

УДК 711.4.025: 65.012.123

РЕДЕВЕЛОПМЕНТ ТОРГОВЫХ ЦЕНТРОВ НА ОСНОВЕ ПРИНЦИПОВ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ**¹К.Ю. Кедыч, ²П.Б. Люлин**¹ Российский университет дружбы народов им. Патриса Лумумбы, Москва, email: hgksenia@ya.ru² Государственная академия промышленного менеджмента имени Н.П. Пастухова – филиал Федерального Государственного Автономного Образовательного Учреждения высшего образования «Национальный исследовательский Томский государственный университет», Ярославль, email: lyulin@expertcre.ru

Аннотация. В российской коммерческой недвижимости наблюдается структурный кризис ликвидности торговых центров, вызванный перенасыщением рынка, физическим износом фонда и фундаментальным изменением потребительского поведения. Цель исследования заключается в оценке потенциала интеграции ESG-принципов в проекты редевелопмента торговых центров и определении влияния устойчивых решений на долгосрочную экономическую и социальную эффективность объектов. В качестве методологии использован сравнительный кейс-анализ пяти объектов, верифицированный экспертными оценками, а также авторская критериальная модель устойчивости, включающая экологические, социальные, управленческие и экономические параметры. Результаты исследования показывают, что применение ESG-подхода способствует снижению риска утраты ликвидности, повышению адаптивности объектов и формированию долгосрочной ценности городской среды. Практическая значимость исследования заключается в возможности применения модели для принятия проектных решений и формирования инструментов устойчивого финансирования на российском рынке.

Ключевые слова: редевелопмент, торговые центры, ESG, коммерческая недвижимость, устойчивое развитие, ликвидность, городская среда.

SUSTAINABLE REDESIGN OF SHOPPING CENTERS**¹K.Yu. Kedych, ²P.B. Liulin**¹ Peoples' Friendship University of Russia named after Patrice Lumumba, Moscow, email: hgksenia@ya.ru² N.P. Pastukhov State Academy of Industrial Management – branch of the Federal State Autonomous Educational Institution of Higher Education "National Research Tomsk State University", Yaroslavl, email: lyulin@expertcre.ru

Abstract. The Russian commercial real estate market is experiencing a structural liquidity crisis in the shopping center segment, driven by market oversaturation, physical obsolescence of assets, and fundamental changes in consumer behavior. The purpose of this study is to assess the potential for integrating ESG principles into shopping center redevelopment projects and to determine the impact of sustainable solutions on the long-term economic and social performance of such assets. The research methodology is based on a comparative case study analysis of five redevelopment projects, verified through expert assessments, and complemented by an original sustainability assessment model incorporating environmental, social, governance, and economic parameters. The results demonstrate that the application of an ESG-oriented approach contributes to reducing the risk of liquidity loss, enhancing asset adaptability, and generating long-term value for the urban environment. The practical significance of the study lies in the applicability of the proposed model for supporting project-level decision-making and for developing sustainable finance instruments in the Russian real estate market.

Keywords: redevelopment; shopping malls; ESG; commercial real estate; sustainability; liquidity; urban environment.

Дата поступления статьи в редакцию: 16.01.2026

Дата принятия статьи в печать: 20.02.2026

Введение

Эволюция торговой недвижимости представляет собой последовательное усложнение форматов розничной торговли под воздействием технологических, социальных и урбанистических факторов [9]. Наиболее интенсивное развитие модель торгового центра получила в США, где торговые центры стали ключевым элементом пригородной урбанизации. К началу XXI века на одного жителя США приходилось около 2 м² торговых площадей против 0,2 м² в Европе [18]. Перенасыщение рынка, изменение покупательских практик и рост онлайн-торговли привели

к структурному сокращению физического ритейла [18]. Исследования фиксируют, что около трети американских моллов полностью закрыты или находятся в стадии деградации, занимая свыше 13 тыс. га неэффективно используемых городских территорий [5]. Российский рынок повторил этот путь с временным лагом. Период потребительского бума нулевых сформировал крупный фонд торговых центров, который к 2022 г. достиг порядка 30 млн м² [15]. Однако в 2025 г. проявились признаки структурного кризиса: рост вакантности, снижение потребительской активности и обострение конкуренции с онлайн-торговлей [19]. Согласно прогнозу, доля свободных площадей из-за снижения потребительского спроса и увеличения торгового предложения составит 9,7% в 2026 г. [13]. Дополнительным фактором стала возрастная структура фонда. По данным УК «Сампа», более 70% торговых центров европейской части РФ эксплуатируются свыше 10 лет, а около 40% – более 15 лет, что указывает на накопленный физический и моральный износ [16]. Аналогичные выводы о системном характере старения торговых центров и необходимости их глубокой реконцепции содержатся в исследованиях Н.М. Каревой и соавторов [7].

Трансформация потребительского поведения усилила дисбаланс между предложением и спросом. Развитие электронной коммерции, сервисы доставки, и персонализированный маркетинг изменили структуру покупательских предпочтений [14]. Современный потребитель рассматривает торговый центр скорее, как пространство впечатлений и досуга [7]. Это подтверждается зарубежной оценкой, отмечающей переход от транзакционного потребления к «опытному» [18]. Российские данные демонстрируют аналогичную динамику: посещаемость торговых центров в России за последние пять лет сократилась на 25% [17].

Исследования, описывающие феномен «mall hate», отмечают снижение эмоциональной привязанности потребителей к устаревшим форматам: отсутствие идентичности, визуальной привлекательности и социальной функции приводит к утрате конкурентоспособности [1]. Таким образом, современный кризис торговых центров носит не циклический, а структурный характер, обусловленный сочетанием нескольких факторов: перенасыщением рынка, старением фондов, ростом онлайн-торговли, утратой эмоциональной привлекательности и экономическими ограничениями девелопмента.

В этих условиях торговые центры, не прошедшие своевременной адаптации и придерживающиеся классического подхода, утрачивают ликвидность и превращаются из коммерческих активов в системную проблему городской среды. Это усиливает актуальность редевелопмента как механизма глубокой трансформации, интегрирующего экономические, социальные и экологические цели, способного заменить устаревшие функции и вернуть объектам роль общественно значимых городских пространств.

Предполагается, что уровень интеграции принципов устойчивого развития в проект редевелопмента торгового центра положительно коррелирует с его экономической и социальной эффективностью, снижает вероятность утраты ликвидности и повышает устойчивость результатов проекта в долгосрочной перспективе. Проверка данной гипотезы осуществляется посредством сравнительного анализа реализованных кейсов и применения авторской критериальной модели, позволяющей количественно оценить степень интеграции ESG-факторов.

Литературный обзор

Традиционная модель торговых центров исчерпала свой ресурс, и именно интеграция принципов ESG позволяет сформировать новую систему ценности объекта, учитывающую экологические, социальные и управленческие параметры. ESG-подход рассматривает торговую недвижимость не только как коммерческий актив, но и как элемент городской среды, влияющий на устойчивость территории.

В рамках экологического измерения (E) особое значение имеют энергопотребление, управление отходами и выбор материалов. В исследованиях отмечается, что интеграция принципов жизненного цикла снижает эксплуатационные затраты и продлевает срок службы конструкций [11]. Устойчивые конструктивно-технологические решения уменьшают будущие финансовые риски и улучшают экологический профиль объекта. Социальный компонент (S) усиливает значимость торговых центров как пространств повседневной городской жизни. Торговые центры становятся пространством социальной активности: общественные пространства, культурные функции, инклюзивность и безопасность формируют устойчивый спрос и укрепляют

связь объекта с городской средой [2]. Корпоративное управление, построенное на принципах устойчивого развития, снижает неопределенность и управленческие риски, повышает качество управления объектом и инвестиционную прозрачность [6]. Исследования показывают, что интеграция ESG-практик повышает рыночную капитализацию и способствует формированию долгосрочной стоимости [3; 4].

Существенный вклад в обоснование инвестиционной значимости ESG-подхода в недвижимости вносит исследование G. Newell, A. Nanda и A. Moss, посвященное развитию систем бенчмаркинга ESG в секторе коммерческой недвижимости. Авторы показывают, что для институциональных инвесторов ESG-факторы перестают быть вспомогательным элементом оценки и все в большей степени интегрируются в процессы инвестиционного анализа и принятия решений. В работе подчеркивается, что развитие и стандартизация ESG-бенчмарков (в том числеGRESB и новых инструментов оценки климатических и социальных рисков) повышают прозрачность активов, способствуют более точной оценке рисков и формируют основу для долгосрочной инвестиционной стратегии в недвижимости. Отмечается, что особенно значимыми для инвесторов становятся показатели климатической устойчивости, управленческой прозрачности и социального воздействия объектов, тогда как недостаточная детализация ESG-оценок рассматривается как ограничение для эффективного управления портфелями недвижимости [10].

Государственная поддержка проектов редевелопмента усиливает социально-экономический эффект и снижает риски для инвесторов, а ревитализация территорий способствует росту стоимости окружающей недвижимости и развитию инфраструктуры района. [12].

Несмотря на значительный потенциал, российский рынок устойчивого инвестирования сталкивается с ограничениями, связанными с недостатком стандартов, инфраструктуры и прозрачной отчетности [8], однако нормативная база формируется, что создает предпосылки для дальнейшего роста.

Таким образом, существующие исследования подтверждают значимость ESG-принципов для повышения устойчивости и инвестиционной привлекательности объектов коммерческой недвижимости, однако вопросы их практической интеграции в проекты редевелопмента торговых центров, а также оценки экономических и социальных эффектов применения устойчивых решений остаются недостаточно систематизированными. Это обуславливает необходимость прикладного анализа реализованных проектов и разработки инструментов, позволяющих сопоставить степень интеграции ESG-принципов с результатами редевелопмента.

Материалы и методы

Исследование построено на методе сравнительного кейс-анализа пяти проектов редевелопмента торговых центров, представляющих различные модели преобразования и уровни интеграции ESG-принципов. Выбор данного подхода обусловлен его адекватностью для анализа комплексных процессов трансформации коммерческой недвижимости в реальном контексте, а также возможностью выявления устойчивых закономерностей и различий между стратегиями редевелопмента.

Метод сравнительного анализа позволил выявить ключевые факторы утраты ликвидности торговых объектов, определить характер адаптационных стратегий и оценить влияние выбранных решений на экономические и социальные результаты проектов. В качестве объектов исследования отобраны следующие кейсы: One Hundred Oaks (Нэшвилл, США) – гибридная модель «медицина + ритейл»; Allegheny Center / Nova Place (Питтсбург, США) – проект радикальной рефункционализации с интеграцией технологических и офисных функций; ТЦ «Сокольники» (Москва) – реконцепция в рамках сохранения торговой функции; Новочерёмушкинский рынок (Москва) – мягкий редевелопмент исторической рыночной территории в гастрономический кластер; Московский рынок (Казань) – трансформация городского рынка в многофункциональный гастрономический и культурный центр.

Выбор кейсов основан на принципе вариативности, что позволяет сопоставить разные стратегии редевелопмента от частичной реконцепции до полной смены функционального назначения, а также сравнить российскую и зарубежную практику. Включение двух российских рыночных кейсов направлено на верификацию выявленных закономерностей и проверку воспроизводимости успешных решений в различных городских контекстах.

Эмпирическую базу исследования составили аналитические отчеты международных и российских консалтинговых компаний (CORE.XP, Nikoliers, IBC Real Estate, Green Street Advisors, Coresight Research), корпоративные материалы девелоперов и управляющих компаний, публикации в профильных СМИ, а также научные работы по редевелопменту и устойчивому развитию. Использование разнотипных источников обеспечило триангуляцию данных и повысило достоверность полученных выводов.

Для количественного анализа устойчивости проектов редевелопмента и выявления связи между интеграцией ESG-принципов и экономической результативностью была разработана авторская критериальная модель оценки. Модель ориентирована на сопоставление разнородных проектов в условиях ограниченной доступности сопоставимых финансовых данных и основана на принципе операционализации факторов устойчивого развития в измеримые критерии, применимые к сравнительному кейс-анализу.

Критериальная модель включает четыре аналитических блока, объединяющих двадцать критериев. Три блока соответствуют классической структуре ESG и отражают экологические (Environmental), социальные (Social) и управленческие (Governance) характеристики проектов редевелопмента. Каждый ESG-блок содержит по пять критериев, позволяющих оценить степень интеграции устойчивых решений в пространственную, функциональную и управленческую модель объекта. Четвертый блок включает пять критериев для оценки экономических результатов реализации проекта, рассматриваемых как следствие внедрения ESG-принципов.

В отличие от существующих ESG-моделей, ориентированных преимущественно на корпоративную не финансовую отчетность или сертификацию отдельных характеристик зданий, разработанная автором модель адаптирована к специфике редевелопмента торговых центров. Она учитывает параметры, отражающие жизненный цикл объекта, институциональный контекст управления и социальную роль торгового центра как элемента городской среды. Новизна модели заключается в интеграции ESG-факторов с экономическими результатами редевелопмента и в операционализации устойчивых решений в систему измеримых критериев, применимых к сравнительному анализу проектов.

Торговый центр как объект коммерческой недвижимости проходит несколько типовых стадий жизненного цикла – концепция и проектирование, строительство и ввод, стабилизация и рост, зрелая эксплуатация, затем этап накопления физического и морального износа, после которого объект либо адаптируется, либо теряет конкурентоспособность и ликвидность (см. Рисунок 1). Важно, что на поздних стадиях жизненного цикла ключевыми становятся не столько краткосрочные операционные метрики, сколько показатели совокупной стоимости владения и устойчивости финансовой модели, надежность инженерной инфраструктуры, способность удерживать арендаторов и трафик, управляемость рисков, соответствие новым ожиданиям потребителя и города.

В этой логике реконцепция и редевелопмент являются не «разовыми проектами», а управленческими инструментами продления жизненного цикла и перезапуска ценности актива. Реконцепция обычно занимает промежуточное место между текущей эксплуатационной оптимизацией и глубокой перестройкой. Это настройка коммерческой и функциональной модели при сохранении базовой конструктивной и инженерной базы объекта. Как правило, реконцепция включает пересборку состава арендаторов, обновление клиентского пути, изменение позиционирования, частичную модернизацию общих зон, локальные улучшения по безопасности, сервисам и навигации. Эффект реконцепции чаще выражается в стабилизации трафика, снижении вакантности и удержании арендного дохода, но она ограничена тем, насколько здание и исходная планировочная логика позволяют отвечать на новые сценарии потребления.

Редевелопмент занимает более позднюю и более «глубокую» позицию в жизненном цикле. Это вмешательство, которое меняет не только коммерческую модель, но и физическую, инженерную и функциональную структуру объекта. Редевелопмент применяется, когда потенциал реконцепции исчерпан из-за системных ограничений – устаревание планировок, низкая энергоэффективность, недостаточность инженерных мощностей, слабая связность с городской тканью, неустойчивость монопрофильной торговой функции. На практике редевелопмент чаще связан с рефункционализацией, гибридизацией и повышением доли общественных и сервисных функций. Это позволяет вернуть объекту роль городского центра притяжения, расширить аудиторию и диверсифицировать источники дохода.

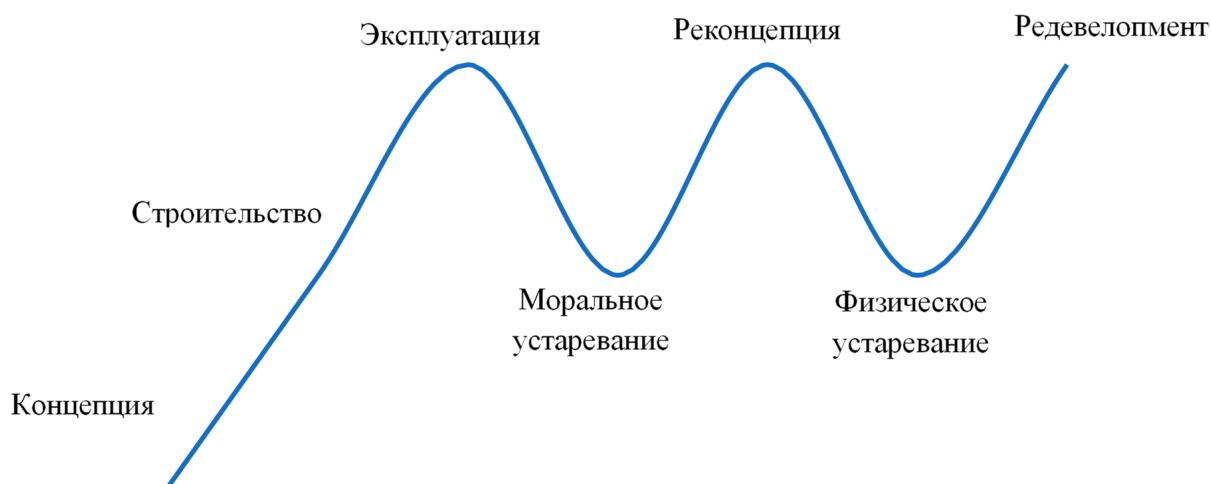


Рис. 1. Жизненный цикл торгового центра

Подход жизненного цикла важен и для корректной интеграции ESG. Устойчивые решения в редевелопменте работают не как «надстройка», а как способ управлять совокупной стоимостью владения и рисками на горизонте жизненного цикла. Экологический блок связан с повторным использованием конструкций, снижением энергопотребления, управлением ресурсами и отходами, климатической адаптацией здания и территории. Социальный блок проявляется через общественные пространства, доступность, безопасность, поддержку локального бизнеса и вовлечение стейкхолдеров. Управленческий блок формирует качество принятия решений, прозрачность, партнерства и риск-менеджмент, которые критичны именно на стадии трансформации. В результате реконцепция и редевелопмент становятся «точками развилки» жизненного цикла, где выбор сценария определяет, будет ли объект продлевать срок службы и сохранять ликвидность, либо будет деградировать и превращаться в проблему для инвестора и городской среды.

Оценка проектов по критериальной модели осуществлялась автором исследования на основе документально подтвержденных данных о реализованных проектах. Модель не предусматривает применения весовых коэффициентов к отдельным критериям и блокам. Выбор не взвешенного подхода обусловлен целями исследования и направлен на структурное сопоставление проектов редевелопмента, а не на их точное количественное ранжирование. В рамках исследования модель используется как инструмент выявления различий в уровне интеграции ESG-принципов и их соотносительности с экономическими результатами.

Оценка по каждому критерию проводится по унифицированной трехбалльной шкале (0–2), что обеспечило сопоставимость результатов и воспроизводимость метода. Интеграция ESG-оценки и экономических показателей позволила проследить причинно-следственную связь между устойчивыми решениями, рыночной и эксплуатационной эффективностью объектов.

Экологический блок критериальной модели направлен на оценку устойчивости проекта редевелопмента с точки зрения рационального использования ресурсов и снижения экологической нагрузки на городскую среду. Он включает критерии адаптивного повторного использования конструкций, энергоэффективности и снижения энергопотребления, управления отходами и переработки материалов, климатической адаптации здания, а также экологического качества и благоустройства территории. Оценка осуществляется на основе анализа архитектурно-конструктивных решений, инженерных систем и характеристик территории.

Социальный блок отражает влияние проекта редевелопмента на городскую среду, локальное сообщество и пользователей объекта. В его состав входят критерии формирования общественных пространств, социальной инклюзивности и доступности, поддержки локального сообщества и бизнеса, создания и сохранения рабочих мест, а также наличия социальных функций.

Управленческий блок критериальной модели направлен на оценку институциональной устойчивости проекта и качества управленческих решений. Он включает критерии стратегического управления проектом, прозрачности управленческих процессов, взаимодействия со стейкхолдерами, партнёрства с муниципалитетом и управления рисками, включая адаптивность управленческой модели к изменениям рыночной конъюнктуры.

Экономический блок критериальной модели отражает результаты реализации проекта редевелопмента и позволяет зафиксировать, каким образом интеграция экологических, социальных и управленческих решений трансформируется в рыночную и эксплуатационную эффективность объекта. В отличие от ESG-блоков, экономический блок рассматривается как следствие внедрения ESG-принципов. Он включает критерии изменения эксплуатационных расходов (ОРЕХ), ликвидности и рыночной позиции объекта, уровня вакантности и устойчивости арендного дохода, диверсификации источников дохода, а также роста или стабилизации стоимости актива.

Для верификации гипотезы исследования и дополнения результатов сравнительного кейс-анализа был проведен экспертный опрос специалистов в сфере коммерческой недвижимости. Опрос был направлен на оценку потенциала интеграции ESG-принципов, а также выявление их влияния на экономическую и социальную эффективность проектов девелопмента и редевелопмента торговых центров. В опросе приняли участие представители девелоперских и управляющих компаний, консалтинга, ритейла, а также проектных и строительных компаний.

Анкета включала вводный вопрос об области профессиональной экспертизы респондентов и четыре содержательных вопроса, посвященных оценке потенциала интеграции ESG-принципов, влияния устойчивых решений на экономические и социальные результаты, а также верификации гипотезы о снижении риска утраты ликвидности, повышении адаптивности объектов и формировании долгосрочной ценности городской среды при системной интеграции ESG-принципов. Результаты экспертного опроса анализировались с использованием описательных статистических методов и сопоставлялись с выводами кейс-анализа и результатами оценки по критериальной модели, что обеспечило триангуляцию данных и повысило достоверность полученных выводов.

Ответы респондентов анализировались с использованием описательных статистических методов. Результаты экспертного опроса были сопоставлены с выводами сравнительного анализа кейсов и результатами оценки проектов по авторской критериальной модели устойчивости, что обеспечило триангуляцию данных и повысило достоверность полученных выводов.

Результаты исследования

Сравнительный анализ пяти проектов редевелопмента торговых центров в России и США был направлен на выявление факторов утраты ликвидности объектов и различий в стратегиях их адаптации в условиях структурного кризиса торговой недвижимости. В исследование включены кейсы, различающиеся по глубине кризиса исходного формата, масштабу функциональных преобразований и институциональному контексту реализации, что позволило сопоставить различные подходы к редевелопменту торговой недвижимости и оценить их влияние на устойчивость и результаты проектов.

Проведенный анализ кейсов выявил факторы, приводящих к утрате ликвидности торговых объектов, среди которых ключевыми являются: физическое и моральное устаревание, высокая зависимость от классической торговой функции, изменение потребительского поведения, что в совокупности приводило к снижению трафика и потере якорных арендаторов. Аналогичные факторы деградации торговых центров отмечаются и в ряде исследований [1, 2, 5, 7, 9, 18].

При этом характер реакции на кризис существенно различался. В американских проектах One Hundred Oaks и Nova Place кризис сопровождался фактической утратой торговой функции, что предопределило выбор стратегии радикальной рефункционализации с участием институциональных акторов и государственной поддержки [20, 21].

В российских кейсах кризис проявлялся преимущественно в снижении эффективности традиционного торгового формата. Проекты Новочеремушкинского рынка и Московского рынка продемонстрировали устойчивость за счёт социальной интеграции, поддержки локального бизнеса и формирования общественных пространств [22, 23]. В то же время кейс ТЦ «Сокольники» был реализован в формате реконцепции внутри торговой функции без изменения функционального назначения [24]. Полученные результаты показывают, что такой подход не обеспечивает высокий уровень устойчивости проекта и сохраняет уязвимость экономической модели.

Для количественной оценки устойчивости проектов была применена разработанная авторская критериальная модель, включающая экологический (Environmental), социальный (Social), управленческий (Governance) и экономический (Economic) блоки. Оценка проводилась по двадцати критериям с использованием унифицированной трехбалльной шкалы, что позволило сопоставить кейсы по уровню интеграции ESG-принципов и экономическим результатам. Результаты оценки проектов редевелопмента по критериальной модели представлены в таблице 1.

Таблица 1

Оценка устойчивости проектов редевелопмента торговых центров по ESG и экономическим критериям

Кейс	E	S	G	ESGi	Ec
One Hundred Oaks (Нэшвилл)	8	8	10	26	9
Allegheny Center Mall / Nova Place (Питтсбург)	10	9	10	29	10
ТЦ «Сокольники» (Москва)	4	4	4	12	3
Новочеремушкинский рынок (Москва)	6	9	8	23	9
Московский рынок (Казань)	7	9	8	24	9

Результаты оценки показали, что максимальные интегральные значения устойчивости продемонстрировали проекты Nova Place и One Hundred Oaks, характеризующиеся системной реализацией ESG-решений и устойчивыми экономическими результатами, включая восстановление ликвидности, снижение вакантности и рост инвестиционной привлекательности. Проекты рынков в Москве и Казани продемонстрировали высокие значения по социальному и управленческому блокам при умеренных экологических показателях, что обеспечило устойчивые экономические результаты при относительно меньших капитальных затратах. Минимальные значения по всем блокам модели были зафиксированы в кейсе ТЦ «Сокольники», где отсутствие комплексной ESG-интеграции сопровождалось ограниченными экономическими эффектами, высокой чувствительностью к рыночным изменениям и отсутствием устойчивого роста стоимости актива.

Сопоставление результатов ESG-оценки и экономических показателей свидетельствует о наличии устойчивой положительной связи между уровнем интеграции принципов устойчивого развития и экономической результативностью проектов редевелопмента. Проекты с высокой степенью интеграции ESG-принципов демонстрируют восстановление ликвидности, снижение вакантности, диверсификацию источников дохода и рост стоимости активов, тогда как частичная или фрагментарная адаптация не обеспечивает преодоление структурного кризиса торговой недвижимости.

Полученные результаты подтверждают выдвинутую гипотезу о том, что системная интеграция ESG-принципов в проекты редевелопмента торговых центров способствует повышению их экономической устойчивости и снижению риска утраты ликвидности в долгосрочной перспективе. Выявленные различия между кейсами формируют основу для дальнейших исследований, направленных на разработку типологии сценариев редевелопмента с учетом институционального и территориального контекста.

Для верификации гипотезы исследования был проведён экспертный опрос специалистов, представляющих различные сегменты рынка коммерческой недвижимости. В экспертном опросе приняли участие 16 специалистов рынка коммерческой недвижимости. По составу группа была преимущественно практической: почти половину респондентов составили представители управляющих компаний и эксплуатации (7 человек, 43,8%), что задает «операционную» оптику оценок. Девелоперский блок был представлен тремя участниками (18,8%), еще два респондента представляли проектирование и строительство (12,5%), по одному участнику пришлось на консалтинг и на ритейл/оператора торговых площадей (по 6,2%). Также один респондент отнес себя к иной категории (6,2%), и в одной анкете сфера профессиональной экспертизы не была указана (6,2%). В интерпретации результатов важно учитывать, что из-за доминирования управленцев и эксплуатационщиков ответы сильнее отражают устойчивость через призму управляемости, рисков и OPEX, тогда как взгляд со стороны спроса и ритейла представлен ограниченно. Такой состав выборки позволил учесть междисциплинарный взгляд на устойчивость проектов редевелопмента и влияние ESG-принципов на их результаты (таблица 2).

Все количественные показатели экспертного опроса рассчитаны на основе фактического числа респондентов (n = 16). Средние значения получены путем арифметического усреднения индивидуальных оценок по унифицированной шкале, процентные показатели округлены до одного знака после запятой.

Результаты опроса показали, что большинство экспертов оценивают потенциал интеграции ESG-принципов в проекты редевелопмента как высокий или умеренный. Это свидетельствует о сформировавшемся понимании ESG не как декларативного тренда, а как применимого инструмента трансформации коммерческой недвижимости. При этом низкие оценки потенциала встречались преимущественно у представителей технических и строительных направлений, что может указывать на различие профессиональных фокусов и горизонтов оценки устойчивости проектов.

Результаты опроса экспертной группы

Показатель (столбец)	Среднее значение
Потенциал интеграции ESG (0–3)	1,94
Влияние ESG на экономический результат (0–3)	1,69
Влияние ESG на социальную эффективность (0–3)	2,06
Формирование общественных пространств (доля респондентов отметивших эффект), %	50,00
Рост социальной востребованности проекта (доля респондентов отметивших эффект), %	37,50
Поддержка локального бизнеса и сообществ (доля респондентов отметивших эффект), %	43,75
Повышение качества городской среды (доля респондентов отметивших эффект), %	56,25
Улучшение доступности и инклюзивности (доля респондентов отметивших эффект), %	18,75
Согласие с гипотезой исследования (0–3)	1,81
Среднее число выбранных соц. эффектов на респондента, шт.	2,06

Оценка влияния ESG-принципов на экономические результаты проектов продемонстрировала преобладание положительных ожиданий. Эксперты связывают внедрение ESG-подхода прежде всего со снижением риска утраты ликвидности, ростом долгосрочной инвестиционной привлекательности и повышением устойчивости экономической модели объекта. Менее выраженным оказалось ожидание краткосрочного финансового эффекта, что подтверждает вывод о том, что ESG-решения в девелопменте работают преимущественно в долгосрочной перспективе, формируя структурные преимущества, а не быстрый рост доходности.

Анализ ответов, касающихся социальной эффективности, показал высокий уровень согласия экспертов относительно положительного влияния ESG-принципов на формирование общественных пространств, повышение качества городской среды и социальную востребованность объектов. Поддержка локального бизнеса и улучшение доступности и инклюзивности среды также были отмечены как значимые социальные эффекты, особенно в контексте редевелопмента устаревших торговых форматов. Это подтверждает тезис о трансформации торговых центров из объектов потребления в элементы социальной инфраструктуры города.

Ключевым результатом опроса стала оценка экспертами выдвинутой в исследовании гипотезы. Большинство респондентов выразили согласие или скорее согласие с утверждением о том, что системная интеграция ESG-принципов в проекты редевелопмента способствует снижению риска утраты ликвидности, повышению адаптивности объектов и формированию долгосрочной ценности городской среды. Доля несогласных ответов оказалась ограниченной и, как правило, сопровождалась нейтральными оценками потенциала ESG, что может отражать осторожный или прагматичный подход отдельных профессиональных групп.

Таким образом, результаты экспертного опроса подтверждают выводы сравнительного анализа кейсов и поддерживают гипотезу исследования. Экспертные оценки согласуются с эмпирическими наблюдениями: проекты, в которых ESG-принципы интегрируются системно и затрагивают функциональную, управленческую и социальную составляющие, обладают более высокой устойчивостью и меньшей подверженностью структурным рискам. Полученные результаты усиливают аргументацию о целесообразности применения ESG-подхода в проектах редевелопмента торговых центров и подтверждают его значимость как инструмента формирования долгосрочной экономической и социальной эффективности.

Заключение

В рамках проведенного исследования была рассмотрена проблема утраты ликвидности торговых центров в условиях структурной трансформации рынка коммерческой недвижимости и обоснована роль редевелопмента как инструмента глубокой адаптации устаревших объектов. Анализ показал, что кризис торговых центров носит не циклический, а системный характер и обусловлен совокупностью факторов, включающих старение фондов, изменение потребительского поведения, рост онлайн-торговли и ограниченную адаптивность традиционной модели торговой недвижимости.

Сравнительный анализ зарубежных и российских кейсов редевелопмента позволил выявить различия в стратегиях адаптации объектов в зависимости от глубины кризиса исходного

формата и институционального контекста. Установлено, что проекты, ориентированные на частичную реконцепцию внутри торговой функции, демонстрируют ограниченную устойчивость и сохраняют уязвимость экономической модели. В то же время проекты, реализующие комплексную трансформацию функциональной программы с учетом социальных и управленческих факторов, характеризуются более стабильными результатами и способностью к долгосрочной адаптации.

Ключевым результатом исследования стала разработка и апробация авторской критериальной модели оценки устойчивости проектов реновации, интегрирующей экологические, социальные, управленческие и экономические параметры. Применение модели к выбранным кейсам показало, что высокий уровень интеграции ESG-принципов положительно связан с экономической результативностью проектов, выражающейся в восстановлении ликвидности, снижении вакантности, диверсификации источников дохода и росте инвестиционной привлекательности. Полученные выводы были дополнительно верифицированы результатами экспертного опроса специалистов рынка коммерческой недвижимости, которые подтвердили наличие связи между системной интеграцией ESG-принципов, повышением адаптивности объектов и снижением риска утраты ликвидности. Таким образом, результаты исследования подтверждают выдвинутую гипотезу о том, что ESG-подход может рассматриваться как основа формирования устойчивых стратегий реновации торговых центров.

Практическая значимость исследования заключается в возможности использования предложенной критериальной модели девелоперскими компаниями, управляющими активами и органами публичной власти при оценке и выборе сценариев реновации объектов торговой недвижимости. Модель позволяет сопоставлять альтернативные стратегии трансформации с точки зрения устойчивости и экономических последствий, что особенно актуально в условиях ограниченных инвестиционных ресурсов и высокой неопределенности рынка.

Кроме того, предложенная модель может использоваться в качестве аналитической основы для формирования инструментов устойчивого финансирования и обоснования ESG-ориентированных инвестиционных решений на рынке коммерческой недвижимости.

Вместе с тем исследование имеет ряд ограничений. Во-первых, выборка кейсов носит ограниченный характер и не претендует на репрезентативность для всего рынка торговой недвижимости. Во-вторых, качественная методология сравнительного кейс-анализа и ограниченная доступность финансовых данных не позволяют проводить строгую эконометрическую проверку выявленных зависимостей. Полученные выводы следует рассматривать как выявление устойчивых закономерностей, а не как универсальные количественные зависимости. Перспективы дальнейших исследований связаны с расширением эмпирической базы за счет включения большего числа проектов, а также с развитием типологии сценариев реновации в зависимости от территориального, институционального и функционального контекста. Дополнительным направлением может стать углубленный анализ влияния отдельных ESG-компонентов на экономические показатели проектов, а также адаптация предложенной модели для использования в градостроительном и инвестиционном планировании.

Литература

1. Ajina A.S., Ali S., Javed H.M.U., Khalid N., Zamil A.M., Khan K. Exploring the tripartite model of brand hate: antecedents and consequences in the context of shopping malls // *Cogent Business & Management*. 2025. Vol. 12(1). P. 2467846. DOI: 10.1080/23311975.2025.2467846.
2. Bang S. The Transformation of Shopping Malls in a Progressive World // *Highlights in Science, Engineering and Technology*. 2025. Vol. 148. P. 67-72.
3. Cajias M., Fuerst F., McAllister P., Nanda A. Do responsible real estate companies outperform their peers? // *International Journal of Strategic Property Management*. 2014. Vol. 18(1). P. 11-27.
4. Devine A., Sanderford A., Wang C. Sustainability and private equity real estate returns // *The Journal of Real Estate Finance and Economics*. 2024. Vol. 68(2). P. 161-187.
5. Dunham-Jones E. *Dead and Dying Shopping Malls, Re-Inhabited* // *Architectural Design*. 2017. Wiley. DOI: 10.1002/AD.2220.
6. Матвеева М.В., Пешков В.В., Козьма М.В. Оценка рисков и возможностей, связанных с ESG-факторами в инвестиционно-строительных проектах // *Известия вузов. Инвестиции. Строительство. Недвижимость*. 2024. № 14(3). С. 474-486.

7. Караваева Н.М., Гончарова Н.В., Дайнеко Л.В., Юрасова И.И. Редевелопмент и реконцепция избыточной торговой недвижимости // Вестник Пермского университета. 2022. № 17(4). С. 453-473.
8. Корнилова Д.Д.-Н., Бисикало Е.Э., Ямбаева О.Б. Ответственное инвестирование в России: современные проблемы и перспективы использования ESG-инструментов // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2025. № 3. С. 96-101.
9. Люлин П.Б. Эволюция торговых центров и перспективы развития // Московский экономический журнал. 2024. № 2. С. 183-200. DOI: 10.55186/2413046X_2023_9_2_77.
10. Newell G., Nanda A., Moss A. Improving the benchmarking of ESG in real estate investment // Journal of Property Investment & Finance. 2023. Vol. 41(4). P. 380-405.
11. Tamburić J., Nikolić V., Stojić D., Nikolić O. Life Cycle Approach to Shopping Mall Redevelopment // Applied Sciences. 2025. Vol. 15(13). P. 7509. DOI: 10.3390/app15137509.
12. De Sousa C.A., Wu C., Westphal L.M. Assessing the effect of publicly assisted brownfield redevelopment... // Economic Development Quarterly. 2009. Vol. 23(2). P. 95-110.
13. CORE.XP. Торговые центры России. 2025. [Электронный ресурс]. URL: <https://core-xp.ru/research/retail/> (дата обращения: 10.12.2025).
14. Nikoliers. Торговые центры. Россия. Регионы. 2022. [Электронный ресурс]. URL: <https://nikoliers.ru/analytics/itogi-2022-rossiya-torgovye-tsentry/> (дата обращения 10.12.2025).
15. IBC Real Estate Research. 2024. [Электронный ресурс]. URL: <https://ibcrealestate.ru/research/> (дата обращения: 09.12.2025).
16. УК «Сампа». Более 70% торговых центров в европейской части РФ эксплуатируются более 10 лет. 2025. [Электронный ресурс]. URL: <https://mcsampa.ru/news/bolee-70-torgovykh-tsentrov-v-evropeyskoj-chastj-ekspluatiruyutsya-bolee-10-let/> (дата обращения: 09.12.2025).
17. Интерфакс. Торговые центры потеряли 25% трафика... 2024. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.interfax.ru/business/1025790> (дата обращения: 09.12.2025).
18. Coresight Research. The State of the American Mall. [Электронный ресурс]. URL: <https://coresight.com/research/the-state-of-the-american-mall-competitive-attractive-and-here-to-stay/> (дата обращения: 09.12.2025).
19. Focus.bi. ТЦ на пути адаптации к новым результатам ритейлеров: как убытки крупнейших сетей угрожают стабильности ТЦ. 2025. [Электронный ресурс]. URL: <https://focus.bi/blog/tpost/v11i2xxxh1-tts-na-puti-adaptatsii-k-novim-rezultata/> (дата обращения: 09.12.2025).
20. Envision Advantage LLC. Vanderbilt Health at One Hundred Oaks. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.envision-eng.com/healthcare/vanderbilt-health-at-one-hundred-oaks> (дата обращения: 01.12.2024).
21. Allegheny Center / Nova Place redevelopment in Pittsburgh North Side [Электронный ресурс] // Pittsburgh Post-Gazette. 2018. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.post-gazette.com/ae/2018/11/05/allegheny-center-nova-place-pittsburgh-north-side/stories/201810240008> (дата обращения: 06.12.2025).
22. Реконструкция Черемушкинского рынка в Москве. [Электронный ресурс]. URL: <https://progorus.ru/projects/rekonstrukciya-cheremushkinskogo-rynka-v-moskve/> (дата обращения: 06.12.2025).
23. Обновленный Московский рынок: открытые кухни городских бистро, утепленные павильоны и зеленый амфитеатр. [Электронный ресурс]. URL: <https://inde.io/article/90902-obnovlennyy-moskovskiy-rynok-otkrytye-kuhni-gorodskih-bistro-uteplennye-pavilyony-i-zelenyy-amfiteatr/> (дата обращения: 06.12.2025).
24. Кейс: ТЦ «Сокольники»: как вернуть трафик в устаревший районный торговый центр и привлечь локальную аудиторию. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.retail.ru/cases/tts-sokolniki-kak-vernut-trafik-v-ustarevshiy-rayonnyy-torgovyy-tsentr-i-privlech-lokalnuyu-auditoriy/> (дата обращения: 06.12.2025).