

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования «Южно-Уральский государственный университет»  
(национальный исследовательский университет)  
Высшая школа экономики и управления  
Кафедра «Прикладная экономика»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ  
Заведующий кафедрой д.э.н.,  
доцент  
\_\_\_\_\_ Т.А. Худякова  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020

Разработка системы управления и эксплуатации торгового комплекса  
на примере ООО «Ясень Плюс»

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА  
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ  
ЮУрГУ – 38.03.02.2020.120. ПЗ ВКР

Руководитель работы,  
к.э.н. доцент  
\_\_\_\_\_ С.И. Бородин  
\_\_\_\_\_ 2020 г.

Автор работы,  
Студент группы ЭУ–572  
\_\_\_\_\_ И.А. Карпенко  
\_\_\_\_\_ 2020 г.

Нормоконтролер,  
старший преподаватель  
\_\_\_\_\_ Н.В. Тихонова  
\_\_\_\_\_ 2020 г.

Челябинск 2020

## АННОТАЦИЯ

Карпенко И.А. Разработка системы управления и эксплуатации торгового комплекса на примере ООО «Ясень Плюс» – Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ – 527, ПЭ, 2020, 93с., 12 ил., 16 табл., библиогр. список – 81 наим., 12 л. плакатов ф. А4.

В работе дано понятие и описаны подходы к управлению и эксплуатации торговым комплексом, кроме того представлен зарубежный опыт в управлении торговыми комплексами.

Дана общая характеристика торгового комплекса «Усадьба» ООО «Ясень Плюс», произведен анализ методов управления, анализ эффективности управления и эксплуатации торговым комплексом.

Предложен проект по диспетчеризации торгового комплекса «Усадьба», обоснована эффективность предложения и определены риски рекомендаций.

Практическая значимость работы проявляется в разработке конкретного мероприятия для улучшения управления и эксплуатации торгового комплекса.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1 ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ОБ УПРАВЛЕНИИ И ЭКСПЛУАТАЦИИ ТОРГОВОГО КОМПЛЕКСА.....	8
1.1 Основные подходы к управлению и эксплуатации торговым комплексом.....	8
1.2 Нормативное регулирование управления и эксплуатации торговым комплексом.....	17
1.3 Особенности управления и эксплуатации торговым комплексом в зарубежных странах.....	24
2 АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ И ЭКСПЛУАТАЦИИ ТК «УСАДЬБА» ООО «ЯСЕНЬ ПЛЮС».....	30
2.1 Организационно-управленческая характеристика ТК «Усадьба» ООО «Ясень Плюс».....	30
2.2 Методы управления и эксплуатацией ТК «Усадьба» ООО «Ясень Плюс».....	41
2.3 Оценка эффективности управления и эксплуатацией ТК «Усадьба» ООО «Ясень Плюс».....	52
3 ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ И ЭКСПЛУАТАЦИИ ТК «УСАДЬБА» ООО «ЯСЕНЬ ПЛЮС».....	63
3.1 Рекомендации по улучшению системы управления и эксплуатации ТК «Усадьба» ООО «Ясень Плюс».....	63
3.2 Оценка эффективности предлагаемых рекомендаций.....	70
3.3 Оценка рисков предлагаемых мероприятий.....	77
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	82
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	87

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы.** Торговые комплексы в настоящее время играют важную роль в организации торгового обслуживания населения и в формировании каналов сбыта товаров и услуг. Кроме того, они способствуют внедрению и развитию цивилизованных форм торговли, комплексированию торговых услуг с иными услугами, оказываемыми населению, что способствует защите прав потребителей, повышению качества сервисного обслуживания и, в конечном счете, ведет к повышению качества жизни населения.

В настоящее время торговля поднялась на новый качественный уровень. На развитие торговых услуг повлияло множество факторов: развитие рыночных отношений, естественная «эволюция» предоставления торговых услуг, рост благосостояния населения, а также процессы интеграции.

В современных условиях рынок характеризуется жесткой конкуренцией и растущими требованиями потребителя к уровню предоставляемого сервиса, цене и качеству товара, требует от предприятий данной сферы постоянного поиска ресурсов для повышения эффективности своих внутренних и внешних бизнес-процессов. Стремление российских торговых компаний упрочить свое положение на рынке с помощью достижения наиболее полного сочетания указанных параметров при оптимальном уровне издержек и вложенного капитала вызвало активные тенденции развития интеграционных процессов в данной отрасли.

В связи с тем, что в конце 1990-х годов рыночная ситуация благоприятствовала строительству торговых центров, было создано значительное количество объектов без специально разработанной концепции. Основной целью их создания было размещение торгового объекта на привлекательном месте. В ситуации, когда конкуренция отсутствовала, практически любой проект мог стать экономически успешным. На сегодняшний день, при высокой конкуренции среди торговых центров, отсутствие профессионального управления и четкой концепции делает такие объекты неконкурентоспособными. Это снижает их

доходность и может привести к банкротству. Концепция торгового центра должна разрабатываться на длительный период.

Западный опыт показывает, что жизненный цикл торгового комплекса в среднем составляет 30–40 лет. А ситуация на российском рынке меняется достаточно быстро. Построенные ранее торговые центры перестают быть экономически эффективными из-за отсутствия эффективного управления комплексом. Люди выбирают более привлекательные объекты с грамотной концепцией, где они смогут получить максимально широкий спектр товаров и услуг, совершить покупки, отдохнуть и развлечься.

Рынок торговой недвижимости находится в состоянии переходного периода к цифровой экономике, и по мере роста и насыщения рынка торговой недвижимости конкуренция между торговыми комплексами будет усиливаться, выдвигая на первый план успешные решения и понижая позиции шаблонных торговых комплексов.

При этом на сегодняшний день приходится констатировать, что текущая нестабильная экономическая ситуация привела к значительному ухудшению положения торговых комплексов. Девальвация российского рубля, снижение покупательной способности населения, переизбыток торговых площадей и уход с российского рынка ряда крупных розничных сетей стали причиной снижения доходов торговых комплексов и вынудили их искать новые модели управления и эксплуатации. Однако поиск таких моделей носит сравнительно бессистемный и реактивный характер, в силу чего, вместо выстраивания комплексной стратегии своей деятельности, руководство торговых комплексов зачастую «точечно» реагируют на отдельные проблемы (отметим, что такая бессистемность имела место и в докризисный период).

**Объект работы** – ООО «Ясень Плюс».

**Предмет работы** – система управления и эксплуатации торгового комплекса.

**Цель исследования** – разработка инструментов повышения эффективности функционирования системы управления и эксплуатации торгового комплекса.

### **Задачи работы:**

- 1) анализ подходов к управлению и эксплуатации торговых комплексов;
- 2) провести оценку системы управления и эксплуатации торговых комплексов
- 3) разработка мероприятий по повышению эффективности функционирования системы управления и эксплуатации торгового комплекса.

Теоретической и методологической основой исследования являются положения современной экономической теории (в частности – институционализм и такие его разделы, как экономическая теория контрактов, теория агентских отношений, теория трансакционных издержек), а также теории управления экономическими системами, теории сетевой экономики, теории эффективности, теории отраслевой (сервисной) экономики и смежные области науки, получившие отражение в монографиях, статьях и иных публикациях отечественных и зарубежных ученых.

При написании работы автором применялись как общие, так и специальные методы научного исследования. Исследование базируется на использовании инструментов системного подхода, диалектической методологии, общенаучных методах обобщения, анализа и синтеза, частных методах моделирования и прогнозирования, исследования операций, экспертных оценок и др.

**Результаты работы.** В ходе выполнения выпускной квалификационной работы будут разработаны предложения по совершенствованию системы управления и эксплуатации ООО «Ясень Плюс» за счет проведения диспетчеризации торгового комплекса «Усадьба».

# 1 ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ОБ УПРАВЛЕНИИ И ЭКСПЛУАТАЦИИ ТОРГОВОГО КОМПЛЕКСА

## 1.1 Основные подходы к управлению и эксплуатации торговым комплексом

Бурное развитие торговых концентраций в России сопровождается хаотичностью терминологии именованя. В сегменте торговых центров России до сих пор не принято единой классификации, адаптированной под российские условия. Для классификации торговых центров российские аналитики предпочитают использовать европейскую классификацию. В основе этой классификации положены следующие параметры: величина торговых площадей, зона охвата торгового центра, состав арендаторов, специфика продаваемых товаров. Торговый центр – это совокупность торговых предприятий и (или) предприятий по оказанию услуг, реализующих универсальный или специализированный ассортимент товаров и универсальный ассортимент услуг, расположенных на определенной территории в зданиях или строениях, спланированных, построенных и управляемых как единое целое и предоставляющих в границах своей территории стоянку для автомашин [6, с.124].

Торговый комплекс – это совокупность торговых предприятий, реализующих товары и оказывающих услуги, расположенные на определенной территории и централизующие функции хозяйственного обслуживания торговой деятельности [4].

Можно выделить несколько основных видов комплексов [10, с. 25]:

- торговый центр в пешеходной доступности – нацелен на быстрое совершение покупок в деловом или густонаселенном центре города;
- специализированный торговый центр – торговое предприятие, с определенным ограниченным направлением товаров, представленных наиболее расширенным ассортиментом;
- локальный или районный торговый центр, обслуживающий население прилегающих жилых массивов;

– районный торговый центр, обслуживающий население в радиусе до 7 км от торгового центра;

– региональный и суперрегиональный торговый центр – площадью от 45 тыс. до 150 тыс.кв.м. Обслуживает население, проживающее в 30–40 мин езды от торгового центра;

– мега-молл – это отдельная разновидность моллов, имеющий торговую площадь более 300 тыс.кв.м, несколько десятков якорных магазинов, до нескольких сотен специализированных магазинов, большое количество предприятий сферы общественного питания и досуга.

Торговые комплексы – сложные в планировании и управлении объекты торговой недвижимости, доходность которых зависит от различных объективных и субъективных факторов, постоянно меняющихся с течением времени.

В управлении торговыми центрами можно выделить три основных подхода: девелоперский, маркетинговый, проектный [34, с.43].

В основе девелоперского подхода лежит подготовка и последующее строительство торгового центра. На стадии проектирования определяется потенциальный состав арендаторов, прогнозируется количество посетителей. Внутренняя планировка торгового объекта разрабатывается с учётом дифференцированного подхода к формированию арендных ставок и функционального зонирования площадей. Низкие арендные ставки предоставляются якорным арендаторам, а высокие – небольшим магазинам. Девелоперский подход является классическим для современного рынка торговых центров, где якорные арендаторы обеспечивают стабильный поток посетителей. В тоже время в условиях высокой конкуренции девелопер не должен зависеть от трафика, который будет генерировать якорный магазин. Для поддержания потока покупателей необходимо непосредственное воздействие на потенциальных посетителей с использованием маркетинговых инструментов [36, с.162].

Данные инструменты наиболее полно используются в маркетинговом подходе, который активно взаимодействует с социальной средой. В рамках маркетингового



подхода инвестор ориентируется на предпочтения и потребности целевой аудитории, для определения которых проводятся маркетинговые исследования. В условиях жёсткой конкуренции потребительский спрос необходимо формировать. Современный торговый центр, предназначенный изначально для совершения покупок, является одновременно продуктом, который необходимо рекламировать. В процессе развития рыночной экономики всё большую роль играет эмоциональная составляющая при покупке товара. Основной задачей маркетингового подхода является не только привлечение посетителя, а его конвертация в покупателя. Другими словами, нужно не только, чтобы покупатель пришёл в торговый центр, но и обязательно совершил покупки. Для этого управляющая компания активно взаимодействует с арендаторами, привлекает их к совместным рекламным кампаниям и акциям, организует получение обратной связи от посетителей [44, с.43].

Основным преимуществом маркетингового подхода является его клиентоориентированность и детальная оценка потребностей целевой аудитории, на основе которой разрабатывается стратегия управления. Стратегия влияет на увеличение потока посетителей вне зависимости от состава арендаторов. Дополнительным преимуществом является использование маркетинговых инструментов в процессе создания проектов недвижимости. Маркетинг недвижимости включает в себя универсальный комплекс маркетинговых мероприятий, направленных на удовлетворение нужд потребителей с целью получения прибыли и реализации стратегических планов девелопера. На предпроектной стадии или стадии ТЭО с помощью маркетинговых исследований определяется экономическая целесообразность строительства объекта на выбранном участке [46, с.105].

Маркетинговый подход учитывает не только состав арендаторов и необходимость формирования единого информационного пространства. Он формирует долгосрочный образ торгового центра, который должен базироваться на твердой основе и формировать имидж надежной компании, прочно

укореняющийся в сознании целевой аудитории еще до начала процесса маркетинга конкретного проекта. Проводить рекламные кампании необходимо заранее, чтобы заблаговременно проинформировать аудиторию потенциальных покупателей. В человеческой психике заложено стремление работать с тем, кого знаешь, и со временем значимость фактора «узнаваемости» девелоперской компании будет расти [49, с.48].

Проектный подход требует интегрированный взгляд на проблему с учетом различных сфер социальной и профессиональной деятельности человека. Поскольку современный торговый центр представляет социально – технологический проект, управление должно осуществляться по двух направлениям: составом арендаторов и потребительским потоком. Формирование состава арендаторов служит основой для разработки маркетинговой стратегии. В этом случае используются положительные аспекты девелоперского и маркетингового подхода. Проектный подход имеет чёткие цели, которые позволяют проработать комплекс мероприятий для их достижения, разделить их на операционные задачи, поэтапно отслеживать результаты реализации проекта и, при необходимости, изменять стратегические задачи. К недостаткам этого подхода можно отнести высокие требования к компетентности разработчиков проекта, необходимость исследования большого количества альтернативных планов развития [61, с.22].

На практике можно выделить две основные формы организации управления коммерческой недвижимостью: внутреннее (самостоятельное) и внешнее (с привлечением сторонней управляющей компании).

При внутренней форме управления собственник руководит объектом лично, посредством наёмного менеджера или путём создания отдельного структурного подразделения. Варианты организации внутреннего управления могут быть различными и зависят от размеров объектов, их количества и основного профиля бизнеса. В России вариант создания отдельного структурного подразделения является наиболее распространённым [7, с.171].

Внешнее управление недвижимостью – управление, осуществляемое в рамках договора независимой от собственника управляющей компанией, которой собственник делегирует полный комплекс функций и полномочий по управлению принадлежащей ему недвижимостью [67, с.39].

Под внешнем управлением понимают такой вид управления, при котором собственник нанимает стороннюю управляющую компанию, не связанную с собственником никакими другими обязательствами, кроме договорных.

В чистом виде внешнее и внутреннее управление встречается не так часто, как комбинированное, которое включает в себя элементы двух предыдущих.

Собственник может делегировать управляющей компании только часть функций по управлению объектом:

- маркетинг и брокеридж;
- техническое обслуживание и эксплуатация;
- клининг;
- обеспечение безопасности [42, с.162].

Такая передача функций называется аутсортингом и используется довольно часто.

Для собственника недвижимости выбор формы управления зависит от ресурсов, которыми он обладает. Главным определяющим моментом в выборе формы управления торговым центром является профессионализм специалистов, которым это будет передано в управление [9, с.57].

Понятие «профессиональное управление недвижимостью» не всегда применимо к профессиональной управляющей компании. Внешнее управление не может гарантировать профессионализм и эффективность. Структурное подразделение собственника недвижимости, осуществляющего «внутреннее» управление, может не менее профессионально справляться со своими обязанностями по управлению и эксплуатации здания, чем при «внешнем» управлении [50, с.125].

Основной функцией управляющей компании является управление объектами

коммерческой недвижимости с целью получения максимальной прибыли от эксплуатации здания. К функциям управляющей компании по работе с арендаторами можно отнести:

- проведение переговоров по всем возникающим вопросам;
- юридическое оформление отношений с арендаторами;
- контроль выполнения арендаторами своих финансовых обязательств и других условий аренды;
- контроль над работой магазина (качество товара, услуг, выкладка, интерьер и т.д.);
- работа по обновлению пула арендаторов (составление листа ожидания, проведение переговоров с потенциальными арендаторами);
- контроль над сохранением экономически обоснованных арендных ставок, рассмотрение вопросов индексации арендной платы, предоставления льгот и отсрочек платежа [38, с.51].

Управление торговым центром подразумевает совокупность процессов, которые обеспечивают постоянное функционирование здания, поддерживают возможность его целевого и безопасного использования и позволяет собственнику извлекать прибыль от эксплуатации объекта.

В управлении торговым центром можно выделить основные задачи, профессиональное решение которых позволит осуществлять данный вид деятельности с положительным экономическим результатом. В связи с тем, что любой торговый центр носит не только коммерческий характер использования, но и является социальным объектом, спектр решаемых задач значительно расширяется. Перед управляющей компанией ставится задача не только сделать объект привлекательным для выбранной целевой аудитории путём создания комфортных условий пребывания, но и увеличить доходность торгового центра до максимально возможного значения [33, с.114].

Грамотная организованная структура управления должна обеспечивать выполнение следующих задач:

- административно-правовое управление объектом;
- ведение юридического и финансового документооборота;
- сдачу в аренду свободных площадей;
- разработку и реализацию маркетинговой программы развития торгового центра;
- организацию отношений с существующими арендаторами;
- регулирование вопросов страхования объекта;
- составление бюджетов операционных расходов;
- предоставление владельцу оперативных и финансовых отчетов [40, с.64].

В процессе управления и эксплуатации торгового центра часть задач решаются усилиями собственного персонала, технически сложные или сезонные работы отдаются на субподряд. Структура управления торгового центра делится на несколько направлений. Потребность в персонале определяется исходя из поставленных задач, которые можно объединить в следующие группы:

- административное руководство торговым центром;
- техническая эксплуатация здания, клининг;
- обеспечение безопасности торгового центра;
- коммерческая деятельность [30, с.129].

Структура управления торговым центром – это система взаимоотношений и взаимодействий между владельцем торгового центра, управляющей компанией, арендаторами и покупателями. Любой вопрос, возникающий при управлении торговым центром, можно отнести к тому или иному направлению, поэтому необходимо выстраивать структуру управления таким образом, чтобы исключить дублирование ответственности между персоналом и обеспечить оперативность принятия управленческого решения с последующей его реализацией [23, с.101].

Административное управление торговым центром в ежедневной практической деятельности осуществляется непосредственно управляющим торговым центром и главным администратором. Составляется определенный график, который обеспечивает постоянный визуальный контроль всего технологического процесса

работы руководством торгового центра.

Административное управление торговым центром включает в себя контроль за работой всех инженерных систем, обеспечивающих полноценное функционирование торгового центра [17, с.125].

Долгосрочный успех и рентабельность торгового центра во многом зависит от грамотно организованной работы отдела маркетинга. Особое внимание необходимо уделять соответствующему позиционированию торгового центра на рынке и работе по его продвижению. Зачастую, именно решение данной задачи, за выполнение которой отвечает отдел маркетинга, делает торговый центр успешным проектом [25, с.150].

Среди наиболее значимых маркетинговых задач выделяют:

- привлечение и удержание посетителей торгового центра;
- увеличение конвертации посетителей в покупателей;
- повышения лояльности посетителей;
- увеличение средней стоимости покупок;
- позиционирование своих конкурентных преимуществ [15, с.992].

Техническая эксплуатация – это комплекс технических мероприятий, обеспечивающий безотказную работу всех элементов и систем зданий и сооружений в течение нормативного срока их службы.

Эксплуатирующая компания должна поддерживать надлежащее техническое состояние строительных конструкций и инженерных систем объекта недвижимости. Для этого необходимо ежедневно решать ряд задач, выполнение которых обеспечит бесперебойное функционирование здания:

- обслуживать инженерные системы здания;
- организовывать уборку площадей и прилегающей территории;
- наладить взаимодействие с поставщиками коммунальных услуг;
- обеспечивать охрану здания;
- организовывать мероприятий по противопожарной безопасности;
- обеспечивать устранение аварийных ситуаций [43, с.40].

Общий вид технической эксплуатации здания подробно представлен на рисунке 1.

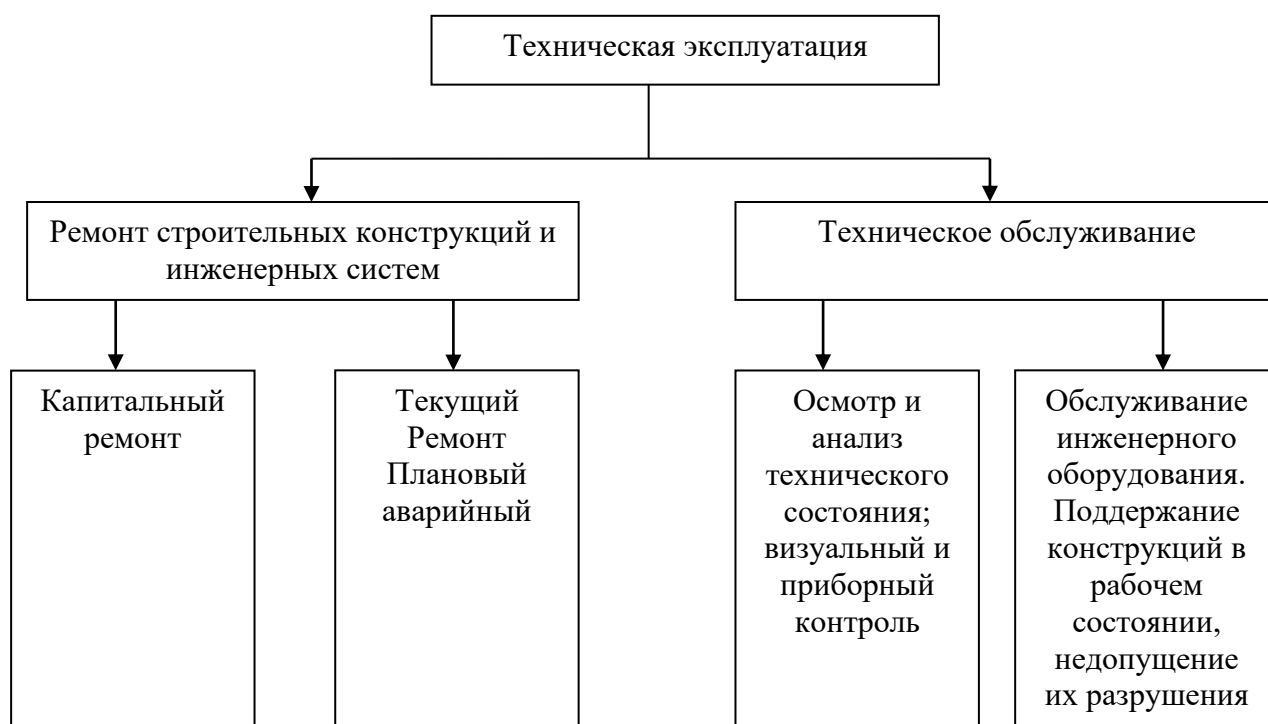


Рисунок 1 – Техническая эксплуатация здания

К мероприятиям технической эксплуатации относятся работы по обеспечению нормативных режимов и регулированию инженерных систем здания, благоустройство территории, выявление и устранение неисправностей.

Для успешного решения задач по технической эксплуатации торгового центра необходимо использовать автоматизированные системы управления.

В качестве примера можно привести использование автоматизированных систем управления инженерным оборудованием; автоматизированное управление системами противопожарной защиты; автоматизированное управление техническими системами безопасности. В каждом случае система работает в автономном режиме. Техническая эксплуатация крупных и сложных в техническом отношении объектов сводится к максимальному устранению «человеческого фактора». При использовании данных систем отсутствует

постоянная необходимость в осмотрах оборудования силами технического персонала, круглосуточные дежурства для ликвидации аварийных ситуаций и поломок оборудования, отслеживание температурных графиков, ведение журналов и отчетов. Экономическая привлекательность автоматизированных систем управления заключается в рациональном использовании энергоносителей в зависимости от изменения температуры наружного воздуха [37, с.66].

Автоматизированные системы управления должны решать 3 основные задачи, которые позволят оптимизировать затраты на эксплуатацию торгового центра:

1. Экономить материальные ресурсы путём сокращения расходов на обслуживающий персонал за счёт использования систем автоматизации и сокращать затрат на потребляемые энергетические ресурсы.

2. Обеспечивать комфортное пребывания в помещениях торгового центра арендаторов и посетителей, поддерживать оптимальные параметры окружающей среды.

3. Предотвращать возникновения аварийных ситуаций, а в случае их наступления, сокращать до минимума человеческие и материальные потери [54, с.108].

Таким образом, к управлению торговым комплексом необходим системный подход.

## 1.2 Нормативное регулирование управления и эксплуатации торговым комплексом

Сфера внутренней торговли является одной из важнейших составляющих экономики нашего государства. При этом она во многом является саморегулируемой. Однако рыночные механизмы регулирования торговли не способны полностью обеспечить соответствие интересов бизнеса и потребителей. В связи с этим возрастает роль государственного регулирования в области торговой деятельности [63, с.217].

Проблема государственного регулирования деятельности торговых



комплексов стала актуальной в последние годы в связи с необходимостью упорядочения отношений по ее организации и устранению излишних административных барьеров в торговле, формирования конкурентной среды, рыночной и недискриминационной системы реализации товаров.

Функция государства по регулированию деятельности торговых комплексов реализуется с помощью различных экономических и административных методов, которые получают юридическое оформление в нормативно-правовых актах, образующих правовую основу ее осуществления [75].

Особенностью нормативно правового регулирования деятельности торговых комплексов в России является формирование правовой базы регулирования в рамках гражданского законодательства. Отраслевое торговое законодательство развивается под сильным влиянием гражданского права. К законодательным актам общего регулирования относится ГК РФ, который регулирует имущественные отношения, складывающиеся между субъектами хозяйственной деятельности, определяет их гражданско-правовой статус, порядок совершения сделок по купле-продаже и является базой для специального законодательства в сфере предпринимательства.

Однако ГК РФ, будучи частноправовым нормативным актом, включает лишь те нормы предпринимательского права, которые имеют частноправовой характер. Публично-правовые нормы по организации торговой деятельности им не охватываются [75].

Одним из основных инструментов по регулированию деятельности торговых комплексов является Федеральный закон от 28.12.2009 N 381-ФЗ «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации» [1]. Данный документ вступил в силу с 1 февраля 2010 года. Принятию данного закона предшествовали многолетние обсуждения и согласования его законопроекта как в Государственной Думе РФ, так и в средствах массовой информации, а также длительная и острая борьба поставщиков продовольствия и сетевых торговцев за принятие нужного им

варианта. Данный законодательный акт в целом в большей степени защищает права производителей (поставщиков) продукции, чем торговых организаций. Задачами, решить которые призван закон, являются:

- обеспечение баланса экономических интересов хозяйствующих субъектов при заключении и исполнении договоров поставки;
- обеспечение гласности в разработке и принятии мер государственного регулирования торговой деятельности и доступности информации в данной области;
- формирование условий для развития торговой деятельности, обеспечение равномерного и цивилизованного развития различных видов, форм и форматов торговой деятельности [1].

Важная роль в законе отводится также защите конкуренции в сфере торговли и вопросам антимонопольного регулирования. Для реализации указанных задач закон предусматривает создание и закрепление понятийного аппарата, используемого для регулирования отношений в области торговли. Однако предложенные определения основных понятий, используемые в Законе о торговле, представляются несовершенными. В частности, в п. 4 ст. 2 Закона о торговле законодатель даёт определение торгового объекта – здание или часть здания, строение или часть строения, сооружение или часть сооружения, специально оснащенные оборудованием, предназначенным и используемым для выкладки, демонстрации товаров, обслуживания покупателей и проведения денежных расчетов с покупателями при продаже товаров. Там же в п. 8 содержится и определение такого понятия, как торговая сеть, – совокупность двух и более торговых объектов, которые находятся под общим управлением, или совокупность двух и более торговых объектов, которые используются под единым коммерческим обозначением или иным средством индивидуализации [8, с.39].

Следует отметить недостатки предлагаемых законодателем формулировок. Например, в определении торговой сети отсутствует толкование того, что предлагается понимать под «общим управлением».

В области розничной торговли в настоящее время популярен формат торговых комплексов – больших по площади объектов нежилой недвижимости, разные помещения в которых предлагаются в аренду собственником для организации различных розничных магазинов. Следует отметить, что в торговых комплексах собственник здания осуществляет лишь общее управление торговой недвижимостью в вопросах обеспечения здания электроэнергией, коммуникациями, доступом к телефонии и Интернету, услугами охранных предприятий, а также взимания арендных платежей. Все, что касается процесса самой торговли, включая рекламу, расчетно-кассовое обслуживание торговых точек, установление размеров оплаты труда работников, определение ценовой политики, ассортимента и направления розничных магазинов, осуществляется арендаторами торгового центра независимо от собственника торговых помещений. В такой ситуации неясно, что следует понимать под «общим управлением» торговыми объектами в свете ст. 2 п. 8. Закона о торговле – управление собственником торговой недвижимостью в рамках торгового центра или же управление розничным торговым холдингом своими торговыми объектами в различных, географически отдаленных друг от друга торговых центрах. Приведенное законодательное определение нуждается в уточнении. Во избежание ошибочных толкований следует указать, что под «общим управлением» торговым объектом понимается как раз непосредственное управление самим процессом торговли, а именно вопросы ассортимента, ценообразования и осуществление сделок розничной купли-продажи товаров [12, с.104].

Торговая деятельность нуждается в развитии собственного торгового законодательства.

В настоящее время основной задачей, как представляется, направленной

на повышение эффективности правового регулирования торговых отношений, является проведение кодификации торгового законодательства. Принятие торгового кодекса позволило бы ликвидировать существующие пробелы в нормативном правовом регулировании коммерческих отношений, повысить социальную значимость торговли, систематизировать торговое законодательство. Так, правовой статус многих субъектов оптовой торговли, реально существующих на рынке, вообще ничем не урегулирован. Это касается дилеров, дистрибьютеров, торговых домов и т. д. Федеральный закон от 28.12.2009 «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации» определяет государственную торговую политику, но не решает существующих проблем в области договорного регулирования торговых отношений. Необходимо законодательное закрепление договорных форм, отражающих специфику торговли, таких как дистрибьюторская, маркетинг, в области электронной торговли, а также иных правил, отражающих особенности заключения, изменения и расторжения торговых договоров, исполнения договорных обязательств [13, с.77].

Впрочем, установление требований к субъектам торговой деятельности при отсутствии эффективной системы государственного контроля не имеет смысла. Что касается государственного контроля (надзора) в области торговой деятельности как метода государственного регулирования, то основные принципы его реализации изложены в ст. 16 Федерального закона «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации». Поскольку нормы названной статьи содержат отсылки к законодательству РФ, государственный контроль (надзор) в области торговой деятельности организуется и осуществляется в соответствии с Федеральным законом «О защите прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей при осуществлении государственного контроля (надзора) и муниципального контроля» и другими федеральными законами, входящими в состав законодательства о государственном контроле (надзоре) [14, с.212].

Государственный контроль реализуется посредством различных мероприятий по контролю, представляющих собой совокупность действий должностных лиц органов государственного контроля (надзора), связанных с проведением проверки выполнения юридическим лицом или индивидуальным предпринимателем обязательных требований, осуществлением необходимых исследований (испытаний), экспертиз, оформлением результатов проверки и принятием мер по результатам проведения мероприятия по контролю [27, с.103].

Проблема создания эффективного механизма государственного контроля (надзора) в сфере торговой деятельности представляет собой важную задачу государства. В то же время попытки ее решения не носят системного характера. Так, остались неразрешенными проблемы малой эффективности системы контроля (надзора). Как показывает анализ правоприменительной практики, при осуществлении контрольно-надзорных мероприятий нередко нарушаются права субъектов предпринимательства со стороны публичных органов власти, что влечет за собой неблагоприятные последствия для хозяйствующих субъектов. Среди наиболее распространенных нарушений прав предпринимателей при осуществлении государственного контроля (надзора) можно назвать нарушение сроков проведения контроля, нарушение порядка привлечения к ответственности, осуществление проверок без соответствующего правового основания и т. д. [18, с.162].

Таким образом, характеризуя деятельность органов государственного регулирования в торговле, можно считать ее слабовыраженной и не имеющей точных стратегических целей развития.

Однако, в законодательстве скоро могут появиться определения «торговый центр» и «торговый комплекс». А управляющие компании торговых центров будут платить штрафы, если владельцы магазинов, которые арендуют там площади, обманывают покупателей и не обеспечивают их безопасность.

Законопроект об этом внесен в Госдуму. Авторы законодательной инициативы – председатель Комитета Совета Федерации по Регламенту и

организации парламентской деятельности Вячеслав Тимченко и группа депутатов Госдумы. Закон о торговле, говорится в пояснительной записке, не содержит определений крупных торговых объектов, таких как «торговый комплекс», «торговый центр», никак не регулирует права и обязанности управляющих компаний. Поэтому они просто предоставляют площади, не несут ответственности перед покупателями за действия своих арендаторов. После получения денег их, как правило, не интересует, как и что продают людям [17, с.29].

В случае покупки некачественного товара потребителю зачастую не на кого подать в суд, отмечают в Объединении потребителей России. Ведь фирмы торгующие, например, фальсификатом, уже на следующий день меняют вывеску, а порой и профиль магазина. Или попросту растворяются в пространстве. А с управляющей компании взятки гладки. Как справедливо заметил в разговоре с обозревателями «Российской газеты» председатель Союза потребителей России Петр Шелищ, если у управляющих компаний нет ответственности, то и законодательство о защите прав потребителей на них не распространяется. И этот правовой пробел давно пора устранить [20, с.43].

«В принципе сейчас надзорные органы проверяют и арендаторов, и управляющие компании, но нет общих правил ответственности. А на правовом поле очень важно, чтобы были четкие юридические трактовки. Тогда можно предъявлять и требования, и спрашивать за нарушения», – отметил член Комитета Госдумы по безопасности и противодействию коррупции Анатолий Выборный [20, с.43].

Таким образом, законодательство по регулированию деятельности торговых комплексов нуждается в дальнейшей разработке и уточнении.

### 1.3 Особенности управления и эксплуатации торговым комплексом в зарубежных странах

Торговая деятельность в последние десятилетия завоевывает лидирующие позиции в мировой экономике. Для многих стран данный сектор характеризуется увеличением объёмов продаж, доходов от деятельности, возрастанием рабочих мест. По данным Всемирного банка, сфера торговли составляет приблизительно 70% от мирового ВВП. Более того, доля торговых предприятий в ВВП практически всех стран Западной Европы и Северной Америки, а также некоторых стран Южной Азии составляет более 50%. Масштаб и сложность услуг значительно возросли, высокое давление со стороны конкурентов стимулирует организации к предоставлению услуг более эффективными, продуктивными методами [21, с.55].

Розничная торговля является одной из динамично развивающихся отраслей сферы услуг различных стран мира. В процессе того, как количество населения в развивающихся странах возросло на 21%, оборот розничной увеличился на 350% и теперь составляет 50% от мировой торговли.

Современные торговые комплексы в зарубежных странах – место не только покупок, но и развлечений, зона организации досуга потенциальных покупателей. За рубежом получила развитие концепция торговых городов, когда торговый центр представляет собой город с улицами, домами, парковками. Огромные великолепные торговые центры построены по всему миру: в Австралии, Бразилии, Иордании, Израиле, Аргентине, Германии и т.д. [78].

За рубежом крупнейшие из таких компаний – «Америкэн сторз» (1 181 магазин, товарооборот – 22 млрд долл.), «Крогер» (2 245 магазинов, товарооборот – 19,1 млрд долл.), «Сейфуэй» (1 118 магазинов – 14,3 млрд долл.), «Грейт Атлантик энд Пасифик» (1 304 магазина – 11,1 млрд долл.) [22, с.53].

Развитие данного сектора экономики происходит не только за счет количественного увеличения числа торговых предприятий и их площадей, но и в результате качественных изменений, связанных с появлением новых форматов

розничных торговых предприятий, нетрадиционных способов организации торгового процесса. С целью удовлетворения изменяющихся потребностей своих целевых покупателей розничные торговые предприятия и сети предлагают разнообразные форматы магазинов, скорость появления которых зависит от многих факторов. В США, Германии, Франции уровень объема современных форматов розничной торговли может составлять 80–90%, в России этот показатель не превышает 20% [26, с.82].

Отмечается, что в условиях жесткой конкуренции на потребительском рынке исключительную важность приобретает покупательский спрос (customer experience, customer journey). По результатам аналитического исследования, проведенного консалтинговой фирмой Walker, сделан вывод о том, что к 2020 г. главным конкурентным преимуществом любого бренда станет покупательский опыт. Цена и предлагаемый товар будут менее актуальны [31, с.196]. Покупатель, собираясь в магазин, рассчитывает на большее, чем просто на покупку, поэтому ритейлеры должны предложить ему нечто большее, в том числе то, что он не может получить, осуществляя покупку онлайн. Например, в ноябре 2018 г. в Нью-Йорке фирма Nike открыла новый пятиэтажный магазин площадью более 20000 м<sup>2</sup>, получивший название «Nike House of Innovation». Внутри каждая деталь воплощает в жизнь концепцию «живого ритейла». На каждом из пяти этажей флагмана представлены новаторские решения, которые предлагают взглянуть по-новому на организацию торгового пространства и покупательский опыт [41, с.29].

За рубежом зачастую встречаются названия форматов торговых предприятий, непривычные для уха российского обывателя, но по своей сути соответствующие широко распространенным российским магазинам. Так «суперстор», специализирующийся на продаже широкого ассортимента продовольственных и непродовольственных товаров, похож на уже вполне привычный российскому потребителю формат гипермаркета. Разница между ним и гипермаркетом заключается только в том, что его площадь меньше 5000 кв. м. [81]. Иными словами «суперстор» – всего лишь маленький гипермаркет. В отличие от



«суперстор», магазины формата «кауфхалле» реализуют в большей степени продовольственные товары и располагаются в отдельно стоящих одноэтажных зданиях с площадью, не превышающей 200–300 кв.м. К небольшим форматам относится также «суперетта» – магазинсамообслуживания с площадью торгового зала от 120 до 400 кв. м., предлагающий к реализации широкий ассортимент продовольственных товаров, включая фрукты и овощи, а также ограниченный ассортимент непродовольственных товаров. В зависимости от специфики предлагаемого ассортимента выделяют форматы «суперонтер» – магазин по торговле скоропортящимися товарами, располагающийся чаще всего вне города и «конвиннесонтер» – небольшой магазин с ограниченным ассортиментом продуктов высокой степени готовности (как дополнение к крупному магазину), аналог российского магазина-кулинарии [76]. Главной идеей формата «концепт стор» (англ. concept store – концептуальный магазин) является пропаганда роскошного стиля жизни. «Концепт стор» призван создавать особое пространство, атмосферу, которая позволяет донести до покупателя определенное мировоззрение и вполне определенные ценности. На практике, подобные форматы предлагают выпускаемые малыми сериями и эксклюзивные товары, но, тем не менее, рассчитанные на потребителей с различными уровнями доходов.

К высокотехнологическим форматам торговых предприятий следует, прежде всего, отнести такие как «супертриадо» и «арагонтер». «Супертриадо» – сравнительно новая модель крупного магазина, имеющая в своем составе современный торговый центр, реализующий высококачественные и дорогостоящие товары, зону супермаркета-склада и зону продажи товаров улучшенного качества. «Арагонтер» – розничное предприятие с высокой степенью автоматизации платежных операций, где вместо наличных денег принимают кредитные и дебиторские карточки [79].

Торговые центры согласно европейской классификации распределяются по группам, в зависимости от местонахождения, размеров торговой площади, состава и специализации основных арендаторов (табл.1).

Таблица 1 – Европейская классификация торговых центров

Виды торговой недвижимости	Расположение	Аудитория	Торговая площадь	Якорный арендатор	Описание
Микрорайонный торговый центр	в удалении от центральных улиц и стратегических магистралей	до 3 000 человек	менее 3 000 квадратных метров	может отсутствовать	торговля товарами первой необходимости, услуги повседневного спроса
Районный торговый центр	в удалении от центральных улиц и стратегических магистралей, в радиусе 5–10 минут езды на личном или общественном транспорте	3 000 – 40 000 человек	3 000–10 000 квадратных метров	продуктовый супермаркет, аптека	Торговля продуктами питания, товарами первой необходимости, услуги повседневного спроса
Окружной торговый центр	вблизи центральных улиц и стратегических магистралей, 10–20 минут транспортной доступности	40 – 150 тыс. человек	9 000 – 20 000 квадратных метров	продуктовый супермаркет, аптека, товары для детей, промтовары	промтовары, одежда, мебель, товары для дома, места отдыха и развлечения, предприятия бытового обслуживания
Региональный торговый центр	вблизи стратегических магистралей, 30–40 минут транспортной доступности	свыше 150 тыс. человек	30 000 – 45 000 квадратных метров	несколько крупных универмагов с полным ассортиментом товаров	промтовары, одежда, мебель, товары для дома, места отдыха и развлечения, предприятия бытового обслуживания

К закономерностям развития торговых комплексов в мировом масштабе можно отнести следующие:

- транснациональность бизнеса;
- международное разделение труда;
- диверсификация как по горизонтали, так и по вертикали;
- экспансия в развитии;
- агрессивность в поведении на международных рынках;
- постоянное минимизация затрат;
- передача непрофильных функций сторонним организациям;

- специализация в деятельности;
- объединение финансового капитала с производственным;
- постоянный рост влияния на производителей и крупных поставщиков [45, с.108].

Отметим также три принципа, которые лежат в основе управления торговыми комплексами в зарубежных странах:

- принцип интеграции торгового предприятия. Торговое предприятие должно быть интегрировано в городскую среду так, чтобы в результате его деятельности не нарушались функциональные связи;

- принцип согласованности. Торговое предприятие должно быть интегрировано в иерархически организованную городскую систему культурно-бытового обслуживания, т. е. войти в состав одного из центров системы обслуживания в градостроительном смысле;

- принцип исключения негативного влияния нового торгового предприятия на сложившуюся систему культурно-бытового обслуживания [51, с.160].

#### Выводы по первому разделу

Торговые комплексы в настоящее время становятся востребованными по всей стране. При этом под торговым комплексом понимается совокупность торговых предприятий, реализующих товары и оказывающих услуги, расположенные на определенной территории и централизующие функции хозяйственного обслуживания торговой деятельности. Классификация торговых комплексов осуществляется на основании площади и удаленности от центра поселения. Различают следующие виды торговых комплексов: торговый центр в пошаговой доступности, специализированный торговый центр, районный торговый центр, региональный торговый центр, мега-молл.

В управлении торговыми центрами можно выделить три основных подхода: девелоперский, маркетинговый, проектный.

Одним из основных инструментов по регулированию деятельности торговых

комплексов является Федеральный закон от 28.12.2009 N 381-ФЗ «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации». Важная роль в законе отводится также защите конкуренции в сфере торговли и вопросам антимонопольного регулирования. Для реализации указанных задач закон предусматривает создание и закрепление понятийного аппарата, используемого для регулирования отношений в области торговли.

Современные торговые комплексы в зарубежных странах – место не только покупок, но и развлечений, зона организации досуга потенциальных покупателей. За рубежом получила развитие концепция торговых городов, когда торговый центр представляет собой город с улицами, домами, парковками. Огромные великолепные торговые центры построены по всему миру: в Австралии, Бразилии, Иордании, Израиле, Аргентине, Германии и т.д.

К закономерностям развития торговых комплексов в мировом масштабе можно отнести следующие: транснациональность бизнеса; международное разделение труда; диверсификация как по горизонтали, так и по вертикали; экспансия в развитии; агрессивность в поведении на международных рынках; постоянное минимизация затрат; передача непрофильных функций сторонним организациям; специализация в деятельности; объединение финансового капитала с производственным; постоянный рост влияния на производителей и крупных поставщиков.

## 2 АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ И ЭКСПЛУАТАЦИИ ТК «УСАДЬБА» ООО «ЯСЕНЬ ПЛЮС»

### 2.1 Организационно-управленческая характеристика ТК «Усадьба» ООО «Ясень Плюс»

Фактически системой управления и эксплуатации торгового комплекса «Усадьба» является структура взаимодействия персонала, в том числе его компетенций и инструмента, управляющей компании с арендаторами и посетителями, а основными критериями оценки эффективности этой системы является удовлетворенность арендаторов и посетителей, что в свою очередь отражается на финансовых показателях компании «Ясень Плюс». В связи с этим характеристика и последующий анализ системы будет рассматриваться в рамках этих понятий.

ООО «Ясень Плюс» зарегистрировано в Челябинске в 2003 году. В 2012 году был построен торговый комплекс «Усадьба». ТК «Усадьба» расположен на въезде в город Челябинск. Троицкий тракт является частью федеральной трассы А310 и обладает автомобильным потоком до 26 000 машин в сутки. Около полумиллиона человек может добраться до торгового комплекса в среднем за 15 минут на автомобиле, дорога из других районов города займет примерно 30 минут. «Усадьба» включает в себя здание площадью 7 260 кв. метров. Участок располагает удобными подъездами с Троицкого тракта, а также просторной парковкой на 400 автомобилей. Оригинальный дизайн позволяет торговому комплексу гармонично сочетаться с окружающими зданиями.

ТК «Усадьба» предоставляет полный ассортимент товаров и услуг: гипермаркет, магазины бытовой техники и электроники, зона общественного питания, магазины хозяйственных товаров, текстильные магазины, магазины игрушек, спортивных товаров и товаров для детей.

Эффект свободного пространства в ТК создают лёгкие прозрачные конструкции и использование «второго света» – атриума. Обилие света и зелени помогает поддерживать приятную атмосферу – здесь можно совершать покупки.

Профессиональная концепция торгового комплекса, месторасположение и тщательно продуманное расположение помещений – все это делает ТК «Усадьба» привлекательным для посетителей.

Зона охвата ТК «Усадьба» включает всю территорию г. Челябинска, а также некоторые районы Челябинской области. Население трех зон охвата насчитывает более 400 000 человек. Первичная зона охвата составляет приблизительно 157 000 человек из прилегающих районов г. Челябинска. Территория вторичной зоны охвата включает жилые районы г. Челябинска. Третичная зона охвата включает г. Копейск и частично район городов Коркино, Еманжелинска.

ООО «Ясень Плюс» – владелец торгового комплекса «Усадьба», основными видами деятельности которого является сдача в аренду помещений ТК для осуществления коммерческой деятельности, а также доверительное управление имуществомными комплексами, строительство торговых центров и их купля-продажа. За 17 лет со дня основания ООО «Ясень Плюс» зарекомендовала себя как устойчивая компания.

Сегодня ТК «Усадьба» привлекает большие потоки посетителей. ООО «Ясень Плюс» обеспечивает удобство, комфорт и стремится удивлять. Посещаемость ТК «Усадьба» в данный момент – более 30 тыс. человек в месяц. Торговый комплекс создает и поддерживает обстановку максимального удобства для совершения покупок.

Миссия ТК «Усадьба» – создание и распространение в Челябинске принципов цивилизованного рынка через развитие культуры совершения покупок в торговом комплексе.

Стратегическая долгосрочная цель компании – сохранение и укрепление позиций ТК «Усадьба» в конкурентной среде Челябинска. В стремлении к ней Компания из года в год достигает тактических годовых целей.

Принимая во внимание увеличение уровня конкуренции на рынке торговой недвижимости, ТК «Усадьба» предлагает своим посетителям разнообразные и высококачественные товары и услуги, которые будут не только отвечать

требованиям визитеров, но и превосходить их. Стратегия развития ТК «Усадьба» основана на ключевых факторах успешности торгового комплекса. Компанией постоянно проводится работа над улучшением всех аспектов своей деятельности, анализируется существующее положение на рынке с целью определения «слабых мест» в стратегии и поиска новых «точек роста».

Заполняемость ТК «Усадьба» продолжает оставаться близкой к 90 процентам – в 2017 году уровень загрузки коммерческих помещений составлял 89%. Среди якорных арендаторов можно выделить следующие компании: ООО «Правильный выбор» – 1 082 кв.м.; Садовый центр «Листок» – 1 100 кв.м. – магазин группы компаний «Хит Сезона» – самого большого центра оптовой торговли в Уральском регионе по нескольким направлениям, включая товары для садоводства, огородничества и комнатного цветоводства, ТД «Ангора» (900 кв.м.) – крупнейший производитель хозяйственных товаров из пластмассы на Южном Урале, «Союз-игрушка» – одна из крупнейших региональных оптово-розничных компаний Уральского Федерального Округа, сегмент: все для детей, канцтовары, сезонные товары.

Сегодня посетителей торгового комплекса интересует не только широкий выбор различных брендов, представленный в торговых центрах, важное значение приобретают такие факторы как безопасность, навигация по ТК.

Управление торговым комплексом подразумевает совокупность процессов, которые обеспечивают постоянное функционирование здания, поддерживают возможность его целевого и безопасного использования и позволяет собственнику извлекать прибыль от эксплуатации объекта [50, с.162].

В управлении торговым центром можно выделить основные задачи, профессиональное решение которых позволит осуществлять данный вид деятельности с положительным экономическим результатом. В связи с тем, что торговый комплекс носит не только коммерческий характер использования, но и является социальным объектом, спектр решаемых задач значительно расширяется. Перед руководством ставится задача не только сделать объект

привлекательным для выбранной целевой аудитории путём создания комфортных условий пребывания, но и увеличить доходность торгового комплекса до максимально возможного значения [55, с.1637].

Грамотная организованная структура управления должна обеспечивать выполнение следующих задач:

- 1) административно-правовое управление объектом;
- 2) ведение юридического и финансового документооборота;
- 3) сдачу в аренду свободных площадей;
- 4) разработку и реализацию маркетинговой программы развития торгового центра;
- 5) организацию отношений с существующими арендаторами;
- 6) регулирование вопросов страхования объекта;
- 7) составление бюджетов операционных расходов;
- 8) предоставление владельцу оперативных и финансовых отчетов [56, с.399].

В процессе управления и эксплуатации торговым комплексом часть задач решаются усилиями собственного персонала, технически сложные или сезонные работы отдаются на субподряд. Структура управления торгового комплекса делится на несколько направлений. Потребность в персонале определяется исходя из поставленных задач, которые можно объединить в следующие группы:

- административное руководство торговым комплексом;
- техническая эксплуатация здания, клининг;
- обеспечение безопасности торговым комплексом;
- коммерческая деятельность.

Система управления торговым комплексом – это совокупность взаимоотношений и взаимодействий между владельцем торгового комплекса, управляющей компанией, арендаторами и покупателями. Любой вопрос, возникающий при управлении торговым комплексом, можно отнести к тому или иному направлению, поэтому необходимо выстраивать структуру управления таким образом, чтобы исключить дублирование ответственности между



персоналом и обеспечить оперативность принятия управленческого решения с последующей его реализацией.

Для успешного и оперативного решения возникающих задач система управления торговым центром должна быть централизованной. В этом случае ответственность за принятие решений и их реализацию будет возложена на управляющего торговым центром. Для повышения результативности работы необходима чётко организованная структура исполнителей, которые будут заниматься поиском эффективных методов решения возникающих вопросов и согласования их с управляющим. Также в их обязанности будет входить реализация и контроль согласованных решений.



Рисунок 2 – Организационная структура ТК «Усадьба»

В данном случае основа структуры управления (рисунок 2) состоит из следующих должностей:

- управляющий торговым комплексом;
- начальник коммерческого отдела;
- начальник технического отдела;
- главный администратор;

– главный бухгалтер;

Данная структура организации позволит обеспечить быстрый обмен оперативной информацией. В случае необходимости обязанности отсутствующего руководителя возлагаются на остальных сотрудников, либо на их непосредственных подчинённых.

Управляющий торговым комплексом, главный администратор, начальник технического отдела осуществляют административное управление в ежедневной практической деятельности. Составляется определенный график, который обеспечивает постоянный визуальный контроль всего технологического процесса работы торгового центра управляющим составом.

Основной задачей управляющего торговым комплексом является создание системы управления торговым комплексом и ее модернизация с учетом меняющихся внешних и внутренних условий. Управляющий подбирает и формирует команду менеджеров, в рамках выделенного бюджета старается создать коллектив, сбалансированный по всем направлениям. В системе взаимного обмена информацией управляющий имеет приоритет, его решения для всех обязательны. Самая важная задача – определить оптимальное соотношение стоимости эксплуатационных затрат к уровню управления, содержания и технической эксплуатации торгового центра.

На должность управляющего торговым комплексом назначается лицо, имеющее высшее образование и стаж управленческой деятельности не менее 5 лет. Лица без специализированного образования, но имеющие достаточный практический опыт работы, могут приниматься с испытательным сроком, согласно ТК РФ.

Задачи, которые управляющий торговым комплексом решает, можно разделить на две категории: стратегические и оперативные.

Перечень задач, распределенных по категориям, представлен на рисунке 3.

В соответствии со штатным расписанием и должностными инструкциями, в управлении торговым центром соблюдается чёткая субординация. Руководители

подразделений находятся в непосредственном подчинении управляющего торговым центром.



Рисунок 3 – Задачи управляющего торговым комплексом «Усадьба»

Организацией коммерческой деятельности в торговом центре занимается начальник коммерческого отдела. В его обязанности входит большой объем работы, который должен обеспечивать в первую очередь получение максимально возможной прибыли от работы торгового центра. В структуру коммерческого отдела входят юрист, менеджер по поиску арендаторов и специалист по рекламе (рисунок 4).



Рисунок 4 – Структура коммерческого отдела

Для этого начальник коммерческого отдела обеспечивает решение широкого круга задач:

- сбор и анализ информации о ситуации на рынке аренды, отслеживание тенденций и прогнозирование развития;
- подбор арендаторов, проведение переговоров и обсуждение коммерческих условий, согласование с арендатором условий договора аренды и приложений к нему;
- подписание договора аренды и приложений к нему с арендатором и регистрация их в государственных органах;
- заключение договоров на размещение рекламы внутри торгового комплекса и наружных конструкций;
- маркетинговое продвижение торгового комплекса, выявление потребностей посетителей, подсчёт и анализ трафика, анализ проведённых маркетинговых исследований, разработка и реализация рекламной кампании торгового центра.

По количественному составу коммерческий отдел состоит из специалиста по рекламе, юриста, менеджера по поиску арендаторов. Коммерческий отдел

размещается в торговом центре, что позволяет уточнять возникающие в ходе переговоров детали с выходом на место и с привлечением необходимых специалистов.

Основная задача начальника коммерческого отдела – определение и обоснование для арендатора максимально возможной арендной ставки или расценки за услугу, поиск арендаторов и организация маркетингового продвижения торгового комплекса. Именно данный руководитель формирует доходную часть бюджета владельца и управляющей компании.

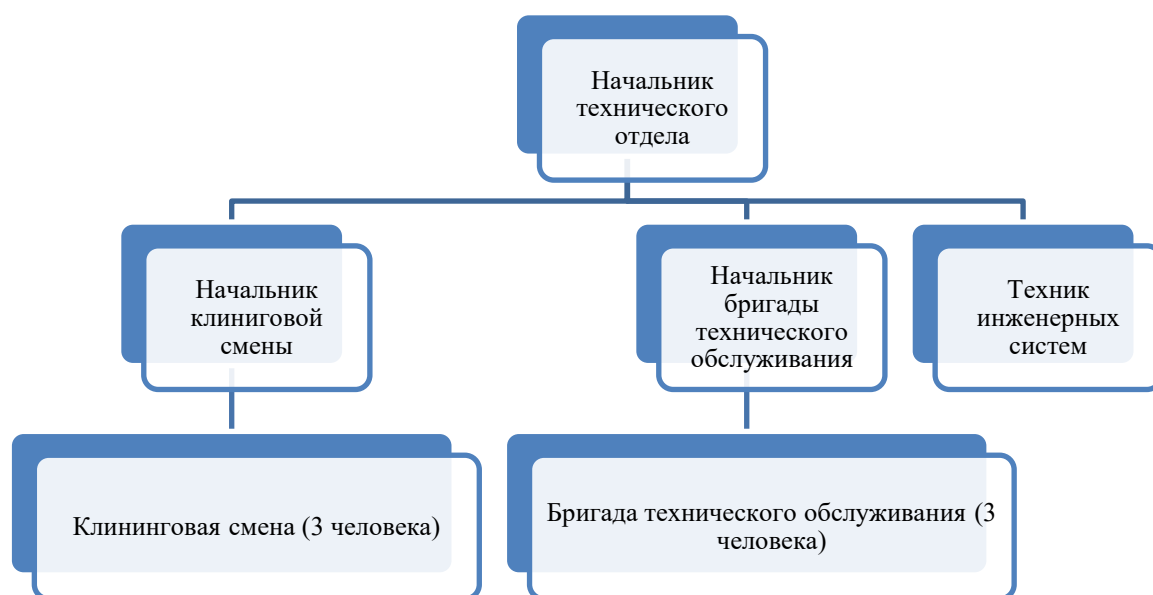


Рисунок 5 – структура технического отдела

Начальник технического отдела отвечает за техническую эксплуатацию здания (рисунок 5). Он формирует и определяет до 75% расходной части годового бюджета торгового центра и расходов по коммунальным платежам внешним поставщикам. Начальник технического отдела готовит данные, на основе которых рассчитывается показатель себестоимости эксплуатационных расходов торгового комплекса, приведенных к 1 кв.м. арендуемой площади. Его задача – минимизировать данный показатель, обеспечив сохранение всех технических показателей и параметров работы инженерного оборудования, сетей и систем, поддержание рабочего состояния конструктивных строительных элементов

сооружения, внешней и внутренней отделки. Также в его обязанности входит заключение договоров на техническое обслуживание оборудования и систем арендаторов, заключение договоров на поставку энергоносителей и водоснабжение. Начальник технического отдела находится в непосредственном подчинении управляющего торговым комплексом. В подчинении у начальника технического отдела находятся сотрудники клининговой смены и технической бригады, в том числе их непосредственные начальники, в задачи которых входят обработка заявок на техническое обслуживание или уборку, полученных главным администратором от арендаторов, также напрямую начальнику технического отдела подчиняется техник инженерных систем.

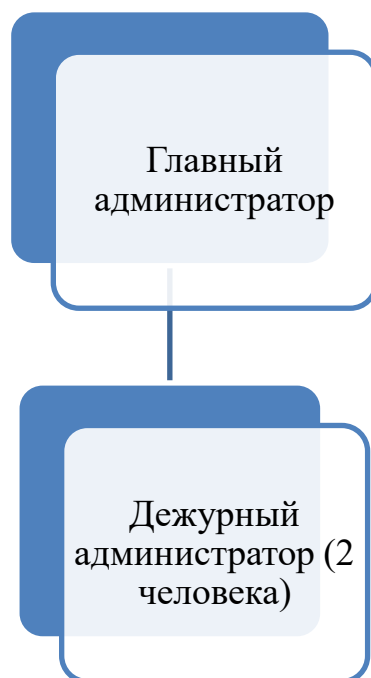


Рисунок 6 – Структура сервисного отдела

Главный администратор является связующим звеном между администрацией торгового комплекса и арендаторами (рисунок 6). Данный руководитель организует контроль за работой дежурных администраторов, выдачу всех видов пропусков, информационное обеспечение посетителей и персонала арендатора (письма, счета, счета-фактуры и т.д.).

Главный администратор проводит основное рабочее время на территории торгового комплекса. Осуществляет контроль своевременного прибытия

персонала арендаторов и подготовку торговой точки к открытию, ведёт журнал открытия и закрытия торговых точек, осуществляет взаимодействие с арендаторами по технической эксплуатации магазина, участвует в разрешении конфликтных ситуаций между посетителями торгового комплекса и персоналом арендатора. Главный администратор имеет в непосредственном подчинении двух дежурных администраторов со сменным графиком работы. Администратор торгового центра обеспечивает доступ посетителей в здание, санитарное состояние зон общего пользования. Также администратор организует решение текущих задач для поддержания работы магазинов.

В обязанности главного бухгалтера входит ведение финансово-хозяйственной деятельности и бухгалтерской отчётности по торговому комплексу, ведение финансового и налогового учёта. Главный бухгалтер ведёт бухгалтерский учёт в единственном лице.

При данной структуре управления оставшийся персонал привлекается на условиях аутсорсинга. По прямым договорам осуществляется охрана торгового комплекса. Функционал ЧОП включает в себя:

- обеспечение общественного порядка внутри торгового комплекса и на прилегающем земельном участке;
- круглосуточное видеонаблюдение за входными группами в ТК, периметром и местами общего пользования, пост централизованного видеонаблюдения;
- охранная сигнализация Мест общего пользования;
- система контроля и управления доступом в ТК (СКУД);
- вывод тревожного сигнала из помещений Арендатора на пост охраны;
- осуществление пропускного режима;
- осуществление контроля за соблюдением правил арендаторов, соблюдением правил пожарной безопасности.

В ТК предусмотрена установка единой системы охранной сигнализации с выводом тревожного сигнала от каждого арендатора на пост централизованного наблюдения. Данная услуга предоставляется по отдельному (прямому) договору,

заключенному арендодателем с охранным предприятием. При необходимости организации охраны арендуемого помещения физическими постами или установки системы охранной сигнализации арендатор может заключить отдельный договор со Службой безопасности.

В ТК «Усадьба» предоставляется современная телекоммуникационная сеть, включающая в себя основные услуги – международную, междугороднюю, городскую телефонную и факсимильную связь, передачу данных с использованием сети интернет местную телефонную связь, а также дополнительные услуги на основании отдельных соглашений. Современная цифровая АТС подсоединена к сетям телекоммуникаций по оптико-волоконному кабелю с обеспечением резервирования. Система позволяет предоставлять широкий спектр услуг связи высокого уровня качества и надежности:

- предоставление аналоговых и цифровых линий;
- установка многофункциональных телефонных аппаратов и другого оборудования;
- выделение городских и внутренних номеров;
- организация серийных номеров.

Телекоммуникационные услуги Арендаторам предоставляются оператором по прямому договору, предварительно согласованному с Арендодателем.

## 2.2 Методы управления и эксплуатации ТК «Усадьба» ООО «Ясень Плюс»

Управление включает в себя функциональную (извлечение полезности в соответствии с проектным назначением и целями владельца или инвестора) и техническую (поддержание состояния недвижимости в необходимых параметрах) эксплуатацию.

Управление торговым комплексом включает в себя:

- позиционирование ТК;
- обеспечение связей с общественностью, прессой, государственными и коммерческими учреждениями;



- администрирование договоров аренды;
- информационно-справочные услуги;
- обеспечение безопасности МОП ТК и прилегающей к ТК территории;
- обеспечение высококачественной уборки МОП и прилегающей к ТК территории;
- техническая эксплуатация ТК;
- создание и обслуживание рекламных конструкций внутри ТК и в пределах прилегающей территории ТК;
- организация комплекса маркетинговых мероприятий, направленных на продвижение ТК.

Рассмотрим более подробно все аспекты управления и эксплуатации ТК «Усадьба».

Торговый комплекс особый тип коммерческой недвижимости, а соответственно имеет и свои особенности в управлении. Так как торговый комплекс является посредником между торговыми организациями (арендаторами) и их потребителями (посетителями комплекса), то доход ООО «Ясень плюс» находится в прямой зависимости от успешной деятельности арендаторов. В связи с этим руководство торгового комплекса ежедневно решает сложные и многоаспектные задачи по управлению. К числу таких задач следует отнести:

- анализ рынка коммерческой недвижимости и тенденции его развития, который необходим для мониторинга цен на аренду помещений,
- изучение особенностей развития розничной торговли, чтобы привлекать целевую аудиторию как среди арендаторов, так и среди покупателей,
- анализ развития форматов торговли, конкуренции на розничном рынке в целях своевременного реагирования на возникающие угрозы.

Сейчас руководству ООО «Ясень плюс» приходится ставить в приоритет задачи стратегического развития комплекса, которые зачастую решаются в ущерб решения текущих задач. Руководство торгового комплекса выбирает политику сотрудничества с арендаторами и обеспечения условий для эффективного

функционирования всех предприятий в торговом комплексе.

Задачи, решаемые руководством торгового комплекса при эксплуатации, можно сгруппировать по направлениям: маркетинговые исследования, маркетинговые коммуникации, взаимодействие с арендаторами по текущим вопросам, осуществление контроля работы арендаторов, обеспечение плана по получению доходов, обеспечение заполнения торговых площадей в комплексе, эксплуатационные вопросы, а также хозяйственное обслуживание торгового комплекса. Каждое направление содержит ряд задач, которые решаются ежедневно.

В рамках направления коммерческой деятельности, то есть по маркетинговым исследованиям и коммуникациям особо актуальными являются следующие задачи. При этом ответственными лицами являются сотрудники коммерческого отдела:

- сбор информации о посещаемости ТК «Усадьба», при этом изучается частота и регулярность посещения, рост посещаемости, уровень конверсии торгового комплекса;
- изучение известности торгового комплекса и популярности у потенциальных посетителей;
- оценка восприятия торгового центра посетителями (уровень денежной доступности, уровень технической оснащенности, уровень комфортности);
- изучение удовлетворенности посетителей в ассортименте товаров, предлагаемых арендаторами, предпочтениях посетителей;
- разработка рекламных кампаний и оценка их эффективности;
- разработка перспективных планов развития торгового комплекса, получение предложений от арендаторов, ознакомление арендаторов с планами развития;
- совместное проведение маркетинговых и рекламных мероприятий с арендаторами торгового комплекса, координация действий рекламного характера с арендаторами;

- разработка дизайн-кода торгового комплекса и контроль за его соблюдением;
- обеспечение работы сайта торгового комплекса и своевременное обновление информации, содержащейся на сайте;
- создание комфортных условий для посетителей и арендаторов;
- создание необходимых конструкций и коммуникаций для размещения рекламных материалов на фасаде здания и во внутренних помещениях общего пользования.

В рамках направления осуществления контроля за деятельностью арендаторов особо актуальными являются следующие задачи:

- изучение стабильности работы арендаторов ООО «Ясень плюс», учет изменений в составе арендаторов;
- проводится контроль ассортимента арендаторов, соблюдения режима работы арендаторов;
- изучается вклад арендаторов в развитие комплекса.

В рамках направления обеспечение плана по получению доходов особо актуальными являются следующие задачи:

- анализ средний ставок на сдаваемые площади в аналогичных комплексах;
- рассчитывается наиболее оптимальная ставка на аренду помещений, удовлетворяющая как арендаторов, так и руководство комплекса;
- определяются условия оплаты по аренде;
- на постоянной основе ведется контроль своевременности поступлений арендных платежей;
- определение угроз в случае задержки поступлений плановых платежей и разработка мер по их нивелированию;
- юридическое сопровождение взаимоотношений с арендаторами.

В рамках направления заполнения торговых площадей в комплексе особо актуальными являются следующие задачи:

- определяется степень риска освобождения сдаваемых в аренду площадей, разработка альтернатив заполнения высвобождаемых площадей;

- анализ эффективности занимаемых площадей и оценка возможности перепланирования здания;

- привлечение новых арендаторов, подготовка коммерческих предложений.

В рамках направления эксплуатационного и хозяйственного обслуживания торгового комплекса и взаимодействия с арендаторами в рамках технического обеспечения деятельности особо актуальными являются следующие задачи, за исполнение которых ответственны руководители технического и сервисного отдела в лице начальника технического отдела, начальников клининговой смены и технической бригады, а также главного администратора:

- постоянное решение потребностей арендаторов в обеспечении надлежащей работы инженерных коммуникаций комплекса;

- предоставление информации арендаторам по хозяйственным вопросам, связанных с эксплуатацией помещений комплекса;

- согласование графиков при проведении необходимых ремонтных работ, помощь в их проведении;

- обеспечение стабильного функционирования инженерных систем ТК «Усадьба», поддержание рабочего состояния всего технического оборудования;

- составление бюджета расходов на содержание торгового комплекса, выработка мероприятий по снижению расходов;

- разработка текущих и перспективных планов реконструкции торгового комплекса, планов на осуществление капитального и текущего помещений и инженерных систем;

- выбор поставщиков услуг по техническому обслуживанию здания торгового комплекса;

- контроль потребления коммунальных ресурсов в ООО «Ясень плюс», повышение эффективности взаимоотношений с коммунальным городским хозяйством;

- проведение работ по благоустройству территории, взаимодействие с органами государственного и местного управления по вопросам улучшения транспортной доступности комплекса (подъезды, повороты, организация регулируемых переходов и т.п.);

- поддержание помещений и территории торгового комплекса в надлежащем санитарно-гигиеническом состоянии (уборка, вывоз мусора, утилизация отходов);

- обеспечение безопасности персонала и посетителей торгового комплекса, сохранности товарно-материальных ценностей, пожарной безопасности;

- транспортное обеспечение деятельности торгового комплекса.

Эффективная эксплуатация обеспечивает для собственника:

- экономию времени и финансов;

- стабильный доход;

- безупречное состояние здания.

В частности, поддержание здания и всех инженерных систем в исправном состоянии, а также постоянная модернизация оборудования сводят к минимуму появление проблем в эксплуатации. Эксплуатационная бригада обеспечивает бесперебойное функционирование объекта в рабочее время, в то время как аварийная работает в режиме 24/7.

Сфера ответственности технической бригады:

- техобслуживание и текущий ремонт инженерных систем электроснабжения, отопления, водоснабжения, канализации, вентиляции, кондиционирования, слаботочных систем;

- обеспечение бесперебойной работы лифтового оборудования; монтаж, настройка и техническое обслуживание систем охранно-пожарной сигнализации; поддержка программного обеспечения, обслуживание компьютерной и оргтехники;

- обеспечение работоспособности существующих и монтаж новых сетей связи;

- клининг; уборка и благоустройство прилегающей территории; обслуживание паркинга и др.

ТК «Усадьба» оборудован следующими инженерными системами, которые соответствуют современным стандартам, имеют российские сертификаты и обеспечивают комфортную и безопасную эксплуатацию торгового центра:

- централизованной вентиляцией и кондиционированием воздуха;
- водяным и воздушным отоплением с рекуперацией тепла;
- круглогодичным холодоснабжением;
- холодным и горячим водоснабжением;
- бытовой, ливневой, дренажной и технологической канализацией;
- комплексной автоматизированной системой пожаротушения, включая автоматическую пожарную сигнализацию, тревожное оповещение и противодымную защиту;
- системами водяного пожаротушения и противопожарной вентиляции, дымоудаления и подпора воздуха;
- системами автоматизированного управления и компьютерного контроля инженерных систем;
- электроснабжения (2 категории) и освещения;
- системами воздушных тепловых завес в Местах общего пользования;
- молниезащитой и заземлением;
- системой звуковоспроизведения и громкоговорящим оповещением;
- комплексом технических средств охраны торгового центра, включая системы контроля доступа в помещения, охранную сигнализацию и видеонаблюдение.

Обслуживание инженерных систем ТК производится техническим отделом, в задачи которого входит:

- оперативный контроль текущего технического состояния ТК, включая парковку, ежедневные осмотры здания и расположенных в нем инженерных систем и оборудования;
- эксплуатация и ремонт электрического, сантехнического и механического

оборудования, систем отопления, вентиляции и кондиционирования, контрольноизмерительных приборов и автоматики, противопожарных систем и систем обеспечения противопожарной безопасности;

- проведение текущего, профилактического и капитального ремонта систем и оборудования ТК;

- обслуживание автоматических ворот и дверей;

- обслуживание парковочного оборудования, кровли и водосточных желобов;

- проведение текущего ремонта интерьеров (плотницкие, слесарные и малярные работы) в Местах общего пользования, на парковке и на фасадах ТК;

- инвентаризация технических средств и оборудования;

- контроль за соблюдением санитарных норм, правил пожарной безопасности и иных норм, правил и инструкций соответствующих поставщиков электроэнергии, тепловой энергии, водоснабжения и водоотведения

Здание торгового комплекса «Усадьба» является технически сложной системой, за функционирования которого ответственны 2 службы, но такая система не является оптимальной из-за отсутствия четкого регламента распределения зон ответственности.

В ТК установлена система учета посетителей, включающая в себя счетчики, контролирующие входы на всех уровнях, вертикальные коммуникации, а также отдельные зоны в торговых галереях. Арендатору может предоставляться статистика посещения ТК «Усадьба» по интересующей галерее ТК. Арендатором также может быть установлен индивидуальный счетчик посетителей на арендуемое помещение.

Благоустройство прилегающей территории достигается высококачественным замощением, насыщением элементами дизайна, зеленых насаждений и уровнем освещения с помощью декоративных фонарей. Пешеходные связи обеспечиваются системой тротуаров, при устройстве которых предусмотрена возможность проезда маломобильных граждан.

С учетом ежедневно решаемых вопросов разрабатываются общие правила, которые регламентируют отношения всех сторон и участников процесса функционирования торгового комплекса. Документ ежегодно дополняется, утверждается и принимается сторонами для исполнения, являясь неотъемлемой частью договора аренды. Данный документ регламентирует поведение арендаторов и их представителей в здании торгового центра.

Правила разрабатываются с целью обеспечить благоприятную атмосферу в торговом комплексе, создать позитивный имидж, обеспечить наилучший сервис для посетителей, утвердить порядок взаимоотношений между всеми организациями, находящимися на территории торгового комплекса, обеспечить максимальный уровень комфорта и безопасности.

Контроль над выполнением внутренних правил возлагается на администраторов торгового комплекса. Внутренними правилами торгового комплекса регламентируются такие вопросы, как время осуществления коммерческой деятельности, внешний вид помещения, оформление внутренних и внешних фасадов, проведение ремонтных работ, обеспечение охраны и пожарной безопасности, мероприятия по уборке помещений, правила парковки.

Правила для арендаторов составляются в свободной форме и содержат следующие разделы:

1. Действия, производить которые арендаторам запрещается:
  - загромождать проходы и участки общего пользования;
  - использовать участки общего пользования для целей, не связанных с входом в арендуемое помещение;
  - размещать или оставлять любые предметы, оборудование на участках общего пользования и вне арендуемого помещения;
  - использовать сантехнические приборы только по их непосредственному назначению, арендатору запрещается сбрасывать в сантехнические отверстия мусор, бытовые отходы и другие предметы;
  - засорять участки общего пользования;



- размещать на участках общего пользования любые отходы, мусор и использованную промышленную тару;
- сжигать любые отходы или мусор на территории торгового комплекса;
- размещать на территории торгового комплекса любые предметы и вещества, которые являются или могут являться взрывоопасными, огнеопасными, вредными или радиоактивными, или могут увеличить риск возгорания или взрыва;
- использовать в арендуемом помещении любое оборудование, производящее недопустимый уровень шума или вибрации;
- перегружать полы в арендуемом помещении и подвешивать избыточные по весу предметы к потолкам, крыше, опорам, конструкции или стенам;
- устанавливать или использовать какое-либо электрооборудование без предварительного согласия арендодателя;
- осуществлять погрузку-разгрузку транспортных средств вне зон погрузки, отведенных арендаторам для общего пользования;
- перемещать товары, имущество или грузы, кроме как через грузовые двери или через предназначенные для этого служебные входы, зоны обслуживания и иные специальные места, указанные арендодателем;
- курение запрещено на территории всех помещений торгового комплекса.

Управление торговым центром осуществляется на основании следующих документов:

- общие правила функционирования ТЦ с учетом положений договоров аренды;
- штатное расписание;
- структура работы и должностные обязанности сотрудников ТК, включая тайминг рабочего времени;
- основные положения функционирования (собственной) управляющей компании в ТЦ.

В таблице 2 приведен SWOT-анализ системы управления и эксплуатации торговым комплексом «Усадьба».

Таблица 2 – SWOT-анализ системы управления и эксплуатации торговым комплексом «Усадьба»

	Возможности	Угрозы
	Привлечение новых посетителей Привлечение новых арендаторов на свободные площади Повышение уровня автоматизации комплекса	Снижение потока посетителей Повышение требования посетителей к уровню обслуживания в комплексе Отток арендаторов
Сильные стороны Большая территория комплекса Хорошая транспортная развязка Профессиональный кадровый состав Наличие постоянных арендаторов Большой трафик посетителей Положительный имидж Широкий ассортимент у арендаторов	Проведение рекламных акций и маркетинговых мероприятий Разработка системы лояльности клиентов Разработка собственного сайта	Пересмотр системы ценообразования Разработка карты бизнес-процессов Повышение квалификации сотрудников Проведение промо-акций Страхование рисков
Слабые стороны Низкая автоматизация деятельности Наличие не занятых площадей Отсутствие условий для отдыха посетителей Отсутствие навигации по комплексу Задержка в исполнении заявок арендаторов по техническим вопросам	Разработка системы мотивации сотрудников Проведение маркетингового исследования Разработка системы обучения Повышение качества обслуживания и эксплуатации здания Внедрение системы автоматизированной диспетчеризации	Поиск новых арендаторов Расширение товарной составляющей арендаторов Разработка рекламной кампании Контроль качества Разработка собственного бренда Привлечение новых специалистов

Таким образом, в настоящее время управление торговым комплексом подразумевает под собой решение тактических задач – юридического и финансового обеспечения деятельности центра, вопросов технического и хозяйственного обслуживания, – и стратегических, а именно управления концепцией ТК. Необходимо выбрать правильную политику сотрудничества с арендаторами и обеспечить условия для эффективного функционирования всех предприятий в комплексе.

### 2.3 Оценка эффективности управления и эксплуатацией ТК «Усадьба» ООО «Ясень Плюс»

Проводя анализ и оценку эффективности системы управления и эксплуатации торгового комплекса как совокупность взаимодействия управляющей компании с арендаторами и посетителями, необходимо выделить критерии, по которым будет проводиться оценка:

- финансовые показатели;
- структура выручки;
- показатели заполняемости площадей и степени удовлетворенности арендаторов и посетителей;
- структура расходов;
- количественные показатели эксплуатации торгового комплекса;
- структура персонала.

Условие эффективного управления торговым комплексом – мотивация управляющего должна быть обязательно связана с результатами деятельности. Качество работы управляющего ТК оценивается по степени удовлетворенности двух групп клиентов торгового центра – посетителей и арендаторов. О признании потребителей говорят результаты маркетинговых исследований и показатели счетчиков, и критериями оценки управляющей компании являются рост посещаемости, стабильность посещений и частота визитов в центр, повышение известности бренда торгового комплекса. А качество услуг для арендаторов оценивается по обеспечению высокого уровня удовлетворенности арендаторов, требуемого уровня арендных поступлений, сбалансированности состава арендаторов и поддержанию концепции центра, по отсутствию ротации арендаторов и быстрому заполнению вакантных площадей, по возрастанию интереса новых арендаторов к работе в комплексе и количеству заявок на заключение договоров аренды [62, с.162].

Рассмотрим финансовые показатели торгового комплекса «Усадьба» за период с 2017 по 2019 гг. Данные взяты из ежегодного отчета для собственника,

подготовленного управляющим торговым комплексом

Таблица 3 – Ключевые финансовые показатели деятельности ТК «Усадьба»

Показатель	2017	2018	2019	Темп роста, 2018/2017, %	Темп роста, 2019/2018, %
Доходы от реализации, тыс.руб.	25 668	25 716	26 300	100,18	102,27
Расходы торгового комплекса, тыс.руб.	15 737	16 552	17 435	105,18	105,33
Прибыль (убыток) до налогообложения, тыс.руб.	9 931	9 164	8 865	92,27	96,75
Чистая прибыль и прочий совокупный доход, тыс.руб.	7 945	7 331	7 092	92,27	96,75
Рентабельность, %	30,95	28,51	26,97	92,10	94,59
Долговая нагрузка, %	4,35	3,21	2,9	73,79	90,34

Выручка ТК «Усадьба» в 2019 году в рублевом выражении составила 26 300 тыс. руб., что выше прошлого года на 2,27% (25 716 тыс. руб. в 2018 году). Такая динамика обусловлена как корректировкой ставок по аренде, так и эффективностью проведенных мероприятий по привлечению арендаторов.

В условиях нестабильной экономической ситуации, характеризующей отчётный 2019 год, ТК «Усадьба» сфокусировал внимание на изменении ценовой политики торгового комплекса. Посредством постепенной переоценки эффективности торговой площади, был сделан шаг на пути к выведению цен на конкурентный уровень.

Повышению эффективности продаж также способствовали следующие факторы:

- проводимая диверсификация ценовой политики;
- гибкое управление скидками, акции и мероприятия;

Не смотря на рост выручки, темп роста расходов торгового комплекса выше, что говорит о не сбалансированном уровне издержек и эффективности мероприятий по их контролю. Рост издержек привел к уменьшению прибыли ООО «Ясень Плюс» и к сокращению рентабельности продаж с 30,95% до 26,97%.

Финансовый результат ООО «Ясень плюс» выразился в получении чистой прибыли в сумме 7 092 тыс. руб. Темп роста прибыли составил 96,75%, что

фактически означает снижение показателей эффективности управления торговым комплексом.

Рассмотрим структуру выручки для анализа эффективности управления в части доходов ООО «Ясень Плюс». Данные взяты из ежегодного отчета для собственника, подготовленного управляющим торговым комплексом

Таблица 4 – Структура выручки

Показатель	2017		2018		2019		Темп роста 2018/17, %	Темп роста 2019/18, %
	тыс.руб.	%	тыс.руб.	%	тыс.руб.	%		
Доходы от реализации услуг по аренде	23 199	90,38	23 304	90,62	23 859	90,72	100,45	102,38
Доходы от рекламы	1254	4,89	1336	5,20	1398	5,32	106,54	104,64
Доходы от паркинга	954	3,72	811	3,15	769	2,92	85,01	94,82
Прочие доходы	261	1,02	265	1,03	274	1,04	101,53	103,40
Всего доходы	25 668	100	25 716	100	26 300	100	100,18	102,27

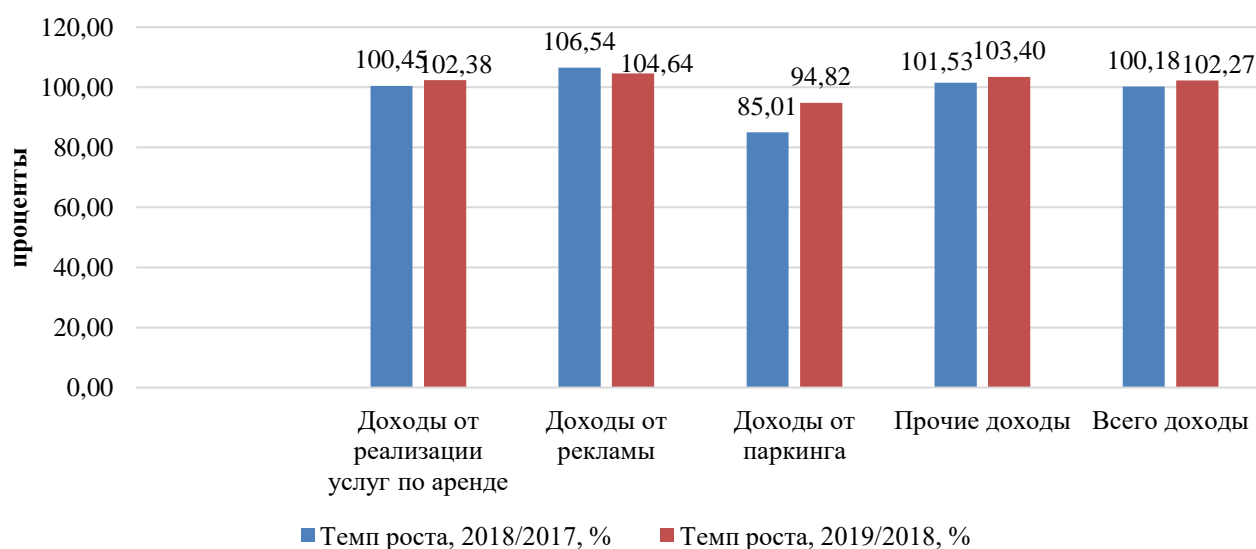


Рисунок 8 – Динамика доходов торгового комплекса «Усадьба»

Приведенные данные показывают, что в 2019 году доходы от реализации услуг по аренде составили 23 589 тыс. руб. Рост данного вида доходов в сравнении с

2018 годом составил 2,38%. Причем темпы роста в 2019 году несколько повысились относительно 2018 года. Доходы от рекламы в 2019 году составили 1 398 тыс. руб., темп роста данных доходов в сравнении с 2018 годом составил 4,64%. Доходы от паркинга сокращаются, так в сравнении с 2018 годом они сократились на 5,18% и в 2019 году составили 769 тыс. руб. Прочие доходы выросли на 3,4% (рисунок 8).

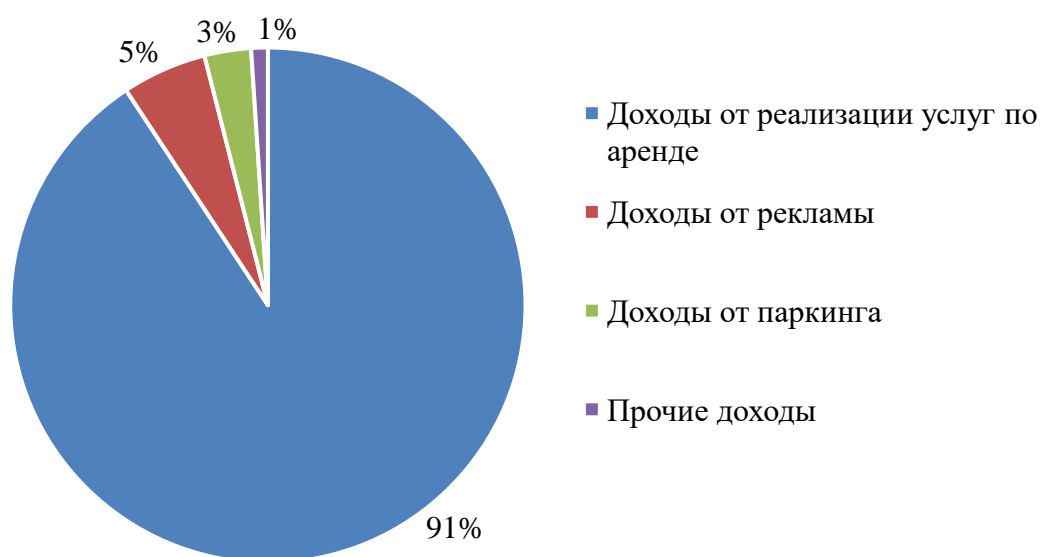


Рисунок 9 – Структура доходов ТК «Усадьба» в 2019 году

Наибольшую долю в структуре выручки составляют доходы от аренды, их доля составляет 91%, доля доходов от рекламы – 5%, доля доходов от паркинга составила в 2019 году 3%, остальные доходы занимают 1% в структуре. Можно заметить, что в структуре подавляющую часть занимают доходы от услуг аренды, при этом соотношение статей дохода практически не изменяется (рисунок 9).

В таблице 5 представлен анализ факторов, оказавших на динамику доходов торгового комплекса. Данные взяты из ежегодного отчета для собственника, подготовленного управляющим торговым комплексом. Посещаемость комплекса считается в автоматическом режиме при помощи специальной системы подсчета посетителей. Уровень удовлетворенности посетителей и арендаторов

рассчитывается на основании опроса покупателей и представителей арендаторов, проводимого ежемесячно.

Таблица 5 – Количественные показатели эффективности арендного бизнеса

Наименование показателя	2017	2018	2019	Темп роста, 2018/2017, %	Темп роста, 2019/2018, %
Посещаемость ТК, тыс посетителей в год	222	232	241	104,50	103,88
Количество арендаторов, шт.	21	19	18	90,48	94,74
Площадь совокупная, кв м.	7 260	7 260	7 260	100,00	100,00
Площадь арендопригодная кв м.	5 880	5 880	5 880	100,00	100,00
Занятая площадь, кв.м.	5 211	5 018	4 947	96,30	98,59
Доля свободных площадей, %	11,38	14,66	15,87	128,85	108,24
Средняя годовая арендная ставка, руб	4 452	4 644	4 823	104,31	103,85
Операционные расходы на 1 кв.м.	3 020	3 299	3 524	109,22	106,85
Оборот на 1 кв.м.	69 084	81 233	93 243	117,59	114,78
Средний чек, руб.	1 622	1 757	1 914	108,35	108,93
Уровень удовлетворенности покупателей, %	60	63	68	105,00	107,94
Уровень удовлетворенности арендаторов, %	96	91	83	94,79	91,2

Итак, в 2019 году в торговом комплексе было 18 арендаторов, из них 4 якорных. Количество арендаторов сократилось относительно 2018 года на 2 единицы, а относительно 17 года на 3 ед. Объем сданной площади за данный период сокращается. Доля свободных площадей выросла с 11,38% до 15,87%. Операционные расходы на 1 кв.м. площади комплекса за по сравнению с 2018 годом выросли на 6,85% и в 2019 году показатель составил 3 524 руб. Оборот на 1 кв.м. растет, и в 2019 году составил 93 243 руб., что выше уровня 2018 года на 8,93%. Средний чек покупателя увеличивается и в 2019 году достиг 1 914 руб. Уровень удовлетворенности клиентов растет, а вот уровень удовлетворенности арендаторов сократился.

На основании анализа ключевых финансовых показателей, структуры выручки, а также количественных показателей арендного бизнеса, мы можем дать оценку системе управления в части коммерческой деятельности и отметить следующие успехи: повышение выручки предприятия, несмотря на уменьшение количества арендаторов и сданной в аренду площади; стабильность структуры выручки компании; повышение посещаемости торгового комплекса; увеличение

среднего чека и оборота торговых предприятий на территории комплекса, повышение удовлетворенности покупателей. При этом очевидны такие недостатки как: рост расходов торгового комплекса, приведший к снижению рентабельности, а также ухудшение удовлетворенности арендаторов, что в свою очередь приводит к увеличению количества вакантных площадей.

На основании этих фактов появляется необходимость в обнаружении причин появления данных недостатков. Проведем анализ расходов, структуры управления персоналом, а также причин снижения удовлетворенности арендаторов торговым комплексом «Усадьба».

В таблице 6 представлены сведения об эффективности эксплуатации здания торгового комплекса. Данные взяты из ежегодных отчетов для собственника, подготовленных управляющим торгового комплекса «Усадьба».

Таблица 6 – Сведения об эффективности эксплуатации здания торгового комплекса

Наименование показателя	2017	2018	2019	Темп роста, 2018/2017, %	Темп роста, 2019/2018, %
Количество проведенных ремонтов инженерных систем комплекса, шт	12	13	15	108,33	115,38
Затраты на ремонт, тыс. руб.	1 335	1 557	1 933	116,63	124,15
Средняя стоимость ремонта, тыс.руб.	111	120	129	107,66	107,60
Количество потребляемого электричества, тыс. кВт.ч	395	427	450	108,03	105,31
Затраты на электричество, тыс. руб.	2 450	2 732	2 922	111,51	106,95
Потребление теплоэнергии, тыс.гкал	977	1079	1132	110,43	104,94
Затраты на теплоэнергию, тыс. руб.	1 832	2 023	2 123	110,43	104,94
Затраты на водоотведение, тыс. руб	412	443	472	107,52	106,55
Количество заявок от арендаторов на техническое обслуживание, шт	124	141	155	113,71	109,93
Исполнено заявок, шт	121	134	142	110,74	105,97
Доля исполненных заявок, %	97,58	95,04	91,61	97,39	96,40

В 2019 увеличилось количество ремонтов инженерных систем на 15% в сравнении с 2018 годом, а средняя стоимость ремонта выросла на 24,15%. Увеличивается количество потребляемых энергоресурсов, а соответственно и



расходы на них. Потребление электроэнергии выросло на 6,95%, а тепловой энергии – на 4,94% по сравнению с 2018 годом. Увеличивается количество заявок от арендаторов, так в 2019 году их количество выросло до 155 штук, при этом исполнено было лишь 91,61% из них. Следует отметить, что при этом уровень исполнения заявок сокращается на протяжении последних отчетных периодов. Из приведенных фактов видно, что эффективность системы управления и эксплуатации в части технического обслуживания сокращается.

В таблице 7 представлена структура расходов торгового комплекса. Данные взяты из ежегодных отчетов для собственника, подготовленных управляющим торгового комплекса «Усадьба».

Таблица 7 – Структура расходов торгового комплекса

Показатель	2017		2018		2019		Темп роста, 2018/2017, %	Темп роста, 2019/2018, %
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%		
Износ и амортизация	685	4,35	713	4,31	810	4,65	104,09	113,60
Коммунальные услуги	4 694	29,83	5 198	31,40	5 517	31,64	110,74	106,14
Расходы по заработной плате и соответствующие налоги	7 113	45,20	7 202	43,51	7 277	41,74	101,25	101,04
Расходы по охране объекта	912	5,80	924	5,58	948	5,44	101,32	102,60
Расходы на ремонт и техническое обслуживание	1 335	8,48	1 557	9,41	1 933	11,09	116,63	124,15
Материалы	458	2,91	512	3,09	499	2,86	111,79	97,46
Страхование здания	142	0,90	153	0,92	169	0,97	107,75	110,46
Прочее	398	2,53	293	1,77	282	1,62	73,62	96,25
Совокупные расходы	15 737	100	16 552	100	17 435	100	105,18	105,33

Из приведенной таблицы видно, что большая доля затрат приходится на расходы по оплате труда – 41,2%. Следующей значимой статьёй являются коммунальные расходы – 31,64%. Расходы на ремонт и техобслуживание в 2019 году выросли на 24,15% и составляют 11,09% от общей суммы затрат. При этом очевиден рост абсолютных показателей расходов на коммунальные услуги и ремонт и техническое обслуживание, что говорит в пользу снижения эффективности управления торговым комплексом с точки зрения эксплуатации. В

целом расходы торгового комплекса в 2019 году выросли на 10,78% к уровню 2017 года.

В рамках работы также необходимо выяснить причины снижения удовлетворенности арендаторов. Для проведения данного анализа воспользуемся анкетированием арендаторов и их представителей. Данный метод исследования подразумевает индивидуальное заполнение анкеты представителями каждого торгового предприятия, расположенного в ТК «Усадьба». Для оценки удовлетворенности выбраны 3 критерия: удовлетворенность коммерческой деятельностью, удовлетворенность администрированием и техническим обслуживанием, удовлетворенность уровнем обеспечения безопасности. Каждый критерий оценивается по шкале от 1 до 10 от самого низкого уровня к самому высокому. После чего рассчитывается среднеарифметический показатель по каждому критерию и переводится в проценты, где 10 баллов – это 100%. При выставлении оценки 7 и менее необходимо указать причину данного уровня удовлетворенности.

Опрос 44 представителей от 18 арендаторов показал следующие результаты (таблица 8).

Таблица 8 – Оценка уровня удовлетворенности арендаторов

Оценка	Коммерческая деятельность, шт	Администрирование и техническое обслуживание, шт	Обеспечение безопасности, шт
10 баллов	11	0	8
9 баллов	27	2	30
8 баллов	6	4	6
7 баллов	0	17	0
6 баллов	0	14	0
5 баллов	0	6	0
4 балла	0	1	0
Всего оценок	44	44	44
Общая оценка	401	287	398
Средняя оценка	9,113	6,522	9,045
Уровень удовлетворенности	91,13%	65,22%	90,45%

При этом наиболее часто упоминаемыми причинами оценок 7 и менее были следующие проблемы:

– недовольство микроклиматом, в том числе отоплением и кондиционированием торговых помещений;

– медленное исполнение или игнорирование заявок на техническое обслуживание;

– медленное исполнение или игнорирование заявок на уборку помещений;

– отсутствие контроля за исполнением заявок;

– медленное оформление пропусков для новых сотрудников арендаторов;

– отсутствие электронного документооборота с арендодателем.

Исходя данных фактов можно сделать вывод о том, что удовлетворённость арендаторов коммерческой деятельностью комплекса и обеспечением безопасности находится на высоком уровне 91,13% и 90,45% соответственно, но техническое состояние и обслуживание удовлетворяет представителей арендаторов только на 65,22%. Что в свою очередь может влиять на намерение продолжать вести торговую деятельность на площадях ТК «Усадьба».

Предпосылкой для причин снижения удовлетворенности арендаторов торгового комплекса может быть отсутствие разграничения ответственности за результаты технического обслуживания, что является следствием переусложненной системы управления, а также низким уровнем автоматизации рутинных процессов.

На основе изучения процесса исполнения заявок построим следующую модель (рисунок 10).

Фактически для устранения неисправности заявка проходит 5 этапов, которые занимают большое количество времени, а также требуют внимания 5 различных сотрудников, что в свою очередь повышает вероятность ошибки из-за человеческого фактора.

Для количественной оценки нам необходимо рассчитать среднее количество времени, требуемое на исполнение заявок. Для этого было проведено исследование 2 временных промежутков, которые будут определены в качестве критериев оценки эффективности службы. Для получения независимого

результата, оценка проводится по данным, полученным от арендаторов. В течение 14 дней, в случае обнаружения неисправности каждый арендатор отмечал 3 временные точки: время передачи заявки дежурному администратору, время прибытия исполняющей бригады и время, в которое заявка исполнена.



Рисунок 10 – Процесс исполнения заявки на техническое обслуживание

По результатам данного исследования были получены следующие данные (таблица 9).

Таблица 9 – Количественные показатели исполнения заявок

Показатель	Значение
Общее количество заявок, штук	37
Количество исполненных заявок, штук	32
Количество исполненных заявок, %	86,5
Средний временной промежуток между подачей заявки и прибытием исполнителей, мин	69
Средняя продолжительность процесса устранения неисправности, мин	33
Общая продолжительность устранения неисправности, мин	102

При общем количестве заявок 37 штук только 32 были исполнены, что говорит о неполном контроле за их исполнением, что является следствием четкого разграничения ответственности. Среднее время на устранение неисправности составляет 102 минуты, при том, что от получения заявки до прибытия бригады проходит 69 мин, причиной чего явилась высокая бюрократизация процесса.

Вывод по второму разделу

ООО «Ясень Плюс» является единственным владельцем торгового комплекса «Усадьба», расположенного на Троицком тракте в городе Челябинске. Площадь торгового комплекса составляет 7260 кв.м. Якорными арендаторами комплекса являются: Союз-Игрушка, ООО «Хит сезона», Садовый центр «Листок», ООО «Правильный выбор».

В результате управления торговым комплексом осуществляется технический контроль и оптимизация следующих параметров: резервы развития торгового объекта; выстраивание эффективного управления торговым комплексом; взаимодействие с подрядчиками, арендаторами; мероприятия, необходимые для увеличения привлекательности торгового комплекса для конечных потребителей.

В 2019 году эффективность управления и эксплуатации торговым комплексом несколько сократилась, о чем говорят повышение расходования электрической и тепловой энергии, снижения удовлетворенности арендаторов техническим обслуживанием и администрированием торгового комплекса. Также необходимо отметить, что большую часть расходов составляет оплата труда, что может говорить о неэффективной работе системы управления ТК. В связи с этим мы можем сделать выводы о необходимости повышения эффективности системы управления предприятием «Ясень Плюс» в части эксплуатации и надзором за техническим состоянием торгового комплекса «Усадьба».

### 3 ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ И ЭКСПЛУАТАЦИИ ТК «УСАДЬБА» ООО «ЯСЕНЬ ПЛЮС»

#### 3.1 Рекомендации по улучшению системы управления и эксплуатации ТК «Усадьба» ООО «Ясень Плюс»

В результате проделанной работы стоит выделить основные проблемы в сформированной системе управления и эксплуатацией торговым комплексом:

- снижение уровня рентабельности;
- отток арендаторов;
- рост потерь потребления энергоресурсов;
- снижение уровня удовлетворенности арендаторов по причине повышения требований к техническому состоянию помещений торгового комплекса.

Рассмотрим более подробно перечисленные проблемы.

Снижение рентабельности торгового комплекса обеспечивается ростом расходов на его содержание и обслуживание вследствие оттока покупателей, что бы обеспечить окупаемость затрат, руководству приходится повышать ставки по аренде. Кроме того, следует отметить рост потребления энергоресурсов вследствие увеличения потерь связанных с особенностями конструкции здания комплекса. Удовлетворенность техническим состоянием помещений у арендаторов снижается, что выражается в низком качестве ремонтных работ. Решить эти проблемы поможет цифровизация торгового комплекса.

Торговые комплексы уже давно и успешно применяют автоматизацию бизнес-процессов. Почти везде автоматизирован бухгалтерский учет, а крупные ТК внедрились в процесс бюджетирования и документооборот. Это удобно, потому что ежедневно приходится выполнять множество рутинной и бумажной работы. Электронный формат оптимизирует время на обработку и затраты на поддержку. Но идея сделать работу комфортнее и быстрее встречает препятствия. Любое новшество, особенно если оно требует каких-то усилий, воспринимается в штыки. Зачем что-то менять в процессах, если они и так работают, тем более это не

приоритетная задача. А если речь заходит о финансовых вложениях – программное обеспечение, лицензии – это часто сулит отказ [68].

В ООО «Ясень Плюс» частично уходят от бумажной рутины к электронным табличным редакторам. Несмотря на массу очевидных достоинств, у такого подхода есть и недостатки: перенос данных происходит вручную, что приводит к ошибкам и утере данных, а доступ к такой базе данных осуществляется только с того компьютера, который подключен к папке, где хранится таблица, дублирование версий таблиц может внести неразбериху. Более современным и подходящим решением стало использование специализированного ПО для автоматизации деятельности торгового комплекса.

Эффективное управление коммерческой недвижимостью невозможно без использования соответствующего программного обеспечения. ПО позволяет автоматизировать большинство процессов, связанных с контролем расходов, удовлетворением потребностей арендаторов, своевременным поступлением платежей и пр. [71, с.21].

Правильно подобранное и настроенное программное обеспечение повышает рентабельность бизнеса, ускоряя возврат инвестиций в оборот компании.

Основная цель ИТ-технологий в сфере управления коммерческой недвижимостью – максимально ускорить все процессы, избавить собственника/управляющую компанию от рутинных процессов.

Практика показывает, что внедрение ИТ-продуктов для управления коммерческими объектами выгодно для всех участников рынка. Собственники и инвесторы получают возможность контролировать уровень доходности и арендные платежи, вести детальный учет операционных расходов, затрат на эксплуатацию объекта и пр. Управляющая компания с помощью ПО может повысить уровень предоставляемых услуг и расширить их перечень, установить оперативный обмен информацией с существующими и потенциальными арендаторами. Арендатор же получает максимальный сервис со стороны девелопера, мгновенную реакцию на все запросы [71].

При корректной интеграции программное обеспечение приносит не только финансовую выгоду, но и повышает имидж компании.

IT-система компании – это фундаментальная база, которая обеспечивает технологичность, скорость решения операционных вопросов, в том числе и безопасности, и определяет дальнейший стратегический вектор.

IT-продукты для управления и поддержки коммерческих объектов разрабатываются таким образом, чтобы их можно было интегрировать в любой объект, независимо от масштаба [74].

Одна из наиболее характерных и полезных систем для экономии ресурсов и финансов на крупных торговых площадях является автоматизация процессов и диспетчеризация торгового комплекса. В рамках этих работ стоит задача сократить потребление энергии, уменьшить трудозатраты на обслуживание комплекса, упростить взаимодействие с арендаторами и в итоге создать систему управления, позволяющую обеспечивать полноценную работу всех систем с минимальными энергозатратами.

К внедрению предлагаются 2, независимые друг от друга системы: система автоматизации взаимодействия с арендаторами «ODIN ТЦ» компании ООО «ОДИН», а также система диспетчеризации, созданная компанией «Интегра Лайт» на базе программного продукта SCADA TRACE MODE 6.10 и программируемых контроллеров.

Система диспетчеризации оформляется в виде единого рабочего места с аппаратно-программным комплексом, имеющим современный и интуитивно-понятный интерфейс. Только внедрение одного этого блока позволяет снизить трудозатраты в среднем на 4–8 часов ежедневно. В системе имеется возможность архивирования параметров работы с отслеживанием и персонализацией внесения изменений в её работу. Особо надо отметить вносимые большой вклад в повышение энергоэффективности торгового комплекса, работы по автоматизации и диспетчеризации оборудования [72].



Управление всеми этими системами заводится на единую систему диспетчеризации торгового комплекса, которая позволяет настраивать не только расписание работы системы, но и настраивать энергоэффективные режимы работы оборудования. Диспетчеризация этих систем позволяет отслеживать возникновение аварийных ситуаций с отправкой сообщений ответственным лицам. Так же в системе имеется возможность контролировать и управлять параметрами микроклимата внутренних зон ТК, проводить температурный анализ каждой зоны и выполнять архивацию текущих параметров. Особого внимания потребует диспетчеризация управления котельным оборудованием, индивидуальными тепловыми пунктами и холодильными центрами. Система отопления в ТК строится, как правило, на основе центрального теплоснабжения и ИТП. Для облегчения работы все параметры работающего оборудования сводятся в единое рабочее место. В процессе работы система анализирует все поступающие данные и на основе специально разработанного алгоритма организует сбор, регистрацию и архивирование только значимых и важных данных. Такая же система применяется и к холодильному центру комплекса [73].

В итоге работ по диспетчеризации торгового центра мы имеем возможность построить мощный аппаратно-программный комплекс дружественный к персоналу и имеющий интуитивно понятный и приятный для человека интерфейс. В результате внедрения такого комплекса энергоэффективность торгового комплекса повышается в несколько раз, сокращается время на обслуживание и осуществляется экономия на энергоресурсах за счет автоматизированной работы инженерных систем. Особое внимание должно уделяться безопасности работы за счёт встраивания в работу системы нескольких уровней доступа и защиты от несанкционированного доступа. В случае нештатных или аварийных ситуаций комплекс диспетчеризации самостоятельно оповестит по СМС ответственных лиц. Все собираемые данные архивируются для дальнейшей обработки и анализа.

Этапы проведения автоматизацию в три этапа:

- составление алгоритма процессов, определение ролей;

- установка, настройка программы, наполнение базы данных;
- составление инструкций, обучение, пилотный проект.

По расчетам компании «Интегра Лайт» внедрение диспетчеризации путем установки системы автоматического управления освещением и электроснабжением, индивидуальным тепловым пунктом, климатическим оборудованием, в том числе вентиляцией, вытяжными установками, кондиционерами и воздушными завесами, позволит компании «Ясень Плюс» сократить потребление электрической энергии и тепловой энергии. Обслуживание данной системы осуществляется сторонней организацией на основании договора обслуживания что в свою очередь дает возможность оптимизировать затраты на заработную плату техника инженерных систем [19, с.110].

Система автоматизации «ODIN ТЦ» подразумевает по собой внедрение программного обеспечения в систему управления торговым комплексом и распространяет свое действие на следующие аспекты:

- взаимоотношения с арендаторами;
- взаимодействие с персоналом;
- отчетность для собственников.

Взаимоотношения с арендаторами включают в себя учет площадей, документооборот с арендаторами, напоминание о задолженностях, прием заявок от арендаторов, новости и оповещения, SMS-оповещения, обратная связь с арендаторами.

Взаимодействие с персоналом включает в себя мобильное приложение линейного персонала (обходы, чек-листы, закрытие заявок), структурирование процессов, взаимодействие внутренних служб, мониторинг работы сотрудников онлайн, автоматизированные заявки на техническое обслуживание и планово-предупредительного ремонта.

В результате арендаторы получают возможность подавать электронные заявки, которые рассматривают непосредственно ответственные службы торгового комплекса. По результатам на почту подавшему заявку представителю арендатора

приходит уведомление о согласовании либо отказе с просьбой уточнить данные. Отслеживать статус заявки можно в личном кабинете в режиме реального времени (рисунок 11).

Фильтры

Статус открыто

Опции

Применить Очистить Сохранить

#	Трекер	Статус	Приоритет	Тема	Назначена	Обновлено	Создано
567	Общестрой	Новая	Нормальный	Плнтус в зоне разгрузки	Дневной техник	22-09-2015 10:03	22-09-2015 10:03
566	Электрика	Новая	Нормальный	Космик - предписание - нарушения электробезопасности	Евгений Шибakov	22-09-2015 09:30	22-09-2015 09:30
565	Канализация	Новая	Нормальный	Жироуловитель №1	Евгений Шибakov	22-09-2015 09:27	22-09-2015 09:27
564	Общестрой	Новая	Нормальный	ППР пресскомпактора	Дневной техник	22-09-2015 08:31	22-09-2015 08:31
563	Вентиляция	В работе	Нормальный	завеса	Дмитрий Чернышов	22-09-2015 07:10	21-09-2015 17:23
562	IT-Отдел	Решена	Нормальный	Повесить телевизор	Дмитрий Чернышов	22-09-2015 07:04	21-09-2015 16:06
561	Вентиляция	Решена	Нормальный	В-05.1-ФК	Дмитрий Чернышов	22-09-2015 07:09	21-09-2015 16:03
560	Клининг	Новая	Нормальный	Чистка костюмов Дино-выставки	Кристанваль Павлычева	22-09-2015 10:19	21-09-2015 15:34
559	IT-Отдел	Новая	Нормальный	Проверить герконы СКУД	Форт Строй	21-09-2015 15:15	21-09-2015 15:15
558	Электрика	Ожидание материалов	Нормальный	Нарушение конструкции электророзетки		21-09-2015 16:07	21-09-2015 12:34
557	Общестрой	Новая	Нормальный	не работает смеситель	Дневной техник	21-09-2015 17:25	21-09-2015 12:30
556	Общестрой	Новая	Нормальный	Повреждение стены	Дневной техник	21-09-2015 17:26	21-09-2015 12:27
555	Общестрой	Новая	Нормальный	Повреждение стены	Дневной техник	21-09-2015 17:23	21-09-2015 12:24
554	Общестрой	Новая	Нормальный	Отремонтировать	Дневной техник	21-09-2015 11:28	21-09-2015 10:30

Рисунок 11 – Функционал предлагаемого программного обеспечения

Большой плюс автоматизации системы управления торгового комплекса – можно назначить исполнителем нескольких человек, чтобы процесс шел быстрее и в зависимости от загрузки его мог обработать любой из назначенных сотрудников, например, начальник технического отдела. Для каждого пользователя необходимо создать учётную запись. Это просто: из программы можно экспортировать данные для списка рассылки арендаторам (почта, название магазина) и сгенерировать любой пароль. Каждый арендатор его может изменить сразу после входа в систему.

Подать и согласовать заявку можно через компьютер или смартфон с доступом в интернет (рисунок 12). Для арендаторов предусмотрено мобильное приложение с полным функционалом. Но минимальная инфраструктура для работы все же необходима. В нашем случае это могут быть недорогие телефоны или планшеты,

которыми должны быть обеспечены, все сотрудники торгового комплекса «Усадьба», а также охрана.

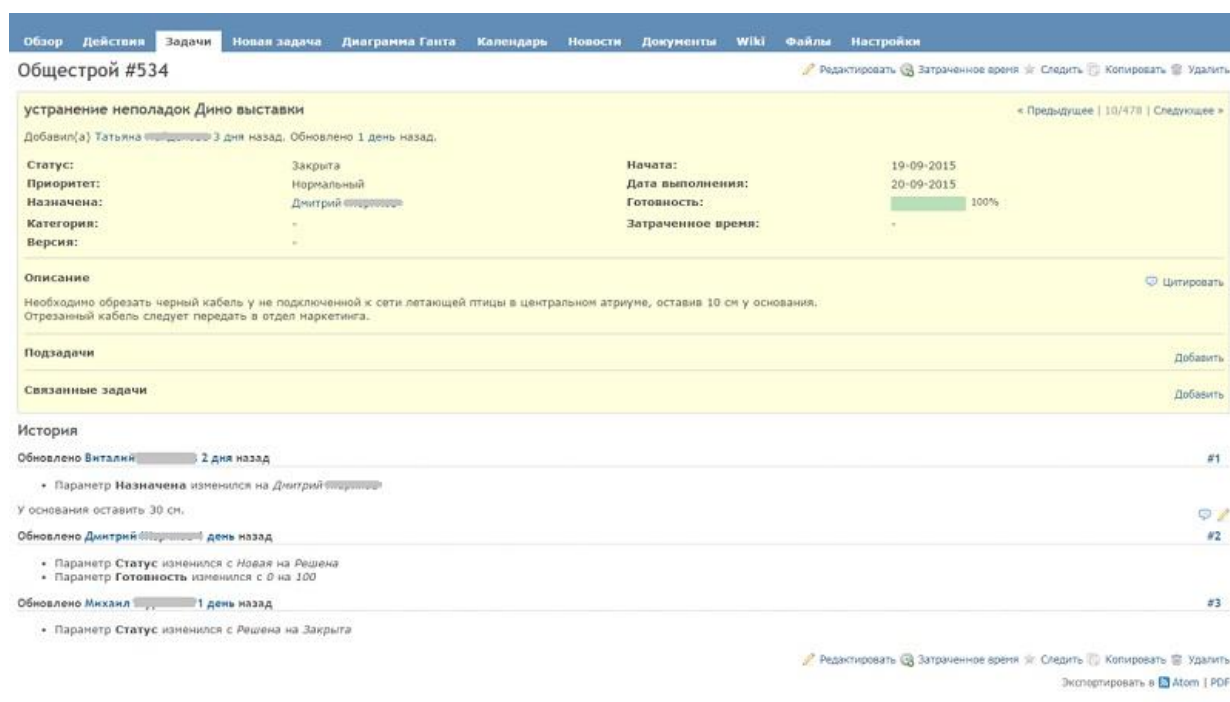


Рисунок 12 – Форма заявки на технические работы

Программа действительно не сложная, но для объяснения процессов необходимо обучение. Арендаторы получают краткие инструкции, а сотрудники – устные указания.

Приведу несколько примеров работы с программой:

- автоматизация запросов на техническое обслуживание;
- движение заявок на разгрузку/погрузку товаров арендаторов и подрядчиков;
- согласование пропусков (постоянных и временных) для сотрудников арендаторов/подрядчиков;
- учёт и контроль заявок на проведение ремонтных, технических, клининговых работ в ТК.

В любом случае, решение об автоматизации придется принимать для повышения удовлетворенности арендаторов скоростью и качеством технического

обслуживанием, наличием удаленного взаимодействия, в том числе электронного документооборота.

### 3.2 Оценка эффективности предлагаемых рекомендаций

Проект по внедрению автоматизации и диспетчеризации торгового комплекса позволяет модернизировать несколько бизнес-процессов, а именно усовершенствовать техническую эксплуатацию здания и взаимоотношения с арендаторами ООО «Ясень плюс».

Оптимизация этих бизнес-процессов в первую очередь направлена на приведение торгового комплекса в состояние, способствующее максимально эффективному достижению его целей в рамках принятой стратегии.

Оптимизация заключается в ориентировании организационной структуры на процессы. За счет структурных изменений необходимо добиться, чтобы при выполнении процессов были устранены: зоны безответственности; дублирование функций; пересечение полномочий; неэффективные звенья цепочки [24, с.153].

Деятельность обеспечивающих подразделений регламентируется «Инструкциями по регламентации функций управления».

Согласованные с руководством компании предложения по реорганизации деятельности также находят свое отражение в нормативных документах, регламентирующих ключевые бизнес-процессы и фиксирующие внутрифирменные стандарты деятельности.

Проведя описание мероприятий по совершенствованию системы управления и эксплуатации торгового комплекса, был проведен анализ эффективности, который получит ООО «Ясень плюс» в результате реализации разработанного комплекса мероприятий.

Внедрение автоматизированной системы взаимодействия с арендаторами «Один» подразумевает введение удаленного взаимодействия, что позволяет снять с главного администратора функции бумажного документооборота, оформления пропусков и информационного обеспечения арендаторов.

По данным компании «ОДИН», после внедрения автоматизации продолжительность процесса прохождения заявки от арендатора до исполнителя составляет не более 10 минут. Что позволит сократить среднее время исполнения заявки на 59 минут. Архивация данных позволит отслеживать историю исполнения заявок и обеспечит контроль, что повысит уровень завершенности заявок до 100%.

Таблица 10 – Анализ эффективности внедрения системы автоматизации «ODIN ТЦ»

Показатель	До внедрения автоматизации	После внедрения автоматизации
Средняя продолжительность процесса передачи заявки от арендатора к исполнителю, мин.	69	<10
Средняя продолжительность непосредственного устранения неисправности, мин.	33	33
Общая продолжительность исполнения заявки	102	<43
Количество исполненных заявок, %	86,5	100

В результате проведенных мероприятий был оптимизирован процесс по техническому обслуживанию здания:

- продолжительность процесса прохождения заявки от арендатора до ответственного лица сократилась до 10 минут, что на 85% меньше;
- общая продолжительность исполнения заявки сократилась на 56%;
- количество исполненных заявок составляет 100%.

При внедрении комплекса автоматизации необходимость в ручной обработке и распределении заявок, а также постоянном контроле за их исполнением отсутствует, что позволяет оптимизировать структуру управления сервисного и технического отделов.

Кроме устранения причин низкой удовлетворенности арендаторов, оптимизация структуры управления позволит сократить расходы на оплату труда следующих сотрудников:

- главного администратора в размере 26 350 рублей в месяц;
- начальника технической бригады в размере 24 900 рублей в месяц;
- начальника клининговой смены в размере 23 200 рублей в месяц;

Экономия в годовом выражении рассчитывается по формуле (3.1):

$$Эзп=(Зга+Знт+Знк) \cdot 12, \quad (3.1)$$

где Зга – заработная плата главного администратора;

Знт – заработная плата начальника технической бригады;

Знк – заработная плата начальника клининговой смены;

Эзп – экономия расходов на заработную плату [51, с.105].

$$Эзп = (26\,350 + 24\,900 + 23\,200) \cdot 12 = 893\,400 \text{ рублей.}$$

Итак, экономия расходов на заработную плату за год по ООО «Ясень плюс» составит 893 400 рублей.

Стоимость внедрения комплекса «ODIN ТЦ» в систему управления ТК «Усадьба» составляет 535 000 рублей. В данную сумму входят:

- установка ПО ODIN ТЦ;
- внесение исходных данных;
- настройка потоков заявок;
- настройка служб;
- настройка ТО/ППР;
- настройка МП Линейного персонала;
- настройка SMS и E-mail оповещений;
- настройка сроков реагирования/чек листов;
- предоставление документации;
- тренинг для представителя в офисе заказчика (3 часа).

Кроме того, необходимо провести обучение всех сотрудников и арендаторов по использованию диспетчерского программного обеспечения. Расчет затрат на обучение производится по формуле (3.2):

$$Зо=C \cdot K \cdot Ц, \quad (3.2)$$

где С – срок обучения, час;

К – количество обучаемых, чел;

Ц – оплата труда за обучение, руб [57, с.210].

$$Зо = 3 \cdot 61 \cdot 150 = 27\,450 \text{ руб.}$$

Для полноценного функционирования системы всем 20 сотрудникам необходимы смартфоны на базе Android для установки приложения «ODIN ТЦ». Для данных целей компания «ОДИН» рекомендует смартфоны ZTE Blade v10, подчеркивая оптимальное соотношение стоимости и качества. Цена данного телефона составляет 6 990 рублей. Общая стоимость затрат на покупку оборудования составит 139 800 рублей.

Техническая поддержка, в которую входят лицензионный платеж, резервирование данных, обеспечение безопасности данных и горячая линия поддержки пользователей стоит 72 000 рублей и оплачивается ежегодно.

Расчет экономического эффекта в годовом выражении представлен в таблице 11.

Таблица 11 – Расчет экономического эффекта

Показатель	Значение
Внедрение ПО, руб.	535 000
Закупка оборудования, руб.	139 800
Затраты на обучение, руб.	27 450
Итого первоначальных затрат, руб.	702 250
Ежегодные затраты	
Техническая поддержка, руб.	72 000
Ежегодная прибыль	
Экономия заработной платы, руб.	893 400
Итого прибыль проекта за 1 год	821 400
Чистая прибыль за 1 год	119 150
Окупаемость затрат, лет	0,85

Таким образом, в результате автоматизации системы управления торгового комплекса за 1 год работы будет получен эффект в сумме 119 150 руб.

Теперь рассчитаем срок окупаемости затрат на внедрение системы автоматизации ( $T_{ок}$ ) по формуле (3.3) [65, с.219]:

$$T_{ок} = K_{П} / П, \quad (3.3)$$

где  $K_{П}$  – затраты на реализацию проекта – 702 250 рублей из таблицы 11,

$П$  – прибыль проекта – 821 400 рублей.

$$T_{ок} = 702 250 / 821 400 = 0,85 \text{ года}$$



Горизонт планирования для получения объективных данных эффективности внедрения системы автоматизации возьмем 2 года. Таким, образом, результаты расчета показывают, что внедрение системы автоматизации позволит сэкономить в первый год работы 119 150 рублей и 821 400 рублей каждый следующий год. Экономический эффект за 2 года составит 940 550 рублей. Кроме этого, данный программный комплекс позволяет повысить скорость обработки заявок, внедрить электронный документооборот, систему выдачи электронных пропусков, что позволит устранить причины низкой удовлетворенности арендаторов ООО «Ясень Плюс». Итак, реализация проекта по внедрению системы «ODIN ТЦ» является целесообразной.

Для оценки эффективности проекта внедрения системы диспетчеризации торгового комплекса «Усадьба» проведем расчет возможной экономии на коммунальных услугах и затратах на персонал.

По расчетам компании «Интегра Лайт» внедрение диспетчеризации позволит компании «Ясень Плюс» сократить потребление электрической энергии на 7% и тепловой энергии на 11%. Обслуживание данной системы осуществляется сторонней организацией на основании договора обслуживания и составляет 10 000 рублей в месяц или 120 000 рублей в год, что, в свою очередь, дает возможность оптимизировать затраты на заработную плату техника инженерных систем в размере 30 200 рублей в месяц или 362 400 рублей в год и сделать шаг в направлении упрощения системы управления торговым комплексом.

Стоимость внедрения системы диспетчеризации – 1 130 000 рублей. В данную стоимость входит монтаж и полная настройка структуры централизованного мониторинга и управления следующих систем и оборудования:

- приточные установки;
- вытяжные установки;
- индивидуальный тепловой пункт;
- система водоотведения и канализации;
- ГВС;

- система электроснабжения;
- система управления освещением мест общего пользования;
- система контроля доступа в шкафы диспетчеризации;

Чтобы оценить экономический эффект внедрения данной системы необходимо рассчитать ежегодную экономию на потреблении электрической и тепловой энергии. За базовый уровень возьмем данные 2019 года.

В 2019 году общие затраты на электроснабжение составили 2 922 000 рублей, на теплоснабжение – 2 123 000 рублей.

Ежегодная экономия на электроснабжение рассчитывается по формуле (3.4):

$$Эрэ = Зэс \cdot Ээ, \quad (3.4)$$

где Эрэ – экономия на расходах на электроснабжение в рублях,

Зэс – затраты на электроснабжение в 2019 году в рублях,

Ээ – расчётная экономия на электроснабжение в процентах [64, с.93].

$$Эрэ = 2\,922\,000 \cdot 7\% = 204\,540 \text{ рублей}$$

Ежегодная экономия на теплоснабжение рассчитывается по формуле (3.5):

$$Эрт = Зтс \cdot Эт, \quad (3.5)$$

где Эрт – экономия на расходах на электроснабжение в рублях,

Зтс – затраты на электроснабжение в 2019 году в рублях,

Эт – расчётная экономия на электроснабжение в процентах [52, с.40]

$$Эрэ = 2\,123\,000 \cdot 11\% = 233\,530 \text{ рублей}$$

Расчет экономического эффекта внедрения системы диспетчеризации приведен в таблице 12.

Таблица 12 – Расчет экономического эффекта внедрения системы диспетчеризации

Показатель	Значение
Внедрение ПО, руб.	1 130 000
Итого первоначальных затрат, руб.	1 130 000
Ежегодные затраты	
Техническая поддержка, руб.	120 000
Ежегодная прибыль	
Экономия заработной платы, руб.	362 400
Экономия расходов на электрическую энергию, руб.	204 540

## Окончание таблицы 12

Показатель	Значение
Экономия расходов на тепловую энергию, руб.	233 530
Итого ежегодная прибыль, руб.	680 470
Окупаемость затрат, лет	1,66

Ежегодная прибыль рассчитывается как сумма экономии заработной платы, расходов на электрическую энергию и тепловую энергию за вычетом затрат на техническую поддержку и составляет 680 470 рублей.

Теперь рассчитаем срок окупаемости затрат на внедрение системы автоматизации ( $T_{ок}$ ) по формуле (3.3):

где  $K_{п}$  – затраты на реализацию проекта – 1 130 000 рублей из таблицы 12,

$P$  – ежегодная прибыль по проекту – 680 470 рублей.

$$T_{ок} = 1\,130\,000 / 680\,470 = 1,66 \text{ года}$$

Горизонт планирования для получения объективных данных эффективности внедрения системы диспетчеризации возьмем 2 года. Таким образом, результаты расчета показывают, что внедрение системы диспетчеризации позволит экономить 680 470 рублей ежегодно после окончания срока окупаемости в 1,66 года. Экономический эффект проекта за 2 года после внедрения составит 230 940 рублей. Кроме этого, данный программный комплекс позволяет упростить систему управления компании «Ясень Плюс», снизить эффект человеческого фактора в сфере технической эксплуатации здания торгового комплекса, а также повысить удовлетворенность арендаторов стабильным микроклиматом, температурным режимом и режимом освещения. Итак, реализация проекта по внедрению системы диспетчеризации компании «Интегра Лайт» является целесообразной.

### 3.3 Оценка рисков предлагаемых мероприятий

К основным рискам внедрения программных комплексов по автоматизации и диспетчеризации можно отнести следующие: превышение стоимости проектов и

затягивание сроков их реализации, недостаточная квалификация членов команды проекта со стороны подрядчика, несоответствие затрат на проекты и полученных результатов, финансовые риски, риск ликвидности, технические риски. Рассмотрим далее более подробно перечисленные риски [73].

Превышение стоимости проектов и затягивание сроков их реализации. К сожалению, такие риски реализуются почти всегда. Задача состоит в том, чтобы их минимизировать, а это потребует детального разграничения ответственности между заказчиком и подрядчиком за совместные работы по проекту и строгого контроля сроков исполнения работ.

Недостаточная квалификация членов команды проекта со стороны подрядчика. Подобные риски возникают и при замене членов этой команды. Текучка кадров приводит к затягиванию сроков реализации и к снижению качества проекта в целом. Риск управленческой команды, который заключается в недостаточном опыте и квалификации управленческого персонала компании. На начальном этапе работы для обучения менеджеров технологиям действия нового программного обеспечения необходимо привлечь внешних специалистов, имеющих многолетний опыт работы с установленным программным обеспечением.

На сегодняшний день все участники команды управления ООО «Ясень Плюс» имеют обширный опыт работы в торговых и девелоперских компаниях. Кроме того, дополнительным стимулом в достижении поставленных целей служит существующая система мотивации персонала, которая включает заработную плату и выплату бонусов.

Риск дефицита квалифицированного персонала связан с нехваткой персонала, обладающего достаточной квалификацией и опытом для осуществления операционной деятельности. Компания предъявляет высокие профессиональные требования при найме сотрудников и уделяет большое внимание развитию персонала.

Весьма существенные риски в проект привносит проблема «плохих данных».

Эта проблема может серьезно повлиять на результат внедрения.

Несоответствие затрат на проекты и полученных результатов. Это тот самый случай, когда выясняется, что «овчинка выделки не стоит». Вроде что-то и работает, но понесенные затраты и расходы на техническую поддержку превращают приобретенную систему в «чемодан без ручки», когда и отказаться от системы нельзя, и платить за эксплуатацию не очень хочется из-за ее очевидной неэффективности.

Финансовые риски. Финансовый риск связан с финансовыми потерями, вызванными изменением стоимости работ по автоматизации. Основными поставщиками услуг являются местные компании, с которыми расчеты ведутся в национальной валюте.

Риск ликвидности заключается в возникновении у ООО «Ясень Плюс» трудностей при выполнении финансовых обязательств. Управление риском ликвидности предполагает поддержание соответствующего уровня ликвидности Компании с целью обеспечения достаточного количества денежных средств на постоянной основе для выполнения всех обязательств по мере наступления сроков их погашения. Компания регулярно отслеживает потребность в ликвидных средствах и обеспечивает наличие средств в объеме, достаточном для выполнения любых наступающих обязательств.

Технические риски выражаются в допущении нарушений технологии автоматизации, а также возможности обнаружения повреждений и/или неисправности оборудования, операционного износа и морального устаревания оборудования при эксплуатации торгового комплекса, что может нести для Компании дополнительные расходы, связанные с ремонтом и/или реконструкцией торгово-развлекательных центров. Для минимизации рисков при автоматизации процессов торгового комплекса необходимо проводить все работы в строгом соответствии с международными стандартами качества.

Для выполнения проектных работ компания привлекает подрядчиков, имеющих достаточный опыт и зарекомендовавших себя в качестве надежных

поставщиков услуг в данной отрасли. Компания снижает риски поломки и отказа оборудования путем проведения его ежемесячной диагностики и технического обслуживания. Возможность компании обновлять основные средства обеспечивается за счет планирования соответствующих затрат в бюджете компании.

В таблице 13 представлена оценка риска внедрения программного комплекса по диспетчеризации первым экспертом.

Таблица 13 – Определение риска по проекту первым экспертом

№ П/П	Вид риска	Эксперт 1			
		Оценка степени риск ( $R_i$ ), %	Оценка ранга значимости риска ( $r_i$ )	Расчётное значение коэффициентов значимости рисков ( $k_i$ )	Взвешенная оценка риска ( $wR_i$ )
1	2	3	4	5	6
1	Превышение стоимости проектов и затягивание сроков его реализации	3	4	0,143	0,43
2	Недостаточная квалификация членов команды проектов со стороны подрядчика	7	3	0,107	0,75
3	Плохие данные	5	1	0,036	0,18
4	Несоответствие затрат на проекты и полученных результатов	5	5	0,179	0,89
5	Финансовые риски	2	2	0,071	0,14
6	Риск ликвидности	1	6	0,214	0,21
7	Технический риск	4	7	0,250	1,00
Итоговая оценка риска проекта по экспертам					3,61

Итак, оценка рисков проекта согласно мнению первого эксперта составляет 3,61%.

В таблице 14 представлена оценка риска внедрения программного комплекса по диспетчеризации первым экспертом.

Итак, оценка рисков проекта согласно мнению второго эксперта составляет 2,64%.

Таблица 14 – Определение риска по проекту вторым экспертом

№ П/П	Вид риска	Эксперт 2			
		Оценка степени риск ( $R_i$ ), %	Оценка ранга значимости риска ( $r_i$ )	Расчётное значение коэффициентов значимости рисков ( $k_i$ )	Взвешенная оценка риска ( $wR_i$ )
1	2	7	8	9	10
1	Превышение стоимости проектов и затягивание сроков его реализации	5	2	0,071	0,36
2	Недостаточная квалификация членов команды проектов со стороны подрядчика	3	3	0,107	0,32
3	Плохие данные	1	1	0,036	0,04
4	Несоответствие затрат на проекты и полученных результатов	4	4	0,143	0,57
5	Финансовые риски	1	6	0,214	0,21
6	Риск ликвидности	1	7	0,250	0,25
7	Технический риск	5	5	0,179	0,89
Итоговая оценка риска проекта по экспертам					2,64

В таблице 15 представлена оценка риска внедрения программного комплекса по диспетчеризации третьим экспертом.

Таблица 15 – Определение риска по проекту третьим экспертом

№ П/П	Вид риска	Эксперт 3			
		Оценка степени риск ( $R_i$ ), %	Оценка ранга значимости риска ( $r_i$ )	Расчётное значение коэффициентов значимости рисков ( $k_i$ )	Взвешенная оценка риска ( $wR_i$ )
1	2	11	12	13	14
1	Превышение стоимости проектов и затягивание сроков его реализации	6	2	0,071	0,43
2	Недостаточная квалификация членов команды проектов со стороны подрядчика	4	3	0,107	0,43
3	Плохие данные	8	1	0,036	0,29
4	Несоответствие затрат на проекты и полученных результатов	3	5	0,179	0,54
5	Финансовые риски	2	7	0,250	0,50
6	Риск ликвидности	2	6	0,214	0,43
7	Технический риск	4	4	0,143	0,57
Итоговая оценка риска проекта по экспертам					3,18

Итак, оценка рисков проекта согласно мнению третьего эксперта составляет 3,18%.

В таблице 16 представлена оценка риска внедрения программного комплекса по диспетчеризации четвертым экспертом.

Таблица 16 – Определение риска по проекту четвертым экспертом

№ П/П	Вид риска	Эксперт 4			
		Оценка степени риск (R <sub>i</sub> ), %	Оценка ранга значимости риска (r <sub>i</sub> )	Расчётное значение коэффициентов значимости рисков (k <sub>i</sub> )	Взвешенная оценка риска (wR <sub>i</sub> )
1	2	15	16	17	18
1	Превышение стоимости проектов и затягивание сроков его реализации	5	1	0,036	0,18
2	Недостаточная квалификация членов команды проектов со стороны подрядчика	7	2	0,071	0,5
3	Плохие данные	8	3	0,107	0,86
4	Несоответствие затрат на проекты и полученных результатов	4	4	0,143	0,57
5	Финансовые риски	2	6	0,214	0,43
6	Риск ликвидности	1	7	0,250	0,25
7	Технический риск	5	5	0,179	0,89
Итоговая оценка риска проекта по экспертам					3,68

Итак, оценка рисков проекта согласно мнению четвертого эксперта составляет 3,68%.

В роли экспертов выступали сотрудники ООО «Ясень плюс», а именно управляющий, начальник технического отдела, главный бухгалтер. Риски были выделены мной на основании изученной литературы. Рассчитаем среднеарифметическое значение оценки уровня риска по формуле (3.6):

$$X_{cp} = (\mathcal{E}1 + \mathcal{E}2 + \mathcal{E}3 + \mathcal{E}4) / n, \quad (3.6)$$

где  $\mathcal{E}1$  – итоговая оценка риска проекта по эксперту 1;

$\mathcal{E}2$  – итоговая оценка риска проекта по эксперту 2;

$\mathcal{E}3$  – итоговая оценка риска проекта по эксперту 3;

$\mathcal{E}4$  – итоговая оценка риска проекта по эксперту 4;

n – количество экспертов.



$$X_{\text{ср}}=(3,61+2,64+3,18+3,68)/4=3,28$$

Итак, совокупный уровень риска оценивается в 3,28%.

Ко всему, что связано с реализацией проекта, необходимо подходить в первую очередь с точки зрения минимизации своих рисков. Начинать надо с анализа договоров с подрядчиками. С этой точки зрения оценить необходимо всю ответственность – и заказчика, и подрядчика, а также риски превышения стоимости и сроков работ. Необходимо отказываться от условий договора, в которых закладываются затраты без очевидных результатов.

Следует минимизировать и нормировать консультации с повременной оплатой без очевидного зафиксированного результата, практиковать гарантийные требования к подрядчикам не только на постпроектный период, но и в течение срока реализации проекта, на промежуточные результаты.

Большая часть рисков по проекту закладывается в условиях договоров, которые заказчики заключают с подрядчиками, поэтому, готовясь подписать такой договор, следует проанализировать, позволяет ли он подрядчику получить деньги, не отвечая за реальный запуск системы в эксплуатацию. Правильно составленный, сбалансированный по обязательствам договор стимулирует работу на результат и направлен на достижение успеха проекта.

Готовность системы управления рисками состоит из двух компонентов: наличия навыков и компетенций для предоставления стратегических консультаций заинтересованным сторонам и проведения аудита инициатив, связанных с цифровой трансформацией организации, и изменения процесса и инструментария управления рисками в тех темпах и объеме, которые требуются при цифровой трансформации организации.

Учитывая высокие требования, предъявляемые Компанией к организации работ, вероятность возникновения технических рисков и степень их воздействия оцениваются как невысокие.

Вывод по разделу три

В целях совершенствования системы управления и эксплуатации торговым комплексом предлагается внедрить системы автоматизации и диспетчеризации торгового комплекса.

Программные комплексы автоматизации и диспетчеризации – это продукты разработки и внедрения программного обеспечения, учитывающего особенности и нужды ТК «Усадьба» для управления административными процессами, мониторинга установок и приборов, контроля рабочих параметров, экономичного расходования энергоресурсов.

Применение специализированного ПО позволяет эффективно управлять торговым комплексом для решения задач производственных и экономических. В отличие от типовых программных продуктов предполагает использование требуемых на конкретном предприятии функций, что упрощает и удешевляет схему автоматизации и диспетчеризации комплекса.

Инвестиционные затраты на реализацию мероприятий по автоматизации взаимодействия с арендаторами и персоналом составляют 702 250 рублей, на реализацию проекта по диспетчеризации – 1 130 000 рублей. В результате внедрения системы автоматизации за 2 года будет получен экономический эффект в сумме 940550 рублей, для проекта по диспетчеризации комплекса эффект за 2 года составит 230940 рублей. Сроки окупаемости затрат на реализацию проектов составят 0,85 и 1,66 года соответственно.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате проведенного исследования были сделаны следующие выводы.

ООО «Ясень Плюс» является единственным владельцем торгового комплекса «Усадьба», расположенного на Троицком тракте в городе Челябинске. Площадь торгового комплекса составляет 7260 кв.м. В торговом комплексе 15,87% от аренднопригодной площади свободно. Якорными арендаторами комплекса являются: Союз-Игрушка, ООО «Хит сезона», Садовый центр «Листок», ООО «Правильный выбор».

Зона охвата ТК «Усадьба» включает всю территорию г. Челябинска, а также некоторые районы Челябинской области. Население трех зон охвата насчитывает более 400 000 человек.

Управление торговым комплексом включает в себя: позиционирование ТК; обеспечение связей с общественностью, прессой, государственными и коммерческими учреждениями; администрирование договоров аренды; информационно-справочные услуги; обеспечение безопасности МОП ТК и прилегающей к ТК территории; обеспечение высококачественной уборки МОП и прилегающей к ТК территории; техническая эксплуатация ТК; создание и обслуживание рекламных конструкций внутри ТК и в пределах прилегающей территории ТК; организация комплекса маркетинговых мероприятий, направленных на продвижение ТК.

В настоящее время управление торговым комплексом подразумевает решение как тактических задач – юридического и финансового обеспечения деятельности центра, вопросов технического и хозяйственного обслуживания, – так и задач стратегических, а именно управления концепцией ТК.

В результате управления торговым комплексом осуществляется технический контроль и оптимизация следующих параметров: резервы развития торгового объекта; выстраивание эффективного управления торговым комплексом; взаимодействие с подрядчиками, арендаторами; мероприятия, необходимые для увеличения привлекательности торгового комплекса для конечных потребителей.

В 2019 году эффективность управления и эксплуатации торговым комплексом несколько сократилась, о чем говорят некоторые рассчитанные показатели, а именно сокращение рентабельности продаж с 30,95% в 2017 году до 26,97%. Итогом деятельности компании «Ясень Плюс» в 2019 году явился основной финансовый результат – чистая прибыль в размере 7092 тыс. руб. По сравнению с результатом предыдущего года (7331 тыс. руб.), чистая прибыль уменьшилась на 3,25%. В целом на фоне непростой экономической ситуации компания показывает отрицательную динамику продаж и рентабельности, что говорит о снижении эффективности управления торговым комплексом.

В 2019 году в торговом комплексе было 18 арендаторов, из них 4 якорных. Количество арендаторов сократилось относительно 2017 года на 3 единицы. Объем сданной площади ежегодно сокращается, но при коррекции арендной ставки общая прибыль от услуг аренды растет с 23199 тыс. руб. в 2017 году до 23859 тыс. руб. в 2019 году.

Таким образом, ООО «Ясень Плюс» осуществляет управление торговым комплексом в довольно сложных экономических условиях, которые оказывают негативное влияние на эффективность управления.

Целью данной работы являлась разработка инструментов повышения эффективности функционирования системы управления и эксплуатации торгового комплекса.

Инструментом повышения эффективности функционирования системы управления и эксплуатации торгового комплекса является внедрение IT-технологий. К внедрению предлагается системы автоматизации «ODIN ТЦ» и системы диспетчеризации компании «Интегра Лайт» на базе программного продукта SCADA TRACE MODE 6.10.

Применение специализированного ПО позволяет более эффективно управлять торговым комплексом для решения административных, экономических и инженерных задач. В отличие от типовых программных продуктов специализированное ПО предполагает использование требуемых на конкретном

объекте функций, что упрощает и удешевляет схему автоматизации и диспетчеризации.

В результате проведенных мероприятий будет повышена эффективность системы управления торговым комплексом, а именно будет оптимизирована структура персонала, улучшены показатели удовлетворенности арендаторов путем сокращения процесса исполнения заявок и внедрения системы электронного взаимодействия с арендодателем, осуществлена экономия на энергоресурсах за счет автоматизированной работы инженерных систем.

Внедрение предложенных комплексов автоматизации и диспетчеризации позволит решить задачу повышения эффективности системы управления торговым центром. Инвестиционные затраты на реализацию данных мероприятий составляют 702 250 рублей и 1 130 000 рублей. В результате внедрения системы автоматизации за 2 года будет получен экономический эффект в сумме 940 550 рублей, для проекта по диспетчеризации торгового комплекса эффект за 2 года составит 230 940 рублей. Сроки окупаемости затрат на реализацию проектов составят 0,85 и 1,66 года соответственно. Таким образом, проекты являются экономически целесообразными, и, следовательно, задачи решены, а цели достигнуты.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Федеральный закон «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации» от 28.12.2009 № 381-ФЗ (ред. от 25 декабря 2018) / [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_95629/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_95629/) (дата доступа 20.6.2020)
2. Федеральный закон «О защите прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей при осуществлении государственного контроля (надзора) и муниципального контроля» от 26.12.2008 № 294-ФЗ (ред. от 01.04.2020) / [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_83079/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_83079/) (дата доступа 20.6.2020)
3. ГОСТ Р 51303-2013. Торговля. Термины и определения (с изменениями №1, с Поправкой). [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/1200108793> (дата доступа 20.6.2020)
4. ГОСТ Р 51304-2009. Услуги торговли. Общие требования. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/1200079267> (дата доступа 20.6.2020)
5. ГОСТ Р 50646-2012. Услуги населению. Термины и определения. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/1200102288> (дата доступа 20.6.2020)
6. Алексеев, А.О. Технология управления объектом коммерческой недвижимости с учетом потребительских предпочтений / А.О. Алексеев, В.С. Спирина, Н. А. Коргин // Управление большими системами. – 2016. – № 62. – С. 124–168.
7. Алешникова, В. И. Маркетинговые модели взаимодействия субъектов рынка торговой недвижимости / В. И. Алешникова, Т. И. Смотрова // Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление. – 2015. – № 3. – С. 171–176.
8. Андреева, Л.В. Коммерческое (торговое) право. (Бакалавриат). Учебник. / Л.В. Андреева – Москва: КноРус, 2020. – 278 с.
9. Асташова, Н. Д. Экономическая составляющая в эффекте «навязанной

рациональности» торговых центров / Н. Д. Астахова // Общество: философия, история, культура. – 2016. – № 7. – С. 55–57.

10. Баграмян, В.А. Многофункциональные здания и комплексы: учебное пособие/ сост. В. А. Баграмян.– Ульяновск: УлГТУ, 2019.– 93 с.

11. Баронов, В. В. Информационные технологии и управление предприятием / В. В. Баронов, Г. Н. Калянов, Ю. Н. Попов, И. Н. Титовский. – Саратов: Профобразование, 2019. – 327 с.

12. Бахарев, В.В. Анализ антикризисных программ операторов торговых центров / В. В. Бахарев // Наука Красноярья. – 2016. – № 3. – С. 106–117.

13. Беспалов, М. В. Особенности развития торговой деятельности в условиях современной России. Учебное пособие. / М. В. Беспалов – М.: Инфра-М, 2016. – 232 с.

14. Бойкова, О. С. Торговое право (2-е издание): учебное пособие / О.С. Бойкова. – М.: Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2017. – 450 с.

15. Большакова, И. В. Финансовая адаптация торговых центров / И.В. Большакова, А.В. Рачинский, Д.В. Суходоев // Экономика и предпринимательство. – 2017. – № 3–2. – С. 992–996

16. Галерко, А. С. Мировые модели размещения крупноформатной торговой недвижимости / А. С. Галерко // Проблемы безопасности российского общества. – 2015. – № 2. – С. 177–184.

17. Генералова, Е.М. Вертикальные торговые центры / Е.М. Генералова // Приволжский научный журнал. – 2019. – № 3. – С. 125–130.

18. Давлетбаева, Р. М. Организация и технология розничной торговли. Бакалавриат. Монография / Р. М. Давлетбаева, Э. З. Асадуллин, Х.С. Биктимирова – М.: Русайнс, 2019. – 138 с.

19. Данилов, А. А. Сетевой инструментарий в деятельности торговых центров: алгоритм внедрения и методика оценки эффективности / А. А. Данилов // Наука Красноярья. – 2017. – Т. 6. – № 3. – С. 110–123.

20. Депутатова, Е. Ю. Коммуникативная политика розничных торговых предприятий: учебное пособие / Е. Ю. Депутатова, А. О. Зверева, С. Б. Ильяшенко. – М.: Дашков и К, 2018. – 144 с.
21. Закон о торговле – теория, практика, применение. Монография / Ю.С. Валеева – М.: Русайнс, 2020. – 336 с.
22. Иванов, Г. Г. Развитие торговых организаций в современной экономике: монография / Г. Г. Иванов, А. О. Зверева. – М.: Дашков и К, 2019. – 160 с.
23. Иванов, Г.Г. Организация торговли (торговой деятельности). (СПО). Учебник / Г.Г. Иванов. – М.: КноРус, 2020. – 222 с.
24. Ивашкин, М. В. Перспективные форматы розничных торговых предприятий и их роль в развитии потребительского рынка / Ивашкин М. В., Синюков В. А. // Вестник Тихоокеанского государственного университета. – 2017. – № 2. – С. 153–160.
25. Ившин, В. А. О формировании торгово-сервисных кластеров на базе современных торговых центров / В.А. Ившин // Проблемы современной экономики. – 2017. – № 37. – С. 150–157.
26. Ильин, В. И. Торгово-развлекательные центры как пространство формирования качества жизни в России / В.И. Ильин, Чой Ву Ик. // Социологические исследования. – 2017. – № 4. – С. 82–92.
27. Капп, П. В. Современные тенденции и переосмысление функциональной роли торговых моллов / П.В. Капп // Градостроительство и архитектура. – 2016. – № 3. – С. 103–108.
28. Климович, С.В. Особенности эксплуатации инженерных систем торговых центров // Климович С.В. Лешук И.Н. // Материалы Международной научно-практической конференции «Информационные технологии в политических, социально-экономических, правовых и технических системах» / Белорусский национальный технический университет; сост. В. Л. Червинский. – Минск: БНТУ, 2019. – С.157-160
29. Козырева, О. Н. Проблемы управления торговым центром на региональном



уровне / О.Н. Козырев // Наука и общество. – 2017. – № 1. – С. 106–110.

30. Кондрашова, Н.В. Основные этапы анализа эффективности деятельности организации – собственника торгового центра / Н.В. Кондрашова, Д.И. Иванов // В сборнике: Актуальные проблемы учета, экономического анализа и финансово-хозяйственного контроля деятельности организации. Материалы VI Международной научно-практической конференции. Под редакцией Д.А. Ендовицкого, Л.С. Коробейниковой. – 2019. – С. 129–132.

31. Косарева, О.А. Перспективы развития торговых центров в Российской Федерации / О.А. Косарева // Бизнес. Образование. Право. – 2019. – № 4 (49). – С. 196–202.

32. Костенко, Н.В. Торговые центры как современные формы развития торговли / Н.В. Костенко, В.В. Пуричи // В книге: Социально-экономическое развитие региона: тенденции, ведущие драйверы и угрозы Тезисы докладов Всероссийской междисциплинарной научно-практической конференции. Ответственный редактор Д. А. Дирин. – 2018. – С. 23–25.

33. Котляров, И. Д. Торговые центры как сетевые структуры / И.Д. Котляров // Многоуровневое общественное воспроизводство: вопросы теории и практики. – 2017. – № 7. – С. 114–121.

34. Крутик, А.Б. Экономика недвижимости: учебное пособие / А. Б. Крутик, М.А. Горенбургов. – М.: Лань, 2016 – 297 с.

35. Кузменко, Ю.Г. Анализ тенденций развития торговли как вида предпринимательской деятельности: опыт России и США / Ю.Г. Кузменко, А.Е. Власова // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. – 2017. – № 1. – С. 123–129.

36. Кузменко, Ю.Г. Логистика торгового обслуживания: инновационные пространственно-территориальные аспекты / Ю.Г. Кузменко, И.Ю. Окольников, И.П. Савельева, Е.Д. Конькова // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. – 2016. – № 3. – С. 162–174.

37. Купцов, А. А. Оценка эффективности реконцепции торговых центров / А. А. Купцов, С. В. Пупенцова // Экономика строительства. – 2016. – № 2. – С. 66–77.
38. Лапицкая, Л. В. Диагностика конкурентных преимуществ торговых центров в регионе / Л. В. Лапицкая, А. И. Федоров // Известия Уральского государственного экономического университета. – 2016. – № 1. – С. 90–97.
39. Левина, А. Б. Классификация предприятий розничной торговли с учетом признаков логистической интеграции / А. Б. Левина // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. – 2016. – № 4. – С. 170–175.
40. Люлькин, В. С. Управление и техническая эксплуатация крупных объектов коммерческой недвижимости (торговых центров): моногр. / В. С. Люлькин, Н. Я. Кузин, Н. М. Люлькина. – Пенза: ПГУАС, 2016. – 132 с.
41. Магомедов, А. М. Экономика организаций торговли: учебник для вузов / А. М. Магомедов. – М.: Юрайт, 2020. – 323 с.
42. Макэлрой, К. Управление недвижимостью. / К. Макэлрой. – М.: Поппури. – 2016. – 176 с.
43. Никитина, Н. Ю. Организация торгово-технологических процессов: учебное пособие / Н. Ю. Никитина, В. Е. Шкурко, Ю. Е. Шарова; под редакцией С. Н. Полбицын. – Екатеринбург: Уральский федеральный университет, ЭБС АСВ, 2016. – 112 с.
44. Орлова, Е. Г. Маркетинговое управление розничными сетями: учеб. пособие / Е. Г. Орлова, К. А. Татаринцев. – Иркутск: Изд-во БГУ, 2019. – 188 с.
45. Панарина, М. М. Негосударственное регулирование торговой деятельности. Монография / М. М. Панарина. – М.: Русайнс, 2020. – 132 с.
46. Парамонова, Т. Н. Маркетинг торгового предприятия: учебник для бакалавров / Т. Н. Парамонова, И. Н. Красюк, В. В. Лукашевич; под редакцией Т. Н. Парамоновой. – М.: Дашков и К, 2018. – 283 с.
47. Приходько, Е. В. Особенности каналов товародвижения сетевой розничной

торговли / Е.В. Приходько // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2016. – № 9. – С. 45–49.

48. Ралык, Д.В. Концепт синтетического формата розничной торговли: проблемы идентификации и развития коммерческого потенциала / Д.В. Ралык // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2016. – № 8. – С. 64–67.

49. Рогалева, Н.Л. Современное торговое дело. Учебное пособие / Н.Л. Рогалева. – Москва: Русайнс, 2020. – 144 с.

50. Савельева, Е. Экономика и управление недвижимостью. / Е. Савельева. – М.: ИнфраМ., 2016. – 226 с.

51. Серков, Л. Н. Экономика торгового предприятия: учебно-методическое пособие / Л. Н. Серков, В. В. Узунов. – Симферополь: Университет экономики и управления, 2017. – 160 с.

52. Смирнова, Ю.О. Тенденции развития рынка торговой недвижимости в России в современных кризисных условиях / Ю. О. Смирнова, Ю. В. Булдыгина // 141 Вестник ПГУАС: Строительство, наука и образование. – 2017. – № 1. – С. 40–45

53. Современные тренды развития рынков товаров и услуг. Бюллетень РЭУ им. Г.В. Плеханова. – 2018. – № 3.

54. Соловьева, Е. Н. Маркетинг торговых центров: актуальные шаги, чтобы выжить в новых реалиях / Е.Н. Соловьева// Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2017. – № 2. – С. 108–114.

55. Стукалова, И. Б. Торговые центры в РФ: сущность, динамика развития, оценка эффективности / И. Б. Стукалова, О. С. Токмачева // Российское предпринимательство. – 2015. – Т. 16. – № 11. – С. 1637–1648.

56. Суходоева, Л.Ф. Трансформация финансовой функции деятельности торговых центров / Л.Ф. Суходоева, С.Ю. Роганова, А.В. Рачинский, Е.Н. Зенова, Д.В. Суходоев // Финансовая экономика. – 2019. – № 9. – С. 399–404.

57. Талонов, А.В. Управление недвижимым имуществом: учебник для

среднего профессионального образования / А. В. Талонов [и др.]; под редакцией А. В. Талонова. – М.: Юрайт, 2019. – 411 с.

58. Хацкелевич, А.Н. Продвижение в социальных сетях как эффективный инструмент в маркетинговых коммуникациях на примере торгового центра / А.Н. Хацкелевич, Д.И. Лыкова, А.А. Лекомцева // Научный журнал Дискурс. – 2019. – № 10 (36). – С. 83–98.

59. Чеглов, В.П. Как построить малый торговый бизнес в новую экономическую реальность / В.П. Чеглов, А.Н. Столярова // Российское предпринимательство. – 2018. – Том 19. – № 11. – С. 3463–3479

60. Чернухина, Г. Н. Влияние современных тенденций развития розничной торговли на изменение конъюнктуры потребительского рынка / Г. Н. Чернухина, Е. А. Красильникова // Современная конкуренция. – 2017. – Т. 11. – № 2(62). – С. 64–71.

61. Чумаков, А. И. Организация, технология и проектирование торговых предприятий: учебное пособие / А. И. Чумаков, Е. А. Кипервар. – Омск: Омский государственный технический университет, 2017. – 84 с.

62. Шакланова, Р. И. Экономика торговой отрасли: учебник для бакалавров / Р. И. Шакланова, В. В. Юсова. – М.: Юрайт, 2019. – 468 с.

63. Шаповалова, А. К. Особенности оценки экономической эффективности торговых центров / А. К. Шаповалова, Р. Г. Абакумов // Инновационная наука. – 2017. – Т. 1. – № 4. – С. 217–219.

64. Шнорр, Ж.П. Теория и методология территориально-ориентированного развития торговли в условиях глобализации. (Аспирантура). (Магистратура). Монография / Ж.П. Шнорр – М.: Русайнс, 2020. – 204 с.

65. Экономика предприятий торговли и общественного питания. (Бакалавриат). Учебное пособие / Николаева Т.И. под ред., Егорова Н.Р. под ред. и др. – М.: КноРус, 2020. – 400 с.

66. Юсупджанов, Р.А. Состав платежей за аренду торговых площадей и факторы, влияющие на их величину / Р.А. Юсупджанов, А.Б. Коган // Экономика

и социум. – 2015. – № 1. – с. 1398–1400

67. Яшина, Н.Г. Инфраструктура информационных технологий на предприятиях сервиса и торговли. Монография / Яшина Н.Г., Бобович А.П. – Москва: Русайнс, 2020. – 176 с.

68. Зачем нужна автоматизация обслуживания ТРЦ: от e-mail и Excel к Service Desk [Электронный ресурс] // [https://shopandmall.ru/articles/zachem\\_nuzhna\\_avtomatizaciya\\_obslyzhivaniya\\_trc\\_ot\\_e-mail\\_i\\_excel\\_k\\_service\\_desk](https://shopandmall.ru/articles/zachem_nuzhna_avtomatizaciya_obslyzhivaniya_trc_ot_e-mail_i_excel_k_service_desk) (дата доступа 20.05.2020г.).

69. Идеальная комбинация: как собственнику ТЦ собрать пул лучших арендаторов сегодня [Электронный ресурс] // <https://www.cre.ru/analytics/65497> (дата доступа 20.05.2020г.).

70. Как изменится лицо рынка торговой недвижимости в 2020-х гг. [Электронный ресурс] // <https://www.pwc.ru/ru/publications/kak-izmenitsa-litso-rynka-torgovoy-nedvizhimosti.pdf> (дата доступа 20.05.2020г.).

71. Малогин, А.В. Торговые центры: особенности эксплуатации [Электронный ресурс] /А.В. Малогин, О.В. Казаков // АВОК. – 2019. – № 1 – С.21–26 [https://www.abok.ru/for\\_spec/articles/35/7116/7116.pdf](https://www.abok.ru/for_spec/articles/35/7116/7116.pdf) (дата доступа 20.05.2020г.).

72. Новые технологии работы с посетителями в ТРЦ [Электронный ресурс] // <https://ngmsys.com/blog/shopping-mall-digital-future> (дата доступа 20.05.2020г.).

73. Риски при внедрении системы автоматизации [Электронный ресурс] // Режим доступа: [http://itas.emd.ru/main/secret\\_2.php](http://itas.emd.ru/main/secret_2.php) (дата доступа 20.05.2020г.).

74. Технологии для торговых центров [Электронный ресурс] // <https://retailer.ru/tehnologii-dlja-torgovyh-centrov/>

75. Умные торговые центры [Электронный ресурс] // <https://iot.ru/gorodskaya-sreda/umnye-torgovye-tsentry> (дата доступа 20.05.2020г.).

76. Харламова И. Государственное регулирование торговой деятельности в России [Электронный ресурс] / ЭЖ-Юрист. – 2016 – № 30. // <http://ivo.garant.ru/#/basesearch/Сфера%20внутренней%20торговли%20является%20одной%20из%20важнейших%20составляющих%20экономики%20нашего%20гос>

ударства.%20При%20этом%20она%20во%20многом%20является%20саморегулируемой.%20/all:2 (дата доступа 20.05.2020г.).

77. Jack P. Friedman, Jack C. Harris, J. Bruce Lindeman. Dictionary of Real Estate Terms // Barron's. 2004.

78. John Fleishman In Classic Athens, a Market Trading in Currency of Ideas// Smithsonian 24. 1993.

79. Falk, B. Das Grosse Handbuch Shopping-Center / Bernd Falk. – Landsberg-Lech.: Moderne Industrie, 1998. – 848 с.

80. THE IMPACT OF STRATEGIC OPERATIONS MANAGEMENT DECISIONS ON SHOPPERS' WELLBEING Asian Academy of Management Journal, Vol. 24, No. 1, 25–57, 2019© Asian Academy of Management and Penerbit Universiti Sains Malaysia, 2019. This work is licensed under the terms of the Creative Commons Attribution (CC BY) (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

81. Halkjær, S., & Lueg, R. (2017). The effect of specialization on operational performance: A mixed-methods natural experiment in Danish healthcare services. International Journal of Operations & Production Management, 37(7), 822–839. <https://doi.org/10.1108/ijopm-03-2015-0152>