

СВІТОВЕ ГОСПОДАРСТВО І МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

УДК 339

DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/14.1>**Жихарева-Толстік Г.О.**

аспірант кафедри державних, місцевих та корпоративних фінансів,
викладач кафедри міжнародних економічних відносин,
регіональних студій та туризму,
Університет митної справи та фінансів;
медіа-експерт,
Media Scientific Hub
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0322-2859>

Даценко В.В.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри підприємництва, маркетингу та економіки підприємства,
Університет митної справи та фінансів;
експерт з бізнес-аналітики,
Media Scientific Hub
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4670-6848>

ПРИНЦИПИ ПОБУДОВИ УСПІШНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОРГОВО-РОЗВАЖАЛЬНИХ ЦЕНТРІВ УКРАЇНИ ТА СВІТУ

У статті розглянуто теоретично-методологічні підходи до формування ефективного маркетингу торговельно-розважальних центрів (ТРЦ) України. Сформовано принципи побудови успішної маркетингової політики ТРЦ. Розкрито сутність впливу тенденцій розвитку торговельно-розважальних центрів на рітейл-маркетинг України. Зазначено важливість спільних стратегічних підходів маркетингу для керуючих компаній та рітейл-операторів. Водночас враховано важливість та роль механізмів маркетингу для ефективної роботи магазинів та об'єкта торговельної нерухомості загалом. За результатами дослідження окреслено основні напрями розвитку маркетингових активностей керуючих компаній торговельно-розважальних центрів в рітейл-маркетингу. Проаналізовано приклади ефективних маркетингових рішень провідних торговельно-розважальних центрів світу. Розроблено рекомендації щодо ефективності роботи відділу маркетингу торговельно-розважальних центрів в сучасних умовах України.

Ключові слова: маркетинг торговельно-розважального центру, маркетингові комунікації, рітейл-маркетинг, маркетингова стратегія.

Постановка проблеми. Нині існує величезна кількість інструментів формування маркетингових стратегій та просування торговельно-розважальних центрів. Однак найбільший ефект досягається за умови поєднання різних інструментів маркетингу за наявності синергії зусиль керуючої компанії та рітейлерів. Успішна маркетингова політика торгового центру – це узгоджений та комерційно обґрунтований комплекс заходів. При цьому не існує єдиного «рецепту», на основі якого можна було би побудувати універсальну маркетингову програму для всіх ТРЦ.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Великий внесок у розроблення теорії побудови маркетингової політики торговельно-розважальних центрів зробили відомі вітчизняні та зарубіжні маркетингологи й науковці. Зокрема, слід відзначити таких, як Ян Шкуро [3], Грем Хулей, професор Джон Сондерс [2], Андрій Федорів [1].

Мета статті полягає у формуванні принципів побудови успішної маркетингової політики торговельно-розважальних центрів України та світу.

Виклад основного матеріалу. На тлі загальносвітових тенденцій до зниження популярності офлайн-торгівлі пошук ефективних маркетингових інструментів із просування торговельно-розважальних центрів стає одним із першочергових завдань керівників компаній. Водночас більшість орендарів, які раніше розглядали маркетинг переважно як додаткову опцію та зверталися до нього лише епізодично під час відкриття магазинів або за появи проблем з продажами, також переглядають підходи та беруть більш активну участь у діяльності торговельно-розважальних центрів. При цьому робота відділів маркетингу та PR керуючих компаній переважно ведеться за двома напрямками, такими як B2B (бізнес для бізнесу) та B2C (бізнес для споживача). Однак такий поділ має, швидше, умовний характер, оскільки розвиток відносин з відвідувачами торгового центру однозначно «грає на руку» представленим у ньому рітейл-операторам, і навпаки.

Успішна маркетингова політика торгового центру – це узгоджений і комерційно обґрунтований комплекс заходів. Причому не існує єдиного «рецепту», на основі

якого можна було би побудувати універсальну маркетингову програму для всіх ТЦ/ТРЦ, тому ефективний маркетинг – це завжди унікальний продукт, який базується на класичних і нових інструментах, серед яких слід назвати пряму рекламу, програми лояльності, подієвий, цифровий та мобільний маркетинг, соціальні мережі [1].

1. Принцип «Бізнес для бізнесу». Якщо говорити загалом про співпрацю орендодавців та орендарів, то ще кілька років тому рітейл-оператори з небажанням сприймали необхідність бути складовою частиною маркетингових активностей ТЦ/ТРЦ. Зараз співпраця з компанією, що керує, сприймається як взаємовигідний та просто необхідний механізм для ефективної роботи магазинів та об'єкта торговельної нерухомості загалом, тому налагоджені комунікації між департаментами маркетингу ТЦ/ТРЦ та орендарями є запорукою успіху всіх задіяних сторін.

Наприклад, у «Multi Ukraine» (девелопер і керуюча компанія ТРЦ «Forum Lviv» у Львові) ця співпраця будується таким чином. На регулярній основі всім без винятку орендарям надається список запланованих у ТРЦ заходів. З окремими зацікавленими брендами проводиться brainstorm-спілкування, в ході якого обговорюються варіанти їх залучення та інтеграції в ці активності з можливістю додаткового окремого висвітлення кожної компанії. Щомісяця здійснюється аналіз ефективності проведених заходів.

Крім залучення до участі в різних активностях, деякі керуючі компанії додатково на безкоштовній для рітейлерів основі займаються просуванням орендарів у ЗМІ. Наприклад, київський ТРЦ «Ocean Plaza» проводить всебічне анонсування до відкриття орендарів. Крім того, за даними керуючої компанії цього об'єкта, маркетинг ділиться досвідом з громадськістю та не тримає в таємниці зміни в інженерних або експлуатаційних процесах, що відбуваються в торговому комплексі.

Найчастіше невеликі орендарі, які не мають можливості оперувати великими бюджетами на просування, сподіваються на маркетингові активності керуючих компаній торгових центрів. Наприклад, за інформацією компанії «Дафі» (девелопер і керуюча компанія мережі однойменних ТРЦ у Харкові та Дніпрі), її відділ маркетингу також виконує функції відсутнього підрозділу у дрібних орендарів.

В «Arricano Real Estate» (девелопер і керуюча компанія торгово-розважальними комплексами в Києві та регіональних центрах країни) одним із форматів взаємодії з орендарями став навчальний напрям, який переріс в освітній проєкт «B2B Upgrade by Arricano». Необхідність його запуску виникла після проведення онлайн-опитування серед орендарів торгових комплексів «Arricano Real Estate» Його метою було визначення рівня задоволеності компанією щодо орендних відносин, маркетингової підтримки та інших аспектів співпраці. Серед багатьох питань девелопер поцікавився у партнерів, чи навчають вони свій персонал і як часто виділяють кошти на ці цілі. Згідно з отриманими відповідями, близько половини орендарів зазнають труднощів у фінансуванні навчання співробітників, що негативно позначається не тільки на рівні продажів цих рітейлерів, але й на показниках успішності всього торгового центру. З огляду на це компанія прийняла

рішення створити свій «рецепт» підвищення лояльності клієнтів до торгових центрів. Отже, з'явився проєкт B2B «Upgrade by Arricano». Цей проєкт став фіналістом конкурсу «ICSC Solal Marketing Awards». Це освітня програма, присвячена різним темам. Наприклад, для маркетологів визначено, як магазину стати більш помітним у торговому центрі та залучити потоки за допомогою навігаційних інструментів; для продавців – як розпізнати психотип відвідувача та перетворити його на покупця; для керуючих у роздріб – як мотивувати персонал продавати більше й творчо ставитися до професії продавця. Крім того, компанія вимірює результати впливу освітнього проєкту на роботу орендарів, що допомагає виявити слабкі місця в роботі рітейлерів та запропонувати можливі шляхи вирішення.

2. Принцип «Рівняння на споживача». Водночас на першому місці в списку пріоритетів маркетингового відділу керуючої компанії, як і раніше, залишається просування торгового центру на ринку, що виражається в комплексі різних заходів, спрямованих на ознайомлення з об'єктом, створення й підтримання впізнавання бренду ТЦ/ТРЦ, а також на залучення, збереження й примноження лояльних відвідувачів.

Для ефективного вирішення цих завдань необхідно перш за все визначити цільову аудиторію, іншими словами, наявних і потенційних покупців. Найчастіше до таких зараховують лише жителів зони охоплення ТЦ/ТРЦ, не враховуючи інших можливих відвідувачів. Однак, як показує практика, сучасні торгові об'єкти можуть і повинні розширювати цільову аудиторію та зону охоплення, зокрема в масштабах міста.

Крім того, необхідно створити пропозицію товарів і послуг, що повністю задовольнятиме потреби цільової аудиторії. Наприклад, компанія «Multi Ukraine» так описує цільову аудиторію ТРЦ «Forum Lviv»: «Це львів'яни з особливим менталітетом і культурою споживання. Їх споживчий настрій і переваги істотно відрізняються від інших регіонів України, адже близькість до кордону з Польщею і висока мобільність дають їм можливість гідно оцінити європейську якість шопінгу, що в результаті підвищує рівень їх очікувань від локальних ТЦ/ТРЦ. Вагомим для них аспектом під час вибору місця здійснення покупки є наявність в об'єкті продуктів або послуг максимальної якості за оптимальною ціною. Саме тому в ТРЦ «Forum Lviv» представлений диференційований портфель брендів».

До того ж для ефективної роботи ТЦ/ТРЦ важливо тримати руку на пульсі, правильно й вчасно визначати зміни в портреті покупця. Для цього маркетинговий відділ керуючої компанії обов'язково проводить дослідження, результати яких згодом відбиваються в коригуванні маркетингового плану.

Складніше доводиться компаніям, керуючим одночасно декількома торговельними комплексами, розташованими в різних містах України, адже аудиторії кожного об'єкта різняться за рівнем доходу та вподобаннями, для кожного з них необхідний свій маркетинговий план. Наприклад, компанія «Arricano Real Estate» проводить щоквартальний моніторинг купівельних переваг у своїх об'єктах у Києві та регіонах. «Результати таких досліджень – це те, на що спираємося, в тому числі під час прийняття рішень про кон-

тент тієї чи іншої маркетингової активності. Наприклад, досліджуємо показники «мета візиту», «частота візиту», і драматичні скачки цих індикаторів означають негайну реакцію відділу маркетингу», – повідомляють у компанії.

Зміна купівельних переваг, що відзначають практично всі керуючі компанії ТЦ/ТРЦ, приводить до розширення застосовуваних ними маркетингових інструментів. Наприклад, як зазначають у ТРЦ «Рив'єра», відвідувачі стали більш вимогливі не тільки до цін та якості товару, але й до навколишнього оточення, а також наявності можливостей захоплююче провести час у ТЦ/ТРЦ.

Відвідувач віддає перевагу тому чи іншому ТЦ/ТРЦ на підставі цілої низки умов, таких як тенант-мікс, локація, безпека, можливість вирішити побутові питання (набір сервісів), покупка продуктів, наявність місць для зустрічей з друзями або розваги для дітей. «Головні зміни – прийняття торгового центру як соціально комфортного простору. Ці закономірності і зв'язки ми виявили в результаті проведених фокус-груп, протягом яких респонденти розповіли про свої справжні сценарії здійснення покупок і цілі відвідування торгових центрів» [2].

Фактично настрої відвідувачів торгових центрів змінилися незначно. Як і 10 років тому, люди приходять у ТЦ/ТРЦ, щоби з користю провести дозвілля та зробити покупки. Основна робота, яку проводить компанія, що керує, – це ротація та підбір орендарів, що відповідають запитам відвідувачів, і саме ритейл-оператори мають вчасно відповідати на мінливі купівельні переваги, щоб залишитися у складі пулу провідних ТРЦ України.

3. Принцип «Привернути та утримати». Безумовно, основним показником ефективної роботи маркетингового відділу керуючої компанії є дані щодо відвідуваності ТЦ/ТРЦ. У найбільш успішних торгових комплексах України потоки відвідувачів становлять кілька десятків тисяч щодня. Наприклад, за інформацією «DCH Real Estate», що керує мережею ТРЦ «Караван», що включає три об'єкти в Києві, Харкові, Дніпрі, у 2016 році за допомогою маркетингових заходів вона привернула рекордну кількість відвідувачів у ці комплекси. Максимальний рівень активності припадає на події. Наприклад, у період святкування дня народження торгово-розважальні центри мережі в трьох містах відвідало сукупно більше 200 000 гостей. Рекордом з відвідуваності стала «чорна п'ятниця» в харківському ТРЦ «Караван», куди в цей день прийшло більше 65 000 осіб.

З огляду на досвід керуючих компаній найбільш успішним інструментом для залучення потенційних покупців є подієвий маркетинг. При цьому, за даними ТРЦ «Ocean Plaza», основним, що дають заходи відвідувачеві, є додаткова мотивація прийти в торговий центр. Однак для того, щоби цей інструмент був ефективним, необхідно розробити унікальну пропозицію, яка не тільки буде дієвим елементом рекламного анонсу заходу, але й зумовить моментальні позитивні емоції і, що важливо, бажання поділитися ними, наприклад, у соціальних мережах. Wow-ефект – це основний елемент, який сучасний ТРЦ в Україні та світі прагне використовувати під час планування своїх івентів.

Менталітет українських громадян влаштований так, що їм буде дуже приємно отримати знижку, навіть якщо споживач може дозволити собі придбати товар за повною ціною, тому потрібно не забувати про знижкові акції. Цей інструмент ефективний завжди, оскільки підвищує товарообіг орендарів.

У практиці компанії «Atticano Real Estate» розпродажі завжди приносять приріст відвідуваності. Негативні показники в період до розпродажів і після часто перебиваються резонансом від гучної та вигідної для гаманця споживача події, тому для найбільшої ефективності фахівці радять доповнювати знижки подієвою активністю всередині торгового центру, щоб затримати споживача, зацікавити його довше залишитися всередині торгового простору.

За даними ТРЦ «Рив'єра», найефективніші маркетингові комунікації – це соціальні мережі та ЗМІ через такі фактори, як, по-перше, велике охоплення, по-друге, зрозумілість ЦА, з якою працює відділ маркетингу. З огляду на аналітику 18 000 читачів на місяць дивляться сайт ТРЦ «Рив'єра», 200 000 читачів на місяць дивляться соціальні мережі ТРЦ, 250 статей написано про ТРЦ «Рив'єра». На другому місці перебуває крос-реклама з орендарями на зовнішніх носіях, а на третьому – внутрішні носії в «Рив'єрі» за рахунок гарної відвідуваності. Основним завданням керуючої компанії є пошук золотого середини між споживачем та орендарем, щоб споживач отримував і побачив кращі пропозиції, а орендар продавав все більше, завдяки чому досягається баланс. Керуюча компанія виступає ініціатором крос-реклами, участі орендарів в акціях, пропонує готові механіки, дає рекламні носії. Кожна акція спрямована на залучення споживача хорошими пропозиціями. Близько 70 орендарів ТРЦ «Рив'єра» регулярно беруть участь у рамках ко-брендингу, що є способом посилення комунікативного впливу на аудиторію [3].

4. Принцип «Хліба і видовищ». Саме в подієвому маркетингу українські ТЦ/ТРЦ досягли найбільших результатів. Крім традиційних для них заходів, щорічно з'являються нові формати івентів різного масштабу для конкретної цільової аудиторії, зокрема ІТ-фестивалі, фуд-фестивалі та ярмарки, шопінг-вікенди й ночі знижок, майстер-класи, автограф-і фотосесії з відомими людьми. Організація та проведення таких івентів забирають ліву частку бюджетів на просування ТЦ/ТРЦ. Завданнями маркетингу є вибір правильних активностей завдяки виявленню відвідувачів, демонстрація того, що заходи створюються для реальних людей і відповідають їхнім очікуванням, як показують дані компанії «DCH Real Estate». Традиційно найбільш затребуваними серед відвідувачів є концерти та розпродажі. У 2016 році в мережі ТРЦ «Караван» було проведено 166 великих івентів, тоді як у 2015 році – 81. Збільшення кількості заходів – це логічна відповідь компанії на нові тенденції ринку, адже розважальна складова частина стає все більш затребуваною. Так, якщо раніше люди відвідували ТРЦ задля шопінгу, то сьогодні акценти змістилися: вони приходять перш за все для того, щоб розважитися, провести дозвілля з дітьми, сходити в кіно й паралельно зробити покупки.

Найцікавіше, що є у світі, – це людина. Її поведінка глибоко ірраціональна. Бренди ТРЦ керують поведін-

кою людей, не заперечуючи ірраціональність, а працюючи з нею. За прогнозами експертів, у подальшому розважальна складова частина життєдіяльності торгового центру буде грати все більшу роль у формуванні стабільного потоку відвідувачів.

Фактично маркетинг подій – це форма просування, яку глобальні та локальні гравці ринку використовують давно й успішно. У житті завжди є місце для свята. Питання, яке стоїть перед маркетологами, – це правильний вибір події. Можна створити власний унікальний фестиваль, свято, чемпіонат, назвати його ім'ям свого бренду, а можна використовувати вже наявні резонансні події та міжнародні інформаційні приводи, такі як «Євробачення». Наприклад, ТРЦ «Gulliver» став частиною промо «Євробачення» під гаслом «Приходь. Надихайся. Розважайся!». З одного боку, повністю витримали формат і вимоги оргкомітету конкурсу. З іншого боку, намагалися наповнити програму унікальними подіями, такими як фотовиставка історії «Євробачення» з 1956 року, зустрічі та автограф-сесії з учасниками і переможцем національного відбору, а також з конкурсантами з інших країн.

Ще однією важливою особливістю в просуванні торгових центрів є поєднання ATL (пряма реклама), BTL (промо-акції, заходи тощо) та digital у маркетингових кампаніях. Кілька таких кампаній було проведено в київському ТРК «Проспект»: прем'єрні покази в кіно-театрі «MULTIPLEX», проекти «Girls Zone by Pink», «Проспект “Fashion Point”», які були реалізовані саме на стику прямої реклами, просування в Інтернеті та подієвого маркетингу. Тільки такий підхід сьогодні найбільш ефективний і дає змогу охопити максимум аудиторії на етапі анонса, а також дати якісний івент в результаті.

Експерименти з новими інструментами й способами просування, а також відмова від багаторазово використовуваних ринком механізмів часто приносять безцінний досвід і нові досягнення. Зокрема, компанія «Дафі» створила власне нововведення на українському ринку, а саме шопінг-марафон, який є альтернативою ночам знижок. Раніше мережа «Дафі», як і багато інших торгово-розважальних центрів України, практикувала ночі знижок. Однак надалі відмовилася від цього формату, замінивши його більш зручним для покупця шопінг-марафоном. Причин тому кілька. По-перше, в нічному форматі неможливо купити що-небудь дітям. По-друге, добиратися в нічний час додому з ТРЦ – не найприємніший досвід. Крім того, ночі знижок зазвичай тривають 4–5 годин, а цього часу дуже мало, адже кількість відвідувачів магазинів збільшується, в результаті чого створюються великі черги в примірочні, тому тепер проводять подібні заходи в денний час.

Ще одним прикладом впровадження нового формату івентів у мережі ТРЦ «Дафі» є «чорна п'ятниця». Рішення про проведення таких активностей було прийнято після відвідування керівництвом ТРЦ США та ознайомлення із зарубіжним досвідом (День подяки, шопінг-паради від універмагів «Macy's» у Нью-Йорку, день проведення «чорної п'ятниці» в ТРЦ Нью-Джерсі). Серед інших успішних проєктів, запозичених компанією «Дафі» у зарубіжних колег і реалізованих у співпраці з іноземними партнерами, слід назвати виставки воскових фігур, аніматронних динозаврів та історичних архітектурних споруд. Нині в Україні немає компаній, що спеціалізуються на складних пересувних проєктах, тому подібних тематичних виставок ніхто не розробляє і не проводить. В Європі такі оператори присутні, завдяки їм відвідувачі торгових центрів мають більше можливостей для пізнавального відпочинку. За інформацією компанії «Multi Ukraine», найбільш популярними івентами за останні роки в ТРЦ «Forum Lviv» стали святкування дня народження цього комплексу (за святковий вікенд ТРЦ відвідало близько 100 000 гостей) і «чорна п'ятниця». «Forum Lviv Black Friday 2016» показав, що для цільової аудиторії такий формат заходу є, безперечно, цікавим. Успішним кейсом у діяльності цього об'єкта став один з етапів кампанії відкриття ТРЦ, а саме «Forum Lviv Faces». У рамках активності був проведений фотокастинг, за результатами якого 10 переможців отримали можливість брати участь у рекламній кампанії ТРЦ. Загалом у конкурсі взяло участь близько 1 500 осіб. За ефективність та успішність кампанії відкриття, включаючи етап «Forum Lviv Faces», ТРЦ «Forum Lviv» отримав першу в Україні срібну нагороду «ICSC Solal Marketing Awards 2016» від Міжнародної ради торгових центрів (ICSC). Також серед львів'ян популярні ті активності, які збирають разом і залучають людей, надаючи їм почуття єдності та можливість зробити свій внесок у щось значуще. Наприклад, у поточному році ТРЦ «Forum Lviv» провів соціальну акцію зі встановлення шпаківень у головних парках Львова [1].

Висновки. Підбиваючи підсумки, зазначимо, що для успішного управління торгово-розважальним центром формування маркетингової політики є одним з головних бізнес-інструментів, адже від правильно побудованої маркетингової політики торгово-розважального центру залежать його ефективність, репутаційна надійність та нарощування прибутковості загалом. Окрім цього, формування грамотної спільної маркетингової політики ключовими рітейл-операторами разом з керуючими компаніями торгово-розважальних центрів є запорукою сталого розвитку рітейл-маркетингу в Україні.

Список використаних джерел:

1. Commercial property EP Аналітика. Маркетинг ТРЦ. URL: <http://concept-development.ru/index.php/marketing> (дата звернення: 01.10.2020).
2. Хулей Г., Пирси Н., Сондерс Дж. Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование. Баланс Бизнес Букс, 2005. 800 с.
3. Шкуро Я. EP Ukrainian Retail Association. *Ефективний маркетинг*. URL: <https://rau.ua/ru/news/marketing-trts-yan-shkuro-ivere> (дата звернення: 01.10.2020).

References:

1. Commercial property ER Analytika. Marketynh TRTs. Available at: <http://concept-development.ru/index.php/marketing> (accessed 1 October 2020).

2. Khulei H., Pysy N., Sonders Dz. (2005) *Marketynhovaia stratehiya y konkurentnoe pozytsyonyrovanye* [Marketing strategy and competitive positioning]. Balans. Byznes. Buks. (in Russian)

3. Shkuro Y. (2018), “ER Ukrainian Retail Association”. *Efektivnyi marketynh*. Available at: <https://rau.ua/ru/news/marketing-trts-yan-shkuro-rivere> (accessed 1 October 2020).

Zhikhareva-Tolstik Hanna, Datsenko Viktoria
University of Customs and Finance

PRINCIPLES OF BUILDING A SUCCESSFUL MARKETING POLICY OF SHOPPING AND ENTERTAINMENT CENTERS OF UKRAINE AND THE WORLD

The article considers theoretical and methodological approaches to the formation of effective marketing of shopping and entertainment centers (malls) in Ukraine. Today, there are a huge number of tools for marketing strategies and promotion of shopping and entertainment centers. However, the greatest effect is achieved by combining different marketing tools in the presence of synergy between the Management Company and retailers. A successful shopping center marketing policy is a coordinated and commercially sound set of measures. However, there is no single “recipe” on the basis of which it would be possible to build a universal marketing program for all malls. Against the background of global trends to reduce the popularity of offline trade, the search for effective marketing tools to promote retail facilities is becoming one of the top priorities of company executives. In addition, most tenants, who previously considered marketing primarily as an additional option and used it only sporadically when opening stores or in case of sales problems, also reconsider approaches and take a more active part in the activities of shopping centers. The principles of building a successful marketing policy of the mall are formed. The essence of the influence of trends in the development of shopping and entertainment centers on retail marketing in Ukraine is revealed. The importance of joint strategic marketing approaches for management companies and retail operators is noted. However, the importance and role of marketing mechanisms for the effective operation of shops and commercial real estate in general is taken into account. According to the results of the study, the main directions of development of marketing activities of the management companies of shopping centers in retail marketing are outlined. Examples of effective marketing solutions of the world’s leading shopping and entertainment centers are analyzed. Recommendations for the effectiveness of the marketing department of shopping and entertainment centers in the modern conditions of Ukraine have been developed.

Key words: *shopping and entertainment center marketing, marketing communications, marketing policy in retail, retail marketing, marketing strategy.*
