

УДК 339.3:338.1

Панкрухин М.С.,

студент

2 курс, институт международной экономики, лидерства и

менеджмента,

Институт международного права и экономики имени А. С. Грибоедова,

Россия, Москва

Ханова И.М.,

кандидат экономических наук, доцент,

доцент института международной экономики, лидерства и

менеджмента,

Институт международного права и экономики имени А. С. Грибоедова,

Россия, Москва

**ФАКТОРЫ ДИНАМИКИ ЧИСТЫХ ПРОДАЖ ТОРГОВЫХ ЦЕНТРОВ:
ОЦЕНКА КАЧЕСТВА РОСТА НА ОСНОВЕ ПОСЕЩАЕМОСТИ,
ПОКУПАТЕЛЬСКОЙ АКТИВНОСТИ И СТРУКТУРЫ
АРЕНДАТОРОВ**

Аннотация. В статье рассматривается проблема оценки качества роста коммерческих показателей торговых центров на основе относительных, индексных и структурных метрик. Обосновывается, что увеличение чистых продаж не всегда связано с расширением посещаемости и может формироваться за счет повышения конверсии, роста среднего чека, увеличения доли активных арендаторов, снижения концентрации продаж или повышения отдачи торговой площади. Эмпирическую основу исследования составила агрегированная и обезличенная выборка месячных данных по торговым центрам за 2023–2025 годы. В целях соблюдения требований коммерческой конфиденциальности в статье не раскрываются абсолютные объемы продаж, посещаемости, площади и иных первичных показателей.

Результаты представлены в виде индексов, диапазонов, долей и относительных изменений. В качестве основной зависимой переменной использованы чистые продажи, отражающие фактический объем реализации после учета возвратов. Методика исследования основана на декомпозиции чистых продаж на посещаемость, конверсию и средний чек, а также на анализе пространственной эффективности и структуры арендаторов. Результаты показывают, что в сопоставимой выборке медианный прирост чистых продаж в 2025 году по сравнению с 2023 годом находился в диапазоне 45–50% при околонулевой динамике посещаемости. При этом число чеков увеличилось примерно на 30–35%, продажи на посетителя — на 50–55%, а продажи на м² GLA — на 45–55%. В большинстве положительных эпизодов роста главным фактором выступала конверсия. Предложена типология качества роста торговых центров, позволяющая различать потоковый рост, рост за счет повышения отдачи потока, неэффективный поток и сжатие коммерческой базы.

Ключевые слова: *торговые центры, коммерческая недвижимость, чистые продажи, посещаемость, конверсия, средний чек, продажи на м², заполняемость, качество роста.*

Annotation. *The article examines the problem of assessing the quality of commercial growth in shopping centers using relative, index-based and structural indicators. It argues that an increase in net sales is not always driven by higher footfall and may result from improved conversion, higher average transaction value, a broader base of active tenants, lower sales concentration, or greater sales productivity per square meter. The empirical basis of the study consists of an aggregated and anonymized monthly dataset for shopping centers covering 2023–2025. To comply with commercial confidentiality requirements, the article does not disclose absolute values of sales, footfall, area, or other primary indicators. The results are presented as indices, ranges, shares and relative changes. Net sales are used as the main dependent variable, as they reflect actual sales after returns. The*

research methodology is based on decomposing net sales into footfall, conversion and average check, supplemented by the analysis of spatial efficiency and tenant structure. The results show that in the comparable sample, median net sales growth in 2025 compared with 2023 was within the range of 45–50%, while footfall dynamics remained close to zero. The number of transactions increased by approximately 30–35%, sales per visitor by 50–55%, and sales per square meter of GLA by 45–55%. In most positive growth episodes, conversion was the main growth factor. The paper proposes a typology of shopping center growth quality that distinguishes footfall-driven growth, growth driven by higher traffic productivity, inefficient traffic growth and contraction of the commercial base.

Key words: *shopping centers, commercial real estate, net sales, footfall, conversion, average check, sales per square meter, occupancy, growth quality.*

Введение

Современный торговый центр представляет собой не только объект коммерческой недвижимости, но и сложную многоарендаторную систему, результативность которой формируется на пересечении нескольких факторов: потока посетителей, покупательской активности, структуры арендаторов, эффективности использования площади и способности объекта превращать посещения в покупки.

Для собственника и управляющей компании недостаточно фиксировать общий объем продаж арендаторов. Один и тот же прирост продаж может иметь различную экономическую природу. Он может быть связан с увеличением посещаемости, ростом числа покупок при прежнем потоке, повышением среднего чека, расширением активной арендаторской базы или усилением отдельных крупнейших продавцов. Каждая из этих ситуаций требует разных управленческих решений и по-разному характеризует устойчивость торгового центра.

В отечественной научной литературе вопросы развития розничной торговли рассматриваются преимущественно в контексте цифровизации,

трансформации торговых форматов, изменения потребительского поведения и повышения роли данных в управлении ритейлом [1; 2; 4; 5; 12]. Отдельные исследования анализируют торговый формат через площадь, ассортимент, ценовое позиционирование, технологию обслуживания и покупательский опыт [6; 7; 8]. В работах, посвященных управлению розничной торговлей и взаимодействию участников рынка, подчеркивается значение данных о продажах, покупках и поведении потребителей для принятия управленческих решений [3; 10; 11; 13].

Вместе с тем вопрос о том, каким образом коммерческие показатели арендаторов могут использоваться для диагностики состояния торгового центра как объекта коммерческой недвижимости, раскрыт менее полно. Значительная часть исследований ориентирована на розничную торговлю как отрасль, торговые сети или отдельные форматы магазинов. При этом торговый центр как объект, объединяющий множество арендаторов и формирующий собственную коммерческую динамику, требует самостоятельной аналитической рамки.

Исследовательская проблема заключается в том, что рост чистых продаж торгового центра не должен автоматически трактоваться как признак устойчивого развития. Для оценки качества роста необходимо определить, за счет каких факторов он достигнут, насколько он распределен по арендаторской базе и сопровождается ли повышением денежной отдачи торговой площади.

Научная новизна исследования состоит в предложении подхода к оценке качества роста торгового центра на основе декомпозиции чистых продаж на посещаемость, конверсию и средний чек с последующим учетом пространственной эффективности и структуры арендаторов. Такой подход позволяет перейти от фиксации роста продаж к диагностике его экономической природы и устойчивости.

Цель исследования

Цель исследования — выявить факторы динамики чистых продаж торговых центров и предложить подход к оценке качества их роста на основе взаимосвязи посещаемости, покупательской активности, среднего чека, пространственной эффективности и структуры арендаторов.

Объектом исследования являются торговые центры как объекты коммерческой недвижимости.

Предметом исследования выступают взаимосвязи между чистыми продажами, посещаемостью, числом чеков, средним чеком, заполняемостью, продажами на м² и характеристиками арендаторской структуры.

Для достижения цели поставлены следующие задачи:

1. Сформировать систему коммерческих и пространственных показателей торгового центра.
2. Разложить динамику чистых продаж на факторы посещаемости, конверсии и среднего чека.
3. Оценить роль активных арендаторов и концентрации продаж.
4. Определить значение продаж на м² для оценки эффективности использования площади.
5. Предложить типологию качества роста торговых центров.

Материал и методы исследования

Эмпирическую основу исследования составили месячные данные по 32 торговым центрам за 2023–2025 годы. В набор показателей вошли валовые продажи, возвраты, чистые продажи, число чеков, средний чек, посещаемость, площадь, заполняемость и показатели арендаторской структуры. Дополнительно использованы данные по арендаторам, позволяющие оценить долю активных арендаторов, концентрацию продаж и вклад крупнейших продавцов.

Базовой зависимой переменной исследования выступают чистые продажи. Их использование принципиально важно, поскольку валовые продажи не учитывают возвраты и могут завышать оценку фактического

покупательского спроса. Чистые продажи отражают объем реализации после корректировки на возвраты и поэтому лучше подходят для анализа коммерческой результативности объекта.

Основная аналитическая зависимость задается следующим образом: чистые продажи равны произведению посещаемости, конверсии и среднего чека. Конверсия в рамках исследования рассматривается как отношение числа чеков к посещаемости. Такая декомпозиция позволяет различать три канала роста: расширение потока посетителей, повышение способности объекта превращать посетителей в покупателей и увеличение денежного размера покупки.

Для учета специфики торговой недвижимости базовая зависимость дополнена двумя блоками. Первый блок — пространственный: общая площадь, сдаваемая площадь, арендованная площадь, заполняемость, продажи на м² и посещаемость на м². Второй блок — арендаторский: число арендаторов, доля арендаторов с положительными продажами, концентрация продаж и доля крупнейших продавцов. Такой подход позволяет связать показатели розничной торговли с задачами управления объектом коммерческой недвижимости.

В качестве методов исследования использованы сравнительный анализ, группировка, индексный анализ, декомпозиция изменения чистых продаж, расчет относительных показателей и интерпретация статистических взаимосвязей. При интерпретации результатов акцент сделан не на технической стороне обработки данных, а на экономическом смысле полученных зависимостей и их управленческом значении.

Таблица 1. Система показателей исследования

Показатель	Обозначение
Чистые продажи	$NetSales = GrossSales - Returns$
Число чеков	<i>Checks</i>

Средний чек	$AverageCheck = \frac{NetSales}{Checks}$
Посещаемость	$Footfall$
Конверсия	$Conversion, \% = \frac{Checks}{Footfall}$
Продажи на м ²	$SalesPerSqm = \frac{NetSales}{GLA}$
Заполняемость	$Occupancy\ rate, \% = \frac{GLA\ Leased}{GLA} \times 100$
Доля активных арендаторов	$Share\ of\ active\ tenants, \% = \frac{Number\ of\ tenants}{Total\ number\ of\ tenants} \times 100$
Концентрация продаж, индекс Херфиндаля – Хиршмана	$HHI = \sum_{i=1}^N \left(\frac{NetSales_i}{TotalNetSales} \right)^2$

Результаты исследования и их обсуждение

Первый этап анализа был направлен на сопоставление динамики чистых продаж, посещаемости, числа чеков и среднего чека. Это сопоставление позволяет проверить распространенное управленческое предположение о том, что рост продаж торгового центра прежде всего связан с увеличением потока посетителей. Полученные данные показывают более сложную картину.

Таблица 2. Индексная динамика медианных уровней ключевых показателей

Показатель	2023	2024	2025	Интерпретация
Чистые продажи	100	190–200	190–200	Существенное превышение уровня базового года
Посещаемость	100	110–115	105–110	Умеренное изменение потока
Число чеков	100	135–140	155–160	Рост покупательской активности быстрее посещаемости
Средний чек	100	115–120	110–115	Умеренный рост денежного размера покупки
Продажи на посетителя	100	185–195	165–175	Повышение коммерческой отдачи потока
Продажи на м ² GLA	100	175–185	185–190	Рост денежной отдачи площади

Заполняемость	100	105–110	108–112	Плавное повышение использования площади
---------------	-----	---------	---------	---

Данные таблицы 2 показывают, что за период наблюдения чистые продажи и число чеков росли заметно быстрее, чем посещаемость. Особенно важен показатель продаж на посетителя: его рост отражает повышение денежной отдачи существующего потока. В управленческом смысле это означает, что результативность торгового центра определяется не только количеством посетителей, но и тем, насколько эффективно объект превращает этот поток в покупки.



Рисунок 1. Индексы динамики ключевых коммерческих показателей

Рисунок 1 подтверждает расхождение между динамикой чистых продаж и посещаемости. При относительно умеренном изменении потока чистые продажи и число чеков демонстрируют более выраженный рост. Это означает, что рост продаж не может быть объяснен только расширением посещаемости.

Таблица 3. Медианный прирост показателей в 2025 году по сравнению с 2023 годом

Показатель	Медианный прирост 2025 к 2023, %
Чистые продажи	47,8
Посещаемость	-0,9
Число чеков	30,5
Средний чек	8,5
Продажи на посетителя	54,7
Продажи на м ² GLA	50,1
Заполняемость	10,7
Доля возвратов	3,4

Ключевой результат состоит в том, что медианный прирост чистых продаж составил 47,8% при снижении посещаемости на 0,9%. Одновременно число чеков увеличилось на 30,5%, средний чек — на 8,5%, продажи на посетителя — на 54,7%, а продажи на м² — на 50,1%. Следовательно, основной источник роста находился не в расширении потока, а в повышении его коммерческой отдачи.

Для уточнения источников роста проведено разложение положительных эпизодов изменения чистых продаж на вклад посещаемости, конверсии и среднего чека. Такой подход позволяет определить, какой фактор чаще выступает основным источником улучшения коммерческого результата.

Таблица 4. Распределение положительных эпизодов роста по главному фактору

Фактор роста	Доля положительных эпизодов, %	Интерпретация
Конверсия	57,1	основной источник роста — превращение потока в покупки
Средний чек	22,4	рост за счет увеличения суммы покупки
Посещаемость	20,4	рост за счет расширения потока посетителей

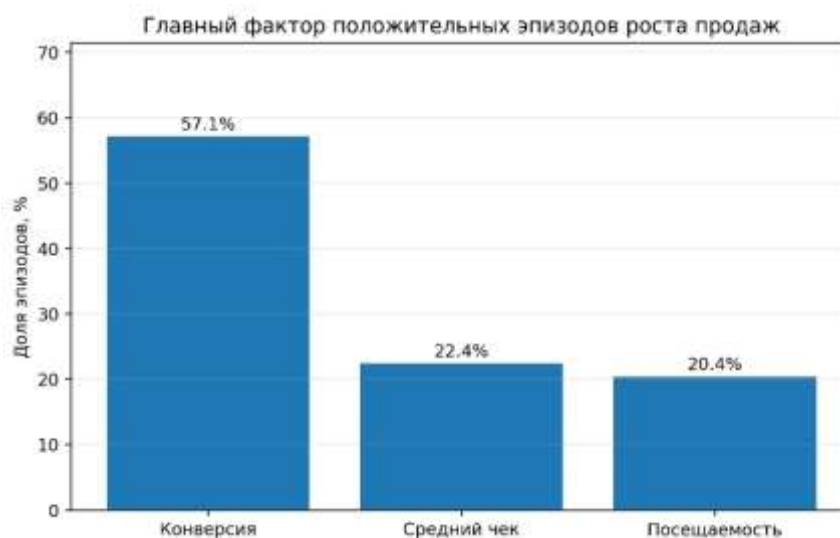


Рисунок 2. Главный фактор роста в положительных эпизодах изменения чистых продаж

В большинстве положительных эпизодов роста главным фактором выступала конверсия: на нее пришлось 57,1% наблюдений. На средний чек пришлось 22,4%, на посещаемость — 20,4%. Это означает, что для значительной части объектов рост был связан не с увеличением числа посетителей, а с более эффективным превращением посетителей в покупателей.

Полученный результат имеет прямое управленческое значение. Если рост обеспечивается преимущественно конверсией, то главным направлением развития становится не только привлечение дополнительного потока, но и повышение качества его коммерческой реализации. Для торгового центра это может означать работу с составом арендаторов, навигацией, расположением входов, маршрутом движения покупателей, событийной программой и соответствием предложения ожиданиям посетителей.

Следующий блок анализа связан со структурой арендаторов. Для торгового центра недостаточно оценивать только формальную заполняемость. Более содержательным показателем является доля арендаторов, которые фактически формируют положительные продажи. Такой подход согласуется с общей логикой исследований розничной торговли, где подчеркивается роль

данных о покупателях, продажах и структуре торгового предложения [1; 3; 4; 10; 12].

Таблица 5. Сводные показатели структуры арендаторов

Год	Доля активных арендаторов, %	ННІ продаж	Доля топ-5 продавцов, %	Доля топ-10 продавцов, %
2023	46,4	0,1	53,3	65,7
2024	53,7	0,1	45,5	59,4
2025	52,6	0,1	41,8	57,4

Данные таблицы 5 показывают, что доля активных арендаторов выросла с 46,4% в 2023 году до 52,6% в 2025 году. Одновременно снизилась концентрация продаж: доля топ-5 продавцов сократилась с 53,3% до 41,8%, а доля топ-10 — с 65,7% до 57,4%. Это свидетельствует о расширении реально работающей коммерческой базы объекта.

Если продажи формируются не только ограниченным кругом крупнейших арендаторов, а более широким числом продавцов, объект становится менее зависимым от результата отдельных операторов. Напротив, высокая концентрация продаж может поддерживать средний чек, но одновременно повышать риск снижения устойчивости при уходе или ослаблении одного из крупных арендаторов.

Для управленческой диагностики объекты были сгруппированы по соотношению динамики чистых продаж и посещаемости. Такая группировка позволяет увидеть, каким образом формируется рост: за счет расширения потока или за счет повышения его отдачи.

Таблица 6. Распределение торговых центров по типам роста

Тип роста	Число объектов	Доля объектов, %
Рост за счет отдачи потока	16	50,0
Потоковый рост	12	37,5
Неэффективный поток	2	6,2
Сжатие коммерческой базы	2	6,2

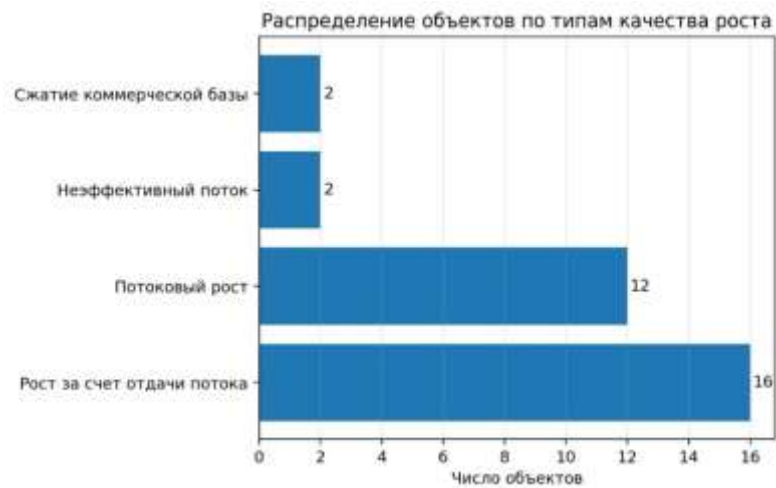


Рисунок 3. Распределение объектов по типам роста

Половина объектов относится к типу роста за счет отдачи потока. Это означает, что чистые продажи увеличивались при отсутствии сопоставимого роста посещаемости. Поточковый рост наблюдался у 37,5% объектов. Еще 6,2% объектов попали в группу неэффективного потока, где рост посещаемости не сопровождался сопоставимым ростом продаж, и 6,2% — в группу сжатия коммерческой базы.

Предложенная типология позволяет перейти от описания отдельных показателей к управленческой диагностике. Поточковый рост указывает на успешное расширение посещаемости при сохранении коммерческой отдачи. Рост за счет отдачи потока показывает, что объект лучше превращает существующих посетителей в покупателей. Неэффективный поток сигнализирует о проблемах с составом арендаторов, покупательским маршрутом или соответствием предложения спросу. Сжатие коммерческой базы требует комплексного пересмотра коммерческой стратегии объекта.

Отдельного внимания заслуживает показатель продаж на м². Для собственника торгового центра важен не только общий объем продаж, но и денежная отдача площади. Именно этот показатель связывает коммерческую динамику арендаторов с эффективностью использования торгового пространства. Рост продаж на м² на 50,1% при росте заполняемости на 10,7%

показывает, что положительная динамика была связана не только с увеличением занятой площади, но и с повышением ее денежной отдачи.

Таким образом, результаты исследования показывают, что торговый центр следует оценивать не только по абсолютному объему чистых продаж. Более содержательной является оценка качества роста: за счет какого фактора он достигнут, насколько он распределен по арендаторской базе и приводит ли он к увеличению отдачи площади.

Выводы

Проведенное исследование позволяет сделать несколько выводов.

Во-первых, рост чистых продаж торгового центра не должен автоматически трактоваться как следствие роста посещаемости. В рассматриваемой выборке медианный прирост чистых продаж в 2025 году по отношению к 2023 году составил 47,8% при снижении посещаемости на 0,9%. Это означает, что ключевые источники роста находились в покупательской активности, конверсии, среднем чеке и отдаче площади.

Во-вторых, наиболее значимым каналом положительных эпизодов роста выступала конверсия. На нее пришлось 57,1% наблюдений. Для управляющей компании это означает необходимость анализировать не только количество посетителей, но и способность объекта превращать поток в покупки.

В-третьих, доля активных арендаторов является самостоятельным показателем состояния торгового центра. Рост этого показателя при одновременном снижении концентрации продаж свидетельствует о расширении реально работающей коммерческой базы и снижении зависимости от ограниченного числа крупнейших продавцов.

В-четвертых, продажи на м² позволяют связать коммерческие показатели арендаторов с эффективностью объекта как коммерческой недвижимости. Общий рост продаж имеет управленческую ценность только в том случае, если он сопровождается ростом денежной отдачи площади.

В-пятых, предложенная типология качества роста может использоваться как инструмент регулярной диагностики. Она позволяет различать потоковый

рост, рост за счет отдачи потока, неэффективный поток и сжатие коммерческой базы. Это дает возможность переходить от мониторинга показателей к выбору управленческих решений в области маркетинга, лизинга, работы с арендаторами и пространственной организации объекта.

Использованные источники:

1. Мороз О. Н., Медведский Д. А., Волкова А. М. Эволюция розничной торговли как отрасли сферы услуг: от традиционной к цифрово-интегрированной модели // Креативная экономика. 2026. Т. 20. № 2. С. 403–426. DOI: 10.18334/ce.20.2.124632. EDN: JAONDE.

2. Сурай Н. М., Бабарыкин В. П. Анализ и характеристика перспективных форматов российского ритейла // Омский научный вестник. Серия «Общество. История. Современность». 2025. Т. 10. № 3. С. 143–152. DOI: 10.25206/2542-0488-2025-10-3-143-152. EDN: LLCCVS.

3. Казанцева С. Ю. Современные тренды анализа поставщиков в сфере ритейла // Вестник Евразийской науки. 2025. Т. 17. № s2. [Электронный ресурс]. URL: <https://esj.today/PDF/85FAVN225.pdf> (дата обращения: 21.05.2026).

4. Калашников Н. А. Цифровизация систем управления в сфере ритейла: Россия в контексте глобальной трансформации // E-Management. 2023. Т. 6. № 2. С. 14–24. DOI: 10.26425/2658-3445-2023-6-2-14-24. EDN: CBLDVM.

5. Панасенко С. В., Стукалова И. Б., Мазунина Т. А. Направления развития современной розничной торговли // Российское предпринимательство. 2018. Т. 19. № 3. С. 599–608. DOI: 10.18334/rp.19.3.38818. EDN: YTPPUP.

6. Царегородцева С. Р., Панкратьева Н. А. Мультиформатность торговли как стратегическое направление развития сетевого ритейла // Научные труды Вольного экономического общества России. 2021. Т. 232. № 6. С. 240–253. DOI: 10.38197/2072-2060-2021-232-6-240-253. EDN: PXWUJS.

7. Воронков А. В., Наплекова Ю. А., Гореликова О. Н. Факторы эффективности использования современных форматов предприятий розничной торговли // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2023. № 2 (99). С. 154–164. DOI: 10.21295/2223-5639-2023-2-154-164. EDN: JJYKPX.
8. Захарова Ж. Ж. Современные форматы магазинов // Сибирский торгово-экономический журнал. 2015. № 2 (21). С. 17–21. EDN: VDXPON.
9. Росстат. Торговля в России 2023: статистический сборник. Москва, 2023. 230 с.
10. Сергеев В. И., Борисовская М. А. Современные тенденции в процессах взаимодействия ритейлеров и поставщиков // Урал — драйвер неоиндустриального и инновационного развития России: материалы II Уральского экономического форума. Екатеринбург: УрГЭУ, 2020. С. 188–194. EDN: MGEVQZ.
11. Малыгин И. О. Организация эффективной доставки товаров в сфере розничной торговли: опыт и инновации // Вестник науки. 2024. Т. 4. № 5(74). С. 289–299. EDN: LYAQCS.
12. Паскова А. А. Цифровая трансформация розничной торговли: тенденции и технологии // Новые технологии. 2020. Т. 16. № 6. С. 123–131. DOI: 10.47370/2072-0920-2020-16-6-123-131. EDN: GHVVNN.
13. Федотов А. Н. Особенности организации маркетинга сетевого продуктового ритейла в условиях новых торговых форматов // Baikal Research Journal. 2021. Т. 12. № 1. DOI: 10.17150/2411-6262.2021.12(1).10. EDN: LDDTEB.
14. Аничкина О. А., Капустина Н. В., Маслюкова Е. А. Ассортиментная политика агробизнеса и возможность её оптимизации // Экономика и предпринимательство. 2014. № 1-3(42). С. 479–482. EDN: RWUQZT.
15. CORE.XP. Аналитики CORE.XP отмечают тренд роста вакансии свободных площадей в ТЦ Москвы. [Электронный ресурс]. URL: <https://core->

xpru.ru/news/v-moskovskikh-tts-otmechaetsya-trend-na-rost-doli-svobodnykh-ploshchadey/ (дата обращения: 21.05.2026).