Интернет-журнал «Наукоеведение» ISSN 2223-5167 <http://naukovedenie.ru/>

Том 7, №1 (2015) <http://naukovedenie.ru/index.php?p=vol7-1>

URL статьи: <http://naukovedenie.ru/PDF/85EVN115.pdf>

DOI: 10.15862/85EVN115 (<http://dx.doi.org/10.15862/85EVN115>)

УДК 339.17

Пилипенко Елена Васильевна

ФГБУ науки «Институт экономики» Уральского отделения Российской академии наук
Филиал в г. Курган
Россия, Курган¹
Директор

Доктор экономических наук, доцент

E-mail: pilipenkoev@bk.ru

РИНЦ: http://elibrary.ru/author_profile.asp?id=118798

Габрук Елена Викторовна

ФГБУ науки «Институт экономики» Уральского отделения Российской академии наук
Филиал в г. Курган
Россия, Курган
Ведущий экономист
E-mail: agela45@ya.ru

Трансформация принципов предпринимательской деятельности в условиях кризиса на примере торговых центров

¹ 640018, г. Курган, ул. Пичугина, д.15, Институт экономики

Аннотация. В условиях катастрофически быстро нарастающих угроз со стороны, во-первых, существенного падения покупательской способности в условиях кризиса и, во-вторых, со стороны Интернет-торговли, быстро занимающей «ниши» стационарных (традиционных) магазинов розничной торговли, задача трансформации принципов предпринимательской деятельности торговых центров (далее – ТЦ) становится чрезвычайно актуальной и требует принятия срочных мер, как от научного сообщества, так и от практиков. ТЦ сегодня - это больше, чем просто «посредник между производством и потреблением», поскольку формат аккумулирует деятельность современных потребителей в пространстве «свободного времени», что позволяет определить ТЦ как «центр социальной активности населения». Фактически, социальные услуги должны стать основным «якорем» для современных ТЦ. Именно в этом – в реализации их как центра социальной активности населения – заключается их ключевое конкурентное преимущество перед Интернет – торговлей, не имеющей, как известно площадей и не могущей, поэтому, реализовать социальные функции. Формула розничного предложения ТЦ в новом видении, таким образом, предполагает наличие не только материальных товаров и платных услуг, но и полноправного присутствия социальных услуг на площадях некоммерческого назначения. Таким образом, ответ вызовам современности (экономический кризис, бурный рост Интернет-торговли) со стороны торговых центров будет заключаться в применении новых принципов предпринимательской деятельности. Изменение понимания сущности ТЦ с объекта коммерческой недвижимости на центр социальной активности, приводит к пониманию необходимости смены подходов к развитию ТЦ, к новым методам и технологиям управления.

Ключевые слова: торговый центр; Интернет-торговля; экономический кризис; центр социальной активности населения; принцип; трансформация; некоммерческое назначение.

Ссылка для цитирования этой статьи:

Пилипенко Е.В., Габрук Е.В. Трансформация принципов предпринимательской деятельности в условиях кризиса на примере торговых центров // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 7, №1 (2015) <http://naukovedenie.ru/PDF/85EVN115.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ. DOI: 10.15862/85EVN115

Торговый центр (далее - ТЦ) – относительно новая и наиболее перспективная форма предпринимательской деятельности среди стационарных предприятий розничной инфраструктуры.

Первоначально, в 1920-х г.г., идея создания ТЦ Дж. Николса и Хью Пратера в США выглядела как объединение нескольких магазинов «лицом друг к другу» на небольших площадях (до 1 тысячи кв.м.) для посетителей автостоянки.

В начале 1960-х г.г., В. Груэн, взяв в качестве основного арендатора большой универмаг, положил начало использованию «якорей»² для привлечения покупателей.

Однако в том виде, в каком мы их знаем, ТЦ получили распространение в мировой хозяйственной практике лишь во второй половине XX века. К этому времени, увеличив площади до 100-300 тыс. кв.м. и свыше и увеличив объем товаров и услуг на этих площадях, ТЦ смогли привлечь значительные потоки покупателей, обеспечивая, тем самым, высокие объемы товарооборота и быстрое приращение капитала, что позволило им стать одной из самых эффективных форм торгового предпринимательства.

В классическом варианте ТЦ объединяет множество предприятий розничной торговли (арендаторов) с глубоким и широким ассортиментом самых различных товаров, измеряемым сотнями тысяч наименований. Основу внутренней «архитектуры» ТЦ составляют, как правило, от 1 до 4 крупных «якорей», генерирующих поток покупателей, а также множество более мелких арендаторов, каждый из которых способен привлечь своих покупателей.

Помимо огромного ассортимента товаров ТЦ стали предоставлять широкий спектр услуг, в том числе в сфере досуга, отдыха и развлечений, что соответствует покупательскому спросу, формирует новый состав розничного предложения и составляет его значимую часть. Так, в некоторых ТЦ посещаемость покупателей составляет 60 - 200 тысяч человек в день, что не может обеспечить ни один изолированный магазин. [4]. А, например «Mall of America» в США на площади 390 тысяч кв.м. размещает не только 500 розничных магазинов, но и 20 ресторанов, 14 кинозалов, аквариум и массивный аттракцион. «Ежегодно «Mall of America» посещает около 40 млн. посетителей, оставляя там 1 млрд. долларов». [4, с.19].

Такой состав розничного предложения – *ассортимент товаров плюс платные услуги* - явился стимулом для развития ТЦ и его главным конкурентным преимуществом на рынке розницы.

Подтверждением тому стали темпы роста количества ТЦ во всем мире и в России в том числе. Так, в США в 1950-х было всего 100 ТЦ на всю страну, а через 50 лет эта цифра увеличилась в 500(!) раз и достигла 50 тысяч. А в Германии, например, только за 90-е годы XX века отмечено 10-кратное увеличение количества открываемых ТЦ [4]. Многие розничные предприятия, безусловно, проигрывают ТЦ борьбу за потребителя.

В России ТЦ как экономический институт появились в 1990-х г.г. и сразу стали лидером развития розничной торговли. Темпы роста ввода площадей в составе ТЦ тому наглядный пример. «Например, в северной столице рост общего количества арендуемых площадей в ТЦ достигал в 2000-х годах 30% в год, при этом ежегодный прирост всего розничного рынка ... - не более 6-7%». [4, с.66]. Такая тенденция наблюдалась по всей России. Например, в 2005 году в стране насчитывалось 317 ТЦ, а в 2008 году – уже 612. [4]. Такие темпы ввода ТЦ способствовали росту показателя обеспеченности россиян торговыми площадями. Так, «в 2014 году общий объем предложения торговых площадей в Москве достиг отметки 4 803 тыс. кв. м, или 396 кв. м на 1 000 жителей, а годовой прирост стал рекордным.» [15]. Показав себя как

² Якорь – ключевой арендатор, занимающий значительные торговые площади на условии минимальных размеров арендных ставок и генерирующий значительные покупательские потоки за счет своего имени.

наиболее востребованный формат, ТЦ и в настоящий момент остаются таковыми, чем и вызван наш интерес к ним.

Устойчивость ТЦ, их способность к развитию проверяются во время экономических кризисов. Экономический кризис характеризуется, как правило, ростом темпов инфляции и спадом, вследствие этого, покупательской активности. Это, в свою очередь, приводит к резкому снижению эффективности розницы в целом, и в первую очередь – к снижению эффективности ТЦ как наиболее масштабных объектов розничной торговли.

Так было во время кризиса 2008 г.: арендные ставки, косвенно отражающие динамику спроса и, как следствие, динамику рентабельности всех участников бизнеса, «... рванули вниз еще на рубеже 2008-2009-го, а в целом за 2009 год оправдали прогнозы аналитиков – минус 25-30%, некоторые объекты подешевели вдвое»[6]. При этом «Кризис заставил ... игроков меняться и подстраиваться под новые правила, а нежизнеспособных быстро вычеркнул из списка конкурентов» [7].

Аналогичных явлений аналитики ожидают и от сегодняшнего кризиса, спровоцированного введенными против России экономическими санкциями и последовавшим за этим обрушением курса рубля, закономерно «обрушившим» и покупательскую активность. Прогноз неутешительный. Согласно мнению экспертов, Россию ожидают существенное падение рубля по отношению к доллару, снижение уровня жизни граждан, увеличение безработицы... экономический кризис в России 2015 приведет не просто к стагнации, но вероятно даже к рецессии, которая может составить до 1,5-2%» [5].

В результате этого, аналитики ожидают нарастание негативной тенденции по росту вакантных площадей в ТЦ вплоть до 12-15% и более, поскольку, уже с середины II квартала 2014 года, средняя посещаемость торговых центров Москвы стала показывать отрицательную динамику. [12]. По данным компании JLL, по итогам 2014 года снижение арендных ставок в ТЦ Москвы уже составило до 20%. [13]. «В результате со второй половины 2014 года мы имеем не более 30-45% работающих арендаторов на момент запуска ТЦ, тогда как основная часть открывается 3-9 месяцев спустя, что является трендом», - отмечает эксперт компании JonesLang LaSalle Татьяна Ключинская. [13].

Однако еще более существенным, чем кризисы, вызовом для ТЦ является развитие интернет-торговли. В отличие от кризисов, которые имеют свойство рано или поздно, но заканчиваться, интернет-торговля становится, фактически, новой, и очень долговременной реальностью, по своим – новым и еще неизученным правилам - «переформатирующей» всю сферу розничной торговли. Достаточно сказать, что интернет-торговля растет в среднем на 15% в год и ее объем в 2014 году по всему миру превысил 1,51 трлн. долларов [14]. В России темпы роста Интернет-торговли примерно в два раза превышают среднемировые - в среднем от 20 до 30% ежегодно. [11]. Для сравнения, темпы роста розничных продаж в стационарных формах торговли составляют максимум 6-7% в год. То есть *Интернет-торговля активно, даже агрессивно, вытесняет традиционные формы розничной торговли.*

Принципиальное преимущество интернет-торговли перед иными формами розничной торговли обусловлено отсутствием необходимости в торговых площадях, их обслуживании и эксплуатации, в торговом оборудовании, в многочисленном персонале, что значительно сокращает их издержки и ведет независимую ценовую политику. Столь существенные преимущества интернет-магазинов делают их менее уязвимыми перед кризисом и меняют вектор развития розничной торговли, став реальной угрозой ближайших лет для игроков рынка. *Масштабные площади ТЦ, являющиеся их «визитной карточкой» и ранее всегда формировавшее для них несомненное и непреодолимое конкурентное преимущество, перед лицом Интернет-торговли становятся, фактически, «обузой», тянущей на дно весь формат ТЦ, из «конкурентного преимущества» превращаясь в «конкурентный провал».*

При этом необходимо подчеркнуть, что основной аудиторией интернет-магазинов является экономически активное население, а большинство товаров, приобретаемых в Интернете, аналогичны тем, что продаются на площадях ТЦ. Продажи одежды, обуви, бытовой техники, телефонов, детских товаров составляют сегодня в России более 50% всех продаж через Интернет[11]. Самый ощутимый «удар» Интернет-торговли придется именно на арендаторов, торгующих аналогичными товарами, уронив их рентабельность и заставив уйти с рынка. ТЦ здесь становится подобен «карточному домику»: сначала с площадей ТЦ съезжают «якоря», что в итоге приводит к катастрофическому снижению покупательских потоков, потому очень скоро и остальные арендаторы начинают съезжать один за другим. В результате рушится вся внутренняя структура ТЦ, предприятие становится убыточным.

Сравним перспективы развития ТЦ и интернет-магазинов в России. Информация об оборотах ТЦ достаточно закрыта, однако косвенным доказательством их эффективности служит показатель заполняемости GLA³, который стремится к 100%. А в данный момент этот показатель имеет устойчивую тенденцию к понижению, и, наоборот, доля вакантных площадей в ТЦ неуклонно растет. Если в 2014 году заполняемость GLA в среднем по стране составляла 93-94%, то, согласно прогнозам, в 2015 она может сократиться до 85-90%, т.е. *процент вакантных площадей за один только год может удвоиться* (с 6-7% в 2014г. до 10-15% в 2015 г.). [15]. Это говорит о перспективе снижения товарооборота и, как следствие этого, рентабельности ТЦ и позволяет характеризовать такую ситуацию как острый кризис.

В секторе интернет-магазинов наблюдается обратная ситуация. Рост оборота продаж через них, например, в 2010 году составлял 176 млрд. рублей, в 2014 году – 620 млрд. рублей, (350 % к уровню 2010 г.!), прогноз на 2015 год - 807 млрд. рублей (30% прироста за год!).[11].

Сравнительная динамика товарооборота в интернет-торговле и в ТЦ - на рисунке 1.

Рисунок 1. Динамика объемов интернет-торговли и розничной торговли в ТЦ в России

³ GLA – термин от англ. Gross Ltasable Area. Общепринятое обозначение арендопригодной площади ТЦ, за которую арендаторы платят арендную плату. GLA – одна из основных характеристик ТЦ.

Таким образом, тенденция развития интернет-магазинов представляет объективную угрозу не только для развития, но и для самого существования ТЦ, подвергает опасности разрушения множество существующих межхозяйственных связей. Данные вызовы требуют незамедлительного решения, однако, в силу относительной новизны формата ТЦ, основные принципы его деятельности до конца не изучены, нет ни универсальных теоретических решений, ни проверенных методологических подходов развития ТЦ.

Практики зачастую действуют интуитивно. Простой факт - даже в периоды экономических подъемов в бизнесе ТЦ присутствуют убыточные объекты. Индустрия ТЦ в России, находящаяся в стадии активного роста, уже насчитывает массу нерентабельных объектов. Например, в 2006г. экспертами были признаны профессиональными, т.е. соответствующими критериям формата всего 60% действующих ТЦ Москвы. [4]. «Уровень заполняемости некоторых ТЦ не превышает 70%, а посещаемость снижается на 12-15% ежегодно даже в таких признанных профессиональными ТЦ, как «Мега-Теплый Стан» в Москве, «Космополис», «Ривер-Хаус» в Санкт-Петербурге, «Мега» в Казани.» [4, с.67].

Приведенные выше примеры не являются исключением, к сожалению, это часть повседневной практики, что не может не настораживать. Провальные объекты вынуждены либо закрываться, либо проводить реконструкции, требующие огромных финансовых вложений. Так, ТЦ "Континент" в Москве потребовал на реконструкцию 300 млн. рублей. [6]. Стоимость реконструкции ТЦ «Савеловский» в Москве составила 200 миллионов рублей. [12], А реконструкция ТЦ «Каскад» в Иваново обошлась в 230 млн. рублей. [16]. Данные примеры являются прямым следствием неверного подхода к бизнесу торговых центров, что приводит к необходимости пересмотреть существующие принципы развития ТЦ.

Очевидно, что используемые принципы организации и управления ТЦ недостаточно эффективны, их необходимо пересматривать и реформатировать. С этой точки зрения рассмотрим принципы, которыми руководствуются предприниматели в формате ТЦ в настоящее время и попробуем определить, на что они смогут опираться в будущем.

Решение проблемы не только развития, но и, без преувеличения, выживания ТЦ видится в первую очередь в изменении взглядов на столь сложный бизнес, каковым является ТЦ, на принципы его функционирования и развития. В связи с этим *необходимо пересмотреть взгляды на сущность ТЦ.*

Даже при поверхностном взгляде на ТЦ становится ясно, что размещение на его площадях целого ряда услуг *является одним из самых ярких отличий ТЦ от других форм торговли.* С этой целью в ТЦ создается целый комплекс элементов социального характера, способствующих эстетическому, психологическому, физическому комфорту посетителей.

Для этого предусмотрены уютная обстановка, условия пребывания, включая температурно-влажностный режим, световые, звуковые и иные факторы. Архитектура ТЦ (атриумы, просторные коридоры, смотровые площадки и др.) и внутреннее пространство (фонтаны, интерьер, отделка) также неотъемлемая часть образа современного ТЦ.

Некоторые ТЦ пошли еще дальше и расширили социальные выгоды посетителей, разместив на своих площадях бесплатно концертные залы, библиотеки, выставки, экспозиции, спортивные комплексы, залы демонстрации мод и т.д. *Такие услуги несут ярко выраженную социальную функцию и максимизируют покупательскую выгоду,* и, по мнению Пако Андерхилла, становятся «социальными скороварками».[1,150]. То, что в принципе стали выделяться площади для удобств потребителей, выглядело первоначально как намек на некую уникальность объекта или «заигрывание» с клиентами. И цели таких услуг сводились к увеличению продолжительности нахождения покупателей в стенах ТЦ, что позволяло увеличить объемы продаж арендаторов и, как следствие, повысить арендную плату.

Однако ТЦ, осознав реальную значимость социальных функций, пришли к необходимости их концентрации в рамках ТЦ. Так, «ТЦ *Arkadia* (Польша) имеет площадь 287 тыс. кв.м., из которых на торговлю приходится не более 110 тыс. кв.м.»[4, с.25]. Если сегодня допустить отсутствие данного элемента на площадях ТЦ, то с большой вероятностью объект с громким названием «торговый центр» превратится в банальное нагромождение конкурирующих между собой коммерческих предприятий с актуальностью вчерашнего дня.

Именно высокая доля площадей, изначально не предназначенных для торговли материальными товарами, позволяет ТЦ наполнить розничное предложение новым качественным содержанием. ТЦ доказали свою экономическую состоятельность, выйдя за рамки торговых услуг и взяв на себя выполнение качественно новых функций, несвойственных ранее иным формам торговли, чем принципиально изменили наполнение выгод потребителей через предоставление возможности в коммуникациях, досуге, образовании, отдыхе в комфортной обстановке, в получении информации.

ТЦ сегодня - это больше, чем просто «посредник между производством и потреблением», поскольку формат *аккумулирует деятельность* современных потребителей в пространстве «свободного времени», что позволяет определить ТЦ как **«центр социальной активности населения»** - таблица 1

Таблица 1

Сущность, содержание понятия «торговый центр»

Существующее	Предлагаемое
ТЦ – объект коммерческой недвижимости	ТЦ – центр социальной активности населения

Разное понимание ТЦ как субъекта экономической деятельности влечет разные принципы построения деятельности. Если руководствоваться тем, что ТЦ – *не более, чем объект коммерческой недвижимости*, то логичным выглядит основной принцип деятельности ТЦ, формулируемый как *максимизация прибыли с GLA*. Реализация этого, основополагающего, принципа, осуществляется через совокупность принципов:

- *Максимизация размера GLA;*
- *Оптимизация состава арендаторов на GLA с целью формирования коммерческой эффективности GLA;*
- *Оптимизация размещения арендаторов на GLA с учетом их коммерческой значимости;*
- *Эффективное управление размером аренды на GLA, исходя из коммерческой эффективности.*

На наш взгляд, используемые принципы имеют существенные *недостатки* и оправдывают себя лишь отчасти, а реализуемые при этом цели – продать максимум GLA и по максимальной цене – как мы видим, не гарантируют получения прибыли в перспективе, в условиях кризисов и перед принципиально новыми вызовами как Интернет-торговли.

Развитие бизнеса ТЦ в таком ключе может гарантированно иметь положительный эффект лишь в рафинированных условиях высокого уровня покупательской способности и низкого уровня конкуренции, когда, по сути, любой торговый объект востребован, и уровень его эффективности зависит, в большей степени, от местоположения. Объяснение мы находим достаточно простым. Задача привлечения покупателей уходит на второй план. А стремление

владельцев ТЦ получить максимальный доход с GLA, приводит к восприятию и *развитию ТЦ как объекта недвижимости*, не учитывает его существенных характеристик и оставляет ТЦ незащищенным перед «лицом» возникающих проблем и угроз.

Фактически, *социальные услуги должны стать «якорем» для современных ТЦ. Именно в этом – в реализации их как центра социальной активности населения заключается их ключевое конкурентное преимущество перед Интернет – торговлей, не имеющей, как известно площадей и не способной, поэтому, реализовать социальные функции.*

Именно сочетание социальных элементов, их объем и качество способно стать «якорем» в новом розничном предложении ТЦ, сгенерировать поток покупателей «поскольку набор магазинов во всех ТЦ примерно один и тот же». [1, с.89] Эти площади не предназначены напрямую для использования в коммерческих целях, однако косвенно влияют на посещаемость ТЦ и количество проведенного там времени покупателями, что расширяет понятие объекта предпринимательской деятельности и требует иного подхода, иных принципов управления. Таким образом, мы видим, что возникает новый элемент управления – *площади некоммерческого назначения*, которые являются существенным фактором развития формата в силу того, что сегодня «...более половины времени, которое люди проводят в ТЦ, они тратят на то, что не имеет к покупкам никакого отношения: еду, кино, игры, общение, ничегонеделанье и тому подобные вещи» [1, с.91].

Новый подход к развитию ТЦ, предлагаемый нами, опираясь на принципы существующего подхода, тем не менее, *должен включать набор услуг социального характера, причем не в качестве сопутствующего предложения, а в качестве одного из основных элементов розничного предложения* [9]. Формула розничного предложения ТЦ в новом видении предполагает наличие не только материальных товаров и услуг, но и полноценного присутствия *социальных услуг* на площадях некоммерческого назначения,

Можно спрогнозировать соответствие тех или иных услуг (по площади, по содержанию, по местонахождению, по объему покупательского потока и т.д.) определенным типам ТЦ. Так, на уровне жилого массива (*тип микрорайонного ТЦ*) будут актуальны, например, различные консультационные услуги. Тогда как на уровне *городского ТЦ* наиболее перспективными и востребованными выглядят, например, центры развития детского творчества, а в *региональных ТЦ* – концертные и выставочные залы, библиотеки и т.п.

Сейчас такого подхода нет, но можно предположить его актуальность для создания устойчивой модели ТЦ с учетом обстоятельств в каждом конкретном случае. Круг решаемых задач будет меняться в зависимости от типа ТЦ, меняя, соответственно, и наполнение социальных услуг. В таком виде, с мощным продуманным социальным «якорем» ТЦ будут иметь более устойчивую структуру и смогут противостоять вызовам любого рода. Также в качестве одного из решений мы предлагаем *интеграцию интернет-магазинов и ТЦ*, а именно внедрение интернет-магазинов в структуру предпринимательских интересов в рамках ТЦ. Например, разместив на своих площадях пункты выдачи товаров интернет-магазинов и сконцентрировав их тем самым, ТЦ смогут стать также и центрами интернет-торговли.

Трансформация видения ТЦ адекватно реалиям неизбежно вызывает логичные изменения в постановке целей, в принципах и методах деятельности ТЦ.

В этом случае основное значение приобретает не столько размер GLA, сколько наполнение *всех* площадей ТЦ, включая площади некоммерческого назначения. На этом и должны основываться основные принципы развития ТЦ. Ведь площади, заинтересовавшие арендаторов, не обязательно будут востребованы потребителями. И, наоборот, с площадей, привлекательных для потребителей, шансы арендаторов увеличить продажи повышаются.

Здесь особое значение, на наш взгляд, приобретает способность эффективно управлять площадями ТЦ, включая социальные услуги. Так, принцип максимизации GLA должен быть заменен принципом оптимизации размеров GLA и площадей некоммерческого назначения. Каждый из имеющихся принципов развития ТЦ должен опираться на данное обстоятельство. Тогда модель развития ТЦ будет выглядеть следующим образом (таблица 2).

Таблица 2

Принципы организации деятельности в торговых центрах в соответствии с различным пониманием их сущности

ТЦ – объект коммерческой недвижимости	ТЦ – центр социальной активности населения
Максимизация размера GLA	Оптимизация размеров GLA и площадей некоммерческого назначения
Оптимизация состава арендаторов на GLA с целью формирования коммерческой эффективности GLA	Оптимизация состава арендаторов на GLA с целью формирования коммерческой эффективности GLA и на площадях некоммерческого назначения с целью формирования социальной привлекательности
Оптимизация размещения арендаторов на GLA с учетом их коммерческой значимости	Оптимизация размещения арендаторов на GLA с учетом их коммерческой значимости и на площадях некоммерческих, исходя из их социальной значимости
Эффективное управление размером арендной ставки на GLA, исходя из коммерческой эффективности	Эффективное управление размером арендной ставки на GLA с учетом социальной востребованности площадей некоммерческого назначения

Это, в свою очередь, требует новых методов реализации, где в основу положен расчет оптимального соотношения между GLA и площадями некоммерческого назначения. Набором инструментов для первого подхода невозможно управлять ТЦ как центром социальной активности населения, и наоборот, инструменты нового подхода не уместны для реализации ТЦ как объекта коммерческой недвижимости.

Сегодня у участников бизнеса нет четкого понимания, как использовать площади ТЦ для гарантированной эффективности сейчас и на перспективу, чтобы удовлетворить все предпринимательские интересы: и арендаторов, и владельцев. И нет полного понимания, как этим управлять. Новые методы деятельности ТЦ выглядят наиболее соответствующими реалиям и смогут создать устойчивую платформу для развития ТЦ. Масштабные площади, в таком случае, становятся уже не «обузой», а достоинством ТЦ: возможность аккумулировать свободное время потребителей, аккумулировать возникающие в социальной среде коммуникации – становится неоспоримым преимуществом ТЦ. – таблица 3.

Таблица 3

**Методы организации деятельности в торговых центрах соответствии
с различным пониманием их сущности**

ТЦ – объект коммерческой недвижимости	ТЦ – центр социальной активности населения
- <i>максимизация</i> размера GLA в рамках ТЦ;	- <i>оптимизация</i> размеров GLA с учетом наличия площадей <i>некоммерческого назначения</i> ;
- <i>масштабирование</i> объектов;	- <i>оптимизация</i> площадей объектов;
- подбор состава арендаторов на GLA;	- подбор состава арендаторов на GLA и <i>площадах некоммерческого назначения</i> ;
- дифференциация арендаторов на «якорей», основных и второстепенных на GLA;	- дифференциация арендаторов на «якорей», основных и второстепенных на GLA; <i>отнесение</i> арендаторов на <i>площадах некоммерческого назначения</i> к категории «якорей»;
● <i>свободная ротация</i> арендаторов на GLA;	<i>свободная ротация</i> арендаторов на GLA и <i>ограниченная ротация</i> на <i>площадах некоммерческого назначения</i> ;
-функциональное зонирование GLA	-функциональное зонирование GLA и <i>площадей некоммерческого назначения</i> ;
- установление различных норм и расценок для разных категорий арендаторов на GLA;	- <i>оптимизация</i> <i>расположения</i> элементов социального значения на <i>площадах некоммерческого назначения</i> ;
	- установление различных норм и расценок для разных категорий арендаторов на GLA с учетом объема <i>площадей некоммерческого назначения</i> ;

Таким образом, мы определяем ТЦ как существенно новый перспективный формат розничной торговли и **центр социальной активности** населения. Ответ вызовам современности со стороны практиков торговых центров будет заключаться в применении новых принципов предпринимательской деятельности. Принципиально изменив взгляд на ТЦ, мы приходим к пониманию необходимости смены подходов к развитию ТЦ, к новым методам и технологиям управления.

ЛИТЕРАТУРА

1. Андерхилл Пако. Место действия – торговый центр/ Пако Андерхилл; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 218с. – ISBN 5-9614-0154-5.
2. Бухвалов С. С. Становление и развитие современного предпринимательства на примере торговых центров Российских мегаполисов [Электронный ресурс]: дис... канд. экон. наук: 08.00.05. СПб., 2007, - 188с. – Режим доступа: <http://diss.rsl.ru/page.aspx?orig=\07\0546\070546027.pdf,85,96> РГБ ОД, 61:07-8/3516.
3. Быркова Е. Статистика интернет-торговли в странах мира: основные тенденции и показатели. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://planetasmi.ru/blogi/comments/33174.html>, свободный. – Загл. с экрана. – Яз. рус.
4. Корнев Г. М. Современные храмы торговли: девелопмент торговых центров/ Корнев Глеб Михайлович. – М.: Вершина, 2009. – 232с.: ил. – ISBN 978-5-9626-0563-0.
5. Кризис 2015: прогнозы для России. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://biznesklubonline.com/stati/321-krizis-2015-prognozy-dlya-rossii>, свободный. – Загл. с экрана. – Яз. рус.
6. Мамаев О. Новые тенденции на рынке индустриальной недвижимости Москвы. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://realty.rbc.ru/articles/14/11/2013/562949989580252.shtml>, свободный. – Загл. с экрана. – Яз. рус.
7. Морозенкова Д. 2009vs2010 [Электронный ресурс] // Модный magazine. 2010. январь-февраль. – Режим доступа: [http://www.blackstonekeeping.ru/files/Torgovaya_ploshad_MM_1-2\(81\).pdf](http://www.blackstonekeeping.ru/files/Torgovaya_ploshad_MM_1-2(81).pdf), свободный. – Загл. с экрана. – Яз. рус.
8. Ньюмен Э., Каллен П. Розничная торговля: организация и управление/ Пер. с англ. под ред. Ю. Каптуревского – СПб.: Питер, 2005. – 416 с.: ил. - (Серия «Практика менеджмента»). – ISBN 5-94723-178-6.
9. Пилипенко Е. В., Габрук Е. В. Социально-экономическая сущность развития крупных торговых центров. Препринт. – Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН, 2008. – 60с.
10. Пилипенко Е. В., Габрук Е. В. Феномен торговых центров как отражение особенностей экономики знаний // Вестник Челябинского государственного университета. 2009. №3(141). Экономика. Вып.19.
11. Попсулин С.оборот интернет-магазинов в России вырос на треть. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.cnews.ru/top/2014/04/25/oborot_internetmagazinov_v_rossii_vyros_na_tr_et_569985, свободный. – Загл. с экрана. – Яз. рус.
12. Реконструкция ТЦ «Савеловский» обошлась в 200 миллионов рублей. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.retail.ru/news/64410/>, свободный. – Загл. с экрана. – Яз. рус.
13. Российский рынок ТЦ: итоги-2014 и прогнозы-2015. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.malls.ru/rus/analytics/torgovaya-nedvizhimost-moskvy-itogi-2014-goda.shtml>, свободный. – Загл. с экрана. – Яз. рус.

14. Россия войдет в топ-10 стран по объему роста онлайн-торговли в мире. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.jll.ru/russia/ru-ru/новости/609/россия-войдет-в-топ-10-стран-по-объему-роста-онлайн-торговли-в-мире>, свободный. – Загл. с экрана. – Яз. рус.
15. Торговая недвижимость Москвы: итоги-2014, прогнозы-2015. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.malls.ru/rus/analytics/torgovaya-nedvizhimost-moskvy-itogi-2014-prognozy-2015.shtml>, свободный. – Загл. с экрана. – Яз. рус.
16. Участие в реконструкции торгового центра «Каскад». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.investclub.ru/id/12254>, свободный. – Загл. с экрана. – Яз. рус.

Статья рецензирована членами редколлегии.

Pilipenko Elena Vasil'evna

Institute of Economics of the Ural Branch of Russian Academy of Science
Kurgan Branch
Russian Federation, Kurgan
E-mail: pilipenkoev@bk.ru

Gabruk Elena Viktorovna

Institute of Economics of the Ural Branch of Russian Academy of Science
Kurgan Branch
Russian Federation, Kurgan
E-mail: agela45@ya.ru

Transformation of the entrepreneurial activity principles under the conditions of crisis by the example of shopping centers

Abstract. In the context of dramatically rapidly growing threats, firstly, from a significant drop in purchasing power under conditions of crisis and, secondly, from the Internet trading rapidly occupying "niches" of the stationary (traditional) retail stores, the task of transforming entrepreneurial activity principles of shopping centers (hereinafter - SC) becomes extremely actual and calls for prompt actions from both the scientific community and practitioners. Today SC - it's more than just "an intermediate party between production and consumption", because the format accumulates activity of the present consumers in a space of "free time", allowing you to identify SC as a "center of the social activity of citizens ". In fact, the social services should be the main "anchor" for the state-of-the-art SCs. Comparing SCs and Internet - trading, that, as known, has no shopping capacities and, therefore, is not able to implement the social functions, the SCs have the key competitive advantage consisting in their ability to be implemented as a center of social activity. Thus, the formula of the SC retail proposal in a new vision supposes availability of not only tangible products and paid services, but also a legally competent presence of social services on the non-commercial purpose areas. Thereby, the answer to the challenges of modern times (economic crisis, the rapid growth of Internet - trading) from the shopping centers will consist in application of new principles of entrepreneurial activity. Changing understanding of the SC essence from an object of commercial property to the center of social activity results in understanding of need to change approaches to the SC development as well as new methods and management engineering.

Keywords: shopping center; Internet trading; economic crisis; center of the citizens social activity; principle of transformation; non-commercial purpose.

REFERENCES

1. Anderkhill Pako. Mesto deystviya – trgovyy tsentr/ Pako Anderkhill; Per. s angl. – M.: Al'pina Biznes Buks, 2005. – 218s. – ISBN 5-9614-0154-5.
2. Bukhvalov S. S. Stanovlenie i razvitie sovremennogo predprinimatel'stva na primere trgovykh tsentrov Rossiyskikh megapolisov [Elektronnyy resurs]: dis... kand. ekon. nauk: 08.00.05. SPb., 2007, – 188s. – Rezhim dostupa: <http://diss.rsl.ru/page.aspx?orig=\07\0546\070546027.pdf,85,96> RGB OD, 61:07-8/3516.
3. Byrkova E. Statistika internet-torgovli v stranakh mira: osnovnye tendentsii i pokazateli. [Elektronnyy resurs]. – Rezhim dostupa: <http://planetasmi.ru/blogi/comments/33174.html>, svobodnyy. – Zagl. s ekrana. – Yaz. rus.
4. Kornev G. M. Sovremennye khramy trgovli: development trgovykh tsentrov/ Kornev Gleb Mikhaylovich. – M.: Vershina, 2009. – 232s.: il. – ISBN 978-5-9626-0563-0.
5. Krizis 2015: prognozy dlya Rossii. [Elektronnyy resurs]. – Rezhim dostupa: <http://biznesklubonline.com/stati/321-krizis-2015-prognozy-dlya-rossii>, svobodnyy. – Zagl. s ekrana. – Yaz. rus.
6. Mamaev O. Novye tendentsii na rynke industrial'noy nedvizhimosti Moskvy. [Elektronnyy resurs]. – Rezhim dostupa: <http://realty.rbc.ru/articles/14/11/2013/562949989580252.shtml>, svobodnyy. – Zagl. s ekrana. – Yaz. rus.
7. Morozenkova D. 2009vs2010 [Elektronnyy resurs] // Modnyy magazine. 2010. yanvar'-fevral'. – Rezhim dostupa: [http://www.blackstonekeeping.ru/files/Torgovaya ploshad MM 1-2\(81\).pdf](http://www.blackstonekeeping.ru/files/Torgovaya_ploshad_MM_1-2(81).pdf), svobodnyy. – Zagl. s ekrana. – Yaz. rus.
8. N'yumen E., Kallen P. Roznichnaya trgovlya: organizatsiya i upravlenie/ Per. s angl. pod red. Yu. Kapturevskogo – SPb.: Piter, 2005. – 416 s.: il. - (Seriya «Praktika menedzhmenta»). – ISBN 5-94723-178-6.
9. Pilipenko E. V., Gabruk E. V. Sotsial'no-ekonomicheskaya sushchnost' razvitiya krupnykh trgovykh tsentrov. Preprint. – Ekaterinburg: Institut ekonomiki UrO RAN, 2008. – 60s.
10. Pilipenko E. V., Gabruk E. V. Fenomen trgovykh tsentrov kak otrazhenie osobennostey ekonomiki znaniy // Vestnik Chelyabinskogo gosudarstvennogo universiteta. 2009. №3(141). Ekonomika. Vyp.19.
11. Popsulin S. Oborot internet-magazinov v Rossii vyros na tret'. [Elektronnyy resurs]. – Rezhim dostupa: http://www.cnews.ru/top/2014/04/25/oborot_internetmagazinov_v_rossii_vyros_na_tret_569985, svobodnyy. – Zagl. s ekrana. – Yaz. rus.
12. Rekonstruktsiya TTs «Savelovskiy» oboshlas' v 200 millionov rubley. [Elektronnyy resurs]. – Rezhim dostupa: <http://www.retail.ru/news/64410/>, svobodnyy. – Zagl. s ekrana. – Yaz. rus.
13. Rossiyskiy rynek TTs: itogi-2014 i prognozy-2015. [Elektronnyy resurs]. – Rezhim dostupa: <http://www.malls.ru/rus/analytics/torgovaya-nedvizhimost-moskvy-itogi-2014-goda.shtml>, svobodnyy. – Zagl. s ekrana. – Yaz. rus.

14. Rossiya voydet v top-10 stran po ob"emu rosta onlayn-torgovli v mire. [Elektronnyy resurs]. – Rezhim dostupa: [http://www.jll.ru/russia/ru-ru/novosti/609/rossiya-voydet-v-top-10-stran-po-ob"emu-rosta-onlayn-torgovli-v-mire](http://www.jll.ru/russia/ru-ru/novosti/609/rossiya-voydet-v-top-10-stran-po-ob), svobodnyy. – Zagl. s ekrana. – Yaz. rus.
15. Torgovaya nedvizhimost' Moskvy: itogi-2014, prognozy-2015. [Elektronnyy resurs]. – Rezhim dostupa: <http://www.malls.ru/rus/analytics/torgovaya-nedvizhimost-moskvy-itogi-2014-prognozy-2015.shtml>, svobodnyy. – Zagl. s ekrana. – Yaz. rus.
16. Uchastie v rekonstruktsii torgovogo tsentra «Kaskad». [Elektronnyy resurs]. – Rezhim dostupa: <http://www.investclub.ru/id/12254>, svobodnyy. – Zagl. s ekrana. – Yaz. rus.