

УДК338.462

Ефремова М.В.
д.э.н., профессор
зав. кафедры сервиса и туризма
ННГУ им. Н.И.Лобачевского.

Конова В.В.
аспирант
кафедры сервиса и туризма
ННГУ им. Н.И.Лобачевского
(Научный руководитель – д.э.н., профессор Ефремова М.В.)

РАЗВИТИЕ ТОРГОВО-РАЗВЛЕКАТЕЛЬНЫХ ЦЕНТРОВ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

DEVELOPMENT OF TRADING AND ENTERTAINMENT CENTERS IN MODERN CONDITIONS

Аннотация:

На основе анализа деятельности торговых центров в России выявлены проблемы развития, в том числе снижение спроса за счет роста цен и падения платежеспособности населения, высокий уровень конкуренции, рост электронных торговых площадок, низкий уровень уникальных торговых предложений. Выявлены и обоснованы современные тенденции развития торгово-развлекательных центров: увеличение числа бесплатных сервисов и общественных зон; снижение количества арендованных площадей на одного арендатора; увеличение островной торговли; рост активности девелоперов в торговой деятельности; изменение концепции покупки; активное применение мобильных приложений для продвижения.

Abstract:

Based on the analysis of the activities of shopping centers in Russia, development problems have been identified, including a decrease in demand due to rising prices and a decline in the solvency of the population, a high level of competition, the growth of electronic trading platforms, and a low level of unique trade offers. The modern trends in the development of shopping and entertainment centers have been identified and justified: an increase in the number of free services and public zones; decrease in the number of leased premises per

tenant; increase in island trade; the growth of activity of developers in trading activities; change the concept of purchase; active use of mobile applications for promotion.

Ключевые слова: торгово-развлекательные центры, торговые центры, тенденции развития, ритейл, островная торговля, концепция торгового пространства.

Keywords: shopping and entertainment centers, shopping centers, development trends, retail, island trade, the concept of retail space.

Формирование торгово-развлекательных центров (ТРЦ) в России берет начало с 2000-ых гг. За это время пройден сложный путь, отмеченный как взлетами, так и падениями. Современный кризисный период наложил свой отпечаток, в условиях которого ТРЦ столкнулись с немалыми трудностями. Только за последний 2016 г. обороты торговли по разным оценкам упали от 18% до 25% [1, 2], а количество квадратных метров торговой площади на душу населения стало намного превышать финансовые возможности потребителей. Рост популярности интернет-магазинов также привел к уменьшению интереса к традиционным походам в магазин. В среднем посетительский трафик к настоящему времени снизился на 5-15% [15].

В то же время каждый новый этап экономического развития страны дает новые возможности и ограничения, период кризиса – не исключение. Если раньше развитие происходило главным образом за счет количественного роста, то сейчас торговый менеджмент вынужден сосредоточиться на качественном росте и удержании покупателей, что возможно в условиях эффективного функционирования маркетинговых инструментов. Поворот в сторону клиентоориентированности привел к росту заинтересованности ТРЦ предоставить уникальную комплексную услугу, улучшив качество торговых площадок.

По мнению специалистов, основными проблемами развития ТРЦ на современном этапе являются [9]:

1. Снижение спроса за счет роста цен и падения платежеспособности населения,
2. Высокий уровень конкуренции,
3. Рост востребованности электронных торговых площадок,
4. Невысокая культура потребления,
5. Низкий уровень уникальных торговых предложений (УТП).

В этих условиях торговый менеджмент вынужден изыскивать новые возможности для своего развития. Выявленные нами тенденции развития ТРЦ в 2016-2017 показаны на рис.1.



Рисунок 1. Тенденции развития ТРЦ в 2016-2017 гг.

1. Увеличение числа бесплатных сервисов и общественных зон в ТРЦ

Концепция создания торговых центров была основана на объединении на одной территории большого количества мелких торговых предприятий, способных за счет расширения общего ассортимента увеличить поток покупателей (рис. 2). В связи с этим в торговых центрах в то время преобладали торговые площади. На рубеже 2010-ых гг. с ростом конкуренции на рынке ритейла торговый менеджмент сконцентрировал усилия на расширении общественных зон, способных привлечь дополнительные покупательские потоки. Инфраструктура торговых центров существенно изменилась. Современные торговые центры наряду с магазинами предлагают посетителям катки, бассейны, фитнес-центры, кинотеатры, рестораны, спа-центры, парикмахерские, салоны красоты, детские развлекательные центры и пр.



Рисунок 2. Размер площадей крупнейших торговых центров мира [5]

Согласно рисунку наиболее крупные торговые центры находятся в Азии. Самый большой торговый центр расположен в Китае, его площадь составляет около 660 тыс. кв.м. Для сравнения, в России площадь больших торговых центров составляет не более 200 тыс.кв.м.

Современные торговые центры не случайно называют торгово-развлекательными и досуговыми центрами. Они не только дают возможность своим посетителям совершить покупки и получить различные услуги, но и становятся площадками для активной общественной жизни.

Инфраструктура лучших торговых центров мира показана в таблице (табл.1).

Таблица 1.

Инфраструктура лучших торговых центров мира [4]

Наименование, месторасположение	Характеристики
New South China Mall, Китай	Состоит из 7 секций, выполненных в разных национальных стилях. Секция А (60 тыс. кв. м) – Сан-Франциско. Здесь расположены супермаркет и магазины известных европейских торговых марок. Часть блоков В и С (общая площадь – 200 тыс. кв. м) занимает развлекательная игровая зона в стиле Южной Калифорнии. В секции D (50 тыс. кв. м.) находится Amazing World – самый большой в Китае центр семейного досуга. Сектора Е (70 тыс. кв. м) выполнен в стиле – Амстердам, содержит мельницы, творчество Ван Гога и прочие атрибуты.
Harrods, Лондон, Англия	Общая площадь около 90 тыс. кв. м. Включает около 330 отделов, где есть все – от продуктов питания до банковских услуг. Harrods специализируется на товарах класса люкс. Интересный дизайн Египетского зала и памятное место поклонения Доди Аль-Файеду и принцессе Диане делают Harrods уникальным среди мировых торговых центров
Mall of America, Миннесота, США	На площади 4200 тыс. кв. м кроме магазинов и ресторанов есть кинотеатр, тематический парк Nickelodeon, аквариум, поле для гольфа, тренажеры и театральная сцена
Mall of the Emirates, Дубай, ОАЭ	Общая площадь – около 223 тыс. кв. м. Полный спектр услуг для шопинга, досуга и развлечений. На территории находятся: 450 магазинов, лыжная трасса Ski Dubai, двухуровневый Magic Planet (крупнейший крытый развлекательный центр для всей семьи), кинотеатр Cinestar с 14 залами, театр Dubai Community Arts and Theatre (на 500 человек), 2 гостиницы на 900 номеров (в том числе 5-звездочный Kempinski), множество ресторанов, теннисные корты, плавательный бассейны и спа
The grand canal shoppes, Лас-Вегас, США	Построен в венецианском стиле. Из магазина в магазин можно передвигаться на гондолах по закрытым каналам. Место сосредоточение высокой моды, поэтому сюда стекаются ценители дизайнерских коллекций. Поток посетителей составляет не менее 20 млн чел. в год
Galeries Lafayette, Париж, Франция	Открыт как небольшой модный магазинчик братьями Канн и Бадер в 1893 году. В 1912 году к нему достроили стеклянный купол и лестницу в стиле ар-нуво, которые ныне охраняются государством как архитектурные памятники. Посетители торгового центра – настоящие ценители моды. Направления продаж: модная одежда, бижутерия, аксессуары для дома, подарки и сувениры. Каждую пятницу на 7-м этаже галереи проходит полчасовой показ мод
West Edmonton mall, Альберта, Канада	На территории находится отель, крытый тир, детский зоопарк, театры, кинотеатры, четыре радиостанции, межконфессиональная часовня, крытый аквапарк с самым большим в мире волновым бассейном, 800 магазинов, парковка на 20 тысяч автомобилей. Тематические зоны: Бурбон-стрит (улица с клубами и ресторанами в Новом Орлеане), Европейский бульвар и Чайна-таун, а также тематический парк Galaxyland с многочисленными аттракционами, включая американские горки. В парке располагается крытое озеро с четырьмя морскими львами
10 Corso Como, Милан, Италия	Один из легендарных европейских концепт-шопов, место номер один в Милане для тех, кто следит за последними модными тенденциями
Dubai Mall, Дубай, ОАЭ	Имеются 1200 магазинов, аквариум (занесен в Книгу рекордов Гиннеса), каток, элитный отель на 250 номеров, 22 кинозала, 120 ресторанов и кафе. Торговый

	центр имеет уникальную концепцию с тематическими площадями: Золотой Базар, Модный остров и Роша с видом на городской пейзаж.
Central World Shopping Complex, Бангкок, Таиланд	К услугам посетителей: огромное количество магазинов, кинотеатр, боулинг, детский познавательно-игровой центр, рестораны, кафе, а также специальная арт-зона для проведения различных выставок и показов мод
Istanbul Cevahir, Стамбул, Турция	Занимает пятое место в мире по величине с общей площадью в 420 тыс. кв. м. Самый большой центр в Европе. 343 магазина на 10 этажах. Обладает уникальным дизайном внутренних помещений, освещения, систем кондиционирования, кинотеатрами, парковкой на 2500 мест

В настоящее время в торговых центрах становятся востребованы не только развлекательные, но и образовательные площадки. Растущая социальная значимость образовательных программ, популярность семинаров, тренингов и прочих бизнес-мероприятий подтолкнули к решению создания на базе ТРЦ экспериментальных общественных зон. Посетителям это интересно с позиций того, что возможностей тратить деньги стало меньше, а «потребность в потреблении» осталась. Тем самым у клиентов ТРЦ создается впечатление «насыщенного шоппинга». В то же время рядом возникают другие общественные пространства: парки, площади, пешеходные улицы, клубы, центры творчества, детские игровые площадки и многое другое, которые перетягивают потенциальных покупателей ТРЦ. Соответственно торговый менеджмент находится в постоянном поиске идей, способных привлечь покупателей.

Покажем это на примере одного из торгово-развлекательных центров Нижегородской области, находящегося в спальном районе с количеством первичной аудитории 12849 чел. ТРЦ «Восторг» (г.Кстово) работает с 2013 года. Данные предоставлены маркетологом ТРЦ по результатам ежемесячного мониторинга работы арендаторов (табл.2).

Таблица 2.

Показатели эффективности ТРЦ в 2016-2017 гг.

Год	Месяц	Доля посетителей, совершивших покупку, %	Эффективность использования торговой площади (кол-во чеков на каждый кв.м площади)	Изменение потока посетителей
2016 год	Январь	71%	6,80	
	Февраль	70%	6,61	4%
	Март	74%	7,32	5%
	Апрель	71%	6,28	-10%

	Май	66%	5,42	-24%
	Июнь	80%	4,61	-14%
	Июль	47%	2,49	-8%
	Август	54%	3,25	10%
	Сентябрь	71%	5,45	31%
	Октябрь	74%	5,63	6%
	Ноябрь	67%	5,49	2%
	Декабрь	73%	6,34	5%
2017 год	Январь	78%	6,45	-4%
	Февраль	72,88%	5,61	-7%
	Март	70,53%	6,40	18%
	Апрель	61,98%	4,95	-12%
	Май	63,97%	5,17	1%
	Июнь	63,34%	4,70	-8%
	Июль	66,54%	4,76	-4%
	Август	67,54%	5,10	6%
	Сентябрь	65,47%	4,95	0%

Согласно данным таблицы в 2016-2017 гг. посещаемость ТРЦ упала на 17%. При этом плотность покупок не изменилась и в среднем балансирует на уровне 68% (68 покупателей из 100 совершают покупки). Оставшаяся часть – 32%, как правило, приходит в ТРЦ, чтобы воспользоваться бесплатными сервисами, наличие которых становится решающим фактором в принятии решения о выборе ТРЦ.

2. Снижение количества арендованных площадей на одного арендатора

Как показали проведенные исследования, в настоящее время многие ТРЦ испытывают трудности с наполнением площадей. К примеру, в анализируемом нами ТРЦ Нижегородской области за 3 года доля свободных площадей увеличилась с 3 до 14% (табл. 3). Рост несданных в аренду площадей неизбежно ведет к поиску новых форм использования пространства. В связи с этим в данном ТРЦ за два последних года оборудовано около 300 кв. м площадей для разных групп клиентов (дети, пенсионеры, кормящие матери, молодежь).

Таблица 3.

Распределение торговых площадей среди разных по размеру арендаторов

	Мелкие арендаторы	Средние арендаторы	Якорные арендаторы	% сданных в аренду площадей от общей торговой площади	Доля свободных площадей
Количество арендаторов от общего числа, 2013 г.	41%	32%	27%	97%	3%
Количество арендаторов от общего числа, 2015 г.	57%	24%	19%	93%	7%
Количество арендаторов от общего числа, 2017 г.	81%	12%	7%	86%	14%

Как видно из таблицы, доля крупных якорных арендаторов в исследуемом ТРЦ с 2013 по 2017 гг. уменьшилась на 20% (с 27% до 7%), в то время как доля мелких арендаторов выросла на 40% (с 41% до 81%).

3. Увеличение островной торговли

Спрос арендаторов на небольшие площади привел к изменению концепции организации торгового пространства и востребованности островных площадей. Островки – это небольшие киоски, открытые секции и прилавки, занимающие небольшие площади в зонах прохода и общественных пространствах торговых центров, в т.ч. рядом с колоннами, лестницами и эскалаторами. Площадь островов обычно составляет от 5 до 10 кв.м. Наиболее востребован островной формат при продаже ювелирных украшений (60%), галантереи (15%), аксессуаров для гаджетов (10%), парфюмерии и косметики (10%), кондитерских изделий (10%) [13].

Аренда небольших площадей путем организации островной торговли стала выходом из положения как для функционирующих арендаторов, испытывающих трудности с клиентопотоком, так и для тех, кто только делает первые шаги в бизнесе. Островная торговля позволяет расширить зону охвата, при этом затраты на открытие торговой точки становятся гораздо меньше. Доходность островной торговли позволяет работать со всеми арендаторами. В этих условиях арендодатель не отказывается от мелких арендаторов, а пытается максимально заполнить площади. Хороший результат дает объединение нескольких мелких арендаторов в формате «open space» (англ.

открытое пространство), когда несколько арендаторов интегрируются в большое концептуальное пространство. Такой подход позволяет создать интерактивную зону для детей и взрослых в виде различных развлекательных зон, площадок для обучения (к примеру, гастрономической школы) и т.д.

Примеров изменения концепции пространства ТРЦ достаточно много. Так, ресторанный холдинг Ginza Project и «Immofinanz Россия» планируют открыть в ноябре 2017 года аналог Даниловского рынка в ТРЦ «Пятая авеню». Формат «покупка продуктов питания плюс обед» в Москве сегодня очень востребован. С 2014 по 2016 год он вырос в 1,9 раза – до 2 млн чел. в год. Помимо продуктовых лавок на территории ТРЦ будет размещено более 25 кафе разных концепций, которые займут около 10% площади (в целом она составляет 3,5 тыс. кв. м). Планируется открыть также около 25 точек общепита, на них вместе с гастрономической школой и детской зоной отдыха будет приходиться уже примерно 50% площади [14].

Достаточно успешным в планировке современных ТРЦ признан формат «Гастромаркет» – крытый рынок с островной торговлей. Рестораны в таких проектах традиционно работают по принципу самообслуживания и благодаря экономии на официантах держат демократичные цены. В свою очередь, для торговых центров это возможность заполнить пустующие площади [14].

Следуя тренду, компания RD Group запланировала выделить в своем новом торговом центре Dream House в подмосковной Барвихе зоны для «ультраמודных форматов отдыха и развлечений для детей и взрослых» [16]. Такое перераспределение площадей ТРЦ свидетельствует о нелегкой ситуации в ритейле, для выживания арендаторам приходится максимально ужиматься.

4. Активное участие девелоперов в торговой деятельности.

На этапе становления торговых центров в России вмешательство арендодателей в деятельность арендаторов ТРЦ не допускалась, что было закреплено в договоре аренды. Организация бизнес-процессов, товарооборот, средний чек, количество посетителей и прочие составляющие торгового бизнеса касались только арендатора, все решения он принимал самостоятельно, без участия арендодателя.

Проблемы с наполнением площадей заставили арендодателей повернуться в сторону арендаторов, трансформировав из сборщиков аренды в активных участников бизнес-процессов. Теперь девелоперы вместе с ритейлерами изучают товарооборот, потребительскую активность, средний чек, тем самым заходят довольно глубоко в

бизнес и участвуют в функционировании торговых точек. Поддержание жизнеспособности мелких арендаторов во многом зависит от арендной политики самого ТРЦ, так как регулирование уровня ставок аренды напрямую зависит от товарооборота и показателей эффективности арендатора на один квадратный метр площади.

4. Изменение концепции покупки

Концепция развития ТРЦ на современном этапе переросла рамки торговых галерей. Для завоевания и удержания покупателя многие ТРЦ стали своеобразными арт-объектами с комплексной инфраструктурой. Арендодатель старается создавать островки творческих пространств, где в подчеркнуто стилизованном формате организуется торговля привычными вещами и услугами. Тем самым арендодатель сдает в аренду не просто торговую площадь, а творческую мастерскую для бизнеса, где каждый арендатор может быть художником и творцом торгового искусства.

В формате выбранной концепции происходит оформление площадки. В результате покупатели получают не просто товар, а красивый антураж, что эффективно работает на формирование бренда и положительный имидж ТРЦ. Формирование лояльного клиента с потребностью возвращаться за эмоциями от покупок – становится одной из главных задач успешного ТРЦ. Покупка эмоции в условиях нереальной реальности, когда клиент вместе с покупкой хочет приобрести иллюзию – это и есть и покупка XXI века. Посетителей привлекает не столько сам товар и набор арендаторов, сколько общее настроение ТРЦ. Такие арт-пространства привлекают как новичков, так и искушенных покупателей, создавая дополнительный поток в ТРЦ.

К примеру, на третьем этаже ТРЦ «Авиапарк» под новый fashion-проект отдали 4000 кв. м. Создатели проекта Trend Island предложили оформить такое пространство на основе концепция древнего города – с центральной площадью, респектабельными и молодежным кварталами, амфитеатром и солнцем над городом. Разные форматы, техники исполнения и материалы должны, по замыслу создателей, рассказывать об истории «города». Камни неолита и «мох» при оформлении кассовой зоны, «цветные градиенты» колонн и сетчатые материалы – все это служит для передачи многогранности и жизни островного города.

«Населяют» город порядка 35 торговых точек с уникальными товарами. Их объединяют только общие примерочные и касса. Во всем остальном – полная независимость и подчеркнутая индивидуальность. Кроме того, не выходя из зоны

проекта, можно отдохнуть и перекусить, – специально для этого в разных концах «города» организованы два кафе и предусмотрены несколько зон для отдыха: одни с деревянными скамейками, другие с оригинальными креслами, привезенными организаторами с европейских блошиных рынков. Подумали создатели и о других насущных потребностях – есть отдельная зона с туалетом. Не забыли и о «пище для ума» – в пространство вписан лекторий, где проходят лекции, встречи с интересными и знаковыми персонами, показы фильмов [13].

Трансформация концепции покупки изменила подходы к формированию маркетингового бюджета. В исследуемом нами ТРЦ Нижегородской области при общем сокращении маркетингового бюджета статьи расходов на обустройство площадей остались неизменными и составляют треть всего маркетингового бюджета. В прошедшем году основная часть бюджета была направлена на решение проблем «мертвых зон» торгового пространства путем внедрения современных технологий освещения.

5. Активное применение мобильных приложений для продвижения ТРЦ.

Борьба за покупателя не только изменила подходы к формированию пространств ТРЦ, но и привела к поиску новых инструментов продвижения. Своеобразным прорывом в этом направлении стала возможность использовать мобильные приложения для смартфонов и планшетов. Одним из примеров таких технологий является Physical Web.

В России технология Physical Web была впервые применена для проекта leteget.ru в нескольких крупных торговых центрах, одним из которых стал ТРЦ Гулливер в Санкт-Петербурге. Суть инновации: прикрепленные на витринах маячки отправляют сообщения в радиусе 20 метров в ТРЦ. Уведомления могут быть отправлены пользователям с версией Android 4.3.2 и выше и включенным Bluetooth. Для привлечения внимания посетителей к арендаторам, установившим маячки, были изготовлены специальные наклейки. Так как в дневное время в ТРЦ много посетителей, установка маячков (скрытая или открытая, в зависимости от ситуации) осуществлялась по ночам. Изначально около 70% арендаторов согласились на использование этой технологии. Сейчас компания-разработчик программного продукта – LetMeGet, регулярно получает новые заявки от девелоперов.

Внедрение Physical Web удобно всем сторонам. ТРЦ вместе с систематизированной аналитикой подучили возможность взаимодействовать с

посетителями путем нажатия «одной кнопки». Покупатели на основе технологий современных гаджетов по своему запросу получают удобный клиентоориентированный сервис. Путем формирования и отслеживания работы мобильных приложений создается некая новая система управления маркетингом в ТРЦ. Мобильное устройство в данном случае служит инструментом, в котором максимально сошлись точки контакта. Стоимость контакта с потребителем уменьшается обратно пропорционально тому, как растет его эффективность.

За период с ноября 2016 г. по май 2017 г. в ТРЦ Гулливер было отправлено более 3 000 push-уведомлений, 10% из них – внутри ТРЦ с помощью технологий iBeacon и Eddystone. Согласно анализу показателей было выявлено, что 10% людей постоянно получают Bluetooth на мобильных устройствах и push-уведомления. Данные статистики по эффективности использования программного обеспечения отражены в аналитическом отчете, который формируется в личном кабинете в приложении Let-MeGet [12]. Новые технологии изменили требования к сотрудникам маркетинговых служб ТРЦ. Акцент смещается в сторону владения языками программирования, SMM и аналитики. Количество необходимых сотрудников уменьшается, а их ценность на рынке увеличивается.

Выводы:

Современные подходы к организации сбыта товаров и услуг диктуют новые правила не только для привычных форматов торговли, таких как – бутики, стоки, супер и гипермаркеты, магазины у дома и прочее, но и для таких более сложных комплексных объектов, как – торгово-развлекательные центры. Можно с уверенностью утверждать, что старые форматы изживают себя и посетителей уже не завлечешь наличием кинотеатра или детской игровой площадки, порой, и сами посетители не знают чего они хотят от ТРЦ.

Новые тенденции развития ТРЦ в 2016-2017 годах отражают:

- не только экономические явления современности, а в целом перестройки сознания потребителей и воспринимаются, как общественные явления;

- это результат, как технологического прогресса, так и нового общественного сознания: потребитель как результат информационного общества, так как на прошлых этапах развития, изменения касались появления новых торговых ниш и изменение самих форматов торговли;

- эффективность выбранного пути развития будет зависеть напрямую от того насколько точно будет выверена маркетинговая политика в рамках концепции;

- выстраивание концепции ТРЦ должно происходить по пути клиентоориентированного менеджмента и охватывать как внешние, так и внутренние процессы, становясь не просто выбранным на бумаге ориентиром, а философией ТРЦ;

- потребителя привлекает не столько само торговое предложение, равное среди прочих, а идея, которая за ним стоит.

Изменение культуры потребления и возможностей (объемов) потребления неизбежно приводит к появлению более мелких арендаторов, объединенных одной идеей. Изменение соотношения количества торговых и общественных территорий доказывает изменение структуры доходов-расходов населения, так и изменение приоритетов в потреблении. Экономия ресурсов становится во главу угла оптимизации всех процессов в сфере развития торгово-развлекательных центров, поэтому особенно перспективной становится культурная составляющая ТРЦ.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

Электронные ресурсы

1. Росстат. Данные развития розничной торговли. [Электронный ресурс]: Доступ http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/enterprise/retail/# (дата обращения: 28.09.2017).

2. Исследовательское агенство Nilsen. Пресс-релизы. [Электронный ресурс]: Доступ <http://www.nielsen.com/ru/press-room.html?pageNum=1> (дата обращения: 17.09.2017).

3. Консалтинговое агентство торговой недвижимости IDEM. [Электронный ресурс]: <http://idem-nn.ru/> (дата обращения: 17.09.2017).

4. Ассоциация туроператоров России. [Электронный ресурс]: <http://www.atorus.ru/tourist/top10/article/2099.html> (дата обращения: 27.10.2017).

5. Факультет коммерции и туристической индустрии. [Электронный ресурс]: <http://fcti.by/2016/09/19/%D1%82%D0%BE%D0%BF-10-%D1%81%D0%B0%D0%BC%D1%8B%D0%B5-%D0%B1%D0%BE%D0%BB%D1%8C%D1%88%D0%B8%D0%B5-%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B3%D0%BE%D0%B2%D1%8B%D0%B5->

обращения: 27.10.2017).

Статьи из журналов и сборников

3. Лучина Наталья Александровна, Климова Эльвира Николаевна
Современные тенденции развития розничной торговли // Символ науки. 2015. №9-1.
URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-tendentsii-razvitiya-rozничnoy-torgovli>
(дата обращения: 21.09.2017).

4. Маркетинговые инновации как инструмент повышения конкурентоспособности в торговле. Медведева Ю. Ю., Пахоменков А. Е. Донской государственный технический университет. Язык: русский. Номер: 3 (21) Год: 2017
Страницы: 77-82

5. Маслова А.Е., Тимяшева Е.Т., Никишин А.Ф. Разнообразие каналов продаж как перспективное направление развития розничной торговли // Инновационная наука. 2015. №5-1. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/raznoobrazie-kanalov-prodazh-kak-perspektivnoe-napravlenie-razvitiya-rozничnoy-torgovli> (дата обращения: 21.08.2017).

6. Николаева Тамара Ивановна Торговые центры: особенности развития и эффективность // Известия УрГЭУ. 2013. №6 (50). URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/torgovye-tsentry-osobennosti-razvitiya-i-effektivnost> (дата обращения: 30.10.2017).

7. Современное состояние и проблемы развития розничной торговли в регионах. Красюк Ирина Анатольевна. ФГБОУ ВПО «Санкт-Петербургский государственный торгово-экономический университет». Номер: 6 (220) Год: 2015
Страницы: 8-18

8. Федыко Валерий Павлович, Дудакова Ирина Анатольевна Маркетинговая составляющая развития розничной торговли // Российский внешнеэкономический вестник. 2009. №5. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/marketingovaya-sostavlyayuschaya-razvitiya-rozничnoy-torgovli> (дата обращения: 21.08.2017).

Интернет ресурсы

9. Артемов И. Маркетинг ТЦ: мировые тренды, позволяющие привлечь и удержать покупателя URL: https://new-retail.ru/business/marketing_tts_mirovye_trendy_pozvolayayushchie_privlech_i_uderzhat_pokupatelya3225/ (дата обращения: 21.09.2017).

10. Геращенко Е. Девелоперы нашли себе острова URL:
<https://www.kommersant.ru/doc/3304526> (дата обращения: 25.09.2017).
11. Демидова А. Покупатели стали больше интересоваться российскими брендами одежды URL:
<http://www.rbc.ru/business/01/06/2017/592fd69d9a7947e1d2ad2823> (дата обращения: 21.09.2017).
12. Ефимцева Н. Мало кто знает. Новая технология, стимулирующая офлайн-продажи URL: <https://rb.ru/opinion/tech-for-offline/> (дата обращения: 20.10.2017).
13. Михеева Ю. Островная торговля: большие возможности маленькой площади URL: <http://komned.ru/analit.php?id=456> (дата обращения: 21.10.2017).
14. Новопашина Н. Ginza Project откроет аналоги Даниловского рынка в торговых центрах URL:
<http://www.rbc.ru/business/12/05/2017/591463a69a794752d5f931db?from=main> (дата обращения: 21.09.2017).
15. Портал «Retail.ru». Зарубежные бренды снизили число выходов на рынок России на треть URL: <https://www.retail.ru/news/143275> (дата обращения: 21.09.2017).
16. Портал о торговой недвижимости и ритейле «Shoptal». Как использовать пустующие помещения в ТЦ и ритейле URL:
https://shopandmall.ru/articles/Как_ispolzovat_pustuyuschie_pomescheniya_v_TC_i_riteyle
(дата обращения: 21.09.2017).