

## УПРАВЛЕНИЕ ЖИЗНЕННЫМ ЦИКЛОМ ТОРГОВЫХ ОБЪЕКТОВ: ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ РЕШЕНИЯ О РЕКОНЦЕПЦИИ И РЕКОНСТРУКЦИИ ТОРГОВОГО ЦЕНТРА

*Д.Б. Орехов*

*Санкт-Петербургский государственный экономический университет,  
г. Санкт-Петербург*

В работе рассматриваются проблемы управления торговой недвижимостью на примере торговых центров. Автор применяет концепцию жизненного цикла к управлению торговым центром на разных этапах развития, формулирует цели управления. В процессе анализа жизненного цикла торгового центра показана необходимость регулярной реконцепции, изменения или улучшения формата торгового объекта в ответ на действия конкурентов и изменение поведения потребителей. В статье обоснована циклическая модель реконструкции торгового центра «причины – средства – результаты». В качестве основных причин реконструкции выделены внешние и внутренние. К внешним причинам отнесены новые тренды и форматы, рост конкуренции, отток покупателей, рост спроса, изменение законодательной базы и технических требований, а к внутренним – падение операционной эффективности, физический и моральный износ зданий и дизайна, устаревание концепции, ошибки в позиционировании и проектировании. Средствами решения возникающих проблем являются реконцепция, репозиционирование и ребрендинг, которые могут проводиться одновременно, либо в разных сочетаниях. В результате реконструкции торгового центра должны повыситься показатели операционной и стратегической эффективности. Модель является циклической, поскольку повторяется через определенные циклы (в среднем каждые 15 лет), зависящие как от внешних, так и от внутренних причин. В работе также представлен авторский подход к экономическому обоснованию затрат на реконструкцию, основанный на принципе соотношения удельных затрат на реконструкцию с разницей удельных доходов до и после реконструкции. В основе подхода – прогнозирование будущих доходов от функционирования торгового центра после реконструкции, которые должны превышать затраты на реконструкцию для соблюдения принципа окупаемости инвестиций.

**Ключевые слова:** торговая недвижимость, жизненный цикл торгового центра, реконцепция торгового центра, реконструкция торгового центра, экономическое обоснование решения о реконцепции, экономическая оценка реконструкции, рынок торговой недвижимости, управление торговой недвижимостью, маркетинг розничной торговли, циклическая модель реконструкции торгового центра.

### **Введение**

Рынок торговой недвижимости начал развиваться в России с момента перехода к рыночной экономике. С тех пор эволюция рынка и объектов торговой недвижимости (их форматов) напрямую связана с развитием потребительского спроса, формированием новой культуры потребления, что обеспечивает необходимость специализации различных объектов недвижимости на предоставлении определенного набора потребительских выгод. Именно этот процесс влияет на становление новых форматов торговой недвижимости, приспособленных к определенным видам услуг, сегментам потребителей, местоположению торговых объектов.

Торговая недвижимость – это разновидность коммерческой недвижимости, предназначенная для организации мелкооптовой или розничной торговли: торговые центры, универмаги и другие розничные магазины всех видов/размеров.

Сегодня в России действуют около 860 объектов торговой недвижимости – торговые центры, торговые комплексы, торгово-развлекательные центры, торговые дома. Только в Москве их более 180, в Санкт-Петербурге – порядка 80 [1].

По мере появления новых торговых центров, роста числа развлечений и распространения культуры шопинга розничные арендаторы, так же как и розничные покупатели, склонны мигрировать к новым торговым центрам (ТЦ) и новым форматам торговых центров. Доходы «старых» торговых центров от аренды в реальном выражении постепенно уменьшаются с течением времени, а расходы на ремонт постоянно растут. Это заставляет управляющие компании прибегать к реконцепции и реконструкции торговых центров для создания нового более привлекательного для покупателя ценностного предложения.

Эти обстоятельства заставляют обратиться к изучению вопросов управления жизненным циклом торговых объектов на всех этапах их существования, и особенно на этапе спада, когда необходимо экономически обосновывать решение о реконцепции и реконструкции.

### **Жизненный цикл торгового центра (ТЦ)**

Вопросы управления торговыми объектами рассматриваются многими дисциплинами, среди которых и общая теория маркетинга и поведения потребителей [2, 7, 9], маркетинг розничной тор-

говли [3, 4], управление торговой недвижимостью [5, 6] и бизнес-моделирование [8, 10]. Следует отметить, что существует множество форматов торговой недвижимости, которые могут существенным образом отличаться друг от друга, что требует при рассмотрении вопросов управления жизненным циклом детализировать объект управления. В рамках данной статьи объектом управления является торговый или торгово-развлекательный центр как один из наиболее популярных инвестиционных объектов на рынке торговой недвижимости.

Практика торгового предпринимательства показывает, что прибыли торговых центров начинают снижаться «где-то через 15 лет в отсутствие существенных дополнений или реновации» [11, с. 120]. Связано это с существованием жизненного цикла ТЦ, то есть цикличностью его развития. Управляющая компания (УК) должна четко управлять ЖЦ торгового центра и изменять систему целей на каждом этапе развития.

Жизненный цикл ТЦ состоит из классических стадий: проектирование, внедрение (открытие ТЦ), рост, зрелость и спад. Рассмотрим основные цели УК на разных этапах развития ЖЦ ТЦ (см. таблицу).

Несколько обобщив данные таблицы, можно выделить наиболее важные цели управления жизненным циклом ТЦ на каждой стадии (рис. 1).

На стадии разработки концепции ТЦ осуществляется анализ наилучшего и наиболее эффективного использования объекта недвижимости.

Даже если решено, что это будет ТЦ, необходимо обосновать его формат. На стадии вывода ТЦ на рынок основной целью является эффективная реализация концепции ТЦ, включая обеспечение пула арендаторов, маркетинговое продвижение ТЦ, обеспечение информирования целевой аудитории об открытии и т. п.

На стадии роста целью управления ЖЦ является максимизация загрузки торговой площади ТЦ и арендного дохода, поскольку спрос растет быстро и необходимо выйти на максимальный уровень использования GLA. На стадии зрелости следует перейти на оптимизацию арендного дохода за счет эффективной политики в отношении арендаторов и оптимизации покупательского потока. На стадии спада следует удерживать арендный доход за счет эффективной маркетинговой стратегии. На этой же стадии необходимо вернуться к анализу наилучшего и наиболее эффективного использования ТЦ и осуществить его реконцепцию и реконструкцию.

Как видно, цикличность развития ТЦ предопределяет устаревание концепции его развития, что часто требует не только ее изменения, но и полной реконструкции ТЦ. Часто причинами устаревания концепции ТЦ являются изменения во внешней среде. Управляющие менеджеры реконструируют торговые центры, чтобы идти в ногу с новыми торговыми центрами и розничными форматами, которые разрушают покупательский трафик (поток) в старых ТЦ.

Маркетинговые цели УК на разных этапах жизненного цикла ТЦ

Стадии ЖЦ ТЦ	Возможные маркетинговые цели УК
Разработка концепции	Оценка привлекательности местоположения ТЦ (сравнительный анализ нескольких участков) на основании анализа характеристик спроса на товары и услуги в данном месте, конкурентной ситуации, особенностей месторасположения и т. п. – формирование Концепции ТЦ с учетом перспектив развития целевого рынка ТЦ
Вывод на рынок	– Организация своевременного открытия якорных арендаторов (занятость не менее 80% торговых площадей до официального открытия); – информирование представителей целевой аудитории об открытии; – стимулирование первичных посещений ТЦ; – формирование позитивного мнения о ТЦ
Рост	– Дифференцирование от конкурентов – позиционирование ТЦ; – увеличение известности ТЦ; – формирование позитивного отношения к ТЦ; – формирование группы лояльных покупателей и арендаторов ТЦ; – разработка и реализации совместных с арендаторами маркетинговых программ; – контроль качества обслуживания покупателей ТЦ; – построение системы обмена маркетинговой информацией с арендаторами ТЦ
Зрелость	– Увеличение или поддержание доли лояльных ТЦ покупателей; – поддержание сформированной концепции за счет постоянного анализа ситуации на целевом рынке; – увеличение доли покупок, совершаемых в ТЦ, в валовом объеме; – частичное обновление арендаторов, не соответствующих концепции ТЦ
Спад	– Сводный анализ тенденций развития целевого рынка; – формирование новой концепции развития ТЦ с учетом тенденций развития целевого рынка

Источник: построено автором по [3].

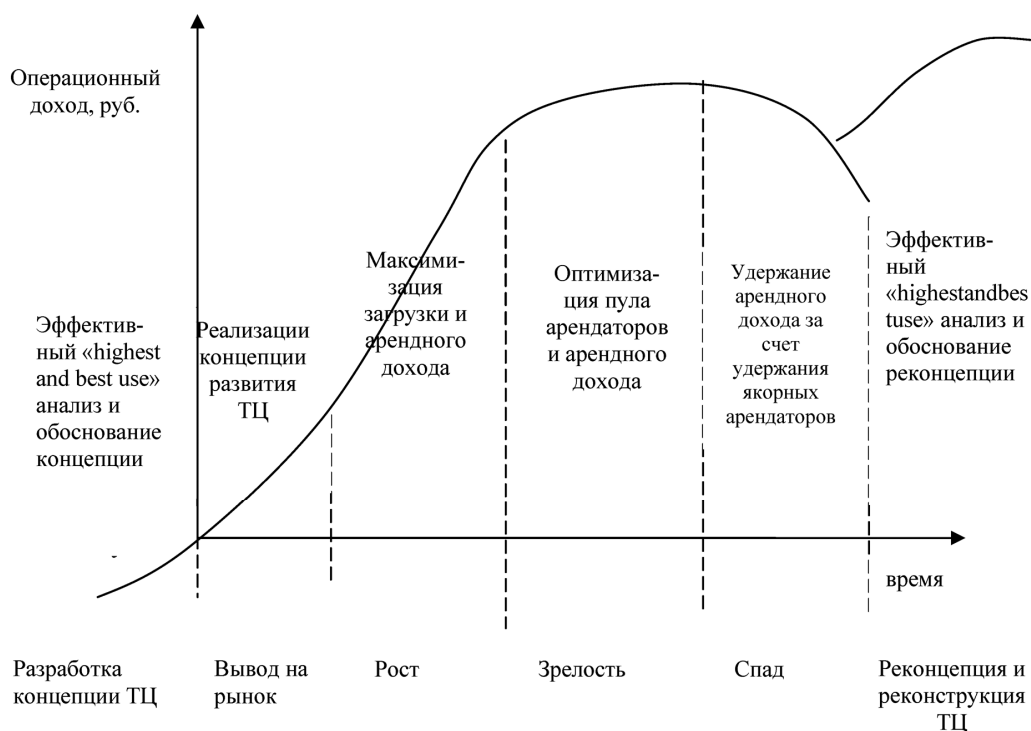


Рис. 1. Цели управления жизненным циклом ТЦ

Например, Сларр считает, что «реконструкцию и расширение торговых центров может объяснить необходимость стратегического сдерживания» [12] или, другими словами, необходимость постоянного опережения конкурентов. Так, закон торгового тяготения [13] постоянно напоминает о том, что новые и более крупные торговые центры часто переключают на себя покупательский поток благодаря собственной мощности (размеру) и относительной близости к покупателям. В основе модели Хаффа лежит предположение о том, что привлекательность торгового центра зависит от его размера (торговой площади). При этом, значение полезности выражается через вероятность посещения покупателем конкретного торгового центра:

$$P_{ij} = \frac{U_{ij}}{\alpha \cdot U_{ik}} \quad (1)$$

где  $P_{ij}$  – вероятность посещения  $j$ -магазина  $i$ -м покупателем;  $U_{ij}$  – полезность магазина  $j$  для  $i$ -го покупателя;  $k$  – число магазинов, которые рассматриваются  $i$ -м покупателем для посещения ( $k = 1 \dots n$ );  $\alpha$  – параметр чувствительности.

По мнению В.Н. Наумова, «большинство исследований подтверждают пригодность модели Хаффа: во всех странах успешно функционируют крупные маркеты, склады-магазины» [14, с. 21].

Международный совет по торговым центрам (ICSC) обнаружил, что потребители с аналогичными торговыми маршрутами и продолжительностью поездок тратят меньше денег на одно посещение торгового центра, окруженного конкуренцией в радиусе 20 миль, чем торгового центра, вокруг которого нет конкуренции [15]. Появления так назы-

ваемых мегаторговых центров (загородных торговых площадок, на которых сконцентрированы несколько крупных ритейл-центров) – это демонстрация адекватности выводов исследователей.

Таким образом, любой торговый центр со временем нуждается в косметическом ремонте или в реконструкции, часто в расширении.

Косметический ремонт торговых центров включает в себя многочисленные изменения, начиная от расширения парковочных мест, обновления фасада, реконструкции подъездов, обновления зон общего пользования, расширения коридоров, модернизации систем освещения, улучшения качества вывесок, до оптимизации циркуляции покупательских потоков, улучшения возможностей представления товаров арендаторами и реорганизации торговой зоны, выделяемой под магазины [16].

Согласно Вонг и Норман, реконструкция ТЦ должна осуществляться тогда, когда предельная стоимость ремонта равна предельной потере дохода от аренды [17]. Реконструкция ТЦ увеличивает стоимость торговых площадей, улучшает функциональность и положение объекта на рынке через его развитие и изменение пула арендаторов.

В западной литературе существуют исследования, доказывающие, что увеличение поступлений от реконструированных торговых центров является производной от более высокого покупательского потока и повышения расходов покупателя. Так, в работе Chebat и др. исследуются психологические аспекты, которые вызывают изменения в поведении покупателей относительно расходов на шопинг [18]. Их теоретическая модель вы-

являет посреднические конструкции для доказательства гипотезы о связи между обновленной средой (атмосферой ТЦ) и дополнительными расходами покупателей. Логика модели такая: реконструкция влияет на изменение атмосферы ТЦ, которая в свою очередь влияет на изменение потребительской ценности ТЦ. Изменение ценности влияет на изменение удовлетворенности потребителей, которая определяет уровень его затрат. Затраты потребителей в реконструированных ТЦ обычно растут.

Однако есть и обратная сторона – рост арендной платы после реконструкции ТЦ. Казалось бы, что рост арендной платы должен быть следствием роста покупательского потока и среднего чека. Но на практике сначала необходимо обеспечить арендаторов (как минимум якорных), а потом уже возможно увеличение покупательского потока.

В качестве основных возможных причин необходимости реконструкции ТЦ можно выделить внешние и внутренние. К внешним относятся:

- новые тренды в организации розничной торговли, например, появление новых форматов магазинов;
- рост конкуренции и появление магазинов конкурентов в зоне притяжения, отток покупателей из ТЦ;
- изменения в поведении потребителей, появление потребностей в новых форматах магазинов;
- рост спроса, необходимость увеличения ТЦ и т. п.

К внутренним причинам необходимости реконструкции ТЦ относят:

- физический износ зданий, помещений ТЦ, а также оборудования;

– моральное устаревание дизайна помещений, усталость потребителей от дизайна, новые тенденции в оформлении помещений;

– окончание жизненного цикла ТЦ;

– ошибки в первоначальном позиционировании. Чаще всего проявляются в момент роста конкуренции в зоне притяжения;

– ошибки в проектировании ТЦ.

Концептуальная модель процесса реконструкции должна увязывать причины со средствами и результатами, которых хочет добиться управляющая компания (УК). Средствами реконструкции являются три возможные стратегии, которые могут быть применены одновременно: реконструкция вместе с изменением формата ТЦ, реконструкция вместе с изменением позиционирования ТЦ, реконструкция вместе с изменением бренда ТЦ, либо все в комплексе или в различных сочетаниях. Результатом применения данных средств (стратегий) является рост доходов от функционирования ТЦ, а именно: покупательского потока и среднего чека.

Концептуальная циклическая модель процесса реконструкции ТЦ «причины – средства – результаты» представлена на рис. 2.

Согласно модели, причины определяют средства и результаты. Модель является циклической, то есть повторяется через определенные циклы (в среднем каждые 15 лет), зависящие как от внешних, так и от внутренних причин.

Реконструкция может сочетаться с изменением формата, репозиционированием и ребрендингом. В результате реконструкции должны улучшиться два типа показателей эффективности: операционной и стратегической.

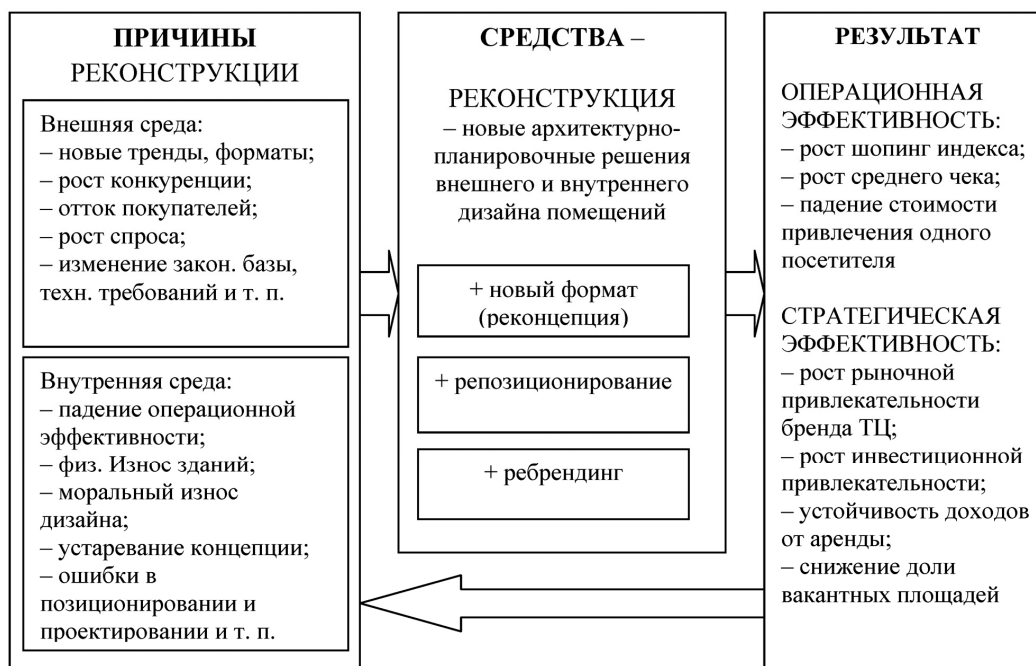


Рис. 2. Циклическая модель процесса реконструкции ТЦ «причины – средства – результат»

### Экономическое обоснование решений о реконцепции и реконструкции

Бум реконцепций и реконструкций ТЦ начался примерно 5–6 лет назад (2008–2009 гг.). Еще в первом десятилетии двухтысячных никто об этом и не думал. Это случалось крайне редко в российском ритейле. С падением динамики роста объемов розничной торговли, насыщением рынка, ростом требований потребителей к качественной торговле и обслуживанию, ростом требований арендаторов к качественным арендным помещениям, многие собственники объектов коммерческой недвижимости вынуждены осуществлять реконцепцию и реконструкцию, чтобы увеличить доходность ТЦ или как минимум сохранить прежнюю в условиях постоянного роста конкуренции.

Разработка реконцепции может затронуть и пересмотр метода использования объекта недвижимости, его реперофиллирования. Поэтому на этапе спада спроса на ТЦ, также как и на этапе его проектирования, требуется проведение геомаркетинговых исследований и анализа наилучшего и наиболее эффективного использования. Эти два вида исследований могут быть совмещены.

Так, специалисты управляющих компаний в процессе проведения геомаркетинговых исследований земельных участков обычно проводят анализ наилучшего и наиболее эффективного использования (highest and best use) объекта недвижимости (в виде земельного участка или постройки). Этот тип анализа выявляет наиболее прибыльный и наименее рискованный тип использования объекта недвижимости.

С точки зрения эффективного управления недвижимостью методология управления обязательно должна включать периодическую оценку «highest and best use», поскольку только используя ее можно обеспечить максимизацию рыночной стоимости объекта. Такая оценка должна осуществляться периодически, особенно важно ее проводить в период принятия решения о реконцепции и реконструкции ТЦ, поскольку изменения во внешней среде могут быть принципиальными, когда потребуются не просто реконструкция, а полное изменение назначения объекта недвижимости (перестройка торгового центра в бизнес-центр, гостиницу и т. п.).

Оптимальное использование объекта недвижимости или участка земли определяется конкурирующими факторами конкретного рынка, в пределах которого находится объект недвижимости. Не стоит думать, что оценка «highest and best use» является субъективным следствием деятельности исследователя, оценщика или консультанта. Она всегда опирается на конкретные факты и данные, имеющие место и существующие в реальности. Оценка «highest and best use» является экономическим исследованием рыночных факторов, существующих для конкретного объекта недвижимости.

Анализ «highest and best use» включает следующие основные направления:

- анализ объекта собственности и определение альтернативных вариантов использования собственности;

- рыночный анализ каждого варианта (оценивается местоположение, спрос на объект, уровень конкуренции, потенциальная доля рынка и т. п.);

- анализ реализуемости каждого варианта (расчет базовых составляющих стоимости: прогноз потока доходов, ставок капитализации и т. п.);

- анализ наиболее эффективного варианта использования. В рамках этого анализа осуществляется оценка вариантов по четырем критериям: юридическая допустимость, физическая осуществимость, финансовая обеспеченность и максимальная продуктивность.

Основной целью рыночного анализа является прогнозирование потенциального спроса на объект с учетом конкурентной среды. Конкуренция в недвижимости носит локальный характер. ТЦ, имеющий определенное местоположение, испытывает конкуренцию относительно рядом расположенных торговых объектов. Чаще всего рассматривают конкуренцию в «шаговой» доступности, а также конкуренцию со стороны объектов, находящихся в 10–15 минутах езды. Конкурентный анализ проводится по стандартной схеме: определяются основные характеристики торгового объекта (адрес, торговая и общая площадь, формат, категория, целевая аудитория, пул арендаторов, ценовая политика, политика в сфере услуг, арендная политика, прогнозный покупательский поток и т. п.).

Фактически в результате анализа проводится оценка конкурентоспособности торговых объектов, которая может лечь в основу прогнозирования покупательского потока.

Местоположение также определяет спрос на торговый объект. Следовательно, в процессе рыночного анализа исследователь прогнозирует потенциальные доходы ТЦ с учетом его местоположения, конкуренции и концепции (потребительской ценности ТЦ).

Анализ реализуемости каждого варианта использования объекта недвижимости включает финансовый анализ доходов и расходов, связанных с эксплуатацией объекта недвижимости. На этом этапе определяются доходы и расходы функционирования объекта, денежные потоки, ставка капитализации и т. п.

Как видно, в процессе «highest and best use» анализа исследователь может определить наиболее эффективный вариант использования имеющейся недвижимости. Поэтому в процессе принятия решения о реконцепции и тем более реконструкции ТЦ необходимо в обязательном порядке прибегать к этому методу анализа.

И, прежде всего, в процессе анализа необходимо получить конкретные количественные данные относительно будущих доходов ТЦ после реконцеп-

ции и реконструкции. Логика рационального поведения инвестора подсказывает, что положительное решение о реконцепции и реконструкции будет принято в случае, когда выполняется условие Вонга и Нормана: когда предельная стоимость ремонта равна предельной потере дохода от аренды [13].

Данное утверждение можно записать в следующем виде:

$$\frac{ЗР}{GLA} \leq \frac{ДП1-ДП0}{GLA}, \quad (2)$$

где ЗР – общие затраты на реконцепцию и реконструкцию ТЦ, тыс. руб.; GLA – размер торговой площади, кв. м; ДП1 – прогнозируемый годовой денежный поток (чистый операционный доход) от эксплуатации реконструированного объекта, тыс. руб.; ДП0 – прогнозируемый годовой денежный поток (чистый операционный доход) от эксплуатации объекта в случае отказа от его реконцепции и реконструкции, тыс. руб.;  $\frac{ЗР}{GLA}$  – удельные затраты на реконструкцию, тыс. руб. на кв. м.

Другими словами, формула (2) показывает, что затраты на реконструкцию на один квадратный метр торговой площади должны быть меньше или равны дополнительному доходу с единицы торговой площади, который предполагается получить в результате реконструкции ТЦ.

Следуя данной логике (строгая окупаемость затрат в течение года), затраты на реконструкцию могут быть определены следующим образом:

$$ЗР = \frac{ДП1-ДП0}{GLA} * GLA, \text{ тыс. руб.} \quad (3)$$

Формула (3) будет верна в случае, когда реконструкция окупается в течение года. Практика показывает, что срок окупаемости строительства ТЦ находится в пределах между шестью и восемью годами. Что же касается реконструкции, то желаемый срок окупаемости – 1 год.

Однако, затраты на реконструкцию могут окупаться больше, чем в течение года.

В таком случае возможно воспользоваться формулой дисконтирования денежных потоков:

$$\frac{ЗР}{GLA} \leq \frac{\sum_{i=1}^N (ДП1-ДП0)}{GLA}, \quad (4)$$

где  $\frac{ЗР}{GLA}$  – удельные затраты на реконструкцию, тыс. руб. на кв. м.; (ДП1–ДП0) – разница в доходах ТЦ до и после реконструкции, тыс. руб.;  $i$  – ставка дисконтирования (годовая норма отдачи, которую инвестор желает или может (по условиям рынка) получить на инвестируемый капитал, доли единицы;  $N$  – продолжительность инвестиционного периода, месяцев, лет.

Современные исследования подчеркивают, что при планировании реконструкции необходимо учитывать восприятие потребителей, их лояльность определенным магазинам (брендам), а также растущую склонность покупателей к развлечениям [19, 20].

#### Заключение

Успешное управление жизненным циклом ТЦ должно основываться на ряде принципов – адап-

тации целей управления объектом к стадии жизненного цикла, регулярного проведения анализа наилучшего и наиболее эффективного использования объекта недвижимости и т. п.

Принцип соотношения удельных затрат на реконструкцию с разницей удельных доходов до и после реконструкции должен лежать в основе принятия решения о вариантах реконструкции и реконцепции. То есть затраты должны быть связаны с потенциальными доходами от реконструкции в виде более высоких доходов от функционирования ТЦ.

Таким образом, эффективность реконцепции и реконструкции можно рассчитать, прогнозируя потенциальные доходы от реконструированного ТЦ, что фактически является частью «highest and best use» анализа.

Практика реконструкции ТЦ изобилует множеством удачных и неудачных примеров. В качестве примера удачной реконцепции можно привести ТЦ «Европарк» (Москва). В процессе реконструкции были принципиально заменены арендаторы и была проведена реконструкция здания для существенного увеличения развлекательной зоны. В результате покупательский поток в ТЦ увеличился в 5 раз. В результате затраты на реконструкцию окупались за 3 месяца. Однако, запланировать такие изменения было очень сложно. Обычно в расчетах используются средними по отрасли данными.

Что касается организации таких исследований, то рекомендуется передать данные работы на аутсорсинг опытным консалтинговым компаниям, специализирующимся на разработке реконцепций и бизнес-планов реконструкции ТЦ. Обладая опытом реализации таких проектов, консалтинговые компании выполняют свою работу с наименьшими рисками.

#### Литература

1. Сайт консалтинговой компании «ASTERA». – <http://www.astera.ru/> (дата обращения: 06.07.2014).
2. Маркетинг и управление потребительской ценностью / И.А. Аренков, В.Н. Наумов, В.А. Середоха, О.У. Юлдашева. – СПб.: Изд-во «Амкос», 2013.
3. Вороной, А. Система маркетинговых показателей торгово-развлекательного центра / А. Вороной, П. Манько, А. Старовойтов // Маркетинговые исследования. – 2007. – № 5. – С. 404–415.
4. Маркетинг в торговле: учебное пособие / И.А. Красюк, Н.Г. Кузнецов, Ю.Ю. Медведева и др. – Ростов-на-Дону: ООО «ДГТУ – Принт», 2013.
5. Девелопмент торговой недвижимости в России. – М.: ООО «МоллПаблшин Хаус», 2014.
6. Канаян, К. Торговая недвижимость: вызовы времени и перспективы / К. Канаян, Р. Канаян, А. Канаян. – М.: Издат. дом «Юнион-Стандарт Консалтинг», 2009.
7. Орехов, Д.Б. Потребительская ценность как феномен теории предпринимательства / Д.Б. Орехов // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2014. – № 5(89). – С. 15–20.

8. Орехов, Д.Б. Экономическая модель торгового центра: маркетинговые аспекты / Д.Б.Орехов // *Проблемы современной экономики*. – 2014. – № 4(52). – С. 181–184.
9. Юлдашева, О.У. Методология измерения и оценки потребительской ценности: дифференциация подходов / О.У. Юлдашева, Д.Б. Орехов, В.Г. Шубаева // *Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета*. – 2014. – Вып. 3. – С. 198–210.
10. Юлдашева, О.У. Методология организации бизнеса на основе цепочки по созданию потребительской ценности / О.У. Юлдашева, С.В. Никифорова, С.Ю. Полонский // *Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8. Менеджмент*. – 2007. – Вып. 2. – С. 32–48.
11. Flynn, R.J., 1987. *Carpenter's Shopping Center Management: Principles and Practices*. International Council of Shopping Centers, New York, NY.
12. Clapp, J.M., Bardos, K.S., Zhou, T., 2011. *Expansions and Contractions of Major US Shopping Centers*. *J. Real Estate Finance Econ.*, 1–41.
13. Huff, D.L., 1963. *A probabilistic analysis of shopping center trade areas*. *Land Econ.* 39 (1), 81–90.
14. Наумов, В.Н. *Маркетинг сбыта* / В.Н. Наумов. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2010. – С. 21.
15. Lambert, J., Connolly, J., 2001. *After the recession: surprising new patterns of U.S. mall shoppers, spending rises mainly due to older and/or wealthier consumers, retail property insight*. *Int. Council. Shopp. Centers* 18, 2.
16. Feldman, L., 2004. *Successful investment and turnaround strategies for distressed shopping centre properties*. *J. Retail Leisure Property* 4(1), 32–38.
17. Wong, K.C., Norman, G., 1994. *The optimal time of renovating a mall*. *J. Real Estate Res.* 9(1), 33–47.
18. Jean-Charles Chebat, Richard Michon, Narjes Haj-Salem, Sandra Oliveira. *The effects of mall renovation on shopping values, satisfaction and spending behavior*. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 21 (2014). – P. 610–618.
19. Sirohi N, McLaughlin E.W, Wittink D.R. 1998. *A model of consumer perceptions and store loyalty intentions for a supermarket retailer*. *Journal of Retailing* 74(2): 223–245.
20. Sit, J., Merrilees, B. and Birch, D. (2003). *Entertainment-seeking shopping center patrons: the missing segments* // *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 31, No. 2, pp. 80–94.

**Орехов Денис Борисович.** Кандидат экономических наук, докторант кафедры маркетинга, Санкт-Петербургский государственный экономический университет, dept.km@unecon.ru

*Поступила в редакцию 25 декабря 2014 г.*

## LIFECYCLE MANAGEMENT OF SHOPPING CENTERS: ECONOMIC JUSTIFICATION OF DECISIONS ON RECONCEPTION AND RECONSTRUCTION

**D.B. Orekhov**

*Saint-Petersburg State University of Economics, St. Petersburg, Russian Federation*

This paper deals with the problems of commercial real estate management on the basis of shopping centers. The author applies life-cycle concept to the shopping center management at different stages of development, sets management objectives. In the process of shopping center life-cycle analysis, the author shows the necessity for regular re-conception, changes or improvement of the frame of trading object in response to the actions of competitors and changes in consumer behavior. In the article the cyclic model of the shopping center reconstruction “reasons – means – results” is proved. Basic reasons for the reconstruction are external and internal. External factors include new trends and frames, increased competition, the outflow of customers, growth in demand, changes in the legal framework and technical requirements, and internal factors is the fall of operational efficiency, physical and moral deterioration of buildings and design, obsolescence of the concept, errors in positioning and design. Means of solving problems are reconception, repositioning and rebranding, which can be conducted simultaneously or in various combinations. As a result of reconstruction of the shopping center the performance of operational and strategic effectiveness should be improved. The model is cyclical, since it is repeated at regular cycles (on average every 15 years), depending both on the external as well as internal factors. The paper also presents an approach to the economic feasibility of the cost of reconstruction, based on the principle of correlation of marginal costs of reconstruction and of the difference in marginal income before and after reconstruction. The basis of approach is forecasting of future income from the operation of the shopping center after reconstruction, which should exceed the cost of reconstruction for the principle of return on investment.

**Keywords:** commercial real estate, the life cycle of a shopping center, reconception of the shopping center, reconstruction of the shopping center, economic justification of decisions on reconception, economic assessment of reconstruction, the market of commercial real estate, commercial real estate management, marketing, retail, cyclic model of reconstruction of the shopping center.

#### References

1. *Sayt konsaltingovoy kompanii «ASTERA»* [Website consulting company "ASTERA"]. Available at: <http://www.astera.ru/> (accessed: 06.07.2014.)
2. Arenkov I.A., Naumov V.N., Seredokho V.A., Yuldasheva O.U. *Marketing i upravlenie potrebitel'skoy tsennost'yu* [Consumer value marketing and management]. St. Petersburg, Amkos Publ., 2013.
3. Voronoy A., Man'ko P., Starovoytov A. Sistema marketingovykh pokazateley torgovo-razvlekatel'nogo tsentra [System marketing metrics of shopping and entertainment center]. *Marketingovyye issledovaniya*, 2007, no. 5, pp. 404–415.
4. Krasnyuk I.A., Kuznetsov N.G., Medvedeva Yu.Yu., Stepchenko T.S., Fed'ko V.P. *Marketing v trgovle* [Marketing in trade]. Rostov-na-Donu, 2013.
5. *Development torgovoy nedvizhimosti v Rossii* [Development of retail real estate in Russia]. Moscow, 2014.
6. Kanayan K., Kanayan R., Kanayan A. *Torgovaya nedvizhimost': vyzovy vremeni i perspektivy* [Commercial real estate: challenges and prospects]. Moscow, Yunion-Standart Konsalting Publ., 2009.
7. Orekhov D.B. Potrebitel'skaya tsennost' kak fenomen teorii predprinimatel'stva [Customer value as the phenomenon of the theory of entrepreneurship]. *Izvestiya Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta* [Bulletin of St. Petersburg State University of Economics]. 2014, no. 5(89), pp. 15–20.
8. Orekhov D.B. Ekonomicheskaya model' torgovogo tsentra: marketingovyye aspekty [Economic model of shopping center: marketing aspects]. *Problemy sovremennoy ekonomiki* [Problems of modern economy]. 2014, no. 4(52), pp. 181–184.
9. Yuldasheva O.U., Orekhov D.B., Shubaeva V.G. Metodologiya izmereniya i otsenki potrebitel'skoy tsennosti: differentsiatsiya podkhodov [Methods of measurement and evaluation of customer value: differentiation approaches]. *Korporativnoe upravlenie i innovatsionnoe razvitie ekonomiki Severa: Vestnik Nauchno-issledovatel'skogo tsentra korporativnogo prava, upravleniya i venchurnogo investirovaniya Syktyvskarskogo gosudarstvennogo universiteta* [Corporate management and innovative development of economy of the North: Bulletin of Research Center for corporate law, governance and venture capital Syktyvkar State University]. 2014, iss. 3, pp. 198–210.
10. Yuldasheva O.U., Nikiforova S.V., Polonskiy S.Yu. Metodologiya organizatsii biznesa na osnove tseppochki po sozdaniyu potrebitel'skoy tsennosti [Methodology of business organization based on a chain to create customer value]. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Seriya 8. Menedzhment* [Bulletin of Saint Petersburg University. Ser. 8. Management]. 2007, iss. 2, pp. 32–48.
11. Flynn R.J., 1987. Carpenter's Shopping Center Management: Principles and Practices. *International Council of Shopping Centers*, New York, NY.
12. Clapp, J.M., Bardos K.S., Zhou T., 2011. Expansions and Contractions of Major US Shopping Centers. *J. Real Estate Finance Econ.*, 1–41.
13. Huff, D.L., 1963. A probabilistic analysis of shopping center trade areas. *Land Econ.* 39 (1), 81–90.
14. Naumov V.N. *Marketing sbyta* [Marketing sales]. St. Petersburg, 2010, p. 21.
15. Lambert J., Connolly J., 2001. After the recession: surprising new patterns of U.S. mall shoppers, spending rises mainly due to older and/or wealthier consumers, retail property insight. *Int. Coun. Shopp. Centers* 18, 2.
16. Feldman L., 2004. Successful investment and turnaround strategies for distressed shopping centre properties. *J. Retail Leisure Property* 4(1), 32–38.
17. Wong K.C., Norman G., 1994. The optimal time of renovating a mall. *J. Real Estate Res.* 9(1), 33–47.
18. Jean-Charles Chebat, Richard Michon, Narjes Haj-Salem, Sandra Oliveira, The effects of mall renovation on shopping values, satisfaction and spending behavior. *Journal of Retailing and Consumer Services.* 21 (2014), pp. 610–618.
19. Sirohi N, McLaughlin E.W, Wittink D.R. 1998. A model of consumer perceptions and store loyalty intentions for a supermarket retailer. *Journal of Retailing* 74(2): 223–245.
20. Sit, J., Merrilees, B. and Birch, D. (2003). Entertainment-seeking shopping center patrons: the missing segments. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 31, no. 2, pp. 80–94.

**Orekhov Denis Borisovich**, Candidate of Sciences (Economics), doctoral student of Marketing Department, Saint-Petersburg State University of Economics, dept.km@unecon.ru

Received 25 December 2014

#### БИБЛИОГРАФИЧЕСКОЕ ОПИСАНИЕ СТАТЬИ

Орехов, Д.Б. Управление жизненным циклом торговых объектов: экономическое обоснование решения о реконцепции и реконструкции торгового центра / Д.Б. Орехов // Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент». – 2015. – Т. 9, № 1. – С. 162–169.

#### REFERENCE TO ARTICLE

Orekhov D.B. Lifecycle Management of Shopping Centers: Economic Justification of Decisions on Reconception and Reconstruction. *Bulletin of the South Ural State University. Ser. Economics and Management*, 2015, vol. 9, no. 1, pp. 162–169. (in Russ.)