

СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К МАРКЕТИНГОВОМУ ОБОСНОВАНИЮ КОНЦЕПЦИИ РАЗВИТИЯ ОБЪЕКТОВ ТОРГОВОЙ НЕДВИЖИМОСТИ

СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К МАРКЕТИНГОВОМУ ОБОСНОВАНИЮ КОНЦЕПЦИИ РАЗВИТИЯ ОБЪЕКТОВ ТОРГОВОЙ НЕДВИЖИМОСТИ

Министерство науки и высшего образования
Российской Федерации

Владивостокский государственный университет
экономики и сервиса (ВГУЭС)

**А.П. Латкин, А.Г. Ким
В.Г. Сазонов, Е.В. Сологуб**

**СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ
К МАРКЕТИНГОВОМУ
ОБОСНОВАНИЮ КОНЦЕПЦИИ
РАЗВИТИЯ ОБЪЕКТОВ ТОРГОВОЙ
НЕДВИЖИМОСТИ**

Монография

Владивосток
Издательство ВГУЭС
2018

УДК 330.322:339
ББК 65.291.3+65.42
Л27

Рецензенты: *В.И. Золотова*, д-р экон. наук, профессор
каф. экономики предприятия ДВФУ;
Е.А. Мокшина, директор филиала ООО
«Регион Медиа»

Латкин, А.П.

Л27 **Современные подходы к маркетинговому обоснованию концепции развития объектов торговой недвижимости** : монография / А.П. Латкин, А.Г. Ким, В.Г. Сазонов, Е.В. Сологуб ; Владивостокский государственный университет экономики и сервиса. – Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2018. – 204 с.

ISBN 978-5-9736-0536-0

Приводятся результаты многолетних исследований особенностей и проблем обоснования концепции развития объектов торговой недвижимости в условиях реформирования российской торговли. В рамках поставленных задач установлены существенные характеристики торговых объектов, рассмотрены современные маркетинговые концепции их развития при непрерывных изменениях внешней среды и выхода конкуренции за рамки сбыта товаров. Особый акцент сделан на объектах торговой недвижимости, демонстрирующих высокую динамику количественного и качественного роста в последние годы. Теоретические исследования дополнены материалами практической апробации в ходе создания торгово-развлекательного центра на о. Русском в Приморском крае.

Для руководителей высшего звена, представителей бизнеса, государственных и муниципальных структур, научных работников, а также преподавателей вузов, аспирантов, студентов старших курсов экономических специальностей.

УДК 330.322:339
ББК 65.291.3+65.42

ISBN 978-5-9736-0536-0

- © ФГБОУ ВО «Владивостокский государственный университет экономики и сервиса», оформление, 2018
- © Латкин А.П., Ким А.Г., Сазонов В.Г., Сологуб Е.В., текст, 2018

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
Глава 1. СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К МАРКЕТИНГОВОМУ ОБОСНОВАНИЮ РАЗВИТИЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ.....	7
1.1. Выбор и обоснование концепции развития объектов социально-экономических систем	7
1.2. Концепция развития как ключевой элемент стратегического управления	18
1.3. Методологические аспекты маркетингового обоснования развития социально-экономических систем	28
Глава 2. РАЗВИТИЕ ТОРГОВЛИ КАК ВАЖНЕЙШЕЙ ОТРАСЛИ НАЦИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ	65
2.1. Возрастание роли торговли в результате структурной перестройки экономики	65
2.2. Сущность торговых объектов и требования, предъявляемые к объектам торговой недвижимости.....	71
2.3. Форматы и классификация объектов торговой недвижимости	79
Глава 3. ОСОБЕННОСТИ ВЫБОРА И ОБОСНОВАНИЯ КОНЦЕПЦИИ ОБЪЕКТОВ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ.....	97
3.1. Понятие концепции объекта торговой недвижимости.....	97
3.2. Анализ концепций развития (выбора) объектов торговой недвижимости в России и за рубежом	108
3.3. Оценка позитивных и негативных практик.....	123
Глава 4. АЛГОРИТМ МАРКЕТИНГОВОГО ОБОСНОВАНИЯ КОНЦЕПЦИИ ОБЪЕКТОВ ТОРГОВОЙ НЕДВИЖИМОСТИ.....	132
4.1. Общий порядок маркетингового обоснования выбора концепции торговой недвижимости.....	132

4.2. Маркетинговая оценка территории, рыночной ситуации и конкурентного окружения объекта торговой недвижимости на о. Русском	141
4.3. Формирование концепции торгово-развлекательного центра на о. Русский.....	170
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	179
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	183
ПРИЛОЖЕНИЯ	195

ВВЕДЕНИЕ

Одной из примечательных особенностей российских рыночных преобразований по праву можно считать быстрое разгосударствление торговли при значительном увеличении ее доли в обеспечении трудовой занятости населения, формировании валового внутреннего продукта и доходной части бюджетов всех уровней.

Либерализация внешнеэкономической деятельности и открытость национальной экономики наряду с проводимой государственной политикой улучшения доступности торговых услуг радикально изменили и продолжают менять как количественные, так и качественные характеристики торговой недвижимости. Благодаря этому, по параметру обеспеченности торговыми площадями в расчете на численность населения Россия достигает уровня развитых стран мира.

Особенно важно отметить устойчивую динамику открытия в российских городах крупных торгово-развлекательных комплексов, использующих современные технологии обслуживания покупателей. Подобный вариант развития торговой недвижимости сформировал условия для усиления конкуренции на российском рынке, что, в свою очередь обусловило необходимость научного обоснования новых концептуальных подходов к ее рациональному размещению с учетом имеющихся инфраструктурных ограничений, транспортных пассажиропотоков и логистических схем доставки товарной продукции. По сути дела, сейчас уже можно говорить о возникающих в этом процессе предпринимательских и коммерческих инвестиционных рисках недополучения планируемой прибыли и, стало быть, низкой окупаемости торговых объектов. Особенно это проявляется в регионах Дальнего Востока, в том числе, в Приморском крае, где продолжает сокращаться

численность населения при снижении его покупательной способности.

Таким образом, представленные в монографии результаты исследований имеют высокую актуальность. Теоретическое и практическое значение для обоснования региональной градостроительной политики развития объектов торговой недвижимости, удовлетворяющих растущий спрос населения на качественные торгово-развлекательные услуги при обеспечении необходимой экономической эффективности реализации соответствующих инвестиционных проектов.

Глава 1. СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К МАРКЕТИНГОВОМУ ОБОСНОВАНИЮ РАЗВИТИЯ СОЦИАЛЬНО- ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ

- 1.1. Выбор и обоснование концепции развития объектов социально-экономических систем.*
- 1.2. Концепция развития как ключевой элемент стратегического управления.*
- 1.3. Методологические аспекты маркетингового обоснования развития социально-экономических систем.*

1.1. Выбор и обоснование концепции развития объектов социально-экономических систем

Рассматривая вопросы выбора и обоснование концепции развития объектов социально-экономических систем, необходимо, прежде всего, определиться с понятиями «социально-экономическая система», «управление социально-экономической системой», а также обозначить место концепции в данном процессе.

Социально-экономическая система – это совокупность ресурсов и экономических субъектов, образующих единое целое, взаимосвязанных и взаимодействующих между собой в сфере производства, распределения, обмена и потребления товаров и услуг, **востребованных во внешней среде**.

Под социально-экономической системой мы будем понимать хозяйствующий субъект (организацию), который характеризуется двумя основными тенденциями: функционирование и развитие.

Функционирование – процесс поддержания жизнедеятельности, сохранения функций, определяющих целостность социально-экономической системы и ее существенных характеристик.

Развитие – процесс приобретения нового качества социально-экономической системы, необходимого для прогрессивных перемен, позволяющих организации приспособиться к новым требованиям внешней среды.

Под **управлением социально-экономической системой** понимают «процесс оказания системных целенаправленных воздействий на экономический объект, переводящий его из одного фазового состояния в другое, обусловленный необходимостью повышения эффективности функционирования, для *достижения требуемого воздействия на внешнюю среду*». (курсив автора) [87].

В.Г. Сазонов отмечает: «Деятельность социально-экономического объекта имеет своеобразную функциональную структуру, многомерность, полиструктурность процессов, что означает принципиальную сложность отражения вкладываемого в содержание «эффективность» каким-то «одномерным показателем» [Там же].

Важную роль в стратегическом управлении развитием любой организации играет профессионально разработанная концепция развития.

Концепция (от лат. *conceptio* – понимание, система) определённый способ понимания, трактовки какого-либо предмета, явления, процесса, приоритетная точка зрения на предмет, ведущая идея для их систематического освещения [2].

Роль концепции состоит в том, чтобы произвести научно обоснованную увязку таких ее компонентов, как идея, стратегия, инструментарий и цель функционирования.

В этом контексте концепция концепции развития объектов социально-экономических систем представляет собой научно обоснованный замысел (проект) организации деятельности, который основывается на конкретной руководящей идее, эффективной стратегии, необходимом инструментарии осуществления предпринимательства в целях достижения результатов, определяемых стратегическим планом организации.

Цель создания любой концепции – определение ключевых направлений деятельности организации, включая определение путей и технологий достижения поставленных целей, выделение основных факторов, влияющих на их достижение, рациональное использование ресурсов, необходимых для достижения поставленных целей и задач организации.

Таким образом, **концепция** – это управленческая конструкция, содержащая общее системное представление о путях перехода от текущего состояния к желаемому в соответствии со стратегическими целями организации, основанная на поиске способов эффективного использования имеющихся внутренних ресурсов, ситуаций, возникающих в динамично развивающейся внешней среде.

Это своего рода вступление к разработке стратегии развития. Стратегию часто рассматривают как план, которому предшествует документ под названием «концепция». Концепция и стратегия – два тесно взаимосвязанных документа.

Концепция развития организации основывается на трёх ключевых элементах:

- результат анализа бизнес-среды;
- сформулированных стратегических целей и задачах;
- выявленных потребностях рынка.

В основу выбора и обоснования концепции развития организации положен анализ факторов внешней и внутренней среды, позволяющий определить сильные и слабые её стороны, соответствующие угрозы и возможности развития, наличие ресурсов и возможности получения дополнительных ресурсов и другие факторы.

Концепция развития тесно связана с миссией организации. При этом **миссия** представляет собой характеристику цели организации, ее предназначение и позиционирование во внешнем мире, а **назначение концепции развития** – определение направлений деятельности организации по реализации миссии, включающее выявление путей и технологий достижения поставленных целей с выделением главных факторов их достижения.

Концепцию развития в то же время не следует подменять стратегическим или тактическим планированием, цель которых состоит в разработке конкретных мероприятий по реализации концепции развития.

Продуманная и обоснованная концепция развития – это, прежде всего, направления, приоритеты и технологии развития организации на долгосрочную перспективу.

Концепция содержит наиболее приоритетные направления развития организации на конкретный период времени или до момента достижения поставленной цели. По существу она служит представ-

ленным в общем виде сценарием достижения целей, которые также должны быть выяснены в процессе разработки концепции развития.

Каждая организация уникальна, поэтому *не существует идеальной концепции стратегического развития*.

Главное требование к концепции стратегического развития организации – обеспечить достижение реальных ощутимых преимуществ перед конкурентами в долгосрочной перспективе, умение найти способы решения проблем потребителя наилучшим образом.

В соответствии с этим организация как бизнес-система должна разработать свою **собственную модель управления**, учитывая:

- принятую концепцию развития;
- размеры организации;
- масштабы бизнеса;
- территориальное расположение;
- вид оказываемых услуг;
- состояние общехозяйственной конъюнктуры;
- особенности динамики внутренней и внешней среды, в которой она действует и др.

Поиск оптимальной модели стратегического управления для каждой конкретной организации – процесс творческий и непрерывный, в который вовлекается весь коллектив организации.

При формировании концепции развития необходимо иметь в виду следующие ее особенности:

1. Общая задача формирования концепции развития – выбор и обоснование направлений стабильного роста и усиления позиций организации.

2. Направленность на стратегические цели, а не на решение текущих задач.

3. Направленность на адаптацию развития к внешним изменениям.

4. Направленность на выявление ключевых проблем развития.

5. Направленность на выявление системных диспропорций и вызывающих их факторов.

6. Направленность на достижение стратегических целей не за счет увеличения потребления ресурсов, а в результате повышения эффективности использования потенциала организации.

7. Потребность в выбранном варианте исчезает при развитии событий в нежелательном для организации направлении.

8. В связи с тем, что информация, которую используют при формировании вариантов стратегий, неполная и неточная, невозможно предвидеть весь спектр возможностей, которые могут открыться в ходе разработки выбранного варианта.

9. Если удаётся получить достаточно полный объём информации, то возможен вариант, когда придётся отказываться от начального варианта, а это обстоятельство обуславливает необходимость его пересмотра.

Концепция разрабатывается в укрупненном и детализированном виде:

1) **укрупненная** содержит общее представление о направлениях развития объекта управления или решениях крупной управленческой проблемы;

2) **детализированная** содержит более полное представление о путях развития объекта управления.

Укрупненная концепция разрабатывается в рамках разделов:

1. Общее описание и оценка состояния организации, ее положение во внешней среде.

2. Цели развития объекта управления на заданный период.

3. Проблемы и задачи, которые должны быть решены для достижения стратегических целей.

4. Пути и этапы достижения стратегических целей.

5. Ожидаемые результаты и состояние объекта управления на конец заданного периода.

6. Показатели, с помощью которых может быть оценена степень достижения стратегических целей.

7. Характеристика системы управления, обеспечивающей достижение стратегических целей.

Кроме того, концепция содержит требования общего характера к технологиям и ресурсам, ключевым факторам, способным обеспечить достижение поставленных стратегических целей. Поскольку получение ожидаемых результатов невозможно без эффективного управления, в концепции рассматривают также организационное решение вопросов.

Детализированная концепция развития не требует полной детализации, поэтому в ней должны содержаться продуманные и обоснованные идеи, как и за счет чего состоится переход от текущего положения организации к желаемому состоянию.

В зависимости от полноты наличия и качества исходной информации концепция может быть разработана в **точечной** форме **или в виде траектории**.

Обычно разработка концепции включает нескольких этапов, каждый из которых отличается от предыдущего большей глубиной проработки различных альтернативных вариантов развития организации. На завершающих этапах разработки концепции может предусматриваться экспериментальная проверка основных положений концепции в тех случаях, если речь идет о производстве нового вида продукции или применения новых технологий.

Если принимается решение о более глубокой проработке концепции, разработанный вариант концепции становится исходной точкой для последующей более углубленной и детализированной проработки. Таким образом, разработанная концепция организации представляет собой предпочтительный вариант в форме документа, на основе которого разрабатываются стратегия развития и стратегический план мероприятий по ее реализации.

Все положения концепции должны быть обоснованы. Обоснованность концепции развития, ее реализуемость целесообразно обсудить на открытом мероприятии с целью получения предложений и замечаний, способных улучшить качество разработанной концепции.

Уровни разработки концепции. Цель разработки концепции состоит в создании управленческой конструкции, способной определить стратегические цели и ключевые направления разработки стратегии развития объекта управления (табл. 1).

Необходимо также учитывать опасность формального отношения к разработке концепции, ее декларативный характер. В таком случае она не может выполнять функции документа, с учетом которого разрабатываются стратегические планы ее реализации. Кроме того, в концепцию не включают положения, реализуемость которых вызывает сомнения.

Уровни разработки концепции

Входная информация: Результат анализа текущего состояния внешней и внутренней среды организации, применяемой технологии, наличия ресурсов, миссии, идеи развития и др.		
1-й уровень – общее описание концепции		
Цели (общее описание)	Траектория развития (общее описание)	Ожидаемый результат (общее описание концепции)
2-й уровень – уточненный вариант концепции		
Разработка траекторных целей концепции	Сценарий развития (описание)	Ожидаемый результат (показатели достижения цели)
3-й уровень – детализированный вариант концепции		
Проблемы и задачи	Сценарии развития Ключевые точки траектории Ключевые факторы успеха	Ожидаемый результат Значение показателей цели

Тщательно проработанная концепция развития позволяет разрабатывать стратегические планы развития (модели управления), с помощью которых решаются следующие задачи:

1. Разработка унифицированной и интегрированной модели управления – база разработки бизнес-планов, посредством которых достигаются основные цели деятельности организации.

Общепринято рассматривать стратегию как главный документ, обеспечивающий всесторонний и интегративный план действий для организации в целом.

Рассматривая стратегию как модель управления организации, которая является важнейшей конструкцией, организующей деятельность компании, следует иметь в виду, что они могут различаться, когда меняется ее курс развития, ввиду перестановки в руководстве либо под влиянием других факторов. Задача построения стратегических моделей находится в ведении высшего менеджмента организации, окончательный вариант которых мо-

жет быть результатом как четко определенных взглядов, так и импровизаций.

Стратегии рождаются, отражая последствия ранее принятых решений, которые были предприняты в прошлом и которые, в свою очередь, могли бы определить ее поведение в будущем.

2. Постановки организационной цели в рамках ее долгосрочных задач, программ действий и приоритетов при распределении ресурсов.

Это положение отражает классический взгляд на концепцию стратегии.

Речь идет о том, что стратегия является способом четкого определения долгосрочных целей и задач организации, а также необходимых программ действий для выполнения этих задач и изыскания необходимых ресурсов для их достижения.

К «долгосрочной цели и задачам организации» относят те из них, которые отвечают критерию постоянства. Они не модифицируются за исключением тех случаев, когда внешние обстоятельства или внутренние изменения потребуют их корректировки.

Нет ничего более деструктивного и отвлекающего, чем беспорядочная переориентация целей и задач организации. Постоянные стратегические переориентировки целей и задач порождают недоверие покупателей и партнеров организации и, что более важно, держателей акций.

Стабильность долгосрочных целей и задач не устраняет необходимость постоянного руководства и адаптации программ организации к структуре динамики изменения внешней и внутренней среды.

Это достигается пересмотром стратегических программ, ориентированных в большей степени на краткосрочный период, одновременно согласуя эти изменения с долгосрочными целями и задачами организации и в соответствии с имеющимися у организации объемами и структурой ресурсов. Такая согласованность между стратегическими задачами и программами, с одной стороны, и распределением человеческих, финансовых, технологических ресурсов – с другой, необходима для поддержания стратегической согласованности.

3. Определение конкурентных владений организации – одна из центральных задач стратегии. Стратегия коммерческой

деятельности – основная сила, направляющая и организующая процессы роста, диверсификации, поглощения и др.

Главным шагом в определении формального процесса стратегического планирования является проектирование эффективного бизнес-сегментирования коммерческой деятельности организации.

В этой связи должны решаться два вопроса:

1. Каким бизнесом организация занимается?
2. Каким бизнесом организации следует заниматься?

Получить ответы на эти вопросы необходимо для определения цели коммерческой деятельности и желаемой степени агрегирования бизнес-единиц, а также корректировки структуры организации и перераспределения служебных обязанностей персонала, потому что сегментирование бизнеса, в конечном счете, существенно влияет на структуру организации и перераспределение функций внутри организации.

Сегментирование – ключ для бизнес-анализа, стратегического позиционирования, распределения ресурсов и портфельного менеджмента. Сегментирование позволяет определить границы влияния организации, внося ясность в то, где она включается в конкурентную борьбу и какими способами собирается это делать.

4. Реакция на внешние возможности и угрозы, а также определение внутренних сильных и слабых сторон.

Центральным вопросом стратегии является достижение долгосрочного конкурентного преимущества над основными конкурентами организации в различных направлениях коммерческой деятельности.

Такой подход означает, что конкурентные преимущества проистекают из анализа понимания динамики изменения внешних и внутренних факторов, перспектив привлечения дополнительных ресурсов, воздействующих на поведение организации во времени и пространстве.

В соответствии с таким подходом организация должна определяться с отраслевой привлекательностью и динамикой ее тенденций, а также с характеристиками, динамикой и особенностями развития основных конкурентов.

Это обстоятельство порождает и возможности, и угрозы, с которыми приходится считаться организации. Поэтому она

должна постоянно оценивать свои конкурентные возможности, чтобы составить представление о сильных и слабых сторонах, которые в дальнейшем должны быть развиты и скорректированы.

Кроме того, организации нужна стратегия для достижения жизнеспособного паритета между внешней средой и внутренними возможностями качественного и количественного ее развития. Роль стратегии не должна рассматриваться как пассивное реагирование на возможности и угрозы, исходящие извне, а наоборот, как непрерывная и активная адаптация организации к потребностям изменяющейся среды.

В рамках такого подхода формируется основа для бизнес-стратегии с тремя областями рассмотрения:

- бизнес-единица как центральный объект анализа;
- отраслевая структура, определяющая основные тенденции развития организации;
- внутренняя компетентность, определяющая конкурентоспособность.

Долгосрочные цели, программы стратегических действий и приоритеты в распределении ресурсов становятся обусловленными ролью организации, ее положением в «коммерческом портфеле» организации, благоприятными и неблагоприятными тенденциями отраслевой структуры, а также внутренними возможностями, которые должны быть разблокированы для достижения желаемой конкурентной позиции.

5. Определение управленческих задач на уровне организации и функциональных подразделений.

В соответствии с иерархичностью построения организации различные уровни в организации имеют разные управленческие обязанности с точки зрения их вклада в определение ее стратегии.

В соответствии с этим положением на корпоративном уровне решаются следующие общие вопросы:

- определение миссии организации;
- рассмотрение предложений, исходящих от бизнес-единиц и функциональных подразделений;
- определение и использование связей между различными бизнес-единицами;

– распределение ресурсов, исходя из стратегических приоритетов и др.

Решение перечисленных вопросов направлено на усиление конкурентной позиции каждой бизнес-единицы внутри отрасли.

На функциональном уровне приоритетно развитие необходимых функциональных навыков в финансах, административной инфраструктуре, кадровом обеспечении, технологии, поставках, логистике, производстве, распределении, маркетинге, продажах и услугах, необходимых для поддержания конкурентоспособности.

Различия этих управленческих ролей и гармоничное объединение результатов – другое ключевое измерение стратегии.

6. Определение экономической и неэкономической выгоды, которую организация намерена предоставить собственникам.

Собственник субъект, прямо или косвенно получающий прибыль или подтверждающий издержки, вытекающие из необходимости поддержания жизнедеятельности организации (акционеры, служащие, менеджеры, поставщики, кредиторы, заказчики, общество, правительство).

В рамках этого измерения стратегии ее обязательства перед акционерами рассматриваются как более сложная категория, нежели необходимость максимизации их доходов, и как средство создания социальных контактов между участниками процесса.

Результатом станет создание экономической и человеческой организации с особой корпоративной философией и организационной структурой.

Получение прибыли – важная составляющая в деятельности организации, при этом менеджмент рассматривает краткосрочную прибыльность как основной ведущий фактор, не оставляя в стороне такие вопросы, как добросовестная, заслуживающая вознаграждения работа, мотивированная ответственностью и стремлением остаться ее собственником.

Организация должна учитывать, что если покупатели не обслуживаются должным образом, то со временем другая завладеет рынком, а это грозит постепенной утратой конкурентоспособности.

Подобные выводы могут быть сделаны для служащих организации и поставщиков. Если устанавливаются честные и взаи-

мывыгодные отношения, то появляются конструктивные ассоциации, что приведет к увеличению ее прибыли.

Добросовестное выполнение обязательств повышает корпоративный имидж организации, а недобросовестное их выполнение способствует кратковременным финансовым прибылям, однако не может быть устойчивыми в долгосрочном периоде.

1.2. Концепция развития как ключевой элемент стратегического управления

Выбор стратегии – исходный момент стратегического управления. Ее выбор осуществляют после анализа внешней и внутренней среды, угроз и новых возможностей.

Определение стратегии означает принятие решения по поводу того, что делать с отдельными видами бизнеса или продуктами, какое направление развития организации принять, какое место занимать на рынке и др.

Стратегический выбор основан на **концепции развития организации**, при этом необходимо учитывать, что любая выбранная стратегия на длительное время ограничивает свободу действий и в дальнейшем оказывает влияние на все принимаемые решения. Таким образом, для того чтобы организация была конкурентоспособна и оперативно реагировала на изменяющиеся условия на рынке, необходимо управлять ее развитием вообще и структурой развития в частности.

Управление развитием проявляется в различных формах, **основная из которых – стратегическое управление.**

Цель стратегического управления – **развитие**, т.е. изменение не только количественных, но и качественных характеристик организации. Например, к числу стратегических решений можно отнести решение о реконструкции организации, разработке и внедрении новой продукции и технологии, выходе на новые рынки сбыта и др.

Продуктом стратегического управления является **потенциал организации**, который формируется за счет ресурсов, источников их поступления, связей, положения и организационной системы в целом. С одной стороны, степень использования потенциала характеризует эффективность освоения ресурсов для

достижения поставленной цели, а с другой потенциал служит источником формирования конкурентных преимуществ организации и поэтому нуждается в постоянном развитии и совершенствовании.

Стратегическое управление – процесс формирования стратегии, ее реализации и контроля, установления соответствия достигнутых результатов запланированным целям. Определение стратегии организации принципиально зависит от конкретной ситуации, в которой она находится, поэтому можно сказать, что, сколько существует организаций, столько же существует конкретных стратегий.

Анализ практики выбора стратегий выявляет существование общих подходов к формулированию стратегий и общих рамок, в которые они вписываются.



Рис. 1. Модель формирования корпоративной концепции развития

Оценку стратегии проводят путём сравнения результатов работы с поставленными в плане целями. Процесс оценки используют в качестве механизма обратной связи для корректировки стратегии. Для обеспечения оценки эффективности она должна проводиться системно и непрерывно.

Концепция развития представляет собой агрегированную стратегию организации, содержащую базовые положения, ис-

пользуемые при разработке стратегии, а также описание стратегической идеи, в основе которой лежит стратегический план. Общая модель концепции развития представлена на рис. 1.

Стратегию организации разрабатывают на трех уровнях:

- 1) эталонная стратегия, или стратегия совокупности направлений бизнеса;
- 2) конкурентная стратегия, или стратегия по отдельным направлениям бизнеса;
- 3) функциональная стратегия или стратегия внутри какого-либо направления бизнеса.

Цель концепции развития – создание механизмов управления, посредством которых осуществляют гибкое реагирование на возможные изменения во внутренней и внешней среде, что позволяет адаптировать организацию к различного рода изменениям.

В рамках системы качества концепция развития организации дает возможность систематизировать результаты стратегического анализа и планирования. Она собирает воедино данные о выполнении всех требований системы, связанные со стратегией ее развития.

Концепция развития – это документ, представляющий общее направление действий организации по достижению желаемого состояния в будущем; обеспечивающий согласование имеющихся ресурсов и потенциалов с условиями и динамикой внешней и внутренней среды.

При этом внутренние процессы организации ориентируют на цели концепции, а не на решение текущих задач. Для реализации концепции выделяют этапы и специфические задачи с точки зрения создания необходимых предпосылок дальнейшего развития. Концепцию ориентируют не только на простое наращивание потребления ресурсов, но и на повышение эффективности использования существующего ее потенциала.

Концепция как результат процесса стратегического планирования основывается на трёх основополагающих элементах: состояние бизнес-среды; стратегические цели; потребности рынка.

Требования системы качества к определению данных элементов задаются стандартом ИСО 9001:2015, что позволяет гарантировать стабильную ее работу в течение длительного периода времени. Это обстоятельство, в свою очередь, порождает и стабильность

качества продукции, работ и услуг, которые организация предоставляет своим потребителям в определенном сегменте.

Состояние бизнес-среды задает внешние и внутренние требования. За счёт введения требований к пониманию среды организации (раздел 4.1 ИСО 9001:2015) предполагается, что система качества будет более гибко реагировать на изменение внешних и внутренних условий как в текущий момент, так и в будущем.

Стратегические цели – основа для постановки целей в области качества (раздел 6.2 ИСО 9001:2015). Стратегические цели задают направление работы организации, её подсистем и процессов. На основе ее целей в области качества разрабатываются конкретные планы и задачи для работы подразделений системы качества, сотрудников, процессов, зависящие от потребностей и ожиданий потребителей и участников рынка. В то же время задача организации заключается в том, чтобы выявить ожидания всех заинтересованных сторон (раздел 4.2 ИСО 9001:2015) и оценить их влияние на ее деятельность в текущий момент и в перспективе.

Структура концепции развития

Каждая организация самостоятельно определяет состав информации, которая может включаться в концепцию развития. Специальных требований по структуре этого документа система качества не предъявляет. Важно, чтобы в составе документированной информации были отражены сведения по требованиям ИСО 9001:2015.

Концепция развития организации включает в себя следующие разделы:

– **информация об организации** – содержит общие сведения об организации, дается краткая характеристика деятельности, история работы, основные сведения о сегментах рынка, в которых она работает и др.;

– **характеристика внешних условий работы** содержит документально подтвержденные сведения по тенденциям развития (технологическим, финансовым, организационным, законодательным и пр.) в тех сегментах рынка, где работает организация и где она планирует развивать свою деятельность.

В состав сведений по внешним условиям включается информация о перспективных направлениях деятельности и приорите-

тах, конкурентах, составе поставщиков, с которыми сотрудничает организация и планирует работать в будущем;

– **характеристика внутренних условий работы** – включает оценку применяемой системы управления, сведения о персонале, его компетенциях, опыте и способностях, применяемых технологиях в административной, материально-технической и финансовой сфере деятельности организации, корпоративной культуре и др.;

– **стартовые условия** – фиксируют сведения о текущем состоянии организации и содержат сведения о положительных и отрицательных сторонах ее деятельности по всем ее направлениям.

Стартовые условия, как правило, определяются на основании SWOT-анализа. В составе сведений о стартовых условиях, прежде всего, указывают сильные и слабые стороны организации, потенциальные внутренние и внешние возможности, существующие и предполагаемые угрозы, конкурентные преимущества и недостатки. Кроме того, стартовые условия применяют в качестве базы для оценки степени реализации положений концепции развития;

– **цели организации** – устанавливают стратегические цели, детализируемые для каждого приоритетного направления деятельности и сегмента рынка.

Период, для которого устанавливаются стратегические цели, организация определяет исходя из своих потребностей. Как правило, это срок от трех до пяти лет;

– **задачи организации** – детализируют стратегические цели организации. На основании задач концепции развития устанавливают годовые цели работы, цели по процессам и подразделениям, а также цели в области качества.

В зависимости от потребностей организации информация, включенная в концепцию развития, может со временем меняться, дополняться другими сведениями (состав заинтересованных сторон, требования участников рынка, перспективы развития партнеров, конкурентов и пр.), поэтому её разработка не может рассматриваться как одноразовое действие.

В соответствии с этими обстоятельствами Концепция развития должна регулярно пересматриваться и актуализироваться.

Разработка концепции

Ответственность за разработку концепции развития целиком лежит на высшем руководстве организации. Только руководители в состоянии определить приоритеты деятельности на перспективу. В этом проявляется лидерство руководства.

Разработка концепции развития в каждой организации может иметь свой порядок. Тем не менее, существуют общие шаги, которые необходимо соблюдать в ходе разработки (рис. 2).

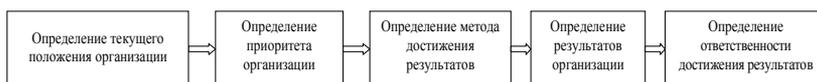


Рис. 2. Общая логика разработки концепции развития

Шаг 1. Определение текущего положения организации необходим для точного представления о том, в каком исходном состоянии находится организация; как правило, проводится внешними и внутренними аудиторами (анализ рынка, анализ конкурентной среды и компетенций и др.).

Шаг 2. Определение приоритетов организации необходимо для того, чтобы руководство представляло, в каком состоянии оно хочет видеть ее через определенное время. **Приоритеты организации** важны для определения направлений деятельности в долгосрочном периоде и установления ее положения (рынки, клиенты, товары и т.д.), формирования стратегии развития (способы достижения желаемого положения).

Шаг 3. Определение методов достижения результатов. Для каждой цели, установленной в концепции развития, выбирают методы оценки достижения результатов. Без указания метода достижения результатов набор целей будет являться фикцией. Методы задают порядок взаимодействия, распределения времени, человеческих, финансовых и других ресурсов для решения приоритетных задач и достижения целей.

Шаг 4. Определение результатов, которых организация должна добиться. Руководство организации, устанавливая цели, четко их формулирует и фиксирует в концепции развития посредством количественного и качественного выражения приори-

тетов организации, а их достижение выступает тем критерием, на базе которых оценивают достигнутые результаты.

Шаг 5. Определение ответственности за достижение результатов. По каждой цели в концепции развития определяют ответственных лиц и персонал, который должен быть информирован о действиях по изменениям в организации. По итогам результатов разработки концепции развития составляют документ, содержащий ответы на следующие вопросы:

1. Какие действия или изменения произойдут?
2. Кто будет проводить эти изменения?
3. Когда произойдут изменения?
4. Какие ресурсы необходимы для проведения изменений?
5. Кто должен знать о предстоящих изменениях?

Концепция развития по мере реализации также может пересматриваться ввиду изменений, происходящих во внешней или внутренней среде организации. Период пересмотра зависит от длительности сроков достижения целей организации.

Как правило, концепция развития актуализируется ежегодно по мере достижения целей.

Разработка концепции развития организации предполагает решение следующих задач:

– **упростить управление системой качества** – в долгосрочной перспективе невозможно предвидеть все ситуации, однако наличие строго формализованной концепции даёт возможность принимать решения и реагировать на изменяющиеся условия рынка с учетом возможностей системы качества;

– **установить направления улучшения системы качества** – концепция развития формирует базу, с помощью которой можно оценить состояние системы качества в отношении стратегических целей. Принятие решений по совершенствованию системы качества осуществляется на основе информации о ходе достижения этих целей;

– **принимать обоснованные решения по вопросам системы качества** концепция развития формирует видение будущего, устанавливает цели и ценности организации, ставит задачи, разъясняет угрозы и возможности, определяет методы использования сильных сторон и минимизации слабых.

Концепция развития устанавливает чёткие границы, в пределах которых могут приниматься решения. За счёт этого персонал сосредоточивает свои усилия на существенных факторах (существенность факторов должна быть предварительно классифицирована), воздействуя на которые можно повысить степень удовлетворённости потребителей;

– **улучшить межуровневое взаимодействие** – руководители различных уровней управления организации при решении оперативных вопросов достаточно редко оценивают влияние своих решений на всю организацию. Поэтому согласование стратегических целей и целей системы качества позволяет координировать работу всех уровней управления на основе оптимальной стратегии для всей организации, а не только отдельных уровней, процессов или систем;

– **повысить степень удовлетворённости сотрудников своей работой** сотрудников организации необходимо мотивировать таким образом, чтобы, приходя на работу, каждый чувствовал себя частью команды. Разработка концепции развития позволяет сотрудникам лучше понять цели своей деятельности и связанные с этим преимущества по ее реализации.

Несмотря на то, что концепция развития не является обязательным документом системы качества, она помогает решить много задач, связанных с процессом стратегического планирования, а также систематизировать информацию по внешней и внутренней среде, ее динамике, составу заинтересованных сторон и их потребностях, перспективных целях организации и др.

Концепция социально-экономического развития строится на принципах:

- целенаправленности;
- комплексности;
- эффективности;
- преимущественно социально-ориентированного развития;
- управляемости;
- профессионализма;
- баланса интересов.

Принцип целенаправленности – исходный при разработке концепции социально-экономического развития, представляет собой обоснование системы перспективных целей развития орга-

низации. Система целей составляет каркас стратегии развития организации.

Принцип комплексности осуществляется с помощью различных условий, факторов, ограничений внешнего и внутреннего характера, оказывающих влияние на стратегическое развитие организации.

Принцип эффективности предполагает установление в концепции социально-экономического развития таких пропорций в структуре ресурсов, в результате реализации целей которых деятельность организации будет экономически эффективна и не носить затратный характер.

Принцип социально-ориентированного развития направлен на приоритет целей, связанных с социально-экономическим развитием коллектива сотрудников организации.

Принцип управляемости предполагает создание соответствующей организационной структуры управления организационно-экономического механизма – элементов, регламентирующих порядок протекания различных процессов, а также ответственность исполнителей за результаты экономического развития организации и др.

Принцип профессионализма означает, что исполнители, реализующие социально-экономическую концепцию развития организации, обладают необходимой квалификацией и опытом, чтобы эффективно решать поставленные перед ними цели и задачи.

Принцип баланса интересов предполагает обеспечение заинтересованности исполнителей в реализации концепции развития организации.

Концепция развития формируется в следующей последовательности:

- 1) **анализ проблем** включает:
 - выявление системных диспропорций и вызывающих их факторов;
 - анализ механизмов возникновения и воспроизводства диспропорций;
 - установление связей и взаимозависимостей между проблемами;
 - выявление ключевых проблем, деление проблем на общие и характерные для конкретной организации;

- выявление факторов, воздействуя на которые можно разрешить проблемы;

- установление времени, необходимого для решения проблем и др.;

2) **формулирование целей и стратегий** предполагает:

- формулировку множества целей развития организации на основе проведенного анализа внутренних и внешних проблем;

- проверку сформулированных целей на непротиворечивость;

- выбор направлений деятельности организации;

- анализ альтернативных вариантов направлений деятельности;

- анализ альтернативных вариантов источников ресурсов, их возможная комбинация и последовательность использования для достижения целей;

- формулировку и обоснование критериев реализации целей и задач;

- обеспечение достаточной концентрации ресурсов на приоритетных направлениях деятельности;

3) **оценка возможных последствий** с позиции:

- достижения ранее сформулированных целей;

- анализа возможного возникновения новых проблем и обострения существующих.

Оценка последствий предполагает выявление возможной реакции всех элементов системы на стратегические воздействия. Этот процесс может быть оптимизирован с помощью моделирования последствий реализации различных стратегий. В результате из множества допустимых стратегий отбираются только те, которые удовлетворяют целям по качеству последствий;

4) **выбор оптимальной стратегии** – производится анализ всех отобранных допустимых стратегий. Выбор осуществляется с помощью системы критериев, отражающих эффективность использования ресурсов; универсальность стратегии, т.е. возможность адаптации к изменениям во внешней среде; комплексность развития и др.

На данном этапе:

- рассматривают несколько сценариев реализации стратегии, которые применяют в зависимости от прогнозируемых изменений внешних и внутренних условий в тех или иных границах;

– проводят оценку вероятности и размера подобных изменений во внешней и внутренней среде и соответственно предусматривают возможные корректировки стратегии в процессе ее реализации, в зависимости от того, какой сценарий реализуется в действительности;

– оценивают резервы, обеспечивающие достижение сформулированных целей, несмотря на возможные неблагоприятные изменения внешней и внутренней среды;

– устанавливают возможные события, наступление которых будет означать необходимость полного пересмотра концепции развития.

Таким образом, на принятой стратегии должна основываться долгосрочные и оперативные решения по управлению развитием организации. Поэтому определяют сроки этапов ее реализации и результаты, которые необходимо достичь на каждом из них.

Важное место при обосновании концепции социально-экономического развития организации отведено разработке:

– метода оценки эффективности при выборе и обосновании окончательного варианта стратегии;

– метода оценки эффективности использования социально-экономического потенциала организации в процессе достижения целей;

– метода оценки эффективности вклада отдельных исполнителей в процессе реализации стратегии.

1.3. Методологические аспекты маркетингового обоснования развития социально-экономических систем

1.3.1. Современные маркетинговые концепции

Необходимость **маркетингового обоснования концепции развития** обусловлена сложившейся рыночной ситуацией, наличием соответствующей структуры ресурсов, стратегическими установками маркетинговой деятельности организации, формулировкой маркетинговой проблемы и направлено, прежде всего, на снижение уровня неопределённости в принятии управленческих решений.

Формулировка проблемы является ключом к проведению успешного маркетингового **обоснования проекта**, которое, в свою очередь, должно стать одним из обязательных этапов проекта концепции развития организации.

Цели маркетингового **обоснования** вытекают из совокупности выявленных проблем; а их анализ позволяет получить необходимую информацию для принятия управленческих решений. Поэтому цели этого раздела концепции должны быть ясно и чётко сформулированы, достаточно детализированы, измеримы и достижимы, что делает ее более надежным и привлекательным для потенциальных инвесторов и кредиторов.

Данный раздел концепции должен быть обоснован с различных сторон, так как маркетинговое обоснование – *это как бы условный каркас, на котором держится вся концепция развития.*

Маркетинговое обоснование практически так же важно, как и обоснование производства, финансов и других разделов концепции развития.

Концепция маркетинга – философия ведения дел организации, осуществляющей деятельность в условиях рыночных отношений и ориентированной на удовлетворение потребностей потребителя.

Это задача, решение которой необходимо для достижения желаемых уровней сбыта на разных сегментах рынка, принципы и методы их решения.

Общая цель любой концепции маркетинга – удовлетворенный потребитель.

Т.А. Гайдаенко на основе обзора зарубежных классификаций маркетинговых концепций выделил три уровня иерархии маркетинга:

1. Маркетинг как философия бизнеса и управленческая концепция.

2. Маркетинг как набор эффективных современных инструментов, необходимых для функционирования организации в условиях высокой конкуренции.

3. Маркетинг как важная часть системы управления организацией.

Ученый приходит к выводу, что «маркетинг как философия направляет развитие компании, а инструменты маркетинга по-

зволяют это успешно реализовать. Но наибольший эффект достигается, если маркетинг работает как целостная управленческая концепция и система управления компанией» [22].

Поэтому каждая из концепций акцентирует определенный аспект маркетинговой деятельности. Изменение аспектов зависит от структуры динамики изменений внешней и внутренней среды организации. Таким образом, развитие маркетингового мышления организации зависит от того, на какие аспекты она ориентируется в своей деятельности.

Выбор и обоснование соответствующей маркетинговой концепции развития определяются особенностями динамики и структуры внешней и внутренней среды, в которых осуществляется деятельность организации. Поэтому развитие маркетингового мышления будет зависеть от того, на какие цели и задачи она ориентируется в своей коммерческой деятельности.

Понимание сущности перечисленных концепций и анализ особенностей динамики и структуры внешней и внутренней среды организации позволяют сделать выбор и обосновать соответствующий вариант концепции маркетинга или их комбинацию.

Ф. Котлер выделяет пять основных концепций, на основе которых коммерческие организации осуществляют свою маркетинговую деятельность:

- концепция совершенствования производства;
- концепция совершенствования товара;
- концепция интенсификации коммерческих усилий;
- концепция маркетинга;
- концепция социально-этичного маркетинга или холистического (целостного) маркетинга [49, с. 43].

Использование каждой из них обязательно. В первую очередь, исследуется, каким должно быть соотношение интересов производителей, потребителей и общества в целом.

Концепция совершенствования производства (производственная концепция)

Концепция совершенствования производства – одна из старейших в бизнесе. Ее применение возможно в случае, если спрос превышает предложение. Внимание менеджмента организаций, ориентированных на производство, сконцентрировано на достижении высокой ее эффективности, снижении издержек производства.

Идея этой концепции базируется на следующих основных принципах:

1. Невысокая стоимость и максимальная доступность продукции.
2. Отсутствие конкуренции.
3. Преимущество цены над качественными характеристиками продукции.

В этом случае потребители будут предпочитать продукцию, которая имеет широкое распространение и доступна по цене, следовательно, руководство организации должно сосредоточить свои усилия на увеличении выпуска продукции, снижении их себестоимости, а значит, и цены для потребителя, что приведет к увеличению спроса.

Наиболее эффективный способ решения задачи – совершенствование технологии и организации производства, повышение эффективности функционирования системы распределения, что дает возможность увеличить выпуск продукции, снизить ее себестоимость, цену для потребителя и удовлетворить текущий спрос.

При выборе этого варианта концепции организация ориентируется на разработку мероприятий по совершенствованию технологии и организации производства, повышению эффективности функционирования системы распределения, что способствует увеличению выпуска продукции, ведет к росту продаж, снижению себестоимости продукции и, как следствие, увеличению прибыли.

Использование передовых технологий производства, вложение средств в модернизацию и реконструкцию материально-технической базы должны быть направлены на сокращение длительности производственного цикла и увеличение объемов производства.

Принятие этого варианта концепции возможно в случаях, если:

- основная часть настоящих и потенциальных потребителей на рынке имеет ограниченный доход;
- спрос на продукцию, производимую организацией, превышает предложение и часть потребителей, которые покупают ее, даже если продукция им не нравится, удовлетворяют, таким образом, свои потребности;
- в условиях производства новой продукции себестоимость обычно велика. В этом случае задача организации – найти способ ее быстрого снижения и повышения эффективности производства;

– потребители отдают предпочтение доступным и дешевым продуктам.

Недостаток концепции заключается в пренебрежении маркетинговыми коммуникациями. Отсутствие маркетинговых коммуникаций с потребителями приводит к тому, что у них складывается впечатление обезличивания организации как таковой.

Соответственно если организация ставит цель создать доверительные отношения и стабильную предрасположенность к бренду, то не стоит брать эту концепцию за основу.

Итак:

Идея концепции	Увеличение выпуска продукции, которая уже производится. «Произвожу то, что могу»
Инструментарий	Снижение себестоимости продукции, повышение производительности труда за счет увеличения объема производства
Цель	Повышение эффективности производства за счет его совершенствования, что ведет к росту продаж и максимизации прибыли

Концепция совершенствования товара (товарная концепция)

Данную концепцию еще называют продукто-ориентированной. Суть ее в том, что потребители отдают предпочтение высококачественной продукции, которая продается по умеренной цене, следовательно, организация концентрирует все силы на производстве высококачественной продукции и ее постоянном совершенствовании.

Потребитель заинтересован в такой продукции, знает о наличии изделий-аналогов, их свойствах и осуществляет свой выбор путем сравнения качества и цен на аналогичную продукцию других организаций.

Концепция применима в ситуации, когда на рынке существует примерный баланс спроса и предложения и потребитель ориентируется на выбор лучшего предложения из всех существующих.

Эта концепция хорошо подходит для продуктовой сферы, ресторанного бизнеса, организаций общественного питания, т.к.

качество продуктов питания является основополагающим фактором при их выборе потребителем.

Принятие этого варианта концепции организацией невозможно в случаях, если:

- отсутствует общепризнанное обозначение «премиум-качество»;
- некоторые покупатели делают выбор в пользу менее технологичной и более дешевой продукции;
- на рынке присутствуют товары-субституты (взаимозаменяемые товары).

Принятие данного варианта концепции организацией возможно в случаях, если:

- доход основной части существующих и потенциальных потребителей на рынке достаточен, чтобы обеспечить возможность приобретения необходимой продукции;
- спрос на продукцию данной группы соответствует предложению и потребители, приобретая продукцию, выбирают ту, которая имеет лучшие характеристики из нескольких аналогов с примерно равной ценой;
- улучшение отдельных характеристик продукции не ведет к увеличению ее себестоимости по сравнению с продукцией, входящей в данную ценовую группу;
- организация производит уникальную продукцию, не имеющую аналогов.

Недостатки концепции:

1. Организация сосредоточена на своей продукции, не замечая, что упускает потребности своих потребителей, а также действия конкурентов и рыночную обстановку в целом («маркетинговая близорукость»).

2. Продукция отличного качества, но не востребована, поскольку потребители просто не знают о ней, потому что их привлекает, например, более яркая упаковка или совершенно новый продукт, удовлетворяющий аналогичную потребность другими производителями.

3. Наблюдается перенасыщение рынка продукцией, удовлетворяющей одинаковые потребности потребителей, что делает практически невозможным конкуренцию за счет качества и других свойств товара.

Итак:

Идея концепции	Разработка и производство более качественной продукции
Инструментарий	Товарная политика
Цель	Совершенствование потребительских свойств продукции и увеличение объема продаж

Концепция сбытового маркетинга (концепция интенсификации коммерческих усилий)

Идею сбытовой концепции сформулировал Серджио Займан, бывший вице-президент по маркетингу компании Coca-Cola. Концепция сбытового маркетинга (маркетинга, ориентированного на продажи) строится на том, что потребитель будет покупать любую продукцию, если организация активно ее продвигает [88].

Цель таких организаций – продажа произведенных товаров, а не производство продукции, в которой нуждается рынок.

К концепции сбытового маркетинга обращаются организации, сталкивающиеся с проблемой перепроизводства. Главный акцент делается на активную сбытовую политику организации исходя из предположения о том, что потребителя можно заставить покупать продукцию с помощью различных методов продаж, а потребитель имеет возможность купить продукцию организации, но «не хочет» это делать. При этом службы организации, отвечающие за контроль сбыта, способны обеспечить конкурентоспособность организации в условиях конкретного сегмента рынка.

Суть продвижения: использование агрессивных методов сбыта, активной рекламной политики и использование комплекса методов по стимулированию сбыта (скидки, уценки, выставки, лотереи и т.п.). В этом перечне методов большую роль играет разработка уникальной упаковки, которая используется организацией для придания своей продукции отличительных признаков.

Применение данной концепции предполагает, что:

1) доход основной части настоящих и потенциальных потребителей на рынке достаточен, чтобы обеспечить возможность покупки предлагаемой продукции;

2) предложение продукции данной группы незначительно превышает спрос, и потребители ждут лучшего предложения;

3) потребители не задумываются о необходимости приобретения данной продукции.

К эффектам, возникающим при проведении агрессивного стимулирования сбыта, продукции относят:

1. *Выходящую рекламу*, которая улучшает отношение к продвигаемой марке и временно порождает увеличение продаж при стимулировании сбыта. Для возникновения этого эффекта требуется не большая частота рекламы, а частота, непосредственно предшествующая стимулированию.

2. *Эффект справочной цены*. Предполагается, что скидки действуют эффективнее, если покупатель может сравнить сниженную цену с обычной. На этом эффекте основываются меры ценового стимулирования, при которых ценники на продукцию содержат новые и старые цены.

3. *Эффект специального предложения* – наличие особой демонстрации продукции заставляет покупателя думать, что она продается по специальной цене, хотя этого может и не быть.

4. *Эффект импульсивности покупки* возникает при любых обоснованных мероприятиях по стимулированию сбыта и способствует увеличению импульсивности покупок.

Применение концепции сбытового маркетинга актуально в ситуациях, когда продукция различных производителей примерно одинакова по характеристикам и предложение на рынке незначительно превышает спрос. В этом случае потребитель ориентируется на выбор лучшего предложения из всех существующих.

Сбытовую концепцию обычно используют в отношении продукции пассивного спроса, а также продукции, которую потребитель даже не рассматривает как необходимую ему.

Данная концепция активно используется и в продвижении некоммерческой деятельности.

Принятие этого варианта концепции организацией возможно в случаях, если:

– многие покупатели считают, что они в состоянии защищать свои интересы;

- покупатели, не удовлетворенные покупкой, вскоре забывают о своем чувстве неудовлетворенности;
- покупатели, недовольные покупкой, не очень часто делятся своими впечатлениями с другими покупателями;
- покупатели, не удовлетворенные покупкой, едва ли будут обращаться с жалобой в общество, защищающее их интересы;
- всегда имеется достаточно большое число потенциальных покупателей.

Недостатки концепции:

1. Покупатель, однажды купив продукцию, отказывается от повторной покупки ввиду возникающего чувства неудовлетворенности ею или услугой либо не понимает, для чего эта продукция ему нужна. Проблема применения данной концепции видится в том, что современный покупатель все хуже поддается такой агрессивной политике продаж.

2. После прекращения рекламных акций, бесплатных проб продукта и других подобных методов стимулирования сбыта спрос на продукцию в течение некоторого времени плавно снижается. Единственный способ продлить эффект – это использовать другие методы стимулирования сбыта комплексно, в гармоничном сочетании.

3. Маркетинг, основанный на концепции **сбытового маркетинга**, связан с большим риском. Он ориентирован на одновременную сделку, а не на долговременные взаимовыгодные отношения с покупателями. В соответствии с этой концепцией предполагается, что покупатель, который остался недоволен покупкой, забудет об обиде через некоторое время и снова купит продукцию данной организации. Однако статистика говорит и о другом, удовлетворенный покупатель рассказывает о продукте, который ему нравится, в среднем трем своим знакомым, а неудовлетворенный делится разочарованием в среднем с десятью.

По мнению исследователей, организации, внедряя данную маркетинговую концепцию, добиваются наиболее высоких результатов [104].

Дж. Нарвер и другие ученые утверждают, что инновации высокого уровня возможны при концентрации на скрытых покупательских потребностях [118]. Они называют такой подход упреждающей маркетинговой ориентацией.

Итак:

Идея концепции	Развитие сбытовой сети, каналов сбыта
Инструментарий	Совершенствование сбытовой политики
Цель	Интенсификация сбыта продукции за счет маркетинговых усилий по ее продвижению и продаже

Концепция маркетинга (концепция традиционного маркетинга)

Основные положения маркетинговой концепции были сформулированы в середине 1950-х гг. Концепция традиционного маркетинга исходит из того, что залогом достижения целей организации являются, прежде всего, определение нужд и потребностей целевых рынков, а также обеспечение успешности продаж более эффективными, чем у конкурентов, способами. Идея концепции традиционного маркетинга предполагает, что, изучая потребителя, можно выявить его существующие неудовлетворенные потребности и, используя комплекс мероприятий оперативного маркетинга, разработать и предложить ему такой продукт и условия, которые наилучшим способом удовлетворят имеющиеся потребности.

Данная концепция применяется в ситуации, когда продукция различных производителей примерно одинакова по характеристикам и предложение на рынке значительно превышает спрос. Конкурентное преимущество получает организация, предложение которой наилучшим образом соответствует потребностям покупателя.

Концепция традиционного маркетинга исходит из того, что удовлетворение потребностей и желаний потребителя должно быть целью любой организации. Для удовлетворения существующих у покупателя потребностей организация использует средства оперативного маркетинга – комплекс 4P (product, price, place, promotion – товар, цена, месторасположение, продвижение), дополняя их межфункциональной координацией. В рамках концепции акцент делается на комплексную маркетинговую деятельность, призванную удовлетворить потребности целевого рынка [50].

Деятельность организации начинается с выявления существующих и потенциальных покупателей и их потребностей. В соответствии с данной концепцией цели организации, особенно долгосрочные, могут быть достигнуты только благодаря исследованию потребностей и желаний таких групп потребителей, которым организация предлагает продукцию, удовлетворяющую потребителя по качеству и эффективности. Деятельность в рамках этой концепции предусматривает использование комплекса маркетинговых мероприятий, воздействующих на потребителя, что позволяет обеспечить рентабельное производство.

Принятие данного варианта концепции организацией возможно в случаях, если:

- предложение на рынке значительно превышает спрос;
- существуют потребности, которые не удовлетворяются существующей на рынке продукцией;
- потребители будут платить более высокую цену за товары, которые наилучшим способом удовлетворяют их потребности;
- продукция различных производителей примерно одинакова по характеристикам и предложение на рынке значительно превышает спрос;
- конкурентное преимущество получает организация, предложение которой наилучшим образом соответствует потребностям, существующим у покупателя.

Недостатки концепции:

1. Большое количество времени и затрат на исследования. При этом учитываются потребности целевых групп, но игнорируются потребности общества в целом.

2. Концепция традиционного маркетинга не предполагает разрешения проблемы возможных конфликтов между потребностями покупателя и его долговременным благополучием.

3. В настоящее время на потребительском рынке предложение зачастую превышает существующий спрос, поэтому необходимо не просто удовлетворять потребности, а создавать их.

Итак:

Идея концепции	Ориентация на нужды и потребности потребителей, подкрепленная средствами оперативного маркетинга (комплекс 4P-product price place promotion, дополненный их межфункциональной координацией), нацеленными на создание потребительской удовлетворенности в качестве основы для достижения целей организации
Инструментарий	Маркетинговая политика, комплекс маркетинговых мероприятий, воздействующих на потребителя
Цель	Ориентация деятельности организации на потребителя, удовлетворение нужд потребителей, их долговременную приверженность продукции

Концепция социально-этичного маркетинга или холистического (целостного) маркетинга

Процессы глобализации, расширения сфер деятельности, изменения технологических процессов производства, расширения числа участников обмена, влияния коммуникаций, направленных на искусственное формирование потребностей, ведущее к развитию общей экономической системы, определили необходимость пересмотра известных концепций маркетинга и их социальной значимости.

Перечисленные процессы потребовали развития перечня вариантов концепций маркетинга, позволяющих изменить подход организаций к маркетинговой деятельности. Маркетологи все больше осознают потребность во всеобъемлющем, связанном подходе, не ограниченном традиционными принципами известных маркетинговых концепций.

Эти обстоятельства инициировали разработку Ф. Котлер и К. Келлер концепции холистического (целостного) маркетинга, «основанной на планировании, разработке и внедрении маркетинговых программ, процессов и мероприятий с учетом их широты и взаимозависимости» (авт.) [49].

Концепция основана на планировании, разработке и внедрении маркетинговых программ, процессов и мероприятий с учётом их широты и взаимозависимости.

Г.Л. Багиев и соавторы отмечают, что «...в зависимости от доминирующего вида маркетинговой деятельности, факторов конку-

рентного преимущества, чувствительности покупателей к изменению цен и уровня интеграции маркетинга для проникновения его идеологии в другие функциональные подразделения организации может использоваться одна из <...> концепций маркетинга или их совокупность» [8]. Но исследователи не представили механизм такого взаимодействия концепций, а акцентировали больше внимания на концепции маркетинга взаимоотношений.

Ф. Котлер и К. Келлер в труде «Маркетинг. Менеджмент» развили идею взаимодействия концепций маркетинга и назвали ее холистическим (целостным) маркетингом и включили в нее четыре компонента (рис. 3) [49]:

- 1) маркетинг взаимоотношений;
- 2) интегрированный маркетинг;
- 3) внутренний маркетинг;
- 4) социально ответственный маркетинг.

Таким образом, современная концепция маркетинга предложенная Котлером и Келлером предполагает целостный, интегрированный подход к вопросам маркетинговой деятельности организации. По мнению ряда отечественных и зарубежных экспертов, современная маркетинговая концепция является квинтэссенцией маркетинга взаимоотношений, интегрированного маркетинга, внутреннего маркетинга, социально ответственного маркетинга и некоторых других подходов. В общем виде компоненты холистической концепции маркетинга представлены на рис. 3.



Рис. 3. Компоненты холистической концепции маркетинга

В рамках концепции социально ответственного маркетинга организация наряду с исследованием потребностей потенциальных и реальных покупателей выявляет общественные интересы и ставит задачи их удовлетворения. Концепция требует сбалансирования трех факторов:

- прибыли организации;
- потребностей покупателей;
- интересов общества.

Сущность концепции холистического маркетинга заключается в двух высказываниях:

1. Не просто думай о потребителе, а соответствуй его ценностям и помогай развиваться.

2. Успех кроется в правильном взаимодействии и правильных партнерских отношениях с участниками маркетингового процесса.

Другими словами, сегодня уже недостаточно просто удовлетворять основные потребности покупателя, побуждающие купить продукт. Сегодня важно помогать потребителю развиваться, реализовывать свои амбиции через покупку и взаимодействие с продуктом организации. Каждый сотрудник должен быть носителем маркетинговых ценностей, утвержденных в маркетинговой стратегии организации. Каждый партнер бизнеса, участвующий в создании, доставке или рекламе товара, должен транслировать качество и имидж организации, а не разрушать его.

Применение концепции социально ответственного маркетинга предполагает, что наряду с потребностями покупателей существуют интересы общества, осознаваемые и принимаемые покупателем; исходя из этого успешность деятельности зависит, в том числе, и от общественного мнения, формируемого на основании ее отношения к интересам общества. Потребители при прочих равных условиях предпочитают товары, которые производит организация, учитывающая интересы общества. Социальная политика становится все более актуальным и приоритетным видом деятельности, поскольку она необходима для формирования, поддержания и укрепления имиджа организации на рынке.

Концепция исходит из ситуации, когда усилия различных организаций в области маркетинга находятся на одном уровне, а конкуренция на рынке велика. Конкурентное преимущество получает организация, предложение которой наилучшим образом соответ-

ствуется потребностям, существующим у покупателя, при этом в своей деятельности она учитывает интересы общества и удовлетворяет их [100].

Недостаток концепции состоит в том, что разработка концепции социально ответственного маркетинга – достаточно сложное и очень затратное для реализации мероприятие.

В рамках этой концепции акцент делается на комплексной маркетинговой деятельности, направленной на удовлетворение потребностей целевого рынка и одновременно учитывающей социальные и этические потребности общества в целом. В то же время организация наряду с исследованием потребностей существующих и реальных покупателей выявляет общественные интересы и стремится к их удовлетворению.

Принятие данного варианта концепции возможно в следующих случаях:

- успешность деятельности организации зависит, в том числе, и от общественного мнения, формируемого на основании отношения ее к интересам общества;

- потребители при прочих равных условиях предпочитают товары, которые производит организация, учитывающая интересы общества;

- усилия различных производителей в области маркетинга находятся на одном уровне и конкуренция на рынке очень велика;

- конкурентное преимущество получает организация, предложение которой наилучшим образом соответствует потребностям, существующим у потребителя, при этом она учитывает интересы общества и удовлетворяет их.

Итак:

Идея концепции	Производство такой продукции, которая удовлетворяет существующие потребности с учетом требований и ограничений общества
Инструментарий	Комплекс маркетинга (4P – маркетинг-микс). Исследование потребителя. Исследование социальных и экологических последствий от производства и потребления производимой продукции
Цель	Удовлетворение нужд и потребностей целевых рынков при условии сбережения человеческих, материальных и других ресурсов, охраны окружающей среды

Маркетинг взаимоотношений

Одной из характеристик, по которой судят о степени развитости экономики, является соотношение сферы услуг в совокупном доходе, получаемом внутри экономической системы отдельно взятого государства. Эта тенденция стала предпосылкой появления такой системы бизнес-взглядов, как маркетинг взаимоотношений.

Главной причиной этого стал тот факт, что продвижение услуг кардинально отличается от товарного маркетинга, требуется совершенно новая система подхода к продажам, организации соревнуются уже не столько в качестве продукции, сколько в методах его презентации и индивидуальности подхода к каждому клиенту.

Задача маркетинговой философии не в том, чтобы найти подходящих покупателей для своего товара, а чтобы выпускать подходящие товары для своих покупателей. Маркетинговая концепция утверждает, что ключ к успеху организации – это ее способность превзойти своих конкурентов по эффективности создания, предоставления и рекламы самых лучших ценностей покупателям на выбранном целевом рынке.

В рамках концепции маркетинга отношений получение конкурентных преимуществ достигается за счет наиболее совершенной философии ведения бизнеса, наилучшим образом адаптированной к современным условиям рынка посредством построения системы коммуникаций, направленных на установление долгосрочных отношений с покупателями и партнерами в процессе коммерческого и некоммерческого взаимодействия с ними.

Основная идея маркетинга взаимодействия состоит в том, что объектом управления маркетингом становятся отношения (коммуникации) с покупателем и другими участниками процесса купли-продажи.

Маркетинг взаимоотношений используется организациями, не способными получить конкурентные преимущества посредством использования других вариантов концепций маркетинга. В рамках этой концепции конкурируют уже не столько организации производители, сколько системы взаимодействия в целом.

Необходимость появления такого принципиально нового подхода к ведению бизнеса обусловлена, прежде всего, конку-

ренцией аналогичных товаров и услуг, обрушившейся на современного потребителя. Огромное предложение стандартизированных товаров заставило покупателя делать свой выбор исходя не из качества товара и его цены (так как различия между конкурирующими компаниями малы), а качества обслуживания и личных отношений.

Маркетинг взаимоотношений предполагает формирование и установку долгосрочных, лояльных взаимоотношений организации с её непосредственным окружением: партнёрами, потребителями, дистрибьюторами и т.д., в целях установления длительных привилегированных отношений с нужными партнерами, т.е. менеджмент взаимоотношений с покупателями (customer relationship management, CRM), а также менеджмент партнерских отношений (partner relationship management, PRM) [49].

Всех партнеров делят на три группы:

- работники;
- маркетинговые партнеры (каналы распределения, поставщики, дистрибьюторы, дилеры, различные агентства);
- члены финансового сообщества (акционеры, инвесторы, аналитики).

Маркетинг взаимоотношений повышает значимость личности, личных контактов в системе эффективных коммуникаций. Кроме того, в соответствии с этим вариантом концепции распределяется ответственность за принятие решений в области маркетинга на весь персонал, поскольку требует участия в маркетинговой деятельности не только специалистов службы маркетинга, но и работников других подразделений организации, включая менеджеров верхнего звена. При этом аппарат управления становится ответственным за формирование и развитие долговременных взаимовыгодных отношений в процессе взаимодействия организации с клиентами и покупателями.

Главная цель маркетинга взаимоотношений состоит в целенаправленном выстраивании постоянных доверительных отношений с бизнес-партнёрами. Такие отношения взаимовыгодны как для продавца, так и для покупателя услуг. Используя структурированный маркетинговый комплекс, основанный на анализе конкурентных преимуществ (маркетинг-микс), организация значительно сокращает издержки на привлечение новых покупате-

лей, время обслуживания покупателей, повышая тем самым совокупную эффективность своей деятельности.

Потребитель услуг, в свою очередь, получает качественное обслуживание и индивидуальный подход, основанный на привилегированном деловом партнёрстве. При этом к определяющим факторам успешного использования такого подхода относят:

- личные контакты со всеми бизнес-партнёрами, потребителями, дистрибьюторами и другими участниками маркетинговой цепи. Взаимоотношения между партнёрами в этом случае становятся более значимым ресурсом, чем материальные, финансовые и человеческие;

- информация – важнейшее конкурентное преимущество, без которого невозможно оставаться на плаву, даже располагая самым качественным товаром или предоставляя уникальные услуги. Фактор инновационного развития становится центральным в системе современного маркетинга, а способность наиболее эффективно преподнести новшество клиенту определяет успех организации;

- изменение центральной функции маркетинга взаимоотношений, предполагающей не столько управление маркетинговым решением, сколько управление системой взаимоотношений между продавцом, покупателем и другими участниками рынка.

Маркетинг взаимоотношений вовлекает не только специалистов в этой области, но и весь персонал организации, особенно управляющее звено. Ведь процесс управления отношениями является ключевым при таком подходе, а личные отношения, как правило, более плодотворны на уровне высшего управления.

Принятие этого варианта концепции организацией возможно в случаях, если:

- потребности целевой группы могут быть удовлетворены большим числом однотипных продуктов;

- успешность организации зависит от числа повторных обращений покупателей и стабильности во взаимоотношениях с партнёрами, что снижает транзакционные издержки;

- потребители и партнеры заинтересованы в долгосрочных взаимоотношениях при условии учета их индивидуальных потребностей и условий взаимодействия;

- предложение на рынке очень велико и продукция практически не имеет значимых для покупателей различий. Долгосроч-

ные доверительные отношения позволяют снизить транзакционные издержки, и сократить время обслуживания, что ведет к повышению эффективности бизнеса и большему удовлетворению покупателей и партнеров.

Итак:

Идея концепции	Деятельность организации учитывает все детали взаимоотношений с потребителями и партнерами и ориентируется на выстраивание долгосрочных отношений с ними
Инструментарий	Комплекс маркетинга (4P – маркетинг-микс). Методы координации, интеграции и сетевого анализа. Маркетинговая система взаимодействия
Цель	Установление долгосрочных взаимовыгодных отношений с потребителями и партнерами в процессе бизнес-деятельности

Интегрированный маркетинг. Как уже было отмечено, задача любой организации – обосновать маркетинговую концепцию по созданию, продвижению и предоставлению продукции для потребителей. Маркетинговая концепция – результат множества решений о том, как построить систему маркетинговых мероприятий и как следует ее использовать.

Согласно концепции интегрированного маркетинга задача организации – разработать маркетинговые мероприятия и составить полностью интегрированную программу по созданию, продвижению и предоставлению ценности для потребителя.

По Дж. МакКарти, интегрированный маркетинг включает в себя «4P» (product – товар или услуга; price – цена; promotion – продвижение; place – месторасположение торговой точки) в комбинации с «4C» покупателя (по Роберту Лоутерборну) (customer wants and needs – нужды и потребности покупателя; cost to the customer – издержки покупателя; convenience – удобство покупки; communication – коммуникации) [115].

Традиционно эти мероприятия принято называть «маркетинг-микс» – набор маркетинговых инструментов, используемых организацией для достижения ее маркетинговых целей (рис. 4).

Решения о мероприятиях маркетинга-микс должны приниматься как в отношении каналов распределения, так и в отношении конечных потребителей.



Рис. 4. Составляющие маркетинга-микс

На рисунке 4 показано, как организация составляет комплекс предложений товаров, услуг и цен и использует комплекс продвижения, включающий рекламу, стимулирование сбыта, специальные мероприятия по связи с общественностью, прямой маркетинг и продажи, направленные на охват каналов распределения и целевых покупателей.

При этом необходимо учитывать, что организация имеет возможность достаточно быстро скорректировать цены на товары, численность торгового персонала, рекламные расходы; однако разработка новых продуктов и трансформация каналов распределения требуют значительного времени.

Таким образом, в краткосрочном периоде организация способна внести в маркетинг-микс существенно меньше корректив, чем можно предположить, исходя из числа находящихся в ее «арсенале» маркетинговых мероприятий.

И.М. Синяева приводит следующие принципы интегрированного маркетинга [89]:

1. Принцип системности – согласование каждой переменной величины с другими переменными (например, высокое качество продукции с высоким качеством рекламы).

2. Принцип единства стратегии и тактики.

3. Принцип оптимизации затрат.

Для продвижения и предоставления ценности используют разные маркетинговые мероприятия, которые координируются для максимизации их суммарного эффекта.

Инструменты интегрированных маркетинговых коммуникаций

Основные инструменты интегрированных маркетинговых коммуникаций – это реклама, PR и стимулирование сбыта, маркетинг-микс и др.

Реклама – инструмент целенаправленного воздействия на сознание покупателя, реализуемого посредством публичного представления товаров, услуг (их свойств, характеристик, образов, эмоций, вызываемых их использованием и т.п.) через различные средства распространения информации. В условиях развитого рынка, когда присутствует высокая конкуренция и каждый продавец стремится максимально удовлетворить потребности покупателя, реклама может послужить решающим фактором конкурентной борьбы.

Основные цели рекламы состоят в следующем:

- привлечь внимание потенциального покупателя;
- представить покупателю выгоды для него от приобретения товара (услуги);
- предоставить покупателю возможности для дополнительного изучения товара;
- сформировать у потребителя определенный уровень знаний о самом товаре или услуге;
- напоминать о фирме и ее товарах;
- побуждать потенциального покупателя к приобретению именно данного (рекламируемого) товара у данной фирмы, а не у конкурентов.

В условиях перенасыщенности рынка возникает «ожесточенная» борьба за потребителя, именно в этот момент качественная реклама выходит на первый план как способ увеличения продаж и привлечения внимания потребителей.

Составляющие **маркетинг-микс** – набор маркетинговых средств, через которые организация стремится воздействовать на спрос на товар, им производимый.

Составляющие маркетинга-микс, с точки зрения организации-продавца, представляют собой инструменты, с помощью которых она может влиять на покупателей. С точки зрения покупателей, предназначение каждого маркетингового инструмента состоит в увеличении выгоды потребителей. Роберт Лоутерборн предполагает, что 4 «Р» продавца соответствуют 4 «С» покупателя. В общем виде стратегия маркетинга-микс представлена на рис. 5.

Задача интегрированного маркетинга состоит в разработке маркетинговых мероприятий и составлении интегрированной программы по созданию, продвижению и предоставлению ценности для потребителя.



Четыре «Р»	Четыре «С»
Товар	Решение проблемы покупателя (Customer solution)
Цена	Издержки покупателя (Customer cost)
Место	Удобство (Convenience)
Продвижение	Коммуникации (Communication)

Рис. 5. Стратегия маркетинга-микс

В конкурентной борьбе побеждают организации, способные удовлетворить потребности покупателей эффективным образом, предоставляя удобства и осуществляя эффективные коммуникации.

Другими словами, разработку и внедрение любого маркетингового мероприятия проводят с учетом всей предыдущей маркетинговой деятельности организации, поэтому в организации должны быть интегрированы системы управления спросом, ресурсами и партнерскими сетями [25].

Итак:

Идея концепции	Продвижение продукта на рынке, основанное на предвидении будущих нужд и предпочтений потребителей, изменений в структуре потребительских предпочтений и заблаговременной адаптации продукта в соответствии с этими запросами при одновременном учете в высшей степени индивидуализированных запросов различных групп потребителей (сегментов рынка) в различных регионах
Инструментарий	Реклама, PR и различные мероприятия по стимулированию сбыта, составляющие маркетинга-микс
Цель	Концентрирование деятельности всех подразделений организации на интересы потребителя

Внутренний маркетинг – это один из современных методов менеджмента, демонстрирующий высокую эффективность в работе с персоналом.

Концепция внутреннего маркетинга предполагает, что к сотрудникам (персоналу) необходимо относиться как к клиентам, т.е. с концентрацией внимания на его интересах, а не только как к «инструменту» достижения целей организации и ее руководства, который может быть заменен в любой момент.

Внутренний маркетинг схож с маркетингом взаимоотношений, только цель данной концепции – собственные работники, поскольку они видят процесс создания продукта иначе и по-своему думают о продукции организации и могут не испытывать энтузиазма в отношении качества и эффективности производства продукции. Цель внутреннего маркетинга – создание системы мотивации сотрудников и воспитание чувства гордости работников, мотивация сотрудников на принятие непосредственного участия в разработке и создании продукта.

С точки зрения внутренней маркетинговой стратегии сотрудники рассматриваются как «внутренние клиенты», которые должны быть настроены точно так же, как и «внешние клиенты».

Внутренний маркетинг призван согласовать каждый аспект внутренних операций организации с целью обеспечения предоставления качественного обслуживания клиентов. Если организация может работать согласованным и стандартизированным образом, значит, может обеспечить лучшее обслуживание для своих клиентов.

Внутренний маркетинг персонала базируется на идее о том, что отношение клиентов к организации обусловлено их опытом взаимодействия с ним, а не только впечатлениями от предоставляемой продукции. Поэтому удовлетворенность покупателей в значительной степени зависит от производительности персонала.

Тактика и анализ внутреннего маркетинга заключается в следующем:

- определить сегменты, в которых организация вступает в контакт с рынком;
- использовать информационные бюллетени или собственные видеокурсы для распространения информации и укрепления организационной культуры;
- сделать маркетинговую стратегию особенностью программ обучения сотрудников;
- обеспечить доступ к информации как можно чаще;
- создать работникам стимулы на основе их производительности;
- стараться обеспечить всесторонние и текущие учебные программы для сотрудников на всех уровнях;
- поставить бренд в качестве основы доводов, чтобы работники могли связывать его со своим личным успехом;
- выделять отдельно успех работников, когда будут достигнуты новые начинания или цели продаж;
- поощрять сотрудничество между отделами и др.

В общем виде концепция внутреннего маркетинга включает элементы:

- *мотивированный* на достижение общего результата и удовлетворенный собственным положением в организации персонал;
- клиенто-ориентированный подход в работе организации и всех ее структурных подразделений;

– использование маркетингового подхода, в частности, конкретных маркетинговых инструментов к организационной структуре и деятельности организации;

– интеграция работы всех структурных подразделений организации, что предполагает взаимодействие и нацеленность на общий конечный результат.

Основным мотивом внутреннего маркетинга является необходимость выяснения и удовлетворения потребностей сотрудников как предпосылка удовлетворения потребностей потенциальных клиентов организации.

Внутренний маркетинг направлен на постоянное совершенствование деятельности компании по нескольким направлениям:

– мотивация сотрудников на высокое качество обслуживания клиентов;

– поиск и привлечение новых высококвалифицированных сотрудников;

– постоянное повышение профессиональных умений и навыков персонала;

– оптимизация процесса взаимодействия структурных подразделений организации для достижения единых стратегических целей.

Эти и другие направления деятельности предполагают решение задач:

1) сбор информации: удовлетворенность персонала условиями; современные тенденции в организации работы специалистов соответствующих профилей; возможные направления поиска квалифицированных работников на рынке труда; современные формы организации управления персоналом и т.п.;

2) постоянная работа с персоналом организации: повышение и совершенствование качества обслуживания клиентов; взаимодействие сотрудников друг с другом по различным направлениям деятельности; повышение «командного духа» посредством организации совместных мероприятий и т.п.;

3) организация информирования сотрудников: цели и задачи организации и роль каждого сотрудника в их достижении; стратегия компании; решения по оперативному, тактическому и маркетинговому планированию; миссия; основные элементы маркетинговой деятельности организации и т.п.;

4) разработка механизма организационной культуры: ориентированность на удовлетворение потребностей клиентов; соответствие миссии и стратегии; позиционирование руководства; учет потребностей и мнений персонала и т.п.;

5) помощь в организации управленческого механизма, формирующего деловые и доверительные отношения между руководством и персоналом; систему повышения квалификации персонала; систему критериев для оценки эффективности работы каждого сотрудника; критерии оптимальной организационной структуры; процесс планирования и т.п.

Группы методов внутреннего маркетинга:

1) материальные методы (финансовые) – изменения, затрагивающие напрямую оплату труда (премии, бонусы и пр.);

2) материальные методы (нефинансовые) – методы мотивации, не имеющие прямой связи с заработной платой в денежной форме (бесплатное питание, проезд, подарки и т.п.);

3) нематериальные методы (нефинансовые) – проведение мероприятий, целью которых является построение отношений в коллективе и между подчиненными и начальством, развитие сотрудников, создание качественной, комфортной «внутренней среды» в организации (корпоративы, тренинги и пр.).

Итак:

Идея концепции	Отношение клиентов к организации обусловлено их опытом взаимодействия с ней, а не только впечатлениями от предоставляемой продукции. Поэтому удовлетворенность покупателей в значительной степени зависит от производительности персонала компании
Инструментарий	Методы материальные (финансовые); материальные (нефинансовые); нематериальные (нефинансовые)
Цель	Относиться к персоналу организации как к клиентам, т.е. с концентрацией внимания на его интересах, а не только как к «инструменту» достижения целей организации и ее руководства, который может быть заменен в любой момент

Социально ответственный маркетинг

Концепция социально ответственного маркетинга относится к числу наиболее современных и перспективных. Она ориентиру-

ет производителей и продавцов товаров и услуг на проникновение в природу человеческих потребностей и способов их удовлетворения, выявление рыночного спроса, стремление обеспечить удовлетворение потребностей лучше, полнее, эффективнее, чем это делают конкуренты. Характерная особенность концепции состоит в том, что организация не только исходит из интересов получения сиюминутной выгоды посредством рыночных продаж наиболее нужных потребителю товаров и услуг, но и одновременно проявляет заботу об общем благе людей, избегая применения технологий, производства и продажи товаров, способных нанести вред человеку, обществу, природе. Социальная этика не позволяет нарушать нормы общественных отношений во имя получения выгоды, требует высокого уровня социальной ответственности.

Социально ответственный маркетинг реализуется в следующих видах:

- благотворительный маркетинг;
- продвижение социально значимой проблемы;
- корпоративный социальный маркетинг и др.

Благотворительный маркетинг – маркетинг отдельного продукта. Сущность сводится к отчислению процента выручки от продажи продукта, связанного с определенной благотворительной акцией.

Маркетинг, связанный с продвижением социально значимой проблемы, действия по продвижению определенной инициативы путем сбора средств, организации партнерства с НКО, формирования волонтеров из сотрудников.

Корпоративный социальный маркетинг используется для помощи в проведении мероприятий по изменению поведения потребителя, улучшению системы здравоохранения, окружающей среды и др. Его отличительная черта – фокусирование на изменении поведения потребителя.

Социально ответственный маркетинг относится к сфере сотрудничества бизнеса и некоммерческих организаций, которая проявляется, например, как одобрение ими продвижения какой-либо этической или экологической марки.

Характерные особенности социальной организации:

1. Ориентация организации на производство товаров и услуг для рынка.

2. Социальные и экологические цели, выраженные в создании рабочих мест, обучении или предоставлении социальных услуг. Их прибыль преимущественно реинвестируется для достижения социальных целей.

3. Общественная собственность – может выражаться в общественном характере производимого продукта (услуги), общественном управлении. Структура управления и собственности основана на участии групп стейкхолдеров (т.е. персонала, потребителей, представителей местного сообщества, инвесторов), либо попечителей и директоров, выступающих от имени более широкого круга стейкхолдеров. Они подотчетны своим стейкхолдерам и более широкому сообществу за социальные, экологические и экономические результаты деятельности.

4. Социальный результат – изменение за счет решения конкретной социальной проблемы либо устранения «провала» рынка.

5. Предпринимательский подход использует бизнес-механизмы: инновации, стратегический менеджмент, маркетинг, дисциплину и организацию, присущие прибыльному бизнесу.

6. Использование прибыли исключительно для выполнения социальной миссии.

7. Демократизация управления за счет использования различных форм участия работников в управлении.

8. Государственный и общественный контроль, прежде всего, за целевым использованием государственных и других средств, выделенных по социальным программам и заказам.

Таким образом, социально ответственный маркетинг предполагает согласование и увязку интересов организации, потребителей и всего общества, учёт этических и правовых норм, заботу об экологии.

В рамках концепции социально ответственного маркетинга организация наряду с исследованием потребностей потенциальных и реальных покупателей выявляет общественные интересы и стремится их удовлетворить.

Применение концепции социально-этического маркетинга предполагает:

1) наряду с потребностями покупателей существуют интересы общества, которые осознаются и принимаются покупателями;

2) успешность организации зависит и от общественного мнения, которое формируется на основании отношения предприятия к интересам общества;

3) потребители при прочих равных условиях предпочитают товары, которые производит организация, учитывающая интересы общества.

Концепция предусматривает ситуации, когда усилия различных производителей в области маркетинга находятся на одном уровне и конкуренция на рынке очень велика. Конкурентное преимущество получает организация, предложение которой наилучшим образом соответствует потребностям, существующим у покупателя, при этом в своей деятельности учитывает интересы общества и удовлетворяет их.

«Концепция социально ответственного маркетинга провозглашает задачей организации установление нужд, потребностей и интересов целевых рынков и удовлетворение потребителей более эффективным, чем у конкурентов, способами при сохранении или укреплении благополучия потребителя и общества в целом» (Ф. Котлер) [48].

Итак:

Идея концепции	Производство товаров, которые удовлетворяют существующие потребности, с учетом требований и ограничений общества
Инструментарий	Комплекс маркетинга (4P – маркетинг-микс), исследование потребителя, исследование социальных и экологических последствий от производства и потребления производимых товаров и услуг
Цель	Удовлетворение нужд и потребностей целевых рынков, при условии сбережения материальных, энергетических и других ресурсов, охраны окружающей среды

Таким образом, на базе всех перечисленных концепций сформировалась абсолютно новая целостная концепция – холистический маркетинг [106], как логическое продолжение эволюции концепций маркетинга, основанное на внедрении различных маркетинговых программ с учетом их взаимной зависимости [15]. Именно концептуально-интеграционный подход и, в частности, выделенный холистический маркетинг позволяют в полной мере использовать значение и технологии состоявшихся концепций и инструментов маркетинга как элементов целостной структуры [4].

За годы своего существования маркетинг как наука прошел несколько этапов развития. Одной из сторон, отражающей основные этапы развития маркетинга, является эволюция его концепций.

1.3.2. Маркетинговое обоснование бизнес-плана

Маркетинговое обоснование и наравне с финансовым планом и планом производства является основой бизнес-плана.

План маркетинга содержит следующие разделы бизнес-плана:

- изложение проекта;
- оценка емкости рынка, исследование потребителей и конкурентов (анализ рыночной ситуации);
- производственный план;
- стратегический рыночный план;
- приложения.

Изложение проекта (описание идеи концепции)

Раздел содержит:

- название продукции (услуг), а также краткое описание её потребительских свойств, необходимые для убеждения потенциальных партнеров и инвесторов в возможности делового сотрудничества и инвестирования в предлагаемый проект;

- характеристику предлагаемой к производству продукции (услуг). Кроме назначения и основной области применения указывают возможность ее модификации, альтернативные области применения;

- формулировку сути проекта, т.е. что делает предлагаемую продукцию новой, ее сильные стороны и преимущества, конъюнктурные и другие факторы, способные обеспечить технический и коммерческий успех, а также возможность организации послепродажного сервиса (особенно для продукции длительного использования);

- технические характеристики для сравнения замещаемого образца с аналогами, а также представления ссылок на источник информации об аналогах. Если данные о них отсутствуют, то дается экспертная (сравнительная) оценка в процентах или номинальных шкалах (хорошо, удовлетворительно, плохо);

– замещаемый образец, проверяемый на патентную чистоту, а также данные об имеющихся и возможных патентах, лицензиях, публикациях и других формах защиты продукции.

В значительной степени эту функцию выполняет резюме краткое изложение проекта, включающее в себя обоснование идеи, концепцию бизнеса на планируемый период, в том числе:

- цели деятельности организации;
- стратегию достижения цели;
- ресурсы, необходимые для достижения цели: трудовые, материальные, финансовые и др.;
- определение собственных возможностей деятельности организации в избранной нише рынка.

Под замещаемым образцом подразумевают продукцию, близкую по своему функциональному назначению к предлагаемой.

Оценка емкости рынка, исследование потребителей и конкурентов

Цель раздела – представить материал, достаточный для убеждения инвестора(ов) в том, что предлагаемая продукция (услуги) может иметь устойчивый спрос и быть продана в конкретных условиях конкуренции.

Оценка емкости рынка, исследование потребителей и конкурентов проводится на основе анализа рыночной ситуации, неустойчивого спроса потребителей, оценки объема платежеспособного спроса и представления материала, убеждающего потенциальных инвесторов в том, что предлагаемая продукция (услуги) будет иметь устойчивый спрос и быть проданной в условиях конкуренции.

Для определения динамики и характера спроса на предлагаемую к производству продукцию проводят:

1) анализ рыночных возможностей (свободных ниш на рынке) в сопоставлении с целями организации и с имеющимися ресурсами;

2) анализ динамики и характера спроса на продукцию. Результат анализа – выявление продукции с растущим, стабильным или падающим спросом в разрезе анализа:

- эластичности спроса;
- возможности варьирования ценами для получения максимальной прибыли;

- изменения покупательной способности потребителей;
- общей динамики спроса по группам продукции;
- рынка по определенным группам потребителей;
- сегментации рынка – выделения групп потребителей продукции в зависимости от различных факторов спроса (сегментация по типу продукции, географическому признаку, потребительским группам, применению продукции, конкуренции);
- мотивации потребителей (роль цены, качества продукции и т.д.);
- факторов целенаправленного воздействия на мотивацию потребителей с целью увеличения реализации объемов продукции и получения максимальной прибыли.

В заключение приводят анализ и общий вывод по изменению профиля деятельности организации в сторону свободных ниш и формирование новых рынков сбыта, а также оценку мер и затрат на изменения деятельности организации и формирование новых рынков сбыта.

Оценка конкурентов

Цель раздела – дать оценку конкурентов, чтобы избежать:

- потерь запланированной прибыли;
- дополнительных затрат на изменение деятельности;
- осложнений с возвратом заемных средств;
- ухудшений имиджа организации в деловом мире из-за корректировки планов в связи с противостоянием на рынке организациям, предлагающим аналогичную продукцию с меньшей ценой и лучшего качества.

Кроме того, дается краткая характеристика конкурирующей продукции и организаций, сопоставляются их слабые и сильные стороны с предлагаемым проектом, извлекается информация о доле рынка, занимаемой конкурентами (дается ссылка на источник соответствующей информации).

На основании сбора и анализа информации определяют:

- предмет наиболее жесткой конкуренции (цена, качество, месторасположение, объем продаж, имидж и т.д.);
- число организаций, действующих в данном секторе рынка, в том числе тех, которые могут считаться наиболее серьезными конкурентами;

- стратегию их деятельности;
- потребительские свойства предлагаемой продукции: основные характеристики, уровень качества, мнение потребителей;
- объем продаж, доходы, прибыль;
- уровень цен и вероятную ценовую стратегию;
- планы по внедрению новых видов продукции;
- динамику деятельности на рынке: возрастающую, падающую или стабильную долю рынка;
- организацию, качество рекламы и уровень расходов на нее и др.

Производственный план

Этот раздел маркетингового обоснования содержит анализ обеспечения организации ресурсами: сырьем, материалами, комплектующими, электро- и теплоэнергией, твердым, жидким и газообразным топливом, водой и др. Кроме того, здесь рассматривают поставщиков материальных ресурсов и договоры с каждым из них о поставках соответствующих ресурсов.

Для анализа обеспечения организации ресурсами проводят анализ каждого поставщика по следующим показателям:

- период времени, в течение которого поставщик занимается данным бизнесом;
- минимальные и максимальные размеры поставок;
- соответствие поставок необходимым материалам и ресурсам;
- сроки поставок;
- возможности альтернативных поставок по каждому из ресурсов;
- транспортные возможности и коммуникации по доставке соответствующих ресурсов;
- наличие складов материальных ресурсов и готовой продукции.

Обеспечение человеческими ресурсами обычно рассматривают в разделе «Кадровая политика» в рамках «Организационного плана».

Стратегический рыночный план

Цель раздела – рассмотрение системы управления созданием, производством и сбытом продукции (услуг), а также внедрением новых, направленных на:

- удовлетворение интересов потребителей;
- получение максимальной прибыли;
- упрочение позиций организации на рынке;
- формирование нового рынка под собственную продукцию.

В условиях современного рынка России, очевидно, что все основные рынки в ближайшей перспективе поделят между собой несколько организаций, которые сумеют создать в глазах потребителей определенный «имидж» надежных организаций, предлагающих качественную продукцию, условия оплаты, гарантию послепродажного обслуживания, знающих истинные потребности рынка.

Чтобы занять определенные рыночные ниши, требуется разработка соответствующей системы товародвижения: развитие торговли в различных регионах страны с использованием франшизных отношений, широкое использование дилеров и коммерческих агентов и др. Возрастают роль и значение деятельности по формированию благоприятных для организации отношений с общественностью, а также целенаправленные и ширококомасштабные рекламные кампании.

В условиях наличия выбора инвесторы предпочитают иметь дело с тем, кого хорошо знают и чья репутация не вызывает сомнений.

При разработке стратегического рыночного плана решают следующие задачи:

- формирование стратегии ценообразования;
- управление ассортиментом;
- обоснование основных каналов продвижения продукции;
- выбор и обоснование методов стимулирования сбыта и системы продвижения продукции и др.

Стратегия ценообразования

В разделе «Стратегия ценообразования», прежде всего, формулируют и ранжируют наиболее важные цели организации.

Варианты цели:

- становление лидером по качеству продукции;

- поддержание максимально широкого ассортимента продукции;
- формирование имиджа;
- поддержание высокого имиджа;
- получение максимальной прибыли;
- продажа по умеренным ценам для малообеспеченных групп населения.

Исходя из принятых целей далее формулируется подход к стратегии ценообразования в виде:

- высокое качество, высокая цена;
- низкое качество, низкая цена;
- цена на поддержку имиджа организации и др.

После проведения маркетинговых исследований для определения эластичности спроса от рыночной ситуации устанавливается цена в зависимости от:

- присутствия на рынке аналогичных услуг конкурентов (в том числе, низкого качества);
- возможной реакции потребителей на относительно небольшое либо большое изменение цен, связанное с качеством.

Для установления окончательной цены выбирают и обосновывают соответствующий метод ценообразования, в том числе из следующих:

- средние издержки плюс требуемая рентабельность;
- на основании расчёта точки безубыточности и обеспечения целевой прибыли;
- на основании конкурентных (рыночных) цен;
- на уровне закрытых либо открытых торгов и др.

Необходимо разработать, обосновать и всемерно расширять систему предоставления различных ценовых скидок и бонусов.

Для любой организации задача управления ассортиментом является ключевой. Ее решение зависит от результатов анализа следующих элементов: состояние кадров, активной части основных фондов, складов, оценка экономической эффективности решений по установлению уровня цены и другие факторы.

В результате анализа выбирается и обосновывается один из следующих вариантов ассортиментной политики:

- а) «уход» продукции:
 - выделение укрупненных ассортиментных групп;

- отслеживание продаж по каждому виду продукции и по группам;
- выделение групп, дающих наибольший, приемлемый и самый низкий оборот;
- выделение внутри групп продукции, имеющей наибольший, приемлемый, самый низкий оборот;
- выделение групп, дающих наибольшую или приемлемую прибыль, убыточных групп;
- б) определение «страховых» запасов для каждой группы с учетом «ухода» продукции и сроков исполнения контрактов;
- в) построение прогнозов:
 - возможного объема продаж для каждой группы продукции;
 - изменений потребительских предпочтений внутри каждой ассортиментной группы;
- г) принятие управленческих решений:
 - закупочная политика и рекомендации по видам и объемам закупок сырья и материалов (на основе моделирования последствий различных вариантов решений с точки зрения конечных результатов);
 - перераспределение между объемами выпускаемой продукции;
 - мероприятия по продвижению продукции, пользующейся низким спросом;
 - мероприятия по «неликвидным» видам продукции;
 - определение основных каналов продвижения продукции (услуг);
 - разработка системы продвижения продукции (стимулирование сбыта) и др.

Продвижение товаров, система стимулирования сбыта

На данном этапе формулируют предложения по проведению работ в области маркетинговых мероприятий по стимулированию сбыта и ранжируют их по значимости с учетом:

- политики ценообразования;
- ассортиментной политики;
- политики обслуживания потребителей;
- обучения персонала работе с потребителями;
- рекламы и публичных рилейшнз.

Основные каналы распределения продукции

Выбирают и обосновывают каналы продвижения товаров из следующих вариантов:

- дилеры и дистрибьюторы, магазины и оптовые базы;
- выездной торговли,
- доставка продукции потребителям;
- коммерческими агентами и др.

При выборе варианта канала продвижения товаров учитывают также необходимый объем затрат.

Маркетинговое обоснование предполагает разработку большого количества документов, дополнительно подтверждающих целесообразность инвестирования проекта, все они прикладываются к бизнес-плану. Если инвестора заинтересовал проект, эти документы будут востребованы и послужат дополнительным аргументом целесообразности реализации проекта.

В перечень основных дополнительных документов, которые также могут служить различными аргументами обоснования проекта, входят:

1. Разрешения и лицензии (если проект охватывает сферу бизнеса, требующую лицензирования или разрешений на ведение бизнеса).

2. Договоры о продажах. Если имеются гарантированные крупные контракты на продажу для производимой продукции различных организаций заказчиков.

3. Договоры об аренде (перечень предприятий и организаций, с которыми проект будет связан обязательствами аренды как на правах арендатора, так и арендодателя). Договоры об аренде офисов, складских помещений или помещений для исследовательской деятельности.

4. Контракты с поставщиками.

Если рассматриваемый бизнес находится в зависимости от конкретных сырьевых материалов по достаточно хорошей цене и это подтверждается контрактом, то проект обладает очевидным преимуществом и наоборот для потенциальных инвесторов.

Глава 2. РАЗВИТИЕ ТОРГОВЛИ КАК ВАЖНЕЙШЕЙ ОТРАСЛИ НАЦИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ

- 2.1. Возрастание роли торговли в результате структурной перестройки экономики.*
- 2.2. Сущность торговых объектов и требования, предъявляемые к объектам торговой недвижимости.*
- 2.3. Форматы и классификация объектов торговой недвижимости.*

2.1. Возрастание роли торговли в результате структурной перестройки экономики

Торговля (торговая деятельность) – это один из видов предпринимательской деятельности, связанный с покупкой и продажей товаров или услуг [26]. Торговля – товарообменный процесс, цель которого состоит в удовлетворении разнообразных запросов участников этого процесса с помощью свободной реализации товаров и услуг. Торговля является важнейшим стимулом развития экономики государства, поскольку именно благодаря ей издавна налаживалось взаимодействие между различными субъектами рыночных отношений, в том числе, между населенными пунктами и целыми странами. В настоящее время она приобретает всё большее и большее значение, модифицируя свои форматы и способы организации под запросы участников рыночных отношений.

Торговля способствует развитию инфраструктурной составляющей, созданию рабочих мест, является наиболее доступным способом реализации населением своего предпринимательского потенциала. Именно торговой деятельностью занимается боль-

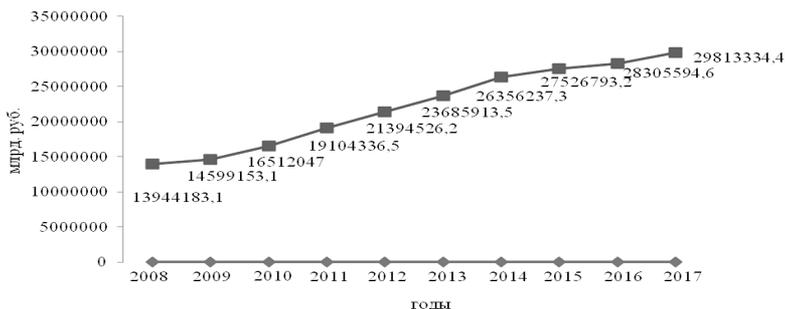
шинство предприятий малого бизнеса. Число занятых в торговле каждый год увеличивается, что обусловлено возрастающими запросами населения и необходимостью удовлетворять самые взыскательные потребности участников рынка.

Существенная особенность, характерная для торговли, состоит в том, что её результат не создание товаров, а удовлетворение спроса потребителей с помощью предоставления им необходимых товаров и услуг. Эффект от торговли отражается на смежных, сопутствующих областях и оказывает комплексное влияние на развитие государства в целом.

Благодаря развитию сферы торговли бюджет Российской Федерации ежегодно пополняется от налоговых поступлений на существенную сумму. Появляется возможность развития социальной сферы: культуры, образования, здравоохранения, спорта. Также дополнительное развитие получают и смежные отрасли, например, производство, так как торговля, формируя и обеспечивая спрос, диктует требования к производственным мощностям, к объёму выпускаемой продукции и оказываемых услуг. Она позволяет провести анализ качества жизни населения страны, динамики инфляционных процессов, общего уровня развития экономики государства. Поэтому Правительство РФ предпринимает различные меры, способствующие дальнейшему развитию торговой сферы, разрабатывая соответствующие документы нормативно-правового характера, в том числе, стратегию развития торговли. Целью такого документа является обеспечение благоприятных условий для населения с помощью стимулирования предпринимательской активности, развития различных форматов торговой инфраструктуры.

Показатели, характеризующие ситуацию, складывающуюся в торговой сфере (например, ВВП, индекс потребительских цен, оборот розничной торговли, платных услуг населению и пр.), являются индикаторами развития социально-экономической системы и демонстрируют намерения населения, которое в различные временные отрезки использует ту или иную стратегию управления финансовыми средствами, предпочитая их тратить, или, наоборот, сберегать.

За последние десять лет оборот розничной торговли в России увеличился более, чем в два раза. Тенденция ежегодного роста данного показателя сохраняется (рис. 2.1).



Источник: данные официальной статистики Росстат

Рис. 2.1. Динамика роста оборота розничной торговли в Российской Федерации за 2008–2017 гг.

Дальнейшее развитие торговли во многом зависит от сопутствующих факторов: интенсивности внедрения современных форм обслуживания клиентов, расширения присутствия участников торговой деятельности на новых рынках, укрепления взаимовыгодных связей с производителями товаров и услуг, учёта имеющихся тенденций (например, расширения системы государственных закупок, наличия санкционного давления), а также собственных инвестиций предприятий в развитие своих торговых мощностей. Особую роль в развитии торговой деятельности играет тенденция увеличения потребительской ценности товаров/услуг. Компании определяют элементы, формирующую потребительскую ценность, осуществляют грамотное управление ею и таким образом наиболее полно удовлетворяют потребности клиентов, наращивая свои конкурентные преимущества и увеличивая объёмы продаж.

В связи с рыночными преобразованиями торговая сфера претерпела ряд изменений: возросло количество предприятий торговли, численность торговых сетей; увеличилась предпринимательская и инвестиционная активность, обострилась конкуренция [96].

Существенное значение в развитии торговли в РФ имеют крупные предприятия розничной торговли (ритейлеры). Согласно прогнозам специалистов, к 2020 г. доля крупных ритейлеров достигнет 83% от всего объёма розничного товарооборота России [81]. Увеличения крупных ритейлеров происходит за счёт расши-

рение сетей, а также выдавливания с рынка мелких компаний. В этом случае возникает угроза монополизации, поэтому особая роль отводится государству в регулировании возникающих неблагоприятных последствий.

Следует обратить внимание на тенденции, которые характерны для развития ритейла в мире, в 2018 г. и в дальнейшем (табл. 2.1).

Таблица 2.1

Тенденции развития розничной торговли в 2018 г.

Тенденция	Характеристика
Возрастание значимости покупательского опыта	Мерой оценки успешности ритейлеров является покупательский опыт на единицу площади (качество обслуживания), а не объём продаж на единицу площади, как было ранее. Покупатели будут приобретать товары и услуги там, где они получают удовольствие от своего покупательского опыта. Поэтому важным становятся приобретаемые покупателями эмоции и впечатления
Усиление влияния искусственного интеллекта	Всё больше ритейлеров будут использовать искусственный интеллект в своей деятельности, т.о., к 2020 г. почти 85% всех взаимодействий с покупателями будет производиться без участия человека. Большое распространение получают чатботы, призванные управлять запросами клиентов. Нарастает взаимовыгодное сотрудничество между ритейлерами и технологическими компаниями
Постоянный рост числа ответственных покупателей	Потребителей волнует соблюдение ритейлерами этических норм, социальной и экологической ответственности
Становление новых реалий розничной торговли	Кардинальным образом меняются предпочтения покупателей, подход к совершению покупок. Потребители ожидают новой информации от каждого контакта с брендами и мгновенной реакции на их запросы
Продолжение противостояния Запада и Востока	Нарастает обороты электронная торговля, получившая повсеместное распространение в Китае, и продолжают удерживать свои позиции физические магазины, которые пользуются популярностью на Западе

Примечание: сост. авт. по [51].

Указанные в табл. 2.1 тенденции также характерны и для России, но с учётом своей специфики. В России продолжают оставаться значимыми ряд особенностей, которые всё больше и больше набирают обороты (табл. 2.2).

Таблица 2.2

Тенденции развития розничной торговли в России

Особенность	Характеристика
Ориентация на клиента	<p>Возрастает роль полученного клиентом уникального опыта. Большинство покупателей будут приобретать товары в местах, где к ним могут обратиться по имени и готовы сделать персональное предложение. Торговые компании вынуждены будут формировать лояльную аудиторию и активно с ней работать, вовлекая клиентов в самостоятельное создание контента и описание предпочтений, которые они получают от компании/товара/услуги.</p> <p>Необходимость грамотной работы с негативной информацией, поступающей от потребителей, консультаций, ответов на их вопросы.</p> <p>С развитием безналичной и бесконтактной оплаты возникает необходимость подключений эквайринга</p>
Промоакции и промокоды	<p>Потребители не просто привыкли приобретать товары по акции, но теперь выбирают из них самые выгодные, сравнивают предложения в различных точках. Компании вынуждены будут продумывать детали предложений со скидками, чтобы убедить потребителей в получаемых ими преимуществах. Актуальными останутся дни распродаж, например, «Чёрная пятница»</p>
Омникальность	<p>Использование одновременно нескольких каналов продаж – офлайн и онлайн. Обязательная оптимизация контента под смартфоны и развитие приложений</p>
Социальные сети	<p>Пик популярности социальных сетей обязывает компании общаться с клиентами с их помощью. Важность интерактивности. Возрастание эффективности канала «Ютуб»</p>
Автоматизация	<p>Появление необходимости автоматизации процессов обслуживания покупателей и обработке сведений о них. Распространение расчётов с покупателями без использования кассовых работников</p>

Особенность	Характеристика
Искусственный интеллект и интернет вещей	Дополнительные сервисы, которые делают процесс совершения покупки более простым и удобным. Распространение возможности сканирования QR-кода смартфоном, распознавание лиц покупателей, оплата товаров по отпечаткам пальцев и пр.
Дополненная реальность	Распространение приложений, позволяющих увидеть приобретаемый товар в реальных условиях его использования
Роботизация	Использование роботов для обработки и доставки заказов, обслуживания клиентов, распространение чатботов
Криптовалюта и блокчейн	Применение технологии, не позволяющей подменить данные, возможность оплаты за товар/услуги новой валютой, не имеющей физического выражения
Здоровый образ жизни, экология	Остаются популярными правильные продукты питания, атрибутика, способствующая поддержанию здоровья и спортивного образа жизни, в том числе, электронные девайсы. Потребителям важно, чтобы компании следили за окружающей средой и были социально ответственными

Примечание: сост. авт. по [1].

С учётом происходящих структурных изменений в экономике России торговые предприятия вынуждены особенно тщательно изучать потребности покупателей, грамотно формировать ассортиментную политику, регулировать логистические процессы, определять оптимальные каналы продаж и тщательно подходить к выбору торговых площадей для реализации товаров.

Важно подчеркнуть, что в России сетевые компании продолжают свою экспансию на региональные рынки. Остаются сильные позиции у таких ритейлеров, как «Магнит», «Ашан», «МЕТРО Кэш энд Керри», «Лента», «О'КЕЙ». Данные сети регулярно увеличивают свое присутствие в Москве и других крупных регионах страны, а это находит отражение в рекордных показателях темпов роста бизнеса.

В качестве важной причины динамичного роста торговли можно обозначить усиление процессов глобализации и выход на рынок России иностранных сетевых операторов. На это положительное воздействие оказало принятие Федерального закона № 381-ФЗ в 2010 г. «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации», в котором содержатся нормы, регламентирующие деятельность торговых сетей [57].

В ближайшей перспективе на рынок розничной торговли будут оказывать влияние следующие факторы [105]:

- появление новых инновационных форм торговли;
- продолжающаяся интеграция торговли и производства;
- возрастающий уровень конкуренции;
- активное использование маркетинга для продвижения товаров;
- доступность информации, касающейся торговой деятельности;
- применение стратегии поликреоидности в целях успешного осуществления торговой деятельности.

Учитывая ситуацию, характеризующую экономику России в последнее время, необходимо отметить, что, несмотря на всё ещё недостаточно радужное положение: наличие трансформационного спада; модификацию связей между субъектами рыночной экономики; слабости позиций ряда рыночных институтов, появляется тенденция к увеличению покупательской способности населения, чему способствуют происходящие структурные преобразования в экономике России, проведение согласованной макроэкономической и инвестиционной политики на основе трансформации промышленного производства, повышения доли высокотехнологичных отраслей, восстановления отечественного машиностроения [55]. Торговая деятельность остаётся мощным стимулом наращивания экономического потенциала России. Возрастает индекс потребительского доверия. Продолжается дальнейшее развитие торговли в различных формах её реализации.

2.2. Сущность торговых объектов и требования, предъявляемые к объектам торговой недвижимости

Торговый объект представляет собой имущественный комплекс, а также другое имущество, которое используется для тор-

говой деятельности и принадлежит на праве собственности, хозяйственного ведения или оперативного управления или другим законным основаниям торговым организациям или индивидуальным предпринимателям.

Торговые объекты можно разделить на стационарные и нестационарные. Именно стационарные объекты относятся к торговой недвижимости. Они устанавливаются на фундаментах и присоединены к инженерным коммуникациям [68].

Объекты торговой недвижимости в современной теории и практике розничной торговли представлены разнообразными форматами. Формат в данном случае трактуется как совокупность параметров, по которой можно определить принадлежность торгового предприятия к одному из распространенных в мировой практике видов [103].

Среди наиболее распространённых форматов выделяют следующие [20, с. 141]:

- продовольственный: мини-маркет, конвиньенс (рыба, мясо, выпечка), супермаркет, premium, гипермаркет, дискаунтер, киоски;
- непродовольственный: универмаг, мастера категорий: техника, одежда, обувь, книги, дискаунт-дрогери, строительные и мебельные, рынки (гипермаркеты), марочные магазины, киоски;
- синтетический: торговые центры (торговая галерея, молл).

Данное исследование затрагивает розничную торговлю, а большая часть споров научных деятелей связана с определением и классификацией объектов, например, таких, как «торговый центр», «бизнес-центр», «торговая площадь» и так далее. На первоначальном этапе, ещё до 1970-х годов, проблема заключалась в определении физических границ конкретного объекта и принятии решения о том, является ли группа магазинов «центром». Часть исследователей считает, что термин «торговый центр» должен применяться к любой группе магазинов, независимо от того, старые они или новые, запланированные или незапланированные, специально построенные или преобразованные. Противоположная точка зрения заключается в том, что этот термин должен относиться только к запланированным, специально построенным объектам розничной торговли, а другие розничные магазины называются торговыми зонами [111, с. 259].

Торговые центры, представляющие современные розничные форматы, считаются важной частью организованного розничного сектора. Этот сектор вносит весомый вклад в экономику страны. Он способствует привлечению прямых иностранных инвестиций, формирует рабочие места, содействует сокращению теневой экономики, напрямую влияет на развитие инфраструктуры, повышение качества обслуживания и формирование большого разнообразия брендов и товаров.

Торговые центры становятся местами, где ритейлеры взаимодействуют с клиентами в увлекательной и красочной атмосфере [120, с. 217]. Можно заключить, что торговые центры являются наиболее распространённым форматом объектов торговой недвижимости. И их целесообразно классифицировать по различным критериям.

Согласно определению, разработанному Международным советом торговых центров (ICSC), торговый центр (ТЦ) – это группа розничных предприятий на специально спланированном участке, которые архитектурно объединены, управляемы единой компанией, обеспечены парковкой [84].

Российская гильдия управляющих и девелоперов определяет торговый центр как группу организаций, занимающихся торговлей, которые архитектурно объединены, спланированы и выстроены на едином развитом участке и имеют централизованное управление. При этом характеристики объектов и их размер должны соответствовать зоне обслуживания и иметь парковочные места согласно типу объекта [83].

Международная консалтинговая компания «Knight Frank» характеризует торговые центры как совокупность предприятий, занимающихся торговлей, услугами, общественным питанием и развлечениями; они концептуально сформированы и функционируют в специально спланированных зданиях (или комплексах зданий), профессионально управляются и поддерживаются как одна функциональная единица [56].

В Государственном стандарте РФ ГОСТ Р 51303–99 торговый центр трактуется как совокупность торговых предприятий и/или предприятий по оказанию услуг, реализующих универсальный ассортимент товаров и услуг, расположенных на определенной территории, спланированных, построенных и управ-

ляемых как единое целое и предоставляющих в границах своей территории стоянку для автомашин [59].

Зарубежные исследователи П. МакГолдрик и М. Томпсон определили торговый центр как «концентрацию магазинов и других коммерческих объектов, находящихся в индивидуальной собственности» [117, с. 82].

О.С. Токмачёва трактует торговый центр как «высокорентабельный торговый комплекс, выполненный в единой архитектурной и визуальной концепции, расположенный на определённой территории, спланированный, построенный и управляемый как единое целое, влияющий на потребительский спрос путём синергетического эффекта предоставления комплексной полезности» [97, с. 93]. На наш взгляд, с данным определением сложно согласиться, поскольку характеристика торгового центра как «высокорентабельного» не является основным определяющим критерием. Также из определения следует, что центр и комплекс являются равнозначными понятиями, что ещё больше запутывает исследователей, предпринимающих попытки классификации объектов торговой недвижимости.

Более простое определение торгового центра (галереи, пассажа, торгово-развлекательного комплекса, молла) следующее: это группа предприятий торговли, управляемых как единое целое и находящихся в одном здании или комплексе зданий, соединённых крытым переходом [72].

Торговые центры представляют собой платформу различных видов деятельности и могут быть определены как рабочие места для арендаторов [109, с. 496].

В научной литературе и в практической деятельности часто встречается подмена понятия «торговый центр» на «торговый комплекс». Эти термины в большинстве своём употребляются как синонимы.

Можно привести определение Российской гильдии управляющих и девелоперов, которая к торговому комплексу относит капитальное здание, построенное владельцем с целью получения коммерческой прибыли с помощью сдачи в аренду торговых площадей арендаторам или для размещения в нем собственных торговых сетей [83].

По мнению авторов, под торговым центром можно понимать единое здание, в то время как под торговым комплексом – не-

сколько зданий, расположенных рядом и объединённых общей архитектурной концепцией.

Часто используется термин «многофункциональный торговый комплекс» (авт. А.А. Соловьев) – это объект доходной недвижимости, собственник которого не ведёт коммерческую деятельность, направленную на розничного покупателя, а передаёт площади, подготовленные для её осуществления, большому количеству розничных предприятий сферы торговли, сервиса, общественного питания и досуга [94, с. 4]. А.А. Соловьёв отмечает, что многофункциональный торговый комплекс отличается от других видов объектов торговой недвижимости тем, что в процессе эксплуатации для него характерно следующее:

- арендаторам передаются подготовленные для использования площади;
- для всех арендаторов используются единая концепция дизайна помещений и методы представления товара;
- соблюдение арендаторами требований к ассортименту, качеству обслуживания, графику работы, которые зафиксированы в регламенте многофункционального торгового комплекса;
- в арендную плату включены все расходы;
- наличие единой системы безопасности и службы информации [60, с. 5].

Исходя из представленного определения, нельзя выделить существенные особенности, отличающие многофункциональный торговый комплекс от торгового центра. Указанные черты относятся к обоим объектам торговой недвижимости. В качестве ключевой особенности необходимо выделять разноплановость представленных товаров, в частности, услуг и возможностей, которых намного больше в многофункциональном торговом центре.

Можно обозначить основные требования, предъявляемые к характеристикам торговых центров: единый участок; легкодоступное расположение внутри торговой зоны; достаточное количество парковочных мест; возможность доставки товаров на склад, а также на места продажи товаров; инфраструктура среды вокруг торгового центра; состав арендаторов из одной ценовой категории, подходящих под единую концепцию; атмосфера, способствующая совершению покупок [67, с. 57].

Требования к объектам торговой недвижимости можно разделить на две группы: общие и частные.

Общие требования – это те, которые не зависят от классификации торгового объекта. Вторая группа требований свойственна конкретному виду торгового объекта. Частные требования применяются только для объектов, классифицированных в соответствии с зоной экономического влияния (классификация ISCS). Европейская классификация не предъявляет отдельных требований для торговых объектов, различающихся по размеру.

Общие требования – функциональные, технические, архитектурные, дизайнерские, покупательские.

Частные требования – локационные, к широте и глубине ассортимента, к наличию развлекательной зоны и точек общественного питания.

Важно отметить, что качественный объект торговой недвижимости в обязательном порядке должен соответствовать требованиям, предъявляемым к данному типу объектов, или он не может быть соотнесён ни с одной из представленных классификаций [58, с. 5].

Д.Б. Орехов выделяет ряд значимых характеристик торгового центра:

- целостное архитектурное решение;
- единое местоположение;
- единое управление и развитие;
- единая концепция функционирования объекта (позиционирование, набор услуг, якорные арендаторы и т.п.);
- наличие парковки, развлекательных услуг и услуг общественного питания.

У каждого арендатора имеется собственное видение в отношении того, каким должен быть торговый центр, в котором он планирует разместить свой магазин. Многое зависит от профиля компании, от масштаба торговой сети, а также от ряда других факторов.

Мы выделили основные требования арендаторов независимо от специфики бизнеса (табл. 2.3).

Таблица 2.3

**Основные требования, предъявляемые арендаторам,
к объектам торговой недвижимости (торговым центрам)**

Требование	Характеристика
Величина арендной ставки	Арендаторы заинтересованы в адекватной цене за аренду 1 кв. м торговой площади, обеспечивающей им максимально высокий доход
Месторасположение	Особое внимание уделяется видимости, наличию рядом трассы, подъездных путей, численности населения в районе и наличию инфраструктурных объектов
Концепция	Должна быть обязательно, при этом понятной как арендаторам, так и клиентам. Пул арендаторов должен соответствовать обозначенной концепции
Программа продвижения	Арендаторы хотят понимать, как торговый объект будет рекламироваться, посредством каких каналов продвижения, выделяется ли на это бюджет
Девелопер / управляющая компания	Обращается внимание на репутацию, опыт, наличие имеющихся построенных и успешно функционирующих объектов
Размер торговых площадей	Площадь передаваемых в аренду помещений должна соответствовать потребностям конкретного магазина, арендаторы обращают внимание на планировку и наличие интерберных барьеров в зале обслуживания
Дополнительные услуги для потребителей	Наличие развлекательной, детской зоны, точек общественного питания (фуд-корта), альтернативных видов отдыха и прочих услуг, являющихся магнитами для покупателей
Безопасность	Охрана объекта, организация пожарной безопасности, соответствие объекта противопожарным требованиям, технические средства контроля и видеонаблюдения
Парковка	Количество парковочных мест, подземный паркинг
Мощность электросети	Не менее 200–350 кВт, т.к. необходимо подключать большое количество техники, расположенной в торговом зале. Учитываются кондиционеры: на каждые 10 кв. м площади требуется дополнительно 1 кВт электроэнергии

Указанные в табл. 2.3 требования к торговым объектам имеют в большинстве своём универсальный характер и практически все арендаторы при выборе торгового объекта уделяют им повышенное внимание.

Следует обратить внимание на то, что торговый центр как особый формат торгового объекта, существенно отличается от других форматов. Например, *street retail* (магазины, расположенные на первых этажах зданий) не могут характеризоваться всеми перечисленными выше параметрами.

Среди элементов, свойственных торговому центру, выделяют:

- единое архитектурное решение здания, которое включает внутреннюю планировку, комфортный дизайн и атмосферу для покупок;
- единое местоположение (например, в центре города, в спальном районе);
- транспортная доступность, удобство въезда и выезда и легкость координации транспортных и пешеходных потоков, наличие достаточных парковочных мест;
- комплексное ландшафтное решение прилегающего пространства;
- наличие пула арендаторов, которые соответствуют концепции объекта;
- единый имидж торгового центра;
- единое профессиональное управление и совместное участие владельца (управляющей компании) и арендаторов в развитии торгового комплекса.

Экономисты отмечают, что в основе определения сущности торговых центров как формы розничной торговли должна быть не только ориентация на обеспечение населения товарами и услугами, но соотнесение основных форматов бизнеса в этом направлении с нарастающими тенденциями новой экономики приоритетного и всестороннего развития человека [67]. Предлагаем рассмотреть сущность торговых центров в зависимости от субъектов, имеющих к ним отношение (рис. 2.2).



Примечание: сост. авт. по [58].

Рис. 2.2. Значение торговых центров для различных категорий субъектов

Таким образом, сущность торгового центра как объекта торговой недвижимости заключается также и в наличии нескольких групп лиц, заинтересованных в его развитии, в частности, наличии застройщика (девелопера), который заинтересован во вложении в достаточно крупный объект недвижимости, справедливо рассчитывая на получение более высоких доходов.

2.3. Форматы и классификация объектов торговой недвижимости

В настоящее время применяются различные классификации объектов торговой недвижимости.

Г.М. Стрельник предлагает в качестве основного признака классификации торговых объектов выбирать их масштаб. В соответствии с этим объекты были разделены на 6 классов и отображены в табл. 2.4.

Классификация торговых объектов по классам в зависимости от масштаба

Класс объекта	Описание объекта
А	Комплекс зданий со своей территорией (торговый комплекс (ТК), торгово-развлекательный комплекс (ТРК), торговый центр (ТЦ), молл, гипермолл, гипермаркет)
В	Отдельное здание-магазин (супермаркет, универсам)
С	Нижние этажи в жилом или офисном здании (продовольственный, промтоварный магазин, аптека)
D	Пристройка, павильон, «стекляшка» (небольшое торговое предприятие, обслуживающее жителей микрорайона)
Е	Нежилые помещения свободного назначения (первые этажи и подвалы жилого дома)
F	Нежилые помещения свободного назначения до отделки или реконструкции

Приложение: сост. авт. по [95].

Для определения типа торгового объекта в зависимости от его качества выделено девять классификационных признаков:

- масштаб объекта, принятые названия;
- товарная специализация;
- целевые потребители;
- инфраструктура и обслуживание;
- наличие дополнительных центров притяжения покупателей;
- расположение;
- конструктивные особенности, архитектура и отделка, планировочные решения;
- паркинг;
- управление зданием, охрана.

По представленным выше критериям выделяют 10 классов торговой недвижимости в зависимости от решаемой задачи:

1 класс – торговые комплексы, торгово-развлекательные комплексы, торговые центры, мегамоллы, гипермоллы.

2 класс – торговые комплексы, торговые центры, гипермаркеты.

3 класс – супермаркеты и универсамы.
 4 класс – салоны, мебельные центры, техноцентры и т.п.
 5 класс – универмаги, гастрономы, аптеки, промтоварные магазины и т.п.

6 класс – павильоны и киоски.

7 класс – павильоны, киоски, «магазины-стекляшки».

8 класс – бутики.

9 и 10 классы объединяют нежилые помещения свободного назначения, к которым относят первые этажи и подвалы жилых домов. Между собой они различаются качеством ремонта (прил. А).

Следует рассмотреть различные способы классификаций торговых центров. В числе критериев классификации могут выступать такие характеристики, как месторасположение; размер арендопригодной и общей торговой площади; размер зоны охвата; пул арендаторов (якорных, миниякорных, сопутствующих и т.п.); год ввода в эксплуатацию («возраст» комплекса); специализация ассортимента продукции и услуг [65, с. 219].

Ряд критериев классификации и соответствующие виды объектов торговой недвижимости представлены в табл. 2.5.

Таблица 2.5

Классификация объектов торговой недвижимости

Критерий	Виды
По типу здания и особенностям его объемно-планировочного решения	Встроено-пристроенные помещения. Отдельно стоящие здания. Торговые комплексы (объекты, включающие несколько зданий)
По видам и особенностям устройства	Магазин-склад (имеет благоустроенные площадки, навесы, складские помещения). Магазин (стационарное здание или его часть, имеющие земельный участок). Павильон (оборудованное строение, имеющее торговый зал и помещение для хранения товаров). Киоск (оснащенное торговым оборудованием помещение). Палатка (нестационарное, разборное сооружение)

Критерий	Виды
По ассортименту реализуемых товаров и размерам торговой площади	Универмаг Универсам Гастроном
С учётом товарной специализации	Смешанные (ведущие торговлю как продовольственными, так и непродовольственными товарами). Универсальные (реализующие универсальный ассортимент продовольственных или непродовольственных товаров – универсам, универмаг и т.д.). Комбинированные (реализующие несколько групп товаров, объединенных общностью спроса). Специализированные (реализующие товары одной товарной группы). Узкоспециализированные (реализующие товары части товарной группы, например, одной фирменной марки)
По размерам и направленности	Гипермаркеты/супермаркеты. Большие продовольственные и непродовольственные магазины. Средние продовольственные и непродовольственные магазины. Небольшие продовольственные и непродовольственные магазины

Приложение: сост. авт. по [40].

Общеизвестна классификация Международного совета торговых центров (ISCS). Критерием классификации выступает «зона экономического влияния», под ней понимается территория, жители которой с большей вероятностью воспользуются услугами данного торгового объекта, чем других объектов, расположенных более удалённо.

В соответствии с данной классификацией выделяют следующие торговые объекты (табл. 2.6).

Таблица 2.6

Виды торговых объектов

Вид объекта	Зона экономического влияния	Численность обслуживаемого населения
Локальные (микрорайонные)	До 2 км	До 40 тыс. чел.
Районные	До 5 км	До 300 тыс. чел.
Городские	Половина площади города	Половина населения города
Суперцентры	Весь город	Всё население

В России используется классификация по размеру и зоне охвата торговых объектов (табл. 2.7).

Таблица 2.7

Классификация торговых объектов, используемая в России

Вид объекта	Расположение	Зона охвата	Площадь, тыс. кв. м	Ассортимент
Микро-районный	Вдалеке от центральных улиц и магистралей	5–10 минут пешеходной доступности	Менее 3	Может не быть якорного арендатора. Услуги и товары первой необходимости, повседневного спроса
Районный	В удалении от центральных улиц и стратегических магистралей	5–10 минут транспортной доступности. Аудитория 3000–40 000 человек	3–10	Якорный арендатор продуктовый супермаркет, аптека
Окружной	Вблизи центральных улиц и стратегических магистралей	10–20 минут транспортной доступности. Аудитория 40 000–150 000 человек	9–20	Якорный арендатор продуктовый супермаркет, универмаг детских товаров, другие промышленные товары

Окончание табл. 2.7

Вид объекта	Расположение	Зона охвата	Площадь, тыс. кв. м	Ассортимент
Суперокружной	Вблизи стратегических магистралей	Прилегающие территории и отдалённые районы	20–30	Якорный арендатор продуктовый супермаркет, универмаг детских товаров, другие промышленные товары
Региональный	Вблизи стратегических магистралей	30–40 минут транспортной доступности. Охватывает прилегающие регионы. Аудитория свыше 150 000 человек	30–45	Якорь один или два универмага с полным ассортиментом и площадью от 4500 кв. м Места отдыха, развлечения, предприятия бытового обслуживания
Специализированный	Не имеет значения	Прилегающие территории и отдалённые районы	3–100	Специализированный магазин или группа таких магазинов, определяющий специфику торгового объекта

Примечание: сост. по [73].

В Европе была разработана классификация торговых объектов в соответствии с размером площади, пригодной для передачи в аренду (gross leasable area, GLA) (табл. 2.8).

В Европе применяется классификация торговых объектов по размеру, зоне охвата и типу торгового центра. В таблице 2.9 некоммерческим образовательным исследовательским институтом УЛИ (Urban Land Institute) предложена данная классификация.

Таблица 2.8

Европейская классификация торговых объектов по размеру арендопригодной площади (GLA)

Вид торгового объекта		Размер арендопригодной площади
Современные объекты розничной торговли		Менее 5000 кв. м
Многофункциональные торговые центры	Мелкие	5000–10 000 кв. м
	Средние	10 000–20 000 кв. м
	Крупные	Более 20 000 кв. м

Таблица 2.9

**Классификация торговых объектов, разработанная
Urban Land Institute**

Название	Расположение	Размер, тыс. кв. м	Зона охвата	Аудитория	Ассортимент
1. Микро-районный (Convenience center)	В деловой части города	1,5–3	Около 1 км	Населенные районы	Предприятия питания, сферы услуг, товары первой необходимости. Якорь – продуктовый минимаркет
2. Локальный (Local center)	В центральной части города	3–15	Не более 3 км	Обеспеченные клиенты 3–40 тыс. чел.	Галерея магазинов и бутиков без ярко выраженного якорного арендатора. Часто присутствуют супермаркеты. Сфера услуг представлена ограниченно

Продолжение табл. 2.9

Название	Расположение	Размер, тыс. кв. м	Зона охвата	Аудитория	Ассортимент
3. Районный (Neighbourhood center)	На территории конкретного района, вблизи автомагистралей	3-10	До 20 минут транспортной доступности	40–150 тыс. чел.	Товары и услуги повседневного спроса. Якорь чаще всего супермаркет. Имеется парковка (5 мест на каждые 100 кв. м площади)
4. Окружной (Community center)	В центре города.; ближе к окраине; на территории района	До 25	20–25 минут транспортной доступности	До 150 тыс. чел.	Сочетают черты локальных и районных центров. Товары смешанного ассортимента и повседневного спроса
5. Суперокружной (Super Community center)					
5.1. Пауэр центр	В спальных районах на окраинах городов вблизи автомагистралей	От 25	Приближаются к региональным и суперрегиональным торговым центрам		Крупный якорный арендатор – магазин бытовой техники или товаров для дома от 10 тыс. кв. м и более трёх небольших якорных арендаторов от 2 тыс. кв.м каждый. Все якорные магазины занимают около 85% площади
5.2. Центр моды	Часто в черте мегаполиса вблизи автомагистралей	25–50	20–30 минут транспортной доступности	Население близко расположенных кварталов и части района	Основная категория – магазины одежды, обуви, представляющие отдельные торговые марки

Название	Расположение	Размер, тыс. кв. м	Зона охвата	Аудитория	Ассортимент
6. Молл (Mall)					
6.1. Региональный (Regional centre)	Вокруг универмагов полной линии. Часто в деловых районах города	30–100 В среднем 45	30–40 мин транспортной доступности	Посетителей от 150 тыс. чел.	Более двух якорных арендаторов. Глубокий и широкий ассортимент одежды, мебели, товаров для дома, услуг; места отдыха, развлечений и питания
6.2. Суперрегиональный центр, «молл» (Super regional centre)	Часто в пригороде	50–150 В среднем 90	30–60 мин транспортной доступности	Посетителей около 200 тыс. чел. и более	Более трёх якорных арендаторов. Основной арендатор-гипермаркет от 4 до 20 тыс. кв. м. В среднем 7,7 тыс. кв. м. Ассортимент примерно такой же, как и в региональных центрах

Примечание: сост. авт. по [73].

В таблице 2.10 сгруппирована классификация торговых объектов в зависимости от видов представленных товаров и услуг.

Специализированные торговые центры классифицируются по направлениям [30, с. 35]:

- развлекательные (Entertainment);
- торгово-развлекательные (Retail-Entertainment);
- скидочные (Off-price);
- товары для дома (Home improvement);
- стрип-центры (Strip Center);
- исторические (Historic);
- мегамоллы (Megamall);
- стиль жизни (Lifestyle).

Классификация торговых объектов по видам услуг

Наименование	Расположение	Ассортимент
Фестиваль-центр	В культурно-исторических частях города, на центральной площади	Якорь – совокупность предприятий развлечений и общественного питания, а товары и услуги представлены как сопутствующие
Торгово-общественный центр	В различных частях города	Якорем выступают детские и фитнес-клубы, спортивные и развлекательные комплексы, гостиница, универмаг. Магазины одежды, косметики, обуви и аксессуаров как сопутствующие категории
Аутлет-центр	В спальных и удалённых районах города	Основные товарные категории – одежда, обувь, бытовая техника и электроника, строительные и отделочные материалы. Предприятия услуг как сопутствующие арендаторы

Примечание: сост. авт. по: [73]

Более подробная классификация национального бюро исследований США (NRB) представлена в табл. 2.11.

Классификация торговых центров, предложенная NRB

Название		Характеристика
Розничная сеть аэропорта	Airport Retail	Объединение розничных магазинов на территории аэропорта
Автомаркет	Auto Mall	Линейный торговый центр, объединяющий магазины по продаже автомобилей и оказанию сопутствующих услуг
Окружной торговый центр	Community Center	10 000–30 000 кв. м. Представлены модная одежда и украшения, товары для дома. Создаётся на основе небольшого универмага, галантерейного магазина или магазина товаров по сниженным ценам. Отсутствует универмаг с полным ассортиментом, но может иметь крупный специализированный магазин

Название		Характеристика
Центр торговли товарами повседневного спроса	Convenience Center	Небольшой торговый центр с товарами и услугами повседневного спроса
Центр торговли товарами по сниженным ценам	Discount Center	Основной арендатор предлагает товары по сниженным ценам. Дополнительно представлены другие розничные магазины или супермаркет. Привлекают покупателей с невысоким доходом
Специализированный центр торговли товарами от производителя	Factory Outlet	В центре расположены магазины, владельцем которых являются предприятия-производители. Представлены качественные сезонные товары, часто магазины торгуют со скидками. Притягивают покупателей со средним и ниже среднего уровнем доходов
Фестивальный/развлекательный центр	Festival/entertainment Center	В основном представлены предприятия отдыха, развлечений, общественного питания. Привлекает большое количество туристов
Торговый центр «Всё для дома»	Home Improvement Center	Основной арендатор (арендаторы) – магазин (магазины) розничной торговли бытовыми товарами и техникой
Лайфстайл центр	Lifestyle Center	Площадь от 28 000 кв. м. В основном не имеет якорного арендатора. Расположен вблизи элитных районов. Рассчитан на состоятельных покупателей. Предлагает имиджевые, дорогостоящие товары, услуги увеселительных заведений и ресторанов
Многофункциональные комплексы	Mixed Use Development	Крупный комплекс, предлагающий различные варианты использования площадей – магазины, офисные, жилые помещения, рекреационную зону. Комплекс создаётся в соответствии с целостным планом развития, в котором интегрируются все компоненты проекта, включая зоны движения пешеходов
Микрорайонный центр	Neighborhood Center	Продажа товаров и оказание услуг повседневного спроса. Якорный арендатор – супермаркет. Площадь до 9000 кв. м

Название		Характеристика
Центр торговли со скидками	Off-Price Center	Представлены магазинами, предлагающими марочные товары, а также товары со скидками 20–70% от цены производителя. Товары более высокого качества, чем в магазинах товаров по сниженным ценам. Привлекают потребителей с доходом средним и выше среднего
Пауэр-центр	Power Center	Наличествует несколько якорных арендаторов, предлагающих товары определённой категории по невысоким ценам. Такие арендаторы занимают до 90% площадей всего центра
Региональный центр	Regional Center	Представлена очень широкая линейка товаров смешанного ассортимента. Якорный арендатор с площадью от 10 000 кв. м. Могут быть дополнительные якорные универсальные магазины. Площадь от 28 000 до 70 000 кв. м.
Стрип-центр	Strip Center	Объединяет магазины, соединённые друг с другом тентом, тянущимся над тротуаром вдоль фасадов магазинов. Размеры могут быть различными
Суперрегиональный центр	Super Regional Center	Предлагает разнообразные товары смешанного ассортимента. Представлен тремя и более крупными универмагами. Все центры, площадью от 70 000 кв. м
Тематический/специализированный центр	Theme/Speciality	Основные арендаторы – отдельные магазины, рестораны, предприятия индустрии развлечений, а не супермаркеты и универмаги. Дизайн и планировка выполнены в едином стиле, представлены товары нестандартного ассортимента. Интересен как местным жителям, так и туристам
Эксклюзивный центр высокой моды	Upscale/Fashion Center	Бутики модной брендовой одежды и аксессуаров по высокой стоимости. Включает специализированный универмаг, точки общественного питания. Расположен в районах сосредоточения людей с высоким уровнем доходов

Примечание: сост. авт. по [41].

Можно заметить, что классификация производится исходя из двух основных направлений: зоны охвата (микрорайонный, районный, окружной, региональный) и специализации торгового центра (тип якорного арендатора).

В классификации торговых центров компании Colliers International встречается также термин ритейл-парк (retail park), определяемый как группа крупных одно- или двухэтажных магазинов различного профиля, объединенных общей архитектурной идеей, имеющих отдельные входы, но использующих общую парковочную зону. Площадь загородных ритейл-парков может достигать 200 тыс. кв. м. Часто арендаторами таких объектов становятся компании, реализующие одежду, спортивные товары и мебель [28].

П.В. Кап выделил 3 модификации многофункциональных торговых центров (моллов): утилитарный маркет, утилитарный фудцентр и специализированный коворкинг:

1) *утилитарный маркет* представляет собой интерактивный центр местного значения. Характеристикой данного формата является направленность на удовлетворение повседневных потребностей жителей близлежащих домов. Он ориентирован на реализацию не только сетевых, но и местных (региональных) потребительских товаров, а также на оказание сервисно-бытовых услуг. Досугово-развлекательный блок представлен небольшой спортивно-игровой зоной и «гостиной» микрорайона. Оздоровительный блок – центром здоровья. Деловой блок – небольшим коворкинг-центром и офисами. Рекреационный блок может включать городские общественные огороды, сады, клумбы. Блок размещения представляет собой небольшие общежития и хостелы. Примером может служить проект многофункционального жилого квартала «Марктхолл» в Роттердаме, в котором центром стал гастрономический рынок с дополнительными общественными пространствами. Утилитарный маркет рекомендуется размещать в структуре жилых микрорайонов со средней и высокой плотностью населения, вблизи магистралей микрорайонного значения. Данный формат характеризуется выраженной социальной направленностью;

2) *утилитарный фудцентр* – региональный производственный комплекс сельскохозяйственной продукции и потребитель-

ских товаров. Данный формат предназначен для удовлетворения периодических и эпизодических потребностей населения всего города и региональных фермеров и ориентирован на производство, продажу, распродажу, обмен широкого ассортимента местных (региональных) продовольственных и непродовольственных товаров. В состав формата входит ряд функциональных блоков: производственный, образовательный, деловой, специализированных сервисно-бытовых услуг, жилой, досугово-развлекательный, рекреационный. В качестве примера можно привести проект архитектурного бюро ОМА «Фудпорт» в Луисвилле в США;

3) *специализированный коворкинг* – интерактивный, уникальный центр общегородского значения. Формат рассчитан на удовлетворение эпизодических и специализированных потребностей жителей города и ориентирован на специализированную, уникальную производственную или культурно-досуговую деятельность (коворкинг-центр, минипроизводства, театры и кинотеатры, демонстрационные залы, камерные, зрелищные залы, специализированный детский центр развития и прочее), а также на реализацию универсального, специализированного ассортимента продовольственных и непродовольственных товаров. Часть товаров произведена на местном рынке. В качестве примера можно указать проект реконструкции торгового центра «Вестфилд» в Сан-Франциско с включением интерактивного коворкинг-центра с демонстрационными залами, а также проект реконструкции торгово-общественного центра «Бикини Берлин» в Германии с включением коворкинга и мобильных «pop-up» павильонов для местных дизайнеров и мастеров. Специализированный коворкинг рекомендуется располагать недалеко от магистралей районного и городского значения в месте размещения транспортно-пересадочных узлов. Формат гармонично интегрируется в исторический центр города или в жилые комплексы или рекреационные зоны (набережные, прибрежные территории) [37, с. 104–105].

Каждая из предложенных выше классификаций объектов торговой недвижимости имеет недостатки, проявляющиеся в избыточности, громоздкости или, наоборот, в чрезмерном обобщении.

Российские эксперты в области оценки рыночной стоимости торговой недвижимости разработали свою классификацию. Каждый тип недвижимости они разделили на 4 класса: А, В, С, Д, ка-

ждому из которых присвоили определенный балл (от 2 до 5) по мере снижения классности объекта: А – 5 баллов, Д – 2 балла.

Определены интервалы баллов для отнесения объекта к конкретному классу. Суммируя полученные баллы факторов, формируется общий балл, который лежит в том или ином интервале, определяющем класс объекта (табл. 2.12).

Таблица 2.12

**Классификация торговой недвижимости по классам,
разработанная российскими экспертами**

Характеристика	Классы торговых помещений							
	А		В		С		D	
Местоположение, транспортная доступность	На главных площадях и магистралях, вблизи остановки общественного транспорта, с удобным подъездом и подходом	5	На транспортных артериях, вблизи остановки общественного транспорта, с удобным подъездом и подходом	4	На улицах и площадях, с не совсем удобным подъездом	3	Внутри микрорайона, двора	2
Качество отделки	Новое строительство; высококачественная отделка	5	Недавний срок постройки, улучшенная отделка	4	Срок эксплуатации более 20 лет, устаревшее или реконструированное здание иного назначения, стандартный ремонт	3	Бывший жилой фонд со стандартным ремонтом	2
Состояние	В отличном состоянии	5	В отличном или хорошем состоянии	4	В хорошем или удовлетворительном состоянии	3	Требует ремонта	2

Характеристика	Классы торговых помещений							
	А		В		С		D	
Парковка	Подземная парковка или многоуровневая наземная парковка с крытым переходом в здание	5	Организованная наземная парковка с достаточным количеством мест; удобный подъезд к территории парковки	4	Недостаточное количество мест на неохраняемой наземной автопарковке	3	Стесненность, неудобный подъезд	2
Наличие концепции здания	Единый собственник здания, наличие «якорных арендаторов», наличие концепции позиционирования здания на рынке	5	Несколько крупных собственников здания, наличие «якорных арендаторов»	4	Несколько мелких собственников здания, наличие арендаторов разного качества	3	Отсутствие концепции здания	2
Интервал класса	20–25		16–19		12–15		8–12	

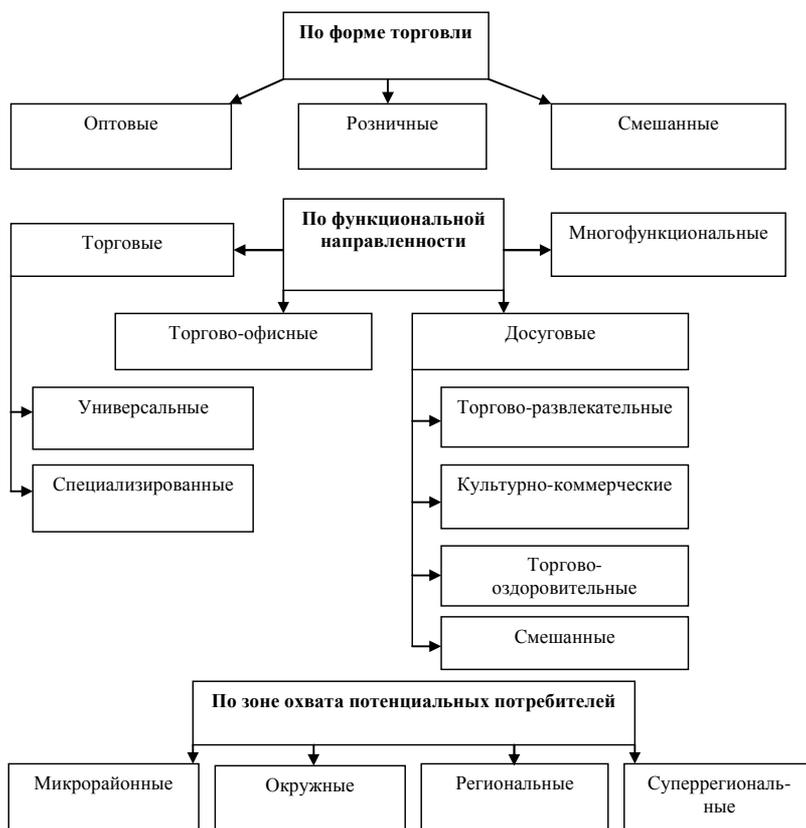
Примечание: сост. по [20].

Представленная краткая классификация удобна в применении, отражает качество имеющейся недвижимости и позволяет достаточно легко и быстро сориентироваться в отнесении недвижимости к тому или иному классу. Однако она не имеет количественных и точно выверенных критериев, на основании которых объект относят к конкретному классу. Каждый специалист может на основании своего опыта, например, принять решение, что объект имеет ясную концепцию, или, наоборот, посчитать, что концепция не явно выражена. И такая ситуация по каждому параметру классификации.

Необходимо отметить, что классификация объектов торговой недвижимости должна иметь несколько вариантов, которые ис-

пользуются в зависимости от задачи. Она должна быть произведена применительно к совокупности объектов, независимо от их товарной номенклатуры, а также быть конкретизирована применительно к объектам или их частям (помещениям) с одной выбранной категорией товаров, а степень товарной специализации определяется исследовательской задачей.

О.С. Токмачёва предложила классификацию торговой недвижимости, представив её в виде схемы (рис. 2.3).



Источник: [97, с. 98]

Рис. 2.3. Классификация торговых центров

О.С. Токмачёва выделила три классификационных признака. Данная классификация, как и рассмотренные ранее, охватывает часть характеристик торговых объектов и предстает видением конкретного исследователя на способ классификации.

Х. Хеинберг и А. Маяр замечают, что торговые центры можно классифицировать по периодам строительства, их архитектурным концепциям, размерам и типам расположения [112, с. 98].

Следует обратить внимание на тот факт, что попытки классифицировать торговые объекты наряду с учёными предпринимались различными международными компаниями – «Colliers», «C&W S&R», «Noble Gibbons», «JLL», «Knight Frank».

Можно заключить, что в качестве наиболее распространённого объекта торговой недвижимости выступает торговый центр, площадь которого в соответствии с нормативом Международного совета торговых центров ICSC начинается от 3500 кв. м.

Торговые центры и торговые комплексы часто используются как понятия-синонимы.

Все объекты торговой недвижимости классифицируются в соответствии с разнообразными критериями. Не существует универсальной классификации. На практике целесообразно использовать одну или несколько в зависимости от решаемых задач.

Глава 3. ОСОБЕННОСТИ ВЫБОРА И ОБОСНОВАНИЯ КОНЦЕПЦИИ ОБЪЕКТОВ СОЦИАЛЬНО- ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ

- 3.1. *Понятие концепции объекта торговой недвижимости.*
- 3.2. *Анализ концепций развития (выбора) объектов торговой недвижимости в России и за рубежом.*
- 3.3. *Оценка позитивных и негативных практик.*

3.1. Понятие концепции объекта торговой недвижимости

Термин «концепция» (от лат. conceptio – схватывание) относится к философской категории, связан с разработкой или личными знаниями, которые, в отличие от теории, не получают завершённой дедуктивно-системной формы организации. Элементами являются не идеальные объекты, аксиомы и понятия, а концепты, представляющие собой устойчивые смысловые сгущения, образуемые в процессе обсуждения [92, с. 32].

Современный философский словарь трактует термин «концепция» как «совокупность взглядов на какой-либо объект, предмет исследования, экономическое явление для его комплексного представления, выражающая авторское видение его сущности, содержания и особенностей, форм существования и возможных направлений изменений в процессе функционирования» [93].

В имеющихся литературных источниках отсутствует общепринятое определение концепции объекта торговой недвижимости. Специалисты в рамках работы над той или иной исследовательской проблемой по-своему трактуют указанный термин.

Современная концепция торгового объекта – это выверенная идея, замысел которой должен привести к уникальности и неповторимости объекта, выдерживать баланс интересов владельца, арендатора, посетителя и инвестора и ориентироваться на долгосрочную перспективу [46].

Концепция представляет собой систему маркетинговых, архитектурных, финансовых, социально-психологических решений, определяющих будущий образ объекта, а также порядок его создания, вывода на рынок и последующего функционирования, развития, продвижения.

Концепция торгового центра согласно Российскому совету торговых центров трактуется как главная тема, направленность торгового центра на определенный сегмент рынка и группы целевых потребителей [84].

Под концепцией торгового центра понимается специализация, позиционирование торгового центра на определенный сегмент рынка и на группы целевых потребителей.

Концепция предусматривает рассмотрение основных параметров торгового центра:

- целевые группы потребителей;
- тип торгового центра;
- специализация;
- якоря (магниты).

Тип торгового центра и основная специализация являются взаимозависимыми параметрами, а специализация, в свою очередь, предопределяет выбор якорей [113].

В настоящее время концепция является необходимым условием функционирования успешного торгового центра. Данный термин даже включается в определение самого торгового центра: «это совокупность предприятий торговли, услуг, общественного питания и развлечений, подобранных в соответствии с концепцией и осуществляющих свою деятельность в специально спланированном здании (или комплексе таковых), находящемся в профессиональном управлении и поддерживаемом в виде одной функциональной единицы» [95].

Необходимость разработки концепции торговой сети предложена Комитетом по товарному рынку администрации г. Екатеринбурга и Уральской палатой экспертизы качества консалтинга.

Разработан документ «Концепция торговой сети», направленный на обеспечение эффективной работы торгового предприятия на определенный период времени (от двух до пяти лет) и содержащий маркетинговые, архитектурные, правовые аспекты. Специалисты, разрабатывающие концепцию, должны знать социально-демографическую структуру региона, способствующую выделению целевых групп [107, с. 23]. Таким образом, главной целью разработки концепции в данном случае выступает определение групп конечных потребителей.

На наш взгляд, сам по себе документ не может обеспечить эффективное функционирование предприятия, однако в нём может быть представлена аргументация создания торгового объекта.

В. Шапошников выделил структуру концепции торгового предприятия, включающую несколько аспектов, подвергающихся описанию:

- определение месторасположения (общая характеристика торгового района, план развития района, население торгового района и его сегментация, конкурентная среда, зона обслуживания (доступность торгового объекта);
- идея торгового предприятия;
- формат предприятия торговли;
- финансовое обоснование.

Раздел, характеризующий стратегию развития, предполагает выбор одного из четырёх направлений развития: ценовая концепция, театральная концепция, концепция «экономия времени», информационно-ознакомительная концепция [Там же].

Концепция торгового объекта является основанием для передачи задания на архитектурное проектирование. Это основной документ, предоставляемый заинтересованному кругу лиц – инвесторам, участникам проекта, арендаторам, государственным органам.

Структура концепции:

- описательная часть – общий и локальный анализ рынка коммерческой недвижимости и розничной среды, описание застраиваемой территории или реконструируемого объекта, расчёт объёма площадей и заполнения объекта, предложения по архитектурной и технической компоновке, резюме описательной части;

– строительная часть – определение состава работ по объекту, сметной стоимости, сроков и графика строительства;

– экономическая часть – расчёт инвестиционной ёмкости, доходной и расходной базы, срока окупаемости и других показателей [94, с. 9].

Необходимо рассмотреть принципы формирования концепции объекта торговой недвижимости.

Во-первых, концепция любого торгового объекта должна отталкиваться от потребностей и желаний целевых потребительских групп, на которые объект ориентирован. Этому принципу подчинено всё остальное: состав арендаторов, архитектура и дизайн, зонирование, организация свободного пространства и прилегающей территории, способы и методы продвижения и прочее.

Во-вторых, единое архитектурное решение способствует формированию потребности посетить торговый центр.

В-третьих, учёт требований арендаторов, которые оценивают транспортную доступность, наличие и удобство пользования дебаркадером, высоту потолков, возможность свободных планировок арендуемых помещений, количество доступных энергоресурсов и многое другое.

Указанные основные принципы формирования концепции торгового центра в каждом конкретном случае выражаются в определенных решениях [98].

В российской практике выделяют два подхода при разработке концепции объекта торговой недвижимости: экспертный и аналитический [82].

Экспертный подход подразумевает использование практического опыта, интуиции и здравого смысла. Данный подход характеризуется высокой степенью риска непопадания в целевую аудиторию, так как эксперт, не оперируя достоверной аналитической информацией, может ошибиться и здравый смысл также может подвести.

Главным в аналитическом подходе является использование соответствующей эмпирической информации. Таким образом, подход предполагает использование научных методов, проведение маркетингового исследования на локальном рынке.

Процесс разработки концепции предполагает проведение исследований рынка недвижимости и потребителей, определение

наилучшего использования территории и/или объекта недвижимости. В большинстве случаев это первый и наиболее важный этап создания концепции.

При разработке концепции учитывается несколько групп факторов, способных повлиять на нее в целом: рыночная ситуация, финансовые ожидания, топографические, инженерные и архитектурные особенности участка, законодательные и юридические ограничения.

Основной вопрос, на который нужно ответить: каким именно должен быть объект в данном конкретном месте, чтобы стать коммерчески эффективным, иметь максимально возможную прибыль и быть востребованным клиентами на протяжении многих лет, оставаясь успешным в условиях возможного увеличения конкуренции?

Концепция объекта включает в себя количественные и качественные показатели.

К количественным относятся:

- площадь застройки;
- этажность;
- объём полезных площадей;
- соотношение площадей различного назначения;
- количество парковочных мест и т.д.

Качественные показатели описывают функциональный состав арендаторов, ценовой уровень представленных магазинов, опирающийся на доходы и особенности потребительского поведения жителей в торговых зонах [78].

Подавляющее большинство специалистов полагают, что разработка концепции торгового центра начинается с проведения исследований:

- оценивается местоположение будущего торгового центра с учётом инфраструктуры;
- изучаются социально-экономические факторы;
- осуществляется анализ конкурентов (с учётом будущих);
- проводится оценка тенденции развития данного микрорайона или региона в долгосрочной перспективе.

После выполнения исследований становится ясно, является ли данный объект экономически целесообразным и каким он должен быть, чтобы привлекать клиентов.

После этого производится непосредственно разработка концепции, которая формулирует основную экономическую идею. Экономическая идея указывает на то, каким должен быть коммерчески успешный объект, построенный в данном месте и ориентированный на определенную группу потребителей [47].

Концепция торгового объекта представляет своего рода бизнес-план, который даёт возможность определить, какой формат будет иметь объект, на каких клиентов он ориентирован, каких арендаторов следует привлечь, на каких этажах и как лучше их разместить, какова будет доходность объекта и другие аспекты [75].

Взгляды исследователей, а также специалистов-практиков на вопрос разработки концепции торгового объекта разнообразны. Многие предлагают своё видение структуры и составляющих элементов концепции.

В процессе формирования концепции предлагается разрабатывать следующие элементы:

- необходимые размеры площади для размещения арендаторов (операторов торговли, услуг, общественного питания, включая площадь под парковку и прилегающую территорию);
- характеристика арендаторов, особенно «якорных»;
- поэтажная планировка размещения операторов;
- рекомендации по зонированию помещений для различных арендаторов [92, с. 33].

Разработка концепции может включать следующие блоки:

- проведение исследований;
- позиционирование комплекса на основе анализа расположения, конкурентов, покупательской среды;
- определение состава функций комплекса. Оценка значения, плюсов и минусов каждой из функций (торговая, развлекательная, общественного питания, офисная, гостиничная, спортивно-оздоровительная) с точки зрения инвестиций, особенностей строительства и технологии;
- распределение площадей;
- определение состава арендаторов, профиля якорных арендаторов комплекса;
- требования к форматам, ценовой и ассортиментной политике арендаторов торгового центра;
- расположение зон различного профиля в комплексе;

– разработка бренда торгового объекта (название, символика, фасад и интерьер) [45].

При разработке концепции принимают во внимание наибольшее и наилучшее использование объекта и рыночную ситуацию. Учитываются такие параметры, как законность, физическая осуществимость, финансовая целесообразность, максимальная эффективность [90].

По мнению Д.Б. Орехова, концепция торгового объекта включает несколько важных элементов [65, с. 120]:

– описание формата и типа торгового центра (местоположение, размер торговой площади, целевая аудитория, якорные и другие арендаторы, набор товаров и услуг, наличие дополнительных услуг – развлекательных, общественного питания, отдыха и пр.).

– архитектурно-планировочные решения (общий вид здания, дизайн помещений, планировка торгового комплекса под потенциальных арендаторов и пр.);

– маркетинговая концепция позиционирования (набор конкурентных преимуществ, бренд, ценовое позиционирование, особенности продвижения и пр.). Указанные три элемента должны быть взаимоувязаны, что обеспечит качество функционирования торгового центра.

А. Галиев разработку концепции объекта коммерческой недвижимости рассматривает исходя из следующих составляющих [23]:

– анализ местоположения (участок, район, транспортная и пешеходная доступность);

– анализ рынка (спрос и предложение, конкуренты, величина арендных ставок, цены продаж, тенденции рынка, прогноз развития);

– рекомендации по архитектурно-градостроительной концепции проекта (назначение и тип здания, класс объекта, посадка здания, транспортная схема, конструктивная схема, инженерные системы здания);

– рекомендации по концепции реализации объекта (профиль будущих арендаторов, величина арендных ставок, стоимость продажи, план продаж, план маркетинга);

– финансовый анализ (затраты по проекту, прогноз денежных потоков, источники финансирования, показатели эффективности инвестиционного проекта).

Выделяют следующую структуру концепции объекта торговой недвижимости [44]:

- анализ участка;
- анализ прилегающего к участку района;
- обоснование вариантов возможного использования участка;
- коммерческая концепция (включая маркетинговую политику);
- архитектурная концепция;
- организационный план;
- оценка экономической эффективности выбранного варианта концепции.

Существует мнение, что концепция торгового центра должна отражать [39]:

- целевые группы покупателей («портрет покупателя»);
- тип торгового центра;
- состав арендаторов («якоря», «мини-якоря», сопутствующие).

Консалтинговые компании, занимающиеся разработкой концепций торговых центров предлагают достаточно объёмную структуру подобного документа.

В общем виде содержание концепции торгового центра может выглядеть следующим образом [79]:

1. Маркетинговое исследование.

2. Анализ местоположения участка расположения торгового центра:

- а) расположение и основные характеристики участка;
- б) ближайшее окружение участка;
- в) анализ транспортной и пешеходной доступности участка;
- г) перспективы развития района локации участка;

д) выводы относительно коммерческой привлекательности участка (SWOT-анализ) для реализации на нем проекта строительства торгового центра.

3. Анализ конкурентной среды:

а) анализ рынка торговой недвижимости в зоне рассматриваемой локации;

б) выбор и анализ объектов конкурентной среды будущего проекта:

- качественные и количественные характеристики;
- плюсы и минусы проектов-конкурентов;

- в) торговые сети, представленные в зоне конкуренции;
 - г) ценообразование и коммерческие условия.
4. Выводы по наилучшему использованию участка на основе проведенного анализа местоположения и маркетингового анализа. Определение формата объекта будущего строительства.
5. Предброкеридж торгового центра:
- а) формирование предварительной коммерческой и планировочной концепции;
 - б) формирование пула арендаторов в рамках объекта из операторов, соответствующих концепции, на основании их планов развития, форматов для конкретного местоположения и прогнозируемых арендных ставок. Опрос потенциальных арендаторов на предмет заинтересованности в аренде помещений в объекте. Выводы и сводный отчет относительно заинтересованности потенциальных арендаторов в торговом центре.
6. Разработка концепции торгового центра:
- а) основные характеристики качественного торгового центра;
 - б) тип объекта;
 - в) зона охвата/обслуживания объекта;
 - г) качественные и количественные характеристики объекта:
 - общая площадь;
 - арендная/полезная площадь;
 - количество уровней/этажность;
 - высота потолков;
 - ширина торговой галереи;
 - лифты;
 - эскалаторы;
 - паркинг;
 - коммуникации;
 - д) рекомендации по планировочным решениям и зонирование;
 - е) целевые группы посетителей объекта;
 - ж) навигация;
 - з) формирование пула арендаторов и их расположение в составе объекта;
 - и) архитектура, материалы строительства, материалы внешней и внутренней отделки объекта;
 - к) преимущества объекта;
 - л) рекламное продвижение объекта;

- м) средняя ставка аренды по группам арендаторов;
- н) средняя ставка аренды в разбивке по этажам;
- о) заполняемость;
- п) расчёт арендного потока.

Состав концепции также может включать следующие разделы [76]:

- общий анализ экономической ситуации;
- анализ земельного участка, транспортных и пешеходных потоков;
- конкурентный анализ;
- описание объекта строительства;
- формат и позиционирование;
- целевая аудитория;
- тематика этажей;
- потенциально интересные арендаторы, якоря;
- система входов, выходов, передвижения покупателей между этажами;
- зонирование торговых площадей;
- финансовый план (арендная политика);
- 3D-визуализация (экстерьер, интерьер, ландшафт);
- стратегия привлечения арендаторов;
- PR и продвижение.

И. Волосюк подчёркивает, что в процессе развития и функционирования торгового центра концепция решает следующие вопросы [19]:

- закладывает будущий коммерческий успех проекта (в краткосрочном и в долгосрочном плане);
- превращает торговый центр в актив, генерирующий стабильный денежный поток;
- позволяет спланировать максимальную привлекательность торгового центра для арендаторов и посетителей;
- обеспечивает конкурентоспособность объекта;
- ускоряет процесс маркетинга торгового центра;
- обеспечивает окупаемость торгового центра в заданные сроки.

Следует обратить внимание на тот факт, что исследователи выделяют различные виды концепций торговых объектов (торговых центров), включённых в единую концепцию. Под коммерческой концепцией часто понимают маркетинговую концепцию.

Коммерческая концепция торгово-развлекательного центра (ТРЦ) представляет собой «чётко выраженную идею позиционирования, отражающую его специализацию, уникальные атрибуты и характеристики, разработанные с учётом его местоположения, конкурентной среды, ориентации на целевые потребительские сегменты» [63, с. 31].

Л.Б. Нюрнбергер и Е.Ю. Пятова замечают, что для того, чтобы торговый объект стал прибыльным, его целесообразно построить на основании хорошо проработанной коммерческой концепции, подразумевающей анализ потребительского рынка, оформление помещений, продуманное расположение секций, мероприятия по привлечению покупателей и прочее [61, с. 109].

Российские специалисты в области формирования и управления торговыми центрами К. Канаян и Р. Канаян указывают на высокую значимость позиционирования, без которого любой торговый объект может стать просто набором торговых и развлекательных мест под одной крышей.

Возникает необходимость не просто иметь разные точки торговли и развлечений, средств размещения, офисного и делового пространства, а обеспечить работу центра как единого целого. В ином случае каждое направление торгового центра генерирует только свой клиентский поток, что снижает эффективность использования площадей и всего центра в целом [36].

Можно сделать вывод, что сам термин «концепция» относится к философской категории. Применительно к торговым центрам он рассматривается в большей степени как идея, замысел, специализация объекта.

Концепция торгового центра может быть представлена как единый документ, имеющий ряд разделов, каждый из которых затрагивает ту или иную область формирования и развития объекта торговли.

Единая концепция включает в себя, например, архитектурную, коммерческую, маркетинговую, дизайн-концепцию, торгово-технологическую, финансовую и прочие виды концепций.

На наш взгляд, наибольшую значимость при формировании концепции имеет грамотное и своевременное использование инструментов маркетинга, которые способствуют созданию особой идеи торгового центра.

3.2. Анализ концепций развития (выбора) объектов торговой недвижимости в России и за рубежом

В настоящее время не существует идеальной концепции торгового центра. В каждом конкретном случае имеют место свои особенности в формировании и последующем развитии и поддержании концепции. Чтобы торговый объект оказался эффективным, следует учитывать тенденции их развития. Это поможет обеспечить конкурентоспособность торгового центра на долгосрочную перспективу, так он способен будет оставаться востребованным клиентами. С течением времени концепция должна пересматриваться и модифицироваться с целью поддержания интереса со стороны клиентов.

Универсальной формулы, согласно которой можно разработать концепцию торгового центра, нет. Специалисты, занимающиеся строительством торговых объектов (девелоперы), понимают, что показателем успешности торгового объекта являются постоянные покупательские потоки, за счёт которых повышается интерес к нему со стороны арендаторов.

Не все торговые объекты характеризуются высокими покупательскими потоками. Концепция объектов должна разрабатываться индивидуально и ориентироваться на целевых потребителей с учётом месторасположения и состояния конкурентной среды [98].

Оценивая зарубежный опыт формирования торговых центров, можно сделать вывод о том, что принципы их проектирования в последнее время существенно изменились не только на объёмно-планировочном, но и на концептуальном уровне в целях предотвращения деградации социальной структуры общества и обеспечения устойчивой поддержки его жизнеспособности [37, с. 104].

Первый современный торговый центр был построен в США в 1920-х годах, торговые центры постепенно стали представлять собой модели экономического роста и увеличения потребления в США, что является мировым трендом. Торговые центры продемонстрировали очень большой потенциал развития [121, с. 93].

Именно США является родиной торгово-развлекательных центров, где в крупных городах в середине XIX века появились моллы. Они были призваны «разрушить стену между культурами, развлечением и совершением покупок, удовольствием и доходом, зрителем и зрелищем» [80].

С развитием технологии происходили изменения во внешнем виде торговых объектов и, соответственно, в их формате. Во второй

половине XIX – начале XX века появились новые конструкции, позволяющие проектировать помещения с большими пролетами и без опор. Увеличились световые проёмы в зданиях, появились большие витрины и атриумное освещение. После того, как в 1851 году в Лондоне прошла Всемирная выставка архитектуры, на которой был представлен торговый павильон под названием «Хрустальный дворец»; в торговой недвижимости появились новые вместительные светлые помещения с широким товарным ассортиментом.

В настоящее время торговые центры должны иметь отличительные особенности для привлечения к себе потребителей. Так, например, в качестве дополнительно концептуального преимущества торгового центра клиенты выделяют театр, и это несмотря на то, посещают они его или нет [110].

Примеры наиболее востребованных торговых центров мира с ярко выраженными силами притяжения приведены в табл. 3.1.

Таблица 3.1

Крупнейшие наиболее востребованные торговые центры мира с ярко выраженными концептуальными особенностями

Название торгового центра	Место расположения	Концептуальные особенности
«Mall of the Emirates»	ОАЭ, г. Дубай	Крупнейший в мире открытый горнолыжный склон
«Mall of America»	США, г. Миннесота	Тематический парк «Nickelodeon Universe», поле для гольфа, зона для полёта на авиасимуляторах
«The Grand Canal Shoppes»	США, г. Лас-Вегас	Окружён искусственным каналом, где все желающие могут покататься на гондолах
«West Edmonton Mall»	Канада, г. Альберта	В центре комплекса организовано озеро, где обитают четыре морских льва

Примечание: сост. авт. по [108].

В практике функционирования зарубежных торговых центров можно выделить ряд подходов:

– концепция «экономия времени», ориентированная на пешеходную доступность от места жительства, работы или маршрутов

движения покупателей. Основным мотивом для потребителя в данном случае является удобство в совершении покупок;

- ценовая концепция, основанная на наличии арендаторов, работающих в среднем и, преимущественно, ниже среднего сегментах. Клиенты в этом случае ориентированы на низкие цены, а не на высокий сервис;

- театральная концепция, особенностью которой является визуальный эффект; большое внимание уделяется дизайну;

- информационно-ознакомительная концепция предполагает наличие преимущественно специализированных или монобрендовых магазинов.

Наиболее простой является ценовая концепция, другие требуют обширной маркетинговой поддержки, целью которой является продвижение торгового центра [92, с. 35].

Одна из тенденций касается строительства торговых объектов в рамках рекреационных центров. Многие современные рекреационные комплексы являются многофункциональными. Они предоставляют возможность проживания, набор развлечений, а также лечебно-оздоровительные и деловые услуги. Данные комплексы универсальны, о чем свидетельствует возможность выбора из разнообразных видов отдыха в любое время года.

Критерии универсальности – это наличие в одном здании (комплексе) таких процессов, как прием, размещение, питание, дополнительные услуги.

Мировая практика выделяет два основных вида рекреационных комплексов: комплексы гостиничного типа и комплексы, специализирующиеся на обслуживании. Указанные комплексы имеют разнообразные модификации в зависимости от целевой направленности, уровня оказываемых услуг.

Наиболее ярким примером крупнейшего торгового объекта в мире является торгово-рекреационный центр в ОАЭ «The Dubai Mall». Океанариум, расположенный в его центральной части, занесен в книгу рекордов «Гиннеса». «The Dubai Mall» представляет собой комплекс, в котором можно проживать, не выходя за его пределы, в течение любого времени. Особенно комплекс привлекателен для туристов, является своего рода «лицом города». Среди особых рекреационных услуг, представленных в «The Dubai Mall», следует выделить развлекательный центр, хоккейное поле. Украшают комплекс водопады и большое количество искусственных бабочек.

«The Dubai Mall» настолько масштабный, что для удобства перемещения по нему посетителям предлагают воспользоваться услугами такси.

Наибольшее развитие и популярность подобного рода объекты приобрели в развитых и сырьевых странах, стремящихся привлечь туристов со всего мира и имеющих для этого существенную финансовую основу.

В соответствии с мировыми тенденциями для достижения конкурентных преимуществ субъекты, оказывающие рекреационные услуги и владеющие соответствующими объектами рекреации, должны:

- располагать инновационным потенциалом, включающим высокопрофессиональные кадры с креативным мышлением, осуществлять научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки в сфере туризма и использовать передовое информационное обеспечение;

- применять широкий комплекс инновационных возможностей – от разработки концепций до способов распределения инноваций для увеличения дохода;

- дифференцировать туристический продукт для более точного попадания в целевую аудиторию и снижения себестоимости;

- осуществлять постоянный мониторинг для своевременного реагирования на изменение конъюнктуры и заимствования передового мирового опыта.

На современном этапе формирование торговых и рекреационных комплексов и центров в Европе происходит с опорой на местные историко-культурные традиции. Об этом свидетельствует развитие малых и средних европейских городов, которые часто представляют из себя тематическое направление для научно-познавательного туризма (например, города Тревизо, Кьоджа, Ровиго, Беллуно) либо реализуют функцию рекреации для спортивно-оздоровительного туризма (Кортин д'Ампеццо) [14].

Одной из тенденцией в Европе является строительство многофункциональных торговых центров на городских территориях в тесной связи с транспортными сетями. Развивается новый тип торговых центров с многоэтажными жилыми комплексами в виде многоярусного общественно-торгового центра с вертикальным функциональным зонированием [7].

Примечательно, что в мировой практике строительство торгового центра не начинается без предварительно тщательно проработанной концепции. Необходимо сначала провести анализ месторасположения, определить целевую аудиторию, площадь, формат, этажность и прочие характеристики торгового центра, сделать прогноз его доходности и только потом начать его строительство. В России, особенно до 2010 г., нередко можно было встретить ситуацию, когда над концепцией собственник объекта задумывался лишь тогда, когда нужно было уже заводить арендаторов [78].

Россия считается одним из быстрорастущих и привлекательных рынков для строительства торговых центров. Сфера досуга получает обширное развитие. Развлечения обладают мощной притягательной силой. Поэтому торговые центры стали дополняться развлекательными составляющими – кинотеатрами, боулингом, бильярдом, детскими аттракционами, игровыми аппаратами и прочим. Часто потребители выбирают для посещения тот торговый центр, где можно провести время всей семьёй либо помимо приобретения различных вещей получить дополнительные услуги. Понимание того, что шопинг лучше совмещать с развлечением, было обусловлено постепенным ростом доходов населения и повышением качества жизни.

Концепция торгового центра определяет наличие тех или иных развлечений с учётом размещения торгового центра и экономической целесообразности. Так, крупные торговые центры в России имеют свои развлекательные «визитные карточки». В качестве примеров приведем следующие:

- «Мега» (г. Москва) – каток;
- «Рамстор сити» (г. Москва) – первый в России 3D-кинотеатр IMAX;
- «Мегакомплекс на Московском» (г. Самара) – аквапарк;
- «Шоколад» (г. Нижний Новгород) – фитнес-клуб с бассейном и сауной.

В России часто происходит реконструкция старых торговых центров и изменение их формата. При этом спрос операторов развлекательной индустрии на аренду площадей в торговых центрах часто ниже, чем соответствующее предложение. Поэтому для повышения интереса к торговым объектам следует разрабатывать уникальную концепцию на основе расположения, зоны охвата целевой аудитории, конкуренции [60, с. 59].

Концепции торговых центров совмещают различные принципы, среди которых:

- создание оригинальной развлекательной составляющей;
- использование потенциала ландшафта и природного окружения;
- применение нестандартных форматов, которые создают особую атмосферу для покупателей;
- оригинальные архитектурные решения и прочее.

Консалтинговая компания «CBRE» провела анализ того, как представленные выше принципы реализуются в разных торговых объектах России и выявила наиболее востребованные торговые центры, ставшими такими, в том числе, за счёт концептуальных особенностей (табл. 3.2).

Таблица 3.2

Наиболее востребованные торговые центры России за счёт концептуальных особенностей по оценкам консалтинговой компании «CBRE»

Название	Город размещения	Год запуска	Площадь, кв. м	Особенности концепции	Посещаемость в день, тыс. чел.
ТРЦ «Вегас»	Москва	2010	134 тыс.	Имеет в составе парк экстремальных аттракционов. Концепция основывается на особенностях зонирования пространства, представляющего из себя несколько зон в виде улиц, оформленных в соответствии с определённой идеей	До 90
ТРЦ «Гранд Каньон»	Санкт-Петербург	2006	53 тыс.	Хорошо продуманная детская развлекательная зона «Дивный город» площадью 21,5 тыс. кв. м с сорока магазинами, детским театром, творческими мастерскими, экстрим-парком, городом профессий, скалодромами	До 40

Название	Город размещения	Год запуска	Площадь, кв. м	Особенности концепции	Посещаемость в день, тыс. чел.
ТРЦ «Питер Лэнд»	Санкт-Петербург	2012	80 тыс.	Расположение вблизи живописного парка на берегу Финского залива. Гармонично вписан в окружающую среду. Природная локация является дополнительной притягательной силой. Имеется аквапарк	До 50
ТРЦ Мандарин	Сочи	2013	17 тыс.	Одним из первых в России организован в формате life-style. Торговые павильоны расположены под открытым небом и соединены между собой пешеходными дорожками, зонами рекреации. Зонами притяжения являются бассейн, ночной клуб, смотровая и концертная площадка с амфитеатром	До 40
ТРЦ «Цветной»	Москва	2010	16,3 тыс.	Один из самых оригинальных торговых центров. Несмотря на наличие развлекательной составляющей, притягивает клиентов, следующих за мировыми трендами моды. Минус – первый этаж представлен магазином дизайнерской мебели и товаров для дома	До 35

Примечание: сост. авт. по [74].

Видно, что качественные и самые востребованные объекты расположены преимущественно в центральной России, в частно-

сти, в Москве. Они отличаются высокой проходимостью и грамотным подбором состава арендаторов, точно попадающим в целевую аудиторию.

В настоящее время многие торговые центры в России становятся востребованными целевой аудиторией за счёт обеспечения комфорта, комплексного обслуживания, предоставления широких функций, способных сэкономить время. Но следует отметить, что многие идеи, лежащие в основе торговых объектов, давно устарели и не соответствуют передовым архитектурным решениям и культурному прогрессу. В связи с этим, несмотря на то, что они притягивают к себе потребительские потоки, они не могут органично вписаться в городскую среду и предоставляют типичный набор услуг развлекательного характера. Таким образом, развитие торговых объектов должно осуществляться по пути предоставления качественных возможностей для реализации потенциала и потребностей населения, а не за счёт увеличения площадей и функций.

Среди различий между мировыми и российскими торговыми центрами можно выделить, например, то, что торговые центры в Америке часто имеют достаточно непритязательный внутренний дизайн и в их отделке используется дешёвый материал. В России клиенты хотят видеть более дорогостоящие решения.

Также в России клиенты часто предпочитают не подниматься выше четвёртого уровня торгового центра, при этом в азиатских странах успешно функционируют даже четырнадцатизэтажные объекты торговли [98].

Очень важно рассмотреть тенденции в формировании концепций и развитии торговых центров в России.

Одним из возможных направлений развития торговых центров может стать распространение популярности формата аутлет-центра. Якорными арендаторами являются в большинстве своем производители одежды, электроники и бытовой техники. Сопутствующие операторы – предприятия сферы услуг. Они могут быть расположены в спальных и удалённых районах города.

Преимуществами данного формата для стейкхолдеров:

- возможность для клиентов приобрести товары по сниженным ценам;
- арендаторы могут реализовать остатки товаров и увеличить свою прибыль;

– низкая стоимость строительства торговых объектов для девелоперов.

Аутлет-формат – перспективная форма развития торговых центров, так как он способен минимизировать затраты на совершение покупки [9, с. 108].

Значимой тенденцией в данный момент является также усиление конкуренции среди торговых центров из-за ввода качественных объектов, к которым относятся объекты с продуманной концепцией, грамотным подбором арендаторов и правильно выбранным форматом.

К общепринятым критериям качества торговых комплексов относят [98]:

- площадь комплекса должна быть более 3000 кв. м;
- объект должен быть введён в эксплуатацию не ранее 2010 года;
- обязательное наличие якорного арендатора;
- наличие современного технического оснащения;
- продуманную внутреннюю логистику и функциональное зонирование.

Объекты, введённые в эксплуатацию раньше 2010 года, могут считаться качественными в случае соблюдения других условий и поддержания интереса со стороны клиентов маркетинговой активностью и своевременными предложениями.

Среди тенденций выделяют следующие [61, с. 111]:

- помимо того, что повышается качественный уровень объектов, они создаются в более масштабных форматах, имеющих городское и региональное значение;
- количество торговых центров увеличивается с ростом развлекательных зон в них;
- достаточно высокий спрос со стороны арендаторов;
- укрупнение арендаторов и доминирование сетевых магазинов;
- усиление конкуренции между торговыми центрами: снижение уровня доходности арендаторов на 1 кв. м;
- стабилизация и снижение арендных ставок для якорных арендаторов;
- рост срока окупаемости проектов, снижение рентабельности инвестиций;
- увеличение значения торговых центров в жизни населения;

– рост важности профессионального управления объектом торговой недвижимости.

Снижение инвестиционной привлекательности торговых центров связано с кредитованием крупных проектов в России, доступным существенно меньшему количеству инвесторов. Высокая ставка рублевых кредитов в среднем от 15% увеличивает риск инвестиций в недвижимость, что может повлиять на уменьшение количества новых торговых центров [91].

Ряд специалистов обращает внимание на следующие тенденции:

– «заморозка» строительства торговых объектов в городах с высоким уровнем конкуренции;

– наиболее активно будут развиваться продовольственные супермаркеты, детские развлекательные центры, магазины со сниженными ценами, алкомаркеты;

– среди успешных форматов торговых центров в будущем выделяют районные объекты, так как в новых городских районах существуют пустые ниши;

– как отдельный сегмент формируется концептуальное наполнение торговой инфраструктурой новых жилых микрорайонов.

Специалисты в области коммерческой недвижимости компании GVA Sawyer обозначили следующие тенденции в формировании концепции торговых объектов:

– увеличение спроса на площади, которые соответствуют международным стандартам;

– рост размеров торговых центров;

– повышение значения развлекательной составляющей;

– распространение многофункциональных центров;

– реструктуризация сетевых операторов;

– продолжение развития рынка франшиз;

– возрастание значения личного автотранспорта;

– распространение специализации торговых центров;

– реконцепция и ребрендинг существующих торговых центров.

Следует также указать на активное развитие магазинов формата дрoгeри – convenience store. Например, торговая сеть «Техносила» реализует проект по развитию нового формата торговли – магазины концепции «онлайн и рядом». Данный подход заключается в том, что в торговом зале представлены только наи-

более популярные товары. Ознакомиться и приобрести прочие товарные категории можно при помощи терминалов, установленных в торговом зале [42, с. 29].

В последнее время начиная с 2014 г. на рынке торговой недвижимости России наблюдается ряд негативных тенденций, к числу которых относятся:

- уменьшение ввода в эксплуатацию новых торговых центров (сокращение финансирования);

- возрастание отраслевых рисков (включая резкие колебания на валютном рынке);

- общее сокращение рентабельности в отрасли и прекращение деятельности ряда сетевых операторов, что повлияло на сложность формирования пула арендаторов в торговых центрах [10].

- сокращение проходимости торговых центров в среднем на 5–15% [71].

Указанные выше тенденции с течением времени ослабевают по причине общего оздоровления экономики России и повышения покупательской способности населения.

Некоторые торговые центры провели реконцепцию, чтобы обеспечить должный уровень дохода в изменившихся условиях. Происходит ориентация на новый целевой сегмент или более точное удовлетворение изменившихся запросов существующей целевой аудитории. Так, например, в Санкт-Петербурге торговый центр «Капитолий» перепрофилировался в дисконт-центр, а торговый центр «Prisma» стал называться «Китай-город», в нём теперь действует ярмарка китайских товаров [38].

В московском торговом центре «Метрополис» провели реконструкцию, в результате чего был обновлён кинотеатр и зона фуд-корта, было построено новое здание, увеличившее общее пространство торгового центра и позволившее открыть сто новых магазинов, точек общественного питания и зон развлечений для детей [31].

Следует отметить, что в период кризисных явлений в экономике России происходят изменения в аспекте выбора того или иного торгового объекта как потенциальными арендаторами, так и клиентами. В таблице 3.3 представлены тенденции, которые характерны для основных субъектов, имеющих отношение к торговым центрам – арендаторам и посетителям.

Тенденции, характерные для арендаторов и посетителей торговых центров в России

	Арендаторы торговых центров	Посетители торговых центров
Тенденции изменения требований и предпочтений	Более тщательно изучается местоположение объекта	Рост требований к качеству объекта
	Ориентация преимущественно на показатели прогнозируемой посещаемости	Повышение значения к комфорту нахождения в торговом центре
	Предпочтение отдаётся уже работающим объектам с грамотно выстроенной концепцией	Высокие требования к наличию и характеристикам парковки
	Размер арендных ставок рассчитывается исходя из предполагаемой прибыли. Арендаторы отказываются переплачивать за местоположение объекта или арендуемое помещение в объекте	Выбор в пользу многофункциональных или специализированных торговых центров
	Повышенные требования к подтверждению точного процента заполняемости объекта в соответствии с предварительными договорами	Увеличение доли покупок, осуществлённых через Интернет
	Оценка известности и надёжности «якорных» арендаторов	Удобная и понятная навигация

Примечание: сост. авт. по [108].

На основе данных табл. 3.3, можно заключить, что среди потребителей пользуются спросом комфортные галереи с разнообразными зонами отдыха и широким ассортиментом точек общественного питания, а также свободный доступ в Интернет посредством Wi-Fi. Парковочные места должны быть в достаточном количестве, а сам паркинг удобным и, желательно, бесплатным.

Увеличивается значение дополнительных услуг, которые могут превратиться в зоны притяжения для клиентов и повлиять на рост лояльности клиентов к торговому центру в целом. Среди таких услуг следует выделить:

- ресторанный дворик (фуд-корт). В качестве примеров приведем торговые центры «Мега», где посетители проводят много

времени не только перекусывая, но и отдыхая в перерывах между совершением покупок;

- разнообразные услуги бытового характера;
- SPA-салоны;
- детская зона развлечений, часто воспринимаемая посетителями с детьми, как возможность оставить их в данной зоне под присмотром и в спокойной обстановке отправиться на шопинг;
- гардероб.

Значимая тенденция видится в росте доли развлечений в новых региональных и суперрегиональных торговых центрах.

Согласно исследованию, проведённому Т.В. Кирилловой, структура площадей в торговых центрах России по видам товаров и услуг претерпела существенные изменения (табл. 3.4).

Почти в пять раз сократилось количество площадей, сдаваемых в аренду операторам, реализующим продукты питания, а площади, выделяемые для продажи одежды и обуви, а также для развлечений, наоборот, увеличились – на 74 и 79% соответственно. Более чем в два раза возросли площади, выделяемые для продажи детских товаров.

Несмотря на то, что доход от арендных платежей зон развлечений для детей и взрослых несопоставим по доходности от арендных платежей от торговых зон, девелоперы делают акцент на данной зоне, чтобы повысить комфортность и время нахождения в торговом центре в связи с обострением конкуренции на рынке торговых объектов.

Операторы зон развлечений в торговых центрах будут формировать предложение таким образом, чтобы охватить разные категории посетителей и разрабатывать разнообразные обучающие программы. Будет увеличиваться число торговых центров, имеющих в своём составе «город-парк», где при необходимости детей можно будет оставить на длительное время, пока родители будут пользоваться другими услугами торгового центра.

Таблица 3.4

Структура площадей в торговых центрах России по видам оказываемых услуг и реализуемых товаров в 2007–2017 гг.

Профиль арендатора	Доля в общем объеме торговых площадей, % (2007 г.)	Доля в общем объеме торговых площадей, % (2017 г.)
Одежда, обувь	21,4	37,2
Зона развлечений	7,9	14,1
Продукты питания	39,5	8,3
Мебель, интерьеры, товары для дома	1,4	8,2
Общественное питание	7,1	6,2
Товары и одежда для спорта	3,6	6,1
Товары и одежда для детей	2,7	5,7
Техника и электроника	2,5	3,8
Иное	0,2	3,4
Парфюмерия и косметика	1,9	1,4
Фитнес-центр	0,0	1,1
Бельё	0,6	1,1
Хобби и зоотовары	0,3	0,9
Услуги	2,3	0,9
Аксессуары, кожгалантерея, подарки	4,3	0,6
Ювелирные изделия, часы	0,8	0,5
Аптека, оптика	0,8	0,5
Книги, CD	2,5	0,3

Примечание: данные получены от исследовательской компании «Knight Frank Research».

Так, в Москве за последние три года открылся детский город профессий «Мастерславль» (площадь 6 тыс. кв. м) в ММДЦ «Москва Сити», в ТРЦ «Авиапарк» – детский парк Kidzania (площадь 10 тыс. кв. м), в ТРЦ «Детский Мир» – «Кидбург» (площадь 3 тыс. кв. м).

На долю развлекательной составляющей в торговых центрах России в среднем приходится от 3 до 15% от общего количества

площадей, передаваемых в аренду. На детскую часть развлечений приходится от 1 до 4%.

Среди популярных развлекательных услуг: кинотеатр (мультиплекс), детский развлекательный центр, детский образовательный центр, ледовый каток, океанариум, роллердром, аквапарк, зооферма, боулинг, батут-центр, скалодром, квесты, кулинарные школы и прочее [108].

Согласно оценкам специалистов, к кинотеатру как развлечению в торгово-развлекательном центре проявляется наибольший интерес – более 70% (при этом минимальная доля отказов от посещения – 3%), к бильярду – около 50%, к боулингу – свыше 30%, к детской игровой зоне – также около 30% [60].

Помимо развлекательных зон в торговых центрах стали появляться и образовательные пространства, чему способствует растущая популярность семинаров, тренингов, мастер-классов по различным направлениям, бизнес-мероприятий. Внедряются экспериментальные общественные зоны. Создаются и развиваются творческие центры, парки, пешеходные улицы, клубы и другие предложения, интересные для потенциальных клиентов [29].

Достаточно давно сложившийся формат синтеза торговли и развлечений в настоящее время преобразуется в сочетание наряду с покупками и развлечениями также и спорта, образования, искусства и событий. Подобного рода концепция выполняет роль социализации и позволяет существенно разнообразить досуг, хотя требует от потребителя существенных затрат времени [12].

Таким образом, вокруг торговых центров формируются целые субкультуры, а социальные практики, которые культивируются данными субкультурами, развиваются во взаимодействии с пространством торгового центра [3].

Роль торгового центра в городской среде увеличивается, а под развлечениями, в том числе, предлагаемыми в торговом объекте, стал пониматься обширный спектр визуальных и интерактивных акцентов, которые очень быстро развиваются с распространением мультимедийных технологий [21].

Торговые центры независимо от специфики и концепций развития можно подразделить на новые, идея функционирования которых целиком заимствована из-за рубежа (преимущественно из США и Великобритании), и старые, имеющие давнюю историю существования в России. К последним в Москве, например,

относятся ГУМ и ЦУМ, которые являются примерами успешных старых торговых объектов, переживших не одну историческую эпоху. Старые торговые центры отличаются от всех других уникальностью по различным параметрам: местоположением, историей формирования самого торгового центра и его бренда, торговым оборотом, громким именем [28].

Потребители теперь хотят посещать те торговые центры, которые следуют торговым трендам, меняя свою направленность в соответствии с требованиями потребителей. Розничные продавцы теперь заинтересованы найти способы представить себя в этих современных зданиях и адаптироваться к быстро меняющимся потребительским ожиданиям [119].

Можно заключить, что на данном этапе развития рынка специалисты склоняются к мнению, что концепция торгового комплекса должна быть уникальной, а не растражированной [98].

Наличие полноценной развлекательной составляющей в торговом центре является не просто тенденцией, а объективной реальностью. Только уникальность и предоставление востребованных услуг способны обеспечить торговому объекту достаточно высокую доходность.

Для России характерно наличие тенденций в концептуальном формировании торговых центров, обусловленных комплексным развитием данного рынка в мире. Развитые страны имеют опыт функционирования торговых объектов с наиболее успешными форматами и уникальными концептуальными решениями, которые постепенно реализуются в России.

3.3. Оценка позитивных и негативных практик

В настоящее время многие исследователи отмечают наличие проблему отсутствия грамотно разработанной концепции при планировке и строительстве крупных объектов торговой недвижимости. Иначе говоря, возникает необходимость применения научно обоснованного концептуального подхода при планировании торговых объектов.

На строительстве торговых объектов отрицательно сказывается опыт, накопленный при становлении рыночных отношений, и тиражируются ошибки, приводящие к снижению качества торговых объектов.

При отсутствии проведения маркетингового анализа возможно наличие ряда проблем у торговых центров:

- концепция построенного объекта может повторять уже существующий у конкурентов на данном рынке;
- сервисные услуги, представленные в торговом центре, не будут пользоваться спросом у жителей зоны охвата, а сами услуги рассчитаны на другие целевые группы потребителей;
- набор ассортимента предприятий торговли и сферы услуг уже имеется у конкурентов, которые вышли на рынок ранее;
- торговый центр имеет зонирование, не учитывающее особенности перемещения клиентов внутри торгового центра и поэтому не способное обеспечить максимальную прибыль;
- услуги могут совпадать с потребностями клиентов в зоне охвата, но качество сервиса не обеспечено должным уровнем.

Для того чтобы свести к минимуму или полностью избежать негативные последствия, при работе над концепцией торгового центра необходимо учитывать следующие факторы [101]:

- использование преимуществ месторасположения объекта (учёт транспортной, пешеходной доступности, просматриваемости фасада, возможности создания достаточного количества парковочных мест и прочее);
- учёт перспектив развития района застройки на ближайшие несколько лет;
- отслеживание конкурентной среды;
- исследование количественных и качественных характеристик земельного участка, на котором будет строиться ТЦ (площадь участка, конфигурация, параметры, юридические характеристики и прочее);
- расчёт зоны охвата объекта (территории, где проживают потенциальные покупатели);
- оценка состава и предпочтений целевой группы покупателей;
- составление портрета потенциального покупателя.

Следует обратить внимание на то, что в мировой практике соотношение торговых и обеспечивающих площадей составляет примерно 40 к 60%, в России же величина торговой площади может достигать от 70 до 80%, что приводит к уменьшению свободного пространства и появлению дискомфортной среды внутри торгового центра [36, с. 215].

Собственники торговых центров совершают одни и те же ошибки, которые изначально делают данные объекты недостаточно эффективными.

Эта проблема становится в настоящее время особенно острой, поскольку рынок торговой недвижимости многих городов мира близок к насыщению, а формат торговли кардинально меняется. За последние восемь лет, например, в США закрылось более 900 торговых центров. Меняется поведение потребителей, появляются новые информационные технологии, что ставит под угрозу неинтересные, некачественные и не соответствующие современным потребительским запросам объекты. Поэтому возрастает значение предупреждения ошибок для создания эффективного торгового объекта. При этом ошибки допускают как проектировщики, так и управленцы [32].

Предлагаем рассмотреть наиболее распространённые из них:

- ошибки при проектировании могут быть концептуальными, характеризоваться тем, что выбрано неверное соотношение занимаемых площадей якорных и мелких арендаторов. Часто это связано с желанием выделиться на конкурентном рынке, что приводит к смешению в одном торговом центре различных форматов, в результате чего теряются преимущества каждого из них;

- в торговых центрах часто плохо спланированы линии движения клиентских потоков. Должно быть точно продумано размещение входных групп, схема зонирования, вертикальные коммуникации, формы арендных площадей и атриумов, местонахождение зон притяжения, к числу которых относятся якорные арендаторы, точки общественного питания, развлечения, туалеты;

- схемы перемещения посетителей должны функционировать по замкнутому принципу, чтобы клиенты могли обойти весь торговый центр. Таким образом, все зоны будут достаточно хорошо посещаться и можно будет исключить глухие зоны, которые не будут востребованными у арендаторов. Тупиковые площади в торговых галереях желательно исключить. Они допускаются только, если в них расположен якорный арендатор. Входная группа должна быть хорошо заметна и размещаться в отдалении от основной галереи, чтобы клиенты могли дольше оставаться в торговом центре и совершить импульсные покупки. Возле входа для этих целей целесообразно разместить кафе, способные задержать клиента и дать ему возможность отдохнуть и набраться сил для совершения дополнительных покупок;

– длина торговых галерей, расположенных на прямой линии, не должна превышать 50 метров, иначе посетитель начинает уставать. Такие галереи следует разбивать атриумом;

– наиболее эффективными являются одно- и двухуровневые торговые центры. Поэтому, если торговый центр располагается в пригороде, где земля стоит дешевле, чем в городской черте, то целесообразно разместить там малоэтажный торговый центр. Чем выше торговый центр, тем сложнее посетителю добраться до верхних этажей. По этой причине там часто расположены развлекательные зоны и фуд-корты, которые сами по себе притягивают клиентов, несмотря на их расположение. Этажи торгового центра должны быть хорошо просматриваемыми, для этого учитывают угол обзора и пропорции атриумов;

– важно правильно подобрать форму торговой галереи, которая часто имеет прямоугольную, квадратную или округлую форму, может характеризоваться одинаковой площадью, но иметь разные периметры. Правильно подобранная форма может существенно сократить издержки на обустройство рекреационных зон и способствовать более эффективному использованию коммерческого пространства. При выборе формы торговой галереи опираются на различные факторы, к числу которых относятся, например, характеристики земельного участка, планируемый набор арендаторов;

– следует заранее спланировать необходимое и достаточное количество мест для парковки и не пренебрегать ими в целях экономии. Желательно, чтобы на каждые 25 м торговой площади приходилось 1 парковочное место. Но это не универсальные значения, т.к. надо учитывать особенности конкретного торгового центра – его размещение и формат. Количество парковочных мест будет разным для торгового центра в спальном районе с расположенными поблизости остановками общественного транспорта и для объекта за городом, привлекающего посетителей из других населенных пунктов. Лучше использовать несколько методов расчёта и выбрать тот, который подтвердил наличие большего количества мест;

– правильно выбрать формат паркинга – наземный или подземный (крытый). Затраты на строительство последнего существенно выше (в 2–3 раза). Поэтому его лучше располагать в торговых центрах в черте города, особенно в центральной части, где стоимость земли выше;

– желательно не использовать популярный до недавнего времени шаг колонн 6×6 м и весьма неудобный для большинства арендаторов. Например, для гипермаркета оптимальный шаг колонн – 12×12 м и больше. В случае присутствия наземного паркинга оптимальный шаг колонн – $8,4 \times 8,4$ м. А на верхних этажах лучше объединять пролёты и увеличивать шаг колонн. На торговых площадях целесообразно вообще их избегать;

– торговые галереи должны быть достаточно широкими и привлекательными. На практике в торговых центрах России часто торговые галереи узкие, что обусловлено наследием крытых рынков. Также эта ошибка встречается в объектах, которые имели ранее другое назначение, позднее были переоборудованы в торговые центры [33]. Ширина торговой галереи должна быть минимум 9 м. Оптимальная величина – 12 м с наличием малых архитектурных форм, озеленения и достаточного освещения;

– высота помещений должна быть комфортной для посетителей. Оптимальная высота до низа навесного потолка – 4,2–4,5 м, а высота этажа от пола до потолка – 6–6,5 м;

– фасад должен иметь современный вид, а не соответствовать трендам прошлого века. Фасад служит отличной рекламой самого торгового центра, для него нужно использовать большое количество элементов остекления, придавать объёмные формы глухим элементам фасада с помощью подсветки и заранее планировать места для размещения наружной рекламы [53, с. 18];

– следует оптимизировать проектные решения, а не использовать типовые, так как в каждом конкретном случае изменяются параметры размещения объекта, его размеры и сама концепция. Важно рассчитать несколько вариантов, чтобы оптимизировать затраты на материалы, оплату труда и сроки строительства. Стремление снизить цену и сократить сроки строительства приведет к найму неквалифицированных работников, низкому качеству материалов и, соответственно, самого торгового центра в итоге.

Все этапы проектирования должны чётко следовать друг за другом: разработка технических условий, схем инженерных коммуникаций, других конструктивных решений и взаимосвязь их друг с другом не параллельно, а последовательно. В противном случае размер инженерных помещений может быть слишком большим, кровля усилена в местах, где в этом не будет необходимости. Времени на изменение проекта может не хватить, а ито-

говая стоимость проекта всё равно высока, поскольку необоснованные затраты девелоперу сложно проверить.

Необходимо учитывать также и управленческие ошибки при формировании торгового центра:

а) отсутствие соответствующих профильных знаний и при этом экономия на услугах сторонних консультантов. Строительство торгового центра должно начинаться с формирования задания на проектирование, которое разрабатывают следующие участники: консультант по девелопменту, брокер, архитектор и специалисты службы эксплуатации. Брокеры не должны заниматься разработкой концепции проекта, их задача – формирование торгового плана, представляющего из себя набор и грамотное соотношение арендаторов, способное повысить доходность объекта [70, с. 65].

На этом этапе важен предброкеридж, который призван выявить интерес к торговому центру со стороны потенциальных арендаторов и способствовать подписанию предварительных соглашений с основными арендаторами. Ключевое внимание уделяется «якорям», так как они могут предъявлять нестандартные требования к помещениям торгового центра, которые необходимо будет учесть при проектировании.

Архитектор в рамках данного этапа должен разработать планировочные решения, учитывающие схему разгрузки товара и вертикальный транспорт для перемещения клиентских потоков, а также расположение технических помещений, паркинга, распределение транспортных потоков, оформление фасада здания и его интерьер с учётом шага колонн;

б) распространённой ошибкой является отсутствие грамотной системы управления строительством торгового центра, которая призвана оптимизировать сроки реализации проекта без ущерба в качестве и стоимости, а также обеспечить минимальные издержки, которые образуются в случае простоя в строительстве;

в) нельзя стремиться к экономии на услугах проектировщиков. В мире стоимость их услуг составляет в среднем 6% от себестоимости строительства торгового объекта.

Выделяют три вида проектировщиков:

– ориентированные на эффективность и работающие над типовыми проектами, стремясь выполнить работы быстро и дёшево. Сотрудники в таких компаниях не достаточно опытные для принятия ключевых решений;

– обладающие существенным опытом и высокими компетенциями по определённым направлениям. Их сотрудники способны компетентно решать задачи на различных этапах реализации проекта;

– продающие экспертность, занимая определённую нишу, и имеющие в штате высококлассных специалистов с узкоспециализированными знаниями. Часть работ такие компании поручают компаниям первого типа, а сами осуществляют сложные виды работ, которые требуют наличия особых знаний и уровня компетенции.

В последнее время возросло количество компаний, ориентированных на эффективности, так как в России имеется спрос на достаточно дешёвые проекты в целях экономии на строительстве [32].

Выделяют ещё ряд ошибок при формировании торговых центров:

– слабым решением для современных торговых центров является максимальная экономия места и небольшая нарезка площадей [98];

– существенные проблемы собственников торговых центров видятся в неразвитых партнёрских отношениях с арендаторами и потребителями и отсутствии контроля над клиентской базой;

– часто происходит рекламирование скидок, что влечёт за собой снижение общей доходности торговых центров [13].

Типичные ошибки, характерные для торговых центров при разработке концепции, представлены в табл. 3.5. Данные ошибки касаются преимущественно площади объекта, расположения входных групп, тематического направления этажей, зонирования, ориентации на целевую аудиторию.

Очевидно, что именно грамотно разработанная концепция позволяет правильно рассчитать площадь торгового центра, разместить входные группы в необходимых местах, спланировать тематику и наполнение каждого этажа в соответствии с потребностями целевой аудитории.

К ошибкам, не учтённым на этапе проектирования и разработки концепции торговых центров, следует отнести:

– отсутствие парковки, недостаточное количество парковочных мест или ограниченное время бесплатного пребывания автомобиля;

– отсутствие или плохо представленная навигация, затрудняющая посетителям ориентацию и передвижение по торговому центру;

- непродуманная развлекательная составляющая, непопадание в целевую аудиторию, недостаточный или излишний размер зоны развлечений;
- нехватка рекреационных зон и туалетных комнат, неудобное их расположение;
- несоответствие режима работы отдельных магазинов, зоны развлечений общеустановленному в торговом центре;
- слабый предброкеридж и проблемы с наполняемостью площадей, текучкой арендаторов.

Таблица 3.5

Типичные ошибки на этапе разработки концепции торговых центров

Ошибка	Причина	Результат
Неправильно рассчитана площадь объекта (слишком большое или слишком маленькое здание)	Не разрабатывалась концепция объекта	В торговый центр не удаётся привлечь арендаторов (если объект слишком большой) или не хватает площадей для размещения крупных арендаторов, являющихся значимыми для торгового центра (если объект слишком маленький)
Неправильное размещение входных групп	Не разрабатывалась концепция объекта, не проводился анализ земельного участка	Расположение входных групп не учитывает направление основного трафика, в связи с чем снижается посещаемость, возникают неудобства при входе в здание
Ошибочно выбрана тематика этажей	Не разрабатывалась концепция объекта	Отсутствует синергия в рамках всего объекта, снижаются посещаемость и продажи арендаторов, отмечены низкая востребованность объекта на рынке, низкое качество арендаторов
Неправильное зонирование	Не разрабатывалась концепция объекта	Размер площадей не соответствует требованиям потенциальных арендаторов, создаются глухие зоны, что влечёт падение посещаемости, не получается сформировать правильное движение покупательского потока
Целевая аудитория выбрана неверно	Не разрабатывалась концепция объекта	Торговый центр не востребован

Приложение: сост. авт. по [77].

В числе основных проблем развития торгово-развлекательных центров на современном этапе обозначим:

- снижение спроса за счет роста цен и падения платежеспособности населения;
- высокий уровень конкуренции;
- рост востребованности электронных торговых площадок;
- невысокую культуру потребления;
- низкий уровень уникальных торговых предложений [5].

При разработке концепции торговых центров важно, на взгляд авторов, учитывать показатели успешного функционирования объекта и прорабатывать возможности их последующей оценки.

К таким показателям относятся:

- проходимость торгового центра (в том числе, конверсия);
- наполняемость (процент свободных площадей);
- престижность торгового центра (лояльность покупателей) и др.

С. Капп подчёркивает, что кризисные явления в экономике России последних лет особенно подчеркнули недостатки торговых центров. Поэтому возникла необходимость тщательной проработки концепции торгового объекта, включающей учёт месторасположения, проходимости, доступности, качества архитектурных решений, набора конкретных возможностей. Происходит постепенное изменение направления развития общества потребления к более осознанному обществу [37, с. 107].

Можно заключить, что в России на данный момент имеется большое количество торговых центров, и новые объекты продолжают вводиться в эксплуатацию. Имеет место стремление сэкономить на разработке профессиональной концепции и последующем строительстве. При этом, те объекты, которые являются недостаточно качественными, запущенными на основе типовых решений без тщательной проработки деталей, быстро проигрывают в конкурентной борьбе более успешным и продуманным [70, с. 64].

Многие проблемы торговых центров можно избежать ещё на стадии проектирования. Важно уделить должное внимание планировочным решениям, концептуальным особенностям и возможностям последующего развития для обеспечения высокой конкурентоспособности объекта в последующем.

Глава 4. АЛГОРИТМ МАРКЕТИНГОВОГО ОБОСНОВАНИЯ КОНЦЕПЦИИ ОБЪЕКТОВ ТОРГОВОЙ НЕДВИЖИМОСТИ

- 4.1. Общий порядок маркетингового обоснования выбора концепции торговой недвижимости.*
- 4.2. Маркетинговая оценка территории, рыночной ситуации и конкурентного окружения объекта торговой недвижимости на о. Русский.*
- 4.3. Формирование концепции торгово-развлекательного центра на о. Русский.*

4.1. Общий порядок маркетингового обоснования выбора концепции торговой недвижимости

Концепцию объекта торговой недвижимости можно представить в виде документа, который описывает видение будущего торгового центра. Этот документ является первым и самым значимым, так как на его основе принимается решение о судьбе проекта.

Изучение подходов, применяемых при использовании маркетингового инструментария для осуществления обоснования концепции объекта торговой недвижимости, позволило авторам разработать собственный алгоритм выбора концепции торгового объекта (табл. 4.1).

Следуя представленным девяти этапам, можно добиться понимания необходимости, своевременности и целесообразности строительства торгового объекта.

При принятии решения о строительстве торгового объекта собственник должен получить ответы на четыре ключевых вопроса:

- Можно ли?
- Нужно ли?
- Как нужно?
- Выгодно ли?

Таблица 4.1

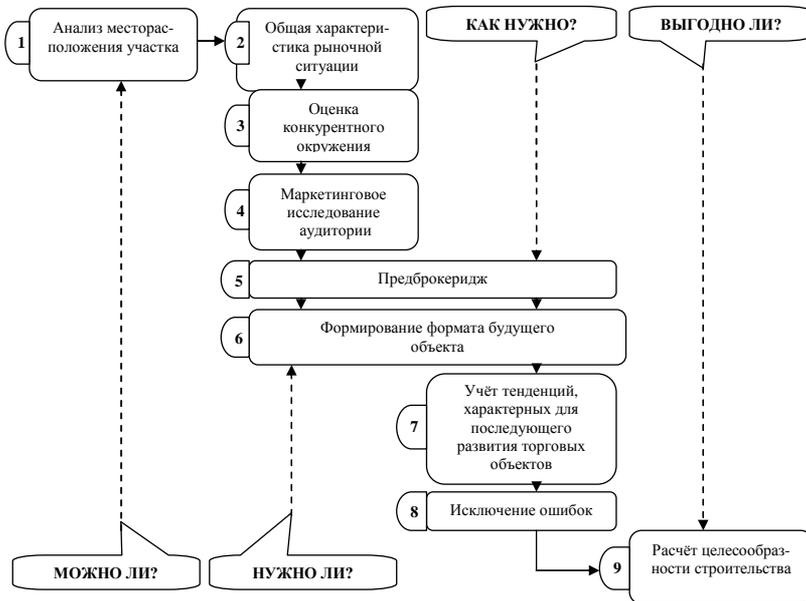
**Этапы проведения маркетингового обоснования выбора
концепции объекта торговой недвижимости**

Название этапа	Суть этапа разработки концепции	Задача этапа
Анализ месторасположения участка	Аттрактивность и потенциал территории. Транспортная доступность. Определение зоны охвата предполагаемого объекта	Определение возможности размещения торгового объекта на данной территории
Общая характеристика рыночной ситуации	Численность и уровень доходов населения, динамика оборота розничной торговли и сферы услуг	Формирование мнения о степени перспективности рынка для строительства объекта
Оценка конкурентного окружения	Количество и качество торговых объектов в населённом пункте предполагаемого строительства. Потребность в дополнительном строительстве подобных объектов. Запланированные объекты	Обоснование степени насыщенности рынка и возможности входа в рыночную нишу
Маркетинговое исследование аудитории	Изучение интереса потенциальной аудитории к будущему торговому объекту, предпочтений в отношении желаемого наполнения с помощью непосредственного выяснения мнений; выявление потребительских ценностей	Определение товарных категорий и видов услуг, которые должны присутствовать в новом объекте
Предброкеридж	Проведение переговоров и изучение заинтересованности в новом объекте со стороны потенциальных арендаторов	Выявление операторов, которые будут формировать образ объекта, и установление, насколько быстро можно будет привлечь арендаторов
Формирование формата будущего объекта	Определение концептуального наполнения, вида деятельности якорных арендаторов, площади объекта с учётом ориентации на клиентов	Аккумуляирование данных, полученных на ранних этапах, в описание конкретного объекта
Учёт тенденций, характерных для последующего развития торговых объектов	Включение особенностей, свойственных для рынка в целом, и удачных моментов наиболее успешных торговых объектов в формирование планируемого торгового центра	Создание конкурентоспособного объекта на перспективу

Название этапа	Суть этапа разработки концепции	Задача этапа
Исключение ошибок	Фиксация ошибок, которые необходимо избежать на различных стадиях реализации проекта	Увеличение прибыльности объекта
Расчёт целесообразности строительства	Определение стоимости строительства, доходности и окупаемости объекта	Принятие решения о перспективности и необходимости строительства торгового объекта

Примечание: сост. авт.

Предложенный алгоритм позволяет ответить на указанные вопросы (рис. 4.1).



Источник: сост. авт.

Рис. 4.1. Алгоритм поэтапного маркетингового обоснования концепции объекта торговой недвижимости

Предлагаем более детально рассмотреть реализацию каждого этапа в рамках предложенного подхода к проведению маркетингового обоснования выбора концепции торгового объекта.

Этап 1. Анализ месторасположения участка.

Позволяет выявить факторы, определяющие перспективность земельного участка, выбранного для строительства торгового центра.

На этом этапе рассматриваются расположение и основные характеристики участка предполагаемого строительства торгового объекта, его аттрактивность.

Исследуются виды имеющихся на участке ресурсов, которые подразделяются на:

1. Прямые:

– природные: ландшафтно-климатические (пляжные, климатические), природно-ландшафтные, природно-лечебные и гидроминеральные (бальнеологические, бальнеогрязевые, фитолечебные);

– культурно-исторические.

2. Косвенные:

– инфраструктурные (трудовые, финансовые, информационные), материально-техническая база туристических предприятий, предприятий рыночной инфраструктуры, инфраструктуры региона;

– организационно-экономические (нормативно-правовые, организационно-управленческие) [54, с. 101].

Рекреационные природные ресурсы всегда представляют собой комплекс, в который неразрывно входят такие элементы, как участок суши и акватории; природные условия этой территории, в том числе количество солнечных дней в году, высота снежного покрова, температура водоемов. Данные элементы выполняют важную социально-экономическую функцию – удовлетворяют естественные и социальные потребности людей в отдыхе и оздоровлении на природе.

От их наличия и использования на территории региона рекреационных природных ресурсов зависит качество жизни населения [24].

В случае наличия на территории большого количества природных ресурсов, пригодных для использования в целях отдыха и укрепления здоровья, необходимым условием для формирования в данном случае торгово-развлекательного комплекса является существование средств связи, коммуникации, исторических и культурных памятников, прочей инфраструктуры.

Рекреационные ресурсы можно рассматривать в соответствии с еще одной классификацией, представленной ниже:

- элементарные ресурсы – это климатические ресурсы; элементы природного ландшафта (виды ландшафта, степень комфортности ландшафта), временные ресурсы (сезоны года); пространственно-территориальные ресурсы (географические широты, солнечная радиация, зоны ультрафиолетового излучения);

- гидрографические элементарные ресурсы – это водные ресурсы, памятники природы – открытые водоемы, родники;

- гидроминеральные элементарные ресурсы – лечебные минеральные воды, глины, грязи;

- лесные элементарные ресурсы – государственный лесной фонд; природно-заповедный фонд, городские леса (на землях городских поселений), леса, являющиеся памятниками природы;

- орографические элементарные ресурсы – горные, равнинные, пересеченные, лечебно-оздоровительные местности, курорты;

- биологические элементарные ресурсы – биологическая фауна, биологическая флора;

- социально-культурные элементарные ресурсы – компоненты культурного ландшафта (этнос, народный эпос, кухня, промыслы, также музеи, картинные галереи, памятники культуры), учреждения отдыха (клубы, дворцы культуры, клубы, другие учреждения индустрии развлечений);

- дорожно-транспортные элементарные ресурсы – авиатранспорт (крупный аэропорт, удобное расписание прилета и вылета самолетов, железнодорожный автомобильный транспорт (качество дорожной сети, автозаправочные станции, станции технического обслуживания);

- трудовые элементарные ресурсы (медицинский, технический и обслуживающий персонал, обеспеченность ведомственным жильем и общежитием, возможности ипотечного кредитования);

- коммуникационные элементарные ресурсы (состояние развития услуг связи, радио);

- элементарные ресурсы здравоохранения: развитие системы здравоохранения для оказания экстренной квалифицированной врачебной медицинской помощи, услуги обязательного и добровольного медицинского страхования, уровень профессиональной

подготовки медицинского персонала санаторно-курортных организаций, наличие лицензий);

– уровень развития элементарных ресурсов банковской системы и ее доступность;

– энергетические элементарные ресурсы;

– элементарные ресурсы сервиса – парикмахерские, косметологические салоны; ателье по пошиву и ремонту одежды, химчистки, прачечные, магазины;

– элементарные ресурсы спортивного досуга (спортивно-оздоровительные центры, бани, сауны) [2].

Необходимо обратить внимание на условия формирования и развития рекреационного объекта.

Их можно разделить на 3 группы:

1. Базисно-ресурсные условия – это локальные природно-климатические ресурсы, обуславливающие начальную стадию формирования рекреационного объекта (использование минеральных источников, целебных грязей, солевых пещер и прочее).

2. Пространственно-экономические условия. Рекреационные объекты развиваются в двух направлениях: на базе крупных городских агломератов, преимущественно в районах, достигших высокой степени экономического развития, или на основании специфического географического положения той или иной территории.

3. Социально-экономические условия обусловлены тем, что размещение и уровень развития комплексов диктуются национальными, социальными, археологическими, архитектурными и другими факторами [69].

Различия в природно-климатических и экономических характеристиках конкретной территории формируют специализацию, отраслевую структуру и интенсивность развития рекреационного объекта.

Когда в границах населенного пункта происходит объединение различных предприятий, они определяют специализацию данной местности [54]. Территориальная специализация основана на имеющихся конкурентных преимуществах, к числу которых относятся наличие и виды рекреационных ресурсов, их сочетаемость; уровень развития инфраструктуры, сопутствующих видов деятельности. Если на территории представлено больше культурно-исторических ресурсов, то формируется туристско-экскурсионная специализация территории; если много природно-рекре-

ационных ресурсов, то преимущество за курортной, туристско-рекреационной специализацией.

В случае, если ресурсы можно отнести к категории уникальных (имеющих ограниченное распространение, например, культурно-исторические ресурсы), чаще всего вокруг них формируется локальный туристический объект – экскурсионный пункт, туристско-экскурсионный центр, туристско-рекреационный узел.

Если туристические ресурсы относятся к природным, они однотипны и имеют более широкое распространение, то вокруг них создаются крупные туристические структуры, например, туристический район, зона или курорт.

При анализе места размещения инфраструктурного объекта необходимо учитывать допустимую нагрузку на ландшафт, которую может выдержать конкретная территория с учетом санитарно-гигиенических требований и требований по охране окружающей среды [27].

Учитываются ограничения территории для осуществления рекреационной деятельности. К числу подобных ограничений относится существование заболоченных, труднодоступных территорий, степень урбанизации, сельскохозяйственной освоенности и пр. [66].

Таким образом, в рамках первого этапа проведения маркетингового обоснования выбора концепции объекта торговой недвижимости помимо анализа имеющихся ресурсов и аттрактивности территории учитывают:

- ближайшее окружение участка;
- транспортную и пешеходную доступность участка, удобство подъездных путей;
- определение зоны охвата объекта. Выделение первичной зоны, где проживают 70–80% от общего числа покупателей в радиусе 1,5–2,4 км от торгового объекта (для окружного торгового центра может достигать 8 км); вторичной зоны – откуда приезжают около 20% покупателей; третичной зоны – от 5 до 10% покупателей. Зона охвата будет зависеть от формата торгового центра. Если объект расположен в центре, то потенциальной зоной охвата может стать весь город. Для торгового центра районного или микрорайонного значения зона охвата может рассчитываться из 10–15-минутной автомобильной доступности. Для масштабного

объекта зона охвата может включать весь населённый пункт и составлять 30–40 минут автомобильной доступности;

- перспективы развития территории, на которой расположен участок, рассматриваемый под строительство торгового объекта;
- выводы относительно коммерческой привлекательности участка для реализации на нем проекта строительства торгового центра.

Этап 2. Общая характеристика рыночной ситуации.

Данный этап предполагает определение социально-экономического развития региона/города, в том числе, учёт демографической ситуации в сфере развития розничной торговли.

Этап 3. Оценка конкурентного окружения. На этом этапе проводятся следующие работы:

- анализ рынка торговой недвижимости в зоне предполагаемого размещения торгового объекта;
- выбор и анализ конкурентов будущего торгового центра, включая запланированные проекты;
- выделение плюсов и минусов конкурентов;
- изучение ценообразования и коммерческих условий.

Этап 4. Маркетинговое исследование аудитории. Анализ потребительских предпочтений в отношении планируемого к строительству торгового центра. Выясняются заинтересованность в новом объекте, желаемые товары и услуги, которые будут востребованы среди целевой аудитории.

Опрос проводится непосредственно в виде интервью или анкетирования потенциальных потребителей.

Этап 5. Предброкеридж.

Предполагает проведение опроса потенциальных арендаторов на предмет их заинтересованности в строящемся торговом центре. В результате следует сформировать видение о размере средней арендной ставки в планируемом торговом центре.

Формируется предварительный пул арендаторов для запланированного торгового объекта из операторов по направлениям, соответствующим предпочтениям клиентов.

Возможно заключение предварительных арендных соглашений.

Этап 6. Формирование формата будущего объекта.

Определение типа объекта, его размера. Выявление соотношения торговой, рекреационной, развлекательной, общественного питания, технической и прочих площадей. Следует отталки-

ваться от опыта успешно реализованных проектов, на основании которого можно выделить средние значения соотношения площадей, которые позволяют оптимизировать планировочные решения. Так, от 40 до 45% площади объекта должно приходиться на якорных арендаторов, 5% площади занимают предприятия общественного питания, от 10 до 20% – магазины торговой галереи и около 30% площади должно приходиться на развлекательную составляющую торгового центра. Торговый объект должен быть максимально клиенто-ориентированным, необходимо учесть интересы не только покупателей, но и других клиентов, к числу которых также относятся арендаторы, пользующиеся услугами (преимущественно площадями) торгового объекта на возмездной основе, а их товары и услуги, в свою очередь, представляют потребительскую ценность для посетителей, покупателей и конечных пользователей.

Этап 7. Учёт тенденций, характерных для последующего развития торговых объектов.

Этап предполагает проведение обзора состояния и основных тенденций мирового и российского рынка.

При проектировании торгового центра целесообразно избегать устаревшие и потерявшие актуальность концепции и выбирать прогрессивные дизайнерские идеи. Торговый объект должен гармонично вписываться в общий архитектурный ансамбль территории расположения.

Этап 8. Исключение ошибок.

При проектировании и управлении торговым объектом следует учитывать наиболее распространённые ошибки. Новый торговый центр должен быть конкурентоспособным, а значит, привлекательным, удобным, уютным для посетителей, генерируя при этом достаточно высокую выручку.

Анализ допускаемых ошибок либо основывается преимущественно на вторичной информации, либо проводится самостоятельно посредством выборки торговых центров на предмет факторов их успешности/неуспешности и имеющихся минусов в функционировании.

Необходимо уделить особое внимание противопожарной безопасности объекта. Исключить использование легковоспламеняемых материалов. Особенно это касается детской развлекательной зоны, которая часто оборудуется конструкциями, вос-

приемчивыми к огню. Для обеспечения должного уровня защиты закладываются соответствующие затраты.

Этап 9. Расчёт целесообразности строительства.

На данном этапе определяется объём затрат по проекту, рассчитываются показатели эффективности строительства торгового центра.

Реализация всех этапов маркетингового обоснования концепции должна проводиться в соответствии с учётом взаимного влияния анализируемых факторов и развития ситуации на максимально прогнозируемый период. Чем сложнее и масштабнее проект, тем сильнее его влияние на рынок и тем более сложным и глубоким должен стать предварительный анализ.

Таким образом, с целью выработки концепции необходимо не только понимать принципы и способы классификации торговых объектов для определения оптимального формата, но и учитывать тенденции развития объектов торговой недвижимости как в мире, так и в нашей стране и разбираться в наиболее распространённых ошибках, актуальных при разработке концепции, чтобы иметь возможность их исключить.

Детальная проработка концепции торгового центра способствует минимизации проблем в его последующем функционировании. А наличие уникальных особенностей в его концепции привлекает дополнительный клиентский поток и напрямую влияет на финансовую успешность объекта [74].

Маркетинговое обоснование – важнейшая часть проекта. Его основная цель состоит в сборе материала, достаточного для понимания того, насколько торговый объект, запланированный к строительству, будет иметь устойчивый клиентский поток и способен будет выстоять в конкурентной борьбе.

4.2. Маркетинговая оценка территории, рыночной ситуации и конкурентного окружения объекта торговой недвижимости на о. Русском

В качестве возможной локации объекта торговой недвижимости авторы рассматривают территорию острова Русский, на данный момент входящего в состав Владивостокской городской агломерации.

В последние несколько лет остров Русский активно развивается. Главным стимулом стало проведение на острове саммита АТЭС в 2012 году. Правительство Российской Федерации уделяет особое внимание данной территории. Остров Русский планировали формировать как особую экономическую зону (ОЭЗ) туристско-рекреационного типа с инновационным уклоном, как территорию опережающего развития, кластер-наукоград и даже как инновационный центр с мощным научно-исследовательским потенциалом. Указанные варианты развития острова не находили своего воплощения во многом в связи с отсутствием соответствующего финансирования, материальной базы и, особенно, по причине недостаточного интереса среди инвесторов и целевых аудиторий.

Так, например, решение о создании на территории острова Русский особой экономической зоны было принято ещё 31 марта 2010 года. Предполагалось, что после саммита АТЭС в Приморье устремится туристский поток из Азии, чего в тот период так и не произошло. По подсчетам Росстата, в 2014 году в гостиницах Приморского края было размещено 576,9 тысячи человек, что на 22% меньше, чем в 2013 году, а за 3 года существования зоны не было подписано ни одного соглашения с инвесторами. Уже 18 августа 2014 г. Министерством экономического развития был внесен проект постановления о досрочном прекращении деятельности этой зоны. В пояснительной записке отмечалось, что «интерес к реализации проектов частными инвесторами проявлен не был», и предлагалось развивать о. Русский с использованием механизмов частно-государственного партнерства. Повышенный интерес к Приморью со стороны азиатских туристов возник только в 2015 г., но обусловлено это было, в первую очередь, ослаблением рубля и ростом курса американского доллара.

По мнению специалистов, остров Русский с его красивыми бухтами и нетронутой природой имеет все шансы, чтобы стать одним из самых красивых курортов Дальнего Востока. Данный факт также подтверждает сформированный муниципалитетом список из более чем 20 брендовых мест Приморья, на первом месте в котором указана территория острова Русский. Опрос туристов показывает, что остров Русский в ближайшем будущем будет пользоваться наибольшим интересом.

Развитие острова Русский как туристического центра включено в Концепцию федеральной целевой программы «Развитие внутреннего и въездного туризма в Российской Федерации» на

2019–2025 годы. Остров уже стал центром событийного туризма. Ежегодно на его территории проходит более 200 различных мероприятий, из которых более четверти международные. Очень популярны фестивали «Русский остров» и «Владивостокская крепость».

На острове Русский расположен один из главных всесезонных рекреационных объектов Владивостока – филиал Федерального государственного бюджетного учреждения науки «Национальный научный центр морской биологии» Дальневосточного отделения Российской академии наук – Научно-образовательный комплекс «Приморский океанариум», открытый в 2016 г. На территории острова также расположены старинные военные форты и оборонительные сооружения, базы отдыха, международный центр водных видов спорта, Свято-Серафимовский монастырь, грузовой терминал в пос. Пospelово, объекты социальной инфраструктуры и пр.

Численность постоянного населения острова более 5 тыс. человек. Но с учётом студентов, преподавателей и гостей, проживающих в гостиничных корпусах на территории кампуса Дальневосточного федерального университета (ДФУ), численность острова выше в среднем почти на 10 тыс. человек.

На Петербургском международном экономическом форуме 2 июня 2017 г. министр РФ по развитию Дальнего Востока Александр Галушка заявил, что Правительство РФ одобрило концепцию развития острова Русский и уже восемь потенциальных инвесторов готовы реализовать здесь проекты на сумму 50 миллиардов рублей. Планируется построить центр ядерной медицины, инженерный центр Дальневосточного центра судостроения и судоремонта, проектный центр по поставкам электроэнергии в страны АТР, новые гостиничные и туристические комплексы.

Для успешной реализации проектов на острове Русском будет создана территория опережающего развития. В соответствующем распоряжении Правительства предусмотрено строительство второй очереди ДФУ, которая включает новые учебные корпуса, лаборатории, фундаментальную библиотеку, технико-внедренческий парк, детский технопарк, а также специальные кампусы отдельных стран для студентов из Китая, Японии, Республики Кореи и других стран АТР. Общая площадь второй очереди кампуса ДФУ составит почти 500 тыс. кв. м. Будет сделан акцент на морскую робототехнику. Планируется строительство Алмазного

центра, морского биотехнопарка «Островной» с максимальной пропускной мощностью до трех миллионов тонн морского биологического сырья для последующей глубокой переработки. По словам главы Приморского края ТОР, «Остров Русский» может стать ведущим научно-исследовательским кластером в Азиатско-Тихоокеанском регионе, а Приморье – краем инновационных технологий.

Ранее, в соответствии с Приказом Министерства Регионального развития Российской Федерации «Об утверждении проекта планировки территории объекта полуострова Саперный острова Русский Владивостокского городского округа Приморского городского округа» №88 от 20 марта 2013 года на острове Русский обозначены элементы планировочной структуры и размещение объектов капитального строительства федерального значения, в том числе определена территория для строительства торгово-развлекательного центра в зоне, предназначенной для общественно-деловой застройки.

Общая площадь земельного участка – около 50 тыс. кв. м.

Территория расположена вдоль побережья бухты Аякс рядом с действующим кампусом Дальневосточного федерального университета. В самом кампусе находятся гостиничные корпуса, предназначенные для проживания как сотрудников и обучающихся, так и гостей Приморского края. Общая вместимость гостиничного комплекса – до 6 тыс. номеров.

На территории не развита торговля, присутствует всего 2 продовольственных магазина.

Рассматриваемая для строительства торгово-развлекательного центра территория на острове Русский привлекательна транспортной доступностью в ближайшей перспективе, а также с точки зрения живописности и возможностей рекреации. По этой причине важно уделить особое внимание рекреационной привлекательности территории и грамотно использовать её возможности, чтобы заложить в будущий торговый объект существенную долю рекреационных услуг.

Дополнительными аргументами в пользу необходимости учёта рекреационного потенциала служат, на наш взгляд, высокий интерес к острову Русский со стороны туристов и возможность развития его туристского вектора. Интерес в данном случае вызывает не только въездные туристские потоки, но и внутренний туризм. Развитая инфраструктура острова Русский стимулирует население путешество-

вать и какое-то время даже жить на острове, особенно в летний период. На данный момент туристы по объективным причинам отстаивают свой выбор в основном на варианте «дикого» отдыха.

Определение рекреационного потенциала территории – важный этап работы при проектировании объектов.

В связи с тем, что остров Русский характеризуется достаточно большим потенциалом, в том числе для отдыха, была проведена экспертная оценка рекреационной привлекательности территории размещения торгово-развлекательного центра в соответствии с методикой В.С. Преображенского. Расчёты отражены в табл. 4.2, 4.3.

Таблица 4.2

Оценка рекреационной привлекательности территории

Оцениваемый признак	Качественная оценка	Баллы
Живописность (выразительность)	пейзаж яркий, вызывает восторг и восхищение	2
	достаточно живописен, создает хорошее настроение	
	безлик, нейтрален, оставляет равнодушным	
Уникальность (экзотичность) в рамках	региона	5
	субрегиона (края)	
	административного района	
Познавательная ценность	очевидна, не требует пояснений	2
	требуются краткие пояснения	
	требуются полные пояснения	
Сохранность	полная	5
	частичная (1–10%)	
	сильно разрушен (10–20%)	
Доступность, расстояние до ближайшей остановки транспорта	До 0,5 км	2
	От 0,5 до 1,5 км	
	Более 1,5 км	

Примечание: сост. авт.

Подсчёт результатов проводился с учётом коэффициента объективной оценки привлекательности (табл. 4.3).

Таблица 4.3

**Оценка рекреационной привлекательности территории
полуострова Сапёрный острова Русский по методу
В.С. Преображенского**

Оцениваемый признак	Объективная оценка привлекательности (рейтинг признака, усл. ед.)	Субъективная оценка привлекательности признака, в баллах		
		Удовлетворительно 1	Хорошо 2	Отлично 5
Живописность (выразительность)	5	–	10	–
Уникальность (экзотичность)	4	–	–	20
Познавательная ценность	3	–	6	–
Сохранность	2	–	–	10
Доступность (км)	1	–	2	–
Итого		48		

Примечание: сост. авт.

Независимые эксперты в количестве 10 человек оценивали привлекательность территории острова Русский (предполагаемое место строительства торгово-развлекательного центра) по каждому из предложенных признаков как удовлетворительное, хорошее или отличное. В результате произведенной оценки рекреационной привлекательности оцениваемая территория набрала 48 баллов из максимально возможных 75, что свидетельствует о достаточно высокой ее привлекательности для строительства рекреационного объекта.

Далее рассмотрим транспортную и пешеходную доступность участка. На сегодняшний день отсутствует организованный подъезд к территории предполагаемого строительства в связи с тем, что ранее данная территория не использовалась в коммерческих и

иных целях. При этом участок располагается в пределах минутной доступности от трассы в случае организации подъезда к нему. На небольшом расстоянии от участка расположена остановка общественного транспорта. В течение двадцати минут до построенного торгово-развлекательного центра можно будет пройти пешком.

При дальнейшем развитии инфраструктуры острова планируется организовать больше остановок общественного транспорта, соответственно, повысится доступность подхода и подъезда к участку. Территория хорошо обозревается при проезде с материка по вантовому мосту на остров. Кроме моста, связывающего Первомайский район материковой части с полуостровом Сапёрный, дорожно-транспортная инфраструктура острова включает в себя ещё часть городской магистрали «Аэропорт Владивосток – остров Русский», идущей с территории полуострова Муравьева-Амурского (из г. Владивостока) по мосту через пролив Босфор Восточный от полуострова Назимова в район мыса Новосильцева на севере полуострова Саперного, далее в южном направлении через весь полуостров в район коммунальной зоны и потом по территории острова Русский на остров Попова, а также дороги местного значения, отходящие от магистрали «Аэропорт Владивосток – остров Русский».

Принятая 31 мая 2017 г. Правительством РФ концепция развития острова Русский предполагает строительство инфраструктуры Владивостокской кольцевой автомобильной дороги мост Владивосток – остров Елены, мост остров Елены – полуостров Саперный, а также магистральную дорогу регулируемого движения. Кроме того, планируется построить автомобильный мост через бухту Новик и магистральную дорогу, обеспечивающую доступ к объектам инфраструктуры, расположенным на основной части острова Русский, без необходимости совершать объезд по территории полуострова Сапёрный.

Предполагается также введение нескольких маршрутов частного водного такси.

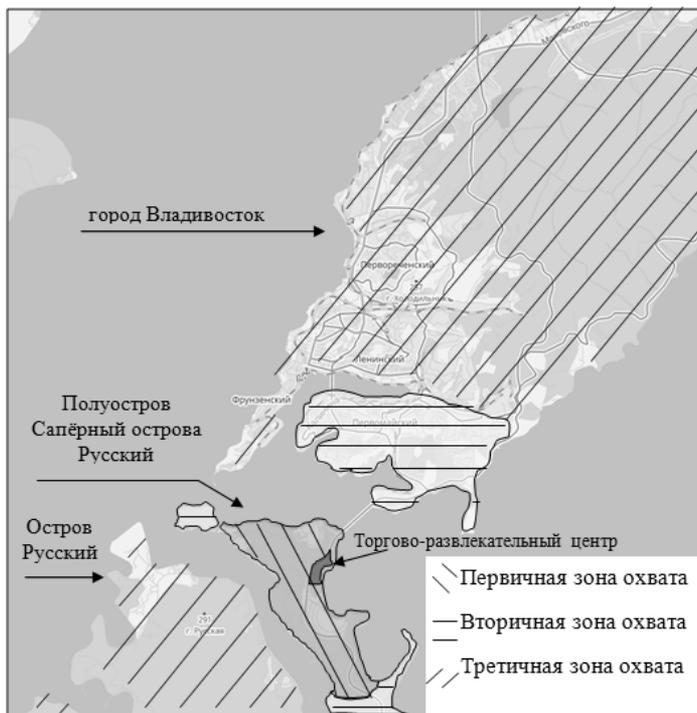
Концепцией развития острова Русский заложено, что примерно в 5-минутной транспортной доступности от исследуемой территории будет располагаться Центр международного сотрудничества, который станет ключевым имиджевым и функциональным объектом острова Русский, призванным влиять на первоначальное представление посетителей о России и Дальнем Востоке. Центр бу-

дет разрабатываться с привлечением ведущих архитекторов, отвечать всем современным требованиям к подобным объектам.

Таким образом, инфраструктура острова будет очень развитой и сможет удовлетворять разнообразные потребности населения и гостей города Владивостока и острова Русский.

Итак, строительство торгово-развлекательного центра представляет собой своевременное решение в связи с повышенным интересом к острову Русский со стороны Правительства РФ, а также уже и частных инвесторов.

Далее определим зону охвата планируемого к строительству торгово-развлекательного центра. С наглядным изображением можно ознакомиться на рис. 4.2.



Источник: сост. авт.

Рис. 4.2. Зоны охвата торгово-развлекательного центра на острове Русский

Первичная зона охвата включает территорию, расположенную в непосредственной близости к предполагаемому торгово-развлекательному центру на полуострове Сапёрный и в пределах 5–10-минутной транспортной доступности.

Во вторичную зону охвата попадает оставшаяся часть полуострова и фактически весь Первомайский район города Владивостока (примерно 10–20-минутная транспортная доступность). К третичной зоне охвата можно отнести всю оставшуюся территорию острова Русский и города Владивостока (20–30-минутная транспортная доступность). Следует учесть, что, несмотря на то, что при наличии пробок до отдалённых районов города ехать приходится долго, в данном случае качественный объект на острове Русский может стать магнитом для жителей даже Советского района Владивостока, проживающих в пригороде. В дальнейшем с развитием транспортной островной инфраструктуры вся территория острова Русский, за исключением полуострова Сапёрный, будет отнесена ко вторичной зоне охвата, поскольку с любой его точки до торгово-развлекательного центра можно будет доехать на автомобиле за 20 минут.

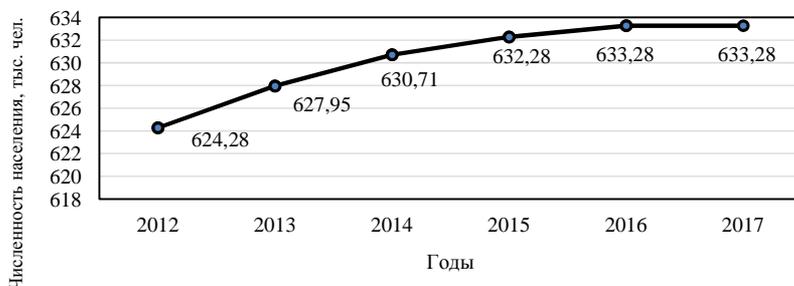
Предполагаемый к строительству торгово-развлекательный центр займет живописную территорию, характеризующуюся хорошей транспортной доступностью, а в дальнейшем отличной доступностью при развитии дорожной и морской транспортной сети, и будет иметь большую зону охвата. По прогнозам, большинство посетителей придется на вторичную и третичную зону охвата, так как на данный момент население полуострова Сапёрный острова Русский недостаточно многочисленно.

Торгово-развлекательный центр будет выгодно расположен вблизи стратегического объекта острова – запланированного к строительству Центра международного сотрудничества – и иметь востребованность за счёт синергетического влияния всего инфраструктурного комплекса острова.

Для целей определения успешности запланированного к строительству торгово-развлекательного центра и перспективности рынка следует описать рыночную ситуацию, сложившуюся на данный момент. Поскольку третичная зона охвата включает практически всю территорию города, поэтому следует оценивать демографическую ситуацию и экономические показатели Владивостока.

Численность населения города на начало 2018 г. составила 633, 28 тыс. чел. (рис. 4.3).

В соответствии с представленными данными на рис. 4.3 каждый год численность населения Владивостокского городского округа незначительно, но увеличивается. Так, за 4 года (с 2012 по 2016 г.) население возросло на 1,44%.



Источник: сост. авторами на основе данных Приморскстата.

Рис. 4.3. Динамика численности населения Владивостокского городского округа

В таблице 4.4 Представлена динамика основных социально-экономических показателей города Владивостока по данным органов официальной статистики (Приморскстат).

Основные социально-экономические показатели Владивостокского городского округа демонстрируют положительную динамику.оборот общественного питания достаточно сильно сократился с 2016 г., а также объём платных услуг населению незначительно уменьшился. Предположительно это связано с тем, что в расчётах с 2015 г. учитываются только средние и крупные организации, а данные по мелким организациям официально не фиксируются.

Растёт среднемесячная номинальная начисленная заработная плата, что свидетельствует о некотором улучшении финансового благополучия населения в целом. При этом численность официально зарегистрированных безработных уменьшается, наряду со снижением индекса потребительских цен. В соответствии с прогнозом на 2018 г. положительная динамика по всем показателям сохранится.

Таблица 4.4

Динамика основных социально-экономических показателей Владивостокского городского округа

Показатель	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г. (прогноз)	
							Вариант 1	Вариант 2
Оборот розничной торговли, млн руб.	109 616,20	131 555,90	155 976,60	35 495,70*	64 881,10	69 500,63	75 099,61	75 533,29
Оборот розничной торговли в % к предыдущему году в сопоставимых ценах	101,00	113,20	110,60	100,90*	110,30	103,00	103,90	104,50
Оборот общественного питания, млн руб.	5078,60	5959,40	6926,10	2331,70*	1319,40	1342,15	1 393,15	1 393,52
Оборот общественного питания в % к предыдущему году в сопоставимых ценах	118,00	113,10	110,80	99,30*	73,10	98,76	100,00	101,00
Объем платных услуг населению, млн руб.	58 604,80	66 161,70	71 448,90	51 589,20*	49 079,70	53 339,82	57 412,31	57 858,77
Объем платных услуг населению в % к предыдущему году в сопоставимых ценах	110,50	102,90	102,80	89,20*	105,4	104,00	103,00	104,00
Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата, руб.	31964,50	34 699,30	37 390,80	45 284,40*	48 670,00	51 180,00	54 150,00	54 510,00
Среднемесячная номинальная начисленная заработная в % к предыдущему году	111,00	108,56	107,76	106,44*	107,47	105,80	105,8	106,5
Численность безработных, зарегистрированных в государственных учреждениях службы занятости населения (на конец года), тыс. чел.	1,49	1,25	1,11	1,55	1,28	1,00	1,00	0,90
Индекс потребительских цен за период с начала года (к соответствующему периоду предыдущего года, %)	106,00	106,30	112,00	111,90	104,90	104,00	104,00	104,00

Примечание: С 2015 года Приморскстат предоставляет отчетность по крупным и средним организациям Владивостокского городского округа, поэтому присутствует несопоставимость со статистической отчетностью в связи с отсутствием информации по полному кругу организаций по городу Владивостоку.

За первые три месяца 2017 года оборот розничной торговли в Приморском крае, в том числе в городе Владивостоке, увеличился в сопоставимых ценах на 1,7%. В структуре оборота розничной торговли доля непродовольственных товаров, которую можно рассматривать как один из показателей качества жизни населения, стабильно занимает более половины – 58% [17].

Таким образом, можно говорить о достаточно благоприятной социально-экономической ситуации во Владивостокском городском округе.

Для определения насыщенности рынка и возможности входа в рыночную нишу следует исследовать конкурентную ситуацию.

На самом острове Русский отсутствуют объекты торговой недвижимости. Приобрести ограниченное количество товаров на данный момент возможно только на территории кампуса ДВФУ в нескольких продуктовых и сувенирных магазинах, а также в мелких магазинах в населенных пунктах на острове.

Рынок торговой недвижимости материковой части Владивостокского городского округа представлен достаточно большим количеством торговых центров (около 80) с общей площадью более 300 тыс. кв. м. Тем не менее, большинство из них нельзя отнести к качественным объектам.

Торговые центры города имеют в основном стихийную организацию. Наличием концепции могут характеризоваться только несколько недавно введенных в эксплуатацию объектов: торгово-развлекательные центры «Черёмушки», «Дружба», «Седанка Сити», а также подвергшихся реконструкции – «ТРЦ Малый ГУМ» и ТЦ «Большой ГУМ».

Владивосток входит в ТОП-20 городов по количеству торговых центров (рис. 4.4).

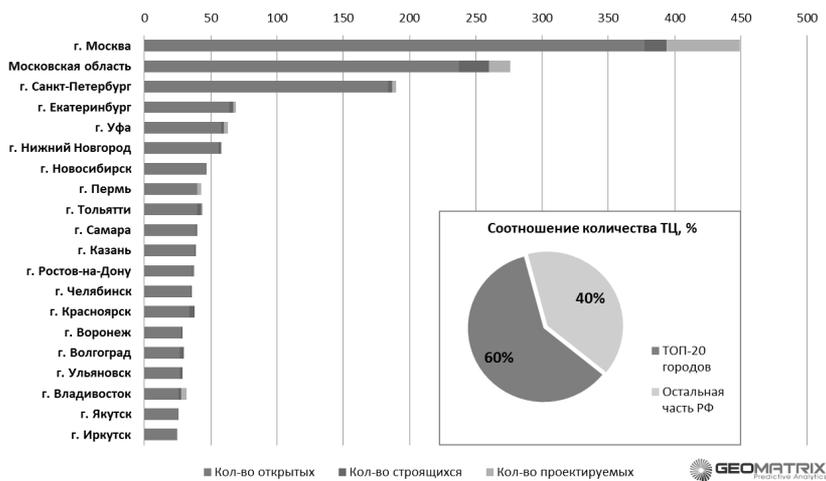


Рис. 4.4. ТОП-20 городов по количеству торговых центров [86]

По данным компании «Cushman & Wakefield» на Москву и Московскую область с общим населением в 18,3 млн чел. (что составляет 12,5% от общего населения РФ) приходится 15% открытых, 16% строящихся и 55% проектируемых торговых центров.

Владивосток занимает 18 место в рейтинге и имеет также строящиеся и запланированные торговые объекты.

Специалисты отмечают высокий потенциал у Владивостока по строящимся и планируемыми торговыми центрами. На данный момент Владивосток не вошёл в ТОП-20 городов по объёму площадей в торговых центрах и по коммерческой плотности (площадь торговых центров на 1000 жителей).

В таблицах 4.5–4.8 отражены сведения о недавно введённых в эксплуатацию, строящихся, планируемых, а также замороженных торговых объектах.

Таблица 4.5

Недавно введённые в эксплуатацию объекты торговой недвижимости Владивостока, характеризующиеся как качественные

Название, месторасположение	Общая/ арендуемая площадь (GBA/GLA)	Наличие зоны развлечений	Якорные арендаторы
Торгово-развлекательный центр «Седанка Сити» ул. Полетаева, 6	Открылся в 2016 г. GBA 64 500 кв. м GLA 45 000 кв. м 6 уровней, парковка на 723 машиномест	Детский город профессий «Кидбург» (около 2200 кв. м). Боулинг «Шарпей». Многозальный кинотеатр (в планах)	Продовольственный супермаркет «Самбери». Магазин спортивных товаров «Олимп». Магазин детских товаров «Детский мир». Магазин электроники и бытовой техники «М-Видео»
Торгово-развлекательный центр «Дружба» ул. Русская, 4	Открылся в 2016 г. GBA 50 000 кв.м GLA 28 530 кв.м 5 уровней, парковка на 1035 машиномест	Детский развлекательный центр Батутный комплекс	Продовольственный супермаркет «Самбери». Гипермаркет мебели «Азбука мебели». Магазин электроники и бытовой техники «Эльдорадо». Супермаркет детских товаров «Детландия»

Название, месторасположение	Общая/ арендуемая площадь (GBA/GLA)	Наличие зоны развлечений	Якорные арендаторы
Торгово-развлекательный центр «Черёмушки» ул. Черёмуховая, 15	Открылся в 2012 г. GBA 35885 кв. м GLA 25100 кв. м	Многозальный кинотеатр Игровая зона	Продовольственный супермаркет «Самбери». Магазин электроники и бытовой техники «Домотехника». Магазин детских товаров «Детландия»
Торгово-развлекательный центр «Малый ГУМ», ул. Светланская, 45	Открылся в 2011 г. GBA 8500 кв. м GLA 6000 кв. м	Детский развлекательный центр «Тритон». Боулинг	Магазин одежды «Снежная королева». Магазины молодёжной одежды «New Yorker»

Источник: сост. авторами.

Таблица 4.6

Строящиеся объекты торгово-развлекательной недвижимости в городе Владивосток

Месторасположение	Общая/ арендуемая площадь (GBA/GLA)	Наличие зоны развлечений	Якорные арендаторы
Торгово-развлекательный центр на улице Калинина «Калина Молл» ул. Калинина, 6 а	Открытие запланировано на III квартал 2018 г. GBA: 95 000 кв. м GLA: 46 300 кв. м. 5 уровней, включая 2-уровневую подземную парковку на 1800 машиномест. В торговой галерее разместятся более 100 магазинов	Многозальный кинотеатр «Синема Парк»	Гипермаркет «Самбери» (8400 кв. м). Магазин «Посуда-Центр». Супермаркет бытовой техники и электроники «М-Видео» Супермаркет детских товаров и игрушек

Месторасположение	Общая/ арендуемая площадь (GBA/GLA)	Наличие зоны развлечений	Якорные арендаторы
Объект торговой недвижимости в районе ул. Некрасовская рядом с Дворцом культуры железнодорожников	Включает: торговый центр; супермаркет со встроенной автостоянкой на 100 мест; надземную автостоянку на 198 мест; административный комплекс; общественно-развлекательный центр со встроенной подземной автостоянкой; воздушный переход, рекреационную зону	Отдельное здание общественно-развлекательного центра	н/д

Примечание: сост. авторами.

Таблица 4.7

Планируемые объекты торгово-развлекательной недвижимости в городе Владивосток

Месторасположение	Общая/ арендуемая площадь (GBA/GLA)	Наличие зоны развлечений	Якорь
Многофункциональный общественный центр в долине реки Первая Речка район ул. Некрасовская (под путепроводом)	6 уровней с зелёной зоной вокруг, отделяющей объект от железной дороги. GBA 140 000 кв. м, В том числе 40 000 кв. м под автомобильные парковки. Уровень 1, 2: гипермаркет, автостоянка на 3500 мест и прогулочная рекреационная зона. Уровень 4: магазины промышленных товаров, зона ресторанов и кафе.	Уровень 3: залы для выставок разнообразной тематики, галерея современного искусства, круглогодичный каток, тренажерные залы различных направлений. 25-метровый бассейн, боулинг. Уровень 4: магазины промышленных товаров, зона ресторанов и кафе, многозальный кинотеатр	н/д

Окончание табл. 4.7

Месторасположение	Общая/ арендуемая площадь (GBA/GLA)	Наличие зоны развлечений	Якорь
	Уровень 5: магазины промышленных товаров с зоной кафе и ресторанов	Уровень 5: детский развлекательный комплекс и ночной клуб. Эксплуатируемая кровля: тренировочное поле для гольфа и теннисные корты с помещениями для обслуживания посетителей	
Торгово-развлекательный центр на ул. Добровольского, район ул. Добровольского, 5	н/д	Боулинг, бильярд, кафе, рестораны	Супермаркет
Торгово-развлекательный центр на ул. Баляева район ул. Баляева, 52	Площадь участка застройки 1726 кв. м	н/д	н/д
Торгово-развлекательный комплекс со спортивно-оздоровительной составляющей на ул. Спортивная	н/д	н/д	н/д
Аквапарк «Eastern aqua paradise»	н/д	фитнес, SPA	Аквапарк

Примечание: сост. авт.

Интересен рекреационный объект с торговой составляющей, представленный в рамках международной выставки «Pette-2016». Его строительство запланировано в пригороде г. Владивостока. Это достаточно крупный многофункциональный центр «Eastern

aqua paradise». Главным элементом притяжения в данном объекте станет аквапарк.

Участок застройки комплекса ограничен городской трассой. Подъезд будет осуществляться по имеющимся транспортным путям. В связи с расположением поблизости остановок городского общественного автомобильного и железнодорожного транспорта (Седанка) центр будет характеризоваться высокой доступностью.

Архитектурная идея комплекса аквапарка представляет собой композицию из бионических стеклянных форм, обвитых деревянными конструкциями в виде лиан.

Деревянные несущие конструкции, которые будут проникать во внутреннее пространство, придадут зданию ощущение легкости.

Внутреннее пространство планируется дополнить искусственной рекой в виде извилистых музыкальных знаков с горизонтальными участками и водопадами. Также планируется создать три озера на различных уровнях, через которые будет протекать река, а с обеих сторон располагаться искусственный ландшафт с пляжами, помещениями для фитнеса, SPA, соляриями, спортивными площадками и кафе.

Будет предусмотрена возможность перемещения людям с ограниченными возможностями.

В комплексе также предполагается реализовать следующее:

- гостиницу на 80 мест с атриумом;
- рестораны и бары с европейской кухней;
- залы для совещаний, конференций и симпозиумов;
- залы для проката фильмов;
- танцевальный и спортивный зал.

На цокольных и подземных этажах «Eastern aqua paradise» будут размещены автостоянки и технические помещения.

Озеленение внутренних открытых участков предполагается осуществить хвойными деревьями и вечнозелеными растениями, которые выращены в местных питомниках, хорошо приживаются и растут в данном климате.

Поскольку проект предусматривает наличие торговых галерей и уютных магазинов, комплекс можно будет отнести к торгово-рекреационным. Работа комплекса будет осуществляться во всесезонном режиме. Открытие «Eastern aqua paradise» было запланировано на конец 2017 года, но до сих пор активного строительства не ведётся.

**Замороженный объект торгово-развлекательной
недвижимости г. Владивосток**

Название, место-расположение	Общая / арендуемая площадь (GBA/GLA)	Наличие зоны развлечений	Якорные арендаторы
Торгово-развлекательный центр «Просто» Проспект 100-лет Владивостоку, 99	GBA 30 000 кв. м GLA 21 000 кв. м 5 уровней	Кинотеатр, развлекательный центр	Продуктовый гипермаркет. Магазин бытовой техники и электроники. Магазин спортивных товаров. Магазин товаров для детей. Магазин товаров для дома

Примечание: сост. авт.

Ввиду отсутствия прямых конкурентов в первичной зоне охвата планируемого торгового объекта на острове Русский основным конкурентом можно обозначить ТРЦ «Черёмушки» в Первомайском районе города Владивостока (во вторичной зоне охвата), а также построенный в том же районе ТРЦ «Калина Молл» в трёх минутах езды от ТРЦ «Черёмушки».

В городе ограничено количество федеральных сетей. Особенно остро ощущается нехватка сетей общественного питания и развлечений. Открывающиеся немногочисленные брендовые магазины в основном работают по франшизе.

В последнее время ситуация стала меняться кардинальным образом благодаря вводу качественных объектов, заполненных федеральными сетями и сильными якорными арендаторами. Рынок выходит на новый уровень, обостряется конкуренция. В такой ситуации торговые объекты без концепции и грамотного управления могут не выдержать конкуренции с продуманными крупными торговыми центрами и вынуждены будут либо работать на узкий целевой сегмент, не рассчитывая на высокую посещаемость, либо решать вопрос о возможности реконцепции.

В настоящее время на Дальнем Востоке свои магазины открыли всего 5% от общего числа присутствующих в нашей стране глобальных ритейлеров [85]. При этом рынок для них является достаточно интересным. Удалённость от центра останавливает крупнейшие сети России от захода на местный рынок. Так, пока

не заявляют ни о каких сроках открытия магазинов сетей: «Магнит», «X5 Retail Group», «Ашан», «Лента».

Знаковым для Владивостока стало открытие федерального «гиганта» – магазина «ZARA» в 2015 г. в ТЦ «Большой ГУМ».

Крупнейший представитель ритейла товаров для строительства и дома – «Leroy Merlin» уже открыл в апреле 2017 г. свой первый магазин в Дальневосточном регионе (г. Хабаровск) и заявляет о намерении сделать это в ближайшем будущем во Владивостоке. Традиционный размер занимаемой площади этого ритейлера – 8–20 тыс. кв. м [102].

Для большинства федеральных сетей наряду с удалённостью рынок Владивостока неинтересен ещё и по причине отсутствия качественных площадей в соответствующих концептуальных торговых объектах. Поэтому открытие магазинов именитых брендов стоит ожидать только в подобных торговых центрах, особенно запланированных к открытию в будущем.

Стоит отметить, постепенный выход на местный рынок федеральных операторов сети развлечений и общественного питания. Например, крупнейшая киносеть «Синема Парк» планирует открыть мультиплекс в «Калина Молл», а в ТРЦ «Седанка Сити» в 2016 г. уже открылся детский город профессий «КидБург» по франшизе.

Из трёх крупных операторов быстрого питания «McDonalds», «KFC» и «Burger King» две последние сети уже открыли свои рестораны во Владивостокских торговых центрах. «McDonalds» пока не рассматривает рынок Владивостока для выхода на него, объясняя это преимущественно сложностями в логистике.

Средняя величина арендной ставки на торговые площади в торговых центрах увеличилась на 9,93% и составила 1253 руб. за кв. м в месяц. В четвёртом квартале 2016 г. её размер составлял 1140 руб. за кв. м в месяц [64]. По данным исследовательской компании «Индустрия-Р» средний размер ставки приближается к 1400 руб. за кв.м. Ставки в торговых центрах Владивостока поднимаются постоянно. Чаще всего это происходит раз в год и прописано в договоре аренды.

Собственники аргументируют данную ситуацию инфляцией и ростом издержек на содержание торговых объектов [99]. Средний размер арендных ставок достаточно низок по причине того, что существенные площади занимают якорные арендаторы, в том

числе, продуктовые ритейлеры, а стоимость аренды таких помещений не высока. В самых проходных местах на первых этажах торговых центрах аренда может достигать 7–8 тыс. руб. за кв. м.

В торговых центрах также продолжают оставаться пустующие площади. Наибольшее их количество в объектах в центре города и в районе Второй речки, то есть в традиционно сложившихся торговых районах Владивостока. На первый квартал 2017 г. на Второй речке предлагалось к аренде более 56 тыс. кв. м. площадей (что составляет 35,5% от общего объёма предложения). Эта ситуация обусловлена преимущественно вводом в эксплуатацию ТРЦ «Дружба» и высокой конкуренцией в районе локации объекта. При этом в открывшемся в прошлом году ТРЦ «Седанка Сити», расположенном в пригороде Владивостока, свободно всего 184 кв. м площади [64].

Для Владивостока характерно слабое развитие рынка торговой недвижимости, что объясняется, несмотря на хороший потенциал региона в целом, особенностями географического положения – удалённостью от центральной части России, недостаточно развитой логистикой и в связи с этим высокими управленческими издержками. Поэтому рынок развивается замедленными темпами.

Тем не менее, перспективность рынка торговой недвижимости Владивостока обусловлена активным развитием экономики региона и отсутствием достаточного количества качественных объектов. В связи с этим существует потребность в новых объектах и популярных ритейлерах. По оценкам специалистов компании «M1 Solutions» обеспеченность жителей Владивостока качественными торговыми площадями находится на уровне не более 300 кв. метров на 1000 человек. Компания выделяет всего около 10 объектов во Владивостоке, которые можно назвать качественными [16].

На наш взгляд, таких торговых центров во Владивостоке существенно меньше – всего 4. В их числе ТРЦ «Седанка Сити», ТРЦ «Дружба», ТРЦ «Черёмушки» и ТРЦ «Малый ГУМ». Торговый комплекс «Clever house» приближается к качественным объектам по критериям расположения и оформления, но у него, так же как и у подавляющего большинства объектов Владивостока, отсутствует выраженная концепция и заметны сложности в подборе арендаторов.

В торговых центрах Владивостока присутствуют стандартные виды развлечений, в числе якорных арендаторов в основном

выступают детские развлекательные центры, кинотеатры, боулинг. С целью определения перспективного вида развлекательной составляющей торгового центра на острове Русский были изучены все виды развлечений и способы проведения досуга, представленные в городе Владивостоке, и систематизированы для удобства по категориям в табл. 4.9.

Таблица 4.9

**Имеющиеся способы проведения досуга
во Владивостокском городском округе**

Категория (способ проведения досуга)	Вид развлечений или объект досуговой деятельности
Культурный отдых, зрелищные мероприятия	Кинотеатры
	Музеи
	Галереи
	Концертные залы, филармония
	Театры
	Цирк
	Стадионы
	Океанариум
	Зоопарки, в том числе контактные
Активный отдых, спортивные мероприятия	Пейнтбол
	Конный спорт (клубы)
	Катание на лодках/катамаранах
	Площадки для экстремальных видов спорта
	Хоккейные коробки, катки
	Тир
	Q-Zag
	Занятия дайвингом (клубы)
	Крытый каток
	Катание на квадрациклах

Категория (способ проведения досуга)	Вид развлечений или объект досуговой деятельности
	Верёвочные парки
	Полёты в аэродинамической трубе
Спокойный отдых	Кафе, рестораны
	Сауны, бани
	Гостиницы, отели
	Базы отдыха
Развлекательные заведения	Ночные клубы, бары
	Боулинг
	Бильярд
Интеллектуальный отдых	Квесты
	Научные выставки и лаборатории
Семейные развлекательные комплексы	Батутные центры
	Город профессий Кидбург
	Детские развлекательные центры
	Парки развлечений

Примечание: сост. авт.

Для Владивостока характерно наличие стандартных видов и способов проведения досуга. Практически отсутствуют новые виды отдыха, получившие распространение в центральной России и за рубежом (например, аквапарки, искусственные горнолыжные спуски, скалодромы, спа-центры с крытыми бассейнами, оранжереи и пр.).

Присутствуют преимущественно объекты досуговой индустрии, располагающие к спокойному отдыху – предприятия общественного питания (кафе, рестораны), сауны, бани, а также гостиницы и отели.

Популярные развлечения – боулинг и бильярд – представлены в меньшем количестве (особенно это касается боулинга).

Взрослое население имеет возможность посещать ночные клубы, бары, расположенные, в основном, в центральной части города.

В зимнее время года популярностью пользуются катки, организованные в дворовых хоккейных коробках.

Из развлечений, ориентированных на детей и семейный отдых, выделяются детские развлекательные центры.

В составе торговых объектов представлены преимущественно семейные развлекательные комплексы, а также предприятия общественного питания и развлекательные заведения в виде боулинга. Остальные виды развлечений организованы в отдельных зданиях, не имеющих торговой направленности.

Важно определить заинтересованность в новом торговом-развлекательном центре на острове Русский и наличие потребности целевой аудитории в товарах и услугах, которые должны быть там представлены.

Большое значение имеют маркетинговые исследования, позволяющие выяснить потребности целевой аудитории с целью строительства торгового комплекса, способного максимально эффективно функционировать.

Для сбора подобного рода информации и получения достоверных результатов были проведены исследования в 2015 году среди целевой аудитории кампуса Дальневосточного федерального университета: студентов, преподавателей, административного персонала. В анкетировании приняли участие 384 респондента.

Указанный объем выборки является достаточным, так как, во-первых, в ходе исследования изучались предпочтения целевой аудитории и, во-вторых, доверительная вероятность выборки находится на уровне 95%, а доверительный интервал равен 5%, поэтому полученные результаты репрезентативны и их можно транслировать на генеральную совокупность.

Респондентам в ходе интернет-опроса было предложено заполнить анкету, разработанную с целью определения инфраструктурных объектов, которые обязательно должны присутствовать вблизи территории кампуса ДВФУ.

В ходе опроса большинство респондентов (почти три четверти) отметили необходимость наличия продовольственных магазинов с доступными ценами (не выше среднерыночных), а также

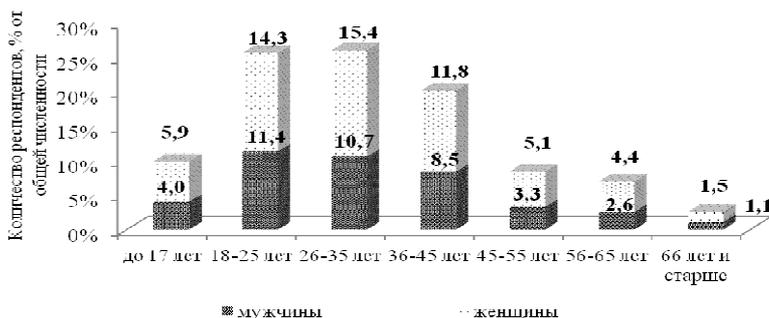
магазинов, в которых представлены аптечные, канцелярские товары, предметы хозяйственно-бытового назначения.

Респонденты также указали на важность присутствия разнообразных предприятий общественного питания, возможности занятий спортом, плавания в открытом бассейне, игры в боулинг, бильярд, проката водной техники, услуг SPA. Другими словами, для потенциальных клиентов торгового объекта очень важна рекреационная составляющая, ориентированная не столько на «потребление» природных ресурсов территории, сколько на включение в свою рекреационную деятельность спортивных и развлекательных ресурсов современного общества.

В 2016 году был проведен анкетный опрос представителей целевой аудитории планируемого торгово-развлекательного центра на острове Русский. Цель анкетирования заключалась в изучении предпочтений респондентов, прибывающих на остров Русский для отдыха (прил. Б).

Было опрошено 272 человека. Доверительная вероятность находится на уровне 85%, доверительный интервал – 5%.

На рисунке 4.5 представлена половозрастная структура опрошенных респондентов.

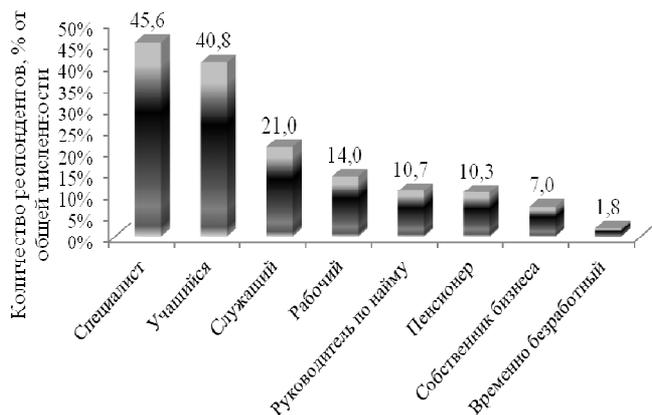


Источник: сост. авт.

Рис. 4.5. Половозрастная структура респондентов, %

Большая часть опрошенных респондентов находится в возрасте 18–45 лет (72,1%), что приближается к общей половозрастной структуре жителей Владивостокского городского округа.

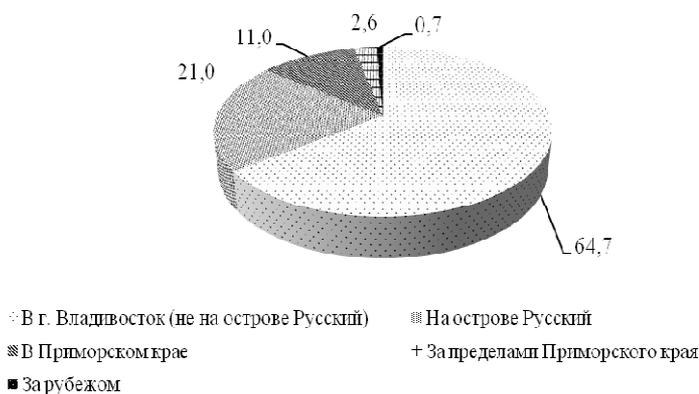
На рисунке 4.6 отражен род деятельности респондентов.



Источник: сост. авт.

Рис. 4.6. Род деятельности респондентов, %

64,7% респондентов постоянно проживают в г. Владивосток. 21% опрошенных живет на территории кампуса (рис. 4.7).

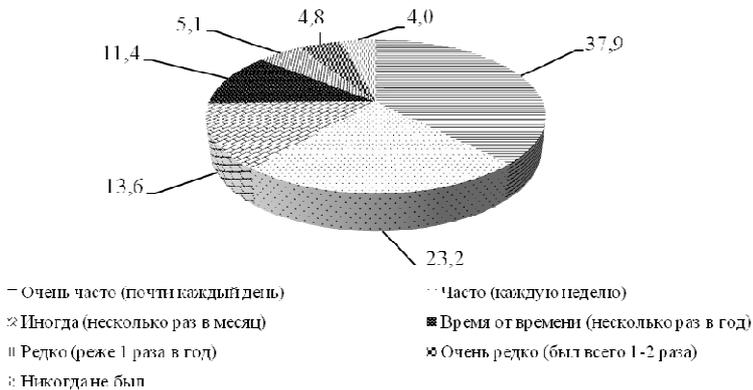


Источник: сост. авт.

Рис. 4.7. Место проживания респондентов, %

Рисунок 4.8 демонстрирует, что среди респондентов 13,6% проживает в Приморском крае и за его пределами.

Также респонденты отвечали на вопрос: насколько часто они бывают на острове Русский? (рис. 4.8).



Источник: сост. авт.

Рис. 4.8. Частота посещения респондентами острова Русский, %

Из опрошенных 61,1% респондентов достаточно часто бывают на острове Русский, как минимум, раз в неделю.

Основными целями посещения острова Русский является интерес к разного рода событийным мероприятиям (выставки, конкурсы, ярмарки, дни открытых дверей и прочее (47,4%), а также обучение (43%) (рис. 4.9).



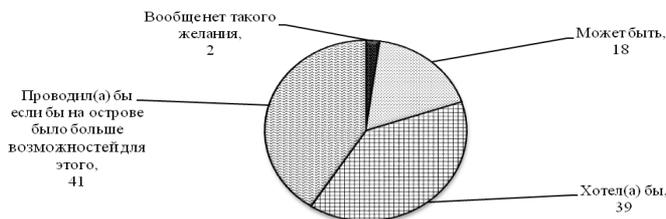
Источник: сост. авт.

Рис. 4.9. Цели посещения респондентами острова Русский, %

Из рисунка 4.9 видно, что культурный отдых меньше всего привлекает респондентов на острове Русский. Ему отдают пред-

почтение только 6,3% опрошенных. Это можно объяснить недостаточным развитием предложений по проведению досуга на Русском острове. 10,7% респондентов приезжают на остров Русский для реализации своего профессионального интереса.

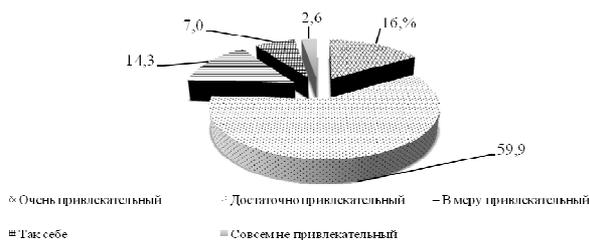
Рисунок 4.10 отражает желание респондентов проводить свободное время на острове Русский.



Источник: сост. авт.

Рис. 4.10. Желание респондентов проводить свободное время на острове Русский, %

Всего 2% респондентов не хотят проводить свое свободное время на острове, даже если будет больше возможностей для этого. При этом 39% опрошенных, наоборот, имеют желание больше времени проводить на острове Русский.



Источник: сост. авт.

Рис. 4.11. Оценка респондентами острова Русский с точки зрения потенциальных возможностей для отдыха, %

Рисунок 4.11 демонстрирует привлекательность острова Русский для респондентов с точки зрения потенциальных возможностей для отдыха.

Почти 60% респондентов указывают на достаточную привлекательность Русского острова с позиции возможного отдыха. Со-

всем не привлекательной территории острова признают только 2,6% респондентов.

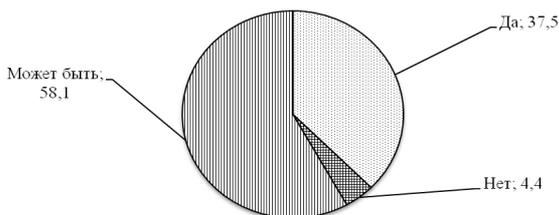
На данный момент, по мнению опрошенных, на Русском острове недостаточно развлечений (54,8%), предприятий общественного питания (50%) и мест для отдыха с детьми (41,2%) (рис. 4.12).



Источник: сост. авт.

Рис. 4.12. Объекты, которых не хватает на острове Русский, %

Меньше всего респонденты нуждаются на острове в торговых центрах, тем не менее, на нехватку магазинов указали 29% респондентов.



Источник: сост. авт.

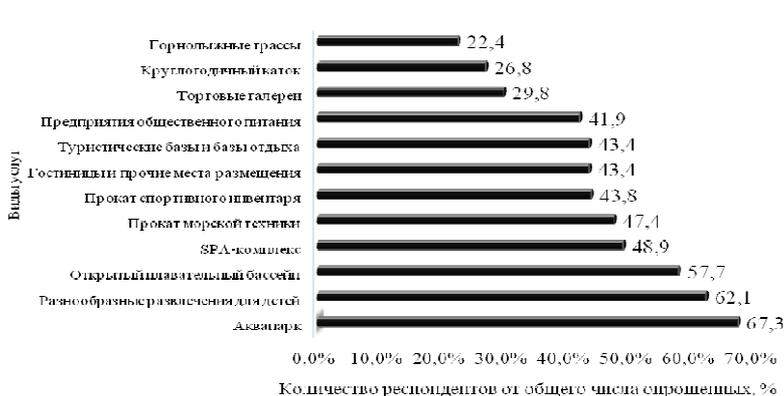
Рис. 4.13. Распределение ответов респондентов на вопрос: «Стали бы вы целенаправленно чаще приезжать на остров Русский, если бы не далеко от кампуса ДВФУ располагался бы крупный комплекс, предлагающий разнообразные услуги шопинга и отдыха?», %

Из общего числа опрошенных лишь 4,4% респондентов не стали бы приезжать на Русский остров специально для посещения крупного комплекса, в котором была бы возможность удов-

летворить разнообразные потребности в шопинге, отдыхе и развлечениях (рис. 4.13).

Большое число респондентов (37,5%) хотят посещать крупный комплекс на острове, в котором предоставлялись бы торговые-развлекательные услуги.

На рисунке 4.14 отражены услуги, которые обязательно должны быть предложены на Русском острове.



Источник: сост. авт.

Рис. 4.14. Услуги, которые обязательно должны быть предложены на острове Русский (исключая территорию кампуса ДВФУ), %

Наибольший интерес у респондентов вызывают аквапарк и разнообразные развлечения для детей. В их наличии нуждаются 67,3% и 62,1% респондентов соответственно. Интересен открытый плавательный бассейн (57,7%), SPA-комплекс (48,9%) и прокат морской техники (47,4%).

Таким образом, результаты опроса свидетельствуют о том, что подавляющее большинство респондентов (80,1%) хотели бы проводить свое свободное время на острове Русский. В то же время отмечена нехватка развлечений, предприятий общественного питания, мест отдыха с детьми, магазинов, спортивных сооружений, баз отдыха.

Наличие на острове комплекса, где можно было бы качественно отдохнуть и совершить покупки, мотивировало бы большую часть опрошенных к более частому посещению Русского острова.

Основные услуги, которые респонденты хотели бы видеть в торгово-развлекательном комплексе, – это аквапарк, развлечения для детей, открытый бассейн, SPA-комплекс, прокат морской техники и спортивного инвентаря, наличие мест размещения с возможностью полноценного отдыха, рестораны и другие предприятия общественного питания.

Социально-экономическая ситуация, складывающаяся во Владивостокской городской агломерации в целом, тенденции развития рынка торговой недвижимости, конкурентная ситуация и отсутствие достаточного количества качественных торговых центров свидетельствуют о высокой вероятности успеха торгово-го объекта на острове Русский.

4.3. Формирование концепции торгово-развлекательного центра на о. Русский

В случае строительства торгово-развлекательного центра на острове Русский с учётом тенденций на рынке торговой недвижимости и исключения ошибок прошлых аналогичных проектов он будет востребован со стороны потенциальных арендаторов по причине высокого интереса потребителей и, соответственно, достаточной проходимости, а также в связи с формированием объекта как качественного торгового центра, соответствующего международным стандартам и требованиям. Предварительный мониторинг потенциальных арендаторов подтверждает их интерес к ТРЦ.

В таблице 4.10 сгруппированы основные тенденции и факторы развития рынка торговой недвижимости и представлен вариант воплощения этих тенденций в ТРЦ на острове Русский.

Таблица 4.10

Тенденции отрасли, учитываемые при реализации концепции в ТРЦ на острове Русский

Фактор	ТРЦ на острове Русский
Формирование подхода к функционированию ТРЦ	Театральная концепция. Важен визуальный эффект, дизайн
Наличие «визитной карточки»	Полноценный комплекс всевозможных водных развлечений, включая аквапарк, прокат техники, клубы с водными видами спорта

Фактор	ТРЦ на острове Русский
Создание оригинальной развлекательной составляющей	Водные виды развлечений, направленные на семейный отдых и обучение, а также полноценный SPA-комплекс
Использование потенциала ландшафта и природного окружения	Создание набережной зоны, оборудованных мест для пляжного отдыха, стилизованных беседок, поддержание комплексного озеленения прилегающей территории
Применение оригинальных архитектурных решений	Поддержание идеи стилизованного оформления объектов на острове (здание океанариума в виде раковины). Проектирование ТРЦ в виде объекта, отражающего водную стихию, например, в виде волны
Предоставление нетипичных услуг	Федеральные операторы, ряд из которых не представлен ранее во Владивостоке. Организация развлекательной составляющей как не имеющей аналогов в городе
Комфорт и комплексное обслуживание	Широкий спектр водных видов развлечений. Отдых с семьёй, возможность оставить детей под присмотром. Благоустроенный досуг на свежем воздухе. Удобная и понятная навигация. Бесплатный Wi-fi. Достаточное количество и удобное расположение туалетов. Свободное перемещение для маломобильной категории населения
Высокие требования к парковке	Достаточное количество парковочных мест. Бесплатная многоуровневая парковка (до определённого времени). Парковка для велосипедов
Комплекс дополнительных услуг	Бытовые услуги Гардероб Аниматоры Квесты Мастер-классы Ресторанный дворик с разнообразной кухней Кулинарная школа

Примечание: сост. авт.

Таблица 4.11 демонстрирует ошибки, которые следует исключить в торгово-развлекательном центре на острове Русский.

Таблица 4.11

Основные ошибки, которые следует предотвратить в торгово-развлекательном центре на острове Русский

Возможные ошибки	Решение для ТРЦ на острове Русский
Повторение уже существующей у конкурентов концепции	Уникальная концепция, сочетающая в себе отдых, шопинг и развлечения
Пул арендаторов, идентичный уже имеющимся на рынке	Наличие федеральных сетей, не представленных в городе ранее
Неэффективное зонирование	Формирование плана зонирования с учётом максимально удобного для клиентов перемещения по замкнутому принципу, чтобы клиенты могли обойти весь торговый центр. Исключение глухих и тупиковых зон
Недостаточное качество сервиса	Профессиональный сервис. Разработка и поддержание стандартов обслуживания
Смещение в одном торговом центре различных форматов	Точное следование концепции. Грамотный подбор арендаторов, исходя из плана зонирования. Торговая галерея – 55% площадей. Рекреационные услуги – 12,5% площадей, включая места размещения. Развлекательная зона – 12,5% площадей
Максимальная экономия места и небольшая нарезка площадей	Достаточное свободное пространство (не менее 30% от общей площади объекта). Размер площадей, соответствующий потребностям арендаторам по видам услуг

Примечание: сост. авт.

В соответствии с проведенной оценкой рекреационной привлекательности территории полуострова Сапёрный, на которой планируется строительство торгово-развлекательного комплекса, а также на основе анализа предпочтений потенциальной аудито-

рии и мировых тенденций в проектировании и функционировании объектов подобного рода были определены ключевые факторы, которые необходимо учесть при строительстве торгово-развлекательного комплекса: в связи с ограниченным купальным сезоном и удачным расположением объекта целесообразно акцентировать внимание на водных видах развлечений: в летнее время – отлично организованная пляжная территория, в прохладный период – акцент на круглогодичный аквапарк.

Торгово-развлекательный центр должен иметь формат семейного с наличием существенной зоны с детскими развлечениями и анимационными составляющими.

Несмотря на присутствие вблизи территории гостиничных комплексов, обладающих значительной вместимостью (на территории кампуса ДВФУ), в рассматриваемом объекте необходимо предусмотреть небольшой номерной фонд (около 120 номеров). Торговая составляющая объекта (примерно 55% площадей) должна строиться по типу торговой галереи с представленными в ней широко известными федеральными брендами.

Якорным проектом в торгово-развлекательном комплексе помимо аквапарка станут лечебно-оздоровительные услуги: разнообразные SPA-процедуры, косметологические комплексы.

Рассчитаем максимально возможную арендопригодную площадь торгово-развлекательного центра на острове Русский по формуле (1):

$$S_{an} = 35\,000 \text{ кв. м (площадь застраиваемого участка)} \times 0,4 \text{ (коэффициент для парковки)} \times 5 \text{ (количество этажей)} \times 0,7 \text{ (коэффициент использования площадей)} = 49\,000 \text{ кв. м} \quad (1)$$

Оптимальную арендопригодную площадь рассчитаем по формуле (2):

$$S_{on} = 633\,280 \text{ (число жителей в зоне экономического влияния)} \times 0,1 = 63\,328 \text{ кв. м} \quad (2)$$

Зона экономического влияния планируемого объекта – это вся территория Владивостокской городской агломерации, поэтому при расчётах учитывалось всё население.

Ввиду того, что оптимальная площадь не может превышать максимально возможную, а также в связи с тем, что к тяготеющей зоне планируемого торгово-развлекательного центра отно-

сится Первомайский район с численностью населения около 150 тыс. чел., в качестве аудитории объекта принимаем около 80% численности населения Владивостокского городского округа.

Итак, передаваемая в аренду площадь составит 49 тыс. кв. м

Площадь всего комплекса составит при этом 70 тыс. кв. м

Строительство торгово-развлекательного центра предполагается осуществить на участке прибрежной полосы недалеко от автомобильной трассы, что обеспечивает достаточно высокую привлекательность территории для потенциальных инвесторов.

Несмотря на незначительное развитие инфраструктуры на острове Русский в данный момент, а также отсутствие в непосредственной близости остановок общественного транспорта, рассматриваемая территория благодаря своей живописности и взаимодействию с другими объектами туристско-развлекательной индустрии может стать одним из центров притяжения туристов и жителей краевого центра. Этому также будет способствовать эффективная работа по проектированию, строительству и управлению торгово-развлекательным центром.

Можно выделить основные параметры объекта:

Профиль торгово-развлекательного центра – водные развлечения.

Тип: семейный.

Зона притяжения – круглогодичный аквапарк.

Дополнительный притягательный элемент – широкий спектр SPA-программ и детских развлечений.

Сопутствующие услуги: грамотно организованная торговая галерея и номерной фонд.

Аквапарк в торгово-развлекательном комплексе на острове Русский будет пользоваться популярностью и обеспечит альтернативу на рынке развлечений.

Конкурентные преимущества:

– расположение на прибрежной территории в пределах полу-часовой автомобильной доступности от центра г. Владивостока в живописной местности;

– возможность использования морского такси для доставки отдыхающих из центра г. Владивостока;

– всесезонный режим работы, основанный на пользовании природными объектами на территории размещения комплекса: в

летнее время активное задействование прибрежной полосы для пассивного отдыха на оборудованном пляже и активного отдыха, обеспеченного прокатом водной техники и развитием водных видов спорта;

- учёт потребностей целевой аудитории изначально при проектировании и строительстве комплекса;

- концентрация широкого спектра профильных товаров и услуг на конкретной территории;

- профессиональное управление с учётом мировых тенденций и особенностей развития торгово-развлекательной индустрии.

Организация и последующее функционирование торгово-развлекательного центра в рамках ТОР острова Русский должны осуществляться по схеме привлечения инвесторов для проектирования и строительства объекта профессиональным девелопером и сдачи площадей под профильные услуги в аренду. В первую очередь это касается торговой галереи.

Предполагается, что за счёт инвесторов будет осуществляться строительство торгово-развлекательного центра, а также последующее управление аквапарком, зоной размещения и площадями, передаваемыми в аренду. Это будут основные источники возврата инвестиций.

В таблице 4.12 представлены планируемые параметры, характеризующие торгово-развлекательный комплекс на острове Русский, и их значения.

Планируемые параметры функционирования торгово-развлекательного центра представлены исходя из особенностей его размещения и потребностей целевой аудитории. Стоимость оказываемых услуг находится на уровне среднерыночных в соответствии с качественной и продуманной концепцией. Средняя стоимость билета в аквапарк планируется около 1050 руб., что примерно в 1,5 раза меньше, чем в среднем по России, а также ниже, чем за рубежом (в сопоставимых ценах).

Методом аналогии была установлена примерная стоимость строительства торгово-развлекательного центра [18], которая с запасом составляет около 3,5 млрд руб.

**Планируемые параметры функционирования
торгово-развлекательного центра на острове Русский**

Показатель	Значение
Общая площадь земельного участка, кв. м	50 000
Площадь застраиваемого участка, кв. м	35 000
Общая площадь торгово-развлекательного центра (GBA), кв. м	70 000
Полезная площадь торгово-развлекательного центра, пригодная для сдачи в аренду (GLA), кв. м	49 000
Площадь аквапарка, кв. м	6000
Площадь торговой галереи, кв. м	27 000
Площадь зоны рекреационно-развлекательного назначения, кв. м	12 000
Площадь гостиничного комплекса, кв. м	4000
Номерной фонд, шт.	120
Средняя стоимость одного номера в сутки, руб.	3000
Средняя проходимость комплекса в день, чел.	7000
Среднедневная загрузка аквапарка, чел.	1200
Величина среднего чека в аквапарке, руб.	1050
Среднемесячная арендная ставка на торговые площади, р./кв. м	1600
Среднемесячная арендная ставка на прочие площади для рекреационно-развлекательных целей, руб./кв. м	1200

Примечание: сост. авт.

Для определения срока окупаемости торгово-развлекательного центра необходимо рассчитать показатели его работы после запуска (табл. 4.13).

Из произведенных приблизительных расчётов можно заключить о достаточной привлекательности торгово-развлекательного центра для инвесторов. Через 8,8 лет после начала функционирования инвестиции окупятся и комплекс будет приносить ежегодную прибыль на уровне почти 398 млн руб.

Таблица 4.13

Расчёт сроков окупаемости планируемого торгово-развлекательного центра на острове Русский

Показатель	Значение
Доход от работы аквапарка в год, тыс. руб.	459 900
Затраты на оплату труда, содержание, налоги и пр. в год, тыс. руб.	321 930
Прибыль от работы аквапарка в год, тыс. руб.	137 970
Доход от средств размещения в год при загрузке 55%, тыс. руб. в год	72 270
Затраты на оплату труда, содержание средств размещения, налоги и пр. при загрузке 55%, тыс. руб. в год	54 202,5
Прибыль от средств размещения в год при загрузке 55%, тыс. руб.	18 067,5
Доход от сдачи торговых площадей в аренду при 70% заполняемости в год, тыс. руб.	362 880
Затраты на содержание, налоговые отчисления и пр. в год, тыс. руб.	181 440
Прибыль от сдачи торговых площадей в аренду в год, тыс. руб.	181 440
Доход от сдачи площадей рекреационно-развлекательного назначения в год при 70% заполняемости, тыс. руб.	120 960
Затраты на содержание, налоговые отчисления и пр. в год при 70% заполняемости, тыс. руб.	60 480
Прибыль от сдачи площадей рекреационно-развлекательного назначения в год при 70% заполняемости, тыс. руб.	60 480
Ежегодная прибыль от работы торгово-развлекательного центра тыс. руб.	397 957,5
Объем инвестиций в строительство, тыс. руб.	3 500 000
Срок строительства, мес.	30
Период окупаемости (возврата инвестиций) с момента запуска торгово-развлекательного центра, лет	8,8

Примечание: сост. авт.

Расчёт срока окупаемости произведен с учётом неполной загрузки комплекса и исходя из невысокой стоимости оказываемых услуг.

Ввиду доступных цен на основные профильные услуги можно прогнозировать высокую посещаемость торгово-развлекательного центра и его привлекательность не только для туристов, но и для местных жителей.

Дополнительный доход объекту могут приносить сопутствующие услуги, организация точек общественного питания различного формата, а также предоставление разного рода услуг рекламного характера.

Ожидается, что при благоприятном стечении обстоятельств и грамотном управлении доходность проекта возрастет, что способствует сокращению срока окупаемости.

Таким образом, ожидается высокая экономическая эффективность торгово-развлекательного центра для участвующих в его работе бизнес-структур. Остров Русский приобретет еще один качественный инфраструктурный объект, способный оказать благоприятное воздействие на его имидж, а также имидж всего Владивостокского городского округа и Приморского края.

Проведенный анализ теоретической базы, мировых тенденций, опыта формирования торговых объектов, территории размещения торгово-развлекательного комплекса на острове Русский, социально-экономических показателей Владивостока, рыночной ситуации, потребностей клиентов и экономической эффективности запланированного объекта позволил сделать вывод о значительной заинтересованности в нём со стороны стейкхолдеров, его высокой проходимости и инвестиционной привлекательности.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Положительное влияние качественного объекта социально-экономической системы, относящегося к торгово-развлекательной недвижимости с выраженной концепцией и точным попаданием в целевую аудиторию, проявляется не только в коммерческой выгоде для владельцев и арендаторов, но и в повышении общей культуры населения, предоставлении рабочих мест, возможности более разнообразного проведения досуга, увеличении потока поступлений в бюджет от налоговых платежей, а также в мультипликативном эффекте в смежных отраслях.

В настоящее время шопинг во всём мире уже воспринимается как одна из форм развлечения. Уделяя больше внимания торговым центрам, улучшая их и модернизируя, эксперты отрасли формируют места развлечений и социальных взаимодействий современного человека [122, с. 1875].

Экономические, социально-культурные и демографические изменения в мире модифицировали покупательские ожидания потребителей, которые рассчитывают на высокое архитектурное качество, а также на разнообразие дополнительных услуг. Шопинг перестал быть обязательной частью городской жизни. Соответственно, новые торговые центры пытаются удовлетворить эти новые требования различными способами [123, с. 98].

В последнее время проявляется многомерный и многоуровневый характер шопинга как деятельности человека. Это связано с социальными преобразованиями, затрагивающими образ жизни людей, ценности, структуру домохозяйства [124, с. 207].

Для востребованности и успеха современный торгово-развлекательный центр должен иметь в своем составе несколько заведений отдыха (боулинг, бильярд, каток, кинотеатр), точек общественного питания с общей площадью не менее 5000 кв. м.

Ввиду того, что в современном мире проектирование и строительство торговых центров поставили на поток и стали использовать в основном типовые решения прошлых лет, многие объекты не могут выдержать конкуренцию. В условиях растущей конкуренции и приближения рынка к насыщению необходимо уже на стадии проектирования максимально продумывать концепцию, будущий функционал и наполнение торгового центра во избежание его нерентабельности [70, с. 64].

Авторы разработали алгоритм маркетингового обоснования концепции объекта торгово-развлекательной недвижимости, детально изучили социально-экономические системы, предложили маркетинговое обоснование концепции торгово-развлекательных центров.

Алгоритм маркетингового обоснования концепции объекта социально-экономической системы прошел апробацию на примере торгово-развлекательного центра на о. Русский.

Концепция торгового центра может быть представлена как единый документ, имеющий ряд разделов, каждый из которых затрагивает ту или иную область формирования и развития объекта торговли.

Наибольшую значимость при формировании концепции имеет грамотное и своевременное использование инструментов маркетинга, способствующих формированию особенной идеи торгового центра.

Можно заключить, что маркетинг при формировании концепции торгового объекта имеет первостепенное значение. Все исследователи указывают на его необходимость. Первоочередным этапом часто выделяют проведение анализа месторасположения объекта.

Формирование полноценной развлекательной составляющей в торговом центре является не просто тенденцией, а объективной реальностью. Только уникальность и предоставление востребованных услуг способно обеспечить торговому объекту достаточно высокую доходность.

Для России характерно наличие тенденций в концептуальном развитии торговых центров, обусловленных комплексным развитием данного рынка в мире. Развитые страны имеют опыт функционирования торговых объектов с наиболее успешными форма-

тами и уникальными концептуальными решениями, которые постепенно реализуются в России.

Многие проблемы торговых центров можно избежать ещё на стадии проектирования. С этой целью должное внимание следует уделить планировочным решениям, концептуальным особенностям и возможностям последующего развития для обеспечения высокой конкурентоспособности объекта в последующем.

Маркетинговое обоснование – важнейшая часть проекта. Его основная цель – сбор материала, достаточного для понимания того, насколько торговый объект, запланированный к строительству, будет иметь устойчивый клиентский поток и способен выстоять в конкурентной борьбе.

Предложен методический подход к осуществлению маркетингового обоснования выбора концепции объекта торговой недвижимости, состоящий из девяти этапов и позволяющий ответить на основные вопросы, стоящие перед собственником, и определить, насколько обоснованным, эффективным и коммерчески выгодным будет запланированный к строительству торговый объект.

Первым и наиболее значимым этапом формирования концепции является анализ месторасположения будущего объекта, помогающий спрогнозировать потенциальную посещаемость и доходность торгового центра [125, с. 82].

В результате оценки рекреационной привлекательности территории предполагаемого размещения торгово-развлекательного центра на острове Русский определено, что территория достаточно живописна, имеет историческую значимость, удобно расположена вдоль побережья, характеризуется хорошей транспортной доступностью, другими словами, является привлекательной для организации объекта, который имел бы рекреационную составляющую.

Основные услуги, которые респонденты хотели бы видеть в торгово-развлекательном комплексе, – это аквапарк, развлечения для детей, открытый бассейн, SPA-комплекс, прокат морской техники и спортивного инвентаря, наличие мест размещения с возможностью полноценного отдыха, рестораны и другие предприятия общественного питания.

Социально-экономическая ситуация, складывающаяся во Владивостокской городской агломерации в целом, тенденции развития рынка торговой недвижимости, конкурентная ситуация и отсутствие достаточного количества качественных торговых

центров свидетельствуют о высокой вероятности успеха торгового объекта на острове Русский.

Торгово-развлекательный центр должен иметь формат семейного с наличием существенной зоны с детскими развлечениями и анимационными составляющими.

Из произведенных расчётов, основанных на информации о функционировании подобных комплексов, можно сделать заключение о достаточной привлекательности торгово-развлекательного центра для инвесторов и быстрой окупаемости объекта, расчет срока которой произведен с учётом неполной загрузки комплекса и исходя из невысокой стоимости оказываемых услуг.

За счёт доступных цен на основные профильные услуги можно прогнозировать высокую посещаемость торгово-развлекательного центра и его привлекательность не только для туристов, но и для местных жителей.

Дополнительный доход объекту могут приносить сопутствующие услуги, организация точек общественного питания разнообразного формата, а также предоставление разного рода услуг рекламного характера.

Ожидается, что при благоприятном стечении обстоятельств и грамотном управлении доходность проекта возрастет и можно будет ожидать сокращения срока окупаемости.

Таким образом, ожидается высокая экономическая эффективность торгово-развлекательного центра для участвующих в его работе бизнес-структур. Остров Русский приобретет еще один качественный инфраструктурный объект, способный оказать благоприятное воздействие на его имидж, а также имидж всего Владивостокского городского округа и Приморского края.

Анализ теоретической базы, мировых тенденций, опыта формирования торговых объектов, территории размещения торгово-развлекательного комплекса на острове Русский, социально-экономических показателей Владивостока, рыночной ситуации, потребностей клиентов и экономической эффективности запланированного объекта позволил сделать вывод о значительной заинтересованности в нём со стороны стейкхолдеров, его высокой проходимости и инвестиционной привлекательности.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Автоматизируй это: тренды и прогнозы в розничной торговле на 2018 год [Электронный ресурс]. URL: <http://bigbird.ru/blog/2018/01/avtomatiziruy-eto-trendy-i-prognozy-v-roznicnoy-torgovle-na-2018-god>
2. Альмухамедова, О.А. Рекреационный комплекс: типы, задачи и условия формирования / О.А. Альмухамедова, Ю.В. Чубко [Электронный ресурс]. URL: <http://www.scienceforum.ru/2014/450/1180>
3. Амиров? А. Городские убежища – торговые центры / А. Амиров // Культура в городе. Сайт о современной культуре в Нижнем Новгороде [Электронный ресурс]. URL: <http://cultureinthecity.ru/statji/gorodskieubezhishha-torgovye-centry.html>
4. Артеменкова, А.О. Роль холистического маркетинга как инструмента развития компаний сферы услуг / А.О. Артеменкова // Сервис в России и за рубежом. 2011. № 4. С. 46–52.
5. Артемов, И. Маркетинг ТЦ: мировые тренды, позволяющие привлечь и удержать покупателя / И. Артемов [Электронный ресурс]. URL: https://newretail.ru/business/marketing_tts_mirovye_trendy_pozvolyayushchie_privlech_i_uderzhat_pokupatelya3225/
6. Архипов, А.Е. Технологические аспекты функционирования розничных торговых предприятий / А.Е. Архипов, А.Н. Аршинова // Инновации в современном мире: сб. ст. Междунар. науч.-практ. конф. (Москва, 10 сент. 2015 г.) / отв. ред. Р.Н. Шайбаков. – М.: Европ. фонд. инновационного развития, 2015. С. 59–62.
7. Архитектура и дизайн [Электронный ресурс]. URL: https://archi-dizain.blogspot.ru/2011/04/blog-post_28.html
8. Багиев, Г.Л. Маркетинг / Г.Л. Багиев. – М.: Экономика, 2010. – 718 с.

9. Баландина, Т.С. Пути повышения конкурентоспособности предприятий в условиях неравновесной рыночной среды / Т.С. Баландина // Социально-экономические тенденции развития мировых и российских рынков: теория и практика: материалы междунар. науч.-практ. конф. (г. Саратов, 14 ноября 2014 г.). – Саратов: Саратовский социально-экономический институт (филиал) РЭУ им. Г.В. Плеханова, 2015. С. 107–108.
10. Бахарев, В.В. Анализ антикризисных программ операторов торговых центров / В.В. Бахарев // Наука Красноярья. 2016. № 3. С. 106–117.
11. Большая экономическая энциклопедия. – М.: Эксмо, 2007. – 816 с.
12. Борискина, Ю.И. Новейшие тенденции развития концепций ТРЦ в современных условиях / Ю.И. Борискина // Международный научно-технический журнал: недвижимое, экономика, управление. 2017. №4. С. 77–83.
13. Брокеридж. Разработка концепций. Привлечение покупателей (трафик). Управление коммерческой недвижимостью [Электронный ресурс]. URL: <https://kruginfo.ru/uslugi/opisanie-uslug/55-brokeridzh>
14. Булатова, Е.К. Историко-теоретические предпосылки формирования туристских центров: зарубежный опыт / Е.К. Булатова, О.А. Ульчицкий // Научный вестник Воронежского ГАСУ. Строительство и архитектура. 2014. Вып. № 2 (34). С. 122–131
15. Буреш, О.В. Эмпирический маркетинг как современная концепция управления покупательским поведением / О.В. Буреш // Экономика и предпринимательство. 2014. № 5, Ч. 2. С. 205–211.
16. В перспективе Владивостока – новые торговые центры [Электронный ресурс]. URL: [https://shopandmall.ru/analytics/V_perspektive_Vladivostoka – novye_torgovye_centry](https://shopandmall.ru/analytics/V_perspektive_Vladivostoka_-_novye_torgovye_centry)
17. В Приморье вырос оборот розничной торговли [Электронный ресурс]. URL: <http://vladnews.ru/2017/05/24/128095/v-primore-vyros-oborot-roznichnoj-torgovli.html>
18. Виноградова, М.В. Стратегическое управление развитием регионального туристского комплекса: автореф. дис. ... д-ра эконом. наук / М.В. Виноградова. – М., 2013. – 48 с.

19. Волосюк, И. Концепция как залог успеха ТЦ / И. Волосюк [Электронный ресурс]. URL: http://commercialproperty.ua/cp/archive/article.php?anum=CP_19_10
20. Вольнова, В.А. О краткой классификации недвижимости / В.А. Вольнова [Электронный ресурс]. URL: <http://www.ocenchik.ru/docs/163>
21. Воронцова, Ю.С. Эволюция приемов создания коммерческой привлекательности российских торговых центров / Ю.С. Воронцова // Известия Самарского научного центра Российской академии наук. 2017. № 2 (19). С. 63–67
22. Гайдаенко, Т.А. Маркетинговое управление. Принципы управленческих решений и российская практика / Т.А. Гайдаенко. – М.: ЭКСМО; МИРБИС, 2006. С. 17.
23. Галлиев, А. Факторы выбора концепции развития объекта коммерческой недвижимости / А. Галлиев [Электронный ресурс]. URL: <http://realtymarket.ru/docs/pps/Galeev.pdf>
24. Гелион. Рекреационные ресурсы [Электронный ресурс]. – URL: <http://helion-ltd.ru/recreational-resources/>
25. Гордон, Я. Маркетинг партнерских отношений / Я. Гордон; пер. с англ. – СПб.: Питер, 2001. – 384 с.
26. ГОСТ РФ Р 51303-99. Торговля. Термины и определения: Утверждены Постановлением Госстандарта России от 11.08.99 г. С. 2.
27. Градостроительство. Планировка и застройка городских и сельских поселений. ДБН 360-92. Издание официальное. Государственные строительные нормы Украины. Министерство Украины по делам строительства и архитектуры (Минстройархитектуры Украины). – Киев: Укрархстройинформ, 1993. – 214 с.
28. Для хорошего торгового центра главное – идейный подход [Электронный ресурс]. URL: <http://www.malls.ru/rus/news/document9449.shtml>
29. Ефремова, М.В. Развитие торгово-развлекательных центров в современных условиях / М.В. Ефремова, В.В. Конова // Материалы IV научно-практической студенческой конференции (Нижний Новгород, 1 декабря 2016 г.). – Н. Новгород: Изд-во ННГУ им. Н.И. Лобачевского, 2016.

30. Жарков, С.А. Торговая недвижимость: всплеск интереса / С.А. Жарков // Директор по маркетингу и сбыту. 2012. № 5. С. 34–38
31. Инкижинова, С. Стимулирование центров удовольствия / С. Инкижинова // Эксперт. 2017. № 27. С. 26–29
32. Как испортить собственный торговый центр? (или основные ошибки на этапе создания проекта) [Электронный ресурс]. URL: <http://portner.ru/ru/news-blog/2014/12/07/kak-isportit-sobstvennyj-torgovyyj-tsentr-ili-osn/>
33. Канаян, К. Некачественные торговые площади / К. Канаян, Р. Канаян [Электронный ресурс]. URL: <http://www.kanayan.biz/analytics/poor-rental-space/>
34. Канаян, К. Разработка и уточнение торговой концепции магазина. Проектирование торговых комплексов / К. Канаян, Р. Канаян [Электронный ресурс]. URL: http://www.usconsult.ru/b_058.html
35. Канаян, К. Разработка концепции торгового центра. Развитие торговых комплексов в регионах / К. Канаян, Р. Канаян [Электронный ресурс]. URL: <http://concept-development.ru/index.php/concept>
36. Канаян, К. Проектирование магазинов и торговых центров / К. Канаян, Р. Канаян. – М.: Дело, 2006. – 518 с.
37. Капп, П.В. Современные тенденции и переосмысление функциональной роли торговых моллов / К.В. Капп // Вестник СГАСУ. Градостроительство и архитектура. 2016. № 3 (24). С. 103–107
38. Кириллова, Т.В. Инновационные способы развития сетевых торговых предприятий / Т.В. Кириллова // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2017. № 3. С. 28–32.
39. Классификация объектов коммерческой недвижимости [Электронный ресурс]. URL: <http://www.realty.ru/journal/articles/klassifikatsiya-obektov-kommercheskoj-nedvizhimosti/#article-p4>
40. Классификация торговой недвижимости [Электронный ресурс]. URL: www.business-realty.com.ua
41. Классификация торговых центров [Электронный ресурс]. URL: lektcii.org/10-48672.html

42. Козырев, О.Н. Особенности развития российского ритейла в условиях кризиса / О.Н. Козырев // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. 2016. №28. С. 27–31

43. Козырев, О.Н. Особенности развития форматов розничной торговли в условиях кризиса / О.Н. Козырев // Саратовской области – 80 лет: история, опыт развития, перспективы роста: сборник научных трудов по итогам Международной научно-практической конференции (г. Саратов, 11 апреля 2016 г.): в 3 ч. / Н.С. Яшин (отв. ред.) и др. – Саратов: ССЭИ РЭУ им. Г.В. Плеханова, 2016. Ч. 1. – 182 с.

44. Концепция коммерческого объекта – структура и содержание [Электронный ресурс]. URL: http://www.bmetr.ru/press/ent-silopediya_kommercheskoi_nevizhimosti/kontseptsiya_kommercheskogo_obekta__struktura_i_soderzhanie/

45. Концепция торгового центра и многофункционального комплекса [Электронный ресурс]. URL: <https://news.ners.ru/torgovye-tsentry-kontseptsiya-uspekha.html>

46. Концепция торговых объектов [Электронный ресурс]. URL: <http://menka.by/konceptsiya-torgovux-obektov>

47. Концепция – генеральная идея, определяющая направление и стратегию развития [Электронный ресурс]. URL: <http://ecg-rus.ru/2011/06/10/conceptions/>

48. Котлер, Ф. Маркетинг. Менеджмент / Ф. Котлер. – СПб.: Питер, 2012. – 816 с.

49. Котлер, Ф. Маркетинг. Менеджмент / Ф. Котлер, К.Л. Келлер. – 12-е изд. – СПб.: Питер, 2006. – 816 с.

50. Котлер, Ф. Маркетинг. Менеджмент / Ф. Котлер, К.Л. Келлер. – СПб.: Питер, 2010.

51. Кру, В. Тенденции развития сектора розничной торговли в 2018 г. / В. Кру, Д. Кунан, Д. Девани. – Март. – 2018. – 34 с. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.kpmg.ru>

52. Кульц, К. Девелопмент торговой недвижимости в России. К. Кульц, Т. Матюшина, А. Панфилов и др. – М: МОЛЛ Паблишинг Хаус, Российский Совет Торговых Центров, 2007. – 214 с.

53. Лукич, С. Как испортить собственный ТЦ, или основные ошибки на этапе создания проекта / С. Лукич // Информационно-

аналитический журнал о торговой недвижимости и ритейле SAM. Декабрь 2014. №9. С. 17–23

54. Любимцева, О.О. Рынок туристических услуг (геопространственный аспект) / О.О. Любимцева. – 3-е вид., перераб. и доп. – Киев: Альтерпрес, 2005. – 436 с.

55. Маршова, Т.Н. Структурная перестройка производственного потенциала национальной экономики: опыт развивающихся стран и задачи для России / Т.Н. Маршова, В.И. Истомин // Экономические и социально-гуманитарные исследования. 2015. № 3 (7). С. 19–32.

56. Международная консалтинговая компания «Knight Frank» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.knightfrank.ru>

57. Меняйкин, Д.В. Современное состояние розничной торговли в России / Д.В. Меняйкин, А.О. Таланова // Молодой учёный. 2015. №21 (101) ноябрь-1. С. 408–411.

58. Можно ли создать торговый объект, приносящий максимальную прибыль? [Электронный ресурс]. URL: <http://produkt.by/story/mozhno-li-sozdat-torgovyyu-obekt-prinosyashchiy-maksimalnuyu-pribyl>

59. Национальный стандарт РФ ГОСТ Р 51303-2013 «Торговля. Термины и определения» (утв. приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 28 августа 2013 г. № 582-ст) (с изм. и доп.) [Электронный ресурс]. URL: <http://base.garant.ru/70795476/>

60. Николаева, Т.И. Торговые центры: особенности развития и эффективность / Т.И. Николаева // Известия УрГЭУ. 2013. № 6 (50). С. 57–61.

61. Нюренбергер, Л.Б. Подходы к формированию коммерческой концепции торгово-развлекательных центров / Л.Б. Нюренбергер, Е.Ю. Пятова // Вестник Алтайского государственного аграрного университета. 2011. №4 (78). С. 108–115.

62. Нюренбергер, Л.Б. Разработка коммерческой концепции торгово-досуговых комплексов / Л.Б. Нюренбергер, Е.Ю. Пятова // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права 2012. №4. С. 169–172.

63. Нюренбергер, Л.Б. Коммерческая концепция как фактор позиционирования торгово-развлекательных центров: монография / Л.Б. Нюренбергер, А.Е. Архипов, Н.Л. Рогалева, Э.Н. Кли-

мова; под ред. Л.Б. Нюренбергер. – Петропавловск-Камчатский: КамчатГТУ, 2014. – 141 с.

64. Обзор рынка аренды коммерческой недвижимости Владивостока за I квартал 2017 года [Электронный ресурс]. URL: <https://zдание.info/2393/2467/news/9852>

65. Орехов, Д.Б. Формирование типовых структур потребительской ценности как бизнес-форматов торговой недвижимости / Д.Б. Орехов, В.Г. Шубаева // Проблемы современной экономики. 2014. №4. С. 218–223

66. Основы формирования учреждений и комплексов рекреационной инфраструктуры [Электронный ресурс]. URL: http://otherreferats.allbest.ru/sport/00123783_0.html

67. Пилипенко, Е.В. Феномен торговых центров как отражение особенностей экономики знаний / Е.В. Пилипенко Е.В. Габрук // Вестник Челябинского государственного университета. 2009. №3 (141). С. 19–23.

68. Понятие и виды торговых объектов [Электронный ресурс]. URL: http://www.supermarketmaster.com.ua/ponyatie_torgovogo_obekta_raznovidnosti_torgovich_obektov.php

69. Понятие рекреационного комплекса [Электронный ресурс]. URL: <http://biofile.ru/geo/7408.html>

70. Поповцева, О.Н. Ошибки при проектировании и управлении торговыми центрами России / О.Н. Поповцева, В.С. Спирина // Вестник магистратуры. 2015. № 12(51), Т. 3. С. 64–66.

71. Портал «Retail.ru». Зарубежные бренды снизили число выходов на рынок России на треть [Электронный ресурс]. URL: <https://www.retail.ru/news/143275>

72. Проектирование торговых центров [Электронный ресурс]. URL: <http://elitproject.com/vazhno/14-sample-data-articles/121-proektirovanie-torgovykh-tsentrov>

73. Проектирование торговых центров [Электронный ресурс]. URL: [http://gorod-group.com/uslugi/proektirovanie/proektirovanie-torgovykh-centrov-\(proektirovanie-tc,-trc,-tk\).html](http://gorod-group.com/uslugi/proektirovanie/proektirovanie-torgovykh-centrov-(proektirovanie-tc,-trc,-tk).html)

74. Пять примеров оригинальной концепции ТРЦ [Электронный ресурс]. URL: <http://www.logistics.ru/retail/news/pyat-primerov-originalnoy-koncepcii-trc>

75. Разработка концепции [Электронный ресурс]. URL: <http://st-m.ru/services-stm-montazh/koncepcii.html>

76. Разработка концепции объекта недвижимости [Электронный ресурс]. URL: <http://business-bc.ru/consalting/razrabotka-koncepcii-obekta-nedvizhimosti/>

77. Разработка концепции торгового центра (ТЦ), торговоразвлекательного центра (ТРЦ), бизнес-центра (БЦ) [Электронный ресурс]. URL: <http://concept-development.ru/index.php/concept>

78. Разработка концепции торгового центра [Электронный ресурс]. URL: <http://mallbroker.com/services/service4/>

79. Разработка концепции торгового центра [Электронный ресурс]. URL: <http://best-novostroy.ru/services/developers/consulting/razrabotka-kontseptsii-torgovogo-tsentra/>

80. Рахимова, М.В. О популярной культуре США / М.В. Рахимова // Знание. Понимание. Умение. 2008. №4. С. 19.

81. Розничные торговые сети по продаже продуктов питания и сопутствующих товаров в России, 2015. РБК [Электронный ресурс]. URL: <http://www.rbc.ru>

82. Розничные торговые сети: стратегии, экономика и управление: учеб. пособие для вузов / под ред. А.А. Есютина, Е.В. Карповой. – М.: КноРус, 2007. – 417 с.

83. Российская гильдия управляющих и девелоперов [Электронный ресурс]. URL: <http://www.gud-estate.ru/>

84. Российский совет торговых центров [Электронный ресурс]. URL: http://www.rcsc.ru/terminology_definition/

85. Рынок ритейла Дальнего Востока [Электронный ресурс]. URL: <http://www.malls.ru/rus/analytics/rynok-riteyla-dalnegovostoka.shtml>

86. Рынок ТЦ в ТОП-20 городах России, 2017 [Электронный ресурс]. URL: <http://www.rilos.ru/ru/news/496-ratingshoppingcentersrussia2017>

87. Сазонов, В.Г. Основы теории формирования и совершенствования систем показателей внутрифирменного планирования / В.Г. Сазонов. – Владивосток: Изд-во Дальневост. ун-та, 2002. – С. 41.

88. Серджио, Займан. Конец маркетинга, каким мы его знаем / Серджио, Займан. – Попурри, 2003.

89. Синяева, И.М. Управление маркетингом: учеб. пособие / И.М. Синяева. – 2-е изд. – М.: Вузовский учебник, 2011. – 416 с.

90. Сливак, О.Л. Многофункциональные торговые комплексы / О.Л. Сливак [Электронный ресурс]. URL: <http://bishelp.ru/business/pomeshhenie/mnogofunkcionalnye-torgovye-kompleksy>
91. Смирнова, Ю.О. Тенденции развития рынка торговой недвижимости в России в современных кризисных условиях / Ю.О. Смирнова, Ю.В. Булдыгина // Вестник ПГУАС: строительство, наука и образование. 2017. №1. С. 40–45
92. Смотрова, Т.И. Разработка маркетинговой концепции торгового центра / Т.И. Смотрова // Инновационные технологии управления ИнВестРегион. 2013. №4(2). С. 32–35
93. Современный философский словарь / под общ. ред. проф. В.Е. Кемерова. – 2-е изд. – Лондон, Франкфурт-на-Майне, Париж, Люксембург, Москва, Минск: ПАНПРИНТ, 1998. – 1064 с.
94. Соловьёв, А.А. Методические основы разработки оптимальных инвестиционных проектов объектов доходной недвижимости – многофункциональных торговых комплексов: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / А.А. Соловьёв; С. Петерб. гос. архитектур.-строит. ун-т. – СПб., 2004. – 22 с.
95. Типология торговой недвижимости [Электронный ресурс]. URL: <http://realtymarket.ru/metodi-eskie-materiali/Sternik-G.M.-TIPOLOGIYA-TORGOVOI-NEDVIJIMOSTI.html>
96. Токарь, Е.В. Современные подходы к оценке эффективности деятельности предприятий внутренней торговли на рынке потребительских товаров: монография / Е.В. Токарь, Т.Н. Иголкина. – Белгород: Изд-во БУКЭП, 2012. – 186 с.
97. Токмачёва, О.С. Торговые центры: подходы к определению сущности и классификации с учётом российской специфики / О.С. Токмачёва // Вестник РЭУ. 2012. №7. С. 91–98.
98. Торговые комплексы: концепции требуют пересмотра [Электронный ресурс]. URL: <http://www.bpn.ru/publications/16312>
99. Торговые центры Владивостока стремительно пустеют [Электронный ресурс]. URL: http://www.zrpress.ru/business/pri-morje_05.04.2016_77066_kvadratny-byloj-roskoshi.html
100. Третьяк, О.А. Эволюция маркетинга: этапы, приоритеты, концептуальная база, доминирующая логика / О.А. Третьяк // Российский журнал менеджмента. 2006. Т. 4, № 2. С. 129–144.

101. Успех ТЦ определяет триединое «М» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.svdevelopment.com/ru/news/analtic/itm/174/>
102. Федеральный ритейлер заходит на строительный рынок Владивостока [Электронный ресурс]. URL: <http://allado.ru/articles/lerua-merlen-podtverdila-stroitelstvo-magazina-vladivostok/>
103. Форматы торговых объектов [Электронный ресурс]. URL: <http://n-line.ru/shops/format/>
104. Фролов, В.Г. Методы оценки эффективности управления организацией при реализации клиенто-ориентированного подхода / В.Г. Фролов, М.В. Любимова, Т.В. Савицкая, Т.Ю. Храмова, Ю.В. Чемоданова, Т.К. Чекулишева // Российское предпринимательство. 2014. №16 (262). С. 16–26.
105. Хухлаев, Д.Г. Экономическая сущность развития розничной торговли: методологическая специфика современных направлений исследования / Д.Г. Хухлаев // Экономика и предпринимательство. 2015. [Электронный ресурс]. URL: <http://naukarus.com/ekonomicheskaya-suschnost-razvitiya-rozничnoy-torgovli-metodologicheskaya-spetsifika-sovremennyh-napravleniy-issledovani>
106. Черенков, В.И. Эволюция маркетинговой теории и трансформация доминирующей парадигмы маркетинга / В.И. Черенков // Вестник Санкт-Петербургского университета. 2009. № 16. С. 3–32.
107. Шапошников, В. Некоторые вопросы методологии разработки бизнес-концепции предприятия торговли / В. Шапошников // Маркетинг и консалтинг на потребительских рынках товаров и услуг: сб. науч. тр. (по материалам VI семинара по маркетингу профессора А.Г. Астратовой. Апрель 2008 г.) / под общ. науч. ред. д-ра экон. наук, проф. Г.В. Астратовой. – Екатеринбург: Кан-Т, 2008. – 149 с.
108. Шевчук, Е.В. Маркетинг торговых центров. Текущая практика / Е.В. Шевчук [Электронный ресурс]. URL: http://proconference.ru/wp-content/uploads/2017/03/Shevchuk-Elena_GVA-Sawyer.pdf
109. Abdul-Ghani, A.A. Towards usable malaysian shopping centre (Conference Paper) A.A. Abdul-Ghani, M.Y. Hamid, S.N.Harun, N. Mohd-Noor // Procedia Engineering, 2011. Volume 20. P. 496–504

110. Anuradha, D. Customer shopping experience in malls with entertainment centres in Chennai / D. Anuradha, H.L. Manohar // African journal of business management. Volume 2, Issue 3. – 2011. – P. 12319-12324
111. Clifford, M. Guy Classification of retail stores and shopping centres: some methodological issues / M. Guy Clifford // GeoJournal. – 1998. – 45. – P. 255–264
112. Heineberg, H. Shopping centres within the system of central places in the Ruhr (Shopping-center im Zentralsystem des Ruhrgebietes) / H. Heineberg, A. Mayr // Erdkunde Volume 38, Issue 2. – 1984. – P. 98-114
113. International Council of Shopping Centers, ICSC Shopping Center Definitions [Electronic resources]. URL: <https://www.icsc.org/research/references/c-shopping-center-definitions>
114. Lauterborn, R.F. New marketing Litany: 4Ps Passe; 4Cs Take Over/ R.F. Lauterborn // Advertising Age. – 1990. – 1 October. – P. 26.
115. McCarthy, E.J. Basic Marketing: A Managerial Approach. – Home-wood, IL: Richard D. Irwin, 1960. – 770 p
116. McCarthy, E.J. Basic Marketing: A Managerial Approach. – Home-wood, IL: Richard D. Irwin, 1960. – 770 p.
117. McGoldrick, P.J. The Role of Image in the Attraction of the Out-of Town Centre / P.J. McGoldrick, M.G. Thompson // The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research, 1992. – Vol.2, No.1, pp. 81-98
118. Narve,r J.C. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability / S.F. Slater // Journal of Marketing. – 1990. – Vol. 54. – № 4. – P. 20–35.
119. Sebnem Burnaz. A Decision Support on Planning Retail Tenant Mix in Shopping Malls / Burnaz Sebnem Y. Ilker Topcu // Procedia Social and Behavioral Sciences. – 24 (2011) P. 317-324
120. Sebnem Burnaz. A Decision Support on Planning Retail Tenant Mix in Shopping Malls / Sebnem Burnaz, Y. Ilker Topcu // Procedia Social and Behavioral Sciences. Volume 2. – P. 317–324 [Electronic resources]. URL: <http://toc.proceedings.com/19159webtoc.pdf>
121. Shi, Yi-shao Spatio-temporal features and the dynamic mechanism of shopping center expansion in Shanghai / Yi-shao Shi,

Jie Wu, Si-yi Wang // *Applied Geography*. – 2015. – № 65. – P. 93 – 108

122. Rouz, R.K. From bazaars to shopping centers/ R.K. Rouz // *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 2014. – Vol. (23), – P. 1875–1881.

123. Fasli M. The assessment and impact of shopping centers: Case study lemar / M. Fasli, M. Riza, M. Erbilien // *Open House International*. – 2016. – Vol. 41 (4). – P. 98–103

124. Wilk, W. Between shopping and leisure – A new meaning of shopping centres / W. Wilk // *Prace i Studia Geograficzne*. – 2003. – Vol. 32. – P. 205–224

125. Шакирова, А.Ф. Особенности проектирования систем оповещения и управления эвакуацией торгово-развлекательных центров / А.Ф. Шакирова // Интернет-журнал «Технологии техносферной безопасности». 2009. №3 [Электронный ресурс]. URL: <http://agps-2006.narod.ru/ttb/2009-3/03-03-09.ttb.pdf>

126. Спирина, В.С. Постановка задачи управления объектами коммерческой недвижимости с учётом потребительских предпочтений / В.С. Спирина // *Проблемы управления*. 2015. №1. С. 81–87.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А

Классификация торговой недвижимости

Наименование	Описание	
	Характеристика	Значение
Класс 1	Масштаб объекта, принятые названия	Торговый комплекс (ТК), торгово-развлекательный комплекс (ТРК), торговый центр (ТЦ), мегамолл, гипермолл
	Товарная специализация	Смешанные – все виды товаров (без элитных групп)
	Инфраструктура и сервис, центры притяжения	Максимально широкое развитие дополнительных услуг и сервиса, в том числе развлекательного (развлекательные центры, мультиплексы, фуд-корты, лунапарк, боулинг, детская площадка, каток, внутримагазинный транспорт, бесплатная доставка и установка крупной бытовой техники, офисные помещения и гостиница и т.п.)
	Расположение	У вокзалов, на главных транспортных артериях, с удобным подъездом легкового автотранспорта и подходом от метро и др. станций общественного транспорта
	Планировочные решения	Оптимальные (атриум, галереи, холлы, эскалаторы)
	Конструктив, архитектура и отделка	Современный комплекс капитальных зданий модной архитектуры, соответствующей окружающей застройке. Качественная отделка с применением ярких пластмасс, стекла, синтетических материалов

Наименование	Описание	
	Характеристика	Значение
	Паркинг	Охраняемые стоянки (не менее 1 на 50 кв.м торговой площади)
	Управление зданием	Профессиональное управление, отвечающее международным стандартам. Профессиональный опытный арендодатель. Здание содержится в безупречном состоянии, имеет собственные службы безопасности, управления и обслуживания. Наличие правильно оформленной юридической документации на право собственности и эксплуатации
Класс 2	Масштаб объекта, принятые названия	Торговый комплекс (ТК), торговый центр (ТЦ), гипермаркет
	Товарная специализация	Смешанные – все виды товаров (без элитных групп)
	Основной потребитель	Средний класс
	Инфраструктура и сервис, центры притяжения	Наличие дополнительных услуг и сервиса (химчистка, фотолаборатория, банкомат, обменный пункт, бар, кафетерий, парикмахерская, солярий, аптечный киоск, упаковка подарков, обслуживание кредитных карт, детская игровая комната, бесплатная доставка и установка крупной бытовой техники и др.)
	Расположение	На главных площадях и транспортных артериях, с удобным подъездом легкового автотранспорта и подходом от метро и др. станций общественного транспорта
	Конструктив, архитектура и отделка, планировочные решения	Современный комплекс капитальных зданий или одно здание модной архитектуры, соответствующей окружающей застройке. Качественная отделка с применением натуральных и синтетических материалов
	Паркинг	Наличие парковки

Наименование	Описание	
	Характеристика	Значение
	Управление зданием	Профессиональное управление, отвечающее международным стандартам. Профессиональный опытный арендодатель. Здание содержится в безупречном состоянии, имеет собственные службы безопасности, управления и обслуживания. Наличие правильно оформленной юридической документации на право собственности и эксплуатации
Класс 3	Масштаб объекта, принятые названия	Супермаркет, универсам
	Товарная специализация	Универсальные – все виды продовольственных либо непродовольственных товаров (от массовых до элитных)
	Основной потребитель	Средний и высший средний класс, работники иностранных фирм и организаций
	Инфраструктура и сервис, центры притяжения	Наличие дополнительных услуг и сервиса (обменный пункт, бар, кафетерий, аптечный киоск, упаковка подарков, обслуживание кредитных карт, сопутствующие товары и др.)
	Расположение	На главных площадях и транспортных артериях, с удобным подъездом, с большим потоком пешеходов («проходимое место»)
	Конструктив, архитектура и отделка, планировочные решения	Современное капитальное здание или часть здания (в цокольном этаже). Качественная реконструкция и отделка. Удобная организация потока покупателей
	Паркинг	Наличие парковки
	Управление зданием	Профессиональное управление, отвечающее международным стандартам. Профессиональный опытный арендодатель. Здание содержится в безупречном состоянии, имеет собственные службы безопасности, управления и обслуживания. Наличие правильно оформленной юридической документации на право собственности и эксплуатации

Наименование	Описание	
	Характеристика	Значение
Класс 4	Масштаб объекта, принятые названия	Салон, мебельный центр, техноцентр и др.
	Товарная специализация	Комбинированные – реализующие несколько групп товаров, объединенных общностью спроса
	Основной потребитель	Средний и высший средний класс, работники иностранных фирм и организаций
	Инфраструктура и сервис, центры притяжения	Наличие некоторых дополнительных услуг и сервиса (обменный пункт, обслуживание кредитных карт, сопутствующие товары и др.)
	Расположение	На площадях и транспортных артериях, с удобным подъездом, с большим потоком пешеходов («проходимое место»)
	Конструктив, архитектура и отделка, планировочные решения	Современное капитальное здание или часть здания (в цокольном или нижнем этаже). Качественная реконструкция и отделка. Хайтек, модные стили, модные материалы. Удобная организация потока покупателей
	Паркинг	Наличие парковки
	Управление зданием	Круглосуточная охрана; хорошая служба эксплуатации; опытный арендодатель
Класс 5	Масштаб объекта, принятые названия	Универмаг, гастроном, аптека, продовольственный, промтоварный магазин и т.п.
	Товарная специализация	Универсальные либо специализированные на отдельных товарных группах, в средней и нижней ценовой нише
	Основной потребитель	Жители данного района
	Инфраструктура и сервис, центры притяжения	Требований не предъявляется
	Расположение	На площадях и транспортных артериях

Наименование	Описание	
	Характеристика	Значение
	Конструктив, архитектура и отделка, планировочные решения	Нижние этажи в жилом или офисном здании либо отдельно стоящее здание. Стандартный косметический ремонт
	Паркинг	Требований не предъявляется
	Управление зданием	Круглосуточная охрана; хорошая служба эксплуатации; опытный арендодатель
Класс 6	Масштаб объекта, принятые названия	Павильон, киоск
	Товарная специализация	Специализированные и узкоспециализированные товарные группы в нижней ценовой нише
	Основной потребитель	Пассажиры метрополитена, прохожие, туристы
	Инфраструктура и сервис, центры притяжения	Требований не предъявляется
	Расположение	У станций метро, на улицах и площадях, пеших туристских маршрутах
	Конструктив, архитектура и отделка, планировочные решения	Требований не предъявляется
	Паркинг	
Управление зданием		
Класс 7	Масштаб объекта, принятые названия	Павильон, киоск, «магазин-стекляшка»
	Товарная специализация	Специализированные и узкоспециализированные товарные группы в нижней ценовой нише (включая дешёвый импорт, подделки)
	Основной потребитель	Жители микрорайона, пенсионеры, нижние доходные группы населения

Наименование	Описание	
	Характеристика	Значение
	Инфраструктура и сервис, центры притяжения	Требований не предъявляется
	Расположение	Внутри микрорайона, двора, на рынке
	Конструктив, архитектура и отделка, планировочные решения	Требований не предъявляется
	Паркинг	
	Управление зданием	
Класс 8	Масштаб объекта, принятые названия	Бутик
	Товарная специализация	Узкоспециализированные товары одной знаковой фирмы мирового класса, наивысшей ценовой ниши
	Основной потребитель	Элита
	Инфраструктура и сервис, центры притяжения	Требований не предъявляется
	Расположение	На улицах и в районах с элитной застройкой
	Конструктив, архитектура и отделка, планировочные решения	Помещение небольшого объема в элитном доме, изысканная классика, натуральные материалы
	Паркинг	Наличие парковочных мест
	Управление зданием	Профессиональное управление, круглосуточная охрана, видеонаблюдение
Класс 9	Масштаб объекта, принятые названия	Нежилые помещения свободного назначения

Наименование	Описание	
	Характеристика	Значение
	Товарная специализация	Не определено
	Основной потребитель	Не определено
	Инфраструктура и сервис, центры притяжения	Не определено
	Расположение	Разнообразное
	Конструктив, архитектура и отделка, планировочные решения	Первые этажи и подвалы жилого дома. Более или менее качественный ремонт. Наличие витрин
	Паркинг	Требований не предъявляется
	Управление зданием	Требований не предъявляется
Класс 10	Масштаб объекта, принятые названия	Нежилые помещения свободного назначения
	Товарная специализация	Не определено
	Основной потребитель	Не определено
	Инфраструктура и сервис, центры притяжения	Не определено
	Расположение	Разнообразное
	Конструктив, архитектура и отделка, планировочные решения	Первые этажи и подвалы жилого дома. Требуется реконструкция и ремонт
	Паркинг	Требований не предъявляется
Управление зданием	Требований не предъявляется	

Примечания: сост. по [147].

Приложение Б

Анкета для выявления предпочтений потребителей при получении услуг в торгово-развлекательном центре на острове Русский

1. Ваш пол мужской женский
2. Ваш возраст до 17 лет 18-25 лет 26-35 лет 36-45 лет 46-55 лет
 56-65 лет 66 лет и старше
3. Род Вашей деятельности (можно выбрать несколько вариантов ответа)
- Рабочий
 - Специалист
 - Служащий
 - Руководитель по найму
 - Собственник бизнеса
 - Временно безработный
 - Учащийся
 - Пенсионер
4. Где Вы постоянно проживаете?
- В г. Владивостоке (не на острове Русский)
 - На острове Русский
 - В Приморском крае
 - За пределами Приморского края
 - За рубежом
5. Как часто Вы бываете на острове Русский?
- Очень часто (почти каждый день)
 - Часто (каждую неделю)
 - Иногда (несколько раз в месяц)
 - Время от времени (несколько раз в год)
 - Редко (реже 1 раза в год)
 - Очень редко (был всего 1–2 раза)
 - Никогда не был
6. С какой целью Вы приезжаете на остров Русский?
- Работа
 - Обучение
 - Проживание на кампусе
 - Культурный отдых
 - Прогулки по набережной
 - Профессиональный интерес
 - Занятия спортом
 - Событийные мероприятия (выставки, дни открытых дверей и пр.)
 - Свой вариант

7. Хотели бы Вы проводить свободное время на острове Русский?

- Нет
- Может быть
- Хотел(а) бы
- Проводил(а) бы, если бы на острове было больше возможностей для этого

8. Как Вы оцениваете привлекательность острова Русский с точки зрения потенциальных возможностей для отдыха?

- Очень привлекательный
- Достаточно привлекательный
- В меру привлекательный
- Так себе
- Совсем не привлекательный

9. Как Вы считаете, чего на данный момент не хватает на острове Русский?

- Предприятий общественного питания
- Магазинов
- Торговых центров
- Спортивных сооружений
- Свой вариант

10. Стали бы Вы целенаправленно чаще приезжать на остров Русский если бы не далеко от кампуса ДВФУ был бы расположен крупный комплекс, предлагающий разнообразные услуги шоппинга и отдыха?

- Да
- Нет
- Может быть

11. Какие услуги обязательно должны быть на острове Русский (не на территории кампуса ДВФУ)?

- Аквапарк
- SPA-комплекс
- Торговые галереи
- Рестораны и другие предприятия общественного питания
- Круглогодичный каток
- Горнолыжные трассы
- Прокат спортивного инвентаря
- Прокат морской техники
- Открытый плавательный бассейн
- Ваши варианты

Благодарим Вас за участие в анкетировании!

Научное издание

Латкин Александр Павлович
Ким Ангелина Георгиевна
Сологуб Е.В.
Сазонов Виктор Григорьевич

**СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ
К МАРКЕТИНГОВОМУ ОБОСНОВАНИЮ
КОНЦЕПЦИИ РАЗВИТИЯ ОБЪЕКТОВ
ТОРГОВОЙ НЕДВИЖИМОСТИ**

Монография

Редактор М.А. Шкарубо
Компьютерная верстка М.А. Портновой

Подписано в печать: 15.05.2019 Формат 60×84/16.
Бумага писчая. Печать офсетная. Усл. печ. л. 12,9
Уч.-изд. л. 12,3. Тираж 600 экз. Заказ

Издательство Владивостокского государственного университета
экономики и сервиса

690014, Владивосток, ул. Гоголя, 41

Отпечатано в множительном участке ВГУЭС

690014, Владивосток, ул. Гоголя, 41