

# ЭКОНОМИКА

---

# ECONOMICS

DOI: 10.12731/2070-7568-2016-3-106-117

УДК 334.7

## АНАЛИЗ АНТИКРИЗИСНЫХ ПРОГРАММ ОПЕРАТОРОВ ТОРГОВЫХ ЦЕНТРОВ

*Бахарев В.В.*

*Цель статьи заключается в выявлении экономического и организационного содержания антикризисных программ операторов торговых центров. Актуальность этой цели заключается в том, что ее достижение позволит построить методическую базу для разработки эффективных антикризисных стратегий на рынке торговой недвижимости.*

*В статье выявлены основные особенности модели отношений между операторами ТЦ и арендаторами, действовавшей до 2014 г. Описаны причины, приведшие к формированию этой модели. Показано, что эта модель не соответствует сетевой (гибридной) природе ТЦ и носит псевдо-сетевой характер.*

*Дано описание трансформации рынка торговой недвижимости в России после 2014 г.*

*Описаны антикризисные программы операторов ТЦ. Показано, что эти программы включают в себя, наряду с мерами по адаптации к изменившейся экономической ситуации, также меры по трансформации псевдо-сетевой модели отношений с арендаторами в сетевую.*

**Ключевые слова:** *торговая недвижимость; оператор торгового центра; сетевая структура; псевдосетевая структура; антикризисная программа.*

## AN ANALYSIS OF ANTI-CRISIS PROGRAMS OF OPERATORS OF SHOPPING CENTERS

*Bakharev V.V.*

*The goal of the present paper is to clarify the economic and organizational nature of anti-crisis programs of operators of shopping centers. This goal is very important as it could be used as a methodological basis for effective anti-crisis strategies of the commercial estate market.*

*The paper contains a description of main features of the model of relations between shops and shopping centers operators before 2014. The reasons that lead to this model are analyzed. It is demonstrated that this model does not correspond to the networking nature of shopping centers and is pseudo-networking.*

*Transformation of the market of commercial estate in Russia after 2014 is described.*

*Anti-crisis programs of shopping centers operators are analyzed. It is demonstrated that these programs include two types of measures: adaptation to the new economic situation and transformation of pseudo-networking model into networking model.*

**Keywords:** *commercial real estate; operator of shopping center; networking structure; pseudo-networking structure; anti-crisis program.*

Текущая ситуация экономического спада крайне негативно отразилась на сегменте коммерческой недвижимости в России. Снижение покупательной способности населения и падение курса рубля привели к общему уменьшению продаж на рынке и к прекращению деятельности ряда торговых компаний (значительное количество иностранных фирм, в том числе и знаковых, решили ликвидировать свой бизнес в России из-за сложившейся неблагоприятной ситуации и неясных будущих перспектив) [2, 9]. В этих условиях растет уровень вакансий в торговых центрах (ТЦ), а сохранившиеся арендаторы требуют пересмотра условий договора в

более выгодную для себя сторону (в первую очередь путем перераспределения рисков между арендатором и ТЦ). Это, в свою очередь, влечет сокращение денежных потоков, генерируемых ТЦ (вплоть до фактического отсутствия выручки у ТЦ, введенных в строй после начала экономического спада в 2014 г.), снижение их рентабельности, а в отдельных случаях – даже отказ собственника от продолжения ведения бизнеса.

В этой ситуации большое значение имеет разработка инструментария антикризисного управления объектами коммерческой недвижимости (в первую очередь – ТЦ), а также анализ антикризисных мер, использованных операторами ТЦ. Под антикризисным управлением мы понимаем не формирование комплекса мероприятий по преодолению внутреннего кризиса организаций, владеющих и/или занимающихся управлением объектами торговой недвижимости, а меры по адаптации этих организаций к изменившимся условиям ведения бизнеса.

В середине 2014 г. явных предвестников спада на рынке коммерческой недвижимости не было. Спрос на качественные торговые площади заметно превышал предложение, в наиболее известных и престижных ТЦ даже существовали «листы ожидания» арендаторов. Уровень вакансий во вновь вводимых ТЦ не превышал 2% (данные по Москве) [14]. Общим местом в оценках рынка со стороны специалистов была констатация нехватки качественной торговой недвижимости в крупнейших городах нашей страны [1]. Такая ситуация естественным образом вела к формированию у операторов ТЦ высокой переговорной силы и к наличию у них возможности диктовать свои условия арендаторов (очевидно, чем популярнее был ТЦ, тем выше у него была переговорная сила). Это, в частности, проявлялось в следующем:

- хозяйственные риски перекладывались на арендатора [10, 11, 14]. В частности, арендная плата фиксировалась в долларах США, что защищало ТЦ от скачков курса. Кроме того, с арендатора взималась фиксированная плата за арендуемые торговые площади (величина платы была привязана к размеру площадей). Иными словами, выручка оператора ТЦ не зависела от покупательной способности населения;
- регулярные пересмотры ставок аренды в сторону повышения;

- наличие требований операторов ТЦ по отношению к арендаторам (т. е. существование процедуры отбора арендаторов) при отсутствии требований арендаторов к арендодателям [1].

Тем не менее, отдельные предвестники грядущих проблем отмечались уже в середине 2014 г. В частности, с 2013 г. новые ТЦ, вводившиеся в Москве, сталкивались с проблемой привлечения арендаторов [11] (хотя, как уже было сказано выше, на уже существовавшие и хорошо зарекомендовавшие себя ТЦ был устойчивый спрос). Для заполнения этих ТЦ операторы были готовы идти на серьезные уступки – в частности, отказываться от фиксированных арендных платежей в пользу отчислений в виде доли с оборота и т. д.

Экономический шок 2014 г. привел к резкому изменению сложившегося положения дел. Рост курса доллара привел к росту затрат арендаторов как на приобретение собственного ассортимента (поскольку значительная его часть поставляется из-за рубежа), так и на оплату аренды (ставки по которой, как уже было сказано выше, фиксировались в долларах США). При этом рост розничных цен отстает от роста закупочных цен, что снижает маржинальность бизнеса торговых компаний. В этой ситуации продолжение контрактов с ТЦ на прежних условиях для ряда арендаторов стало невозможным по экономическим причинам. Возникла объективная потребность со стороны арендаторов в пересмотре условий контракта, при этом сложившееся положение дел создавало возможность для такого пересмотра.

Многие иностранные компании предпочли прекратить свою деятельность в России, а отечественные предприятия – прекратить свой бизнес в Москве. С рынка Москвы, в частности, ушли такие известные фирмы, как American Eagle Outfitters, Hauber и Desigual [11]. Финский ретейлер Stockmann (активно представленный, в частности, на петербургском рынке) продает свои российские универмаги компании Reviva Holdings Ltd. Что же касается отечественных брендов, то в последние месяцы 2015 г. и первые месяцы 2016 г. не менее 35 из них покинули столичный рынок [11]. При этом интенсивность выхода новых марок на рынок выше интенсивности ухода с него уже присутствовавших брендов, т. е. новые

бренды не компенсируют в полном объеме уход старых [8]. Это привело к смене рынка арендодателя рынком арендатора и началом конкуренции операторов ТЦ за привлекательных арендаторов. В текущей экономической ситуации арендаторы готовы (при условии, что это позволяет договор) расторгнуть контракт с арендодателем, если он не идет на смягчение условий, переставших соответствовать экономическим реалиям [8].

Кроме того, в 2014–2015 гг. на рынок вышло значительное число новых объектов торговой недвижимости [8, 11]. Их роль оказалась двойкой. С одной стороны, они столкнулись со значительно обострившейся проблемой заполнения (спрос на торговые площади со стороны арендаторов резко снизился из-за ухудшения перспектив торговой деятельности), но, с другой стороны, они стали оказывать давление на рынок аренды в сторону понижения, т. е. дополнительно обострили конкуренцию на нем за качественно-го арендатора. Сложность заполнения новых торговых центров (средний уровень вакансий по ТЦ, введенным в Москве в 2015 г., составлял в марте 2016 г. 50%) привела к тому, что часть планировавшихся объектов была заморожена. Тем не менее, ввод новых ТЦ продолжается (в частности, в Москве в 2015 г. было введено 12 объектов, а в 2016 г. планируется ввести 8 [11]), и в текущей экономической ситуации можно предполагать, что они столкнутся с трудностями при формировании пула арендаторов.

В качестве мер по управлению отношениями с арендаторами ТЦ стали использовать [8, 10]:

- отказ от расчетов в долларах США. Этот отказ может реализовываться в виде полного перехода на оплату в рублях, фиксацию курса доллара или использование определенного валютного коридора. Это позволило перераспределить валютные риски между арендатором и арендодателем;
- отказ от фиксированных арендных ставок и переход к взиманию платы в виде доли от оборота арендатора. Эта модель также позволяет обеспечить более справедливое распределение хозяйственных рисков между арендатором и арендодателем;

- снижение цен. В частности, за 2015 г. рублевые ставки аренды в центре Москвы снизились на 22%;
- предоставление льготных условий оплаты. Речь идет о разного рода скидках, к которым относятся: предоставление скидки от базовой арендной ставки на первые годы работы, предоставление «арендных каникул» и т. д. Кроме того, при расчете ставки дисконта учитывается степень заполняемости объекта [8]. Известны прецеденты, когда арендатор полностью освобождается от арендной платы и оплачивает только эксплуатационные расходы [14].

При анализе этих мер необходимо опираться на экономико-организационную природу ТЦ. Как показано в работе [7], ТЦ представляют собой гибридные (сетевые) структуры, в рамках которых независимые предприятия (с одной стороны, оператор ТЦ, с другой стороны – арендаторы) совместно работают для максимизации общей выгоды (утверждения о партнерском характере деятельности сторон в рамках ТЦ и необходимости соблюдения баланса сторон делались и ранее [3, 13], однако только в работе [7] была в явном виде показана сетевая (гибридная) природа этого партнерства). При этой эффективности функционирования ТЦ как сетевой структуры будет определяться механизм распределения прибыли и механизм распределения рисков.

Как показывает описание модели отношений арендатора и арендодателя, действовавшей до 2014 г., в этих механизмах допускался перекося в пользу арендодателя (что было обусловлено превышением спроса на качественную торговую недвижимость над ее предложением), что делало отношения между сторонами псевдо-сетевыми [6] (т. е. будучи с виду сетевыми, в реальности они сетевыми не являлись и были направлены на эксплуатацию одной из сторон, в данном случае – арендатора):

- фиксированная арендная плата избавляла оператора ТЦ от коммерческих рисков (правда, не позволяя ему получить дополнительный доход от успеха своих наиболее эффективных арендаторов). Фактически это лишало оператора ТЦ стимулов по повышению эффективности своей работы в интересах пула арендаторов (создавалась

основа для оппортунистического поведения в формате уклонения от выполнения своих явных и неявных, т. е., ожидаемых, обязанностей перед арендаторами [5]);

- механизм отбора партнера носил односторонний характер и был направлен в первую очередь на обслуживание интересов арендодателя (тогда как хорошо известно, что для эффективного функционирования сети или гибрида очень важен двусторонний отбор [4, 12]).

Таким образом, как ни парадоксально, используемые операторами ТЦ антикризисные меры зачастую не являются в полном смысле слова антикризисными и не означают перехода от рынка арендодателя к рынку арендатора. Часть этих мер представляет собой всего лишь возврат операторов ТЦ к той модели отношений с арендаторами, которая соответствует экономико-организационной природе сетевых (гибридных) структур, а именно к созданию двусторонних стимулов в долгосрочных отношениях (см. табл. 1).

*Таблица 1.*

**Структура антикризисных программ операторов ТЦ (составлено автором)**

Меры, направленные на переход к сетевой модели кооперации	Меры, направленные на адаптацию к неблагоприятной экономической ситуации
- Переход от фиксированной арендной платы к плате в виде доли от оборота арендатора	- Отказ от долларовых платежей; - Снижение арендных ставок; - Предоставление льготных условий оплаты

Это означает, что часть мер, использованных операторами ТЦ (левая колонка табл. 1), хотя внешне и имеют антикризисную направленность (поскольку улучшают положение арендаторов), на самом деле представляют собой инструмент нормализации системы отношений между арендаторами и арендодателями за счет перехода от псевдо-сетевой к сетевой модели. Точнее это можно сформулировать так: в краткосрочном плане, с тактической точки зрения, переход к плате в виде доли оборота может рассматриваться как антикризисное мероприятие, но в долгосрочном плане (со стратегической точки зрения) это переход от псевдо-сетевой к сетевой модели отно-

шений. Однако то, что возврат к сетевой модели совпал по времени с применением чисто антикризисных мер (правая колонка табл. 1), а также то, что возврат к сетевой модели объективно ухудшает положение операторов ТЦ по сравнению с ранее использовавшейся ими псевдо-сетевой моделью, стало причиной дополнительного ухудшения положения операторов ТЦ. Иными словами, одновременное использование антикризисных мер и возврат к сетевой модели оказались для операторов ТЦ достаточно сильным шоком.

Можно предположить, что этот шок удалось бы смягчить, если бы операторы ТЦ перешли к сетевой модели ранее. Это позволило бы им адаптироваться к новой модели ведения бизнеса, а неудобства, связанные с переходом к сетевой модели, не накладывались бы на потери, сопряженные с применением антикризисных мер. Вероятно, отказ от такой стратегии был связан со следующими причинами:

- длительное сохранение режима рынка арендодателя на рынке аренды торговой недвижимости;
- необходимость минимизации рисков и обеспечения высокой рентабельности;
- отсутствие явных признаков грядущего спада на рынке аренды торговой недвижимости.

Изменилась и ситуация в отношении подходов к отбору партнера. Если ранее, как было сказано выше, требования выдвигали исключительно операторы ТЦ, а арендаторы были вынуждены соответствовать этим требованиям при желании попасть в соответствующий ТЦ, то в настоящее время арендаторы, напротив, предъявляют операторам ТЦ встречные требования по условиям сотрудничества. При этом операторы ТЦ от своих требований не отказались (хотя, возможно, и несколько смягчили их в связи с дефицитом качественных арендаторов), поскольку им необходимо обеспечивать соответствие своих торговых партнеров маркетинговой концепции ТЦ. Это, очевидно, сделало отношения между арендаторами и операторами ТЦ более равноправными.

Можно предполагать, что эта трансформация отношений между участниками рынка аренды торговой недвижимости будет способство-

вать более полной реализации потенциала как торговой недвижимости, так и торговой отрасли в условиях кризиса [15].

Таким образом, кризис на рынке коммерческой недвижимости стал катализатором перехода отношений между операторами ТЦ и торговыми предприятиями от псевдо-сетевой модели (характеризовавшейся переко-сом в распределении выгод и рисков в пользу операторов ТЦ) к сетевому (гибридному) партнерству (с более адекватным, т. е. соответствующим усилиям сторон, распределением рисков и выгод). Этот переход не носит самостоятельного характера, а реализуется в рамках антикризисных программ операторов ТЦ, что маскирует организационно-экономическую природу этого перехода и создает видимость того, что реализуемые для этого перехода мероприятия носят исключительно антикризисный характер.

Это означает, что, наряду с ситуативными, собственно антикризисными мероприятиями (скидки, дедолларизация финансовых отношений и т. д.), операторы ТЦ реализуют комплекс стратегических мероприятий (хотя и руководствуясь при этом тактическими мотивами), который приведет к коренной перестройке модели отношений операторов ТЦ с арендаторами и придаст ей сетевой характер.

### *Список литературы*

1. Алешникова В.И., Смотрова Т.И. Маркетинговые модели взаимодействия субъектов рынка торговой недвижимости // Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление. 2015. № 3. С. 171–176.
2. Бахарев В.В., Икрамов Р.А. Влияние современной экономической ситуации в России на сферу торговли и общественного питания // В мире научных открытий. 2015. № 5. С. 7–18.
3. Беспятых В.И., Лукин А.С., Русских А.М. Ищу партнера... Формирование комплекса маркетинга торговых центров // Российское предпринимательство. 2007. № 1. С. 50–53.
4. Котляров И.Д. Принятие аутсорсером решения о сотрудничестве с заказчиком на основе критерия ожидаемого экономического эффекта // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. 2013. № 7. С. 15–20.

5. Котляров И.Д. Новые классификационные признаки услуг // Известия высших учебных заведений. Серия: Экономика, финансы и управление производством. 2013. № 1. С. 94–102.
6. Котляров И.Д. Псевдосетевые структуры // Известия высших учебных заведений. Серия: Экономика, финансы и управление производством. 2014. № 2. С. 100–104.
7. Котляров И.Д. Торговые центры как сетевые структуры // Многоуровневое общественное воспроизводство: вопросы теории и практики. 2014. № 7. С. 114–121.
8. Кочетова О.А. Оценка тенденций развития рынка торговой недвижимости в 2015 году // Торгово-экономический журнал. 2015. № 2. С. 41–54.
9. Красюк И.А. Современное состояние и проблемы развития розничной торговли в регионах // Практический маркетинг. 2015. № 6. С. 8–18.
10. Севостьянова Е.В., Локтева А.О. Анализ состояния российского рынка аренды коммерческой недвижимости // Инновационная экономика и общество. 2015. № 2. С. 98–104.
11. Фадеева Е., Хазбиев А. Ненужные метры // Эксперт. 2016. № 10. С. 26–27.
12. Чулков Д.Н. Алгоритм оценки привлекательности заказчика на рынке промышленного строительства // Экономика и менеджмент систем управления. 2015. Т. 18. № 4.3. С. 353–359.
13. Широлатов С.В. Организация торговых центров на основе баланса интересов субъектов рынка. Автореф. дисс. на соиск. уч. степ. канд. экон. наук. М.: Московский государственный институт электронной техники (технический университет), 2006.
14. Щукин А. Три миллиона метров пустых офисов // Эксперт. 2016. № 1–2. С. 79–83.
15. Экономический потенциал и перспективы России и стран СНГ / М.Н. Черкасов, И.В. Кирьянов, С.С. Никитинская, В.Ю. Маслихина, С.Ю. Козлова. К.: АНО «Центр социально-политических исследований «Премьер», 2012. 94 с.

### *References*

1. Aleshnikov V.I., Smotrova T.I. Marketingovyе modeli vzaimodeystviya sub'yekrov rynka torgovoy nedvizhimosti [Marketing models of interactions

- between actors of commercial real estate market]. *Vestnik VGU. Seriya: Ekonomika i upravlenie*, 2015, no 3, pp. 171–176.
2. Bakharev V.V., Ikramov R.A. Vliyaniye sovremennoy ekonomicheskoy situatsii v Rossii na sferu torgovli i obshchestvennogo pitaniya [Impact of the contemporary economic situation in Russia on commerce and catering industry]. *V mire nauchnykh otkrytiy*, 2015, no 5, pp. 7–18.
  3. Bespyatykh V.I., Lukin A.S., Russkikh A.M. Ishchu partnere...Formirovaniye kompleksa marketinga torgovykh tsentrov [Looking for a partner...Shopping mall marketing mix]. *Rossiyskoye predprinimatel'stvo*. 2007, no 1, pp. 50–53.
  4. Kotliarov I.D. Prinyatiye outsorserom resheniya o sotrudnichestve s zakazchikom na osnove kriteriya ozhidaemogo ekonomicheskogo effekta [Evaluation of economic effect of cooperation with customer by an outsourcer]. *Problemy ekonomiki i upravleniya neftegazovym kompleksom*, 2013, no 7, pp. 15–20.
  5. Kotliarov I.D. Novyye klassifikatsionnyye priznaki uslug [New classification criteria of services]. *Izvestiya vysshikh uchebnykh zavedeniy. Seriya: Ekonomika, finansy i upravlenie proizvodstvom*, 2013, no 1, pp. 94–102.
  6. Kotliarov I.D. Pseudosetevyye struktury [Pseudo-hybrids]. *Izvestiya vysshikh uchebnykh zavedeniy. Seriya: Ekonomika, finansy i upravlenie proizvodstvom*, 2014, no 2, pp. 100–104.
  7. Kotliarov I.D. Torgovyye tsentry kak setevyye struktury [Shopping malls as hybrids]. *Mnogourovnevoye obshchestvennoye vosproizvodstvo: voprosy teorii i praktiki*, 2014, no 7, pp. 114–121.
  8. Kochetova O.A. Otsenka tendentsiy razvitiya rynka torgovoy nedvizhimosti v 2015 godu [Evaluation of trends of development of the market of commercial real estate in 2015]. *Torgovo-ekonomicheskyy zhurnal*, 2015, no 2, pp. 41–54.
  9. Krasnyuk I.A. Sovremennoye sostoyaniye i problemy razvitiya roznichnoy torgovli v regionakh [Contemporary state and problems of development of retail in regions]. *Prakticheskyy marketing*, 2015, no 6, pp. 8–18.
  10. Sevost'yanova Ye.V., Lokteva A.O. Analiz sostoyaniya rossiyskogo rynka arrendy kommercheskoy nedvizhimosti [Analysis of the situation on the Russian market of rent of commercial real estate]. *Innovatsionnaya ekonomika i obshchestvo*, 2015, no 2, pp. 98–104.

11. Fadeeva E., Khazbiev A. *Nenuzhnye metry* [Unnecessary meters]. *Ekspert*, 2016, no 10, pp. 26–27.
12. Chulkov D.N. Algoritm otsenki privlekatel'nosti zakazchika na rynke promyshlennogo stroitel'stva [An algorithm of evaluation of attractiveness of customer on the industrial construction market]. *Ekonomika i menedzhment sistem upravleniya*, 2015, V. 18, no 4.3, pp. 353–359.
13. Shirovatov S.V. *Organizatsiya torgovykh tsentrov na osnove balansa interesov sub'yektov rynka* [Organization of shopping malls on the basis of the balance of interests of market actors]. Abstract of the Cans. Sc. Thesis. Moscow: Moscow State University of Electronics (Technical University), 2006.
14. Shchukin A. Tri milliona metrov pustykh ofisov [Three millions of meters of unoccupied offices]. *Ekspert*, 2016, no 1–2, pp. 79–83.
15. Cherkasov M.N., Kir'yanov I.V., Nikitinskaya S.S., Maslikhina V.Yu., Kozlova S.Yu. *Ekonomicheskiy potentsial i perspektivy Rossii i stran SNG* [Economic potential of Russia and perspectives of Russia and CIS countries]. Krasnodar: ANO Tsentr sotsial'no-politicheskikh issledovaniy "Prem'yer", 2012. 94 p.

#### ДААННЫЕ ОБ АВТОРЕ

**Бахарев Владимир Васильевич**, к.э.н., доцент, кафедра внешнеэкономической деятельности и торгового дела Института «Торгово-экономический университет»

*Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого  
ул. Новороссийская, 50, г. Санкт-Петербург, 194021, Российская  
Федерация*

*v50226@mail.ru*

#### DATA ABOUT THE AUTHOR

**Bakharev Vladimir Vasilievich**, Cand. Sc. (Economics), Associate Professor, Chair of Commerce and International Trade, Institute "University of Trade and Economics"

*St. Petersburg State Polytechnic University "Peter the Great"  
50, Novorossiyskaya Str., St. Petersburg, 194021, Russian Federation*

*v50226@mail.ru*