

СТАТЬЯ НОМЕРА  
MAIN FEATURE

УДК 339.338

DOI: 10.18413/2409-1634-2018-4-4-0-1

Лавриненко Я.Б.<sup>1</sup>,  
Тинякова В.И.<sup>2</sup>

ВОПРОСЫ РАЗРАБОТКИ КОНЦЕПЦИИ МАРКЕТИНГА  
ТОРГОВОГО ЦЕНТРА В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

<sup>1</sup> Воронежский государственный технический университет, ул. 20 лет Октября, 84,  
г. Воронеж, 394006, Россия

<sup>2</sup> Российский экономический университет им. Г.В.Плеханова, Стремянный пер. 36,  
г. Москва, 117997, Россия

e-mail: yaroslav\_lav1@bk.ru, tviktoria@yandex.ru

**Аннотация**

**Предмет исследования.** В статье дана оценка текущему состоянию рынка торговой недвижимости и на этой основе обоснована необходимость разработки эффективной концепции маркетинга торгового центра; описаны элементы такой концепции и перечислены этапы формирования данной концепции с указанием решаемых задач и ключевых партнеров. Особое внимание уделено вопросам позиционирования торгового центра, в частности, созданию бренда и разработке комплекса маркетинговых коммуникаций.

**Целью исследования** является развитие методологических основ формирования концепции маркетинга для торговых центров и выработка практических рекомендаций по реализации каждого этапа процесса разработки данной концепции.

**Методология.** В рамках проведенного авторами статьи исследования: были проанализированы статистические данные о состоянии российского рынка торговой недвижимости и тенденциях развития торговых центров в современных условиях; на основе обобщения отечественного и зарубежного опыта систематизированы факторы, детерминирующие успешное функционирование торговых центров, а также описаны этапы разработки концепции маркетинга торговых центров, реализация которых обеспечивает увеличение их выручки.

**Результаты.** В ходе выполнения исследования авторами были получены следующие результаты: идентифицирован современный спектр составляющих успешной концепции маркетинга торгового центра; определены и описаны этапы разработки такой концепции; сформулированы основные положения позиционирования торгового центра.

**Заключение.** Выбор концепции маркетинга для успешного функционирования торгового центра является первоочередной задачей. Особенно ярко важность концепции проявляется в текущее кризисное время. Сформулированные в статье рекомендации ориентированы на маркетологов-практиков, работающих в сфере торговой недвижимости.

**Ключевые слова:** торговый центр, маркетинг, концепция маркетинга, позиционирование, брендинг.

Lavrinenko Y.B.,  
Tinyakova V. I.

**ISSUES OF DEVELOPMENT OF THE CONCEPT  
OF MARKETING OF THE TRADE CENTER  
IN MODERN CONDITIONS**

<sup>1</sup>Voronezh state technical University, 20 let Oktyabrya str., 84, Voronezh, 394006, Russia

<sup>2</sup>Russian University of Economics. G. V. Plekhanova, Stremyanny lane 36, Moscow, 117997, Russia  
e-mail: a.lazarewa2010@yandex.ru

**Abstract**

**Subject of study.** The article assesses the current state of the retail real estate market and on this basis justifies the need to develop an effective marketing concept for the shopping center; describes the elements of this concept and lists the stages of the formation of this concept, indicating the tasks to be accomplished and key partners. Particular attention is paid to the positioning of the shopping center, in particular, the creation of a brand and the development of a complex of marketing communications.

**The aim of the research** is to develop the methodological foundations for the formation of the concept of marketing for shopping centers and to develop practical recommendations for the implementation of each stage of the development of this concept.

**Methodology.** Within the framework of the research conducted by the authors: statistical data on the state of the Russian retail real estate market and trends in the development of shopping centers in modern conditions were analyzed; based on the synthesis of domestic and foreign experience, the factors determining the successful functioning of shopping centers are systematized, and also the stages of the development of the concept of marketing of shopping centers, the realization of which ensures an increase in their revenues.

**Results.** In the course of the study, the authors obtained the following results: the modern spectrum of components of the successful marketing concept of the shopping center was identified; the stages of development of such a concept are defined and described; formulated the main provisions of the positioning of the shopping center.

**The conclusion.** The choice of the concept of marketing for the successful operation of the shopping center is a priority. Particularly clearly the importance of the concept is manifested in the current crisis time. The recommendations formulated in the article are aimed at marketers practicing in the field of commercial real estate.

**Keywords:** shopping center, marketing, marketing concept, positioning, branding.

**Введение**

Важность разработки эффективной концепции маркетинга торгового центра обуславливается следующими обстоятельствами:

1. Текущей ситуацией на рынке недвижимости, которая характеризуется снижением посещаемости торговых центров на фоне роста свободных площадей. В настоящее время в среднем незанятыми остаются более 12% всех торговых площадей. Следо-

вательно, фактическая выручка торговых центров ниже потенциально возможной. Снижение уровня инвестиций – как российских, так и зарубежных – сочетается с низкой активностью девелопмента в общем. Кроме того, в последние годы наблюдаются высокие темпы инфляции и закономерное по этой причине катастрофическое снижение уровня жизни и покупательской способности.

2. Прогнозная оценка ситуации. Множество торговых центров, которые выходили на рынок в относительно экономически благополучные 2013-2014 годы оказались в непростой ситуации. Руководствуясь высоким текущим спросом и неправильно прогнозируя спрос, торговые центры не могут найти себя среди действующих торговых центров.

Однако сложности возникают не только у недавно введенных торговых центров, но и уже работающих. Войдя на рынок на фоне всеобщего роста экономики, покупательской способности и уровня жизни, торговые центры, конечно же, не планировали вести свою деятельность в периоды кризиса, упадка, депрессии. Самая большая их ошибка заключается в том, что они не продумывали эффективную концепцию маркетинга во время создания бизнес-плана для периода затяжной депрессии.

Следовательно, сегодня перед маркетологами стоит актуальная задача разработки такой адаптивной маркетинговой концепции, которая обеспечила бы получение максимальной прибыли в разные периоды времени торгового центра.

#### **Основная часть**

Важность разработки эффективной концепции маркетинга торгового центра обуславливается следующими обстоятельствами:

3. Текущей ситуацией на рынке недвижимости, которая характеризуется снижением посещаемости торговых центров на фоне роста свободных площадей. В настоящее время в среднем незанятыми остаются более 12% всех торговых площа-

дей. Следовательно, фактическая выручка торговых центров ниже потенциально возможной. Снижение уровня инвестиций – как российских, так и зарубежных – сочетается с низкой активностью девелопмента в общем. Кроме того, в последние годы наблюдаются высокие темпы инфляции и закономерное по этой причине катастрофическое снижение уровня жизни и покупательской способности.

4. Прогнозная оценка ситуации. Множество торговых центров, которые выходили на рынок в относительно экономически благополучные 2013-2014 годы оказались в непростой ситуации. Руководствуясь высоким текущим спросом и неправильно прогнозируя спрос, торговые центры не могут найти себя среди действующих торговых центров.

Однако сложности возникают не только у недавно введенных торговых центров, но и уже работающих. Войдя на рынок на фоне всеобщего роста экономики, покупательской способности и уровня жизни, торговые центры, конечно же, не планировали вести свою деятельность в периоды кризиса, упадка, депрессии. Самая большая их ошибка заключается в том, что они не продумывали эффективную концепцию маркетинга во время создания бизнес-плана для периода затяжной депрессии.

Следовательно, сегодня перед маркетологами стоит актуальная задача разработки такой адаптивной маркетинговой концепции, которая обеспечила бы получение максимальной прибыли в разные периоды времени торгового центра.



**Рис. 1. Элементы эффективной концепции маркетинга торгового центра**  
**Fig. 1. Elements of an effective shopping center marketing concept**

Заметим, что некоторые из выделенных нами составляющих совпадают с критериями эффективности, указанными в работе [Реутов А., 2018].

#### **Этапы разработки концепции маркетинга для торгового центра**

Для разработки эффективной концепции торгового центра надо четко выполнять следующие этапы:

1. Разработка концепции реализации торгового центра как идеи.
2. Разработка архитектурно-планировочной концепции с подготовкой концепции земельного участка.
3. Разработка детального финансового анализа, анализ потока денежных средств и моделирование.
4. Поиск источников финансирования и привлечение инвесторов.
5. Процесс девелопмента и строительство объекта.
6. Сдача площадей в аренду или продажа их.
7. Управление торговым центром.

Рассмотрим каждый этап разработки более подробно.

На первом этапе разработки концепции реализации торгового центра как идеи происходит анализ рынка: опросы непосредственных арендаторов и будущих посетителей, оценка спроса, потенциальной ве-

личины поглощения площадей, поиск будущих операторов и взаимодействие с ними.

На этом этапе маркетинг должен решать следующие задачи:

- определение цели проекта;
- разработка маркетинговой концепции, на основе полученной в ходе исследований информации;
- подготовка стратегии продажи помещений и (или) сдачи их в аренду. Это позволяет спрогнозировать будущий финансовый поток;
- принятие решения о реализации проекта, корректировке плана или отказа от реализации.

На данном этапе у инвесторов ключевыми партнерами становятся консалтинговые компании и маркетинговые агентства.

На втором этапе разработки архитектурно-планировочных решений происходит анализ возможных планировочных решений с принятием во внимание пожеланий потенциальных арендаторов [Маркетинг торговых центров. Текущая практика, 2018]. На этом этапе происходит создание оптимальных архитектурно-планировочных решений в рамках поставленных бизнес-задач.

Основные задачи на втором этапе:

- формирование технического задания на проектирование с учетом полученной информации на первом этапе;

- проведение тендера и выбор архитектурно-проектное бюро с обязательным успешным опытом проектирование подобных торговых центров;

- включение в договор с архитектурно-проектным бюро условий внесения изменений, различных корректировок в используемые материалы по требованию клиентов.

Ключевые партнеры на данном этапе выступают ведущие архитектурные бюро, специализирующиеся на создании концепции торговых центров.

На третьем этапе технико-экономического обоснования, финансового анализа и моделирования происходит разработка и принятие маркетингового плана проекта. Кроме того, маркетинг здесь отвечает за поиск потенциальных клиентов, переговоры по поводу будущих арендных ставок, их индексации и наличия скидок [Chiffarano, N., 2016]. Маркетинг непосредственно влияет на будущий финансовый анализ путем предоставления информации о текущих и прогнозируемых арендных ставок, прогноза развития рынка и региона в целом.

На данном этапе решаются следующие задачи:

- поиск оптимальной стратегии финансирования проекта: кредит в банке, соинвестирование, продажа части проекта;

- создание детальной финансовой модели на основе проработанных маркетинговых и архитектурно-планировочных концепций.

Ключевыми партнерами на период реализации третьего этапа становятся консалтинговые компании.

На четвертом этапе поиска и привлечения инвесторов ведутся переговоры с будущими «якорными» арендаторами. Формирование заинтересованных арендаторов. Подготовка концепции будущего бренда на основе информации об якорных арендаторах.

Ключевые задачи, реализуемые на данном этапе:

- подготовка обоснования проекта, сбор необходимых документов, включая различные маркетинговые исследования, предоставления в банк заявок, презентации проекта возможным инвесторам;

- определение более точных временных сроков реализации проекта и будущей стратегии при реализации с учетом полученного финансирования.

Ключевые партнеры: банки, инвестиционные компании, финансовые фонды.

На пятом этапе процесса девелопмента и непосредственного строительства объекта происходит возведение объекта и итоговое уточнение будущих планировочных решений в зависимости от предпочтений арендаторов и текущего состояния рынка.

Основные задачи пятого этапа:

- контроль заявленных сроков и качества строительства;

- осуществление комплексного анализа будущих архитектурно-планировочных решений в проекте с точки зрения экономической и рыночной конъюнктуры с учетом мнений инвестора, подрядчика, маркетинговых, консалтинговых и архитектурных компаний [Marr, A., 2012].

Ключевые партнеры: девелоперские компании и профессиональные компании, непосредственно управляющие и контролирующие реализацию проекта.

На шестом этапе сдачи площадей в аренду или продажи происходит работа с клиентскими программами, взаимодействие с арендаторами, подготовка пула арендаторов и подписание соответствующих договоров с ними.

Ключевые задачи данного этапа:

- подготовка договоров аренды, продажи или соинвестирования в соответствии с определенной стратегией реализации и требований инвесторов;

- разработка детализированных коммерческих условия, продумать все финансовые и не финансовые вопросы сдачи в аренду или продажи, а также оценить диапазон торга;

- формирование маркетингового отдела, определение задач и мотивационных

инструментов. Кроме того, здесь отбираются агентства недвижимости и рекламные агентства, с которыми в будущем будет взаимодействие.

Ключевые партнеры: агентства недвижимости, рекламные агентства.

Седьмой этап управления торговым центром начинает участвовать в формировании концепции еще во время проектирования [3].

На этапе проектирования команда управления торговым центром озвучивает следующие задачи:

- выработка рекомендаций по будущему проекту от управляющей компании с точки зрения экономической эффективности размещения инженерных систем и оборудования;
- регламентация нужных площадей для размещения обслуживающего персонала управляющей компании;
- участие управляющей компании в процессе приеме торгового центра от подрядчика.

На этапе эксплуатации задачи распределены по трем направлениям:

- целевые посетители (увеличение известности торгового центра среди целевой аудитории);
- конкуренты (повышение доли лояльных посетителей);
- арендаторы (увеличение объема выручки среди арендаторов).

В качестве ключевых партнеров на данном этапе выступают управляющие компании.

На последнем этапе управления, который продолжается до конца жизни проекта, важнейшим моментом становится деятельность отдела маркетинга управляющей компании. Усилия отдела маркетинга должны быть направлены по двум направлениям:

1. Внутри компании. Здесь на первое место выходит создание маркетинговой информационной базы необходимой для принятия дальнейших эффективных маркетинговых и, самое главное, управленческих решений. В рамках данного направления реализуются следующие задачи:

- оценка потенциальных и текущих позиций торгового центра;
- создание нескольких вариантов стратегического развития и продвижения на рынке в зависимости от этапа проекта и конъюнктуры рынка;
- формирование внешнего вида отчетности о работе торгового центра для учредителей или акционеров в зависимости от их предпочтений.

2. На объектах компании различают свою деятельность на «до открытия» и «после открытия».

2.1. До открытия:

- оценка рынка, формирование концепции и определение позиционирования торгового центра;
- создание образа, бреда фирменного стиля, нейминг;
- разработка эффективной концепции брокериджа, его реализация, контроль и поддержка;
- разработка комплекса маркетинговых мероприятий по выводу торгового центра на рынок.

2.2. После открытия:

- постоянный мониторинг предпочтений арендаторов и посетителей торгового центра, представление отчетности и рекомендаций на основе него;
- формирование мероприятий по продвижению;
- подготовка и активное внедрение дополнительных услуг;
- взаимодействие и постоянная коммуникация с арендаторами, учредителями, соинвесторами;
- предоставление сервисов для покупателей.

### **Позиционирование торгового центра**

Очевидно, что цели и текущие задачи маркетинга определяются целями и задачами, которые стоят перед самой управляющей компанией [Столярова А.Н., Русакович М.В., 2017].

Главной целью управляющей компании является постоянное увеличение при-

были, приносимой торговым центром. Достижение этой цели возможно, с одной стороны, при росте выручки (это задача непосредственно маркетинга), и с другой стороны, при оптимизации затрат (это задача обслуживающей службы).

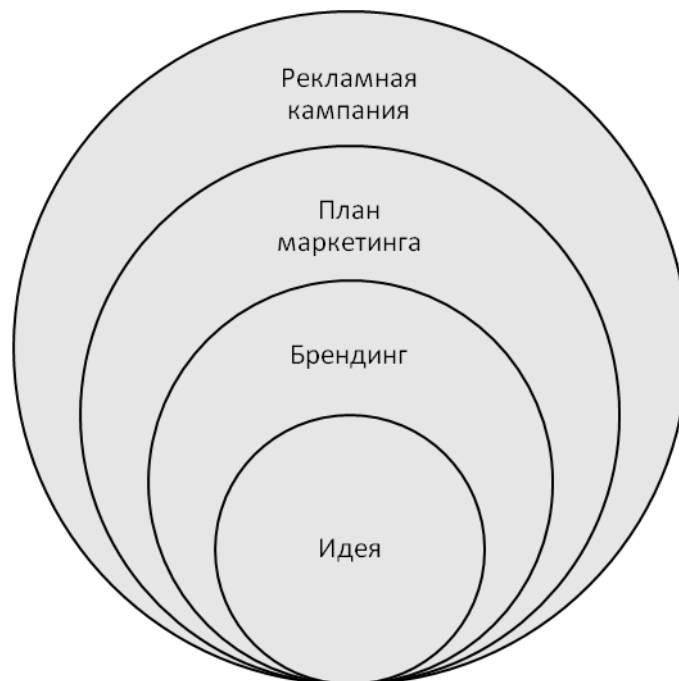
Маркетинговая деятельность может повысить ценность услуг торгового центра для арендаторов и рекламодателей со стороны. Поэтому маркетинг должен быть направлен на обоснование повышенного уровня арендной платы и реализации рекламных площадок арендаторам объекта, так и компаниям со стороны [Иванов Е., 2016].

Таким образом, можно выделить следующие маркетинговые задачи управляющей компании:

- повышение узнаваемости торгового центра среди целевой аудитории;
- увеличение доли лояльных к торговому центру потребителей;
- рост выручки торгового центра.

Заметим, что для эффективной разработки концепции маркетинга следует иметь уникальную идею торгового центра.

В дальнейшем на уникальной идее торгового центра строится позиционирование, составляющие которого отражает рис. 2.



**Рис. 2. Позиционирование торгового центра**  
**Fig. 2. Positioning of the shopping center**

Рассмотрим каждую из составляющих подробнее.

**Идея.** Она отражает суть конкурентных преимуществ торгового центра и отвечает на вопрос: «Почему посетители будут приходить в торговый центр с определенной периодичностью?»

**Брендинг.** Представляет визуальную суть, четкое дифференцирующее отличие в виде визуальных образов.

**План маркетинга.** Определяет набор инструментов для донесения конкурентных преимуществ данного торгового центра.

**Рекламная кампания.** Реализует план маркетинга, доносит до потребителей выявленные и сформированные преимущества.

Важным моментом в разработке позиционирования и продвижения является создание бренда. Создание бренда ставит следующие задачи:

- необходимость ясного понимания цели самого проекта: реализация на этапе

стройки, реализация уже действующего бизнеса или долгосрочное владение;

- цели задают направление в стратегии бренда;

- выбор стратегии предлагает определенный набор инструментов для реализации конкретной стратегии.

Составляющие или основы для создания бренда:

- капитализация;
- рост устойчивости вне зависимости от текущей ситуации на рынке;
- оптимизация издержек;
- дифференциация;
- прирост добавленной стоимости;
- общественная активность бренда.

Этапы создания бренда:

1. Маркетинговые исследования внешней среды: анализ рынка, оценка конкурентов, прогнозирование развития.

2. SWOT-анализ: сильные и слабые стороны торгового центра.

3. Подробный анализ и структурирование групп потребителей.

4. Создание стратегии продвижения торгового центра.

5. Создание будущего образа и атрибутов бренда.

Формирование бренда имеет следующие недостатки:

- значительные инвестиции в маркетинг;
- снижение гибкости в выборе стратегий и уровня адаптации к внешней среде;
- вложения на развитие и поддержание бренда.

Преимущества бренда:

- точное воздействие на целевых посетителей, арендаторов;
- создание репутации;
- прозрачность и понятность проекта для будущих и текущих инвесторов;
- лояльность представителей местной власти;
- вероятность коммерческого успеха становится выше.

Брендинг в итоге координирует все процессы: выбор местоположения, аренда-

торов, предлагаемые сервисы, архитектуру и планировочные решения.

### **Маркетинговые коммуникации торгового центра**

Для эффективного продвижения разработанной концепции позиционирования и маркетинга в целом необходимо определить основные компоненты маркетинговых коммуникаций торгового центра [Fosa, A., 2017]:

1. Имидж. Задачи: создание определенного имиджа в сознании целевой аудитории; повышение лояльности целевой аудитории.

Инструменты: реклама, «jingle» и знаки маршрутного ориентирования.

2. Стимулирование сбыта. Задачи: повышение величины среднего чека; стимулирование роста объема продаж у арендаторов.

Инструменты: различные стимулирующие акции, розыгрыши и призы.

3. Массовые мероприятия. Задачи: стимулирование посещений; рост времени пребывания в торговом центре; стимулирование роста продаж; реализация программ партнерского маркетинга; активизация нецелевой аудитории, например, молодежи и подростков.

4. Сервис для покупателей. Задачи: рост уровня сервиса в торговом центре; рост лояльности покупателей;

Инструменты: качественное сезонное оформление; создание дополнительной инфраструктуры; постоянный мониторинг и контроль поведения покупателей.

5. Формирование лояльных посетителей. Задачи: создание пула постоянных посетителей; представление торгового центра в первую очередь как качественный проект.

Инструменты: программы лояльности; подарочные сертификаты.

При реализации указанных выше компонентов маркетинговых коммуникаций следует проводить оценку их эффективности [Стукалова И.Б., Токмачева О.С., 2015.]. Критерием успешности становится выполнение одной из поставленных задач: рост числа посетителей; увеличение объема продаж; рост размера среднего чека.



При разработке концепции маркетинга торгового центра особое внимание следует уделить развлекательной функции. В настоящее время выражается четкая тенденция к увеличению доли развлечений в новых крупных торгово-развлекательных центрах в регионах. Сейчас доля развлекательной составляющей находится в диапазоне 3-15%. Непосредственно на детскую часть развлечений приходится до 4%.

Отметим, что, согласно статистике, 10% посетителей торговых центров приходят с целью посещения развлекательных объектов. Более 50% из них после визита развлекательного центра делают покупки. При этом средний чек покупок не ниже, чем у обычного посетителя. В других исследованиях отмечается, что, если люди выбирают главной целью посещения данный торговый центр как кинотеатр, то 72% из них в дальнейшем выберут его для посещения торговой зоны, поэтому большая важность развлекательной зоны вне всякого сомнения.

#### **Заключение.**

Таким образом, для разработки концепции маркетинга торгового центра необходимо четко следовать рассмотренным этапам. На каждом этапе реализации проекта торгового центра должен присутствовать маркетинг. При этом необходимо учитывать, что важность брэндинга и развлекательной функции в последние годы значительно увеличилась. В разрезе текущей экономической ситуации очень важен грамотный подход к разработке концепции маркетинга как ключевой составляющей успешного торгового центра.

#### **Список литературы**

1. Chiaffarano, N., 2016. How to Turn Your Mailbox Rental and Shipping Store into a Real Money-maker: Making the Transition to a Business Center. Progressive Business Consulting, Inc.
2. Fosa, A., 2017. Designing of an informational network: for V-Continental Business Center. Scholars' Press.
3. Jones, C.W., 2016. Guide to Norfolk as a Business Centre. Forgotten Books.

4. Mapp, A., 2012. Hong Kong: The World City and International Business Centre. Cambridge Academic.

5. Веклова Е.В., Денисова Н.И., Штезель А.Э., Штезель А.Ю., 2012. Формирование и развитие интегрированных систем маркетинговой информации в современных торговых центрах // Экономика устойчивого развития. 2016. № 2 (26). С. 74-84.

6. Иванов Е., 2016. Лучшие торговые центры России. Бизнес-справочник по коммерческой недвижимости. – М.: Стратегия роста, 2016.

7. Козырева О.Н., 2016. Актуальные вопросы развития торговых центров // Science Time. 2016. № 8. С. 55-59.

8. Кублин И., Санинский С., Тинякова В., 2015. Проблемы и противоречия развития маркетинговых исследований в современной рыночной экономике // Проблемы теории и практики управления. 2015. № 10. С. 113-119.

9. Маркетинг торговых центров. Текущая практика, 2018. URL: [http://pro-conference.ru/wp-content/uploads/2017/03/Shevchuk-Elena\\_GVA-Sawyer.pdf](http://pro-conference.ru/wp-content/uploads/2017/03/Shevchuk-Elena_GVA-Sawyer.pdf) (дата обращения: 12.01.2018).

10. Реутов А., 2018. Девять критериев эффективного ТЦ. URL: [https://shopandmall.ru/articles/9\\_kriteriev\\_effektivnogo\\_TC](https://shopandmall.ru/articles/9_kriteriev_effektivnogo_TC) (дата обращения: 12.01.2018)

11. Столярова А.Н., Русакович М.В., 2017. Профессиональный подход к управлению торговыми центрами // Экономика отраслевых рынков: формирование, практика и развитие. Самозанятость населения: правовое и экономическое регулирование: сборник материалов межвузовской научной конференции и круглого стола, 2017. С. 196-199.

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

#### **References**

1. Chiaffarano, N., 2016. How to Turn Your Mailbox Rental and Shipping Store into a Real Money-maker: Making the Transition to a Business Center. Progressive Business Consulting, Inc.
2. Fosa, A., 2017. Designing of an informational network: for V-Continental Business Center. Scholars' Press.
3. Jones, C.W., 2016. Guide to Norfolk as a Business Centre. Forgotten Books.

4. Mapp, A., 2012. Hong Kong: The World City and International Business Centre. Cambridge Academic.

5. Veklova E.V., Denisova N.I., SHtezel' A.Eh., SHtezel' A.Yu. (2016), "Formation and development of integrated marketing information systems in modern shopping centers", *Ehkonomika ustojchivogo razvitiya*, 2 (26), 74-84.

6. Ivanov E., 2016, Best shopping centers in Russia Business Directory for Commercial Real Estate, M.: Strategiya rosta.

7. Kozyreva O.N., 2016. "Topical issues of shopping centers development" *Science Time*, 8, 55-59.

8. Kublin I., Saninskij S., Tinyakova V., 2015. Problems and contradictions in the development of marketing research in a modern market economy, *Problemy teorii i praktiki upravleniya*, 10, 113-119.

9. Marketing of shopping centers. Current practice, 2018. URL: [http://pro-conference.ru/wp-content/uploads/2017/03/Shevchuk-Elena\\_GVA-Sawyer.pdf](http://pro-conference.ru/wp-content/uploads/2017/03/Shevchuk-Elena_GVA-Sawyer.pdf)

10. Reutov A., 2018. Nine criteria for an effective shopping center. URL: [https://shopandmall.ru/articles/9\\_kriteriev\\_effektivnogo\\_TC](https://shopandmall.ru/articles/9_kriteriev_effektivnogo_TC)

11. Stolyarova A.N., Rusakovich M.V., 2017, Professional approach to the management of shopping centers, *Ehkonomika otraslevykh rynkov formirovanie praktika i razvitie Samozanyatost naseleniya pravovoe i ehkonomicheskoe regulirovanie*

sbornik materialov mezhvuzovskoj nauchnoj konferencii i kruglogo stola, 196-199.

12. Stukalova I.B., Tokmacheva O.S., 2015, Shopping centers in the Russian Federation: the essence, dynamics of development, evaluation of efficiency, *Rossijskoe predprinimatelstvo*, 16-11, 1637-1648.

**Информация о конфликте интересов:** авторы не имеют конфликта интересов для декларации.

**Conflicts of Interest:** the authors have no conflict of interest to declare.

**Лавриненко Я. Б.** доцент, кандидат экономических наук, доцент Воронежского государственного технического университета, (Воронеж, Россия)

**Lavrinenko Y. B.** Docent, Candidate of Economics, Docent, Voronezh State Technical University, (Voronezh, Russia)

**Тинякова В.И.** профессор, доктор экономических наук, профессор кафедры информатики и прикладной математики, Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова, (Москва, Россия)

**Tinyakova V.I.**, professor, doctor of Economics, professor of the Department of informatics and Applied mathematics, Russian state University (Moscow, Russia).