

*На правах рукописи*

**ЯКУШЕНКО ЮЛИЯ ВАСИЛЬЕВНА**

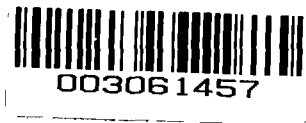
**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ОБЪЕКТАМИ ТОРГОВОЙ  
НЕДВИЖИМОСТИ В КРУПНОМ ГОРОДЕ**

Специальность 08.00 05 – Экономика и управление народным хозяйством:  
экономика, организация и управление  
предприятиями, отраслями, комплексами  
(строительство; сфера услуг)

**АВТОРЕФЕРАТ**

диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

*Якушев*



Санкт-Петербург  
2007

Работа выполнена на кафедре экономики и менеджмента недвижимости  
ГОУ ВПО «Санкт-Петербургский государственный инженерно-экономический  
университет»

Научный руководитель. доктор экономических наук, профессор  
Максимов Сергей Николаевич

Официальные оппоненты\* доктор экономических наук, профессор  
Мокин Валентин Николаевич

кандидат экономических наук, доцент  
Бутуханов Александр Владимирович

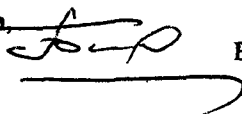
Ведущая организация: Санкт-Петербургский филиал ГОУ ВПО  
«Государственный университет – Высшая  
школа экономики»

Защита состоится 28 IX 2007 года в 11<sup>30</sup> часов на заседании  
диссертационного совета Д 212 219.01 при ГОУ ВПО «Санкт-Петербургский  
государственный инженерно-экономический университет» по адресу: 191002,  
Санкт-Петербург, ул. Марата, д.27, ауд. 324.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ГОУ ВПО «Санкт-Петербургский государственный инженерно-экономический университет» по адресу: 196084, Санкт-Петербург, Московский пр., 103-а

Автореферат разослан «26» VII 2007 г.

Ученый секретарь диссертационного совета,  
д.э.н., профессор



В.С. Боголюбов

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы исследования** Рынок коммерческой недвижимости в России переживает в последние годы небывалый подъем. Причиной является значительное увеличение инвестиций, вызванное устойчивым экономическим ростом, стабилизацией ситуации в стране и, как следствие, снижением инвестиционных рисков.

Особенно активно развивается рынок торговой недвижимости в крупных городах. Увеличивается как количество торговых центров, так и простых объектов торговой недвижимости, таких как магазины. Происходящие в мире процессы укрупнения и объединения компаний и форматов торговой недвижимости создают объективную необходимость в изучении и применении стратегического подхода к управлению компанией и ее активами, создания стратегического преимущества и его удержания. Особенно это актуально для крупных мегаполисов, где, как правило, представлено максимальное разнообразие как видов торговой недвижимости, так и участников бизнеса. Комплексность среды крупного города позволяет, с одной стороны, использовать в своей деятельности разнообразные виды торговой недвижимости, с другой стороны, накладывает порой жесткие условия на ее использование.

В теории по стратегическому управлению торговой недвижимостью нуждаются розничные компании, девелоперские организации, создающие данный недвижимый актив, профессиональные управляющие компании.

В последние годы вопрос управления недвижимостью активно изучался отечественными теоретиками и практиками: особый интерес был проявлен к иностранному опыту, используя который, создавались и управлялись первые профессиональные объекты торговой недвижимости, был накоплен отечественный опыт. Российские ученые опубликовали первые труды по рынку недвижимости, управлению объектами недвижимости. Развивается работа по созданию законодательной базы в сфере недвижимости.

Тем не менее, некоторые востребованные ситуацией на рынке вопросы остаются неисследованными. Так, до сих пор мало литературы посвящено изучению проблемы стратегического управления торговой недвижимостью. Встречаются либо труды, исследующие вопросы оперативного управления недвижимостью, причем исследующие, как правило, в общем, без указания функциональной специфики, либо работы, посвященные торговле и торговым процессам и мало освещающим вопросы стратегии в отношении недвижимости как торгового актива. Потребность в исследовании проблем стратегического управления торговой недвижимостью и их актуальность и обусловила выбор темы данной работы.

**Степень изученности проблемы** Анализ отечественной и зарубежной литературы показал, что вопросами инвестирования, строительства, экономики и управления недвижимостью активно занимались Л. Арнольд, М. Беард, Н. Орузи, Р. Пейзер, Дж. Рэтклифф, А. Фрей, Д. Фридман, а также А. Н. Асаул, В. В. Бузырев, В. А. Горемыкин, М. А. Горенбургов, М. Ю. Горенбургов,

А.Б. Крутик, С.Н. Максимов, А.М. Немчин, Е.С. Озеров, Е.Б. Смирнов, Е.И. Тарасевич, Н.В. Чепаченко, Д.В. Шопенко и другие.

Проблемы управления розничной торговлей представлены в работах Б. Бермана, Р. Варли, Б. Вейтса, Д. Гилберта, П. Калена, М. Леви, Э. Ньюмэна, М. Рафика, Дж. Эванса и др. Среди российских экономистов вопросами организации розничной торговли занимались В.В. Бакаева, Л.А. Брагин, Л.К. Карецкая, В.Н. Мокин, О.В. Памбуччианц, Л.В. Труханович, Д.Л. Щур и др. Вопросам истории торговли посвящены работы Л.В. Орленко, А.Н. Погребняка и др.

Стратегическое управление как наука появилось в середине двадцатого века, что обусловило достаточно широкое его изучение к настоящему моменту, особенно зарубежными учеными. Большой вклад в развитие данной науки внесли И. Ансофф, Б. Карлофф, Г. Минцберг, М. Портер, А. Роув, А. Стрикленд, А. Томпсон, К. Хаттен, Д. Шендел, а также О.С. Виханский, И.Н. Герчикова, А.Т. Зуб, М.И. Круглов, А.Н. Наумов, А.Н. Петров, В.Е. Рохчин, Р.А. Фатхутдинов, В.С. Чекалин и другие.

Вместе с тем малоизученными остались вопросы стратегического управления применительно к недвижимости, и к торговой недвижимости в частности. За рамками исследований остались вопросы формирования портфеля объектов торговой недвижимости и оценки их эффективности и потенциала.

Все вышеизложенное обусловило актуальность темы, выбор объекта и предмет исследования, а также его целей и задач.

**Цель и задачи исследования** Целью данного исследования является разработка методических основ и модели стратегического управления объектами торговой недвижимости.

Исходя из указанной цели исследования, были сформулированы следующие задачи.

- выявление основных форматов торговой недвижимости, их специфики и уточнение подходов к классификации торговых объектов,
- рассмотрение истории торговой недвижимости и определение основных этапов ее развития на основе анализа истории развития торговли,
- определение закономерностей развития торговой недвижимости;
- разработка специфических принципов стратегического управления торговой недвижимостью;
- создание методических основ управления объектами торговой недвижимости,
- разработка модели стратегического управления объектами торговой недвижимости.

**Объект и предмет исследования** Объектом исследования выступает торговая недвижимость, в качестве предмета исследования в настоящей работе выбрано стратегическое управление объектами торговой недвижимости.

**Методология и методика исследования** Методологической основой диссертационного исследования является системный подход к изучению

процесса стратегического управления недвижимостью. Исследование проводилось с использованием общенаучных методов - анализа и синтеза, приемов абстрагирования, классифицирования, сравнения. Теоретической и методической базой для написания диссертации послужили публикации отечественных и зарубежных авторов

В качестве источников фактического материала использовались информация, находящаяся в открытом доступе международных консалтинговых компаний, а также статистические данные.

**Научная новизна исследования** Диссертация представляет собой исследование новой для современных российских условий, мало изученной проблемы стратегического управления объектами торговой недвижимости. В результате проведения исследования автором работы получены следующие новые результаты и выводы:

1. Предложена классификация основных форматов торговой недвижимости в крупном городе.
2. Выделены этапы развития рынка торговой недвижимости в современной России.
3. Выявлена закономерность увеличения и объединения форматов торговой недвижимости в крупных городах по мере развития рынка.
4. Разработаны специфические принципы стратегического управления торговой недвижимостью, такие как принцип приоритета местоположения, принцип изменяемости, принцип приоритета лояльности потребителей, принцип синергии, принцип увеличения капитализации, принцип позиционирования, принцип выделения управления, принцип контроля эффективности использования объектов.
5. Предложена матрица стратегий роста для объектов торговой недвижимости
6. Разработана модель стратегического управления объектами торговой недвижимости.
7. Разработана методика, позволяющая определить потребность в торговой недвижимости, оценить эффективность использования объекта торговой недвижимости и его потенциал в крупном городе.

#### **Теоретическая и практическая значимость исследования**

Теоретическая значимость исследования заключается в рассмотрении торговой недвижимости как отдельного и специфического объекта стратегического управления. В работе представлены теоретические аспекты определения торговой недвижимости, подходы к ее классификации, изложена история и закономерности развития торговой недвижимости. Сформированы принципы и основы стратегического управления торговой недвижимостью как специфического актива. Предложенная методика позволяет оригинальным способом определить эффективность использования недвижимости, нивелируя влияние остальных факторов на доходность объекта, а также позволяет оценить потенциал доходности торгового объекта. Особая ценность состоит в том, что методика позволяет оценить эффективность для простых объектов торговой

недвижимости (магазинов), тогда как основные разработки ведутся учеными в основном применительно к сложным объектам (торговым центрам).

Практическая значимость исследования состоит в прикладном характере его основных выводов. Настоящая работа может быть интересна менеджменту розничных компаний, управляющих компаний, а также организаций, работающих в сфере девелопмента.

**Апробация результатов исследования** Основные положения и результаты диссертационного исследования были представлены и одобрены на всероссийских межвузовских конференциях. Результаты исследования были использованы при чтении лекций и ведении практических занятий по дисциплине «Экономика недвижимости» в ГОУ ВПО «Санкт-Петербургский государственный инженерно-экономический университет», а также в практической деятельности автора в области исследования, анализа и консалтинга по торговой недвижимости (ООО «ЦРП «Петербургская недвижимость»).

**Структура диссертации** Цель и задачи исследования определили его структуру, включающую введение, три главы, заключение и список литературы.

## **СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ**

Во введении обосновывается актуальность темы, оценивается степень изученности проблемы, определяются цель, основные задачи исследования, его научная новизна, теоретическая и практическая значимость.

В первой главе «Торговая недвижимость и ее форматы» рассмотрено понятие торговой недвижимости, ее специфика, форматы торговой недвижимости и их классификация.

Исследования показали, что торговая недвижимость является специфическим активом. В целях описания объектов торговой недвижимости учеными была осуществлена их классификация. Объекты торговой недвижимости классифицируют по капитальности (капитальные и обремененные), по типу объектов недвижимости (помещения, здания, комплекс зданий, земельный участок), по универсальности (универсальные и специализированные), по характеру размещения (отдельно стоящие здания, встроено-пристроенные помещения, место на рынке), по материалу наружных стен (каменные, кирпичные, железобетонные и др.), по этажности, по управлению (простые и сложные объекты), по видам. В трудах отечественных и зарубежных ученых нет единого и полного списка объектов, относящихся к видам торговой недвижимости. К основным из них в России относят: магазины, павильоны, ларьки/киоски, торговые комплексы и рынки. Каждый вид имеет свои подвиды или форматы. Наибольшее число форматов у самых распространенных видов торговой недвижимости – магазинов и торговых центров.

Особенности развития экономики разных стран создали множество магазинных форматов, имеющих свою специфику в каждой стране. Поэтому до сих пор нет единой классификации форматов. Российские форматы, сохранившиеся с советских времен, во многом отличаются от западных.

Анализ зарубежных и отечественных форматов торговли позволил составить классификацию основных магазинных форматов торговой недвижимости, применяемых в настоящее время в мире (рис. 1).

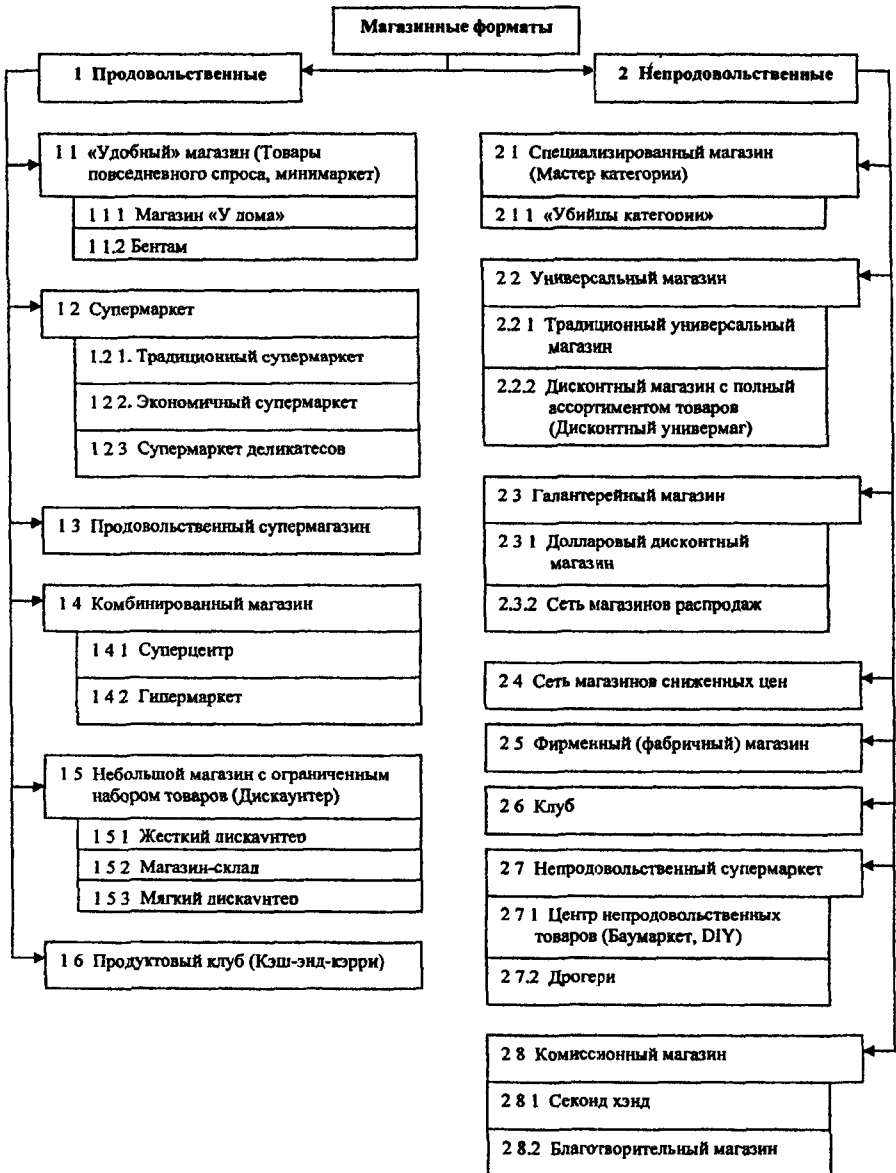


Рис. 1 Классификация основных магазинных форматов в крупных городах

В главе были показаны специфические черты торговой недвижимости. Среди них - требования, накладываемые как со стороны государственных органов, так и со стороны собственников торговой недвижимости. К требованиям, предъявляемым законодательством, можно отнести санитарно-гигиенические и противопожарные, строительные и архитектурные требования. Со стороны собственника недвижимости предъявляются технологические, эстетические и экономические требования.

К другим особенностям торговой недвижимости можно отнести многообразие ее видов, высокую оборачиваемость на рынке недвижимости, более высокую по сравнению с другими видами недвижимости стоимость и др.

Во второй главе «Эволюция торговой недвижимости» исследуются история и закономерности развития торговой недвижимости, актуальное состояние рынка торговой недвижимости в России и Европе.

Выявлено, что развитие форматов торговой недвижимости починено определенным закономерностям, и зависит от развития торговли. Основные теории, объясняющие институциональные изменения в торговле, условно делятся на три группы: инвайроментальные теории, циклические и теории конфликтов.

Кроме изучения и анализа данных теорий для торговой недвижимости была выведена закономерность увеличения и объединения форматов торговой недвижимости в крупных городах по мере развития рынка. История торговой недвижимости прошла путь от единичных торговцев и маленьких магазинов до мультиформатных сетей, управляемых международными компаниями. Рост конкуренции заставлял компании укрупняться и объединяться, создавать новые более крупные форматы, позволяющие снижать издержки (в соответствии с эффектом масштаба), комбинировать форматы, создавая порой необычные, но востребованные потребителями виды торговой недвижимости. Рост сетевого ритейла, создание сложного портфеля торговой недвижимости и управление им являются на сегодняшний день необходимостью и залогом выживания и процветания компаний.

Анализ российского и европейских рынков торговой недвижимости показал, что на данный момент рынок торговой недвижимости России является одним из самых перспективных для инвестирования среди других европейских рынков. Несмотря на то, что отечественный рынок сформировался относительно недавно, его развитие происходило очень интенсивно. Можно выделить три этапа в развитии российского рынка торговой недвижимости (рис. 2).

1. Этап формирования рынка (90-е гг. XX века.)
2. Этап цивилизованного магазиностроения (2000-2006 гг.)
3. Этап дифференциации рынка (2006-2012 гг.)

Первый этап характеризуется постепенным переходом популярности от рыночной формы торговли к магазинной, возникновением различных форматов торговли. Однако многие торговые площади остаются низкого качества.



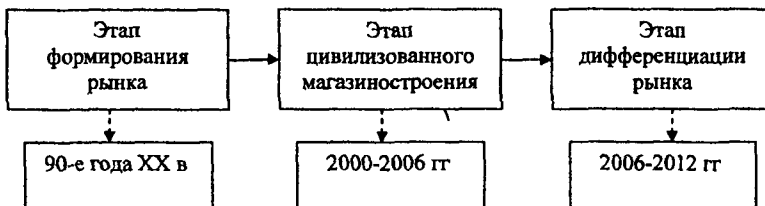


Рис 2 Этапы развития рынка недвижимости в России в постсоветский период

На втором этапе на фоне снижения доли рынков и мелкорозничной торговли в общем розничном обороте значительное развитие получает строительство современных торговых комплексов. Все более жесткие требования к качественной недвижимости предъявляются и со стороны розничных магазинов.

На третьем этапе, начало которого Россия переживает в настоящее время, в силу жесткой конкуренции компаниям приходится усиленное внимание уделять позиционированию торговой недвижимости, выраженному в определении форматов, в которых компания работает, а также создании новых форматов торговли и торговой недвижимости.

Исходя из цели данной диссертации, в третьей главе работы «Моделирование процессов стратегического управления объектами торговой недвижимости» рассматриваются общие и специфические принципы управления торговой недвижимостью, предлагается модель стратегического управления объектами торговой недвижимости и методическая основа ее использования.

Так как торговая недвижимость – специфический актив, то в управлении им необходимо руководствоваться принципами, учитывающими особенности данного типа недвижимости. Автором работы были выделены следующие специфические принципы стратегического управления торговой недвижимостью (рис 3)

- *Принцип приоритета местоположения* говорит о сильной зависимости успеха объекта торговой недвижимости от его расположения, и соответственно о важности правильного выбора местоположения.
- *Принцип изменяемости* означает, что при высокой изменяемости внешней среды возможность изменения (техническая, ассортиментная, архитектурная и др) должна быть предусмотрена у объекта торговой недвижимости еще при его проектировании.
- *Принцип приоритета лояльности потребителей* говорит о том, что в условиях сильной конкуренции, деятельность розничной компании должна быть направлена на удовлетворение потребностей и ожиданий потребителя, в том числе и в отношении торговой недвижимости
- *Принцип синергии* состоит в том, что набор товаров и услуг, предлагаемых арендаторами торговых центров, должен хорошо сочетаться и создавать дополнительную ценность в глазах потребителя. Розничные торговцы

должны объединяться территориально таким образом, чтобы ассортимент одного магазина дополнял ассортимент другого.

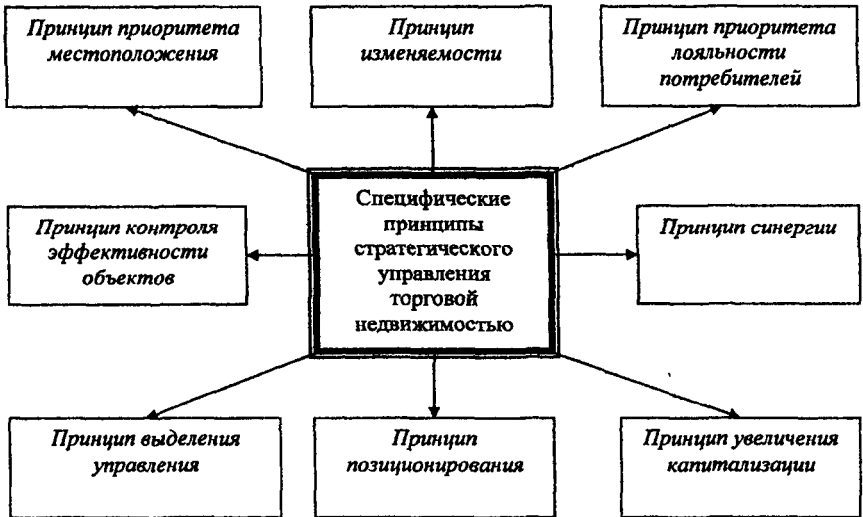


Рис 3 Специфические принципы управления торговой недвижимостью

- **Принцип увеличения капитализации.** Результаты стратегического управления объектами торговой недвижимости должны приводить к увеличению стоимости самих объектов, и следовательно, к увеличению капитализации компании.

- **Принцип позиционирования** состоит в том, что компания при разработке стратегического плана должна ориентироваться не на рынок розничной торговли в целом, а на конкретные его сегменты.

- **Принцип выделения управления.** При составлении стратегического плана развития недвижимости необходимо изначально предусмотреть создание специального отдела, который будет заниматься развитием недвижимости

- **Принцип контроля эффективности использования объектов недвижимости** подразумевает то, что необходимо постоянно отслеживать результаты деятельности конкретных объектов торговой недвижимости.

На основе анализа основных моделей стратегического управления в третьей главе работы была предложена модель стратегического управления объектами торговой недвижимости (рис. 4).

В соответствии с моделью первым этапом стратегического управления является определение стратегических целей бизнеса. На основании данных целей определяется доход/выручка (по периодам), необходимый компании для достижения поставленных целей. Зная средние показатели доходности того или иного вида торговой недвижимости, устанавливается количество объектов недвижимости, способных обеспечить данный доход/выручку. В соответствии с полученной информацией составляется стратегия развития недвижимости,



Рис. 4 Модель стратегического управления объектами торговой недвижимости которая включает этапы составления и выбора варианта структуры торговой недвижимости по периодам. Далее идут этапы реализации стратегии: выбор конкретных участков, объектов торговой недвижимости, контрагентов. На следующем этапе объекты приобретаются (арендуются, покупаются или строятся).

Важным этапом стратегического управления является анализ деятельности объектов торговой недвижимости (ОТН), в который входит анализ доходности недвижимости. Далее по результатам анализа происходит корректировка структуры объектов.

В работе предложены некоторые инструменты стратегического управления. Так, на этапе составления стратегии можно использовать предложенную матрицу стратегий роста для торговой недвижимости (рис. 5).

*Ассортимент товаров*

		Ассортимент товаров	
		Существующий	Новый
Потребительские рынки	Существующий	<u>1 Укрепление позиций</u>	<u>3 Частичная реконцепция</u>
	Новый	<u>2 Расширение рынка</u>	<u>4 Полная реконцепция</u>

← ЖЦ формата

Рис 5 Матрица стратегий роста для торговой недвижимости

В зависимости от ассортимента товаров и потребительских рынков для торговой недвижимости могут быть применены следующие стратегии роста:

- *Укрепление позиций* При данной стратегии компания сосредоточивает свое внимание на существующих объектах недвижимости и старается увеличить эффективность их работы путем создания программ лояльности покупателей, увеличения спроса за счет рекламы.

- *Расширение рынка* Увеличение рыночной доли позволит компании укрепить свои позиции в долгосрочной перспективе. Новые потребительские рынки могут осваиваться за счет численного увеличения магазинов, открытия их в новых регионах, а также за счет освоения новых форматов, способных привлечь дополнительные потребительские рынки. Для торговых центров расширение рынка может происходить при частичном изменении ассортимента.

- *Частичная реконцепция* Данная стратегия, также как и первая, рассчитана на зрелый рынок, когда увеличить аудиторию можно за счет конкурентов, а сохранить – с помощью создания лояльности у потребителей. К средствам привлечения покупателей можно отнести изменение ассортимента продукции, создание дополнительных услуг, расширение сервиса. Для торговых комплексов подобная задача решается путем пересмотра специализации комплекса, пула арендаторов, добавления дополнительных функций (развлекательной, и т.п.).

- *Полная реконцепция* Применяется, когда используемый формат уже находится в стадии угасания. Для торговых комплексов данная стратегия может означать полную смену функции объекта, например, на складскую.

Преимущество использования данной матрицы стратегий состоит в том, что она коррелирует со стадиями жизненного цикла формата объекта торговой недвижимости.

В последнем параграфе третьей главы работе приведена методика, позволяющая определить потребность в торговой недвижимости, оценить эффективность использования объекта торговой недвижимости и его потенциал

*Определение плановой численности объектов торговой недвижимости (ОТН) ( $M_n^{пл}$ )* определяется как отношение плановой выручки от использования ОТН ( $B_n^{пл}$ ) в периоде  $n$  к средней выручке от использования ОТН  $m$  ( $B_m^{ср}$ ) в этом же периоде:

$$M_n^{пл} = \frac{B_n^{пл}}{B_m^{ср}} \quad (1)$$

Средняя выручка от использования простого объекта торговой недвижимости состоит из двух составляющих: оборота торгового бизнеса (определяется как произведение средней удельной выручки ( $B_m^{ср}$ ) и средней площади ОТН ( $Пл_{торг}^{ср}$ )) и дохода от сдачи в аренду площади в торговом объекте (средняя ставка аренды ( $Ст_{арен}$ ) умножается на среднюю арендопригодную площадь ОТН ( $Пл_{арен}^{ср}$ ) и коэффициент заповняемости ( $Н_n^{ср}$ )).

$$B_m^{ср} = B_{пл}^{ср} * Пл_{торг}^{ср} + Ст_{арен}^{ср} * Пл_{арен}^{ср} * Н_n^{ср} \quad (2)$$

*Потребность в приобретении объектов торговой недвижимости ( $M_n^{необл}$ )* определяется как разница между плановым числом ОТН ( $M_n^{пл}$ ) и фактическим на конец предыдущего периода ( $M_{(n-1)}^{факт}$ ). Необходимо также учитывать объекты, которые будут закрыты в следующем периоде вследствие их неэффективности ( $M_n^{запр}$ )

$$M_n^{необл} = M_n^{пл} - (M_{(n-1)}^{факт} - M_n^{запр}) \quad (3)$$

*Оценка доходности объекта торговой недвижимости* Критерием эффективности стратегии может выступать сравнение фактической и плановой выручки от использования объектов недвижимости.

$$B_n^* \geq B_n^{пл} \quad (4)$$

При анализе деятельности торговых объектов фактические значения показателей по каждому объекту сравниваются с плановыми. Основные показатели эффективности использования объектов недвижимости могут быть представлены в таблице 1.

Некоторые специалисты считают фактическую удельную выручку – одним из основных показателей эффективности использования объекта. Однако так как на работу ОТН влияют много факторов, то не ясно, насколько эффективно собственно использование недвижимости.

Таблица 1

Основные показатели эффективности использования магазина

ОТН	Фактическая удельная выручка от использования ОТН, $B_{\text{ф}}$	Фактическая выручка от использования ОТН, $B_{\text{ф}}^*$	Доля выручки от использования ОТН в общей выручке сети, %	Доходность ОТН, %

В диссертации была предложена методика, позволяющая оценить эффективность использования недвижимости (по фактической удельной выручке), исключая влияние других факторов.

Алгоритм метода скорректированной удельной выручки представлен на рисунке 6



Рис 6 Алгоритм метода скорректированной удельной выручки

На первом этапе оценивается местоположение ОТН по нескольким факторам (например, численность населения в торговой зоне, проходимость ОТН и доступность ОТН). Значения взвешиваются по значимости факторов и складываются. Полученные результаты ранжируются, выделяются укрупненные категории местоположения.

Далее исследуются магазины сети. Каждый объект оценивается по заранее определенной шкале (3-х или 5-ти балльной) по следующим факторам: цена (Ц), ассортимент (А), сервис (С), промоушн (П). Именно эти факторы в теории маркетинга составляют наравне с местоположением маркетинг-микс (то есть оказывают влияние на успех продаж).

$$O_m^c = a_m * \alpha + b_m * \beta + c_m * \varepsilon + d_m * \delta, \quad (5)$$

$O_m^c$  - оценка работы магазина  $m$  при сравнении с магазинами собственной сети,

$a_m$  - балльная оценка магазина  $m$  по фактору «цена»,

$b_m$  - балльная оценка магазина  $m$  по фактору «ассортимент»;

$c_m$  - балльная оценка магазина  $m$  по фактору «сервис»;

$d_m$  - балльная оценка магазина  $m$  по фактору «промоушн»;

$\alpha, \beta, \varepsilon, \delta$  - весовые коэффициенты факторов «цена», «ассортимент», «сервис» и «промоушн» соответственно.

По той же шкале происходит сравнение объектов торговой недвижимости сети с объектами-конкурентами (в данном случае по принципу «хуже-также-лучше, чем у конкурентов»), находящимися в той же торговой зоне, что и ОТН. Значения умножаются на те же коэффициенты значимости, что и на предыдущем этапе, и складываются (формула 6)

$$O_m^x = A_m * \alpha + B_m * \beta + C_m * \varepsilon + D_m * \delta, \quad (6)$$

где  $O_m^x$  - оценка работы магазина  $m$  при сравнении с объектами-конкурентами;

$A_m$  - балльная оценка магазина  $m$  по фактору «цена» при сравнении с объектами-конкурентами,

$B_m$  - балльная оценка магазина  $m$  по фактору «ассортимент» при сравнении с объектами-конкурентами;

$C_m$  - балльная оценка магазина  $m$  по фактору «сервис» при сравнении с объектами-конкурентами,

$D_m$  - балльная оценка магазина  $m$  по фактору «промоушн» при сравнении с объектами-конкурентами

На четвертом этапе необходимо выбрать пары объектов с аналогичным местоположением (в данном случае, принадлежащим к одной категории), с оценками ( $O_m^c$ ), одинаковыми по всем факторам, кроме одного. Этот один фактор должен различаться в данной паре объектов на один балл (сравнение производится по невзвешенным оценкам (!), так как коэффициент значимости здесь будет одинаковым для заданного фактора). Далее сравнивается разница в удельной выручке от использования объектов, которая будет являться результатом разницы значений факторов. Средний удельный прирост по определенному фактору и определенному баллу находится средним арифметическим между парами объектов, различающихся данным фактором и баллом. Данным образом удельный прирост определяется по всем четырем факторам и по всем баллам (табл 2).

Аналогично определяется величина корректировки удельной выручки при конкурентном сравнении.

На шестом этапе производится корректировка. Все значения по факторам приводятся к одному. Например, можно привести все значения по всем факторам (кроме местоположения) к максимальному, то есть к 5 (при пятибалльной шкале). Повышение удельной выручки производится

Таблица 2

Матрица прироста значений удельной выручки по объектам собственной сети

Баллы	Факторы				
	Цена	Ассортимент	Сервис	Промоушн	Местоположение
1-2	$k_{1-2}$	$l_{1-2}$	$s_{1-2}$	$p_{1-2}$	$g_{1-2}$
2-3	$k_{2-3}$	$l_{2-3}$	$s_{2-3}$	$p_{2-3}$	$g_{2-3}$
3-4	$k_{3-4}$	$l_{3-4}$	$s_{3-4}$	$p_{3-4}$	$g_{3-4}$
4-5	$k_{4-5}$	$l_{4-5}$	$s_{4-5}$	$p_{4-5}$	$g_{4-5}$

параллельно, в соответствии с матрицами. Результаты корректировки отражаются в таблице (табл. 3), где в графах с факторами вписываются корректировки (в у.е./кв.м). В отдельной графе вписывается общая сумма корректировки, которая суммируется с начальным фактическим значением удельной выручки, образуя скорректированную удельную выручку.

Таблица 3

Коррекция фактической удельной выручки по факторам ЦАСП

ОТН	Фактическая удельная выручка, у.е./кв м, $B_m^*$	Величина коррекции по факторам, у.е./кв м				Сумма корректировки, у.е./кв м	Скорректированное значение удельной выручки, у.е./кв м, $B_m^{cp}$
		Ц	А	С	П		

На последнем этапе определяется потенциал местоположения ОТН. Потенциал ОТН складывается из преимущества, выявленного при конкурентной оценке, и внутреннего резерва, выявленного при внутрисетевой оценке. Преимущество по конкурентному сравнению есть тогда, когда значение оценки объекта по какому-либо фактору выше, чем среднее (что означает положение «лучше, чем у конкурентов»). Поэтому при определении потенциала по конкурентным оценкам, надо из фактической оценки вычесть среднюю. Внутренний резерв существует, когда фактическая оценка не максимальная, то есть данному объекту есть «куда расти». Поэтому при определении потенциала по внутреннему резерву необходимо из максимальной оценки вычесть фактическую.

Общий потенциал находится по формуле:

$$O_m^{плнч} = ((A_m - A_m^{cp}) + (a_m^{макс} - a_m)) * \alpha + ((B_m - B_m^{cp}) + (b_m^{макс} - b_m)) * \beta + ((C_m - C_m^{cp}) + (c_m^{макс} - c_m)) * \varepsilon + ((D_m - D_m^{cp}) + (d_m^{макс} - d_m)) * \delta, \quad (7)$$

где  $O_m^{плнч}$  - оценка потенциала объекта торговой недвижимости  $m$ ;

$A_m$  - фактическое значение фактора «цена» для магазина  $m$  при конкурентном сравнении;

$A_m^{cp}$  - среднее значение фактора «цена» при конкурентном сравнении (т.е. значение «2» при трехбалльной шкале, «3» - при пятибалльной шкале),



- $a_m^{max}$  - максимальное значение фактора «цена» при внутрисетевом сравнении (максимальное значение выбранной шкалы),
- $a_m$  - фактическое значение фактора «цена» для магазина  $m$  при внутрисетевом сравнении;
- $B_m$  - фактическое значение фактора «ассортимент» для магазина  $m$  при конкурентном сравнении,
- $B_m^{cp}$  - среднее значение фактора «ассортимент» при конкурентном сравнении,
- $b_m^{max}$  - максимальное значение фактора «ассортимент» при внутрисетевом сравнении;
- $b_m$  - фактическое значение фактора «ассортимент» для магазина  $m$  при внутрисетевом сравнении;
- $C_m$  - фактическое значение фактора «сервис» для магазина  $m$  при конкурентном сравнении,
- $C_m^{cp}$  - среднее значение фактора «сервис» при конкурентном сравнении;
- $c_m^{max}$  - максимальное значение фактора «сервис» при внутрисетевом сравнении;
- $c_m$  - фактическое значение фактора «сервис» для магазина  $m$  при внутрисетевом сравнении;
- $D_m$  - фактическое значение фактора «промоушн» для магазина  $m$  при конкурентном сравнении;
- $D_m^{cp}$  - среднее значение фактора «промоушн» при конкурентном сравнении;
- $d_m^{max}$  - максимальное значение фактора «промоушн» при внутрисетевом сравнении;
- $d_m$  - фактическое значение фактора «промоушн» для магазина  $m$  при внутрисетевом сравнении.

Далее оцениваемые объекты можно ранжировать и определить ОТН с наибольшим потенциалом местоположения.

Ограничениями данной модели является то, что она подходит только для простых объектов торговой недвижимости (магазинов) и малоприменима к сложным объектам (торговым комплексам); для проведения анализа требуется большая сеть магазинов. Таким образом, анализ ОТН наиболее применим в крупных городах, где могут размещаться достаточное количество объектов сети, и рынок недвижимости является однородным.

Допущениями модели: на оборот торговой недвижимости влияют только вышеуказанные пять факторов маркетинг-микса.

В целом, методика позволяет по-новому оценить эффективность использования объекта торговой недвижимости, его потенциал. Причем акцент в данном методе сделан не на анализ работы магазина в целом, а на анализ недвижимости как одного из основных факторов успеха бизнеса.

Принимая во внимание пробелы в исследовании темы стратегического управления торговой недвижимостью в отечественной и западной литературе, и простых объектов торговой недвижимости (розничных магазинов) в особенности, данная диссертационная работа может служить хорошим основанием для дальнейших исследований торговой недвижимости в стратегическом аспекте. Предложенный инструментарий может быть использован компаниями, работающими как на рынке розничной торговли, так и на рынке недвижимости.

По теме диссертации опубликованы следующие работы:

Статья, опубликованная в рекомендованных ВАК изданиях:

1. *Якушенко Ю В* Модель стратегического управления торговой недвижимостью // Вестник ИНЖЭКОНа, Сер Экономика. 2007. – Вып. 3 (16), 2007, стр. 350-354. – 0,3 п.л.

Статьи, опубликованные в прочих научных изданиях:

2. *Якушенко Ю В* Система управления недвижимостью города // Менеджмент и экономика в творчестве молодых исследователей. ИНЖЭКОН-2005 VIII науч.-практ конф студ. и асп. СПбГИЭУ 19, 20 апр 2005 г.: Тез. докл. / Ред кол : Б.М. Генкин (отв. ред ) и др. – СПб.: СПбГИЭУ, 2005. – 0,2 п.л.
3. *Якушенко Ю.В.* Проблемы измерения спроса на рынке коммерческой недвижимости // Современные проблемы экономики и управления народным хозяйством: Сб. науч. ст. асп. СПбГИЭУ. Вып. 14 / Ред. кол. Е.Б. Смирнов (отв. ред.) и др. – СПб.: СПбГИЭУ, 2005. – 0,1 п.л.
4. *Якушенко Ю В* Оценка в системе управления государственной недвижимостью // Оценочные технологии в экономических процессах. управление собственностью: IV Международная научно-практическая конференция 17-18 марта 2005 г.. Тез докл. / Отв. ред.: Е.Б. Смирнов, С.Н Максимов, А.И. Федорков – СПб : СПбГИЭУ, 2005. – 0,1 п.л.
5. *Якушенко Ю В* Рынок недвижимости Санкт-Петербурга: состояние и тенденции //Социально-экономические проблемы регионального развития: сб. науч тр Вып. 3 / редкол.: С Н Максимов (отв ред.) [и др.]. – СПб.: СПбГИЭУ, 2006 – 0,3 п.л.
6. *Якушенко Ю.В* Торговая недвижимость в свете эволюции торговли // Современные проблемы экономики, социологии и права: сб науч. ст. асп. СПбГИЭУ. Вып. 1 / редкол.. Е.Б. Смирнов (отв. ред ) [и др.]. – СПб.. СПбГИЭУ, 2007. – 0,2 п.л.
7. *Якушенко Ю В* Инвестиции в торговую недвижимость в России и Европе // Менеджмент и экономика в творчестве молодых исследователей. ИНЖЭКОН-2007. X науч.-практ. конф. студ и асп. СПбГИЭУ 17, 18 апр. 2007 г. Тез. докл. / Отв. ред Б.М. Генкин (отв. ред ) и др. – СПб.: СПбГИЭУ, 2007. – 0,1 п.л

Подписано в печать *26.06.2007*  
Формат 60x84  $\frac{1}{16}$  Печ. л. *1,0* Тираж *100* экз. Заказ *040*

---

Издательство СПбГИЭУ 191002, Санкт-Петербург, ул. Марата, 31