

УДК 339.17

О.С. ТОКМАЧЕВА,

аспирант

Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова, г. Москва, Россия

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ТОРГОВЫХ ЦЕНТРОВ

Цель: выявление особенностей и критериев управления эффективностью торговых центров.

Методы: Применялся логический метод, анализ, синтез, а также осуществлялся системный подход к решению поставленных задач.

Результаты: На основе оценки мнений разных ученых в сфере торговой деятельности, а также собственных исследований автора разработана методика управления эффективностью торговых центров на основе принципа действия синергетического эффекта входящих в него элементов.

Научная новизна: Разработан новый методологический инструментарий, позволяющий управлять комплексной эффективностью торговых центров за счет критериальной оценки входящих в него элементов.

Практическая значимость: Проявляется в возможности повышения эффективности финансово-хозяйственной деятельности как торговых центров в целом, так и входящих в него субъектов в частности.

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

Введение

Последствием процессов глобализации и интеграции, характерных для современного этапа развития мировой экономики, является видоизменение всех отраслей народного хозяйства и, в частности, розничной торговли. На смену узкоспециализированному розничному торговому предприятиям пришли торговые центры, являющиеся наиболее модифицированной формой организации торговли в настоящее время.

Цель нашего исследования – выявить особенности и критерии управления эффективностью торговых центров. Для достижения поставленной цели были использованы такие **методы исследования**, как логический метод, анализ, синтез, а также системный подход к решению поставленных задач.

Торговый центр (ТЦ) – это совокупность торговых предприятий и/или предприятий по оказанию услуг, реализующих универсальный ассортимент товаров и услуг, расположенных на определенной территории, спланированных, построенных и управляемых как единое целое и предоставляющих в границах своей территории стоянку для автомашин [1].

Однако многие экономисты, занимающиеся проблемой описания феномена торговых центров в современной экономике, считают, что в

основе определения сущности ТЦ как формы розничной торговли должна находиться не только (и не столько) традиционная ориентация на обеспечение населения товарами и услугами, но и четкое соотнесение основных направлений данного формата бизнеса с нарастающими тенденциями новой экономики – приоритетного и всестороннего развития человека. Только в таком виде посредством рассмотрения расширенного комплекса розничного предложения и реализации новых социальных услуг можно максимально точно и полно отразить особые качества и специфику торговых центров, а также их социально-экономическую полезность в современном обществе [2, с. 20].

Функциональное назначение ТЦ, основанное на индивидуальной матрице товаров и услуг, путем объединения, взаимодополнения и правильного расположения арендаторов создает возможность возникновения синергетического эффекта. Эффект синергии, определяемый как дополнительный результат созидательного взаимодействия компонентов (арендаторов), где количественная результирующая системы ТЦ будет выше суммы свойств отдельных ее компонентов, характеризует увеличение общего покупательского потока, привлекаемого различными торговыми операторами и используемого совместно [2, с. 21].

Именно возникновение эффекта синергии, многократно усиливающего притягательность ТЦ для потребителя, отличает ТЦ от других форм торговли, где рост торговых площадей дает адекватное суммарное увеличение ассортимента и аналогичный суммарный рост прибыли и эффективности. Данное явление наглядно демонстрируют такие сверхприбыльные торговые центры, как «Гермес Плаза», «Парк Хаус» (г. Екатеринбург); ТРК «Кольцо», «XL Казань» (г. Казань); ТЦ «Атриум», «Глобал Сити», Торговый дом «ГУМ», «Гагаринский», «Калужский», «Охотный ряд» (г. Москва); «Континент», «Мега Дыбенко» (г. Санкт-Петербург) и мн. др.

Рассмотрим методику управления эффективностью торговых центров, основанную на принципе синергетического эффекта от объединения усилий отдельных предприятий, входящих в ТЦ в качестве арендаторов.

Для того чтобы выстроить систему показателей социально-экономической эффективности применительно к деятельности ТЦ, необходимо разобраться в источниках формирования доходной части данного типа предприятий. Доходом от основной деятельности ТЦ является выручка от сдаваемых в аренду «полезных» площадей, входящих в состав ТЦ. Таким образом, основной доход от деятельности ТЦ представляет собой сумму реализованных арендных ставок по каждому субъекту ТЦ. Под субъектом ТЦ автором предлагается понимать оператора, реализующего товары или услуги на определенной стационарной территории ТЦ (часть полезных площадей, сдаваемых в аренду), являющегося юридически зарегистрированным лицом и производящего регулярные отчисления по арендной плате управляющей ТЦ компании на основе договорных отношений. Одному оператору могут принадлежать как ряд торговых отделов, находящихся на территории ТЦ, так и, например, кафе. Однако арендные ставки по каждому подобному объекту будут различаться в зависимости от месторасположения и прочих условий. Непременным условием включения оператора, реализующего товары и услуги, в состав субъектов ТЦ является его соответствие Федеральному закону РФ «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в РФ».

Под объектом ТЦ мы предлагаем понимать сдаваемую в аренду и определенную договор-

ными отношениями с субъектом ТЦ территорию (находящуюся в составе ТЦ), на которой производится оказание торговых и прочих услуг конечному потребителю (населению) по установленным ценам. Соответственно, выручка ТЦ равна сумме установленных для каждого объекта ТЦ арендных ставок (а).

$$\text{Выручка} = a_1 + a_2 + a_3 + \dots + a_n.$$

Критерием для определения экономической эффективности деятельности предприятия в условиях рыночной экономики может выступать только прибыль. Чистая прибыль для оценки эффективности с позиции инвестора-собственника, валовая прибыль – при определении общественной эффективности [3, с. 83].

Исходя из сущностной характеристики критерия эффективности, можно смоделировать базовый параметр, свидетельствующий о приемлемой для инвестора/собственника мере превышения совокупных результатов над затратами. Этот параметр будем называть нормой прибыли [3, с. 100].

Норма прибыли в общем виде рассчитывается следующим образом:

Прибыль рассчитывается как разница между выручкой и затратами, а с учетом выведенной ранее формулы для выручки норма прибыли для ТЦ будет выглядеть следующим образом:

$$\text{Норма прибыли} = \frac{\text{Прибыль}}{\text{Инвестиции}}.$$

Исходя из данного тождества видно, что управляющий ТЦ для достижения желаемого уровня нормы прибыли может использовать два рычага: либо увеличивать доходную часть, т.е. повышать уровень арендных ставок, либо сокращать затраты, а в идеальной ситуации – посредством обоих данных рычагов.

Сумма инвестиций в данном случае определяется как сумма фактически вложенных в торговый центр средств в денежной или материальной форме и учтенных на балансе предприятия по нормам Российской системы бухгалтерского учета. Таким образом, в нашей задаче данный параметр будет являться константой.

Под затратами понимаются текущие затраты на обеспечение бесперебойного функционирования ТЦ, которые могут быть условно отнесены к постоянным, так как не будут претерпевать

существенных изменений в течение заданного периода (года).

Таким образом, основным рычагом регулирования нормы прибыли в нашем случае становится управление выручкой от основной деятельности ТЦ, т.е. уровнем арендных ставок. Учитывая, что эффективность каждого отдельного объекта ТЦ не является идентичной, то и арендные ставки для разных объектов не могут быть одинаковыми. Соответственно, для обеспечения вышеозначенного условия эффективности ТЦ автором в рамках данных методических рекомендаций поставлены и решены следующие задачи:

1) классифицирование объектов ТЦ в зависимости от их участия в формировании прибыли ТЦ;

2) определение факторов, влияющих на искомый параметр, (оптимальную арендную ставку по каждому субъекту ТЦ) и выведение формулы для нахождения искомого параметра;

3) разработка алгоритма действий для нахождения оптимальной арендной ставки по каждой классификационной группе объектов ТЦ с целью управления общей эффективностью деятельности ТЦ.

Все объекты ТЦ можно условно разделить на три группы, назовем их *A*, *B*, *C*. Далее охарактеризуем каждую группу:

Группа *A* – это объекты ТЦ, приносящие 60–80% прибыли. В данную группу входят в основном «якорные» арендаторы, которые могут занимать до 50% общей площади ТЦ. Соответственно, группа *A* – это стратегические объекты, партнерство с которыми предполагается в долгосрочной перспективе. В связи с тем, что сам ТЦ заинтересован в привлечении представителей данной группы, «якоря» могут диктовать свои условия партнерства, рассчитывая на довольно низкие арендные ставки.

Группа *B* – это объекты ТЦ, приносящие 30–40% прибыли. В эту группу входят магазины торговой галереи, предприятия общепита, а также центры развлечений. Как правило, рынок перенасыщен предложениями данной категории, что позволяет торговому центру устанавливать выгодные ему арендные ставки для субъектов данной группы.

Группа *C* – это объекты ТЦ, приносящие 5–10% прибыли. В данную группу входят

в основном предприятия сферы услуг, не являющиеся сверхприбыльными сами по себе, однако необходимые торговому центру с целью полного удовлетворения покупательского спроса. Таким образом, арендные ставки по данной группе будут устанавливаться с учетом финансовых возможностей субъектов данной категории.

При расчете точки безубыточности проекта (деятельности торгового центра), всегда находится такая базовая арендная ставка, при которой суммарные доходы будут равны суммарным затратам. Используя данное условие, формулу нормы прибыли можно преобразовать в следующую:

$$\text{Норма прибыли} = \frac{(\kappa_1 + \kappa_2 + \kappa_3 + \dots + \kappa_n)A_6 - \text{Затраты}}{\text{Инвестиции}},$$

где A_6 – базовая арендная ставка ТЦ, равная среднему показателю текущих затрат за период, т.е. среднестатистической себестоимости содержания торгового центра за период, а $(\kappa_1 + \kappa_2 + \kappa_3 + \dots + \kappa_n)$ – сумма коэффициентов арендной ставки, индивидуальных для каждой категории объектов ТЦ, являющихся основным операционным рычагом воздействия на показатель нормы прибыли.

Исходя из условия равенства базовой арендной ставки и затрат, получаем следующее тождество:

$$\frac{\text{Норма прибыли} \times \text{Инвестиции}}{\text{Затраты}} = (\kappa_1 + \kappa_2 + \kappa_3 + \dots + \kappa_n)A_6 - 1.$$

Следующим этапом решения поставленной задачи является определение индивидуальных коэффициентов $\kappa_1, \kappa_2, \kappa_3, \dots, \kappa_n$ для каждого объекта ТЦ при условии, что их сумма $(\sum \kappa_n)$ уже найдена на первом этапе (норму прибыли задает собственник, сумма инвестиций известна и постоянна, уровень текущих затрат признается условно-постоянным в течение рассматриваемого периода (год), так как по истечении данного периода уровень арендных ставок может быть пересмотрен с учетом стратегии развития ТЦ).

Алгоритм действий для нахождения оптимальной арендной ставки для каждого объекта ТЦ с учетом его классификационной группы выглядит следующим образом:

1) определяем долевое соотношение групп *A*, *B*, *C* в объеме предполагаемой прибыли;

2) вторым действием необходимо разделить сумму коэффициентов на три группы. Каждая группа коэффициентов будет соответствовать своей категории объекта A , B или C . Соответственно умножаем полученное в первом действии долевое значение каждой группы на общую сумму коэффициентов $\sum k_n$.

3) далее необходимо распределить индивидуальные коэффициенты в каждой группе.

Автор предлагает следующую комплексную систему маркетинговых и финансовых показателей, анализ которых позволит оценить социально-экономическую эффективность каждого отдельного субъекта в каждой категории и выявить для него оптимальный коэффициент арендной ставки. Показатели и критерии их оценки представлены в нижеприведенной таблице.

Таблица

Комплексная система показателей по оценке эффективности деятельности объектов ТЦ*

Этап оценки	Критерий оценки
Социально-экономические показатели:	
1. Анализ вклада потенциального арендатора в общую работу центра	1.1. Соответствие законодательным и прочим нормативным актам, действующим на территории РФ [4]
	1.2. Увеличение времени пребывания потребителей в ТЦ
	1.3. Расширение зоны охвата
	1.4. Работа с определенными группами покупателей
	1.5. Создание удобства для посетителей центра
	1.6. Возможность периодических и повторных посещений
	1.7. Возможность использования помещения в различное время суток
	1.8. Распределение спроса во времени (по дням недели, времени суток, по сезонам)
	1.9. Загрузка парковки
2. Анализ соответствия потенциального арендатора концептуальным и прочим функциональным особенностям ТЦ	2.1. Соответствие концепции
	2.2. Совместимость с прочими арендаторами
	2.3. Особенности расположения
Финансово-экономические показатели	
3. Экспресс-анализ финансовых коэффициентов	3.1. Оценка текущей ликвидности
	3.2. Оценка финансовой независимости
	3.3. Оценка оборачиваемости активов
	3.4. Рентабельность продаж по чистой прибыли

*Источник: составлено автором.

Далее все оцениваемые субъекты ранжируются по порядку в зависимости от полученного результата, и находится доля ранга в общей сумме рангов. После чего найденная доля ранга умножается на групповой коэффициент, в результате чего получается расчетное значение коэффициента арендной ставки для каждого субъекта:

$$k_m^B = m / (1 + 2 + 3 + \dots + m + \dots + p) \times \Delta B \times \sum k_n,$$

где k_m^B – искомое значение индивидуального коэффициента для нахождения оптимальной арендной ставки по субъекту ТЦ группы B с рангом m ; p – порядковый номер последнего ранга субъектов группы B ;

ΔB – удельный вес субъектов группы B в синергетическом эффекте деятельности ТЦ; $\sum k_n$ – число, равное суммарному коэффициенту к базовой арендной ставке, удовлетворяющее условиям обеспечения заданной собственником нормы прибыли.

В итоге произведенных операций должно получиться следующее тождество:

$$\sum k_y^C + \sum k_x^A + \sum k_p^B = \sum k.$$

Результаты

и практическая значимость исследования

Таким образом, при использовании комплекса социально-экономических показателей оценки деятельности ТЦ и его составных элементов мы получаем модель, позволяющую управлять эффективностью торгового центра посредством подбора оптимального состава арендаторов, входящих в него, постоянного стимулирования данных арендаторов на повышение качества обслуживания клиентов и регулирования уровня арендной ставки для них. Принцип действия данной модели основан на том, что оператор ТЦ, повышая собственную эффективность и увеличивая тем самым поток посетителей, одновременно улучшает условия своим коллегам, оптимизирует для себя условия партнерства с собственниками ТЦ и претендует на более выгодную для него арендную ставку. В то же время общий уровень желаемой нормы прибыли собственника остается прежним, так как компенсируется за счет менее эффективных операторов, мотивируя их улучшать свою деятельность.

Список литературы

1. ГОСТ Р 51303-99. Государственный стандарт Российской Федерации. Торговля. Термины и определения: Постановление Госстандарта России № 242-ст. // Стандартинформ. – 1999.

2. Пилипенко Е.В., Габрук Е.В. Феномен торговых центров как отражение особенностей экономики знаний //

Вестник Челябинского государственного университета. – 2009. – № 3 (141). – С. 19–23.

3. Экономическая оценка инвестиций: учебник для вузов. – 4-е изд. / под ред. М.И. Римера. – СПб.: Питер, 2011.

В редакцию материал поступил 26.03.13

© Токмачева О.С., 2013

Информация об авторе

Токмачева Ольга Сергеевна, аспирант кафедры торговой политики, Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова

Адрес: 117997, г. Москва, Стремянный переулок, 36, тел.: (495) 237-95-15

E-mail: o.tokmacheva@gmail.com

Как цитировать статью: Токмачева О.С. Методологические особенности управления эффективностью торговых центров // Актуальные проблемы экономики и права. – 2013. – № 2(26). – С. 108–112.

O.S. TOKMACHEVA,

Post-graduate student

Russian university for economics named after G.V. Plekhanov, Moscow, Russia

METHODOLOGICAL FEATURES OF EFFICIENCY MANAGEMENT OF TRADING CENTERS

Objective: to reveal the features and criteria of efficiency management of trading centers.

Methods: logical method, analysis, synthesis, systemic approach to the stated tasks.

Results: basing on evaluation of opinions of different researchers in the sphere of trade, and the author's own research, the methodology is elaborated for efficiency management of trading centers basing on synergy effect principle of all constituting elements.

Scientific novelty: The new methodological tool is elaborated, allowing to manage the complex efficiency of trading centers through criterial evaluation of constituting elements.

Practical value: Reveals in possibility to increase the efficiency of economic-financial activity of both trading centers and their subjects.

Key words: retail trade; services sphere; trading center; efficiency of trading centers; synergetic effect; functionality of trading centers; efficiency management.

References

1. *GOST R 51303-99. Gosudarstvennyi standart Rossiiskoi Federatsii. Torgovlya. Terminy i opredeleniya: Postanovlenie Gosstandarta Ros-sii No. 242-st.* (GOST P 51303-99. State Standard of the Russian Federation. Trade. Terms and definitions. Decree of the Russian Committee for State Standards # 242), *Standartinform*, 1999.

2. Pilipenko E.V., Gabruk E.V. Fenomen torgovykh tsentrov kak otrazhenie osobennostei ekonomiki znaniy (Phenomenon of trading centres as the reflection of peculiar features of knowledge economy), *Vestnik Chelyabinskogo gosudarstvennogo universiteta*, 2009, No. 3 (141), pp. 19–23.

3. *Ekonomicheskaya otsenka investitsii, pod red. M.I. Rimera* (Economic evaluation of investment, edited by M.I. Rimer), Saint Petersburg: Piter, 2011.

Information about the author

Tokmacheva Olga Sergeyevna, post-graduate student of the chair of trading policy, Russian university for economics named after G.V. Plekhanov

Address: 36 Stremyanniy Pereulok, 117997, Moscow, tel.: (495) 237-95-15

E-mail: o.tokmacheva@gmail.com

How to cite the article: Tokmacheva O.S. Methodological features of efficiency management of trading centers, *Aktual'nye problemy ekonomiki i prava*, 2013, No. 2(26), pp. 108–112.

©Tokmacheva O.S., 2013