



ПАВЕЛ ЛЮЛИН

ОПЕРАЦИОННОЕ УПРАВЛЕНИЕ

СОВРЕМЕННЫМ
ТОРГОВЫМ
ЦЕНТРОМ



МОСКВА

УДК 658.6
ББК 65.421-2
Л94

Люлин, Павел Борисович.

Л94 Операционное управление современным торговым центром /
Павел Люлин. — Москва : Эксмо, 2025. — 304 с.

ISBN 978-5-04-225056-9

Как управлять торговым центром не просто эффективно, а стратегически? Почему одни объекты стабильно привлекают арендаторов и удерживают трафик, а другие теряют позиции? Эта книга — практическое руководство, объединяющее аналитику, опыт и системный подход к управлению коммерческой недвижимостью.

Автор последовательно раскрывает ключевые процессы: от повседневной эксплуатации и взаимодействия с арендаторами до формирования лояльности посетителей. Вы получите инструменты для адаптации к изменениям рынка, эффективной работы с данными и создания клиентского сервиса, сочетающего экономическую выгоду и качественный потребительский опыт. Книга полезна владельцам и управляющим торговыми объектами, руководителям эксплуатационных и коммерческих служб.

**УДК 658.6
ББК 65.421-2**

ISBN 978-5-04-225056-9

© Павел Люлин, текст, 2025
© П.Б. Люлин, иллюстрации, 2025
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2025

СОДЕРЖАНИЕ

1. ОСНОВЫ ТОРГОВОЙ НЕДВИЖИМОСТИ	9
1.1. От рынков к торгово-развлекательным центрам.....	9
1.2. Рынок торговой недвижимости, его участники и основные показатели	18
1.3. Налогообложение и государственное регулирование	23
1.4. Торговый центр как объект недвижимости. Классификация торговой недвижимости.....	24
1.5. Жизненный цикл торгового центра. Реконцепция и реконструкция	27
2. УПРАВЛЯЮЩАЯ КОМПАНИЯ	31
2.1. Уровни управления	31
2.2. Внутренняя и внешняя управляющая компания.....	32
2.3. Цели, задачи и структура команды управления	38
2.4. Планирование и бюджетирование	46
2.5. Разумная бюрократия и документация.....	54
2.6. Отчетность управляющей компании.....	58
2.7. Выбор подрядчиков и тендерная процедура	59
2.8. Организация и контроль качества услуг	60
2.9. Мониторинг качества уборки	61
2.10. Автоматизация процессов	63
3. УПРАВЛЕНИЕ АРЕНДНЫМИ ОТНОШЕНИЯМИ	76
3.1. Основы арендных отношений.....	76
3.2. Взаимодействие с арендаторами.....	80
3.3. Разграничение эксплуатационной ответственности торгового центра и арендатора	83
3.4. Проверки арендаторов.....	84
3.5. Техническая координация арендаторов.....	86
3.6. Услуги арендаторам и дополнительный доход.....	93
4. ОРГАНИЗАЦИЯ БЕЗОПАСНОСТИ	95
4.1. Безопасность торговых центров. Основные принципы.....	95
4.2. Охранная организация (ЧОО).....	95
4.3. Тендер на выбор ЧОО	98
4.4. Охранное видеонаблюдение, технологии видеоналитики ..	102
4.5. Управление доступом, СКУД и ключи.....	106
4.6. Обучение	108
4.7. Эвакуация	110
4.8. Антитеррор	112

4.9.	Действия при угрозе взрыва	121
4.10.	Пожарная безопасность	126
4.11.	Добровольная пожарная дружина	131
4.12.	Действия в чрезвычайной ситуации	133
4.13.	Гражданская оборона (ГО и ЧС)	135
4.14.	Общественная безопасность	137
4.15.	Безопасность детей	141
4.16.	Страхование и страховая процедура	144
5.	ГОСТЕВОЙ СЕРВИС	148
5.1.	Информационная стойка	148
5.2.	Транспорт и доставка посетителей	150
5.3.	Управление парковкой	151
5.4.	Сервисы для гостей торгового центра	152
5.5.	Объявления для посетителей	153
5.6.	Медицинский сервис	154
5.7.	Бюро находок (Lost & Found)	154
5.8.	Детские площадки	155
5.9.	Навигация посетителей	155
5.10.	Гардероб	158
5.11.	Места отдыха	159
5.12.	Прочий функционал	159
6.	ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ КЛИНИНГ	161
6.1.	Организация службы клининга на объекте	162
6.2.	Оборудование для профессиональной уборки	165
6.3.	Контроль качества	168
6.4.	Уборка снега	171
6.5.	Грязезащитные системы и ковросервис	179
6.6.	Дератизация, дезинсекция, деавиация	182
6.7.	Уборка галерей	184
6.8.	Обслуживание фуд-корта, фуд-холла	185
6.9.	Озеленение	186
6.10.	Уборка санузлов	189
6.11.	Управление отходами	190
6.12.	Экология, отчетность, сопровождение	193
6.13.	Оптимизация расходов на клининг	196
7.	ТЕХНИЧЕСКАЯ ЭКСПЛУАТАЦИЯ	200
7.1.	Суть, цели и задачи технической эксплуатации	200
7.2.	Состав департамента эксплуатации	203
7.3.	Обучение и охрана труда	205
7.4.	Программа технического обслуживания	207

7.5. Технический паспорт (руководство по эксплуатации) и архив	208
7.6. Взаимодействие с ресурсоснабжающими организациями	211
7.7. Электрохозяйство и теплоснабжение	213
7.8. Эксплуатация лифтов и эскалаторов	215
7.9. Системы автоматической противопожарной защиты	216
7.10. Мониторинг состояния строительных конструкций	219
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	224
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	225
ПРИЛОЖЕНИЯ	227
Приложение № 1. Пример чек-листа клининга	227
Приложение № 2. Пример плана внутренней уборки	232
Приложение № 3. Пример плана внешней уборки	244
Приложение № 4. Пример таблицы учета клининга	246
Приложение № 5. Пример расписания перерывов клининга в ТЦ	247
Приложение № 6. Пример заказа грязезащитных ковров для торгового центра	248
Приложение № 7. Перечень и количество отходов на примере ТРК «МЕГА Парнас»	249
Приложение № 8. Должностные инструкции ключевых сотрудников	251
Приложение № 9. Положение о добровольной пожарной дружине	266
Приложение № 10. Табель пожарного расчета отделения ДПД из 7 человек	275
Приложение № 11. Программа подготовки членов ДПД	276
Приложение № 12. Реестр членов ДПД	284
Приложение № 13. Отчет о деятельности добровольной пожарной охраны	285
Приложение № 14. Журнал наблюдения за противопожарным состоянием	286
Приложение № 15. План-график проведения занятий с личным составом ДПД	287
Приложение № 16. Правила пользования парковкой для посетителей	288
Приложение № 17. Руководство по взаимодействию с проверяющими органами при осуществлении государственного контроля (надзора)	294
Приложение № 18. Краткая инструкция при получении сообщения по телефону о возможном взрыве	300

1. ОСНОВЫ ТОРГОВОЙ НЕДВИЖИМОСТИ

1.1. От рынков к торгово-развлекательным центрам

Торговля существует издревле. Доисторический человек обменивал убитого оленя на ожерелье из красивых ракушек. Обмен был известен и первобытным народам, и людям на разных континентах. Сама же торговля в современном ее понимании началась, когда появились монеты и складочные места как прототипы рынков, и возник посредник — торговец, перевозивший с места на место товары, изготовленные другими людьми, устанавливавший торговые пути и торговые центры. Обосновываясь на новом месте, он везде становился неотъемлемой и активной частью городской жизни.

В Древней Греции купец располагал свои товары под колоннами Стоа — здания, специально спроектированного для торговли и служившего важным местом Агоры, или городской площади. Жители, прогуливаясь по ней, обсуждали события дня, занимались своими делами, совершали покупки, в то время как философы спорили, поэты декламировали стихи, артисты давали представления. Здесь также разбирались судебные дела. Часто устраивались пиры. Агора была центром городской жизни, и в этой многокрасочной и динамичной обстановке происходила торговля.



Большой базар, г. Стамбул (Турция)

Торговые центры — это следствие эволюции рынков и базаров. Неслучайно во многих европейских странах управляющие компании объединяют опыт оперирования рынками и торговыми центрами. К сожалению, история не донесла до нас информацию о первых рынках,

но некоторые из них с небольшими изменениями сохранились до наших дней. Старейшим из действующих считается Большой базар в Стамбуле, возведенный после взятия Константинополя на базе нескольких византийских рынков.

Несмотря на то что количество продавцов поражает воображение, а средняя дневная посещаемость составляет 250 тысяч человек, это еще не торговый комплекс, к которому мы привыкли. А вот рынок Траяна, построенный архитектором Апполодором в Риме в 112 году н. э., может претендовать на звание прототипа современного торгового центра. Его двухуровневая галерея очень похожа на современные пассажи в торговых комплексах. На рынке было около 150 лавок, таверн, закусовых и пунктов раздачи продуктов населению. Каждая лавка имела выход на улицу, где продавались специи, фрукты, рыба, вино, оливковое масло, шелк и другие товары. Via Viberatica — улица, на которой были таверны — проходила посреди рынка. К сожалению, сейчас он не работает по назначению — там располагается музей.

Средневековая торговая площадь служила городским центром не только в географическом смысле, но также и в социальном, религиозном и культурном. На ней располагались ратуша и здания муниципалитета. Их окружали собор, торговые и ремесленные палатки и магазины. Открытая центральная часть площади, в свою очередь использовалась для рынка и ярмарки, а также для развлечения горожан. Еще изобретатель и зодчий эпохи Возрождения Леонардо да Винчи считал, что изолированность людей представляет для их жизни угрозу, и предлагал проекты торговых мест, предусматривающие подземную дорогу для колесного транспорта.



Рынок Траяна, г. Рим, 112 год н. э.

Современные же торговые центры в том виде, в котором мы их знаем в России, пришли из США. Важно понимать, как создавались классические

американские моллы*. Исторически в городах Северной Америки вплоть до XIX века придерживались основной концепции городской площади, которую предки американцев привезли с собой из Европы. Но промышленная революция радикально изменила планировку и характер городов, в центре которых были построены тысячи фабрик. Жизнь там стала невыносимой, поэтому многие люди переселялись на окраины.

Изначально города строились вокруг железнодорожной станции, а магазины, церкви и здания возводились уже рядом с ней. Когда появились автомобили, население стало рассеиваться и перестало следовать этому закону. Чтобы разместить человеческий поток, стремящийся выйти из невыносимых условий, началось массовое жилищное строительство на окраине города. Родился современный пригород, в котором не было ни сельской живописности, ни городской обстановки.

В середине прошлого века население американских пригородов росло в семь раз быстрее, чем в городах. Окраины застраивались, и расстояние от них до городского центра увеличивалось. В этих условиях лучше всего было располагать магазины на главных шоссе, по которым перемещались покупатели.

Основным требованием оказалось удобное расположение и хорошее снабжение торгового центра, а также большая и свободная стоянка автомобилей. Это было чисто практическим вопросом, для решения которого первоначально и были задуманы и соответствующим образом построены торговые центры.

Эффективность этого подхода подтверждают многочисленные торговые центры, где пешеходные зоны полны жизни не только во время работы магазинов, но и в выходные и праздничные дни, когда те закрыты, а посетители разглядывают витрины, наслаждаются прогулками, отдыхом среди зелени, выставками и ужинами в ресторанах. В общественных зонах проводят как деловые, так и культурные мероприятия. Школы танцев и музыки, а также катки привлекают подростков, в то время как места развлечений популярны среди посетителей с детьми.

В России первые прообразы торговых комплексов стали появляться в XIX веке, начиная с открытия Верхних торговых рядов (ГУМ) в Москве. По сути, это вариант французских пассажей, которые строили в Париже после наполеоновских войн. Но в то время это были просто крытые торговые улицы, а в универмаг они превратились только во второй половине века.

С течением времени развитие торговых центров в России претерпело существенные изменения. Во времена индустриализации и после нее, в середине XX века, начали строить универмаги в других городах страны.

В советский период особое внимание уделялось созданию крупных универмагов, которые объединяли различные отделы и предоставляли

* Торговый центр (англ. mall) — группа предприятий торговли, управляемых как единое целое и находящихся в одном здании или комплексе зданий. — Прим. ред.

широкий ассортимент товаров под одной крышей. Тогда начала активно развиваться торговая инфраструктура, и, несмотря на идеологические особенности системы, строительство торговых комплексов стало общенациональным явлением.

Торговый центр «Красноярье» в городе Красноярск, построенный в 1981 году, служит примером такого развития. Этот универмаг, как и многие аналогичные проекты в других городах, был спроектирован с учетом потребностей советского общества. «Красноярье» представлял собой современное здание, где посетители могли приобрести широкий спектр товаров — от одежды и обуви до бытовой техники.

Советские торговые центры также старались предоставить не только место для шопинга, но и культурные и образовательные возможности. В их состав часто включались кафе, актовые залы, а иногда и детские развивающие центры. Однако стоит отметить, что в то время концепция торговых центров отличалась от современных стандартов, и они скорее старались обеспечить товарами первой необходимости, чем создать место для полноценного отдыха и развлечений.

С начала 1990-х годов в России произошли значительные изменения в сфере торговли и развития торговых центров. Переход к рыночной экономике после распада Советского Союза сопровождался интенсивным ростом частного предпринимательства. В это время появились первые коммерческие магазины, небольшие розничные точки, которые стали первоначальным видом предпринимательской активности в сфере торговли.

Когда появились новые формы собственности и рыночных отношений, стали актуальными вопросы создания современных торговых пространств. В 1990-е и 2000-е годы наблюдался взлет строительства крупных торговых центров, включая супермаркеты, универмаги и многофункциональные торгово-развлекательные комплексы.

Один из значимых примеров в развитии российских торговых центров — открытие первого современного ТЦ «Охотный ряд» в Москве. Этот проект был введен в эксплуатацию в 1997 году и стал своего рода переломным событием в торговой индустрии России. «Охотный ряд» послужил образцом для многих последующих проектов, устанавливая стандарты комфорта, ассортимента товаров и сервиса.

Значительную роль в развитии торговых центров в России сыграли иностранные компании, и некоторые из них стали ключевыми игроками на рынке. Например, сеть торгово-развлекательных центров «МЕГА», входящая в состав группы IKEA, была у истоков современного формата российских ТЦ. Открытие первой «МЕГИ» в Москве в 2002 году положило начало новой эры в ритейле России. Компания успешно внедрила концепцию современного торгового пространства, сочетающего широкий ассортимент товаров с разнообразными развлекательными и общественными зонами.

В современной России торговые центры стали неотъемлемой частью городской инфраструктуры. Сейчас этот рынок находится в точке пере-

лома, когда классические форматы, предусматривающие в первую очередь торговую функцию, становятся все менее и менее востребованы. Причины кроются прежде всего в развитии интернет-торговли, быстрой доставки, совершенствовании технологий описания товаров, виртуальных примерочных. Эволюцию онлайн-торговли, а следовательно, и кризис классических торговых центров, ускорила пандемия, которая показала миллионам потребителей, что можно покупать привычные товары и услуги, не посещая магазины. Кроме того, пандемия помогла развитию удаленной работы, изменив в течение короткого времени привычные маршруты дом–работа–магазин–дом и устоявшиеся зоны охвата торговых центров.

Современные потребители ценят время и не готовы тратить его, как их родители, на то, чтобы добраться до магазина и насладиться шопингом. Молодому поколению недостаточно просто получить качественный и разнообразный товар в торговом центре. Это можно сделать и с помощью трех кликов в интернете.

Новые коммуникационные технологии, интернет-шопинг и омниканальность* оказывают значительное влияние на рынок торговой недвижимости. Они меняют поведение потребителей, способы их взаимодействия с площадками и требования к функциональности и удобству. Омниканальность, объединяющая в себе различные каналы продажи и обслуживания клиентов (включая физические магазины, онлайн-магазины, мобильные приложения и социальные сети), требует от владельцев торговой недвижимости адаптации к новым реалиям, включая интеграцию цифровых технологий и создание универсальных пространств для разнообразного потребительского опыта.

Что может предложить современный торговый центр и центр будущего своим посетителям такого, что они не смогут получить от онлайн-шопинга? Правильный ответ на этот вопрос определит вектор развития торговых центров. Универсального решения пока не найдено, но есть несколько трендов, по которым сейчас эволюционируют торговые центры. Основные драйверы этого — эмоции, общение и развлечения.

На первый план выходят такие арендаторы торговых объектов, как парки развлечений, кинотеатры, фитнес-центры, танцевальные студии, фудхоллы, рестораны и даже лектории, театры и волонтерские центры. Но и это решение неидеально, ведь такие арендаторы платят гораздо меньше за аренду, чем традиционные магазины — у них ниже оборот и прибыль. Конечно, со временем это отрегулируется, следуя незыблемым законам рынка, где при дефиците предложения и профиците спроса предложение (в нашем случае — неторговые арендаторы) будет расти, а следом за ним начнет увеличиваться и арендная плата. Однако это займет определенное время, в течение которого ТЦ будут решать вопросы выживания.

* Маркетинговый термин, обозначающий взаимную интеграцию разрозненных каналов коммуникации в единую систему с целью обеспечения непрерывной коммуникации с клиентом. — Прим. ред.

Ввод новых торговых центров замедляется (*Рисунок 1*), классические ТЦ уходят в прошлое, на смену им уже пришли торгово-развлекательные центры. Но даже их сменяют общественные центры, центры эмоций, специализированные объекты, где торговая функция будет не основной, а лишь вспомогательной.

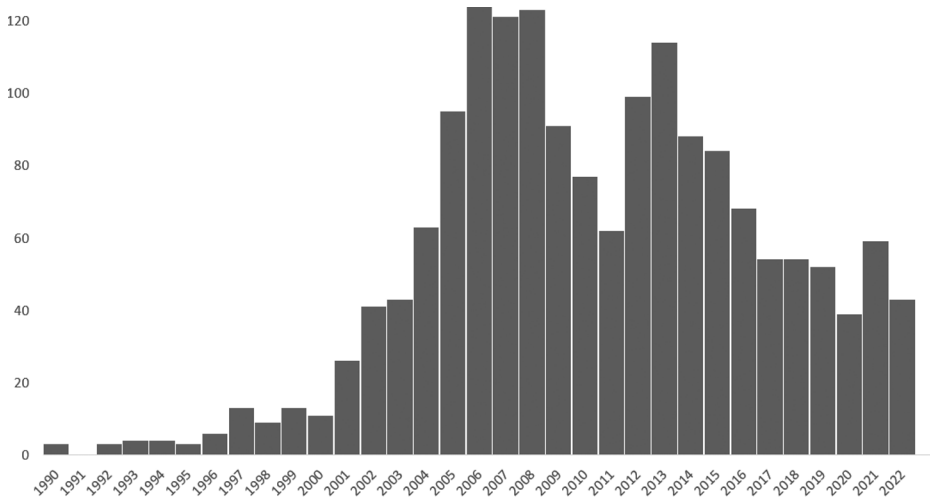


Рисунок 1. Ввод в эксплуатацию торговых центров в России по годам

Согласно индексу Traffic Index¹ посещаемость классических торговых центров снижается в последние годы (*Рисунок 2*). Значит ли это, что традиционная торговля уйдет в прошлое и покупать мы будем исключительно в интернете? Определенно нет — как кинотеатры не уничтожили театры, так и интернет-торговля не сотрет с лица земли офлайн-ритейл.

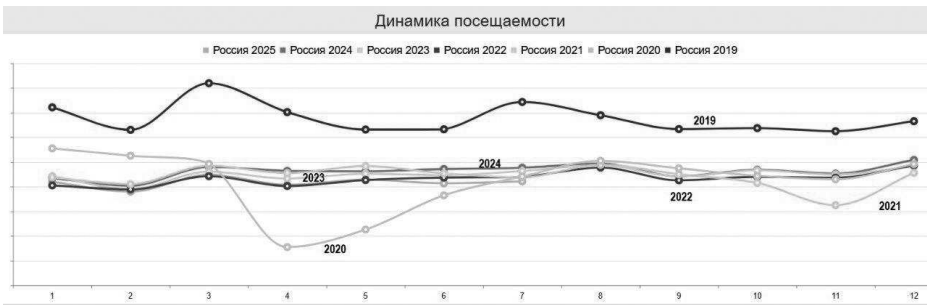


Рисунок 2. Динамика посещаемости ТЦ России с 2019 по 2025 гг.

Причин тут несколько. Во-первых, есть определенный психотип людей, которым необходимо потрогать, пощупать и прикоснуться к товару, прежде чем его выбрать. Во-вторых, существует мелкий и дешевый товар, который невыгодно продавать через интернет (те же пуговицы, карандаши и спички). В-третьих, есть товар, выбор и приобретение которого связаны с эмоциональными переживаниями, отсутствующими в онлайн. А значит, офлайн-ритейл будет жить, а с ним будут процветать и торго-

вые центры, которые смогут правильно трансформироваться и эволюционировать.

Представим, что ждет мир торговых центров в 2040 году и как это изменит управление такими объектами. За 15 лет поменяется демографическая ситуация, экологическая обстановка, произойдет внедрение прорывных технологий в реальную жизнь.

К 2040 году среди активных посетителей торгово-развлекательных центров окажутся сразу четыре поколения людей (поколение X, миллениалы, поколения Z и Альфа) (Таблица 1).

Таблица 1

Поколения посетителей ТЦ

Поколение посетителей ТЦ	Возраст к 2040	Годы рождения
Поколение X	61-80	1960 – 1979
Поколение Y (миллениалы)	41-60	1980 – 1999
Поколение Z	21-40	2000 – 2019
Поколение Альфа	0-20	2020 – 2040

С учетом того, что у представителей каждого поколения свои паттерны покупательского поведения², уже сейчас можно прогнозировать создание новых перспективных форматов, которые к 2040 году плотно войдут в жизнь торгового центра. Одним из них станет retaildential — микс ритейла и жилых зон³. В retaildential-пространствах для пожилых людей будут представлены жилье, медицинские услуги, аптеки, тренажерные залы, общественные комнаты, юристы, специализирующиеся на гериатрическом праве, бухгалтеры, разбирающиеся в планировании недвижимости, а также широкий спектр развлечений и магазинов (Таблица 2).

Таблица 2

Типы будущих ТЦ по AT Kearney

Тип торгового центра	Функционал и описание
Центр расположения	Крупные региональные центры, якорем которых выступают популярные развлечения, привлекающие местную, национальную и международную аудиторию
Центр ценностей	Центры с тщательно подобранными арендаторами, специализирующиеся на рознице и услугах, отражающих ценности и предпочтения окружающего общества
Retaildential	Многофункциональные и мультиформатные центры, расположенные в местах, в которых живут, работают и в которые путешествуют потребители
Инновационный центр	Каждый магазин (как и сам центр) – это продуманная, активная среда розничной торговли с новейшими технологиями

При этом розничные потребительские пространства для молодых профессионалов, живущих в городе, могут содержать высокотехнологичные магазины, высококлассные мебельные центры, бары, приобъектные фермы для выращивания экологической еды, магазины изысканных продук-