

## СЕКТОРАЛЬНЫЕ ЭКОСИСТЕМНЫЕ СВЯЗИ НА РЫНКЕ ЖИЛОЙ НЕДВИЖИМОСТИ: ОЦЕНКА ПРИОРИТЕТОВ

**Н.И. Морщинина**, [sirnik35@mail.ru](mailto:sirnik35@mail.ru), <https://orcid.org/0000-0002-2266-0574>

Государственный университет по землеустройству, Москва, Россия

**Аннотация.** Предметом исследования выступают организационно-экономические отношения между участниками рынка жилой недвижимости, которые, взаимодействуя друг с другом, формируют базу для удовлетворения потребности населения в комфортном и доступном жилье. Целью исследования является разработка теоретических и методологических основ для развития рынка жилой недвижимости за счёт формирования устойчивых связей между государственными органами, коммерческими компаниями и конечными потребителями в условиях цифровизации. Гипотеза исследования состоит в том, что внедрение экосистемного подхода к управлению бизнес-процессами на рынке жилой недвижимости позволит создать стабильные и взаимовыгодные отношения, гарантирующие результативное и качественное взаимодействие участников рынка в течение всего периода существования объекта жилой недвижимости в режиме «одного окна». В качестве методологии исследования использован экосистемный подход, который позволяет рассматривать рынок жилой недвижимости как сложную социально-экономическую систему, характеризующуюся многообразием участников, вовлечённых в обеспечение жизненного цикла объектов жилья, и базируется на принципе создания совместной потребительской ценности. В качестве результатов исследования выделены следующие: проведён теоретический обзор научных подходов к исследованию рынка жилой недвижимости на базе экосистемы; определены экономические связи между участниками рынка по трём секторам: (1) создания, (2) оборота прав, (3) управления/эксплуатации/обслуживания; исследованы ключевые элементы, оказывающие влияние на формирование потребительской ценности на рынке жилой недвижимости (5 групп); разработан алгоритм оценки формирования потребительской ценности с последующим применением метода анализа иерархий в целях выбора приоритетного компонента. Полученные результаты исследования могут использоваться федеральными и региональными государственными структурами, финансовыми учреждениями и агентствами недвижимости для формирования продуктивного взаимодействия друг с другом. Представленные в исследовании данные помогут сформулировать основные правила для создания стабильных связей на рынке жилой недвижимости на базе экосистемы, а также определить способы оценки их эффективности.

**Ключевые слова:** рынок жилой недвижимости, секторальное взаимодействие, экосистемные связи, цифровая экосистема, цепочка создания ценности, потребительская ценность

**Для цитирования:** Морщинина Н.И. Секторальные экосистемные связи на рынке жилой недвижимости: оценка приоритетов // Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент». 2025. Т. 19, № 4. С. 95–105. DOI: 10.14529/em250407

Original article  
DOI: 10.14529/em250407

## SECTORAL ECOSYSTEM LINKS IN THE RESIDENTIAL REAL ESTATE MARKET: ASSESSING PRIORITIES

**N.I. Morshchinina**, [sirnik35@mail.ru](mailto:sirnik35@mail.ru), <https://orcid.org/0000-0002-2266-0574>

State University of Land Use Planning, Moscow, Russia

**Abstract.** The study focuses on the organizational and economic relations between the participants of the residential real estate market, who, interacting with each other, form the basis for meeting the population's need for comfortable and affordable housing. The study aims to develop theoretical and methodological

foundations for the development of the residential real estate market through the formation of sustainable connections between government agencies, commercial companies, and end consumers in the context of digitalization. The research hypothesis is that the implementation of an ecosystem approach to business process management in the residential real estate market will create stable and mutually beneficial relationships that guarantee effective and high-quality interaction between market participants throughout the entire life cycle of a residential property in a one-stop shop environment. The study uses an ecosystem approach as its methodology, which allows the residential real estate market to be viewed as a complex socioeconomic system characterized by a variety of participants involved in the lifecycle of residential properties, and is based on the principle of creating shared consumer value. The following results were obtained: a theoretical review of scientific approaches to studying the residential real estate market based on the ecosystem was conducted; economic relations between market participants were identified in three sectors: (1) creation, (2) circulation of rights, and (3) management/operation/maintenance; key elements influencing the formation of consumer value in the residential real estate market were studied (5 groups); an algorithm for assessing the formation of consumer value was developed, followed by the application of the analytic hierarchy process to select the priority component. The research findings can be used by federal and regional government agencies, financial institutions, and real estate agencies to foster productive collaboration. The data presented in the study can help formulate guidelines for creating sustainable ecosystem-based connections and assess their effectiveness.

**Keywords:** residential real estate market, sectoral interaction, ecosystem connections, digital ecosystem, value chain, and consumer value

**For citation:** Morshchinina N.I. Sectoral ecosystem links in the residential real estate market: assessing priorities. *Bulletin of the South Ural State University. Ser. Economics and Management*, 2025, vol. 19, no. 4, pp. 95–105. (In Russ.). DOI: 10.14529/em250407

## Введение

Одним из ключевых индикаторов регионального развития и экономики в целом выступает рынок жилой недвижимости (далее РЖН). Это обосновывается, во-первых, тесными связями с другими смежными рынками, такими как финансы, услуги, строительство, логистика, образование, информационные технологии и др., что способствует их совместному развитию. Во-вторых, обеспеченность населения комфортным и доступным жильём, а также необходимой инфраструктурой, которая формируется за счёт тесного взаимодействия перечисленных рынков, служит основой для наращивания экономического потенциала страны.

Многообразие реализуемых национальных и федеральных проектов и программ в жилищном секторе свидетельствуют о том, что для государства обеспеченность населения жильём является приоритетной задачей. А переход к политике импортозамещения позволяет ускорить решение этой задачи за счёт активного роста отечественных разработок и программного обеспечения, которые способствуют переходу к цифровому взаимодействию участников РЖН. Таким образом, РЖН вовлекает в свои границы три группы ключевых участников: государство, бизнес и население.

Статья посвящена оценке эффективности формируемых взаимодействий между участниками РЖН. Эти участники имеют разные интересы, полномочия, функции, масштаб, территориальное

расположение, однако нацелены на совместный результат, суть которого сводится к формированию и потреблению блага. Со стороны государства благо рассматривается как результат в решении народнохозяйственной задачи по развитию жилищно-коммунального хозяйства, с позиции коммерческих структур – получение прибыли, с позиции населения – удовлетворение потребности в жилье. Перечисленные разноуровневые участники могут эффективно взаимодействовать друг с другом за счёт устойчивых экономических связей и формировать потребительскую ценность, которая отражает полезность и соответствует интересам каждого участника. Данный тезис требует доказательной базы и нуждается в разработке единого подхода к оценке эффективности формируемых секторальных связей между участниками РЖН.

Целью статьи является разработка теоретической и методологической базы для устойчивого развития РЖН. Это может быть достигнуто путём создания прочных взаимодействий между государственными структурами, бизнесом и населением в условиях цифровой трансформации общества.

Гипотеза исследования заключается в применении экосистемного подхода по принципу «одного окна» к формированию и управлению бизнес-процессами на РЖН, что будет способствовать развитию устойчивых и эффективных взаимодействий между участниками РЖН.

### Теория и методы

Научные подходы к оценке развития РЖН достаточно дифференцированы по причине сочетания как материально-правовых, юридических, так и эксплуатационных аспектов в границах данного рынка. Такое многообразие характеристик РЖН позволяет выделять его специфичность среди других рынков и рассматривать его с разных сторон. РЖН занимает одно из ключевых мест в контексте экономики страны (Асаул, 2008). Подчеркивается важность оценки фундаментальных принципов государственного контроля над рынком недвижимости (Горемыкин, 2007) при использовании традиционных подходов (затратный, сравнительный, доходный) к исследованию функционирования рынка недвижимости с позиции инвестиционной составляющей (Панкратов, Панкратов, 2014). Однако, несмотря на широкое научно-практическое применение перечисленных взглядов, современный рынок недвижимости нуждается в их корректировке по причине перехода экономики страны на цифровой путь. Цифровая трансформация позволяет видоизменять, расширять и совершенствовать операции, осуществляемые с недвижимыми объектами на рынке недвижимости. Тем самым формируется необходимость в проработке и дополнении применяемых подходов, отвечающих современным реалиям развития общества.

В настоящее время широко используется экосистемный подход, который позволяет рассматривать РЖН как цифровую экосистему, представляющую собой сложную сеть взаимосвязанных участников, взаимодействующих на основе цифровых платформ. С позиций экосистемного подхода рынок жилой недвижимости рассматривается как комплексная и самоорганизующаяся социально-экономическая система (Freeman, 1988), требующая пересмотра внутренней организации и управления взаимосвязями, а также совершенствования методов и моделей их экономической активности. Предприятия в рамках данного подхода должны рассматриваться не в границах обособленного сектора экономики, а в качестве элемента бизнес-экосистемы, в которую вовлечены бизнес-единицы разных сфер деятельности (Moore, 2006). Ключевым аспектом данного тезиса выступает использование термина «экосистема» для описания бизнес-среды с позиции биологической составляющей, с одной стороны. С другой, экосистемный подход в экономической теории основывается на системной парадигме и может опираться на интеграцию знаний, полученных из институциональной, неоклассической и эволюционной экономических школ (Клейнер, 2019). Применение экосистемного подхода как стратегии управления инновациями заключается в интеграции множества разнородных, но обладающих общими характеристиками систем, в единую среду (Гаврилина,

Семушкин, Семушкина, 2025). В результате была предложена экосистемная модель, представляющая собой взгляд на предприятия как на систему взаимосвязанных компонентов, позволяющая их участникам обмениваться активами, информацией и опытом для формирования общей выгоды (Абрамов, Гордеев, Столяров, 2023). Использование экосистемной модели как способа достижения целей экономической политики региона может быть направлено на развитие малых городов России (Дмитриева, 2025).

В соответствии с Концепцией общего регулирования деятельности групп, компаний, развивающих различные сервисы на базе одной «экосистемы»<sup>1</sup>, цифровая экосистема рассматривается как клиентоцентричная бизнес-модель, ориентированная на нужды потребителя. Таким образом, цифровая экосистема РЖН за счёт аккумуляции большого объёма информации может охватывать производство продуктов/ оказание услуг/ выполнение работ, совокупность которых распределена по трём секторам РЖН: (1) сектор создания, (2) сектор оборота прав, (3) сектор управления/ эксплуатации/ обслуживания. Так, в секторе создания (1) осуществляется финансирование и строительство объекта жилья, в секторе оборота прав (2) происходит оформление правоустанавливающих документов на объект жилой недвижимости, в секторе управления/ эксплуатации/ обслуживания (3) производятся процедуры по обеспечению жилья в пригодном для проживания/ выгодном состоянии. Применение экосистемного подхода позволяет анализировать трансформации в процессе создания потребительской ценности на протяжении всего жизненного цикла объекта жилой недвижимости, тем самым обеспечивая комплексное обслуживание населения в режиме «одного окна».

Как уже упоминалось ранее, РЖН представляет собой многогранную социально-экономическую систему [системный метод (Bertalanffy, 1956; Анохин, 1898; Садовский, 1974)], включающую различные процессы [процессный метод (Файоль, 1990; Смит, 1992; Adams, Simnett, 2011)] в отношении объекта жилья. Владельцами процессов в каждом секторе РЖН могут выступать как государство и бизнес-структуры, так и население [институциональный метод (Минаев, 2008; Ксенофонтова, 2013; Малкина, Шулепникова, 2013)].

Бизнес-модели каждого секторального уровня РЖН отражают взаимодействие между поставщиками и потребителями. При этом процессы, которые осуществляются в одном секторе, могут яв-

<sup>1</sup> Концепция государственного регулирования цифровых платформ и экосистем. URL: [https://www.economy.gov.ru/material/departments/d31/koncepciya\\_gos\\_regulirovaniya\\_cifrovyyh\\_platform\\_i\\_ekosistem/](https://www.economy.gov.ru/material/departments/d31/koncepciya_gos_regulirovaniya_cifrovyyh_platform_i_ekosistem/) (дата обращения: 07.08.2025)

ляться базой для запуска последующих секторальных процессов. Например, при строительстве жилого дома необходимо сначала согласовать и получить разрешительную документацию и осуществить первоначальное финансирование проекта – сектор создания (1). Далее в процесс включается сектор оборота прав (2), и осуществляется оформление правоустанавливающих документов на объект жилой недвижимости. На следующем этапе в процесс включается сектор управления/ эксплуатации/ обслуживания (3), в рамках которого осуществляется предоставление жилищно-коммунальных услуг. Вышеописанный алгоритм создания потребительской ценности на РЖН демонстрирует взаимозависимость между секторальными процессами. Это, в свою очередь, служит подтверждением секторального взаимодействия между участниками РЖН, где действия одних напрямую влияют на деятельность других. При этом взаимодействие между участниками РЖН базируется на принципах совместной эволюции участников экосистемы и экономической самостоятельности каждого участника.

Таким образом, выяснено, что формирование потребительской ценности на РЖН осуществляется за счёт секторальных процессов, которые между собой взаимосвязаны и образуют единую систему, выходом которой является результат в виде блага. Сформированное благо имеет собственную ценность как для государства, так и для коммерческих структур, а для населения оно является ключевым, так как удовлетворяет физиологическую базовую потребность каждого индивида в жилье. При этом население занимает ключевое место в системе РЖН, так как РЖН рассматривается как клиентоцентричная бизнес-модель, которая в качестве центра внимания рассматривает клиента. В виду того, что население выступает главным участником экосистемы РЖН, следовательно, потребительскую ценность целесообразно рассматривать через призму удовлетворения индивидуальных запросов со стороны каждого клиента на РЖН. Таким запросом является потребность в услугах, связанных с объектом жилой недвижимости.

В современных исследованиях многими авторами рассматривается вопрос ценности формируемых и реализуемых благ. Концепция потребительской ценности услуги, основанная на оценке факторов, рассматривает влияние на восприятие потребителями получаемых услуг (Давидчук, 2024). Потребительская ценность услуги, рассмотренная через призму её жизненного цикла, увеличивает ценность услуги (Шамсутдинов, 2024). Более широкий взгляд на потребительскую ценность услуги основывается на принципах полезности, доступности и ожидания (Мариупольская, 2025). Анализ влияния концепции экономики впечатлений на потребительскую ценность услуг позволяет оценивать эмоциональные переживания потреби-

телей, рассматривая процесс приобретения услуг не просто как обычную покупку, а как создание запоминающегося события (Марус, Коваленко, 2025). Применение методологического подхода позволило разработать трёхступенчатую модель восприятия продукта в секторе B2B-маркетинга с акцентом на построение долгосрочных отношений с клиентами (Юсов, 2025). Для сохранения лидирующих позиций девелоперскими компаниями предложено считать инновационные решения, играющие ключевую роль в достижении результата (Нефедов, 2025). Таким образом, потребительская ценность услуг рассматривается как совокупность результатов от взаимодействия участников рынка в разрезе его трёх секторов и представлена показателем «корзина предпочтений» (Морщанина, 2024).

В современной экономике существует широкий спектр методов для построения цепочек взаимодействий, сочетание которых формирует основу для разработки системного подхода к оценке эффективности взаимосвязей участников на рынке. Многие современные исследования (Гусев, Половова, Шацко, 2024) направлены на поиск возможностей для совершенствования методологических инструментов к оценке эффективности сотрудничества в процессе производства ценности. По их мнению, ключевой аргументацией при принятии управленческих решений в отношении интеграции хозяйствующих субъектов является активное использование инноваций для выстраивания цепочки создания ценности. А критерий клиентоориентированности при оценке эффективности создания цепочки ценности (Романова, Магнушевская, Зикеев, 2024) рассматривается как основной ориентир для совместной деятельности. В других исследованиях применяются разные методологические инструменты, которые позволяют максимально гармонизировать интересы сторон в межотраслевых экосистемах (Романова, Магнушевская, Бабан, Гусева, 2024). Именно кластерный подход (Porter, 1998) позволяет оценивать эффективность взаимодействия участников, которые занимаются разными видами экономической деятельности, но объединены на одной территории. В качестве инструмента для обработки разноуровневых компонентов, формирующих ёмкость РЖН на базе экосистемы, предложено применить метод анализа иерархий (Saaty, 1986), представляющий собой математическую методику, основанную на системном подходе, предназначенную для решения комплексных задач в области принятия решений.

В результате анализа научной литературы, посвящённой эволюции экосистем, стало возможным систематизировать исследуемую информацию и выработать единое понимание формирования и применения экосистемного подхода к изучению отношений и процессов между участниками РЖН. Этот подход опирается на принципы: всестороннего развития, неразрывности взаимодейст-

вия, определения целей в виде последовательности создания потребительской стоимости и устойчивости взаимосвязей между участниками РЖН. Экосистемный подход рассматривается как общемировая тенденция, способствующая решению задач современного и комплексного управления РЖН, отвечающего современным вызовам.

### Результаты

Важным аспектом при рассмотрении устойчивости связей между участниками РЖН является оценка их секторального взаимодействия, которое представляет собой совокупность связей между секторами: (1) создания, (2) оборота прав, (3) управления/ эксплуатации/ обслуживания. В целях формирования единого подхода к оценке эффективности секторальных экосистемных связей на РЖН сформулирован и введён показатель «ёмкости на РЖН». Этот показатель применяется для оценки организации производства на РЖН такой ценности, которая обеспечит бесперебойность функционирования всей экосистемы. В результате проведенного обобщения применяемых методов к оценке секторальных экосистемных связей на РЖН выявлена созависимость факторов, влияющих на формирование показателя ёмкости на РЖН. Эти факторы выступают переменными и формируют совокупность групповых компонентов (5 групп), идентифицирующих специфику секторального взаимодействия участников на РЖН (в каждой группе определённое количество компонентов), позволяющих измерить показатель ёмкости РЖН. К таким факторам относятся следующие:

Группа 1 – принципы взаимодействия участников на базе экосистемы РЖН: модульность, согласованность целей, самоадаптация, совместная эволюция, соконкуренция, масштабирование, цифровая трансформация, инновационное развитие – ГФ<sub>1</sub>.

Группа 2 – характер взаимодействия разноразрядных участников на базе экосистемы РЖН: обмен ресурсами, идеями, информацией; цепочка создания ценности – ГФ<sub>2</sub>.

Группа 3 – формирование устойчивых бизнес-процессов: входы и выходы бизнес-процессов

влияют на результат, бизнес-модели на основе конкурентного сотрудничества – ГФ<sub>3</sub>.

Группа 4 – операции по сделкам с объектами жилой недвижимости: действия одних участников зависят от действий предыдущих и влияют на действия последующих; определение границ взаимного влияния – ГФ<sub>4</sub>.

Группа 5 – охват по трём секторам РЖН: формирование материальных, правовых и эксплуатационных отношений; потребительская ценность – ГФ<sub>5</sub>.

Ёмкость на РЖН – это комплексный агрегированный показатель, который рассчитывается в количественном и качественном выражении и показывает эффективность секторальных экосистемных связей на РЖН. Таким образом, расчётная формула показателя ёмкости на РЖН представлена в следующей совокупности групповых факторов:

$$\{ГФ_1(8 \text{ ЕД}); ГФ_2(2 \text{ ЕД}); ГФ_3(2 \text{ ЕД}); ГФ_4(2 \text{ ЕД}); ГФ_5(2 \text{ ЕД})\}$$

Безусловно, количественная оценка перечисленных факторов затруднена по причине восприятия потребителем оказываемых услуг с позиции качественных характеристик. Применение метода анализа иерархий позволяет эффективно работать с факторами, которые трудно измерить количественно. Данный метод даёт возможность обойти ограничения, связанные с субъективной оценкой или отсутствием объективных данных. Алгоритм применения метода анализа иерархий состоит из следующих шагов.

*Шаг 1.* На данном этапе осуществляется определение целевой установки, а также различных путей для достижения этой цели и параметров для оценки их эффективности. На рисунке представлены возможные способы реализации формирования экосистемных связей на РЖН (справа), а также факторы или критерии (слева), устанавливающие связь между целью и альтернативными вариантами её достижения.

*Шаг 2.* Во-первых, осуществляется установление значимости каждого компонента иерархической структуры посредством попарного сопоставления. Полученные приоритеты отражают сравнительную важность, либо степень предпочтения

ФАКТОРЫ	ВАРИАНТЫ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛЕЙ
Принципы взаимодействия	Соконкуренция
Характер взаимодействия	Цепочка создания ценности
Формирование устойчивых бизнес-связей	Бизнес-модели
Операции по сделкам с объектами жилья	Определение границ взаимного влияния
Охват по трем секторам рынка	Потребительская ценность

### Входные данные

Источник: составлено автором

рассматриваемых элементов. Во-вторых, осуществляется формирование общих приоритетов для вариантов выбора через линейное объединение приоритетных показателей элементов в иерархической модели. Локальные приоритеты, определяемые для каждого элемента, умножаются на

приоритет критерия, находящегося на более высоком уровне, и затем суммируются по каждому элементу, что позволяет учесть его вклад в общую оценку. Результаты расчётов представлены в табл. 1, 2 в виде матриц.

Для каждой матрицы, полученной в результа-

Таблица 1

Матрица попарных сравнений по критериям оценки

КРИТЕРИИ	Принципы взаимодействия	Характер взаимодействия	Формирование устойчивых связей	Операции по сделкам с объектами жилья	Охват по трем секторам	ПРОИЗВЕДЕНИЕ	КОРЕНЬ (1/5)
Принципы взаимодействия	1/1	1	2	3	4	24	1,89
Характер взаимодействия	1/1	1/1	1	2	3	6	1,43
Формирование устойчивых связей	1/2	1/1	1/1	1	2	1	1,00
Операции по сделкам с объектами жилья	1/3	1/2	1/1	1/1	1	0,17	0,70
Охват по трем секторам	1/4	1/3	1/2	1/1	1/1	0,04	0,53
<b>СУММА</b>	3,08	3,83	5,50	8,00	11,00	31,21	5,55

Источник: составлено автором

Таблица 2

Матрица попарных сравнений по критериям (5 единиц)

(1) принципы взаимодействия / (2) характер взаимодействия / (3) формирование устойчивых связей / (4) операции по сделкам с объектами жилья / (5) охват по трем секторам РЖН	Сококонкуренция	Цепочка создания ценности	Бизнес-модели	Определение границ взаимного влияния	Потребительская ценность	ПРОИЗВЕДЕНИЕ	КОРЕНЬ (1/5)
Сококонкуренция	1/1	1	2	3	4	24	1,89
Цепочка создания ценности	1/1	1/1	1	2	3	6	1,43
Бизнес-модели	1/2	1/1	1/1	1	2	1	1,00
Определение границ взаимного влияния	1/3	1/2	1/1	1/1	1	0,17	0,70
Потребительская ценность	1/4	1/3	1/2	1/1	0,01	0,04	0,53
<b>СУММА</b>	3,08	3,83	5,50	8,00	11,00	31,21	5,55

Источник: составлено автором

те парных сравнений, определяется её собственное значение. Оценка согласованности:

$$\lambda_{\max} = (3,08 \times 0,341) + (3,83 \times 0,258) + (5,5 \times 0,18) + (8 \times 0,126) + (11 \times 0,096) = 5,092;$$

$$ИС = |\lambda_{\max} - n| / (n - 1) = |5,092 - 5| / (5 - 1) = 0,02311;$$

$$ОС = ИС / СИ = 0,02311 / 1,12 = 0,021 < 0,1.$$

**Шаг 3.** Осуществляется выбор, который обусловлен глобальными приоритетами, присвоенными каждой из предложенных альтернатив (табл. 3).

Оптимальным вариантом признается тот, который характеризуется наивысшим значением приоритета (табл. 4).

Традиционный вид иерархической структуры, полученной при использовании метода анализа иерархий, выглядит в виде иерархии и визуализируется как перевёрнутое древо, где любой компонент, минуя самый верхний, подчиняется одному или нескольким элементам, находящимся на более высокой ступени. В нашем исследовании иерархия представлена группами факторов, из которых выбран наиболее значимый элемент для достижения эффективности секторальных экосистемных связей на РЖН.

Так, применение метода анализа иерархий позволило выявить наиболее приоритетный фактор, который оказывает влияние на формирование секторальных экосистемных связей на РЖН, и заключается в соблюдении принципа конкурентного сотрудничества (соконкуренции) участниками. Такое сотрудничество предполагает, с одной стороны, экономическую независимость каждого участника, с другой, объединение участников общей совместной целью.

Исходя из полученных результатов при использовании экосистемного подхода, доказан следующий тезис: «Для формирования потребительской ценности на РЖН (место 5 – как результат) необходимо объединить равноуровневых участников по принципу соконкуренции (место 1), в виде цепочки создания ценности (место 2), посредством создания бизнес-моделей в трёх секторах РЖН (место 3), с обязательным определением границ взаимного влияния (место 4). Показатель ёмкости на РЖН считать корректным, а решение его внедрения в теоретическую и практическую деятельность считать целесообразным. Показатель ёмкости на РЖН рассматривать как комплексный агрегированный показатель, который рассчитывается в

Таблица 3

Итоговые результаты с расчётом весовых коэффициентов

Альтернативы	ВЕКТОРЫ ПРИОРИТЕТОВ				
	Принципы взаимодействия	Характер взаимодействия	Формирование устойчивых связей	Операции по сделкам с объектами жилья	Охват по трем секторам рынка
Соконкуренция	0,341	0,341	0,341	0,341	0,341
Цепочка создания ценности	0,258	0,258	0,258	0,258	0,258
Бизнес-модели	0,18	0,18	0,18	0,18	0,18
Определение границ взаимного влияния	0,126	0,126	0,126	0,126	0,126
Потребительская ценность	0,096	0,096	0,096	0,096	0,096
<b>ВЕСА КРИТЕРИЕВ</b>	0,341	0,258	0,18	0,126	0,096

Источник: составлено автором

Таблица 4

Итоговые результаты по выбору главного фактора

Альтернативы	Соконкуренция	Цепочка создания ценности	Бизнес-модели	Определение границ взаимного влияния	Потребительская ценность
Глобальный приоритет	<b>0,341</b>	0,258	0,18	0,126	0,096
<b>МЕСТО</b>	<b>1</b>	2	3	4	5

Источник: составлено автором

количественном и качественном выражении и показывает эффективность секторальных экосистемных связей на РЖН.

Хотя применение экосистемного подхода к исследованию секторальных связей на РЖН пока не имеет законодательного закрепления, научные разработки в данной сфере активно создают новые методы, принимающие во внимание инновационные научные взгляды к построению этих взаимоотношений между участниками РЖН на базе экосистемы.

#### **Обсуждение и выводы**

В качестве теоретической и методологической базы данного исследования были использованы принципы кластерного и инновационного развития, а также концепция бизнес-экосистем. Предложенная система оценки формируемых секторальных экосистемных связей на РЖН построена на основе базовых положений потребительской ценности. Такая ценность формируется в трёх секторах РЖН: сектор создания; сектор оборота прав и сектор управления/эксплуатации/обслуживания и является определяющим фактором при принятии решений государственными органами, коммерческими структурами и конечными потребителями.

Так как РЖН рассматривается как клиентоцентричная бизнес-модель (экосистема), то ключевым элементом её является клиент, выступающий конечным потребителем. В силу того, что потребитель оценивает предоставляемые сервисы, опираясь на качественные характеристики, то количественное измерение этих параметров представляется

сложной задачей. В связи с этим для оценки секторальных экосистемных связей между участниками РЖН предложено использовать показатель ёмкости РЖН. Этот показатель отражает взаимосвязь между созависимыми элементами (5 групп факторов), воздействующими на цепочку создания ценности. Для математической обработки перечисленных элементов был применён метод анализа иерархий.

В результате применения метода анализа иерархий выбран приоритетный показатель, который максимально соответствует целям и принципам экосистемного подхода, применяемого для развития РЖН. Таким элементом является соконкуренция, которая рассматривается как особая форма взаимодействия между компаниями на РЖН и предполагает их одновременное соперничество и партнёрство для реализации совместных целей. Подобное взаимодействие участников на РЖН выражается в объединении усилий для реализации общих инициатив, обмене активами или технологическими разработками, что обеспечивает взаимную пользу и укрепляет рыночные позиции каждой их участвующих сторон.

Таким образом, в статье доказано, что разнов уровневые субъекты РЖН, вовлечённые в процесс, способны к эффективному взаимодействию благодаря устойчивым экономическим отношениям по созданию потребительской ценности, отражающей пользу и отвечающей интересам каждого из них. Данный аргумент подкреплён результатами разработанной методологии по оценке эффективности формирующихся секторальных связей между участниками РЖН.

#### **Список литературы**

1. Абрамов В.И., Гордеев В.В., Столяров А.Д. Создание региональных бизнес-экосистем на основе цифровых профилей клиентов и омниканальных коммуникаций // Экономика, предпринимательство и право. 2023. Т. 13, № 5. С. 1521–1540. DOI: 10.18334/epw.13.5.117670.
2. Анохин, П.К. Философские аспекты теории функциональной системы. М.: Наука, 1978. 400 с.
3. Асаул А.Н., Гордеев Д.А., Ушакова Е.И. Развитие рынка жилой недвижимости как самоорганизующейся системы: монография. СПб., 2008. 252 с. DOI: 10.23682/18210
4. Гаврилина О.В., Семушкин Н.С., Семушкина М.А. Интеграция экосистемного подхода в экономику инноваций: роль и перспективы развития // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2025. № 3. С. 68–73. DOI: 10.34773/EU.2025.3.12.
5. Горемыкин В.А. Сделки с недвижимостью: практическое пособие. М.: Филинь: Омега-Л, 2007.
6. Гусев Ю.В., Половова Т.А., Шацко Г.А. Управление интеграционными процессами предприятий в цепочке создания ценности инноваций // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2024. Т. 14, № 9А. С. 227–234.
7. Давидчук Н.Н., Мейдер Е.В. Потребительская ценность услуги как фактор развития ресторанного бизнеса // Экономика и управление: проблемы, решения. 2024. Т. 3, № 9. С. 32–39. DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2024.09.03.005.
8. Дмитриева Л.В. Экосистемный подход к развитию малых городов // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2025. № 6. С. 43–59. DOI: 10.24891/dfwcks. EDN: DFWCKS.
9. Клейнер Г.Б. Экономика экосистем: шаг в будущее // Экономическое возрождение России. 2019. № 1(59). С. 40–45.
10. Ксенофонтова Т.Ю. Исследование взаимосвязей субъектов и объектов рыночных отношений при коммерциализации интеллектуальной собственности // Современные проблемы науки и образования. 2013. № 4. URL: [www.science-education.ru/110-9473](http://www.science-education.ru/110-9473). (дата обращения: 20.08.2025).



11. Малкина М.Ю., Щулепникова Е.А. Особенности формирования спроса, предложения и равновесия на рынке жилой недвижимости России // *Экономический анализ: теория и практика*. 2013. № 16. С. 2–13.
12. Мариупольская В.А. Стратегические вопросы оценки ценности юридических услуг // *Вестник Академии знаний*. 2025. № 3 (68). С. 861–866.
13. Марус Ю.В., Коваленко Е.В. Особенности развития сферы услуг в условиях экономики впечатлений: теоретический анализ и практические аспекты // *Естественно-гуманитарные исследования*. 2025. № 3 (59). С. 333–337.
14. Минаев Н.Н. Институциональность процессов управления жилищно-коммунальным комплексом города: монография. Томск: Изд-во ТГАСУ, 2008. 97 с.
15. Морщинина Н.И. Цифровая экосистема услуг на рынке жилой недвижимости: региональный аспект // *Журнал Сибирского федерального университета. Серия: Гуманитарные науки*. 2024. Т. 17, № 3. С. 550–565.
16. Нефедов Д. А. Причины трансформации источников добавленной стоимости в международном деvelopeмента // *Экономика и управление: проблемы, решения*. 2025. Т. 9, № 1. С. 183–189. DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2025.01.09.021 (дата обращения: 08.05.2025).
17. Панкратов Е.П., Панкратов О.Е. Основные фонды строительства: воспроизводство и обновление. М.: Экономика, 2014. 350 с.
18. Романова А.Т., Магнушевская И.Г., Зикеев К.Д. Выбор варианта цепочки создания ценности на основе максимизации её риск-устойчивости // *Транспортное дело России*. 2024, № 4. С. 40–43.
19. Романова А.Т., Магнушевская И.Г., Бабан С.М., Гусева А.И. Реализация согласования интересов бизнес-субъектов в цепочках создания ценностей и в экосистемах // *Транспортное дело России*. 2024. № 6. С. 81–83.
20. Садовский В.Н. Основания общей теории систем: Логико-методологический анализ. М.: Наука, 1974. 276 с.
21. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. М.: Госполитиздат, 1962. 348 с.
22. Файоль А. Общее и промышленное управление. Часть 1: Необходимость и возможность административного образования. URL: <https://gtmarket.ru/library/basis/5783/5784> (дата обращения: 09.08.2025).
23. Шамсутдинов Н.Р. Роль жизненного цикла услуги в обеспечении потребительской ценности // *Экономика и управление: проблемы, решения*. 2024. Т. 18, № 12. С. 101–106. DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2024.12.18.014
24. Юсов А.С. Трехуровневая модель восприятия продукта как инструмент формирования потребительской ценности на B2B-рынке // *Экономика и управление: проблемы, решения*. 2025. Т. 5, № 3 (156). С. 20–32. DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2025.03.05.003
25. Adams S. and Simnett R. Integrated reporting: An opportunity for Australia's not-for-profit sector // *Australian Accounting Review*. 2011. No. 21 (3). P. 292–301. DOI: 10.1111/j.1835–2561.2011.00143.x
26. Bertalanffy L. General System Theory // *General Systems*. 1956. Vol. I. P. 1–10.
27. Freeman C. Japan. A new national innovation system // *Technology and economy theory*. London: Pinter, 1988. P. 331–348.
28. Moore J.F. Business ecosystems and the view from the firm // *The Antitrust Bulletin*. 2006. Vol. 51. P. 31–75. DOI: 10.1177/0003603X0605100103
29. Porter M.E. Clusters and the new economics of competition // *Harvard Business Review*. 1998. Vol. 76. Iss. 6. P. 77–90. URL: [https://www.clustermapping.us/sites/default/files/files/resource/Clusters\\_and\\_the\\_New\\_Economics\\_of\\_Competition.pdf](https://www.clustermapping.us/sites/default/files/files/resource/Clusters_and_the_New_Economics_of_Competition.pdf) (дата обращения: 01.06.2025).
30. Saaty T.L. Axiomatic foundation of the analytic hierarchy process // *Management Science*. 1986. Vol. 32, № 7. P. 841–855. DOI: 10.1287/mnsc.32.7.841

### References

1. Abramov V.I., Gordeev V.V., Stolyarov A.D. Creating regional business ecosystems based on digital customer profiles and omnichannel communications. *Journal of Economics, Entrepreneurship and Law*, 2023, vol. 13, no. 5, pp. 1521–1540. DOI: 10.18334/epp.13.5.117670. (In Russ.)
2. Anokhin P.K. *Filosofskie aspekty teorii funktsional'noy sistemy* [Philosophical Aspects of the Theory of a Functional System]. Moscow, 1978. 400 p.
3. Asaul A.N., Gordeev D.A., Ushakova E.I. *Razvitie rynka zhiloy nedvizhimosti kak samoorganizuyushchaysya sistemy* [Development of the Residential Real Estate Market as a Self-Organizing System]. St. Petersburg, 2008. 252 p. (In Russ.) DOI: 10.23682/18210

4. Gavrilina O.V. Integration of the Ecosystem Approach into the Innovation Economy: Role and Development Prospects. *Economics and Management: a scientific and practical journal*, 2025, no. 3, pp. 68–73. DOI: 10.34773/EU.2025.3.12.
5. Goremykin V.A. *Sdelki s nedvizhimost'yu* [Real Estate Transactions: A Practical Guide]. Moscow, 2007.
6. Gusev Yu.V., Polovova T.A., Shatsilo G.A. Managing the integration processes of enterprises in the innovation value chain. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 2024, vol. 14, no. 9A, pp. 227–234. (In Russ.)
7. Davidchuk N.N., Meyder E.V. The service's consumer value as a factor in the restaurant business' development. *Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya*, 2024, vol. 3, no. 9, pp. 32–39. (In Russ.) DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2024.09.03.005.
8. Dmitrieva L.V. Ecosystem approach to the development of small towns. *National Interests: Priorities and Security*, 2025, iss. 6, pp. 43–59. (In Russ.) DOI: 10.24891/dfwcks EDN: DFWCKS.
9. Kleyner G.B. Ecosystem economy: step into the future. *Ekonomicheskoe vozrozhdenie Rossii*, 2019, no. 1(59), pp. 40–45. (In Russ.)
10. Ksenofontova T.Yu. A Study of the Interrelations between Subjects and Objects of Market Relations in the Commercialization of Intellectual Property. *Sovremennye problemy nauki i obrazovaniya* [Modern Problems of Science and Education], 2013, no. 4. (In Russ.) URL: [www.science-education.ru/110-9473](http://www.science-education.ru/110-9473). (accessed: 20.08.2025).
11. Malkina M.Yu., Shchulepnikova E.A. Features of the Formation of Demand, Supply, and Equilibrium in the Russian Residential Real Estate Market. *Ekonomicheskiy analiz: teoriya i praktika* [Economic Analysis: Theory and Practice], 2013, no. 16, pp. 2–13. (In Russ.)
12. Mariupol'skaya V.A. Strategic issues in evaluating the value of legal services. *Vestnik Akademii znaniy*, 2025, no. 3 (68), pp. 861–866. (In Russ.)
13. Marus Yu.V., Kovalenko E.V. Development characteristics of the service industry in the experience economy: theoretical analysis and practical implications. *Estestvenno-gumanitarnye issledovaniya*, 2025, no. 3 (59), pp. 333–337. (In Russ.)
14. Minaev N.N. *Institutsional'nost' protsessov upravleniya zhilishchno-kommunal'nykh kompleksom goroda* [Institutionalization of the Processes of Governance of the City's Housing and Utilities Complex]. Tomsk, 2008. 97 p.
15. Morschina N.I. Digital ecosystem of services in the residential real estate market: regional aspect. *J. Sib. Fed. Univ. Humanit. soc. sci.*, 2024, vol. 17, no. 3, pp. 550–565. (In Russ.)
16. Nefedov D.A. The reasons for the transformation of sources of added value in international development. *Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya*, 2025, vol. 9, no. 1, pp. 183–189. (In Russ.) DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2025.01.09.021 (accessed: 08.05.2025).
17. Pankratov E.P., Pankratov O.E. *Osnovnye fondy stroitel'stva: vosпроизводство i obnovlenie* [Fixed Construction Assets: Reproduction and Renewal]. Moscow, 2014. 350 p.
18. Romanova A.T., Magnushevskaya I.G., Zikeev K.D. Selecting a value chain option based on maximizing its risk-resistance. *Transportnoe delo Rossii*, 2024, no. 4, pp. 40–43. (In Russ.)
19. Romanova A.T., Magnushevskaya I.G., Baban S.M., Guseva A.I. Implementation of coordination of interests of business entities in value chains and ecosystems. *Transportnoe delo Rossii*, 2024, no. 6, pp. 81–83. (In Russ.)
20. Sadovskiy V.N. *Osnovaniya obshchey teorii sistem: Logiko-metodologicheskii analiz* [Foundations of the General Theory of Systems: Logical and Methodological Analysis]. Moscow, 1974. 276 p.
21. Smit A. *Issledovanie o prirode i prichinakh bogatstva narodov* [Research on the Nature and Causes of the Wealth of Nations]. Moscow, 1962. 348 p.
22. Fayol' A. *Obshchee i promyshlennoe upravlenie. Chast' 1: Neobkhodimost' i vozmozhnost' administrativnogo obrazovaniya* [General and Industrial Management. Part 1: Necessity and Possibility of Administrative Education]. URL: <https://gtmarket.ru/library/basis/5783/5784> (data obrashcheniya: 09.08.2025).
23. Shamsutdinov N.R. The role of the service life cycle in ensuring consumer value. *Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya*, 2024, vol. 18, no. 12, pp. 101–106. (In Russ.) DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2024.12.18.014
24. Yusov A.S. A three-level model of product perception as a tool for creating consumer value in the B2B market. *Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya*, 2025, vol. 5, no. 3 (156), pp. 20–32. (In Russ.) DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2025.03.05.003
25. Adams S. and Simnett R. Integrated reporting: An opportunity for Australia's not-for-profit sector. *Australian Accounting Review*, 2011, no. 21 (3), pp. 292–301. DOI: 10.1111/j.1835–2561.2011.00143.x
26. Bertalanffy L. General System Theory. *General Systems*, 1956, vol. I, pp. 1–10.
27. Freeman C. Japan. A new national innovation system. In: *Technology and economy theory*. London: Pinter, 1988, pp. 331–348.

28. Moore J.F. Business ecosystems and the view from the firm. *The Antitrust Bulletin*, 2006, vol. 51, pp. 31–75. DOI: 10.1177/0003603X0605100103

29. Porter M.E. Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*, 1998, vol. 76, iss. 6, pp. 77–90. URL: [https://www.clustermapping.us/sites/default/files/files/resource/Clusters\\_and\\_the\\_New\\_Economics\\_of\\_Competition.pdf](https://www.clustermapping.us/sites/default/files/files/resource/Clusters_and_the_New_Economics_of_Competition.pdf) (accessed: 01.06.2025).

30. Saaty T.L. Axiomatic foundation of the analytic hierarchy process. *Management Science*, 1986, vol. 32, no. 7, pp. 841–855.

***Информация об авторе***

**Морщинина Наталья Ивановна**, доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры региональной экономики и природопользования, Государственный университет по землеустройству, Москва, Россия; sirnik35@mail.ru

***Information about the author***

**Natalia I. Morshchinina**, Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Professor of the Department of Regional Economics and Environmental Management, State University of Land Use Planning, Moscow, sirnik35@mail.ru

***Статья поступила в редакцию 17.09.2025***

***The article was submitted 17.09.2025***