УДК 339.372.2

Токмачёва Ольга Сергеевна

ФГБОУ ВПО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова» Россия, Москва 1 Аспирант Кафедры торговой политики E-Mail: o.tokmacheva@gmail.com

Управление эффективностью торговых центров

Аннотация. Современный процесс глобализации и интеграции проник во все сферы мировой экономики, в частности повлияв на видоизменение такой отрасли, как торговля. На смену узкоспециализированным магазинам пришли торговые центры, являющиеся наиболее модифицированной формой организации торговли. Тем не менее, в настоящий момент нет достаточной теоретической базы для однозначной интерпретации сущности и особенностей торговых центров. В данном исследовании была прослежена этапизация развития торговых центров в России, показавшая в целом схожесть отечественного опыта с зарубежным, однако выявившая различие по временным параметрам.

Дано определение перспективному формату торговых центров, основывающееся на признаках его конкурентоспособности. А также озвучены причины популярности данного вида организации торговли для отечественного потребителя. Далее были рассмотрены критерии эффективности торговых центров, и предложен подход к управлению данной эффективностью на основе принципа действия синергетического эффекта, входящих в торговый центр элементов. Данный подход может быть успешно применен как на предпроектной стадии формирования торговых центров, так и на стадии непосредственного функционирования и качественно отличается от имеющихся подходов комплексностью и математической точностью применяемых методов.

Ключевые слова: розничная торговля; сфера услуг; торговый центр; эффективность торговых центров; синергетический эффект; функциональность торговых центров; управление эффективностью.

Идентификационный номер статьи в журнале 63TVN414

^{1 117997,} Москва, Стремянный переулок, д.36

В связи с процессом глобализации и интеграции, охватившим современную мировую экономику, происходят характерные видоизменения всех отраслей народного хозяйства и в частности розничной торговли. Узкоспециализированные розничные торговые предприятия сменились торговыми центрами (далее - ТЦ), являющимися наиболее модифицированной формой организации торговли в настоящее время.

Появление торговых центров в привычном для современного потребителя виде можно отнести к концу 60-х - началу 80-х годов в Соединенных Штатах Америки. При этом необходимо отметить, что развитие торговых центров в России началось с отставанием на 30 лет, однако происходило в два раза быстрее, чем в свое время в Америке и в Европе. Модификация обсуждаемой дефиниции в России безусловно имеет свою особую специфику. Первоначально развитие торговых центров в России проходило по западному образцу — с помощью ступенчатой системы функционирования. В ее основу входит размещение торговых центров от меньшего к большему объему жилой застройки. Также учитываются ступени спроса, который может быть повседневным, эпизодическим и периодическим. Не смотря на кажущуюся простоту принципа этого построения, в процессе его осуществления на практике стал очевиден ряд недостатков, вследствие чего ступенчатая организация постепенно заменилась функциональной системой. При ней магазины города равномерно распределены по всей территории на жилые районы таким образом, чтобы быть доступными, в том числе и пешеходам [1].

Анализ процесса развития торговых центров на отечественном рынке позволил автору выделить следующие этапы эволюции:

- 1. Конец 90-х годов XX века начало нулевых. Торговый центр этого периода представлял собой традиционный рынок, только оснащенный крышей, его отличительными чертами можно назвать малогабаритные торговые секции (по 9 кв.м.) и смешанный торговый ассортимент, не сочетающийся между собой.
- 2. 2002-2005 годы появление в торговых центрах навигационной системы, позволяющей потребителям ориентироваться в расположении интересующих их объектов торговли и оказания услуг, что в свою очередь повышает эффективность центра в целом за счет создания для потребителя условий, максимизирующих его покупательскую активность на предлагаемых центром торговых площадях. Расположение магазинов в торговых центрах начинает согласовываться с их специализацией, так, торговые предприятия, реализующие схожий или взаимодополняемый ассортимент товаров и услуг начинают располагаться рядом друг с другом. В данный период в России складываются основные торговые сети, появляется фирменная розница, торговые площади, которые арендуют эти магазины, укрупняются, у сетей появляются стандарты оформления витрин и торговых залов. Арендаторы торговых центров начинают делиться на якоря: продуктовые супермаркеты, крупные магазины бытовой техники и мебели и торговую галерею магазины с одеждой, обувью, аксессуарами [2,3].
- 3. Начиная с 2005 года и по настоящее время: появление понятия «концепция торгового центра». Для того, чтобы потребителю обойти торговый центр, уже требуется не час, а день появляется необходимость расположения предприятий массового питания в непосредственной близости от торговых рядов. Однако довольно скоро стало очевидным, что для еще более эффективного функционирования торгового центра требуется принципиально новая развлекательная составляющая. Так в торговых центрах появились кинотеатры, катки и боулинг-клубы.

В настоящее время наблюдается расцвет торговых центров на российском рынке, так, по данным консалтинговой компании Jones Lang LaSalle, в IV квартале 2013г. в России было введено свыше 800 тыс. кв. м. торговых площадей, что является наивысшим квартальным по-

казателем за последние семь лет. Динамика ввода торговых площадей в России за 7 предшествующих лет представлена на рисунке 1.

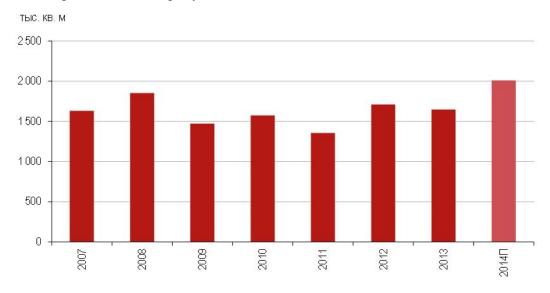


Рис. 1. Объем ввода торговых площадей в России

По оценкам компании "Магазин Магазинов", на конец 2013г. совокупный объем рынка торговой недвижимости России составил 14,8 млн. кв. м общей аренднопригодной площади (GLA) в торговых центрах современного уровня, данный объем действующих торговых площадей подрузамевает более 3 млн. рабочих мест. В целом объем рынка торговой недвижимости в абсолютном выражении увеличился с 2008 года в 1,9 раз.

На фоне активного строительства ТЦ все чаще встает вопрос об их конкурентоспособности. Данный аспект, по мнению автора, необходимо рассматривать в контексте тенденций современной экономики.

Современная экономика характеризуется стремительностью перемен, усилением и ожесточением конкурентных сил, быстрым устареванием технологий, как следствие, сокращающимся циклом жизни продуктов и услуг и, конечно же, проникновением всемирной сети Интернет во все сферы хозяйственной деятельности.

Характеризуя зарождающуюся хозяйственную систему нового типа как «сетевую экономику», экономисты усматривают движущий фактор развития новой экономики в трансформации способов ведения хозяйственной деятельности экономическими агентами, всеохватывающий, глобальный характер, которая носит B TOM числе проникновению глобальной сети Интернет во все сферы деятельности хозяйствующих субъектов. Если до периода зарождения хозяйственной системы нового типа география нахождения потребителя ограничивала его доступ к удаленным по географическому признаку предприятиям (производителям), то в настоящий момент Интернет стирает данные рамки. Возможность выбирать товары, сравнивая их ценовые и параметричекие свойства в режиме он-лайн, и возможность доставки выбранной продукции, вне зависимости от географического местоположения покупателя и продавца, в геометрической прогрессии увеличивает количество продавцов-конкурентов на рынке, происходит жесткое усиление конкуренции. Одновременно развитие торговли в режиме он-лайн позволяет сократить количество посредников при совершении сделок, снизить трансакционные издержки и избыточные товарно-материальные запасы. Так, известный американский экономист К. Келли в своей книге «Новые правила для новой экономики» отмечает: «коммуникации, которые, в конце концов, и являются тем, что мы понимаем под цифровыми технологиями и средствами связи, - это не просто сектор экономики. Коммуникации – это сама экономика».

Таким образом, основными признаками модели развития общества, соответствующей современной экономике, являются:

- приоритетность в экономике научных знаний, нематериальных благ;
- возрастание социально-духовных потребностей в обществе: культуры, образования, творчества;
- доминирующим стимулом для личности становится не только материальная составляющая, а все большее значение приобретает творческая самореализация;
- в структуре собственности больший удельный вес занимают нематериальные активы (патенты на инновационные разработки, программное обеспечение, опыт, навыки, знания).

Ключевыми экономическими агентами становятся люди с большим творческим и интеллектуальным потенциалом: разработчики инновационных технологий, ученые, программисты, в то время как бизнесмены утрачивают свое значение движущей силы хозяйственного развития. Как следствие, в рамках новой экономики меняется и физическая форма блага, которая становится нематериальной.

Торговые центры, безусловно, являются важным элементом сферы современной торговли, отвечающим требованиям и критериям современной экономики, таким как обеспечение информационной и социально-коммуникативной полезностей, использование инновационных технологий с целью привлечения и удержания потребителя и т.д.

Однако необходимо отметить, что с распространением Интернета и электронных способов приобретения товаров и услуг, у современного потребителя остается все меньше мотивирующих факторов посещения магазинных форм торговли. На фоне данного явления, все большую привлекательность приобретают торгово-развлекательные центры, основной концепцией которых служит обеспечение посетителям досуга.

Далее рассмотрим выявленные автором в результате анализа особенностей развития торговых центров на российском рынке признаки конкурентоспособности перспективного формата торговых центров.

Первый признак — это концепция ТЦ, возникающая на этапе разработки идеи и бизнесплана проекта, проработанная до мельчайших деталей и предусматривающая стратегию развития предприятия в целом в долгосрочной перспективе (от 10 и более лет).

Концепция должна предусматривать:

- 1. Понимание целевой аудитории проекта, прогноз скорости изменения ее потребностей и предпочтений, с учетом развития информационных и инновационных технологий.
- 2. Стратегию развития ТЦ в долгосрочной перспективе, которую можно охарактеризовать следующими циклами: 1)первичное привлечение покупателей в ТЦ как торгово-развлекательный комплекс; 2)поддержание интереса к ТЦ как самостоятельному проекту, посредством оптимального предложения спектра товаров и услуг, ориентированных на целевую аудиторию; 3) создание условий для возможности периодического «удивления» потребителей, путем предложения уникального времяпрепровождения пользователей формата

торговых центров. Второй и третий циклы должны согласовываться между собой и чередоваться во временной перспективе.

- 3. Особый образ ТЦ, включающий в себя визуальную (оформление ТЦ: используемые цвета,, стиль, формы украшений и т.д.), аудиальную (стилевой выбор музыкального фона в ТЦ), осязательную (подбор материалов, использующихся при строительстве и отделке самого здания ТЦ, а также для оформления витрин, зон отдыха, пешеходных зон и т.д.) и прочие составляющие, влияющие прямо или косвенно на формирование определенного восприятия ТЦ на психо-эмоциональном уровне посетителей, с целью дальнейшей идентификации и унификации данного ТЦ в сознании потребителей, закрепления за ним определенной атмосферы и ассоциаций, возбуждающих желание и потребность последующих посещений.
- 4. Определение оптимального состава арендаторов и заключение договоров о сотрудничестве на стадии разработки идеи ТЦ.

Bторой признак - это уникальное архитектурно-технологическое решение торгового центра, отвечающее следующим критериям:

- 1. Создание технологических условий для удовлетворения потребностей арендаторов, заранее предусмотренных для размещения в данном ТЦ.
- 2. Создание условий для возможности регулировки посетительских потоков внутри ТЦ.
- 3. Обеспечение возможности максимальной «просматриваемости» имеющихся в ТЦ объектов.
- 4. Обеспечение максимально комфортных условий посещения торгового центра потребителями (удобство парковки, подъездных путей, наличие зон отдыха, туалетов и т.д.)
- 5. Использование современных материалов и стилизованных элементов декора для решения поставленных технологических и дизайнерских задач.

Обеспечение возможности изменения отдельных конструкций ТЦ, предусмотренного перспективным концептуальным развитием в условиях постоянного инновационного обновления и технического прогресса.

Tретий nризна κ - наличие в торговом центре особой интеллектуальной управляющей составляющей, целью которой является постоянный мониторинг и анализ рыночного окружения TЦ, с целью оперативной адаптации под изменяющиеся потребности спроса и предложения.

Таким образом, исходя из охарактеризованных признаков, автором предлагается следующее определение нового формата ТЦ:

Перспективный формат торговых центров в условиях современной экономики — это уникальные проекты, обеспечивающие потребителю как удовлетворение стандартных ожидаемых полезностей, входящих в комплекс возможностей сферы торговли и услуг, а также наличие адаптивного механизма воздействия на потребителя, через удовлетворение его информационно-эмоциональных потребностей с использованием инновационных продуктов различных направлений.

Автор полагает, что стремительное развитие торговых центров на российском рынке было вызвано следующими причинами:

- возможностью использования зарубежного опыта в построении и развитии торговых центров, особенно учитывая, что строительство первых крупных торговых центров в России инициировалось зарубежными глобальными компаниями (отправной точкой в становлении рынка торговых центров в Москве условно можно считать открытие торгово-развлекательного центра «Мега» (управляющая компания MEGA Development AG торговый знак компании IKEA).;
- социально-экономической готовностью российского населения принять данный формат централизованной торговли;
- ориентированием внутренней политики государства на обеспечение населения качественными торговыми площадями, данный курс актуален и в настоящее время (государственная программа «Стимулирование экономической активности», рассчитанная на 2012-2016гг.).

Наиболее весомой из вышеперечисленных причин популярности и активного развития торговых центров автор считает именно социально-экономическую готовность российского населения принять данный формат централизованной торговли. По мнению автора, данное явление вызвано особенностями исторического развития торговли в России, а также спецификой национального менталитета. Так, исторически сложилось, что наиболее распространенным и привлекательным для российского потребителя местом приобретения товаров и услуг служили такие формы торговли, как ярмарка, базар или гостиный двор, где наряду с широким ассортиментом товаров и услуг всегда присутствовала развлекательная составляющая. Кроме того, ярмарки и базары всегда функционировали по определенным дням, таким образом, покупатель, планируя поход за товарами, отводил под это мероприятие весь день, и, заметим, относился к данному мероприятию не просто как к будничному походу по магазинам, а как к «выходу в свет». В ярмарочные дни крестьяне съезжались в город, горожане надевали свои лучшие наряды и все они встречались на центральной базарной площади, что удовлетворить целый спектр своих потребностей, таких как:

- приобретение широкого спектра товаров и услуг в одном месте и в удобное время;
- получение развлекательных услуг для всех возрастов и интересов;
- получение услуг предприятий сферы питания, отвечающих спектру вкусов и предпочтений посетителей;
- удовлетворение эстетических потребностей посетителя;
- удовлетворение социально-коммуникационных потребностей посетителя;
- а также информационное насыщение потребителя, так как рынки и ярмарки во все времена служили источником новостей.

Таким образом, приятие российским потребителем такой формы торговли, как торговоразвлекательный центр, и ее стремительное развитие на российском рынке является процессом исторически объективно-обоснованным, строящимся на культурно-материальных ценностях и особенностях российского менталитета.

Логично заключить, что появление новой формы организации торговли, такой как торговый (торгово-развлекательный) центр, привело к появлению изменений в привычном алгоритме управления торговым предприятием. Для того, чтобы выстроить систему показателей социально-экономической эффективности применительно к деятельности ТЦ, необходимо разобраться в источниках формирования доходной части данного типа предприятий.

Торговый центр - это совокупность торговых предприятий и/или предприятий по оказанию услуг, реализующих универсальный ассортимент товаров и услуг, расположенных на определенной территории, спланированных, построенных и управляемых как единое целое и предоставляющих в границах своей территории стоянку для автомашин [4].

Однако, многие экономисты, занимающиеся проблемой описания феномена торговых центров в современной экономике, считают, что в основе определения сущности ТЦ как формы розничной торговли должна находиться не только (и не столько) традиционная ориентация на обеспечение населения товарами и услугами, но и четкое соотнесение основных направлений данного формата бизнеса с нарастающими тенденциями новой экономики — приоритетного и всестороннего развития человека [5]. Только в таком виде, посредством рассмотрения расширенного комплекса розничного предложения и реализации новых социальных услуг, можно максимально точно и полно отразить особые качества и специфику торговых центров, а также их социально-экономическую полезность в современном обществе. [6, с.20].

Данная точка зрения заинтересовала автора, обусловив цель проводимого им научного исследования как выявление особенностей перспективного формата торгового центра и нахождения критериев управления его эффективностью.

В рамках поставленной цели автором было подробно изучено функциональное назначение ТЦ, основанное на индивидуальной матрице товаров и услуг и которое, путем объединения, взаимодополнения и правильного расположения арендаторов создает возможность возникновения синергетического эффекта. Эффект синергии, определяемый как дополнительный результат созидательного взаимодействия компонентов (арендаторов), где количественная результирующая системы (ТЦ) будет выше суммы свойств отдельных ее компонентов, характеризует увеличение общего покупательского потока, привлекаемого различными торговыми операторами и используемого совместно[6, с.21].

При помощи использования логического метода, а также анализа и синтеза исходной информации, автор пришел к выводу в ходе исследования, что именно возникновение эффекта синергии, многократно усиливающего притягательность ТЦ для потребителя, отличает ТЦ от других форм торговли, где рост торговых площадей дает адекватное суммарное увеличение ассортимента и аналогичный суммарный рост прибыли и эффективности. Данное явление наглядно демонстрируют сверхприбыльные торговые центры, такие как «Гермес Плаза», «Парк Хаус» г. Екатеринбург; ТРК «Кольцо», «ХL Казань» г. Казань; ТЦ «Атриум», «Глобал Сити», Торговый дом «ГУМ», «Гагаринский», «Калужский», «Охотный ряд» и др. г.Москва; «Континент», «Мега Дыбенко» г. Санкт-Петербург и многие другие.

Далее применяя системный подход к решению поставленной задачи, автор разработал и предлагает к рассмотрению методику управления эффективностью торговых центров, основанную на принципе синергетического эффекта от объединения усилий отдельных предприятий, входящих в ТЦ в качестве арендаторов, и являющуюся результатом данных научных исследований.

Как было сказано ранее, торговый центр как предприятие сферы обслуживания населения представляет посетителям комплексную услугу, включающую процесс продажиприобретения товара, сервисное обслуживание, консультационно-информационные услуги, коммуникативные услуги, развлекательные услуги и т.д.

При этом торговый центр с точки зрения владельцев и инвесторов — это архитектурная площадка, которую арендуют различные операторы товаров и услуг.

Таким образом, можно заключить, что торговый центр как явление обладает двойственностью, что осложняет процесс оценки его эффективности как цельного объекта.

Рассмотрим оценку эффективности торгового центра с точки зрения его владельцев, которые инвестировали средства в его создание с целью приобретения прибыли в ходе его дальнейшего функционирования.

Оценка эффективности торговых центров может происходить на двух стадиях:

- 1. Предпроектном этапе;
- 2. Этапе непосредственного функционирования.

По мнению автора, для успешности ТЦ наиболее важна именно предпроектная оценка, так как ее результаты непосредственно влияют на создание торгового центра и во многом определяют его ключевые параметры. Оценка эффективности ТЦ на этапе функционирования позволяет выявить скрытые проблемы, однако, их не всегда можно успешно устранить, если в структуру управления торговым центром заранее не заложен определенный механизм регулирования деятельности.

Само понятие эффективности очень объемно, для оценки деятельности ТЦ предлагается рассмотреть две разновидности данной дефиниции:

- Экономическую эффективность;
- Социальную эффективность.

Экономическая эффективность - базовая категория теории и практики принятия управленческих решений в процессе реализации финансово-хозяйственной деятельности предприятий [7].

Сущность данной категории состоит в том, что она выражает экономические отношения а, следовательно, и интересы участников финансово-хозяйственного процесса по поводу складывающегося в этом процессе соотношения между результатами и затратами.

Результаты отражают те глобальные задачи, которые должны быть решены в проекте (как на стадии инвестиционного планирования, так и в процессе операционной деятельности) для достижения главной цели экономического развития.

Достижение намеченных в проекте целей и соответствующих результатов предполагает осуществление определенных единовременных (преимущественно инвестиционных) и текущих *затрат*.

Разность оценок результатов и затрат формирует эффект, позволяющий судить о том, что получит заинтересованное лицо (инвестор, собственник и т.д.) в результате реализации проекта [8].

Эффективность - синергетическая категория. Она позволяет судить о том, какой ценой достигается поставленная в проекте цель.

Определение экономической эффективности проекта заключается в решении двуединой задачи — выяснения соответствия проекта, заложенных в нем технических, технологических, организационных, маркетинговых, финансовых и других решений целям и интересам инвесторам/собственникам [9].

Социальная эффективность – выражает степень удовлетворения личных потребностей общества. Показывает, насколько хозяйственная деятельность направлена на самого человека, отвечает его потребностям.

Применимо к вопросам, освещаемым в данной статье, целесообразно социальную эффективность оценивать с двух точек зрения.

Первая рассматривает социальный эффект как степень удовлетворенности сообщества, являющегося потенциальными посетителями определенного торгового центра, и затрагивает аксиологические аспекты восприятия торгового центра его потребителями. Вторая оценивает социальную полезность ТЦ с точки зрения производимых мер по повышению экологической эффективности проекта; обеспечению технологического соответствия проекта; обеспечению и повышению эффективности профессионального общения и управления внутри торгового центра. Оценка первой составляющей социальной эффективности предполагается во внешней среде (покупатели ТЦ), вторая касается непосредственно партнеров проекта, сотрудников ТЦ и его субъектов.

И, хотя обеспечение социальной эффективности функционирования ТЦ не является основной личной целью собственника ТЦ, тем не менее, без данного элемента не возможно достаточное получение экономической выгоды. Соответственно, косвенно собственник также должен стремиться к повышению данной составляющей.

Далее определим показатели экономической и социальной эффективности при оценке функционирования торгового центра.

Рассмотрим первый элемент определения экономической эффективности проекта – критерий эффективности.

Критерием для определения экономической эффективности деятельности предприятия в условиях рыночной экономики может выступать только прибыль. Чистая прибыль для оценки эффективности с позиции инвестора-собственника, валовая прибыль - при определении общественной эффективности [8].

Сущность прибыли наиболее полно выражается в ее функциях. Большинство экономистов выделяют *три функции*:

- функция обобщающего результата деятельности;
- воспроизводственная функция;
- стимулирующая функция.

Как экономическая категория прибыль выражает определенную форму реализации экономических отношений по поводу образования, распределения и использования стоимости прибавочного продукта в соответствии со сложившимся на определенном этапе развития общества хозяйственным механизмом.

Исходя из сущностной характеристики критерия эффективности, можно смоделировать базовый показатель, свидетельствующий о приемлемой для инвестора/собственника мере превышения совокупных результатов над затратами. Этот показатель - норма прибыли [10].

Норма прибыли в общем виде рассчитывается как:

Прибыль рассчитывается как разница между выручкой и затратами.

Таким образом, норма прибыли в развернутом виде выглядит, как:

Теперь перейдем к рассмотрению второго элемента определения эффективности проекта: показателям, системно характеризующим эффективность маркетинговых, техникотехнологических, организационных, финансовых и других решений, принятых на проекте.

Показатели экономической эффективности точно так же, как и параметры экономического интереса инвестора, должны соответствовать критерию эффективности. Для этого их следует конструировать на базе денежных потоков, выражающих чистую прибыль, генерируемую проектом за весь жизненный цикл.

Для того, чтобы выстроить систему показателей экономической эффективности применительно к деятельности ТЦ, необходимо разобраться в источниках формирования доходной части данного типа проектов.

Доходы собственников ТЦ можно разделить на два вида:

- выручка от сдаваемых в аренду «полезных» площадей, входящих в состав ТЦ, что является доходом от основной деятельности управляющей компании ТЦ;
- прочие доходы, которые не относятся к основной деятельности, и которые могут включать в себя, например, выручку от сдачи в аренду прочих площадей общего пользования под проведение различных мероприятий; выручку от рекламных акций и т.д.

И, если доходы от основной деятельности ТЦ так или иначе будут связаны со сдачей в аренду имеющегося у собственника имущества, то состав прочих доходов зависит от опыта и таланта управленцев, осуществляющих реализацию хозяйственной деятельности ТЦ.

В данном случае нас будут интересовать преимущественно доходы от основной деятельности. Итак, основной доход от деятельности ТЦ представляет собой сумму реализованных арендных ставок по каждому субъекту ТЦ.

Под субъектом ТЦ автором предлагается понимать оператора, реализующего товары или услуги на определенной стационарной территории ТЦ (часть полезных площадей, сдаваемых в аренду), являющегося юридически зарегистрированным лицом, и производящего регулярные отчисления по арендной плате управляющей ТЦ компании на основе договорных отношений.

При этом одному оператору могут принадлежать как ряд торговых отделов, находящихся на территории ТЦ, так и, например, кафе. Однако арендные ставки по каждому подобному объекту будут разниться в зависимости от месторасположения и прочих условий.

Таким образом, под объектом ТЦ автором предлагается понимать сдаваемую в аренду и определенную договорными отношениями с субъектом ТЦ территорию (находящуюся в составе ТЦ), на которой производится оказание торговых и прочих услуг конечному потребителю (населению) по установленным ценам .

Соответственно, выручка ТЦ равна сумме установленных для каждого объекта ТЦ арендных ставок (а).

Выручка =
$$a_1 + a_2 + a_3 + ... + a_n$$

Исходя из данного условия, норма прибыли для ТЦ будет выглядеть следующим образом:

Уровень нормы прибыли задает непосредственно собственник/инвестор, однако данный показатель будет корректироваться с учетом сложившейся рыночной ситуации в каждом конкретном случае.

Исходя из данного тождества видно, что управляющий ТЦ может влиять на уровень нормы прибыли посредством увеличения доходной части, либо путем сокращения затрат, а в идеальной ситуации – посредством обоих данных рычагов.

Таким образом, основным показателем эффективности функционирования ТЦ с точки зрения собственника в нашем случае будет являться фактическая норма прибыли.

При этом мы также должны оценить экономическую эффективность объектов ТЦ. В данных целях предлагается следующая система показателей, характеризующих объекты ТЦ с точки зрения финансовой устойчивости и скорости оборачиваемости активов:

1. Общая рентабельность показывает, какое количество чистой прибыли получает торговое предприятие на единицу реализованной продукции. Данный показатель также носит название «Норма чистой прибыли» и характеризует уровень доходности предприятия, а также является индикатором эффективности работы предприятия в целом.

2. Коэффициент абсолютной ликвидности показывает, какая часть краткосрочных обязательств может быть погашена за счет наиболее ликвидных активов.

3. Коэффициент обеспеченности собственными средствами. Данный коэффициент показывает, какая часть оборотных активов финансируется за счет собственных источников.

Коэффициент обеспеченности собственными средствами

Итог раздела III Пассива Баланса — (непокрытый убыток отчетного года) — Итог раздела I Актива Баланса

Итог раздела II Актива Баланса

4. Коэффициент соотношения заемных и собственных средств показывает, каких средств у предприятия больше: заемных или собственных. Также показывает, сколько заемных средств привлекало предприятие на 1 рубль вложенных в активы собственных средств. Желательно, чтобы коэффициент стремился к нулю.

Коэффициент соотношения заемных и собственных средств = Итог раздела IV Пассива Баланса

Итог раздела III Баланса

5. Период оборота текущих активов показывает, наряду с показателем периода оборота активов, сколько раз за год совершается полный цикл обращения, приносящий соответствующий эффект в виде прибыли. Так как в расчет принимаются только ликвидные активы, то этот показатель учитывает максимальную скорость обращения.

6. Период оборота запасов и затрат. В целом, чем выше показатель оборачиваемости запасов, тем меньше средств связано в этой наименее ликвидной группе активов. Особенно актуально повышение оборачиваемости и снижения запасов при наличии значительной задолженности в пассивах предприятия.

Для оценки качественного использования торговой площади необходимо также рассчитать:

1. Товарооборот на квадратный метр торговой площади;

2. Количество посетителей на квадратный метр торговой площади².

Далее обратимся к показателям социальной эффективности.

Показатель степени удовлетворенности относится к качественным показателям, однако, он может быть оценен и количественно, так как, чем большую удовлетворенность испытывает посетитель, тем выше частота его посещения ТЦ и, соответственно, тем больше поток оставляемых им в ТЦ денежных средств.

Оценка социальной эффективности проектов относится к области изучения маркетинга. Таким образом, при оценке социальной эффективности, могут быть использованы маркетинговые инструменты:

- кабинетное исследование;
- полевое исследование.

Кабинетное исследование - обработка уже существующей вторичной информации. Вторичная информация - данные, собранные ранее для целей, отличных от решаемой в настоящий момент проблемы.

Достоинства вторичной информации: небольшая стоимость работ, поскольку не нужен сбор новых данных; быстрота сбора материала; наличие нескольких источников информации; достоверность информации от независимых источников; возможность предварительного анализа проблемы.

Недостатки: не всегда подходит для целей проводимого исследования в силу общего характера; информация может быть устаревшей; методология, по которой собраны данные, может быть несоответствующей целям настоящего исследования.

Полевое исследование - сбор и обработка данных специально для конкретного маркетингового анализа. Полевое исследование основывается на *первичной информации*, то есть на только что полученных данных для решения конкретной исследуемой проблемы. Достоинства первичной информации: данные собираются в соответствии с точными целями исследовательской задачи; методология сбора данных контролируется, все результаты доступны для предприятия и могут быть засекречены. Недостатки: значительные затраты материальных и трудовых ресурсов.

На практике полевые и кабинетные исследования дополняют друг друга.

В случае торговых центров, наиболее эффективно использование регулярных полевых исследований, включающих опрос, анкетирование посетителей и т.д.

Данный мониторинг предполагает получение ответов на следующий рекомендуемый автором перечень вопросов, а именно оценка посетителями:

На предпроектной стадии

- какой тип торгового центра наиболее желателен для представителей общества, проживающих/работающих, либо проводящих свой досуг на той (или вблизи той территории), на которой планируется создать торговый центр;
- какой вид сервиса востребован среди данных потребителей;

 $^{^2}$ Данный показатель может быть рассчитан при технической возможности подсчета покупателей,, производящих покупки в каждом отельном объекте ТЦ

- какой вид развлекательных/культурно-ориентированных услуг предпочтителен для данных потребителей;
- какой вариант визуальной концепции предпочтителен у изучаемой аудитории.

Ответы на данные вопросы лежат в поле влияния культурно-моральных ценностей потребителей на их предпочтение по проведению досуга, в том числе сопровождающегося приобретением товаров и сопутствующих услуг.

На стадии функционирования оценка посетителями

- общей концепции ТЦ;
- оформления;
- удобства навигации;
- состава операторов товаров и услуг, реализующих свою деятельность в ТЦ;
- качество обслуживания отдельными операторами, реализующими товары и услуги;
- необходимость архитектурных и технологических улучшений;
- удобство логистики как внутри ТЦ, так и в отношении его географического местонахождения;
- удобство использования парковки;
- качество развлекающей составляющей ТЦ и т.д.

С точки зрения экологической эффективности необходимо оценить условия функционирования ТЦ по следующим критериям:

- соблюдение санитарно эпидемиологических норм как непосредственно на торговых площадях, так и в пешеходных зонах, зонах отдыха, специализированных помещениях ТЦ;
- объем реализуемых товаров и услуг, прошедших обязательную или добровольную сертификацию (прохождение добровольной сертификации является дополнительным положительным фактором);
- соблюдение санитарно эпидемиологических норм при хранении и предпродажной подготовке товаров, а также при приготовлении пищи на предприятиях общественного питания;
- использование субъектами ТЦ современных экологичных методов утилизации отходов, возникающих в процессе хозяйственной деятельности;
- использование субъектами ТЦ экологичных упаковочных материалов и тары.

С точки зрения акмеологических критериев социальной эффективности ТЦ предлагается оценить:

- уровень и кадровый состав ТЦ и его субъектов;
- степень текучести кадров;
- наличие у субъектов ТЦ адаптивного механизма управления общественной и индивидуальной производительностью;
- проведение мероприятий по профессиональному обучению;

• наличие и эффективность системы мотивации.

Следующим этапом оценки социальной эффективности ТЦ является обработка полученной информации и ее интерпретация.

Специалистам, реализующим данный этап, предлагается оценить операторов, входящих в состав арендаторов ТЦ, на предмет удовлетворения посетителей ТЦ по разным критериям, основываясь на полученных опросных данных, а также соответствия уровню заявляемой деловой репутации торгового центра. Необходимо отметить, что тщательная оценка экологических и акмеологических критериев в процессе определения социальной эффективности может стать дополнительным конкурентным преимуществом, так как исходя из современных тенденций развития общества, при выборе оператора товаров и услуг все чаще уделяется внимание не только качеству самого товара (или услуги), но и всему сопутствующему процессу по доставлению предмета сделки от производителя до потребителя.

Недостатком данного этапа может служить достаточная доля субъективизма в оценке, однако, по мнению автора, погрешность в суждении не принципиально отразиться на общем результате, ввиду применения как качественных, так и количественных инструментов оценки синергетической эффективности деятельности ТЦ.

Таким образом, полученная качественная оценка степени удовлетворенности в разрезе предложенных параметров, должна:

- <u>на предпроектной стадии</u> скорректировать ход разработки проекта в сторону повышения спроса на создаваемый ТЦ, в результате формирования понимания ценностных предпочтений потенциальных потребителей в процессе получения торговой и сопутствующей услуги. Данную оценку можно проводить многократно, тем самым обосновывая выбранную концепцию ТЦ и обеспечивая лояльность к ней будущих посетителей.
- <u>на стадии функционирования</u> определить степень удовлетворенности от выбранных операторов товаров и услуг; рассмотреть возможность замены данных операторов; определить необходимость улучшения и направление улучшения предоставляемых информационных и коммуникационных услуг и т.д.

Качественная оценка удовлетворенности посетителей может быть выражена через присвоение баллов по каждому изучаемому вопросу и выведению интегрированного бального показателя.

Количественная оценка удовлетворенности посетителей может быть выражена в таких показателях, как плотность потока в целом по ТЦ и в его отдельных частях, частота посещения, средний чек приобретаемой в ТЦ комплексной услуги.

Таким образом, при использовании как математических, так и социологических методов в комплексной оценке деятельности ТЦ и его составных элементов, мы получаем модель, позволяющую управлять эффективностью торгового центра, посредством подбора оптимального состава арендаторов, входящих в него, а также постоянного стимулирования данных арендаторов на повышение качества обслуживания клиентов, по средством экономических рычагов воздействия.

Предлагаемая автором модель заключается в следующем взаимодействии ее составных элементов:

- 1. Собственник ТЦ (акционер), как непосредственно заинтересованное лицо в получении прибыли, изначально устанавливает норму прибыли, получение которой в будущем обеспечивает его согласие инвестировать проект.
- 2. Задача управляющих ТЦ обеспечить данную норму прибыли. Данная задача может быть достигнута только путем установления определенного уровня арендных ставок.
- 3. Субъекты ТЦ разнородны по своим характеристикам, в том числе платежеспособности, таким образом, уровень арендных ставок для различных арендаторов не может быть одинаковым.
- 4. Для определения оптимального уровня арендной ставки по каждому типу арендаторов управляющим ТЦ необходимо провести комплексную оценку деятельности каждого отдельного элемента ТЦ и его влияния на общий результат.
- 5. Результат проведения оценки: чем выше интегральный балл отдельного оператора, тем выгоднее условия партнерства в рамках аренды помещения в ТЦ для него и невыгоднее для остальных.
- 6. Результат оценки зависит напрямую от эффективности деятельности оператора, то есть повышения заинтересованности его клиентов в систематическом посещении ТЦ.
- 7. Таким образом, оператор ТЦ, повышая собственную эффективность и увеличивая тем самым поток посетителей, одновременно улучшая условия своим коллегам, оптимизирует для себя условия партнерства с собственниками ТЦ, а именно претендует на более выгодную для него арендную ставку. В то же время общий уровень желаемой нормы прибыли собственника остается прежним, так как компенсируется за счет менее эффективных операторов, мотивируя их улучшать свою деятельность. В случае, если в ТЦ нет объективной возможности достаточно часто изменять договорные условия по уровню арендных ставок, то дополнительным стимулом для улучшения деятельности отдельных субъектов ТЦ может быть, например, продажа им части привилегированных акций, дающих право на получение дохода от деятельности ТЦ в целом. Таким образом, субъекты ТЦ будут более мотивированы в своей работе.
- 8. При этом посетители получают качественную экологичную торговую услугу, выполненную в соответствии с их эстетическими, культурными ценностями, а также пространство для самовыражения, обмена и получения информации, коммуникаций, развлечений, образования и т.д. Одновременно с этим управленческий состав субъектов ТЦ заинтересован в повышении не только качества обслуживания посетителей, но и эффективности управления и профессионального развития своих кадров.

Таким образом, полученная модель абсолютно самодостаточна и отличается внутренним сбалансированным саморегулированием взаимодействующих элементов.

ЛИТЕРАТУРА

- 1. Белый Е., Флоринская Е. Основные принципы создания торговых центров // SMT Developments. 2002.
- 2. Данилова С. Технологии рынка: В ожидании Годо // «Недвижимость. Стены бизнеса» приложение к газете Ведомости. 2005. №96 (1377).
- 3. Дашков Л. П., Памбухчиянц В.К. Коммерция и технология торговли.- М.: Информационно-внедренческий центр « Маркетинг», 2000. 448с.
- 4. ГОСТ Р 51303-99. Государственный стандарт Российской Федерации. Торговля. Термины и определения: Постановление Госстандарта России N 242-ст.// Стандартинформ. 1999.
- 5. Moore Robbie. The Death of the American Mall and the Rebirth of Public Space//The International. 2013.
- 6. Пилипенко Е. В., Габрук Е. В. Феномен торговых центров как отражение особенностей экономики знаний // Вестник Челябинского государственного университета.-2009.- № 3 (141).
- 7. Экономическая оценка инвестиций: Учебник для вузов. 4-е изд.,/ Под ред. М. И. Римера. Спб.: Питер, 2011. 416с.
- 8. Есипов В.Е., Маховикова Г.А., Терехова В.В. Оценка бизнеса . 2-е изд. Спб.: Питер, 2006.-464c.
- 9. Васина А.А. Финансовая диагностика и оценка проектов. Спб.: Питер, 2004. 448c.
- 10. Балабанов И.Т. Риск-менеджмент. М.: Финансы и статистика, 1996. 288с.

Рецензент: Профессор кафедры торговой политики ФГБОУ ВПО «РЭУ им. Г.В. Плеханова», д.э.н. Стукалова Ирина Борисовна.

Olga Tokmacheva

Plekhanov Russian University of Economics Russia, Moscow E-Mail: o.tokmacheva@gmail.com

Performance management of shopping centers

Abstract. The process of globalization and integration affects all areas of the global economy, such as trade for example. The most modern form of trade today is shopping center. However, there is currently no sufficient theoretical basis for determining the nature and characteristics of shopping centers. It was revealed that a development of shopping centers in Russia and abroad like. However, there is a time difference. Author identified promising format of shopping centers, based on criteria of their competitiveness. And also described reasons for the popularity of this type of trade organization for the domestic consumer.

Then author proposes the method of performance management of shopping centers using the principle of synergy of its constituent elements. It is a complex and mathematically precise. This approach can be successfully applied as a pre-stage of formation of shopping centers and at the stage of direct operation.

Keywords: retail; shopping center; the effectiveness of shopping centers; synergistic effect; functional of shopping centers; the management efficiency.

Identification number of article 63TVN414

REFERENCES

- 1. Belyj E., Florinskaja E. Osnovnye principy sozdanija torgovyh centrov // SMT Developments. 2002.
- 2. Danilova S. Tehnologii rynka: V ozhidanii Godo // «Nedvizhimost'. Steny biznesa» prilozhenie k gazete Vedomosti. 2005. №96 (1377).
- 3. Dashkov L. P., Pambuhchijanc V.K. Kommercija i tehnologija torgovli.- M.: Informacionno-vnedrencheskij centr « Marketing», 2000. 448s.
- 4. GOST R 51303-99. Gosudarstvennyj standart Rossijskoj Federacii. Torgovlja. Terminy i opredelenija: Postanovlenie Gosstandarta Rossii N 242-st.// Standartinform. 1999.
- 5. Moore Robbie. The Death of the American Mall and the Rebirth of Public Space//The International. 2013.
- 6. Pilipenko E. V., Gabruk E. V. Fenomen torgovyh centrov kak otrazhenie osobennostej jekonomiki znanij // Vestnik Cheljabinskogo gosudarstvennogo universiteta.-2009.- № 3 (141).
- 7. Jekonomicheskaja ocenka investicij: Uchebnik dlja vuzov. 4-e izd.,/ Pod red. M. I. Rimera. Spb.: Piter, 2011. 416s.
- 8. Esipov V.E., Mahovikova G.A., Terehova V.V. Ocenka biznesa . 2-e izd. Spb.: Piter, 2006. 464s.
- 9. Vasina A.A. Finansovaja diagnostika i ocenka proektov. Spb.: Piter, 2004. 448s.
- 10. Balabanov I.T. Risk-menedzhment. M.: Finansy i statistika, 1996. 288s.