



## КАК ИСПОРТИТЬ СОБСТВЕННЫЙ ТЦ, или основные ошибки на этапе создания проекта

**Основные ошибки при проектировании торгового центра могут допускать, во-первых, проектировщики, во-вторых, управленцы. Надо отметить, что ошибки первых часто бывают результатом решения последних, ведь выбор некомпетентного проектировщика – это тоже управленческая ошибка.**

Разница между ними заключается в том, что промахи в проекте еще можно исправить в процессе - за приемлемые, пропорциональные бюджету строительства деньги и адекватное время. Управленческие заблуждения исправлять очень дорого, поскольку они

закладываются в суть проекта. За 13 лет работы на российском рынке я участвовал в проектировании 16 торговых центров и в качестве консультанта близко знаком с историей создания ряда других объектов. В России за последние 10 лет построено немало хо-



Саша Лукич, управляющий партнер и главный архитектор проектного бюро Portner Architects

роших ТРЦ, но я вижу, что продолжают совершаться одни и те же ошибки, которые делают торговые центры изначально неэффективными. Эта проблема становится особенно острой сегодня, когда рынок торговой недвижимости многих городов близок к насыщению, а формат торговли меняется как никакой другой. Так, с 2009 года в США закрылось более 900 торговых центров, и это только начало. Меняется потребительское поведение, появляются все новые информационные технологии, и это ставит под угрозу неинтересные, некачественные и несоответствующие современному потребительскому запросу объекты. Как никогда становится важным предупредить ошибки, чтобы создать эффективный по всем параметрам объект.

## ОСНОВНЫЕ ОШИБКИ ПРОЕКТИРОВЩИКОВ

**Концептуальные ошибки.** Неправильный баланс якорных и мелких арендаторов возникает, например, из-за того, что неправильно понимается разница моделей доходности и алгоритм запуска двух разных форматов - торгового центра и ритейл-парка. Зачастую в поисках необычной идеи с целью выделиться среди конкурентов необдуманно создается мозаика из разных форматов торговых объектов, в результате чего теряются преимущества каждого из них.

**Отсутствие схемы передвижения посетителей.** Качественная проработка этого параметра является одной из ключевых задач архитектора-концептуалиста. Если это



сделано правильно, то объект обречен на успех, и наоборот. Грамотно организованная схема входов, форма галерей и атриумов, размещение вертикального транспорта и расстановка «магнитов» заставят посетителя обойти весь торговый центр.

**ЕСЛИ  
ПОСЕТИТЕЛЬ  
ПРОВОДИТ  
БОЛЬШЕ  
20 МИНУТ В ТОР-  
ГОВОМ ЦЕНТРЕ,  
ТО ОН СОВЕР-  
ШАЕТ ИМПУЛЬС-  
НУЮ ПОКУПКУ**

Магнитами являются якорные арендаторы, все формы развлечения и рекреации, фудкорт, кафе и рестораны и даже туалеты. За счет их правильного расположения исключается проблема существования магазинов с плохим трафиком,

откуда арендаторы будут постоянно уходить.

Также схема движения посетителей должна быть замкнутой как на этаже, так и между этажами. Тупиковые галереи допускаются только в случае, если в конце находится якорный арендатор. Вход в здание должен четко и ясно выделяться, но выходы должны быть «спрятаны» в нишах, отодвинутых от основных галерей, чтобы посетитель как можно дольше оставался в здании. Статистически, если посетитель проводит больше 20 минут в торговом центре, то он совершает импульсную покупку.

На первом этаже, возле выходов, нужно размещать уютные кафе, чтобы соблазнить уставшего покупателя провести еще полчаса в торговом центре и чтобы он, набравшись сил, решился на еще несколько покупок, от которых хотел отказаться.

**Большая длина прямых участков торговой галереи.** Часто



встречающееся явление в торговых центрах-«коробках». Если она больше, чем 50 метров, то психологически человек начинает уставать, и это не играет на руку эффективности ритейлеров. Поэтому ее нужно изгибать или «перебивать» атриумом.

**Непросматриваемость верхних этажей.** Этажность торгового центра определяется чаще всего месторасположением земельного участка. За городом, где земля стоит дешевле, целесообразнее реализовывать одноэтажный объект, поскольку, с точки зрения проходимости, это более эффективный вариант. 2-3-этажные центры строят чаще в городе. И тогда задача архитектора - «завлечь» посетителей на верхние этажи. В частности, именно поэтому там часто располагают развлекательные магниты и фуд-корты, парковку делают на крыше или строят параллельно с ТЦ многоуровневый паркинг, обеспечивающий равномерную «загрузку» этажей посетителями. Кроме того, все этажи должны хорошо просматриваться с других этажей; эффект добивается

за счет правильной пропорции атриумов, где учитывается угол обзора и другие научные законы оптики и перспективы. Неправильно выбранная форма торговой галереи. Чаще всего торговая галерея имеет форму одной из трех геометрических фигур: прямоугольник, квадрат или круг. Все эти фигуры могут иметь одну и ту же площадь, но при этом они имеют разный периметр. Поэтому выбор той или иной формы – это результат сложной комбинаторики и навыков архитектора, от которых зависит эффективность использования площади объекта и, соответственно, оптимизация издержек на обустройство общественных зон. Выбор той или иной формы зависит от многих факторов, начиная от особенностей и геометрии земельного участка и заканчивая концепцией ТЦ и пулом арендаторов.

**Недостаточное количество парковочных мест.** Ошибка является следствием несоответствия размеров участка амбициям девелопера. В этом вопросе существуют определенные нормы и рекоменда-

ции: для торгового центра рассчитывается 1 парковочное место на каждые 25 кв. метров торговой площади, для гипермаркета – на каждые 8 кв. метров. Но эти рекомендации я бы назвал достаточно грубыми и не всегда соответствующими тому, что действительно нужно. Во многом расчет количества машиномест зависит от локации и площади торгового центра: если речь идет о районном ТЦ в черте города у

## ЗАДАЧА АРХИТЕКТОРА - «ЗАВЛЕЧЬ» ПОСЕТИТЕЛЕЙ НА ВЕРХНИЕ ЭТАЖИ

метро, то это одно количество мест, а если это суперрегиональный объект за городом, куда кроме местного населения приезжает много посетителей из городов-спутников, то совсем другое. Мы обычно проводим 3 методики расчета,

и как ориентир берем ту, которая показала необходимость большего количества мест.

**Формат паркинга.** Стоимость создания подземного или крытого паркинга обходится в 2,5 раза дороже, чем наземного - на территории рядом с объектом. Поэтому для оптимизации затрат необходимо проанализировать площадь и стоимость земельного участка, на котором строится торговый комплекс. Как правило, подземный паркинг имеет смысл строить в центре города, где земля стоит дорого и ее ресурс ограничен.

**Неоптимальный шаг колонн.** Иногда в торговых центрах делается традиционная для железобетона сетка колонн - 6х6 метров, но это неудобно для большинства арендаторов. Для гипермаркета минимальный оптимальный шаг колонн - 12х12 метров или больше. Для торгового центра цифры могут сильно различаться в зависимости от этажности объекта, наличия подземного паркинга и пр. Минимальный шаг при наличии подземной парковки - 8,4х8,4 метра, но на верхних этажах следует объ-

## ДЛЯ СОЗДАНИЯ КАЧЕСТВЕННОГО ТОРГОВОГО ЦЕНТРА НЕВОЗМОЖНО ИСПОЛЬЗОВАТЬ ТИПОВЫЕ ПРОЕКТНЫЕ РЕШЕНИЯ

единять соседние пролеты, так как конструкция кровли может быть стальной, требования к ее огнезащите минимальные, поэтому выгодно переходить на большой шаг опор. Надо отметить, что использование стальной конструкции для несущих элементов влечет за собой удорожание проекта в плане огнезащиты и интерьерной облицовки, поэтому целесообразность это получает только при строительстве одноэтажных объектов. Кроме того, следует строго избегать расположения колонн в торговой галерее.

**Узкие и неудобные торговые галереи.** Эта ошибка достаточно часто возникает в российских проектах, являясь наследием логики крытых рынков. Минимальная ширина торговой галереи должна составлять 9 метров, а оптимально это 12 метров. Торговая галерея

должна выглядеть не как коридор, а скорее как крытая пешеходная улица. Поэтому она должна быть широкой, включать элементы озеленения и малых архитектурных форм, а также оборудована большими фонарями с естественным освещением.

**Недостаточная высота помещений.** При несоответствии пропорций помещений недостаточная высота создает для посетителей психологический дискомфорт. Для современного торгового центра оптимальная высота до низа навесного потолка - 4,2-4,5 метра; высота этажа от пола до пола - 6-6,5 метра.

**Традиционный подход к решению фасадов.** Большинство торговых центров, построенных за последние годы, опираются на архитектуру зданий неторгового назначения, а также эстетику торговых объектов прошлых десятилетий.

Сбалансированный, эффектный, современный фасад - это основная, бесплатная и долгоиграющая реклама для торгового центра. При создании фасада торгового центра нет необходимости использовать большое количество остекления - фасады самих магазинов находятся внутри объекта, поэтому остекление снаружи необходимо только для акцентирования главного входа.



Глухой фасад можно оформить гармонично и эффектно, придать ему объемные формы с учетом акцентов подсветки. Кроме того, важно сразу учитывать места под наружную рекламу, чтобы они стали гармоничной частью фасада, а не сделали его неказистой новогодней елкой.

**Неоптимизированные проектные решения.** Эта ошибка является результатом иллюзии заказчика относительно того, что можно сэкономить за счет давления на цену и сроки проектирования. Надо понимать, что проектные организации могут оптимизировать эти параметры только за счет двух рычагов: найма недорогих специалистов и сокращения сроков работы в ущерб качеству проработки проекта.

Для создания качественного торгового центра невозможно использовать типовые проектные решения, поскольку условия участка, его геометрия и другие параметры концепции для каждого проекта меняются. Для его оптимизации в каждом отдельном случае необходимо проработать несколько вариантов, чтобы сравнить стоимость затрат на материалы, технологии, рабочую силу и сроки строительства.

Сокращение сроков проектирования исключает возможность последовательной работы над этапами, которые при грамотном проектировании должны следовать друг за другом: разработка специальных технических условий на проектирование, концепции инженерных систем, конструктивных решений и увязка и оптимизация всех этих аспектов проекта с архитектурными

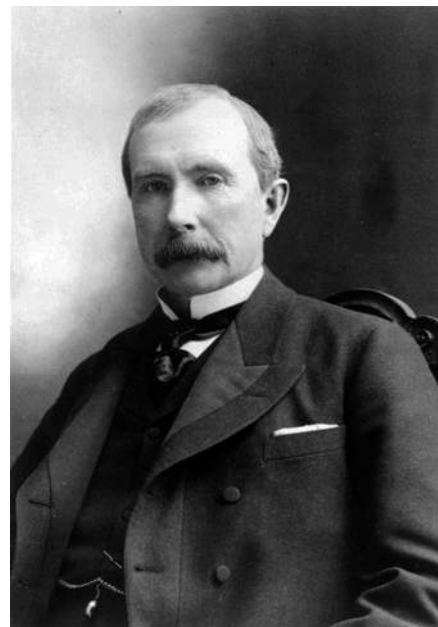
решениями. В результате все разделы стартуют параллельно, и в итоге мы получаем размер инженерных помещений с запасом, усиление кровли и других несущих элементов для возможности размещения инженерии там, где в результате она не понадобится. В таком случае при разработке СТУ не оптимизируется деление объекта на пожарные отсеки, поскольку нет времени на последующие изменения всех разделов проекта.

В итоге стоимость реализации проекта сильно возрастает на позициях, которые девелопер часто не может проверить, фокусируясь на банальной экономии на отделочных материалах. И на выходе мы получаем некрасивые и все равно дорогие здания.

## УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ОШИБКИ

**Нехватка девелоперской компетенции и отказ от услуг консультантов.** Как показывает практика, цена ошибки намного выше, чем стоимость услуг команды профессионалов.

При правильной организации процесс проектирования торгового центра начинается с оформления четкого задания на проектирование, в составлении которого участвуют: консультант по девелопменту, брокер, архитектор-концептуалист и служба эксплуатации. Сегодня на российском рынке опытных консультантов по девелопменту еще мало, поэтому часто брокерские компании берут на себя эту функцию, проводя исследование местного рынка, моделирование бюджета и расчет финансовых параметров проекта, брендинг



*Не бойтесь больших расходов. Бойтесь малых доходов.  
Джон Рокфеллер*

и разработку маркетинговой стратегии. Начинающие девелоперы часто думают, что задачей брокера-консультанта является разработка «концепции ТЦ», а потом архитектор-художник «одевает» на нее фасад. На самом деле в компетенции брокера находится разработка «торгового плана»: правильного баланса арендаторов, который за счет синергии приводит к эффективности торгового центра. На начальном этапе в этом вопросе важны предброкеридж, необходимый для оценки привлекательности проекта, и заключение предварительного договора с ключевыми якорными арендаторами, поскольку у них могут быть специфические требования, от которых будет зависеть проектирование торгового центра.

Помимо «торгового плана», концепция торгового центра включает огромное количество аспектов. Архитектор-концептуалист при создании

концепции отвечает за планировочные решения, схему загрузки товара, вертикальный транспорт, который обеспечивает грамотную схему передвижения посетителей, размещение технических помещений, которые в среднем занимают 6,5-8% площади всего ТЦ, посадку здания, распределение потоков легкового и грузового транспорта, парковку (расчет количества мест и зонирование), разработку дизайна фасадов и интерьеров, которые увяжутся с планировочными решениями и шагом колонн. При всем этом обязательно учитываются требования службы эксплуатации, которые могут быть специфическими и различаться в зависимости от опыта, технологий работы компании и пр.

**Отсутствие эффективного управления проектом.** Как правило, процесс строительства реализуется по сценарию известного анекдота: «Делаем ремонт: быстро, качественно, недорого. Выбирайте два любые пункта!». Давление на сроки реализации проекта - известная проблема богатых

развивающихся стран, где, если у клиента есть ресурс, ему хочется получить за него все и сразу. В итоге на всех позициях приходится переплачивать, но качество все равно трудно обеспечить.

## С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ БИЗНЕС- МОДЕЛИ СУЩЕСТВУЕТ 3 ВИДА ПРОЕКТИРОВО- ЩИКОВ.

Эффективное управление обеспечивает оптимизацию реальных сроков реализации проекта, минимизирует издержки, которые образуются в результате простоев и в России обычно являются значительной строкой в бюджете.

**Ценоориентированность в выборе проектировщиков.** В мировой практике стоимость услуг проектирования крупных объектов составляет 6% от

себестоимости строительства, причем за рубежом строительство часто стоит дешевле, чем в России. Надо понимать, что волшебства не бывает. Как и в медицине, где в зависимости от болезни вы обращаетесь к разным докторам, так и в проектировании – разные компании специализируются на различных направлениях, инвестируя значительные ресурсы в отслеживание трендов отрасли, обучение и наращивание знаний, компетенций и опыта. Такие компании, как правило, не разрешают заказчику испортить его собственный торговый центр.

С точки зрения бизнес-модели существует 3 вида проектировщиков. Первые продают эффективность, предлагая сделать все быстро и дешево. Такие компании работают «на конвейер», создавая типовые недорогие проекты или их отдельные разделы; большинство сотрудников здесь не обладают критическим опытом для принятия каких-либо решений. Вторые продают опыт, обладая высоким уровнем компетенции в определенном



направлении. Они имеют сбалансированный состав опытных специалистов, необходимых для реализации проекта на всех этапах. Третьи продают экспертность; речь идет об архитектурных звездах или о компаниях, которые заняли на рынке узкую нишу и обладают особо специализированными знаниями. Как правило, последние отдают часть рутинных работ первому типу компаний, выполняя только самую сложную работу, требующую экспертных навыков, и тщательно контролируя качество работ подрядчиков. За последние несколько лет пропорционально количеству архитектурных бюро с первым типом бизнес-модели намного увеличилось по сравнению с двумя другими, поскольку у заказчика сегодня основной запрос на дешевое проектирование и упрощенные проекты. Иногда заказчик сознательно просит создать простые и неэффективные проектные решения, чтобы потом можно было нанять строителей с меньшей квалификацией.

Резюмируя все вышесказанное, хочется отметить главный парадокс – экономя на качестве проектирования, материалов и строительства, в этом замкнутом круге в первую очередь проигрывает сам девелопер. Увеличение стоимости реализации проекта при подобном подходе настолько очевидно, что это позволило нам вывести на рынок бесплатную услугу по оптимизации проектных решений, разработанных другими компаниями. Идея заключается в том, что проект мы исправляем бесплатно,



**ТОЛЬКО ВЛОЖЕНИЯ В ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЙ КАПИТАЛ МОГУТ ПРИНЕСТИ ОБЪЕКТУ ДОПОЛНИТЕЛЬНУЮ КАПИТАЛИЗАЦИЮ И СНИЗИТЬ РИСКИ НЕЛИКВИДНОСТИ**

подготавливая его также для повторного прохождения государственной экспертизы, а в качестве вознаграждения получаем 50% от полученной экономии. Сэкономленная сумма вычисляется исходя из заранее утвержденных цен на строительные работы, материалы и оборудование. Как правило, услуга становит-

ся интересной для объектов площадью от 40 тысяч кв. метров, где экономия составляет больше, чем 30 миллионов рублей.

Новый торговый центр, который качеством не дифференцирован от существующих конкурентов, непривлекательный, неудобный или неудобный для посетителей, однозначно не будет генерировать ожидаемую выручку. С точки зрения эффективного управления в этом смысле важно планирование модернизации объекта – его реконцепция или редизайн входных групп и общественных зон каждые 5-8 лет, чтобы поддерживать интерес к нему посетителей. С точки зрения девелопмента – только вложения в интеллектуальный капитал могут принести объекту дополнительную капитализацию и снизить риски неликвидности.