

На правах рукописи



**Цимбаев Вадим Валерьевич**

**Совершенствование маркетингового управления имиджем торгового центра**

5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (10. Маркетинг)

Автореферат диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Москва – 2025

Работа выполнена на кафедре маркетинга в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова», г. Москва

Научный руководитель: доктор экономических наук, профессор  
**Никишкин Валерий Викторович**

Официальные оппоненты: **Абаев Алан Лазаревич**  
доктор экономических наук, доцент,  
федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Российский государственный гуманитарный  
университет», факультет маркетинга и рекламы,  
и.о. декана

**Медведева Юлия Юрьевна**  
доктор экономических наук, доцент,  
федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Донской государственный технический  
университет», кафедра «Менеджмент и бизнес-  
технологии» факультета «Инновационный бизнес и  
менеджмент», профессор

Ведущая организация: федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Государственный университет управления»

Защита диссертации состоится 8 октября 2025 года в 11:00 на заседании диссертационного совета 24.2.372.06 на базе ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова» по адресу: 117997, г. Москва, Стремянный пер., д. 36, корп. 3, ауд. 353.

С диссертацией и авторефератом можно ознакомиться в Научно-информационном библиотечном центре имени академика Л.И. Абалкина ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова» по адресу: 117997, г. Москва, ул. Зацепа, д. 43 и на сайте организации: <http://ords.rea.ru>

Автореферат разослан «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 г.

Ученый секретарь  
диссертационного совета 24.2.372.06  
кандидат экономических наук

Панкина Татьяна Викторовна

## **I. Общая характеристика работы**

**Актуальность** темы диссертационного исследования обусловлена проблемами поставок и сбыта на рынке услуг торговых центров (ТЦ), смещением точки равновесия спроса и предложения этих услуг вследствие спада в экономике, санкционных ограничений, а также других внешних факторов.

В условиях роста конкуренции на рынке услуг торговых центров, появления альтернатив в виде интернет - торговли меняются условия работы торговых центров. Наличие тех или иных магазинов уже не является важнейшим фактором выбора покупателями торговых центров, больше внимания покупатели уделяют самому процессу покупки, тем условиям, в которых она проходит, а также дополнительным возможностям проведения досуга и получения дополнительной ценности на территории торгового центра. В частности, возрастают требования покупателей к пожарной безопасности ТЦ. В связи с проблемами логистики и изменением поведения потребителей меняются критерии выбора и ценности ТЦ со стороны арендаторов. Изменения в поведении потребителей и арендаторов торговых площадей требуют изменения подходов к управлению торговыми центрами.

При этом ТЦ не меняют подходы к позиционированию, ориентируясь на успешные ранее атрибуты ТЦ, например, на семейный отдых, социо-демографические группы, что не отражает потребности современных стейкхолдеров системы ТЦ. Выбор темы диссертационного исследования обусловлен необходимостью систематизации подходов, развития системы методов и инструментов маркетингового управления имиджем ТЦ.

**Степень научной разработанности темы.** Имидж и его формирование рассмотрены в трудах зарубежных и отечественных ученых, таких как Котлера Ф., Болдинга К., Шибутани Т., Шепеля В.М., Горчакова Г.В., Горина С., Гринберга Т., Мацько В.В., Мамаевой В.Ю., Милевич А., Иваненко Ю., Почепцов Г., Завьяловой А., Черняуской Д., Каркова Ф.И., Слуцких Т.Ю., Исаевой Е.В. и др. Маркетингу отношений (который в работе рассматривается как инструмент формирования имиджа) были посвящены работы отечественных и зарубежных ученых, таких как Котлера Ф., Гордона Я., Чаласани С., Шер Д., Брюна М., Миккиевича М., Багиева Г., Скоробогатых И.И., Граховой Е., Апенько С., Шавровской М., Алиевой З.М., Празян Е. и др.

**Цель работы** – совершенствование маркетингового управления имиджем ТЦ. Для достижения поставленной цели было необходимо выполнить следующие задачи:

1. Систематизировать имеющиеся теоретические знания о подходах к формированию имиджа и маркетинга отношений в системе маркетингового управления.

2. Выявить особенности работы торговых центров, факторы и направления их развития, предложить подход к комплексному исследованию предпочтений целевой аудитории ТЦ.

3. Сформировать и апробировать подход к маркетинговому управлению и формированию имиджа ТЦ с учетом предпочтений розничных покупателей и арендаторов ТЦ, влияющих на формирование имиджа ТЦ.

4. Предложить подход и комплекс инструментов маркетингового управления имиджем ТЦ, ориентированного на различные категории потребителей услуг ТЦ.

**Объектом** исследования являются коммерческие организации – торговые центры.

**Предметом** исследования являются организационно-экономические отношения, возникающие в процессе формирования и управления имиджем ТЦ, ориентированным на различные категории потребителей услуг ТЦ.

В ходе работы над диссертационным исследованием использованы различные **методы исследования**, в том числе общенаучные методы: анализ, сравнение, синтез, моделирование, индукция, дедукция и классификация. Применялись методы маркетинговых исследований: интервьюирование экспертов, анкетирование потребителей. Использовались графические и табличные методы представления информации.

**Научная новизна** диссертационного исследования состоит в разработке и научном обосновании принципов и методов совершенствования управления имиджем ТЦ на основе двухконтурного подхода, учитывающего различия требований и отношения к имиджу ТЦ розничных покупателей и арендаторов торговых площадей. В ходе подготовки диссертационного исследования были получены следующие результаты, носящие характер научной новизны:

1. Систематизированы и развиты научные подходы к формированию имиджа: предложен 6-этапный процесс формирования имиджа, выявлены группы факторов, влияющих на формирование имиджа в сознании представителей целевых групп. Определены особенности маркетинга торговых центров: адаптировано определение ТЦ на основе маркетинговых принципов, выявлены аспекты одновременной ценности ТЦ для стейкхолдеров, предложена классификация торговых центров на основе их размера и подхода к формированию имиджа и пула арендаторов.

2. Предложен подход к комплексному исследованию предпочтений арендаторов торговых площадей и розничных покупателей ТЦ, позволяющий определить атрибуты имиджа и их значимость, необходимые для формирования потребительской ценности и восприятия ТЦ этими категориями потребителей услуг ТЦ. Предложен подход и проведена классификация арендаторов на основе их размера и факта наличия или отсутствия у них торговой сети.

3. Представлена концепция двухконтурного подхода к маркетинговому управлению и формированию имиджа ТЦ для представителей различных заинтересованных групп на основе принципа экосистемности.

4. Предложена и апробирована методика совершенствования маркетингового управления имиджем ТЦ, включающая комплекс инструментов для реализации двухконтурного подхода.

**Теоретическая значимость** исследования заключается в развитии научных знаний в области методических основ управления торговыми центрами на основе формирования их имиджа с учетом особенностей взаимодействия с различными группами стейкхолдеров на быстроменяющемся и высоко конкурентном рынке услуг торговых центров в условиях санкционного давления, структурных изменений экономики и поведения потребителей.

**Практическая значимость** работы заключается в том, что предлагаемый подход к проведению исследований и управлению имиджем ТЦ позволит повысить спрос и доходность ТЦ, снизить нецелевые расходы благодаря улучшению имиджа в сознании представителей целевой аудитории и группах взаимодействия, включая местных жителей, представителей местных органов власти и поставщиков.

Наиболее существенные результаты исследования соответствуют пунктам **паспорта научной специальности 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика** (направление специализации – 10. Маркетинг): 10.3. Концептуальные основы, содержание, формы и методы стратегического и операционного маркетинга; 10.4. Моделирование стратегических и операционных маркетинговых решений; 10.16. Современные методы формирования имиджа организации как элемента маркетинговой стратегии.

Основные положения исследования были изложены и обсуждены на научно-практических **конференциях**, в том числе на «GDTM-2020. Digitalization of Trade Networks and Global Markets» (на базе Санкт-Петербургского политехнического университета им. Петра Великого, г. Санкт-Петербург, 2020 г.), на XXXIII и XXXIV Международных Плехановских чтениях (на базе Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова, г. Москва, 2020, 2021, 2023 гг.), на XII Международной научной конференции «Инновационное развитие и востребованность науки в современном Казахстане» (г. Алматы, 2018 г.), Неделе Молодежной Науки (на базе Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова, г. Москва, 2020, 2021 гг.), XXXVIII Международной научно-практической конференции Современная экономика: актуальные вопросы, достижения инновации (г. Пенза, 2021 г.).

**Публикации.** По теме исследования опубликовано 17 научных работ, в том числе 5 статей – в журналах из Перечня рецензируемых научных изданий, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание ученой степени кандидата наук, на соискание ученой степени доктора наук, 1 статья – в издании, индексируемом в международной базе данных Scopus,

2 статьи в рамках монографий. Общий объем публикаций составил 10,22 п.л. (вклад автора 8,73 авт. печ. л.), из которых 3,93 в журналах ВАК вклад автора 3,93 авт. печ. л.).

Результаты исследования предпочтений потребителей легли в основу плана развития ТЦ Москвы на 2019–2023 годы, что привело к достижению поставленных администрацией ТЦ целей (справка о внедрении прилагается).

**Структура и объем диссертационного исследования** определены его целью и задачами. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложений. В первой главе «Маркетинговое управление на основе формирования имиджа в сознании ключевых партнеров» проанализированы теоретические основы формирования имиджа в сознании стейкхолдеров, в том числе его определения, типы, экосистема и используемые инструменты. Маркетинг отношений рассмотрен как один из инструментов для формирования имиджа торговых центров. Систематизированы различные определения, подходы к использованию маркетинга отношений, его измерения и инструменты. Выявлены особенности маркетингового управления имиджем торгового центра, формулируются основные понятия. Во второй главе «Методика исследования имиджа ТЦ» предложена авторская типология торговых центров, выделены основные особенности работы на рынке услуг торговых центров. Предложена методика проведения маркетинговых исследований предпочтений арендаторов и покупателей торговых центров, приведены результаты ее апробации. Выявлены атрибуты, формирующие имидж ТЦ в сознании разных категорий потребителей услуг ТЦ. В третьей главе «Двухконтурный подход к маркетинговому управлению имиджем ТЦ» предлагается использовать двухконтурный подход к маркетинговому управлению имиджем торгового центра с опорой на процесс его формирования и построения долгосрочных отношений с ключевыми партнерами. Представлен алгоритм реализации двухконтурного подхода к маркетинговому управлению торговым центром и формированию его имиджа, предложен набор инструментов управления имиджем ТЦ и показана роль коммуникаций в работе с представителями контуров ТЦ. В заключении диссертации обобщены результаты проведенного исследования.

## **II. Основные научные положения и результаты диссертационного исследования, выносимые на защиту**

**1. Систематизированы и развиты научные подходы к определению и формированию имиджа: предложен 6-этапный процесс формирования имиджа, выявлены группы факторов, влияющих на формирование имиджа в сознании представителей целевых групп. Представлены особенности маркетинга торговых центров: адаптировано определение ТЦ на основе маркетинговых принципов, выявлены аспекты одновременной ценности ТЦ**

**для стейкхолдеров, предложена классификация торговых центров на основе их размера и подхода к формированию имиджа и пула арендаторов.**

Был проведен обзор отечественной и зарубежной литературы с целью систематизации имеющихся определений имиджа. По его результатам было выявлено, что отсутствуют дефиниции имиджа с точки зрения маркетингового управления им. Вследствие этого требовалось разработать авторское определение имиджа, которое можно описать следующим образом: имидж – образ объекта восприятия, сформированный факторами, которые могут быть использованы предприятием для достижения поставленных целей получения преимущества с помощью построения коммуникаций с целевой группой на основе системы заранее определенных знаков и правил, формирующих отношение к предприятию. Это позволяет акцентировать внимание на необходимости целевого создания имиджа для решения конкретных задач, обозначить роль коммуникаций в процессе формирования имиджа, а также выделять целевую группу, для воздействия на которую и формируется имидж. В рамках диссертационного исследования также рассмотрены типы имиджа (внешний и внутренний), его характеристики и функции.

Дальнейшее исследование вопроса показало, что различные авторы уделяют внимание только отдельным аспектам процесса, а именно: некоторые авторы утверждают, что имидж совместно создают предприятия и потребители, другие утверждают, что имиджа создается предприятием, после чего транслируется потребителям. В рамках работы предлагается считать, что изначально имидж создается внутри предприятия, однако он продолжает меняться по мере его передачи под воздействием и предприятия, и представителей целевой аудитории. Авторское видение процесса формирования имиджа из 6 этапов можно представить следующим образом: определение целевого сегмента, формулирование имиджа внутри организации, внедрение его во все бизнес-процессы организации, донесение имиджа до представителей целевого сегмента, контроль за его изменением в сознании целевой аудитории, корректировка имиджа при необходимости. Эти этапы позволяют усилить адаптационные свойства имиджа, выделить целенаправленность воздействия на целевой сегмент, постоянность и непрерывность процесса и значение предварительного формулирования имиджа предприятием.

В настоящее время подходы к маркетинговому управлению торговыми центрами требуют переосмысления, что связано с изменением условий работы торговых центров в последние годы. В рамках работы над диссертационным исследованием проанализированы различные определения торгового центра, как отечественные, так и зарубежные, выявлены их достоинства и недостатки в том числе следующие достоинства: уточнение того, какие элементы инфраструктуры должны быть у торгового центра, централизованное планирование, строительство и управление торговыми центрами, описан возможный ассортимент,

представленный на территории – и следующие недостатки: мало внимания уделяется маркетинговому управлению, нет прямого указания того, кто является потребителем услуг торговых центров. На основе проведенного обзора предложено авторское определение: торговый центр – коммерческое предприятие, нацеленное на удовлетворение потребностей покупателей и арендаторов с помощью своих услуг, включающих предоставление доступа к инфраструктуре ТЦ, его потокам покупателей и совокупности коммерческих и некоммерческих предприятий, предоставляющих универсальный ассортимент товаров и услуг на единой территории. Такой подход к определению торговых центров выделяет необходимость ориентации на представителей целевых групп, разделение их на 2 основные для предприятия группы (группу арендаторов и группу покупателей), подчеркивается роль инфраструктуры торговых центров.

Для расширения теоретической базы формирования имиджа торговых центров следовало уточнить ценность услуг торговых центров. Для этого были выявлены аспекты работы торговых центров, определяющие ее одновременную ценность для стейкхолдеров: его расположение, необходимость одновременно взаимодействовать с двумя группами потребителей услуг торговых центров (с покупателями и арендаторами), проработка комплекса магазинов и предоставляемых услуг, учет потребностей местных жителей и интересов органов власти различных уровней. Такой подход позволил расширить теоретическую значимость исследования и помог усилить его практическую составляющую.

После критического обзора ряда зарубежных и отечественных классификаций торговых центров предложена классификация, которая использует два критерия разделения ТЦ для наиболее эффективного формирования их имиджа в сознании представителей целевых групп: по их размеру (и соответственно, по возможностям по привлечению покупателей и размещению арендаторов) и подходу к формированию имиджа и пула арендаторов (таблица 1). Предлагаемая классификация включает в себя 8 типов торговых центров, выделение которых способствует более эффективному формированию его целей, стратегий и выделению наиболее важных для ТЦ групп потребителей. Так, 2 торговых центра одного профиля, но разного размера имеют разные возможности по привлечению и размещению арендаторов и генерированию потока покупателей. С другой стороны, два торговых центра площадью до 20 тысяч кв.м. могут на первый взгляд быть ориентированы на одни и те же группы потребителей их услуг, однако, если один из них «ТЦ у дома», а другой «УМТЦ», то они по-разному будут формировать свой пул арендаторов (для «ТЦ у дома» это будут в первую очередь аптеки, услуги и продуктовый, а у «УМТЦ» - магазины одежды и обуви, а также общепиты).

С учетом участия стейкхолдеров в формировании имиджа в рамках исследования предлагается использовать концепцию экосистем в бизнес-управлении, так как уровень взаимодействия предприятия и потребителей его услуг крайне высок. В понятие экосистемы формирования имиджа входит

предприятие, формулирующее имидж, внешние и внутренние факторы, влияющие на этот процесс, а также ряд акторов с различными потребностями и интересами. Для торговых центров акторы экосистемы формирования имиджа – покупатели, арендаторы, местные жители и представители органов власти, для которых имидж является интегрирующим их в экосистему элементом.

Таблица 1 – Классификация ТЦ на основе их размера и подхода к формированию имиджа и пула арендаторов

Тип ТЦ	Общая площадь, тыс. кв.м.	Принцип формирования имиджа и пула арендаторов
ТЦ у дома	До 20	Только необходимые товары и услуги
УМТЦ (универсальные микрорайонные ТЦ)		Классический ассортимент ТЦ на небольшой площади
ОТТЦ (окружные тематические ТЦ)	20 – 40	Большая часть площади занята ресторанами и развлечениями
ОЛЦ (окружные лайфстайл-центры)		Торговый центр для комфортного времяпрепровождения с широким ассортиментом товаров и услуг
ОПЦ (окружные пауэр-центры)		Основа ТЦ – крупный «якорный» арендатор, который определяет позиционирование ТЦ
РЛЦ (региональные лайфстайл-центры)	40 – 80	Торговый центр для комфортного времяпрепровождения с широким ассортиментом товаров и услуг
РПЦ (региональные пауэр-центры)		Основа ТЦ – крупный «якорный» арендатор или группа таких арендаторов, которые определяют позиционирование ТЦ
СРТЦ (суперрегиональные торговые центры)	От 80 тыс. кв.м.	Максимально широкий ассортимент на большой площади

Источник: составлено автором

Внешние факторы включают в себя факторы, связанные с организацией рабочего процесса и с основной деятельностью компании. Внутренние факторы разделены на 3 группы: факторы, связанные с персоналом (например, поведение персонала); факторы, связанные с организацией рабочего процесса (например, интерьер помещений, где сотрудники взаимодействуют с представителями целевых групп); факторы, связанные с основной деятельностью компании (например, соответствие цены и качества товаров и услуг).

**2. Предложен подход к комплексному исследованию предпочтений арендаторов торговых площадей и розничных покупателей ТЦ, позволяющий определить атрибуты имиджа и их значимость, необходимые для формирования потребительской ценности и восприятия ТЦ этими категориями потребителей услуг ТЦ. Предложен подход и проведена классификация арендаторов на основе их размера и факта наличия или отсутствия у них торговой сети.**

Как показал обзор публикаций по теме, торговые центры в выработке своих стратегий зачастую не учитывают особенности обеих групп потребителей их услуг, что может привести к недостаточной эффективности маркетинговых усилий. В диссертационном исследовании предложен подход к комплексному исследованию, задачей которого является определение атрибутов имиджа и их значимости для основных категорий потребителей услуг ТЦ – арендаторов торговых площадей и розничных покупателей; на основе этих показателей формируется для них потребительская ценность и их восприятие ТЦ. Такой подход учитывает сходства и отличия двух групп потребителей услуг торговых центров и позволяет более эффективно управлять имиджем торгового центра.

В рамках каждого направления исследований проводятся экспертные интервью (для каждого направления свои эксперты), которые позволяют выделить атрибуты имиджа торгового центра для представителей каждой из групп. Эта информация используется для формирования анкет для покупателей и анкет для арендаторов. Анкетирование покупателей проводится среди посетителей торгового центра. Анкетирование арендаторов проводится среди действующих арендаторов этого торгового центра. Полученные данные анализируются как вместе, так и отдельно для получения более полного понимания особенностей формирования имиджа торгового центра. В результате торговый центр, который использует такой подход, получает исчерпывающую информацию о том, как формируется конкретно его имидж, в сознании его покупателей и арендаторов, какие атрибуты имиджа требуют дополнительной проработки и каким аспектам работы следует уделять особое внимание в рамках совершенствования маркетингового управления своим имиджем.

В рамках направления исследования предпочтений покупателей на основе результатов экспертного опроса автором разработана анкета, включающая 11 вопросов с вариантами ответов. В анкете заложена возможность оценить значимость каждого атрибута имиджа (выявленного в ходе экспертного опроса) для покупателя, что необходимо для формирования имиджа ТЦ в сознании покупателей. Атрибуты имиджа ТЦ, значимые для покупателей, также оцениваются респондентами. Оценка атрибутов проводится по пятибалльной шкале (где «1» – самая низкая оценка, а «5» – самая высокая оценка). В методику оценки результатов заложено суммирование ответов с оценками «4» и «5» по атрибуту и определение их доли в общем количестве ответов, что характеризует долю респондентов, для которых важен тот или иной атрибут имиджа.

Апробация авторского подхода к проведению исследований предпочтений покупателей и арендаторов проходила на базе Универмага «Московский». В пилотном исследовании предпочтений покупателей в 2018 (позже такие исследования стали проводиться на регулярной основе, последнее – в 2024) приняло участие 372 посетителя ТЦ, которые были отобраны с учетом посещаемости (как общей средней посещаемости, так и средней посещаемости

конкретных дней недели конкретных месяцев с учетом исторических данных). Всего были выявлены 13 атрибутов имиджа торговых центров, значимых для покупателей. В результате удалось разделить предлагаемые для оценки атрибуты имиджа на 3 группы: ключевые атрибуты (от 75% до 100%; расположение ТЦ, чистота торгового зала и приветливость персонала), важные атрибуты (от 55% до 74%; соотношение цены и качества товаров, возможность купить все в одном месте, безопасность, отсутствие очередей, атмосфера торгового зала, внутренняя навигация, наличие ресторанов) и малозначительные атрибуты (менее 55%; современность ТЦ, зоны отдыха, развлечения). Фактически на формирование имиджа ТЦ в сознании покупателей влияют расположение ТЦ, пул арендаторов ТЦ и атрибуты, связанные с организацией работы ТЦ, согласно проведенным исследованиям.

Аналогичный подход использовался для определения воспринимаемой ценности услуг ТЦ с точки зрения арендаторов. Первое пилотное исследование было проведено в 2021 году, в дальнейшем они проводились каждый год (последнее исследование предпочтений арендаторов было проведено в 2025). В ходе апробации (на первом этапе экспертного опроса) были привлечены специалисты, занимающие руководящие посты в отделах развития крупных торговых сетей, ведущий специалист отдела брокериджа одной из крупных фирм отрасли коммерческой недвижимости, ведущий специалист по работе с арендаторами объекта апробации.

На основе проведенного автором опроса экспертов была разработана анкета, включающая 2 блока вопросов, позволяющих оценить значимость атрибутов имиджа для представителей группы арендаторов и оценить соответствие атрибутов имиджа ожиданиям применительно к конкретному торговому центру. В ходе исследования были выделены 6 групп атрибутов, определяющих ценность ТЦ (с точки зрения арендаторов) и влияющих на его имидж, которые были включены в опросный лист, а именно:

- расположение ТЦ (находящиеся рядом источники трафика ТЦ, ситуация с транспортом и логистикой, окружение ТЦ в целом);
- посещаемость ТЦ (общая посещаемость, наличие целевых сегментов покупателей, конверсия посетителей в покупателей конкретных магазинов);
- имидж ТЦ в сознании покупателей (его узнаваемость, позиционирование и те ассоциации, которые возникают в связи с ТЦ, продвижение ТЦ);
- пул арендаторов (пул арендаторов ТЦ в целом и «соседей», которые находятся в непосредственной близости от арендатора-респондента);
- взаимодействие ТЦ и его арендаторов (в медийном пространстве и при «личном» общении между организациями);

– организация работы ТЦ (зонирование торгового зала, навигация, внешний вид фасада, рекламные возможности, движение потока покупателей, состояние входных групп и мест разгрузки, технические мощности).

Указанные группы атрибутов были адаптированы для использования в опросе арендаторов. В методику было заложено разделение групп атрибутов имиджа «посещаемость» и «организация работы ТЦ» на несколько атрибутов каждый (что в итоге оказалось оправданным, так как оценки были разными), чтобы более детально исследовать их значимость для респондентов-арендаторов. Таким образом, арендаторам ТЦ было предложено 8 атрибутов для оценки. Эти атрибуты: «расположение ТЦ», «взаимодействие ТЦ и арендаторов», «состояние торгового зала», «посещаемость ТЦ целевой аудиторией», «пул арендаторов», «имидж ТЦ», «общая посещаемость ТЦ», «внешний вид здания ТЦ». Стоит уточнить, что также была отмечена высокая важность финансовых условий, однако по просьбе администрации торгового центра, на базе которого проводилась апробация, этот атрибут был убран.

Апробация авторского подхода к опросу арендаторов проходила на базе Универмага «Московский». В опросе приняло участие 93 представителя действующих арендаторов. Была произведена оценка важности выделенных атрибутов для арендаторов. Самым важным атрибутом, согласно проведенному исследованию, оказалось расположение ТЦ (92,5%), в тройку наиболее значимых вошли «взаимодействие ТЦ и арендаторов» (91,4%) и «состояние торгового зала» (89,2%). «Посещаемость ТЦ целевой аудиторией» в качестве важного атрибута оценили 87,1% опрошенных, «пул арендаторов» – 84,9%, «имидж ТЦ» – 83,9%, «общую посещаемость» и «внешний вид здания» – по 82,8% каждый.

Далее (из-за неоднородности пула арендаторов) проанализированы различия в оценках арендаторов в зависимости от их размера, а затем в зависимости от того, есть ли у арендаторов своя торговая сеть или нет (сетевой арендатор или несетевой). При комбинировании двух принципов разделения групп (сначала по размеру, а затем по факту наличия или отсутствия торговой сети) были сформированы 3 мини-группы с отличными друг от друга значениями атрибутов имиджа с точки зрения респондентов, что подчеркивает необходимость выделения этих групп для проработки кастомизированных маркетинговых стратегий с учетом особенностей формирования имиджа в сознании их представителей. Результаты представлены в таблице 2.

Атрибуты могут быть условно разделены на 3 группы в зависимости от того, насколько велика разница между наибольшим и наименьшим значением процента оценок «4» и «5» у 3 мини-групп из таблицы выше. В первую группу атрибутов вошли те, которые имеют разное значение для респондентов из 3 мини-выборок (разница между оценкой атрибута у наиболее высоко оценившей его группой и наименее высоко оценившей его группой более 10%): расположение ТЦ (10,4%), пул арендаторов (12,4%), посещаемость ТЦ целевой аудиторией (22,2%) и внешний

вида здания ТЦ (16,4%). Иными словами, значение этих атрибутов имиджа для разных арендаторов сильно отличалось, и необходимо было учитывать это в зависимости от того, с каким типом арендаторов работает ТЦ. Расположение для арендаторов из всех групп имеет большое значение. Этот атрибут определяет то, какой имидж формируется в сознании арендаторов о торговом центре. Иными словами, формирование имиджа ТЦ начинается на этапе выбора его расположения и проектирования.

Таблица 2 – Сравнение оценок значимости атрибутов имиджа ТЦ у респондентов в зависимости от их размера и наличия или отсутствия торговой сети

Атрибут \ Группа арендаторов	«Крупные арендаторы» в %	«Некрупные сетевые арендаторы» в %	«Некрупные несетевые арендаторы» в %
Расположение ТЦ	100	93,8	89,8
Общая посещаемость ТЦ	88,9	81,3	81,4
Посещаемость ТЦ целевой аудиторией	77,8	100	86,4
Имидж ТЦ	88,9	87,5	81,4
Внешний вид здания ТЦ	94,4	87,5	78
Состояние торгового зала ТЦ	83,3	87,5	91,5
Взаимодействие ТЦ и его арендаторов	94,4	93,8	89,8
Пул арендаторов ТЦ	88,9	93,8	81,4

Источник: составлено автором на основе результатов опроса

Во вторую группу входят атрибуты с разницей в оценках от 5% до 10%: общая посещаемость ТЦ, имидж ТЦ и состояние торгового зала. Общая посещаемость ТЦ – наименее важный атрибут для некрупных сетевых арендаторов и один из наименее важных для некрупных несетевых арендаторов, однако он имеет большее значение для крупных арендаторов. Имидж ТЦ важен для крупных арендаторов и крупных сетевых арендаторов, но его значение для некрупных несетевых арендаторов заметно меньше. Обратная ситуация наблюдается для атрибута «состояние торгового зала ТЦ», так как оно имеет большое значение для некрупных несетевых арендаторов, но является вторым по значимости с конца для крупных арендаторов.

Единственный атрибут, который был равноценен для представителей 3 мини-групп – это «взаимодействие ТЦ и арендаторов». Разница между наивысшим процентом «4» и «5» и наименьшим – 4,6%, при этом 2 атрибута из 3 были так оценены более чем 90% респондентов, а в случае мини-группы некрупных несетевых арендаторов не хватило двух десятых долей процента до отметки 90%.

В опросе участвовали арендаторы, которые работают в различных торговых центрах. Например, таковыми являются Sephora, Zolla, Ralf Ringer, Francesco Donni, Ессо, Детский Мир, Леонардо, Offprice, 5lb, DNS, Золотая стрекоза, Caterina

Leman, Incanto, Теремок, Steinberg, D-Style, МТС и другие. В одной только Москве есть как минимум 14 ТЦ, где присутствует хотя бы 5 из этих 17 арендаторов. В списке 7 суперрегиональных ТЦ, 4 окружных лайфстайл ТЦ, 1 региональный пауэр-центр, 1 региональный лайфстайл ТЦ, 1 универсальный микрорайонный ТЦ. Больше всего представителей класса СРТЦ, это связано с тем, что из-за своих размеров они могут размещать максимально возможное количество арендаторов, соответственно, и пересечений может быть больше. То, что настолько разные арендаторы, продающие самые различные товары и услуги, могут «пересекаться» в стольких ТЦ, говорит о том, что в самых разных ТЦ достаточно ограниченный набор арендаторов. Это также свидетельствует о том, что результаты исследования можно масштабировать, ведь принявшие участие в исследовании арендаторы также присутствуют и в других ТЦ.

### **3. Представлена концепция двухконтурного подхода к маркетинговому управлению и формированию имиджа торгового центра для представителей разных групп стейкхолдеров на основе принципа экосистемности.**

Для эффективной работы ТЦ необходимо учитывать потребности как покупателей, так и арендаторов. Это связано с тем, что ТЦ покрывает расходы и получает прибыль от арендных платежей арендаторов, а, как показало исследование предпочтений арендаторов, это зависит от того, насколько ТЦ популярен у покупателей. Фактически две группы потребителей услуг ТЦ влияют друг на друга, а торговый центр должен эффективно формировать имидж как напрямую, так и опосредованно. Для этого предложено использовать двухконтурный подход к маркетинговому управлению имиджем торгового центра, который предполагает наличие двух контуров: контура покупателей и контура арендаторов. Подробное описание контуров представлено в диссертации. Структура контуров представлена на рисунке 1.

Двухконтурный подход к маркетинговому управлению имиджем торгового центра предполагает наличие ряда подсистем, которые описаны в диссертации. Их взаимодействие с контурами представлено на рисунке 2.

Предложена последовательность шагов для эффективного управления торговым центром на основе формирования имиджа у представителей двух контуров торгового центра.

1. Определение того, каких покупателей следует привлекать торговому центру, на основе информации о тех сегментах покупателей, которые доступны ТЦ (в первую очередь, относительно расположения ТЦ).

2. Выбор «якорных» арендаторов, способных удовлетворять потребности покупателей максимально эффективно.

3. Создание тех условий, которые будут способствовать формированию необходимого для привлечения выбранных сегментов покупателей и выбранных сегментов арендаторов имиджа ТЦ (с помощью атрибутов, не связанных с арендаторами и покупателями).

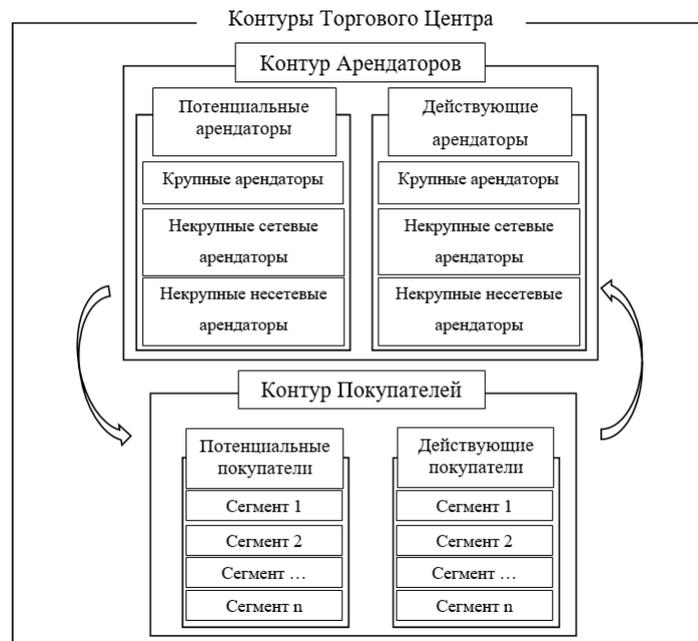


Рисунок 1 – Структура контуров торгового центра  
 Источник: составлено автором



Рисунок 2 – Подсистемы торгового центра и их взаимодействие с контурами ТЦ  
 Источник: составлено автором

4. Привлечение необходимых для «якорных» арендаторов сегментов покупателей через управление пулом арендаторов и формирование имиджа в сознании покупателей.

5. Заполнение торгового зала «неякорными» арендаторами, которые способны эффективно удовлетворять потребности выбранных сегментов покупателей.

6. Расширение «ядра посещаемости» за счет других сегментов покупателей, которые могут создавать больший эффект синергии для арендаторов торгового центра (ядро посещаемости – покупатели, которые регулярно посещают торговый центр и покупают товары и услуги арендаторов).

7. Контроль и внесение необходимых коррективов (например, необходима ротация пула арендаторов).

Такой подход позволяет более эффективно взаимодействовать с группами стейкхолдеров и добиваться поставленных целей по созданию необходимого образа предприятия в их сознании. В работе отмечено значение формирования имиджа для различных групп стейкхолдеров. Поскольку разные атрибуты в разной мере формируют имидж для покупателей и для арендаторов, имеет смысл по-разному формировать имидж ТЦ в сознании представителей этих групп. При этом необходимо руководствоваться принципом экосистемности, предполагающим формулирование базового имиджа предприятия, состоящего из различных компонентов. Разные комбинации компонентов, включенных в базовый имидж ТЦ, могут использоваться при работе с покупателями и арендаторами, а также с местными жителями и представителями органов власти различных уровней (рисунок 3).

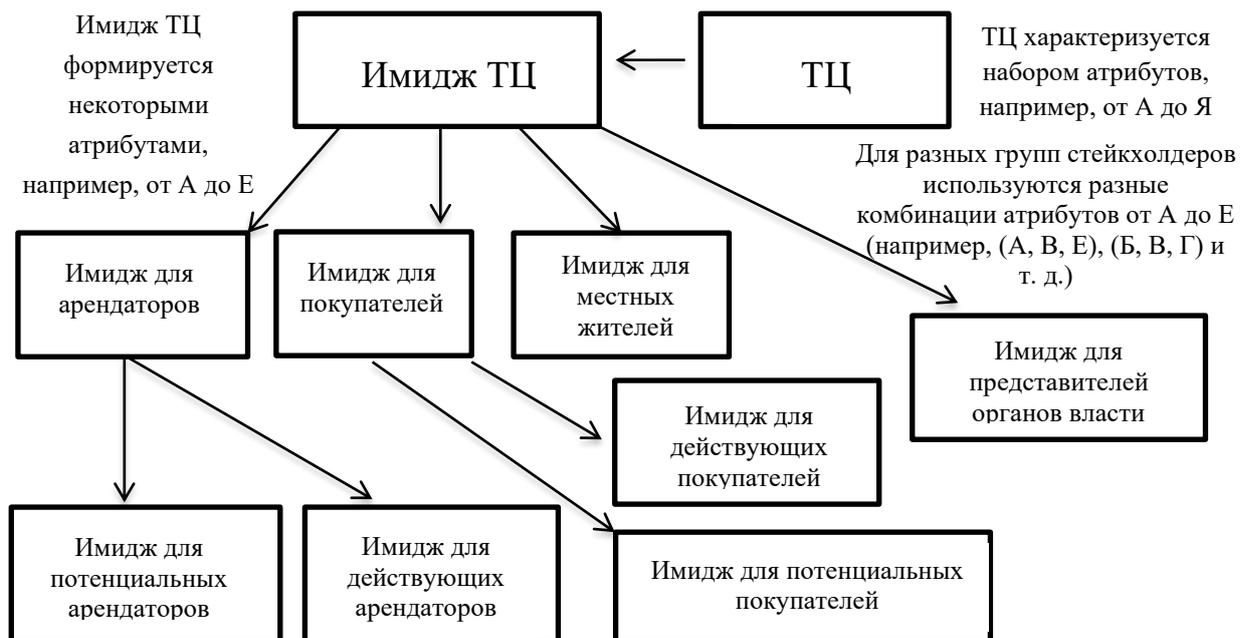


Рисунок 3 – Формирования различного имиджа для разных групп

Источник: составлено автором

В данной работе под экосистемным подходом подразумевается принятие во внимание сложности коммуникаций с представителями разных групп стейкхолдеров и их взаимосвязи, но при этом необходимости адаптировать имидж под особенности разных групп. Фактически не все атрибуты ТЦ используются для формирования его имиджа. Например, не все ТЦ в рамках формирования имиджа выделяют его размер, однако у каждого ТЦ есть такой атрибут, как размер. При работе с разными группами стейкхолдеров следует из имеющегося набора атрибутов имиджа ТЦ использовать те, которые наиболее эффективно позволяют формировать его позитивный образ.

В рамках двухконтурного подхода реализуется декомпозиция каждого контура на подгруппы представителей контуров (например, арендаторов - на потенциальных и действующих, далее на группы согласно предлагаемой в работе классификации). При работе с каждым контуром используются различные наборы атрибутов, а для работы с разными группами представителей этого контура - различные атрибуты имиджа, что создает множество наборов атрибутов, объединенных в комплекс атрибутов имиджа конкретного торгового центра.

#### **4. Предложена и апробирована методика совершенствования маркетингового управления имиджем ТЦ, включающая комплекс инструментов для реализации двухконтурного подхода.**

Двухконтурный подход – возможность для торговых центров эффективно формировать имидж за счет лучшего понимания того, как ТЦ воспринимается различными группами потребителей и на какие атрибуты имиджа следует делать особый упор при его формировании. Благодаря двухконтурному подходу ТЦ могут получать конкурентное преимущество и более успешно конкурировать друг с другом. Модель управления формированием имиджа в рамках двухконтурного подхода можно обобщить с помощью рисунка 4. Более подробно она представлена в диссертации.

Методика совершенствования маркетингового управления имиджем торгового центра включает в себя 3 направления, содержащих 6 этапов внедрения (по 2 этапа в каждом). Первое направление (направление контура покупателей) включает 2 этапа. На первом этапе торговый центр проводит исследование предпочтений покупателей по приведенной выше методике, а именно: проводит опрос экспертов по вопросу атрибутов, влияющих на формирование имиджа в сознании покупателей, и опрашивает покупателей конкретного ТЦ (подбор респондентов происходит случайным образом). На втором этапе администрация ТЦ формулирует и проводит комплекс мероприятий, которые должны способствовать повышению оценки значимых (с точки зрения покупателей) атрибутов и, соответственно, посещаемости ТЦ. Второй этап занимает от одного до двух лет, поскольку для оценки эффективности комплекса мероприятий следует учитывать фактор сезонности спроса на услуги торговых центров.

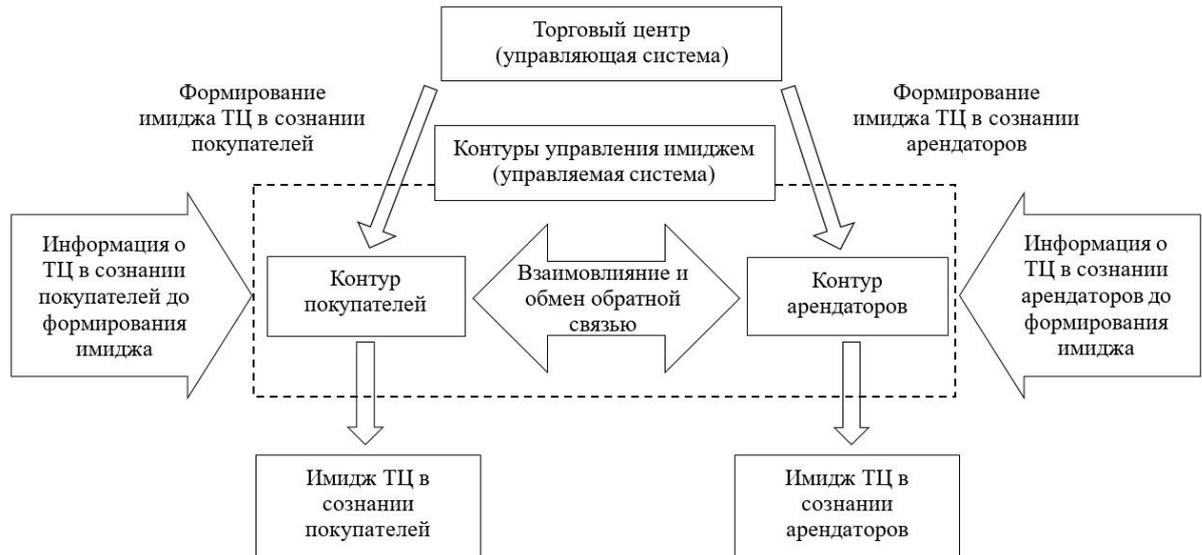


Рисунок 4 – Модель управления формированием имиджа в рамках двухконтурного подхода

Источник: составлено автором

Второе направление также включает два этапа. На первом – исследование предпочтений арендаторов по аналогии с исследованием предпочтений покупателей (экспертный опрос и опрос арендаторов ТЦ). На втором – проведение комплекса мероприятий по итогам исследования предпочтений арендаторов (четвертый этап также может занимать от одного до двух лет). Итог – рост доходов от сдачи помещений в аренду, снижение процента свободных площадей и улучшение пула арендаторов.

Третье направление – направление одновременной работы с контурами. В его рамках происходит дальнейший контроль и улучшение имиджа ТЦ (первый этап). А при необходимости его корректировка (второй этап).

Внедрение методики основано на использовании специальных инструментов формирования имиджа в сознании представителей контуров ТЦ. Один из них – комплекс таргетирования. Он входит в подсистему анализа сегментов и выявления их ценности для ТЦ и позволяет оптимизировать выбор тех групп потребителей услуг ТЦ, на которые будут направлены основные маркетинговые усилия торгового центра. Последовательность шагов и вспомогательные инструменты представлены на рисунке 5.

В настоящее время, чтобы успешно конкурировать, предприятиям необходимо оперировать категориями своих клиентов, понимать, чего они ожидают от организации. Торговым центрам необходимо учитывать, как их воспринимают и покупатели, и арендаторы, поэтому фактически нужны два определения рынка с точки зрения представителей каждого из контуров. Это относится и к другим элементам комплекса таргетирования целевых сегментов: сначала нужно воспроизвести этот процесс для обоих контуров по отдельности, а затем объединить результаты для наиболее эффективного внедрения.



Рисунок 5 – Комплекс таргетирования и его вспомогательные инструменты  
 Источник: составлено автором

Контекстная сегментация (КС) предполагает, что из совокупности каждой из групп потребителей услуг торговых центров выделяются сегменты, деление которых основывается не на демографических факторах, а на том контексте, при котором потребляются услуги торговых центров. Контекст потребления услуг ТЦ – то при каких условиях и то, с какой целью осуществляется потребление услуг торговых центров. Например, представители двух разных контекстных сегментов потребителей, которых можно отнести к одной демографической группе могут по-разному потреблять услуги ТЦ: первый – пойти в ТЦ, поскольку там располагается необходимый ему магазин, и посетить только конкретный магазин в достаточно ограниченный отрезок времени; а второй – посетить торговый центр, потому что возникла потребность осуществить закупку ряда товаров в разных магазинах в условиях отсутствия жесткого лимита по времени (заняться неспешным шопингом). Так, для представителя первого контекстного сегмента ключевую роль будет играть наличие необходимого магазина и возможность быстро оказаться в нем и без очередей удовлетворить свои потребности. Для представителя второго сегмента важнее будет общий пул арендаторов, комфорт осуществления шопинга и в случае длительного нахождения в ТЦ возможность там пообедать.

Поскольку для них важны различные атрибуты, они могут по-разному оценивать один и тот же торговый центр. Фокус-матрица – инструмент в КС.

В ходе формулирования концентрического ценностного предложения следует выделить 3 типа потребностей представителей целевых сегментов, удовлетворение которых происходит в процессе предоставления услуг торгового центра, а именно: базовые (связаны непосредственно с самими услугами ТЦ), расширенные (доступ к услугам и их получение) и дополнительные потребности (эмоциональные потребности клиентов). Затем определяются действия, которые должны удовлетворить те или иные потребности, после чего необходимо провести 4С-тест, включающий в себя ответы на вопросы, насколько действия согласованы (coherent), охватывают потребности целевого сегмента (complete), соответствуют бюджету (costed) и сегменту (consistent).

Крайне важным в рамках работы с контурами торгового центра является построение коммуникаций с покупателями и арендаторами. Коммуникации с покупателями включают в себя непосредственные коммуникации и коммуникации через программы лояльности (более подробно информация об инструментах для работы с контуром покупателей раскрыта в диссертации). Коммуникации с арендаторами в зависимости от типа арендатора разделены на коммуникации с потенциальными арендаторами и коммуникации с действующими арендаторами.

В диссертационном исследовании предлагается классификация потенциальных арендаторов на основе их положения на «пути арендатора» (рисунок 6).

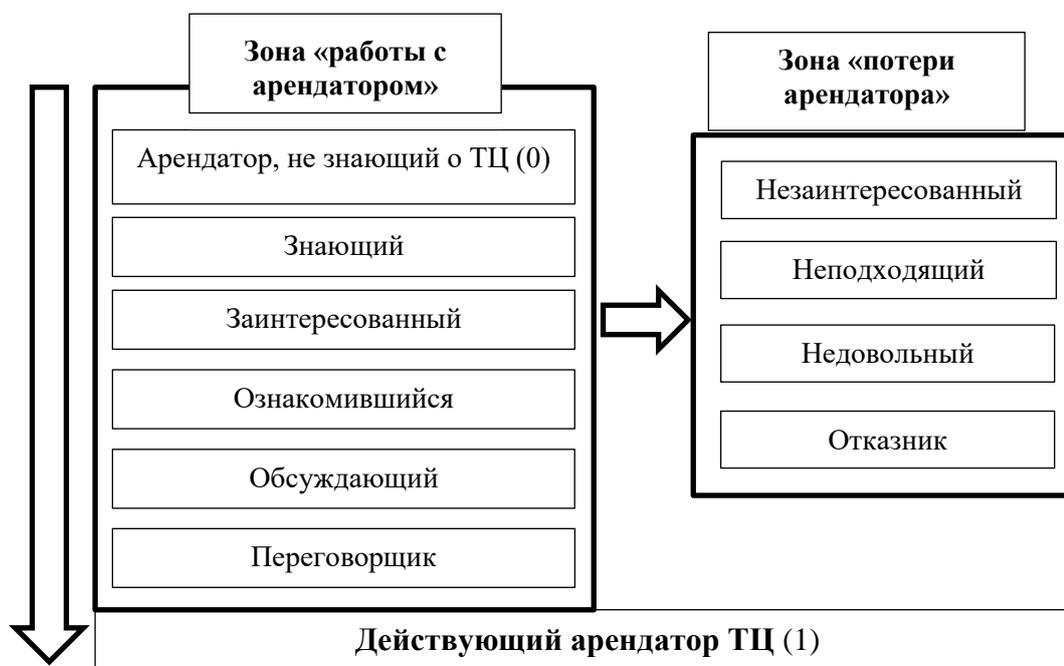


Рисунок 6 – Путь арендатора

Источник: составлено автором

Такой подход позволяет более эффективно работать с арендаторами на разных стадиях их взаимодействия с торговым центром. Стадии подробно описаны в диссертации. После этого арендатор переходит в разряд действующих арендаторов, и при работе с ним используются те подходы и инструменты, которые относятся к подконтуре действующих арендаторов.

Важно отметить, что управленческой задачей является минимизация зоны потери арендатора и повышение количества действующих арендаторов. Особое место в коммуникациях с арендаторами занимают коммуникации с новыми арендаторами (которые являются подгруппой действующих арендаторов). Так как они могут не обладать всей полнотой информации, то имеет смысл использовать системы адаптации. Системы адаптации новых арендаторов могут отличаться у разных предприятий, но они базируются на предоставлении максимально полной информации о том, как происходит работа на территории торгового центра, и об его регламентах. Даже простейший набор, включающий список нужных телефонных номеров, ответы на часто задаваемые вопросы, ссылки на важные электронные ресурсы и образцы заявлений, если они заполняются в бумажном или электронном виде, может значительно помочь арендатору.

Предложенный подход к маркетинговому управлению имиджем торгового центра был внедрен в деятельность ТЦ «Универмаг «Московский». Первые исследования в рамках этого подхода (направление покупателей) были проведены в конце 2018 года, после чего их результаты были использованы для проработки плана мероприятий Универмага «Московский» по улучшению имиджа на 2019-2023 годы. В этом плане основной упор был сделан на влияние на атрибуты имиджа «чистота», «безопасность», «атмосфера» и некоторые другие (поскольку они были недостаточно высоко оценены, но были значимы для респондентов).

В результате внедрения предложенных методик в 2019 году посещаемость ТЦ выросла на 20% относительно 2018 года. В 2020 - 2021 годах был скорректирован план мероприятий (эпидемиологическая ситуация, введение санкций недружественных стран и т.п.), тем не менее в 2024 году средняя посещаемость выше на 5%. аналогичного показателя 2018 (до внедрения подхода) Для оценки влияния проведенных мероприятий выполнен регрессионный анализ, проанализированы показатели посещаемости за 2018–2024 годы по месяцам и время проведения тех или иных мероприятий, а также фактор сезонности.

Полученное уравнение регрессии (1) объясняет большую часть изменения посещаемости ТЦ (19,8% из 20%), значение нормированного R-квадрата – 0,85:

$$Y = 9,970 - 3,345k_{\text{КОВ}} - 3,226k_{\text{СВО}} + 1,391k_{\text{А1}} + 558k_{\text{Б}} - 516k_{\text{НМ}} + \quad (1) \\ + 711k_{\text{ВМ}} - 540k_{\text{А2}} - 842k_{\text{ч}} + 1,052k_{\text{я}} + 18k_{\text{В}}$$

где  $k_{\text{КОВ}}$  – параметр наличия или отсутствия сложной эпидемиологической ситуации (коронавирусная инфекция 2019-2022 года), оказывающей значительное влияние на работу ТЦ и ее последствий на работу ТЦ;

$k_{\text{СВО}}$  – параметр факта наличие или отсутствия проведения СВО и введения санкций;

$k_{\text{А1}}$  – параметр атрибута «атмосфера» (факт проведения обходов по итогам которых принимаются решения по ремонту и улучшению ТЦ, или их отсутствия);

$k_B$  – параметр атрибута «безопасность» (факт оптимизация работы охраны ТЦ или отсутствие оно);  
 $k_{HM}$  – параметр фактора сезонности (негативный);  
 $k_{BM}$  – параметр фактора сезонности (позитивный);  
 $k_{A2}$  – параметр атрибута «атмосфера» (факт проведение ремонтных работ в торговом зале, которые требуют перекрытие его части, или отсутствие оно);  
 $k_{\text{ч}}$  – параметр атрибута «чистота» (факт замены напольного покрытия и сопутствующий ремонт);  
 $k_{\text{я}}$  – параметр факта проведения ярмарок (атрибут имиджа – «расширение ассортимента») или отсутствия оно);  
 $k_B$  – фактор времени.

Таким образом посещаемость выросла в значительной степени за счет проведенных мероприятия по улучшению имиджа в сознании представителей целевой аудитории. Наибольшее положительное влияние на изменение посещаемости имели факторы, связанные с организацией работы ТЦ (а именно обходы и ремонт торгового зала) и изменения, связанные с организацией работы охраны ТЦ, соответственно, эти мероприятия связаны с атмосферой и безопасностью ТЦ).

Другим доказательством эффективности внедрения подхода в рамках работы с контуром покупателей можно считать изменение оценок покупателями атрибутов имиджа применительно к предприятию, на базе которого проводилась апробация. В таблице 3 сравниваются средние оценки атрибутов, на которые осуществлялось воздействие, с точки зрения покупателей по опросам 2018 и 2024 года.

Таблица 3 – Сравнение результатов опросов

Атрибут имиджа	Средняя оценка в 2018 г.	Средняя оценка в 2024 г.
Чистота	3,94	4,71
Расположение ТЦ	4,45	4,8
Приветливость персонала	4,05	4,60
Соотношение цены и качества товаров	3,65	4,11
Отсутствие очередей	4,28	4,69
Безопасность	3,04	4,57
Можно купить всё в одном месте	3,65	4,37
Атмосфера	3,48	4,51
Наличие ресторанов	3,43	3,86

Источник: составлено автором на основе проведенных исследований

В 2021 году была начата работа по направлению совершенствования маркетингового управления имиджем в сознании арендаторов торгового центра, результатом которой стал рост доходов предприятия: в 2021 году - на 8,7%, в 2022 году - на 7,8% (17% к 2020 г.), 2023 - -1,7% (15% к 2020 г.), 2024 – на 4,7% (20% к 2020 г.) (динамика базового показателя представлена на рисунке 7).

Использование двухконтурного подхода может позволить более эффективно формировать имидж предприятия, сокращать риск недополучения доходов и максимизировать свою прибыль в долгосрочной перспективе за счет более прочных связей с представителями своих целевых аудиторий.

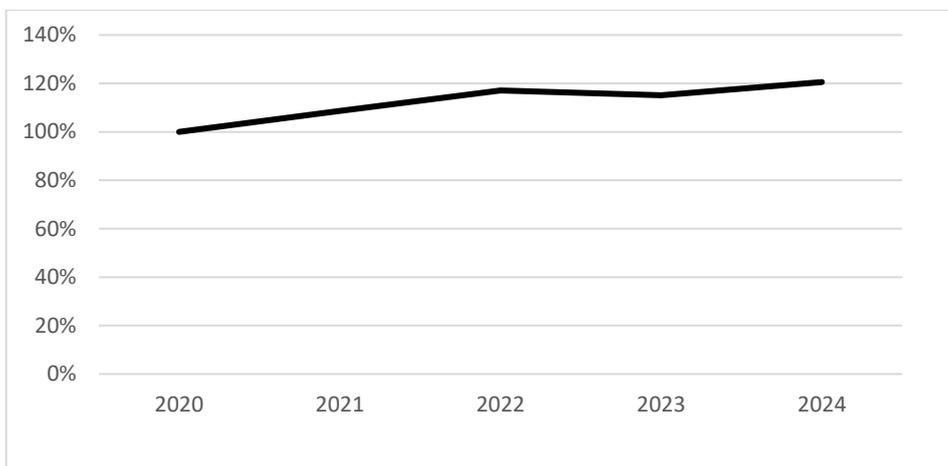


Рисунок 7 – Динамика доходов ТЦ в период 2020 - 2024 гг. (к 2020 г.)

Источник: составлено автором

Предлагаемый подход к маркетинговому управлению имиджем можно использовать в маркетинговой деятельности предприятий других отраслей, где имидж является существенным и дифференцированно воспринимаемым различными группами потребителей.

### III. Заключение

В настоящее время торговые центры сталкиваются с необходимостью меняться и в большей мере использовать маркетинг и его инструменты как в ежедневной работе, так и в стратегическом планировании. Это связано с изменениями структуры рынка и объема предложения услуг торговых центров, снижением общего спроса на их услуги и возрастающей конкуренцией, ужесточающимся государственным регулированием и эпидемиологической обстановкой в стране и другими факторами, которые происходят в начале 20-х годов XXI века. В работе предложены подход к проведению маркетинговых исследований, концептуальный подход к маркетинговому управлению имиджем ТЦ и методика совершенствования маркетингового управления имиджем на основе двухконтурного подхода. Их использование даст ТЦ, интегрировавшим их в свою бизнес-модель, возможность получать конкурентные преимущества.

В ходе подготовки диссертационного исследования были получены следующие результаты и выполнены следующие задачи:

1. Предложены авторские определения имиджа, маркетинга отношений, торговых центров, процесс формирования имиджа и классификация торговых центров, учитывающую специфику их работы. В результате этого торговые центры получают рабочие эффективные инструменты маркетингового управления имиджем.

2. Апробирована методика проведения маркетинговых исследований предпочтений покупателей и арендаторов ТЦ, позволяющая выделять атрибуты имиджа ТЦ и их значимость для представителей двух контуров.

3. Разработана классификация арендаторов согласно их размеру, наличию торговой сети и однородности оценки факторов, способствующая более

эффективному формированию имиджа торговых центров и в долгосрочной перспективе – увеличению их прибыли.

4. Предложен подход к маркетинговому управлению имиджем ТЦ на основе работы с контурами покупателей и арендаторов учитывает особенности ведения бизнеса на этом рынке.

5. Разработаны инструменты для работы с контурами (по отдельности и в совокупности).

#### **IV. Список работ, опубликованных автором по теме диссертации**

##### ***Статьи, опубликованные в рецензируемых научных изданиях***

1. Цимбаев, В. В. Возможности переноса двухконтурного подхода к управлению имиджем торгового центра в другие отрасли / В.В. Цимбаев. – Текст : непосредственный // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2024. – Т. 14, № 9 – С. 509-517. – ISSN 2222-9167. – 0,51 печ. л. – 0,51 авт. печ. л.

2. Цимбаев, В. В. Взаимодействие с арендаторами в рамках экосистемы формирования имиджа торговых центров / В. В. Цимбаев. – Текст : непосредственный // Лидерство и менеджмент. – 2023. – Т. 10, № 3. – С. 1047-1060. – DOI 10.18334/lim.10.3.118648. – ISSN 2410-1664. – 0,56 печ. л. – 0,56 авт. печ. л.

3. Цимбаев, В. В. Классификация торговых центров с учетом роли формирования имиджа и пула арендаторов / В. В. Цимбаев. – Текст : непосредственный // Креативная экономика. – 2020. – Т. 14, № 12. – С. 3657-3674. – DOI 10.18334/ce.14.12.111331. – ISSN 1994-6929. – 0,89 печ. л. – 0,89 авт. печ. л.

4. Цимбаев, В. В. Маркетинговые подходы к работе с контуром арендаторов торгового центра / В. В. Цимбаев. – Текст : электронный // Экономика, предпринимательство и право. – 2020. – Т. 10, № 3. – С. 845-859. – DOI 10.18334/errp.10.3.100589. – eISSN 2222-534X. – 0,79 печ. л. – 0,79 авт. печ. л.

5. Цимбаев, В. В. Формирование имиджа ТЦ в рамках двухконтурной системы маркетингового управления / В. В. Цимбаев. – Текст : непосредственный // Практический маркетинг. – 2019. – №12 (274). – С. 12-21. – ISSN 2071-3762. – 1,18 печ. л. – 1,18 авт. печ. л.

##### ***Монографии***

6. Цимбаев, В. В. 1.4 Ротация пула арендаторов как инструмент маркетингового управления торговым центром / В. В. Цимбаев. – Текст : непосредственный // Маркетинг в новой реальности : монография. – Москва : Общество с ограниченной ответственностью «Русайнс», 2024. – С. 41-48. – ISBN 978-5-466-07821-3. – 0,43 печ. л. – 0,43 авт. печ. л.

7. Цимбаев, В. В. Глава 4. Перспективы совершенствования маркетингового управления торговыми центрами в условиях цифровизации / В. В. Никишкин, В. В. Цимбаев. – Текст : непосредственный // Развитие экономических систем в цифровой экономике: маркетинг, сфера услуг, логистика : Монография . – Москва : Общество с ограниченной ответственностью «Русайнс», 2020. – С. 69-89. – ISBN 978-5-4365-6619-1. – 1,15 печ. л. – 0,58 авт. печ. л.

##### ***Библиографическая и реферативная международная база данных Scopus***

8. Tsimbaev, V.V. Impact of digitalization on the image and overall number of visitors of shopping centers / V. V. Nikishkin, V. V. Tsimbaev. – Текст : электронный // Global Challenges of Digital Transformation of Markets. – New York : Nova Science Publishers, Inc., 2021. – P. 357-374. – ISBN 978-1-5361-9864-5. URL : <https://elibrary.ru/item.asp?id=47511318> (дата обращения 26.01.2025). – 1,25 печ. л. – 0,63 авт. печ. л.

##### ***Статьи в других научных изданиях***

9. Цимбаев, В. В. Значение стейкхолдеров для экосистемы формирования имиджа торгового центра / В. В. Цимбаев – Текст : непосредственный // XXXVI международные Плехановские чтения : Сборник статей аспирантов и молодых ученых, Москва, 30–31 марта 2023 года. – Москва: Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова, 2023. – С. 451-454. – ISBN 978-5-7307-2018-3. – 0,23 печ. л. – 0,23 авт. печ. л.
10. Цимбаев, В. В. Роль и организация коммуникаций с арендаторами в рамках маркетингового управления торговым центром / В. В. Цимбаев. – Текст : непосредственный // Неделя молодежной науки : В 4-х томах, Москва, 20 февраля – 01 марта 2021 года. Том 1. – Москва: Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова, 2022. – С. 59-64. – ISBN 978-5-7307-1824-1. – 0,31 печ. л. – 0,31 авт. печ. л.
11. Цимбаев, В. В. Влияние внешних и внутренних факторов на ценность услуг торгового центра в сознании покупателей и арендаторов / В. В. Цимбаев. – Текст : непосредственный // XXXIV Международные Плехановские чтения : Сборник статей аспирантов и молодых ученых, Москва, 24–25 марта 2021 года. – Москва: Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова, 2021. – С. 358-362. – ISBN: 978-5-7307-1749-7. – 0,31 печ. л. – 0,31 авт. печ. л.
12. Цимбаев, В. В. Значение формирования имиджа в процессе работы с покупателями торговых центров / В. В. Цимбаев. – Текст : непосредственный // Современная экономика: актуальные вопросы, достижения и инновации : сборник статей XXXVIII Международной научно-практической конференции, Пенза, 25 января 2021 года. – Пенза: «Наука и Просвещение» (ИП Гуляев Г.Ю.), 2021. – С. 49-52. – ISBN 978-5-00159-717-9. – 0,32 печ. л. – 0,32 авт. печ. л.
13. Цимбаев, В. В. Имидж в контексте двухконтурной системы маркетингового управления торговыми центрами / В. В. Цимбаев. – Текст : непосредственный // XXXIII Международные Плехановские чтения : сборник статей аспирантов и молодых ученых, Москва, 20 марта 2020 года. – Москва: Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова, 2020. – С. 56-60. – ISBN 978-5-7307-1623-0. – 0,28 печ. л. – 0,28 авт. печ. л.
14. Цимбаев, В. В. Особенности формирования имиджа торговых центров / В. В. Цимбаев. – Текст : непосредственный // Неделя молодежной науки : Сборник научных статей: в 3 т., Москва, 02–07 марта 2020 года. Том 1. – Москва: Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова, 2020. – С. 93-98. – ISBN 978-5-7307-1675-9. – 0,32 печ.л. – 0,32 авт. печ. л.
15. Цимбаев, В. В. Интернет-маркетинг как инструмент в рамках концепции маркетинга отношений при взаимодействии торговых центров с покупателями / В. В. Никишкин, В. В. Цимбаев. – Текст : электронный // Маркетинг MBA. Маркетинговое управление предприятием. – 2019. – Т. 10, № 3. – С. 175-192. – ISSN 2078-6921. – URL: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_41307205\\_99547860.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_41307205_99547860.pdf) (дата обращения 20.01.2025) – 0,61 печ. л. – 0,31 авт. печ. л.
16. Цимбаев, В. В. Маркетинг отношений в системе формирования имиджа торговых центров / В. В. Цимбаев. – Текст : непосредственный // Вестник Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова. Вступление. Путь в науку. – 2019. – № 2 (26). – С. 124-133. – ISSN 2226-6860. – 0,62 печ. л. – 0,62 авт. печ. л.
17. Цимбаев, В. В. Маркетинговое управление ключевыми контурами торгового центра / В. В. Цимбаев. – Текст : непосредственный // Инновационное развитие и востребованность науки в современном Казахстане: сборник XII Международной научной конференции (г. Алматы, 22-23 ноября 2018 г.). – Алматы, 2018, Ч. 3: Общественно-гуманитарные науки: Фонд Первого Президента Республики Казахстан – Елбасы. Совет по науке. – Алматы, 2018. – С. 437-440. – ISBN 978-601-7079-64-2 – 0,46 печ. л. – 0,46 авт. печ. л.