РОССИЙСКОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО
Том 19 • Номер 3 • март 2018
ISSN 1994-6937
Russian Journal of Entrepreneurship
издательство Креативная экономика

Развитие формата торгового центра как основа кластеризации торговой сферы в России

Чеглов В.П. [1], *Ившин В.А.* [2]

[1] Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, Москва, Россия

[2] Негосударственное частное образовательное учреждение высшего образования Московский финансово-промышленный университет «Синергия», Москва, Россия

АННОТАЦИЯ:

В настоящей статье рассматривается развитие формата «Торговый центр», его роль в становлении и экспансии розничных торговых сетей, формировании и развитии интегрированных торговых систем в мире и России. Сформулированы направления развития торговых центров в России как основы формирования кластеров торговых, сервисных и производственных предприятий, согласования интересов арендодателей и арендаторов, концептуально рассмотрены направления достижения такими объединениями синергетического эффекта.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: торговая политика, розничные торговые сети, интегрированные торговые системы, торговый центр, межотраслевой кластер, технологии торговли, синергетический эффект.

Developing the "Shopping Center" format as the basis for the clustering of Russian trade sector

Cheglov V.P. [1], *Ivshin V.A.* [2]

[1] Plekhanov Russian University of Economics, Russia

[2] Moscow University for Industry and Finance "Synergy" , Russia

Введение

В течение уже более двух десятков лет в торговой сфере России происходят серьезные изменения, в корне изменившие парадигму ее развития [4, с. 26-39] *(Glazev, 2009)*. За это время отрасль пережила разгосударствление и ускоренную приватизацию с полным разрушением складывавшихся годами хозяйственных связей, стадии возрождения частного бизнеса и его реинтеграции. Начиная с конца 90-х годов прошлого века, с колоссальным отставанием от мировой практики, в розничной торговле начинают зарождаться первые объединения торговых предприятий, технологически тесно увязанных между собой. При этом уже к 2005 г. складываются условия для ускоренного развития отдельных объединений предприятий и их территориальной экспансии вглубь России. Из зависимого товаропроводящего звена, занятого реализацией созданных сферой производства продуктов труда, связую-

щего производство и потребление, торговая сфера становится звеном согласующим и управляющим, во все более значительной степени определяющим производственный ассортимент, формирующим потребление, диктующим свои условия контрагентам, создающим существенную часть внутреннего валового продукта, крупнейшим работодателем и налогоплательщиком. Новая, системная парадигма подробно раскрыта в [8, с. 47-69; 9; 10, с. 4-22; 17, с. 59-66] *(Kleyner, 2001; Kleyner, 2004; Kornai, 2002; Cheglov, 2016)*.

Видимой составляющей происходящих сегодня изменений (как прогрессивных, так иногда и отрицательных) следует признать новые формы организации торговых предприятий, такие, как розничные торговые сети и формирующиеся интегрированные торговые системы, а также торговые (торгово-развлекательные) центры. В настоящей статье мы рассматриваем возможности системного развития торговли России на основе формирования и развития межотраслевых кластеров организаций на базе ускоренно развивающегося последние годы формата торгового центра, высказываем научную гипотезу в том, что именно развитие торговых центров, фактически заместивших формат универмага, стало катализатором процесса сетевизации торговой сферы, а в будущем должно рассматриваться как материальная основа ее кластеризации. Торгово-сервисные кластеры, развивающиеся в направлении согласования интересов арендодателя и арендаторов, при определенных условиях смогут стать базой для образования интегрированных торговых систем на кооперативных или акционерных принципах.

ABSTRACT:

The article considers the development of the "Shopping Center" format, its role in the establishment and expansion of retail trade networks, the formation and development of integrated trading systems in the world and in Russia. We define development directions of shopping centers in Russia as the basis for the formation of clusters of trade, service and manufacturing enterprises, coordination of interests of landlords and tenants; we conceptually examine the directions for achieving such synergies by such associations.

KEYWORDS: trade policy, retail trade networks, integrated trading systems, shopping center, interindustry cluster, trade technologies, synergetic effect

JEL Classification: L81, M21, M30 **Received: 21.02.2018 / Published: 31.03.2018**

© Author(s) / Publication: CREATIVE ECONOMY Publishers
For correspondence: Cheglov V.P. (v.cheglov@mail.ru)

CITATION:

Cheglov V.P., Ivshin V.A. (2018) Razvitie formata torgovogo tsentra kak osnova klasterizatsii torgovoy sfery v Rossii [Developing the "Shopping Center" format as the basis for the clustering of Russian trade sector]. Rossiyskoe predprinimatelstvo. 19. (3). – 747-762. doi: 10.18334/rp.19.3.38837

1. Интеграционные формы торговых предприятий и их дифференцирование

Обратимся к терминологическому аппарату, характеризующему происходящие интеграционные изменения в торговой сфере. Розничные торговые сети можно определить как множество упорядоченно размещенных торговых объектов, увязанных воедино собственной оптово-распределительной средой, выраженной владельческой структурой и максимально централизованным управлением. Характерной особенностью этой формы является превращение торговых предприятий в зависимые структурные единицы с минимумом хозяйственной самостоятельности, сетевой принцип конфигурации последних, использование которого направлено на перераспределение покупательских потоков в свою пользу и «выдавливание» конкурентов с рынка [18] *(Cheglov, 2013b)*.

Интегрированные торговые системы представляют собой, по нашему мнению, объединение более высокого порядка, в котором собрано воедино множество хозяйственно самостоятельных торговых организаций и предприятий, формирующих единую экономическую среду и образующих вертикально интегрированный канал товародвижения. Подробнее см. [19, с. 1679-1688] *(Cheglov, 2015)*.

В отличие от интегрированной торговой системы, торговый кластер представляет собой множество самостоятельных организаций и предприятий, которых объединяет местоположение и синергетический эффект, создающий каждому участнику конкурентное преимущество, будь то трафик, парковка для покупателей, что-то другое [2, с. 58-68; 20, с. 19-23; 11, с. 94-101; 3, с. 56-64] *(Vinslav, 2010; Uryaseva, Kalugina, 2018; Matveeva, 2014; Gavrilova, 2015)*.

Наконец, рассмотрим понятие торгового центра. Формат «Торговый центр» (от нем. Einkaufszentru) определяется Росстандартом как комплекс архитектурно объединенных торговых помещений, расположенных на спланированном земельном участке, имеющих общие коммуникации и инфраструктуру (в т.ч. общие парковочную и сервисную зоны) [1; 12, с. 57-58] *(Nikolaeva, 2013)*. Здесь мы с чисто описательный характер определения. Вместе с тем это особый формат, который характеризует, по- существу, розничный или оптовый торговый кластер, а поэтому он может быть отнесен к матрице розничных и оптовых форматов одновременно. Собственник здесь выступает в качестве застройщика комплекса и его оператора, формируя рынок арендной недви-

ОБ АВТОРАХ:

Чеглов Вячеслав Петрович, доцент, кандидат экономических наук, доцент (v.cheglov@mail.ru)
Ившин Валентин Александрович, аспирант кафедры коммерции и торгового дела (i-v991@mail.ru)

ЦИТИРОВАТЬ СТАТЬЮ:

Чеглов В.П., Ившин В.А. Развитие формата торгового центра как основа кластеризации торговой сферы в России // Российское предпринимательство. – 2018. – Том 19. – № 3. – С. 747-762. doi: 10.18334/rp.19.3.38837

жимости для развития системной торговли и малых предприятий. Технологической особенностью можно назвать организацию торговли за счет привлечения сторонних оборотных средств, формирование комплексного или универсального ассортимента за счет соединения ассортимента арендаторов в определенную концепцию [15, с. 78-84] *(Cheglov, 2013a)*. Устанавливать здесь критерий по площади сложно, но минимально допустимой следует, наверное, принять норму Росстандарта в отношении универмага в сельской местности (650 кв. м). Меньшее количество торговой площади вряд ли позволит владельцу помещения сформировать хотя бы комплексное товарное предложение. Иными словами, торговый центр изначально представляет собой кластер с минимальной степенью интеграции.

2. Роль формата «Торговый центр» в развитии розничных торговых сетей

Сегодня, как показывает практика, развитие формата создает условия для территориальной экспансии множества торговых организаций, в основу которой положен принцип подобия: в проекте торгового объекта, его дизайне, используемых технологиях и бизнес процессах, торговой марке, оборудовании, ассортименте и качестве обслуживания [14, с. 58-68] *(Cheglov, 2016a)*. При этом размещение новых объектов предполагает наличие доступных площадей с определенными техническими характеристиками. По сути, торговые центры решают важную народнохозяйственную проблему недостатка инфраструктуры под размещение прогрессивных типов магазинов – с одной стороны, проблему на микроуровне, связанную с генерированием трафика – с другой стороны. Оказалось, что существующие с советских времен помещения либо слишком малы, либо превышают потребности бизнеса, особенностью которого стало хранение и распределение товара на централизованных складах, часто располагающихся вдали от покупательских потоков. В результате этого торговые сети вынуждены были на первом этапе приспосабливать свои точки под те или иные уникальные условия.

Торговый центр предоставляет сетевому бизнесу площадку типовых (модульных) торговых мест, легко трансформируемых, не требующих от арендаторов проведения градостроительных и множества технических согласований, одновременно она становится местом, где сочетается множество разнонаправленных интересов, которые его владелец должен эффективно сбалансировать и направить для получения системной синергии. Уже сейчас торговые центры объединяют под одной крышей розничные магазины различного профиля, ассортимента товаров и могут удовлетворять большое количество потребностей посетителей в одном месте. По сути, они подменяют собой универмаги. За счет объединения торговых организаций и индивидуальных предпринимателей в одном месте возникает синергетический эффект, который проявляется в увеличении привлекательности коммерческой зоны для совершения покупок, увеличивает границы целевого рынка всех участников такой коммерческой зоны, формирует комфортное пространство (пока еще не экономическое) для покупателей и задает

Таблица 1

Розничные торговые сети, представленные в большинстве торговых центров Москвы и области

Товарные комплексы	Арендаторы (бренды), которые, как правило, представлены в ТЦ/ТРЦ Москвы и области (по товарным группам)
1. Одежда и обувь	Zara, Pull and Bear, Bershka, Oysho, Stradivarius, Massimo Dutti, New Balance, Mothercare, Next, Starbucks, Women' Secret, Befree, Zarina, Love Republic, H&M, Timberland; Calzedonia, Carlo Pazolini, 5КармаНов, Сударь, TOM TAILOR, GUESS, G-Star RAW, Respect, Next, O'STIN, River Island, Timberland, Chevignon,Стокманн, Твое, Gloria Jeans & Gee Jay, Kanzler, Koton, Calvin Klein Jeans, ZENDEN, Mascotte, Ralf Ringer, ALBA, ALDO
2. Косметика (парфюм, аксессуары)	Л`этуаль, Organic shop, Ив Роше, Victoria`s secret, L`occitane, Иль де Ботэ, KIKO, Подружка, Diva
3. Белье	Бюстье, Intimissimi, Дефиле
4. Электронная техника	Samsung, Tele2, МТС, Мегафон, Digital Device, Media Markt, Sony Centre, М.Видео, НОУ-ХАУ, Связной, Евросеть
5. Общественное питание	Dunkin Donuts, Шоколадница, Burger king, Mr. Tutti, Грабли, subway, Starbucks, Чайхона №1, KFC, Макдональдс, Теремок, Крошка картошка, Эль патио, Планета Суши
6. Часы и украшения	Pandora, Sunlight, Swarovski, Swatch, Tesarte, Time Code, Бронницкий ювелир, Московское время, МЮЗ, Ника, Платина, Русское золото, Салон часов 3-15, Сеть Ювелирных Салонов 999, Якутские брилианты
7. Продукты питания	Ашан, Перекресток, Магнолия, Карусель, Лента, O'Key
8. Спортивные товары	Decathlon, Спортмастер, Adidas
9. Детские товары	Adidas Kids, Beba Kids, Imaginarium, Koton kids, Mothercare, ZARA, Весёлая затея, Детский мир, Магия детства, Маленькие стиляги, Правильные игрушки
10. Товары для дома	Zara Home, GIPFEL, Ascona, COOK HOUSE, Едим Дома, Exclusive Dekor

Источник: оставлено авторами.

некоторую планку уровня качества. В итоге в некоторых торговых центрах посещаемость покупателей составляет в среднем 50-200 тыс. человек в день, что, безусловно, не сможет обеспечить ни один отдельный, даже сетевой, магазин. Инструментом системного развития мы видим встраивание арендаторов в бизнес торгового центра на взаимовыгодных условиях (этот механизм мы трактуем как «инкорпорирование») [14, с. 58-68] *(Cheglov, 2016a)*. Применение этого инструмента должно иметь точечный характер и быть направлено на решение проблем как арендаторов, так и арендодателя.

Проведенный нами анализ (*табл. 1*) показывает, что современные торговые центры стали площадкой развития розничных торговых сетей. В торговых центрах городского и регионального значения Москвы и области минимум половина из общего числа арендаторов представлены федеральными и межрегиональными розничными торговыми сетями.

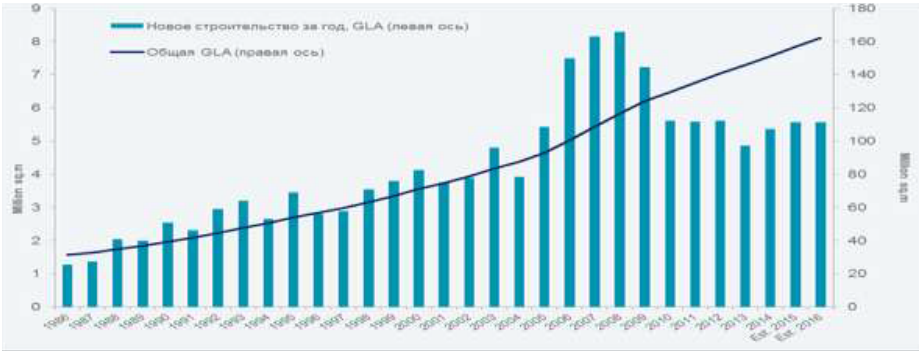

Рисунок 1. Количество введенных площадей торговых центров (GLA, млн кв.м.) в Европе
Источник: [23].

Таблица 2

Динамика развития формата «Торговый центр» в 2014–2016 гг. (млн кв. м и количество новых ТЦ)

	Новая площадь (GLA)/ миллионов кв. м	Кол-во новых ТЦ
США	11,.2	758
Канада	1,5	42
Латинская Америка	3,8	115
Европа	9,7	306
Азия	53,2	610
Китай	49,2	504
Другие	4,0	106
Итого:	79,4	1831

Источник: составлено по данным [23].

О том, что торговые центры становятся существенной частью торговой инфраструктуры, можно судить, если обратиться к *рисунку 1.*

Видно, что ввод торговых площадей в формате торговых центров начиная с 1986 г. шел по нарастающей и этот период совпадает со временем начала формирования первых интегрированных торговых систем в мире, таких как WalMart, Aldi, IKEA, группа семьи Мюлье и др. [14, с. 23-30] *(Cheglov, 2016a)*. Однако примерно с 2009 г. развитие формата притормаживается и стабилизируется, отражая насыщение отрасли и внутреннюю торговую политики Евросоюза и отдельных стран-участниц. В настоящий момент, по данным Cushman & Wakefield, в мире функционируют почти 47 тысяч торговых центров, общей торговой площадью 924,5 млн кв. м. При этом США остается самым крупным рынком – на него приходится 67 % существующего предложения – 618,3 млн кв. м, на втором месте Европа с 153,8 млн кв. м, и Азия на третьем месте с 83,9 млн кв. м [23]. За последние два года (2015 и 2016 гг.) в мире было построено

более чем 1 650 новых торговых центров, общей торговой площадью 63,9 млн кв. м – основной прирост пришелся на США, Бразилию, Мексику, Индию и Китай. Здесь же рядом сегодня и Россия.

Согласно отчету, общая площадь качественных торговых центров в Западной Европе к концу 2016 г. увеличилась на 1,9 млн кв. м, что на 25 % выше показателей 2015 г. К концу 2017 г. планируется построить еще 1,7 млн кв. м дополнительных площадей. Франция является лидером в данном регионе по итогам первого полугодия 2016 г. (142 000 кв. м новых торговых площадей). Динамика развития формата в 2014-2016 гг. представлена в *таблице 2*.

Обратим внимание на то, что внутренняя торговая политика каждой страны отличается и учитывает в той или иной мере национальные интересы, культурно-исторические особенности, потребности в инфраструктуре и понимание властями происходящих в торговой сфере процессов. При этом имеются и общие тенденции. Так, во многих европейских странах до недавнего времени была заметна тенденция к укрупнению торговых центров. Строились не только торгово-развлекательные, но и торгово-выставочные и торгово-деловые центры. Досугово-развлекательную часть, по данным Британского совета торговых центров, в Европе имеют 40 % ТЦ. В Германии формат ориентирован исключительно на торговлю, бытовые услуги и фуд-корты, а развлекательной части отводится всего 2,4 % площадей [6, 7] *(Kanayan K., Kanayan R., Kanayan A., 2009; Kanayan R., Kanayan K., 2009)*. Во Франции власти вообще считали, что торговые центры способствуют излишней концентрации и интеграции торговой сферы и вводили ограничения для девелоперов.

Однако времена меняются, и мы наблюдаем взвешенный подход девелоперов при застройке торговых центров. Интересно отметить, что из 46 846 торговых центров, проанализированных в отчете Cushman & Wakefield, большинство относится либо к малым торговым центрам площадью от 5 тыс. кв. м до 20 тыс. кв. м, или к средним (от 20 тыс. до 40 тыс. кв. м). Напротив, гигантомания присуща развивающимся рынкам, так, в Китае представлены самые крупные торговые центры – средний размер существующих центров приближается к 85 тыс. кв. м. Для сравнения, средний размер торгового центра в Европе равен 21 400 кв. м., в США – 17 700 кв. м. Наша страна, как всегда, стоит особняком, при этом входит в десятку стран с самыми крупными торговыми центрами – средний размер ТЦ в России 30 000 кв. м.

Прогнозируется, что ближайшие 3 года в мире будет построено более 1 800 новых торговых центров, общей торговой площадью 79,5 млн кв. м, в том числе в Азии более чем 53,3 млн кв. м, что в 5 раз больше, чем запланировано во втором по величине рынке – США.

3. Особенности развития формата «Торговый центр» в России

А что же Россия? Каковы тенденции развития формата торгового центра в нашей стране? Надо признать, что наша страна выраженной внутренней торговой политики

не имеет. При этом Россия является лидером по темпам роста предложения торговых площадей в Европе. По предварительным оценкам, общее количество вновь построенных площадей в 2016 г. только в России сравнимо со всей строительной активностью Западной Европы за этот период: около 1,6 млн кв. м было построено в России и 1,9 млн кв. м в Западной Европе. В 2016 г. также отмечается стабилизация на рынке недвижимости [13] *(Polonskiy, 2010)*, вызванная отсутствием у властей и девелоперов понимания места и роли этой инфраструктуры в развитии торговой сферы.

Если обратиться к показателю обеспеченности жителей нашей страны качественными торговыми площадями, то мы видим, что на 1000 жителей приходится всего 117 кв. м торговых площадей. Почти столько же – 121 кв. м на 1000 человек – уже построено в Турции. Во Франции и Великобритании – по 263 кв. м, у Германии – 174 кв. м, у Италии – 228 кв. м, у Польши – 235 кв. м. Больше всего магазинов приходится на жителей Норвегии (666 кв. м), Люксембурга (576 кв. м) и Эстонии (466 кв. м). То есть мы отстаем, за нами в Европе только Украина, где насчитывается 77,5 кв. м на 1000 жителей.

Тому есть свои причины. Развитие формата торговых центров в России началось лишь с середины 1990-х годов, в Москве, с объектов до 10 000 кв. м., что на тот момент воспринималось как нечто относительно крупное. Позже начали появляться еще более масштабные торговые объекты площадью от 20 000 кв. м. (первые проекты IKEA). С начала 2000-х формат стал развиваться в регионах России. Стоит отметить траектории эволюции торговых центров в США и России. Торговые центры в США развивались 30–40 лет, а в России процесс прошел вдвое быстрее, т.е. за 15–20 лет. Толчок обеспечил достигнутый первыми торгово-развлекательными центрами Москвы показатель оборота с 1 кв. м. торговой площади 34 тыс. дол. [23]. При таких результатах инвестировать в формат стало выгодно.

На сегодняшний день наибольший интерес инвесторы проявляют к строительству крупных торговых центров, площадью 150–300 тыс. кв. м («Вегас» – 480 000 кв. м, «Золотой Вавилон Ростокино» – 241 000 кв. м, «РИО» – 250 000 кв. м, «Мега Химки» – 211 000 кв. м, «Метрополис» – 205 000 кв. м, «Гагаринский» – 200 000 кв. м, «Атриум» – 103 500 кв. м, «МЕГА Белая Дача» – 300 000 кв. м, Крокус Сити – 285 000 кв. м, и многие др., особенностью которых становится применение досуговой составляющей) [13, с. 55] *(Polonskiy, 2010)*.

При этом в среднем по России, по оценке агентства Knight Frank, общая площадь застраиваемых торговых центров не превышает 40 млн кв. м (в том числе площадь торгового зала – 25,1 млн кв. м). По-прежнему 40 % вводимых объектов приходится на Москву и Санкт-Петербург, а 60 % – на остальные регионы России (*рис. 2*). При этом средний уровень вакантных площадей в 2016 г. колебался от 13 до 7,5 %, некоторые торговые центры были заполнены наполовину [21].

Внимание девелоперов на сегодняшний день переключилось к существующим объекта. Встает вопрос реконцепции и трансформации существующих торговых центров,

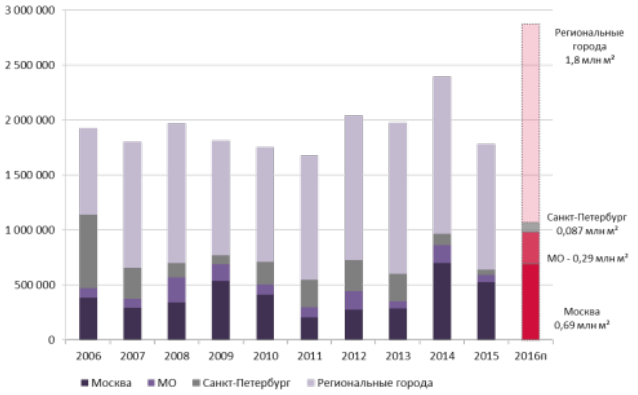

Рисунок 2. Структура прироста качественных торговых площадей в 2006-2016 гг., кв. м
Источник: [22].

поиска путей роста их экономической эффективности. Так, в регионах России основная доля нового строительства (почти 60 %) пришлась на новые фазы уже существующих проектов.

В ближайшие два года восстановления темпов строительства торговых центров не ожидается, в основном будут открываться небольшие торговые центры. Так, в 2018 году новое строительство останется на уровне 2017 года. В Москве, например, наиболее вероятен сценарий, при котором будет введен в эксплуатацию только один крупный объект «Каширская Плаза» (GLA – 71000 кв. м) и несколько малоформатных ТЦ [24].

4. Методологические подходы формирования торговых кластеров на основе торговых центров

Строительство районных и локальных торговых объектов представляется наиболее оптимальной стратегией в существующих условиях рынка – небольшие площади быстро заполняются арендаторами, ежедневные покупки устойчивы в кризисный период и не подвержены конкуренции со стороны растущих онлайн продаж. Однако они должны реализовывать концепцию комплексного ассортимента и качества обслуживания, что не позволяет значительно сокращать торговые площади, предполагает нахождение «золотой середины», поиск новых форм организации пространства, к одной из которых мы относим формирование кластеров организаций и предприятий, выстраивание их отношений так, чтобы получалась синергия.

Обратимся к анализу структуры арендаторов современного торгово-развлекательного центра, взяв за основу московский ТРЦ «V» (*табл. 3*).

Как видим, на две трети арендаторы представлены в форме организаций, на одну треть – индивидуальными предпринимателями. Из общего их числа в большинстве

сегментов более половины арендаторов использует сетевое построение бизнеса (это только те, кто признает данный факт). Все они получают доступ к общей инфраструктуре торгового центра (подъездные пути, дебаркадер, коммунальное обслуживание, парковка, модульная планировка площади, охрана по периметру). На этом факторы, объединяющие совокупность организаций и предприятий, заканчиваются. Далее их интересы расходятся. Арендаторы заинтересованы в арендных платежах, аренда-

Таблица 3

Структура арендаторов торгового центра «V» по товарным сегментам[1]

Категории (сегменты)	Всего в категории	Торговые организации				Индивидуальные предприниматели (островки)		
		малые	средние	крупные	из них сетевые	малые	средние	из них сетевые
Женская, мужская, верхняя одежда	143	49	32	-	81	43	19	16
Спортивные товары	8	2	3	3	8	-	-	-
Детские товары	23	2	3	1	6	11	6	4
Красота и здоровье	11	2	6	-	8	3	-	1
Часы и украшения	22	4	3	-	7	10	5	6
Обувь	35	7	6	-	13	13	9	8
Белье	14	3	1	-	4	7	3	3
Рестораны, кафе	44	5	15	-	20	16	10	9
Аксессуары	26	3	5	-	8	11	7	5
Техника	9	2	1	2	5	3	1	2
Продукты и товары для дома	12	3	2	2	7	2	2	2
Книги и мультимедиа	2	1	-	-	1	1	-	-
Банки	3	1	1	1	3	-	-	-
Туризм	3	2	1	-	3	-	-	-
Аптека	1	1	-	-	1	-	-	-
Оптика	5	1	1	-	2	3	-	2
Подарки	17	4	4	-	8	7	2	3
Разное (автосалон, автоспа, студии маникюра, салоны красоты и др.)	29	3	1	3	7	16	6	7
Кинотеатр и развлечения	7	1	1	3	5	2	-	-
Спорт	1	-	-	1	1	-	-	-

Источник: составлено авторами.

[1] Деление выполнено по [15] (Cheglov, 2013 a).

торы – в развитии каждый своего бизнеса. Причем сами арендаторы разнятся. Одни выступают своеобразными «донорами», помогая ТРЦ формировать трафик (варьируется от 30 до 60 тыс. посетителей ежедневно) и поддерживать лояльность клиентов («Ашан», «М-Видео», «Media Markt», «Спортмастер», McDonald's и т.д.), постоянно привлекая покупателей, другие дополняют общий трафик, привлекая своего клиента реже (Marks&Spencer, C&A, «Обувь России» и т.п.), третьи, и таких большинство, вообще выступают «реципиентами», только потребляя синергетический эффект [5, с. 121-126] *(Ivshin, 2016)*.

Первые и отчасти вторые могут быть определены своеобразными «якорями» ТРК, они имеют льготы от интегратора и, как правило, максимально самодостаточны. Их интерес, кажется, заключается только в аренде площади. Но это не так. Сегодня торговые системы все чаще смотрят на то, чтобы давать своим структурным единицам больше хозяйственной самостоятельности, а значит, каждый такой объект заинтересован в получении дополнительной синергии от своей локации. Остальные арендаторы не столь способны самостоятельно развиваться и расположены к тому, чтобы воспользоваться какими-то общими возможностями или ресурсом интегратора. Эти точки только необходимо нащупать и определить конкретные механизмы взаимодействия. Отчасти мы решим и проблему недобросовестных практик в отношениях субъектов рынка [10, с. 45-53] *(Kornai, 2002)*.

Используемые сегодня арендодателем технологии выстраивания отношений с арендаторами очень просты: дифференциация арендных платежей и контроль их поступления. Используется два механизма. Первый – процент от фактического товарооборота – устанавливается в зависимости от площади помещения, месторасположения и класса помещения, этажа, торгового профиля арендатора, срока действия договора и от того, является ли арендатор малым, средним или крупным, в т.ч. якорным или неякорным. Так, в ТРЦ «V» из всей совокупности арендаторов 85 арендаторов (из которых 28 якорных) платят только фиксированную «твердую» часть арендной платы (категории: продукты питания и товары для дома, рестораны и кафе, украшения и часы).

Большая часть – 315 арендаторов – платят по следующей схеме: при оплате арендной платы происходит сравнение установленной в договоре фиксированной ставки арендной платы с процентом от товарооборота, и оплачивается большая величина (категории: одежда, обувь, аксессуары и др.). Схема не способствуют установлению прочных отношений между арендодателем и арендаторами. Обуславливается такой подход чаще всего нестабильной экономической ситуацией в стране и волатильностью валютных курсов.

Мы считаем, что необходимо идти иным путем. Торговые центры могут и должны интегрировать арендаторов в торгово-сервисные кластеры, позволяющие каждому получить эффект от системной синергии. В таких кластерах малые предприятия не только смогут выжить, но и получить поддержку крупного агента рынка на взаимовыгодных условиях. А интегратор получит системный эффект не только в виде дополни-

тельного трафика, но и за счет получения дополнительных доходов, а в перспективе – получить возможность и инкорпорировать арендаторов. Торговые центры могут и должны предложить средним и малым предприятиям, а в ряде случаев и крупным сетевым организациям, своего рода объединительные платформы, создающие им возможности ассоциации или инкорпорирования в интегрированную торговую систему с более высоким потенциалом развития.

В целях исследования возможных направлений интеграции нами был выполнен опрос арендаторов ТРЦ «V», которым было предложено оценить свой интерес в следующих совместных направлениях взаимодействия. Всего было опрошено 220 арендаторов. Результаты опроса приведены в *таблице 4*.

Наиболее актуальными точками достижения взаимного интереса можно определить единую карту лояльности, коммерческое кредитование, техническое обслуживание, логистические услуги и лизинг оборудования.

Заключение

Формат торгового центра в России становится основой для развития и экспансии в регионы торговых сетей и интегрированных торговых систем как отечественного, так и зарубежного происхождения. В каждом торговом центре городского и районного значения собирается множество торговых организаций и предприятий различных по потенциалу и влиянию на рынок. При этом внятной концепции развития большинство ТЦ не имеет.

Таблица 4

Анализ заинтересованности арендаторов торгового центра в совместной деятельности (на примере ТРЦ «V»)[1]

Направления взаимодействия	Интересно, % опрошенных предприятий	Не интересно, % опрошенных предприятий
Логистические услуги	78	22
IT-обслуживание	69	31
Лизинг оборудования	75	25
Техническое обслуживание	80	20
Юридическое сопровождение, бухгалтерское обслуживание и аудит	67	33
Центр выдачи товаров в ТРЦ, заказанных у арендаторов по интернету	45	55
Общая карта лояльности, выпускаемая ТРЦ	86	14
Расчетно-кассовое обслуживание	51	49
Услуги франчайзинга	38	62
Коммерческое кредитование	83	17

Источник: составлено авторами.

[1] Опрос проведен Ившиным В.А.

Среди арендаторов много тех, кто без синергии и поддержки просто не выживет, но при определенной поддержке сможет не только развиться, но и обеспечить синергетический эффект. Для этого торговые центры должны стать кластерами предприятий, так или иначе связанными между собой и создающими преимущества друг другу в процессе взаимодействия.

Арендодатель будущего, если он хочет стабилизировать свой пул арендаторов, рост своих доходов, должен быть заинтересован в их развитии, поиске совместных интересов, формировании синергетического эффекта. Необходимо определять точки взаимодействия и уже сейчас создавать объединительные площадки, чтобы в будущем, возможно, сформировать интегрированную устойчивую систему с множеством владельцев и общими интересами.

ИСТОЧНИКИ:

1. Национальный стандарт. ГОСТ Р 51303-2013 Торговля. Термины и определения. 2013. П.53-54.
2. Винслав Ю.Б. Маркетинг в системе управления интегрированными корпоративными структурами // Российский экономический журнал. – 2010. – № 2. – с. 58-68.
3. Гаврилова В.Н. Развитие комплекса услуг розничных торговых сетей на основе повышения эффективности обслуживания потребителей. / дис. … кандидата экономических наук. – Самара, 2015. – 56-64 с.
4. Глазьев С. Мировой экономический кризис как процесс смены технологических укладов // Вопросы экономики. – 2009. – № 3. – с. 26-39.
5. Ившин В.А. Проблемы малого предпринимательства и кластерная форма интеграции торговли в России // Вестник Академии. – 2016. – № 4. – с. 121-126.
6. Канаян К., Канаян Р., Канаян А. Проектирование магазинов и торговых центров. – М.: Юнион-Стандарт Консалтинг, 2009.
7. Канаян Р., Канаян К. Торговая недвижимость: вызовы времени и перспективы. – М.: Юнион-Стандарт Консалтинг, 2009. – 202 с.
8. Клейнер Г.Б. Системная парадигма и теория предприятия // Вопросы экономики. – 2001. – № 10. – с. 47-69.
9. Клейнер Г.Б. Эволюция институциональных систем. – М.: Наука, 2004.
10. Корнаи Й. Системная парадигма // Вопросы экономики. – 2002. – № 4. – с. 4-22.
11. Матвеева О.А. Формирование кластера как формы развития хозяйственных связей предпринимательских структур. / дис. ... кандидата экономических наук. – Санкт-Петербург, 2014. – с. 94-101.
12. Николаева Т.И. Торговые центры: особенности развития и эффективность // Известия уральского государственного экономического университета. – 2013. – № 6(50). – с. 57-58.
13. Полонский Д.Э. Маркетинговое управление конкурентоспособностью торгового центра // Экономический вестник Ростовского государственного университета. – 2010. – № 1. – с. 55.

14. Чеглов В.П. Интеграция торговли в России: теория и практика. / Монография. – М.: Проспект, 2016. – с. 58-68.
15. Чеглов В.П. Институциональные формы и способы формирования и развития современного ритейла в России // Менеджмент в России и за рубежом. – 2013. – № 3. – с. 78-84.
16. Чеглов В.П., Чеглов А.В. О природе «недобросовестных практик» в торговле и механизме регулирования отрасли в условиях интеграции // Вестник Академии. – 2016. – № 2. – с. 45-53.
17. Чеглов В.П. Особенности системной экономической интеграции в России // Вестник Академии. – 2016. – № 3. – с. 59-66.
18. Чеглов В.П. Сетевой ритейл: концепции и стратегии, ловушки и решения. / Монография. – М. Вузовский учебник/ИНФРА-М, 2013. – 205 с.
19. Чеглов В.П. Теоретико –методологическое обоснование применения категории «интегрированная торговая система» при анализе процессов трансформации торговли в России // Российское предпринимательство. – 2015. – № 11. – с. 1679-1688.
20. Урясьева Т.И., Калугина С.А. Маркетинговый ресурсный потенциал торговой организации и оценка эффективности его использования // Практический маркетинг. – 2018. – № 1. – с. 19-23.
21. Ежегодный доклад «Потребительский рынок России: итоги 2016 года, перспективы на 2017 год». ТПП РФ.
22. Knightfrank. [Электронный ресурс]. URL: http://www.knightfrank.ru/news.
23. Cushman & Wakefield.ru. [Электронный ресурс]. URL: http://www.Cushman & Wakefield.ru.
24. Retailer. [Электронный ресурс]. URL: http://retailer.ru/articles/.

REFERENCES:

Cheglov V.P. (2013a). Institutsionalnye formy i sposoby formirovaniya i razvitiya sovremennogo riteyla v Rossii[Institutional forms and ways of formation and development of modern retail in Russia]. Management in Russia and abroad. (3). 78-84. (in Russian).

Cheglov V.P. (2013b). Setevoy riteyl: kontseptsii i strategii, lovushki i resheniya [Network retail: concepts and strategies, traps and solutions] M.: Vuzovskiy uchebnik/ INFRA-M. (in Russian).

Cheglov V.P. (2015). Teoretiko –metodologicheskoe obosnovanie primeneniya kategorii «integrirovannaya torgovaya sistema» pri analize protsessov transformatsii torgovli v Rossii [Theoretical and methodological substantiation of application of the category "integrated trade system" for analyzing trade transformation processes in Russia]. Russian Journal of Entrepreneurship. 16 (11). 1679-1688. (in Russian).

Cheglov V.P. (2016a). Osobennosti sistemnoy ekonomicheskoy integratsii v Rossii [Features of systemic economic integration in Russia]. \Academy's Herald. (3). 59-66. (in Russian).
Cheglov V.P. (2016b). Integratsiya torgovli v Rossii: teoriya i praktika [Trade integration in Russia: theory and practice] M.: Prospekt. (in Russian).
Cheglov V.P., Cheglov A.V. (2016). O prirode «nedobrosovestnyh praktik» v torgovle i mekhanizme regulirovaniya otrasli v usloviyakh integratsii [The Nature of the Unfair Practices in Trade and the Trade Regulation Mechanism in the Conditions of Integration]. \\Academy\'s Herald. (2). 45-53. (in Russian).
Cushman & Wakefield.ru. Retrieved from http://www.Cushman & Wakefield.ru
Gavrilova V.N. (2015). Razvitie kompleksa uslug roznichnyh torgovyh setey na osnove povysheniya effektivnosti obsluzhivaniya potrebiteley [Development of the complex of services of retail trade networks on the basis of increasing the efficiency of customer service] Samara. (in Russian).
Glazev S. (2009). Mirovoy ekonomicheskiy krizis kak protsess smeny tekhnologicheskikh ukladov [The global economic crisis as a process of changing technological lifestyles]. Voprosy Ekonomiki. (3). 26-39. (in Russian).
Ivshin V.A. (2016). Problemy malogo predprinimatelstva i klasternaya forma integratsii torgovli v Rossii[Problems of Small Business and Cluster Form of Integration of Trade in Russia]. \\Academy\'s Herald. (4). 121-126. (in Russian).
Kanayan K., Kanayan R., Kanayan A. (2009). Proektirovanie magazinov i torgovyh tsentrov [Design of shops and shopping centers] M.: Yunion-Standart Konsalting. (in Russian).
Kanayan R., Kanayan K. (2009). Torgovaya nedvizhimost: vyzovy vremeni i perspektivy [Retail real estate: challenges of time and prospects] M.: Yunion-Standart Konsalting. (in Russian).
Kleyner G.B. (2001). Sistemnaya paradigma i teoriya predpriyatiya [System paradigm and enterprise theory].Voprosy Ekonomiki. (10). 47-69. (in Russian).
Kleyner G.B. (2004). Evolyutsiya institutsionalnyh sistem [Evolution of institutional systems] M.: Nauka. (in Russian).
Knightfrank. Retrieved from http://www.knightfrank.ru/news.
Kornai Y. (2002). Sistemnaya paradigma [System paradigm]. Voprosy Ekonomiki. (4). 4-22. (in Russian).
Matveeva O.A. (2014). Formirovanie klastera kak formy razvitiya khozyaystvennyh svyazey predprinimatelskikh struktur [Formation of the cluster as a form of development of economic relations of business structures]Saint Petersburg. (in Russian).
Nikolaeva T.I. (2013). Torgovye tsentry: osobennosti razvitiya i effektivnost [Shopping Centres: Particularities of Development and Efficiency]. Izvestiya uralskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta. (6(50)). 57-58. (in Russian).

Polonskiy D.E. (2010). Marketingovoe upravlenie konkurentosposobnostyu torgovogo tsentra [Marketing management of the shopping center's competitiveness]. Ekonom icheskiy vestnik Rostovskogo gosudarstvennogo universiteta. 8 (1). 55. (in Russian).

Retailer. Retrieved from http://retailer.ru/articles/.

Uryaseva T.I., Kalugina S.A. (2018). Marketingovyy resursnyy potentsial torgovoy organizatsii i otsenka effektivnosti ego ispolzovaniya [Marketing Resource Potential of the Trade Organization and Evaluation of the Effectiveness of Its Use]. Practical Marketing. (1). 19-23. (in Russian).

Vinslav Yu.B. (2010). Marketing v sisteme upravleniya integrirovannymi korporativnymi strukturami[Marketing in the management system of integrated corporate structures]. Russian Economic Journal. (2). 58-68. (in Russian).