

УДК 31.011

DOI 10.26118/2782-4586.2026.96.87.081

Шафикова Индира Галияхматовна

Государственная академия промышленного менеджмента имени Н. П. Пастухова – филиал Федерального Государственного Автономного Образовательного Учреждения высшего образования «Национальный исследовательский Томский государственный университет»

Коммерциализация торговых центров

Аннотация. В представленной статье рассматриваются актуальные вопросы коммерциализации торговых центров как стратегической системы управления пространственным потенциалом зон общего пользования. Проведен сравнительный анализ отечественной и зарубежной терминологии в области specialty leasing и commercialization, выявлены ключевые расхождения в понимании данных категорий. Предложено авторское определение коммерциализации торгового центра и введен термин «Мобильный торговый модуль» (МТМ) для унификации классификации форматов островной аренды. Разработана типология островной аренды, включающая четыре класса: крупногабаритные стационарные конструкции, малогабаритные мобильные модули, ультрамалые интегрированные форматы и трансформируемые пространственные зоны. На основе эмпирических данных 101 торгового центра Московского региона проведен архитектурно-планировочный анализ динамики коэффициента эффективности использования площадей (GLA/GBA) за период 1995–2024 гг., выявлены три ключевых этапа эволюции девелопмента торговой недвижимости. Установлена обратная зависимость между масштабом объекта и коэффициентом эффективности, определены пространственные ограничения и потенциал развития островной торговли для различных классов торговых центров. Рассмотрены теоретические основы психологии импульсных покупок как фундаментальная база эффективности островной аренды. Предложена концептуальная модель оценки ресурсного потенциала коммерциализации, интегрирующая архитектурные параметры, экономические показатели и поведенческие факторы. Практическая значимость работы заключается в возможности использования полученных выводов для оптимизации стратегий коммерциализации, повышения чистого операционного дохода (NOI) торговых центров и совершенствования архитектурно-планировочных решений при проектировании новых объектов.

Ключевые слова: коммерциализация торговых центров, островная аренда, specialty leasing, мобильный торговый модуль, импульсные покупки, коэффициент эффективности площадей, GLA/GBA, чистый операционный доход, архитектурно-планировочный анализ, экономика впечатлений

Shafikova Indira Galiakhmatovna

N.P. Pastukhov State Academy of Industrial Management - branch of the Federal State Autonomous Educational Institution of Higher Education
«National Research Tomsk State University»

Commercialization of shopping centers

Abstract. This article examines current issues of shopping mall commercialization as a strategic system for managing the spatial potential of common areas. A comparative analysis of domestic and foreign terminology in the field of specialty leasing and commercialization was conducted, and key differences in the understanding of these categories were identified. An author's definition of shopping mall commercialization is proposed, and the term «Mobile Trading

Module» (MTM) is introduced to unify the classification of specialty leasing formats. A typology of specialty leasing is developed, including four classes: large-scale stationary structures, small-scale mobile modules, ultra-small integrated formats, and transformable spatial zones. Based on empirical data from 101 shopping centers in the Moscow region, an architectural and planning analysis of the dynamics of the efficiency coefficient of area use (GLA/GBA) for the period 1995–2024 was carried out, and three key stages in the evolution of commercial real estate development were identified. An inverse relationship was established between the scale of the object and the efficiency coefficient; spatial constraints and development potential of island retail for various classes of shopping centers were determined. The theoretical foundations of the psychology of impulse purchases are considered as the fundamental basis for the effectiveness of specialty leasing. A conceptual model for assessing the resource potential of commercialization is proposed, integrating architectural parameters, economic indicators, and behavioral factors. The practical significance of the work lies in the possibility of using the obtained conclusions to optimize commercialization strategies, increase the net operating income (NOI) of shopping centers, and improve architectural and planning solutions in the design of new facilities.

Keywords: shopping mall commercialization, specialty leasing, mobile trading module, impulse buying, area efficiency coefficient, GLA/GBA, net operating income, architectural and planning analysis, experience economy

Для корректной интеграции термина в структуру отечественной науки необходимо соотнести его с международными аналогами, используемыми в США и Европе. Анализ литературы позволяет выделить две ключевые категории, которые в российской практике часто объединяются под общим термином «коммерциализация».

Термин «Specialty Leasing» – островная аренда, закрепленный в стандартах Международного Совета Торговых Центров (International Council of Shopping Centers, ICSC), описывает процесс предоставления в пользование площадей в зонах общего пользования на краткосрочной основе. Ключевой характеристикой здесь является правовая природа отношений: вместо долгосрочного договора аренды часто используется краткосрочная и упрощенная версия, что обеспечивает гибкость и возможность быстрой ротации арендаторов. Фокус островной аренды сосредоточен преимущественно на торговой функции – предоставлении площади для осуществления малоформатной торговли. [1]

Общий термин «Commercialization» – коммерциализация, в индустрии торговой недвижимости имеет узкоспециализированное значение – это процесс извлечения дополнительного, непрофильного дохода из пространств общего пользования, которые не входят в арендопригодную площадь (GLA). Это стратегия монетизации трафика через рекламу, промо-акции и временную торговлю. При этом, данное понятие включает в себя также и островную аренду.

В зарубежной литературе и практике управления недвижимостью под термином «Commercialization» понимается комплексный процесс генерации дополнительного, непрофильного дохода собственником или оператором объекта. Анализ перечня инструментов, приводимых западными источниками, позволяет классифицировать их на несколько функциональных групп, формирующих экосистему доходов торгового центра вне традиционной аренды.

1. Медиа-коммерциализация и рекламные возможности

Одной из наиболее обширных категорий является монетизация рекламного потенциала объекта. Сюда входит классическая продажа рекламных поверхностей, которая в современной практике трансформируется в использование цифровых носителей и плазменных панелей. Эта группа инструментов нацелена на капитализацию трафика посетителей и времени их пребывания в торговом центре. К этой же категории можно отнести и кросс-маркетинговые инструменты, такие как распространение карт лояльности,

позволяющих монетизировать приверженность аудитории через партнерские программы арендаторов.

2. Автоматизированный сервис и вендинг

Вторую значимую группу составляет размещение оборудования самообслуживания. Сюда входят банкоматы и вендинговые аппараты, обеспечивающие продажу товаров импульсного спроса без участия персонала. Эта категория отличается высокой маржинальностью на квадратный метр занимаемой площади, так как требует минимального пространства. Также сюда относятся развлекательные и сервисные автоматы: фотокабины и детские аттракционы, выполняющие функцию удержания семейной аудитории.

3. Технологическая и телекоммуникационная аренда

С развитием технологий сформировался отдельный кластер коммерциализации, связанный с инфраструктурой связи. Это предоставление прав на установку телекоммуникационных антенн и вышек сотовой связи, а также монетизация доступа к Wi-Fi. Стоит отметить, что указанные в ранних классификациях «интернет-кабины» в современных условиях эволюционировали в зоны коворкинга и станции для зарядки мобильных устройств, что подтверждает тезис о гибкости инструментов коммерциализации под влиянием технического прогресса. Сюда же относится интеграция мобильных приложений как рекламной и сервисной площадки.

4. Сервисная инфраструктура паркинга

Отдельным направлением является коммерциализация зон парковки, выходящая за рамки простой оплаты машино-места. Это включает услуги парковщика, а также размещение сервисов технической помощи или авто моечных комплексов, что позволяет извлекать доход из технической зоны объекта.

5. Островная аренда

Наконец, центральным элементом системы коммерциализации выступает островная аренда. В англоязычной терминологии для этого используется понятие Specialty leasing. В отличие от предыдущих групп, которые носят вспомогательный или сервисный характер, данное направление подразумевает полноценную торговую деятельность в зонах общего пользования. Именно эта категория представляет наибольший интерес для данного исследования, так как является наиболее сложным управленческим процессом и генерирует основную долю дохода в структуре коммерциализации. [2,3]

Таким образом, в рамках нашего исследования предлагается следующее авторское определение: коммерциализация торгового центра – это стратегическая система управления пространственным потенциалом зон общего пользования и нематериальными активами объекта (трафиком, медиа-средой), направленная на генерацию не арендного дохода и диверсификацию пула арендаторов без задействования площадей, входящих в категорию GLA.

Необходимость сосредоточить внимание именно на островной аренде в рамках данного исследования продиктована ее экономическим весом. В структуре доходов от коммерциализации (Non-GLA Income) доля островной аренды в российских ТЦ традиционно значительно опережает рекламные доходы. Более того, именно островная торговля оказывает непосредственное влияние на восприятие объекта посетителем, в отличие от пассивных форм коммерциализации (реклама, банкоматы и вендинги). [4]

Островная аренда охватывает торговые острова, мобильные торговые модули, pop-up stores (временные магазины) – перешла из разряда периферийной деятельности в значимый компонент чистого операционного дохода (NOI). Отраслевые данные свидетельствуют о том, что для торговых центров высшей категории дополнительный доход может составлять двузначный процент от общей выручки, эффективно выступая в качестве "подушки безопасности" в эпоху колебаний уровня заполняемости. Аналитические инструменты теперь позволяют не просто сдавать эти площади в аренду, но и оптимизировать их использование, прогнозируя потоки покупателей и выявляя зоны с

наивысшим потенциалом для размещения временных конструкций, что превращает управление пространством в высокотехнологичный процесс. [5,6]

Развитие подобных форматов коммерциализации напрямую отвечает ключевым финансовым целям коммерческого управления объектом. Как отмечается в современных профильных исследованиях, стратегической задачей на данном уровне управления является планомерная максимизация прибыли за счет диверсификации источников выручки и строгой оптимизации операционных затрат. Внедрение и масштабирование форматов островной аренды органично вписывается в эту финансовую модель: оно позволяет девелоперам и управляющим компаниям извлекать дополнительный доход из уже существующих транзитных и общественных зон без необходимости существенных капитальных вложений, тем самым повышая общую экономическую устойчивость и рентабельность актива. [7]

Теоретические основы: психология спонтанных покупок

Феномен импульсного покупательского поведения на протяжении десятилетий остается одним из наиболее экономически значимых объектов исследования в области потребительской психологии и поведенческого маркетинга. Сегодня импульсные покупки определяются как сложный психофизиологический процесс, возникающий на стыке внешних маркетинговых стимулов и внутренних диспозиций индивида. Это поведение характеризуется внезапностью возникновения желания, гедонистической окраской, снижением когнитивного контроля и пренебрежением оценкой долгосрочных последствий в пользу немедленной выгоды. Экономический масштаб явления колоссален: по данным мета-аналитических обзоров, импульсные покупки составляют до 75% от общего объема транзакций в розничной торговле, что делает понимание механизмов их возникновения критически важным. [8]

Аффективная регуляция

Эмоциональное состояние потребителя действует как мощный модератор покупательского поведения. В литературе выделяются два основных механизма аффективного влияния:

- **Регуляция негативного аффекта:** импульсная покупка часто совершается с целью выравнивания настроения. Чувство грусти, одиночества или сниженная самооценка толкают потребителя к приобретению товаров как к способу самоутешения и повышения собственной значимости. Исследования показывают, что импульсивные покупатели часто имеют низкую самооценку и используют материальные объекты для купирования этого чувства.

- **Поддержание позитивного аффекта:** противоположный механизм, при котором состояние радости, эйфории или возбуждения снижает восприятие риска и финансовых ограничений. Потребитель в приподнятом настроении склонен к «само вознаграждению» и более отзывчив на маркетинговые стимулы, стремясь продлить позитивное переживание.

Гедонистическая мотивация и поиск ощущений

В отличие от утилитарной мотивации (покупка ради функциональной пользы), гедонистическая мотивация (покупка ради удовольствия от процесса) является сильнейшим драйвером импульсивности. Потребители, рассматривающие шопинг как развлечение, приключение или способ социализации, значительно чаще совершают незапланированные покупки. Фактор «поиска ощущений», то есть, стремление к новым, сложным и интенсивным переживаниям – также тесно связан с импульсивностью, особенно в категориях моды и развлечений. [9–12]

Типы импульсного поведения (выделены в классической работе Штерна):

- **Чистая импульсная покупка:** полная новизна, разрыв привычного паттерна. Покупка вещи, которую потребитель никогда раньше не видел и не планировал (например, экзотический гаджет).

- **Напоминающая импульсная покупка:** покупатель видит товар и вспоминает, что он нужен (заканчивается дома) или вспоминает о связанной с ним потребности.

- Внутренняя импульсная покупка: покупатель видит товар впервые, и у него мгновенно возникает визуализация потребности в нем.

- Запланированная импульсная покупка: покупатель идет в магазин с намерением купить «что-то по акции» или «что-то вкусное», но конкретный выбор товара совершается спонтанно на месте. [13]

Классификация товаров импульсного спроса

Товары повседневного спроса и низкой вовлеченности

Эти товары характеризуются низкой ценой, низким финансовым и социальным риском, и часто покупаются по привычке или для немедленного потребления.

- Кондитерские изделия и снеки: шоколад, конфеты, жевательная резинка, печенье, соленые снеки. Это классические товары при кассовой зоны супермаркетов в торговых центрах. Основные драйверы: голод, визуальная привлекательность упаковки, желание побаловать себя.

- Напитки: газированные напитки, соки, бутилированная вода. Часто покупаются для немедленного утоления жажды.

- Печатная продукция: журналы и газеты. Яркие обложки и заголовки провоцируют любопытство.

- Хозяйственные мелочи: батарейки, бритвенные станки, санитайзеры. Работают по механизму «напоминающего импульса».

Товары высокой гедонистической ценности

Категории, связанные с самовыражением, стилем и социальным статусом. Здесь фактор рискованности покупки выше, но и эмоциональная отдача сильнее.

- Одежда и обувь: одна из самых частых категорий импульсных покупок, особенно среди женщин. Опросы показывают, что 47% потребителей сожалеют об импульсных покупках в этой категории. Основные драйверы: скидки, новизна коллекций, визуальная эстетика.

- Косметика и парфюмерия: покупка часто стимулируется пробниками, тестерами и обещанием улучшения внешности. Категория тесно связана с поддержанием самооценки.

- Аксессуары и бижутерия: воспринимаются как элементы, завершающие образ. Относительно низкая цена (по сравнению с основной одеждой) облегчает решение.

Технологические товары

- Мелкая электроника: наушники, чехлы для телефонов, кабели. Часто приобретаются как сопутствующие товары к основному гаджету (кросс-селлинг). [14–16]

Таким образом, проведя анализ научной литературы, можно сделать вывод, что импульсный спрос – это многомерный феномен, глубоко укорененный в человеческой психологии и физиологии. Он не является случайной ошибкой системы, а представляет собой результат эволюционно сложившихся механизмов реагирования на стимулы вознаграждения. Современный маркетинг, используя достижения нейронауки, сенсорных технологий и анализа больших данных, научился эффективно активировать эти механизмы. Однако, учитывая растущую осведомленность потребителей и негативные последствия в виде сожаления и финансовых проблем, этический аспект использования технологий стимуляции импульса становится все более актуальным полем для будущих исследований.

Островная аренда как основа коммерциализации

RMU (Малогобаритные мобильные конструкции) и торговые острова служат точкой входа с низким уровнем риска для малых предпринимателей. Успешные концепции могут быть переведены в стационарные магазины, обеспечивая поток будущих арендаторов для арендодателя. Это позволяет тестировать спрос без значительных инвестиций. При этом, арендодатели могут взимать более высокую арендную плату за единицу площади для торговых островов по сравнению со стационарными магазинами из-за высокой видимости и трафика в зоне общего пользования. Это позволяет эффективно варьировать арендную плату в зависимости от платежеспособности арендатора. Также, в отличие от стационарных

магазинов, требующих значительных капитальных затрат и долгосрочных договоров, торговые острова могут быть переоборудованы за одну ночь для соответствия трендам. Такая гибкость критически важна для адаптации к быстро меняющимся потребительским предпочтениям, например, в период праздников.

Учитывая важность островной аренды в структуре чистого операционного дохода ТЦ, мы предлагаем ввести классификацию форматов островной аренды, основанную на архитектурных, технологических и операционных различиях форматов. Классификация должна охватывать спектр от классических торговых островов до передовых роботизированных систем и инфраструктурных объектов «обратной логистики», для полного соответствия современным тенденциям в сфере островной аренды.

Класс I: Крупногабаритные стационарные конструкции (Торговые острова)

Определяются как относительно крупные торговые единицы закрытого или полужакрытого типа, занимающие площадь примерно 6-10 кв. м. Архитектурной особенностью является жесткая привязка к локации из-за необходимости подключения к скрытым инженерным коммуникациям ТЦ (водоснабжение, канализация, усиленные электрические мощности). Продавец осуществляет деятельность, находясь внутри периметра конструкции. Данный класс обладает наибольшим визуальным весом в интерьере галереи и требует просторных общественных зон для исключения конфликта с транзитным трафиком.

Класс II: Малогабаритные мобильные конструкции (RMU)

Включает в себя компактные форматы площадью до 4 кв. м. Конструктивно представляют собой открытые прилавки, тележки или витрины, где продавец работает по внешнему контуру. Ключевая характеристика – автономность и мобильность: модули часто оснащаются скрытыми колесными базами и не требуют сложного инженерного подключения (достаточно стандартной точки электропитания). С точки зрения управления пространством, этот класс обеспечивает максимальную гибкость, позволяя уплотнять общие зоны в пиковые сезоны и легко менять конфигурацию без строительно-монтажных работ.

Анализ терминологического аппарата, применяемого в отечественной практике управления торговой недвижимостью, выявил отсутствие точного эквивалента для широко используемого в международной среде понятия RMU (Retail Merchandising Unit). В настоящее время российские специалисты и исследователи зачастую оперируют нестрогими и разрозненными определениями, такими как «торговая тележка», «лоток» или просто «стойка», что создает терминологическую путаницу и затрудняет корректную классификацию объектов островной аренды.

В связи с этим, для унификации понятийного аппарата и внесения ясности в профессиональную среду, в рамках данного исследования предлагается ввести термин «Мобильный торговый модуль» (МТМ). Данная дефиниция наиболее полно и точно отражает ключевые архитектурно-эксплуатационные характеристики формата:

- Мобильность – способность конструкции к оперативному перемещению без демонтажа инженерных сетей
- Торговая функция – целевое назначение объекта в структуре коммерциализации
- Модульность – стандартизированный подход к габаритам и автономность конструкции

Внедрение аббревиатуры МТМ в научный оборот позволит четко отделить данный малогабаритный формат от капитальных торговых островов и повысит прозрачность коммуникации между девелоперами и операторами розничной торговли.

Класс III: Ультрамалые интегрированные форматы (Микро-ритейл и инфраструктура)

К данной категории относятся объекты площадью 1-2 кв. м, имеющие вертикально ориентированную архитектуру: вендинговые аппараты, банкоматы, постаматы, зарядные станции и фотокабины. Пространственное преимущество этого класса заключается в

возможности эффективного использования непригодных под более крупные конструкции архитектурных зон: ниш, пространств под эскалаторами, и глухих стен.

Класс IV: Трансформируемые пространственные зоны (Pop-Up и промо-площадки)

В отличие от классических торговых островов, этот формат не использует капитального торгового оборудования. Представляет собой временное зонирование крупных общественных пространств (преимущественно атриумов) с помощью легких ограждений, напольных покрытий или модульных подиумов. Используется для проведения сезонных ярмарок, автомобильных экспозиций или бренд-активаций. Площадь варьируется от 20 до 100+ кв. м, но носит эпизодический характер, что позволяет сохранять первоначальный архитектурный замысел ТЦ большую часть времени.

Оценка ресурсного потенциала коммерциализации общих зон торговых центров: архитектурно-планировочный и экономический аспекты

Современная парадигма девелопмента торговой недвижимости претерпевает фундаментальные изменения, обусловленные трансформацией потребительского поведения и усилением конкуренции на рынке ритейла. Если на ранних этапах становления рынка (1990–2005 гг.) доминирующей моделью являлся утилитарный подход, ориентированный на максимизацию плотности торговых операторов, то современные концепции смещают фокус в сторону создания многофункциональных общественных пространств, направленных на увеличение времени пребывания посетителя и формирование уникального опыта.

В данном контексте особую актуальность приобретает вопрос экономической эффективности использования общих зон – галерей, атриумов, рекреационных пространств и технических коридоров. Традиционно в теории управления недвижимостью данные площади рассматриваются как затраты, увеличивающие операционную нагрузку на объект без генерации прямого арендного потока. Однако развитие отрасли островной аренды позволяет пересмотреть этот подход, трансформируя площади общих зон в актив, генерирующий высоко маржинальный доход.

Ключевым индикатором, определяющим потенциал объекта для внедрения форматов островной торговли, является соотношение арендопригодной площади (GLA – Gross Leasable Area) к общей площади здания (GBA – Gross Building Area). Данный коэффициент ($K = GLA/GBA$) служит мерой эффективности проектирования: девелоперы стремятся максимизировать его значение, доводя до значений 0,7–0,8. Однако для целей коммерциализации общих зон действует обратная логика: чрезмерно высокий коэффициент эффективности свидетельствует об отсутствии необходимого пространства для размещения торговых островов без ущерба для логистики посетительских потоков.

Проблематика исследования в данной главе заключается в выявлении корреляции между архитектурной типологией торговых центров, периодом их ввода в эксплуатацию и фактическим объемом площадей, доступных для коммерциализации. Мы предполагаем, что эволюция рынка привела к снижению коэффициента K , что открывает новые возможности для развития островной торговли. Для проверки данной гипотезы и оценки емкости рынка было проведено исследование на базе выборки из 101 торгового центра Московского региона. Выборка включает объекты различных форматов (от районных до суперрегиональных) и временных периодов постройки (с 1995 по 2024 гг.).

Целью данной главы является анализ архитектурно-планировочных решений торговых центров РФ для определения потенциала развития островной торговли. В рамках главы решаются следующие задачи:

- Анализ динамики коэффициента эффективности площадей (GLA/GBA) в ретроспективе последних 30 лет.
- Выявление зависимости между масштабом объекта (GBA) и долей площадей, потенциально пригодных для размещения торговых островов.

Материалы и методы исследования

Эмпирическая база.

Исследование проведено на базе данных о 101 функционирующем торговых центрах Москвы. В выборку вошли объекты, введенные в эксплуатацию в период с 1995 по 2024 год, с общей площадью здания (GBA) от 20 800 до 480 000 кв. м. Для обеспечения репрезентативности результатов из анализа были исключены специализированные торговые форматы (рынки, строительные гипермаркеты, мебельные центры), архитектурная специфика которых не предполагает наличие развитых общественных зон галерейного типа. Полный реестр исследуемых объектов с детализацией их технико-экономических показателей приведен в Таблице 1 (Приложение А).

Методология.

Для решения поставленных задач применялся метод пространственного и архитектурно-планировочного анализа коммерческой недвижимости. Основу методологии составил систематический расчет коэффициента эффективности использования площадей ($K = GLA/GBA$) для каждого объекта выборки.

Оценка пространственного потенциала общих зон проводилась в двух аналитических разрезах:

- Ретроспективный анализ: оценка динамики изменения коэффициента K в зависимости от периода ввода объекта в эксплуатацию для выявления исторических сдвигов в девелопменте и перехода к форматам «экономики впечатлений».
- Кросс-секционный анализ (анализ масштаба): группировка торговых центров по классам (от районных до суперрегиональных) с целью определения корреляции между физическими габаритами здания (GBA) и долей площадей общего пользования, доступных для размещения торговых островов.

Данный подход позволил количественно измерить физическую емкость общих зон, изолированно исследуя пространственный ресурс здания как фундаментальное базовое условие для последующего внедрения и масштабирования форматов коммерциализации.

Результаты

Эволюция архитектурно-планировочных решений и динамика коэффициента использования площадей (1995–2024 гг.)

Анализ выборки из 101 торгового объекта Московского региона позволил выявить устойчивую корреляцию между периодом ввода объекта в эксплуатацию и значением коэффициента эффективности площадей K . Наблюдаемая динамика не является случайной флуктуацией, а отражает фундаментальные сдвиги в стратегии девелопмента от модели удовлетворения дефицита к экономике впечатлений. В хронологическом аспекте можно выделить три ключевых этапа трансформации (см. Рисунок 1.1).

Этап 1. Строго функциональный подход (до 2005 г.)

Период становления рынка качественной торговой недвижимости в РФ характеризовался острым дефицитом предложения. В условиях низкой конкуренции основной стратегией девелоперов являлась максимизация арендопригодной площади (GLA) при минимизации инвестиций в общественные зоны. Анализ показывает, что для ранних объектов среднее значение коэффициента достигает 0.62.

С точки зрения архитектуры, это выражалось в проектировании узких галерей, отсутствии атриумных пространств и жесткой линейной логистике. Для сферы островной торговли данная архитектурная среда является агрессивной. Размещение торговых островов в таких условиях сопряжено с высоким риском создания препятствий свободному трафику посетителей. В результате, потенциал коммерциализации общих зон на таких объектах остается низким, ограничиваясь малоформатными стойками, такими как банкоматы и вендинговые аппараты.

Этап 2. Расцвет экономики впечатлений (2015–2019 гг.)

Данный период характеризуется насыщением рынка и обострением конкуренции за потребителя. Девелопмент сместил фокус с квадратных метров на создание комфортной среды. Эмпирические данные фиксируют в этом временном интервале минимум коэффициента эффективности – 0.47.

Фактически, это означает, что девелоперы сознательно отводили более 50% общей площади здания (ГВА) под не генерирующие доход напрямую функции: масштабные атриумы, широкие галереи, зоны рекреации и ивент-площадки.

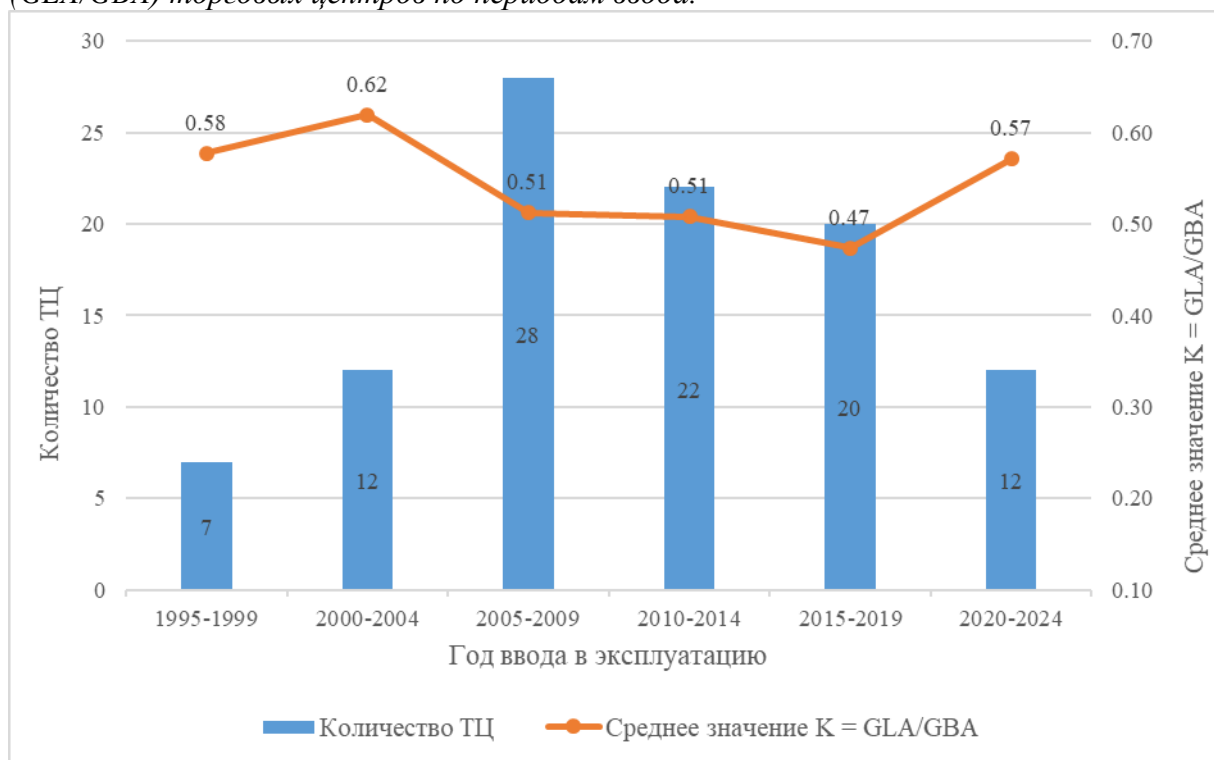
Для островной торговли данный период сформировал «золотой стандарт» инфраструктуры. Избыточная ширина галерей трансформировала торговый остров из помехи в полноценный элемент зонирования пространства. Низкое соотношение GLA/ГВА в данном случае является не показателем неэффективности, а инвестицией во время пребывания посетителя. Именно на таких площадях стало возможным размещение крупноформатных островных концепций, которые генерируют удельный доход на 1 кв.м, превышающий показатели стационарных операторов.

Этап 3. Пост-кризисная коррекция (2020–2024 гг.)

Анализ объектов, введенных в эксплуатацию в последние 5 лет, демонстрирует разворот тренда: значение коэффициента увеличилось до уровня 0.57. Данная коррекция обусловлена комплексом макроэкономических факторов: ростом себестоимости строительства, инфляцией, сменой потребительских паттернов в сторону онлайн-покупок.

Рынок отходит от крупных моллов в пользу форматов торговых центров районного значения. Для отрасли островной торговли это означает новые вызовы. Управление пулом торговых островов на таких объектах требует более точного подхода – внедрения модульных трансформируемых конструкций и жесткого зонирования, так как огромных площадей, характерных для объектов 2015–2019 гг., в новых проектах становится меньше.

Рисунок 1.1. Динамика показателей коэффициента эффективности площадей (GLA/ГВА) торговых центров по периодам ввода.



Источник: рассчитано автором по данным Таблицы 1 из Приложения А.

Влияние площади объекта на экономику островной торговли

Вторым фундаментальным фактором, детерминирующим потенциал коммерциализации общих зон, является физический масштаб объекта недвижимости. Проведенный анализ выявил ярко выраженную обратную зависимость между общей площадью здания (ГВА) и коэффициентом эффективности использования площадей К. Данная зависимость отражает качественную трансформацию функциональной модели торгового центра по мере роста его площади (см. Рисунок 1.2).

Опираясь на актуальные подходы к многокритериальной классификации коммерческой недвижимости, учитывающие форматы объектов и площадь охвата, на

основе полученных эмпирических данных целесообразно рассмотреть два полярных класса торговых центров. Хотя в отраслевой практике для категоризации объектов часто применяется показатель арендопригодной площади (GLA), именно общая площадь всего здания (GBA) формируют тот самый пространственный ресурс, необходимый для создания комфортных общественных зон. [17]

В связи с этим, с точки зрения потенциала коммерциализации, целесообразно рассмотреть следующие классы объектов, принципиально различающихся подходами к островной аренде:

Класс А. Районные и окружные торговые центры ($GBA < 70\,000$ кв. м)

Для объектов малого и среднего формата характерен максимально высокий средний показатель эффективности использования площадей – К 0,59.

Архитектурно-планировочные решения в данном сегменте подчинены жесткой утилитарной логике: минимизация зон общего пользования для снижения инвестиционной стоимости строительства. При этом, в таких торговых центрах посетительский поток носит целевой, транзитный характер, длительность пребывания минимальна. Галереи проектируются исходя из минимальных нормативных требований пропускной способности. Рекреационные зоны либо отсутствуют, либо интегрированы в фуд-корт. В условиях дефицита пространства коммерциализация носит точечный, сервисный характер. Потенциал развития ограничен размещением вендинговых аппаратов, банкоматов, пунктов выдачи заказов и малогабаритных стоек для товаров импульсного спроса (аксессуары, упаковка). Попытка внедрения крупноформатных торговых островов в такую среду приводит к конфликту трафика: сужение прохода ниже комфортного минимума провоцирует негативный клиентский опыт и снижение конверсии основных арендаторов.

Класс Б. Суперрегиональные центры и мегамоллы ($GBA > 270\,000$ кв. м)

В сегменте сверхкрупных объектов зафиксирован низкий коэффициент эффективности – К 0,42. Это означает, что до 58% площади здания не участвует в классическом арендном обороте. Однако именно этот объем площадей создает уникальную экосистему для островной торговли – в объектах такого масштаба островная торговля эволюционирует из вспомогательной функции в значительную часть потребительского опыта. Огромные атриумы и широкие галереи позволяют переходить от одиночного размещения киосков к кластерному подходу.

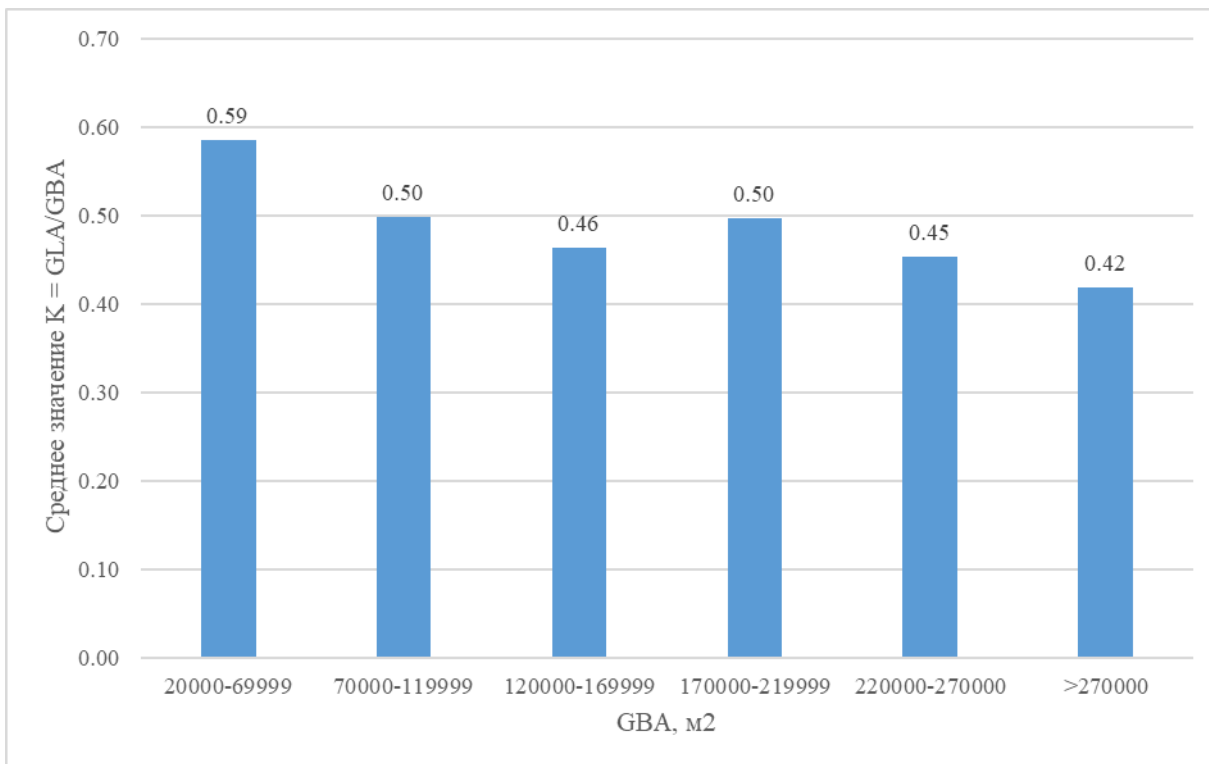
Форматы коммерциализации:

- Тематические ярмарки: Формирование сезонных зон в атриумах, генерирующих трафик, сопоставимый с якорными арендаторами.
- Рор-ап галереи: Создание зон для тестирования новых брендов и стартапов, которые не готовы к долгосрочной аренде.
- Развлекательные и промо-кластеры: Размещение авто-экспозиций, интерактивных зон.

Для супер региональных ТЦ доходы от коммерциализации общих зон становятся критически важным инструментом покрытия операционных расходов на содержание гигантских общественных пространств. Пространство в данном случае монетизируется через создание атмосферы и разнообразия впечатлений, недоступных в онлайн-ритейле.

Таким образом, масштаб объекта диктует предельную емкость рынка островной торговли. Если в районных ТЦ развитие островной аренды ограничено физическими габаритами галерей, то в супер региональных объектах ограничителем выступает только качество управления концепцией.

Рисунок 1.2. Зависимость коэффициента использования площадей от общей площади объекта (GBA).



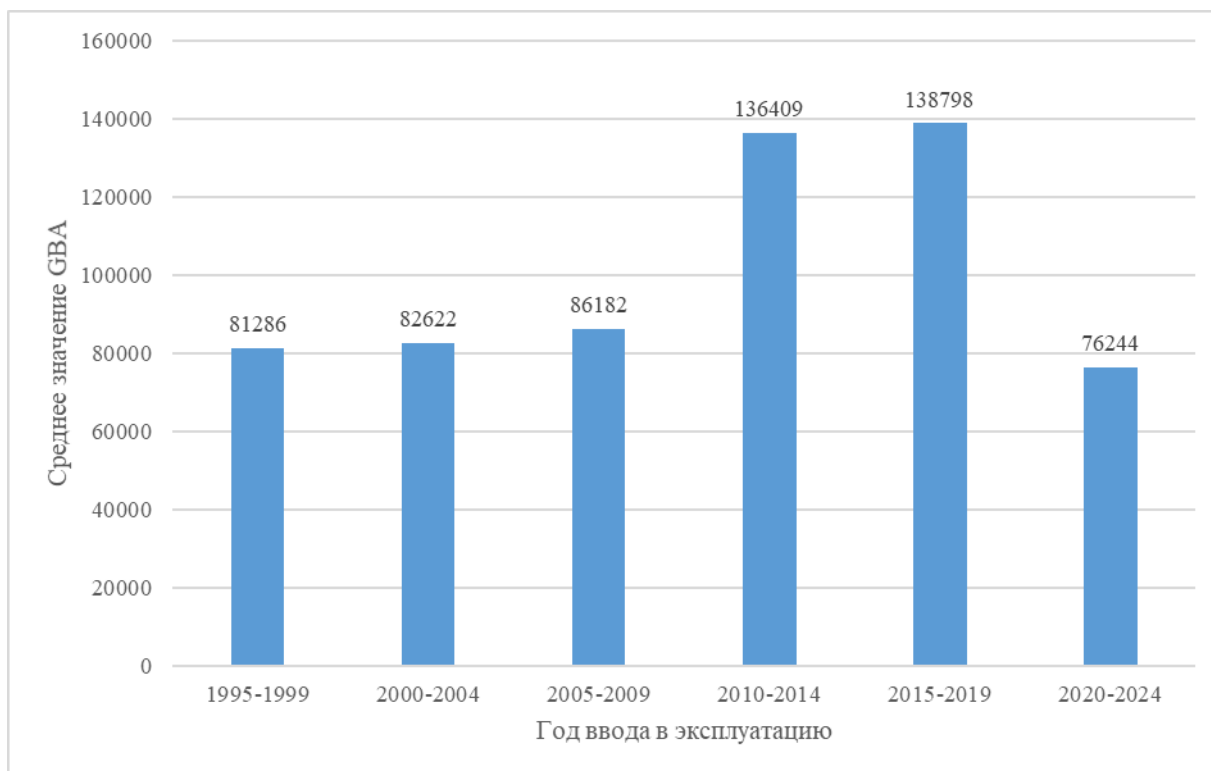
Источник: рассчитано автором по данным Таблицы 1 из Приложения А.

Выводы

Проведенный статистический анализ архитектурно-планировочных характеристик торговых центров Московского региона позволяет сформулировать следующие ключевые положения, определяющие ресурсную базу островной торговли.

Выявленный рост коэффициента эффективности использования площадей с 0,47 до 0,57 в период 2020–2024 гг. (см. Рисунок 1.1) не свидетельствует о снижении качества архитектурной среды. Данная динамика детерминирована структурными изменениями в предложении нового строительства. Рынок девелопмента переориентировался с реализации суперрегиональных проектов на формат районных центров. Поскольку для объектов малого формата (см. Рисунок 1.2) нормальным является более высокий коэффициент эффективности, доминирование данного сегмента в структуре ввода в эксплуатацию повышает средние показатели по рынку.

Рисунок 1.3. Среднее значение GBA в зависимости от года ввода в эксплуатацию.



Источник: рассчитано автором по данным Таблицы 1 из Приложения А.

Для индустрии островной торговли это сигнализирует о смене парадигмы: экстенсивный рост за счет освоения гигантских атриумов сменяется интенсивным развитием в условиях ограниченного пространства районных центров, требующим более строгих стандартов зонирования и визуальной интеграции.

Результаты исследования опровергают традиционный подход к оценке эффективности торгового объекта, где стремление к максимизации GLA считается безусловным благом. В условиях экономики впечатлений «избыточные» общие зоны трансформируются из пункта расходов в ключевой актив доходности. Экономическое обоснование островной торговли базируется на следующем парадоксе: ставка аренды на квадратный метр для торговых островов в 3–5 раз превышает ставки для стационарных арендаторов. Следовательно, снижение коэффициента К (увеличение доли общих зон) при грамотном управлении не снижает, а повышает доходность на квадратный метр общей площади здания.

Таким образом, ресурсный потенциал для коммерциализации определяется не просто наличием свободных площадей, а балансом между масштабом объекта и его архитектурой. Наивысшим потенциалом обладают объекты, спроектированные в парадигме 2010–2019 годов, а также суперрегиональные моллы, где архитектурная планировка атриумов и просторных галерей является условием для формирования высокого трафика, который впоследствии монетизируется через форматы островной торговли.

Обсуждение результатов

Проведенный анализ подтверждает гипотезу о том, что эволюция архитектурно-планировочных решений торговых центров (в частности, снижение коэффициента К в объектах «экономики впечатлений») формирует значительный пространственный ресурс для развития островной торговли. Однако наличие свободных площадей в зонах общего пользования является лишь базовым условием, но не гарантией успешной коммерциализации.

Преобразование физического пространства в прямой операционный доход (NOI) представляет собой многофакторный процесс. Опираясь на результаты архитектурного анализа и теоретические основы поведенческого маркетинга, можно выделить три группы

факторов, определяющих итоговую конверсию пространственного потенциала в экономический:

1. Архитектурно-пространственные факторы: габариты галерей, конфигурация атриумов и отсутствие конфликта с основными транзитными потоками. Как было показано в исследовании, суперрегиональные моллы (с коэффициентом K около 0,41) позволяют переходить от точечного размещения к созданию тематических кластеров.

2. Поведенческие факторы (активация импульсного спроса): эффективность торгового острова напрямую зависит от его способности стимулировать спонтанные покупки. Размещение товаров с высокой вероятностью импульсной покупки в зонах с максимальным временем задержки посетителя усиливает аффективную реакцию и вероятность покупки.

3. Экономические факторы форматов: различные классы островной торговли (торговые острова, МТМ, инфраструктурные форматы) обладают разной маржинальностью и гибкостью. Мобильные торговые модули (МТМ), например, позволяют оперативно адаптировать арендную ставку под пиковые сезоны, максимизируя выручку с квадратного метра.

Основываясь на выявленных факторах, в качестве направления для дальнейших исследований мы предлагаем теоретическую модель оценки ресурсного потенциала коммерциализации. Данная модель призвана объединить архитектурные параметры с экономическими показателями.

Оценку потенциального дополнительного дохода (V_{add}) для конкретного объекта недвижимости предлагается рассчитывать с использованием следующего алгоритма:

$$V_{add} = \sum_{i=1}^n (S_i \cdot R_i \cdot C_{traffic})$$

Где:

V_{add} – суммарный объем дополнительного дохода.

S_i – арендная площадь i -го объекта, архитектурно пригодная для коммерциализации (определяется на основе анализа планов торгового центра и расчета допустимой пропускной способности).

R_i – рыночная арендная ставка для конкретного формата (МТМ, торговый остров, pop-up), определяемая методом сравнительного анализа сопоставимых объектов.

$C_{traffic}$ – поправочный коэффициент конверсии трафика, зависящий от поведенческого потенциала локации (например, коэффициент будет выше в рекреационных зонах и ниже в узких транзитных коридорах).

Предложенная концептуальная формула демонстрирует, что ресурсный потенциал определяется не просто метриками свободной площади, а синергией грамотного зонирования, понимания психологии потребителя и гибкого управления форматами аренды. Эмпирическая апробация данной модели на реальных финансовых данных торговых центров представляет собой перспективную задачу для будущих исследований в области экономики коммерческой недвижимости.

Список источников

1. Kravitz D. S. What is Specialty Leasing? [Электронный ресурс] // Directory of Major Malls | ShoppingCenters.com. 2015. URL: <https://shoppingcenters.com/article/what-specialty-leasing/>.

2. Commercialisation Services [Электронный ресурс] // BDS Sponsorship. URL: <https://www.sponsorship.co.uk/services/commercialisation-services/>.

3. Savills UK | The Changing Role of Commercialisation in Shopping Centres [Электронный ресурс]. 2017. URL: <https://www.savills.co.uk/insight-and-opinion/savills-news/369499/the-changing-role-of-commercialisation-in-shopping-centres>.

4. Средний доход коммерциализации ТЦ в России составил 3% – аналитики - Строительная газета [Электронный ресурс]. URL:

[https://stroygaz.ru/news/commercial/sredniy-dokhod-kommertsializatsii-tts-v-rossii-sostavil-3-analitiki/-](https://stroygaz.ru/news/commercial/sredniy-dokhod-kommertsializatsii-tts-v-rossii-sostavil-3-analitiki/).

5. Ancillary Income Is Making Moves: From Phantom Income to NOI [Электронный ресурс]. URL: <https://www.icsc.com/news-and-views/icsc-exchange/ancillary-income-is-making-moves-from-phantom-income-to-noi>.

6. Bel-Bachir I. и др. Boosting mall revenues through advanced analytics // McKinsey & Company URL <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/boosting-mall-revenues-through-advanced-analytics>. 2019.

7. Люлин П. Б. Финансовые цели и их реализация в управлении объектами коммерческой недвижимости // Управленческий учет. 2024. № 6. С. 37–42.

8. Qureshi F. H., Sokić K., Khawaja S. Impulsive Buying Tendencies and Personality: Cognitive and Affective Aspects // Psychiatry International. 2025. Т. 6, № 1.

9. Mandolfo M., Lamberti L. Past, Present, and Future of Impulse Buying Research Methods: A Systematic Literature Review // Front. Psychol. Frontiers, 2021. Т. 12.

10. Maqsood K., Javed I. Impulse Buying, Consumer's Satisfaction and Brand Loyalty // Journal of Economic Impact. 2019. Т. 1. С. 40–47.

11. Zhao Y. и др. A Meta-Analysis of Online Impulsive Buying and the Moderating Effect of Economic Development Level // Inf Syst Front. 2022. Т. 24, № 5. С. 1667–1688.

12. Rodrigues R. I., Lopes P., Varela M. Factors Affecting Impulse Buying Behavior of Consumers // Front Psychol. 2021. Т. 12. С. 697080.

13. Stern H. The Significance of Impulse Buying Today // Journal of Marketing. 1962. Т. 26, № 2. С. 59–62.

14. Rodrigues R. I., Lopes P., Varela M. Factors Affecting Impulse Buying Behavior of Consumers // Front Psychol. 2021. Т. 12. С. 697080.

15. Qi Y. “You Only Buy What You Love”: Understanding Impulse Buying Among College Students Through Values, Emotion, and Digital Immersion // Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research. Multidisciplinary Digital Publishing Institute, 2025. Т. 20, № 4. С. 271.

16. Sha V. 15 Most Common Impulse Buys [Электронный ресурс] // Mageworx Blog. 2019. URL: <https://www.mageworx.com/blog/most-common-impulse-buys>.

17. Колчанов А. А., Люлин П. Б. Классификация объектов коммерческой недвижимости с торговой функцией // Московский экономический журнал. Электронная наука, 2025. Т. 10, № 3. С. 245–259.

Сведения об авторе

Шафикова Индира Галияхматовна, аспирант, Государственная академия промышленного менеджмента имени Н. П. Пастухова – филиал Федерального Государственного Автономного Образовательного Учреждения высшего образования «Национальный исследовательский Томский государственный университет», Томск, Россия.

Information about the author

Shafikova Indira Galiakhmatovna, postgraduate, N.P. Pastukhov State Academy of Industrial Management - branch of the Federal State Autonomous Educational Institution of Higher Education “National Research Tomsk State University”, Tomsk, Russia

Приложение А

Таблица 1. Реестр исследуемых торговых центров Московского региона и их технические показатели

Название	GLA	GBA	Год открытия	K = GLA/GBA
Vegas Каширское шоссе	145000	480000	2011	0.30
АВИАПАРК	230000	400000	2014	0.58

Название	GLA	GVA	Год открытия	K = GLA/GVA
Абрамцево	181711	320000	2024	0.57
Метрополис	84000	311000	2009	0.27
Саларис	105000	310000	2019	0.34
Ривьера	100000	298000	2016	0.34
Vegas Кунцево	134350	286872	2017	0.47
Vegas Сити	121000	285000	2014	0.42
Columbus	136000	277400	2015	0.49
Москва (Тихорецкий бульвар)	149000	260000	2001	0.57
Садовод	108000	250000	1997	0.43
Кунцево Плаза	64000	245000	2015	0.26
Европолис Ростокино	171505	242594	2009	0.71
ГОРОД Лефортово	97000	240000	2009	0.40
Отрада (Пятницкое шоссе)	75000	220000	2011	0.34
Гагаринский	70000	200000	2010	0.35
Каширская Плаза	71000	195500	2018	0.36
Мега Теплый Стан	155000	180500	2002	0.86
Европейский	63000	180000	2006	0.35
АФИМОЛЛ Сити	114000	179000	2011	0.64
Июнь-Мытищи	75000	178000	2012	0.42
Бутово Молл	61500	152000	2016	0.40
ГУДЗОН	55673	143720	2014	0.39
РИГАМОЛЛ	80000	143000	2016	0.56
Зеленопарк	110000	140000	2015	0.79
Океания	60000	137000	2016	0.44
ГОРОД Косино	60000	136000	2021	0.44
Мозаика	68000	134000	2014	0.51
Капитолий на Вернадского	55500	130000	2006	0.43
Весна!	58600	129000	2014	0.45
Принц Плаза	40000	120000	2008	0.33
Калейдоскоп	42811	120000	2012	0.36
Атриум	42000	105000	2002	0.40
Щука	43000	105000	2007	0.41
Облака	40400	98000	2008	0.41
РИО Севастопольский	35000	92000	2005	0.38
MARi	52000	88500	2015	0.59
ЕвроПарк	36000	86000	2005	0.42
ROOMER	65000	86000	2013	0.76
Киевский	27900	80000	2016	0.35
Косино Парк	39400	80000	2016	0.49
Тройка	60799	77242	2008	0.79
Avenue South-West	35000	77115	2016	0.45
Райкин Плаза	27000	76000	2013	0.36
РИО Ленинский	40000	75000	2013	0.53
Вэйпарк	46000	75000	2004	0.61

Название	GLA	GVA	Год открытия	K = GLA/GVA
Павелецкая Плаза	33000	73000	2021	0.45
Центральный Детский Магазин на Лубянке	35000	73000	2015	0.48
Мегаполис	44000	72500	2009	0.61
Капитолий Ленинградский (Правобережная улица)	34000	72000	2002	0.47
Л-153	35500	70000	2004	0.51
Место встречи София	35980	65614	2021	0.55
Времена года	32000	64500	2007	0.50
ЦУМ	31000	64000	1997	0.48
Каширский Двор	40000	63600	2016	0.63
Спектр	38000	63000	2009	0.60
Охотный ряд	39400	62711	1997	0.63
Крокус Сити Молл	33000	62000	2002	0.53
Фестиваль	30000	61600	2005	0.49
Щелково	36000	60000	1995	0.60
Смоленский Пассаж	33793	59595	1998	0.57
Капитолий Севастопольский	23000	59000	2005	0.39
Botanica Mall	28500	52900	2024	0.54
НЕБО	28771	51645	2021	0.56
Планерная	14500	50768	2011	0.29
КАЛИТА	22000	47000	2015	0.47
Ритейл Парк	26000	47000	2005	0.55
Маркос-Молл	22000	42000	2010	0.52
Драйв	26000	42000	2014	0.62
Семеновский	25000	40000	1997	0.63
Сказка	18500	38600	2022	0.48
Lotte Plaza	23130	38530	2007	0.60
Ереван Плаза	24000	38150	2007	0.63
Prime Plaza	21000	38000	2021	0.55
Модный Сезон	29000	38000	2012	0.76
Fort Отрадное	25674	37508	2002	0.68
Место встречи Орион	19460	37381	2023	0.52
Nikol'skaya Plaza	13200	36000	2007	0.37
4Rooms City	25000	36000	2021	0.69
Митино Парк	31473	35783	2023	0.88
Парус (Новокуркинское шоссе)	27000	35500	2012	0.76
Петровский Пассаж	33000	35000	2001	0.94
Люблинское Поле	23106	34900	2003	0.66
Парк Хаус Братеево	31156	34870	2005	0.89
Праздник	24000	34000	2008	0.71
ТДЦ «Варшавский»	16000	33350	2005	0.48
Клён	20000	33000	2015	0.61
Капитолий Марьино роцца	23062	32698	1998	0.71
Аэробус	17430	32600	2008	0.53

Название	GLA	GVA	Год открытия	K = GLA/GVA
Новочеркизовский	16000	32000	2008	0.50
Домодедовский	18000	32000	2007	0.56
XL Дмитровка	28000	32000	2002	0.88
БУМ Сити	20078	31355	2008	0.64
Гравитация	18500	30000	2021	0.62
Аventura	19500	30000	2011	0.65
ВИВА!	22000	30000	2010	0.73
Галеон	14000	28000	2019	0.50
Капитолий Беляево	8566	27552	2002	0.31
Парус (Локомотивный проезд)	12000	27000	2013	0.44
ТЦ Петровский (Новопетровская)	9800	20982	2018	0.47
ТРЦ Fort Ясенево	8150	20800	2006	0.39