

КОМЕРЦІЙНА СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ТОРГОВЕЛЬНО-РОЗВАЖАЛЬНОГО ЦЕНТРУ ТА ЇЇ АДАПТАЦІЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Бринзило А.В.

ВСТУП

Потреба у дослідженні трансформації комерційної стратегії управління торгово-розважальними центрами (ТРЦ) в Україні зумовлювалася глибокими структурними змінами, спричиненими повномасштабною війною, що розпочалася 24 лютого 2022 року. Збройний конфлікт призвів до зниження купівельної спроможності населення, порушення логістичних ланцюгів, зростання витрат на енергозабезпечення та безпеку, що в сукупності зумовило переформатування споживчої поведінки й зниження економічної активності у сфері роздрібної торгівлі. За таких умов традиційні моделі функціонування ТРЦ втратили ефективність, що актуалізувало необхідність впровадження адаптивних стратегій у довірній політиці, змін в орендному ціноутворенні та використання оперативних механізмів управління ризиками.

Основна проблематика трансформації ТРЦ у період воєнного стану у 2022–2024 роках полягала в необхідності підтримання фінансової стійкості об'єктів у ситуації падіння трафіку, нестабільності доходів орендарів та зростання операційних ризиків. Одним з інструментів адаптації стало впровадження орендних моделей, що базувалися на прив'язці орендної плати до товарообігу (turnover-based rent) із встановленням граничного навантаження на орендаря через показник Occupancy Cost Ratio (OCR). Крім того, у практиці управління почала домінувати модель короткотермінового контракування (short-term contracting), яка дозволяла адаптувати умови оренди до волатильного ринку та уникати довгострокових зобов'язань в умовах непередбачуваного відновлення обсягів роздрібної торгівлі.

Огляд наукових джерел, присвячених проблематиці функціонування ТРЦ у 2021–2024 роках, дозволив сформулювати теоретичне підґрунтя дослідження та окреслити наявні прогалини у висвітленні окремих аспектів комерційної трансформації. У роботі Д.О. Скрута¹ було

¹ Скрут, Д. О. (2024). Проектування торгово-розважального центру м. Івано-Франківськ. Івано-Франківськ : ЗВО «Університет Короля Данила», факультет суспільних і прикладних наук, кафедра архітектури та будівництва. URL: <http://repository.ukd.edu.ua/handle/123456789/726> (дата звернення: 19.04.2025).

зосереджено увагу на архітектурно-планувальних рішеннях у проектуванні ТРЦ, однак відсутній аналіз договірної політики та інструментів ризик-менеджменту. Дослідження І.О. Мельнікова² стосувалося цифрової інфраструктури управління ТРЦ, але не охоплювало вплив цих інструментів на адаптивність орендної стратегії в умовах кризи.

У дослідженні S. Zhang et al.³ було доведено, що застосування змішаних моделей оренди на головних торгових вулицях дозволяє орендодавцям гнучко реагувати на сезонні та економічні коливання, знижуючи ризики втрати доходу в умовах нестабільного попиту. Разом із тим, автори не акцентували на специфіці адаптації орендних відносин саме у середовищі торгово-розважальних центрів під впливом довготривалих кризових факторів.

Дослідження К.С. Нестерової та А.В. Бринзила⁴ акцентувало на стратегічних викликах в управлінні великими ТРЦ, проте не включало вивчення параметричних змін орендної ставки, еволюції OCR та короткотермінових моделей контрахування. Таким чином, виявлена фрагментарність наукового висвітлення теми підтвердила доцільність системного аналізу адаптивних комерційних стратегій управління ТРЦ на основі емпіричних даних.

У результатах дослідження X. Liu et al.⁵ було підтверджено актуальність адаптивних моделей ціноутворення в умовах цифровізації та змін споживчої поведінки, що відобразило тенденції переходу до гнучких орендних схем у ритейлі. Однак питання комплексної адаптації договірної політики ТРЦ до нових ринкових умов залишилося недостатньо висвітленим.

Дослідження T. Lee et al.⁶ засвідчило ефективність використання технологій OCR і LLMs для автоматизації обробки фінансової

² Мельніков, І. О. (2024, June). створення і впровадження інформаційно-комунікаційних та інноваційних технологій у комп'ютерних мережах торгового-розважального центру Skycity. Проблеми вищої математичної освіти: виклики сучасності. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/pmova/pmova24/paper/view/21808> (дата звернення: 21.04.2025).

³ Zhang, S., van Duijn, M., & van der Vlist, A. J. (2023). Tenant mix and retail rents in high street shopping districts. *The Journal of Real Estate Finance and Economics*, 67(1), 72-107. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11146-020-09768-3> (дата звернення 21.04.2025).

⁴ Нестерова, К. С., & Бринзило, А. В. (2024). Виклики стратегічного управління великими торговельно-розважальними центрами в умовах воєнного стану. Підприємство та інновації, (32), 206-210. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/32.31> (дата звернення: 22.04.2025).

⁵ Liu, X., Tong, D., Huang, J., Zheng, W., Kong, M., & Zhou, G. (2022). What matters in the e-commerce era? Modelling and mapping shop rents in Guangzhou, China. *Land Use Policy*, 123, 106430. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0264837722004574> (дата звернення: 25.04.2025).

⁶ Lee, T., Kim, G., Ahn, H., Jeong, J., Jeong, M., & Song, J. (2024, October). Integrating OCR and LLMs for Enhanced Document Digitization in ERP Systems. In 2024 15th International

інформації та стандартизації звітності у межах ERP-систем. Попри це, інтеграція цифрових інструментів у процеси динамічного перегляду договірних умов оренди у торговельній нерухомості залишилася поза сферою аналізу.

У межах дослідження B.J. Ali та G. Anwar⁷ було проаналізовано вплив цінкових стратегій на поведінкову активність споживачів. Незважаючи на загальну релевантність для маркетингової складової рітейлу, у дослідженні не враховано специфіку функціонування торговельної нерухомості за умов високої волатильності ринку.

Висновки D.A. Hoffman і A. Strezhnev⁸ щодо розгляду орендних договорів як адаптивних форм, здатних змінюватися відповідно до середовища і потреб сторін, надали теоретичне підґрунтя для вивчення гнучких договірних практик. Однак автори не деталізували механізми адаптації орендних моделей у конкретних сегментах торговельної нерухомості, зокрема в умовах воєнної нестабільності.

Дослідження O. Marukhovska-Kartunova et al.⁹ охоплювало проблематику культурного менеджменту в контексті просторових об'єктів, включаючи ТРЦ, однак акцент було зроблено на інституційних і регіональних політиках, без висвітлення механізмів забезпечення економічної стійкості об'єктів через адаптацію договірних стратегій.

У дослідженні S. Wonggor et al.¹⁰, проведеному на прикладі Manokwari City Mall, було наголошено на важливості маркетингової активності та залучення спільнот для стабілізації відвідуваності. Водночас у межах роботи залишилося недостатньо розкритим питання інтеграції маркетингових стратегій із гнучкою орендною політикою

Conference on Information and Communication Technology Convergence (ICTC) (pp. 1650–1653). IEEE. URL: <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/10827723> (дата звернення: 25.04.2025).

⁷ Ali, B. J., & Anwar, G. (2021). Marketing Strategy: Pricing strategies and its influence on consumer purchasing decision. Ali, BJ, & Anwar, G.(2021). Marketing Strategy: Pricing strategies and its influence on consumer purchasing decision. *International Journal of Rural Development, Environment and Health Research*, 5(2), 26–39. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3837579 (дата звернення: 26.04.2025).

⁸ Hoffman, D. A., & Strezhnev, A. (2022). Leases as forms. *Journal of Empirical Legal Studies*, 19(1), 90-134. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/jels.12309> (дата звернення: 28.04.2025).

⁹ Marukhovska-Kartunova, O., Rabenchuk, O., Ladonko, L., Bzunko, H., & Petrunia-Pyliavska, N. (2024). Cultural management: analysis of strategies, policies, and practices in Ukraine and the EU countries. *Multidisciplinary Science Journal*, 6. URL: <https://www.malque.pub/ojs/index.php/msj/article/view/2016> (дата звернення: 28.04.2025).

¹⁰ Wonggor, S., & Heaetubun, F. (2024). Shopping Center Marketing Strategy in Increasing Visitor Traffic in Manokwari City Mall. *American Journal of Economic and Management Business (AJEMB)*, 3(3). URL: <https://ajemb.us/index.php/gp/article/view/71> (дата звернення: 28.04.2025).

та короткотерміновим контрахтуванням в умовах економічної нестабільності.

Метою дослідження було встановлення особливостей адаптації комерційної стратегії управління ТРЦ до умов воєнного стану через трансформацію орендних моделей та впровадження гнучких механізмів контрахтування.

Для досягнення поставленої мети було необхідно охарактеризувати структурні зміни у договірній політиці торгово-розважальних центрів в умовах воєнного стану, проаналізувати ключові зміни у взаємодії між орендодавцем і орендарем та дослідити динаміку переходу від фіксованих орендних ставок до моделей, прив'язаних до товарообігу, охарактеризувати поширення моделей оренди, що базуються на товарообігу та визначити зміни у допустимих рівнях показника OCR.

1. Комерційне управління ТРЦ в умовах кризи: аналіз адаптаційних моделей оренди (2021–2024)

Дослідження охоплювало період 2021–2024 років, що дозволяло відстежити трансформаційні зрушення в управлінні торгово-розважальними центрами в умовах повномасштабної війни в Україні. Аналітична модель дослідження ґрунтувалася на врахуванні впливу кризових факторів на функціонування ринку торговельної нерухомості, динаміку орендних моделей і реалізацію адаптаційних механізмів у сфері комерційного управління за умов зростання ризиків і скорочення платоспроможного попиту.

Первинною базою для збору інформації слугували аналітичні дані CBRE Ukraine¹¹, які містили інформацію щодо динаміки заповнюваності торгово-розважальних центрів, вартості оренди та змін у структурі договірних відносин, дані Colliers¹², що надавали оцінку тенденцій на ринку торговельної нерухомості, включно з поширеністю моделей оренди, та інформація Ukrainian Shopping Centers Council (UCSC Ukraine)¹³, де було систематизовано типологію орендних договорів, частку договорів із прив'язкою до товарообігу (turnover-based rent), середні значення показника OCR та частоту використання короткотермінових контрахтів. Для деталізації оцінки операційного навантаження на орендарів використовувалися аналітичні дані про

¹¹ CBRE Ukraine. (2024). Retail market Ukraine, Q4 2024. URL: <https://cbre-expandia.com/en/research/> (дата звернення: 30.04.2025).

¹² Colliers. (2024). Ukraine retail market 2021–2024. URL: <https://www.colliers.com/uk-ua/research#sort=%40date%3Apublished%20descending> (дата звернення: 30.04.2025).

¹³ Ukrainian Council of Shopping Centers. (2024). URL: <https://www.ucsc.org.ua/ukrainian-retail-real-estate-market-in-2022-the-impact-of-war/> (дата звернення: 30.04.2025).

маржинальність ритейлу, що базувалися на інформації Euromonitor International¹⁴, що дозволяло враховувати галузеві відмінності у фінансовій стійкості операторів. Додатково застосовувалися показники цифрових систем моніторингу витрат на оренду відповідно до матеріалів European Council of Shopping Places (ECSP)¹⁵, які відображали середні нормативи допустимого орендного навантаження для різних форматів торговельної діяльності в європейському регіоні. Залучення зазначених джерел дозволило провести кількісну оцінку трансформацій у комерційній стратегії управління торгово-розважальними центрами в умовах воєнної нестабільності.

Вибірку дослідження становили чотирнадцять торгово-розважальних центрів, які підтримували безперервну операційну діяльність упродовж досліджуваного періоду. Об'єкти характеризувалися орендною площею понад 20 000 квадратних метрів і були розташовані у ключових урбанізованих регіонах України. У місті Київ розглядалися 5 ТРЦ, що демонстрували ознаки гнучкої адаптації до змін трафіку. До вибірки у місті Львів включено 2 ТРЦ як центри регіональної споживчої активності. У містах Дніпро, Одеса та Харків досліджувалися також по 2 ТРЦ в кожному місті, які підтримували стабільність роботи за умов обмеженого попиту, а у Харкові функціонували у прикордонних умовах. До вибірки також увійшов ТРЦ у місті Хмельницький як приклад регіонального ТРЦ з локалізованим попитом. Усі об'єкти дослідження були поінформовані про цілі проведення аналізу, що забезпечувало дотримання етичних норм збору й обробки даних.

Ключовим показником дослідження виступав OCR, який відображав співвідношення витрат орендаря на оренду до обсягу його товарообігу. Зазначений індикатор використовувався для кількісної оцінки фінансового навантаження і слугував основою для виявлення змін у структурі договірних зобов'язань. OCR, у контексті нових контрактів, почав системно відстежуватися дані лише з 2022 року, що було враховано під час обробки даних і інтерпретації результатів.

Метод контент-аналізу дозволив виокремити ключові зміни у звітності аналітичних компаній, зокрема стосовно типів договорів і динаміки OCR. Метод порівняльного аналізу забезпечив співставлення моделей адаптації в українських ТРЦ із міжнародними практиками. Систематизація використовувалась для класифікації контрактів за

¹⁴ Euromonitor International. (2025). Retailing in Ukraine: Category performance and operating costs. URL: <https://www.euromonitor.com/retail-in-ukraine/report> (дата звернення: 30.04.2025).

¹⁵ European Council of Shopping Places (ECSP). (2024). Reports and insights. URL: <https://ecsp.eu/> (дата звернення: 01.05.2025).

ознаками строковості, типом орендної моделі та варіативністю умов. Структурно-функціональний підхід дозволив оцінити взаємозв'язок між управлінськими рішеннями адміністрацій ТРЦ і поведінковими реакціями орендарів, зокрема в контексті впливу гнучких договірних умов на збереження стабільності орендного складу.

Інтерпретація результатів ґрунтувалася на принципах об'єктивності, системності та узгодженості емпіричних показників із логічними висновками. Оцінка результатів здійснювалася з урахуванням макроекономічного контексту функціонування ТРЦ, трансформації споживчого попиту, логістичних бар'єрів і загроз безпеці, що зумовлювали необхідність формування адаптивних підходів до комерційного управління в умовах воєнного стану.

2. Трансформація моделей оренди в ТРЦ:

емпіричні результати та ключові індикатори змін (2021–2024)

Воєнний стан в Україні у період з 2022–2024 років, спричинив системну трансформацію ринку торговельної нерухомості, що зумовило необхідність перегляду принципів укладання та обслуговування орендних договорів у ТРЦ. Зниження купівельного попиту, падіння товарообігу, зростання логістичних і операційних витрат, а також загрози фізичній безпеці об'єктів сформували потребу в мінімізації фіксованих зобов'язань з боку орендарів. У відповідь на це орендодавці ініціювали перехід до більш гнучких моделей взаємодії, орієнтованих на адаптацію до ринкової динаміки та фінансових можливостей контрагентів.

На рисунку 1 представлено співвідношення між договорами з фіксованою орендною ставкою, змішаними моделями та контрактами з оплатою, що залежить від фактичного товарообігу орендаря (turnover-based rent).

Починаючи з 2022 року, було зафіксовано поступове скорочення частки договорів з фіксованою орендною ставкою. У 2021 році цей тип договорів становив 72% від загальної кількості контрактів, тоді як у 2023 році відповідний показник знизився до 38%, а у 2024 році – до 32%. Така динаміка відображала зниження ефективності традиційної моделі орендних відносин, у якій усі ризики ринкової нестабільності несли орендарі.

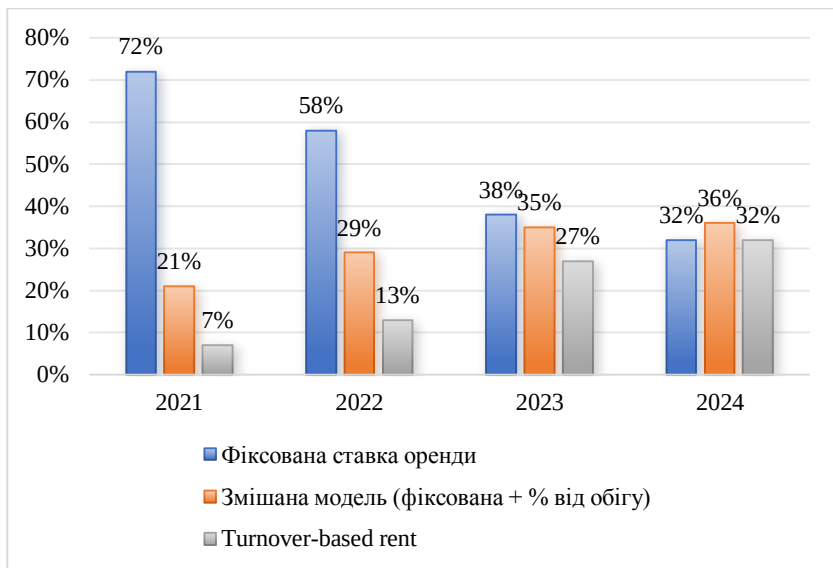


Рис. 1. Середні показники зміни структури орендних договорів у ТРЦ України (2021–2024 рр.)

Джерело: розроблено автором

Упродовж 2021–2024 років, паралельно зі зменшенням поширеності фіксованих ставок, спостерігалось активне зростання частки договорів із прив'язкою до товарообігу під якими розуміється модель оренди (turnover-based rent), за якої плата здійснюється виключно у формі відсотка від фактичного товарообігу орендаря без фіксованої складової. Одночасно розширювалося застосування змішаних моделей оренди, які передбачають наявність фіксованої базової ставки та додаткового змінного компонента, що визначається як відсоток від фактичного товарообігу орендаря. Частка turnover-based rent у вибірці торгово-розважальних центрів збільшилася з 7 % у 2021 році до 32 % у 2024 році, що засвідчило переорієнтацію орендної політики на інструменти взаємного страхування. У такій моделі орендарі отримували гнучкість у періоди падіння обсягів продажу, тоді як орендодавці зберігали потенціал отримання додаткового доходу за умов ринкового зростання. Упровадження цього формату стало ознакою переходу до адаптивного ціноутворення у сфері комерційної нерухомості.

Змішана модель оренди, яка поєднувала базову фіксовану ставку з відсотком від товарообігу, зберігала стійку позитивну динаміку

у вибірці торгово-розважальних центрів. Її частка зросла з 21 % у 2021 році до 36 % у 2024 році. Такий формат забезпечував збалансоване розподілення фінансового навантаження між сторонами та водночас стимулював орендарів до підвищення ефективності операційної діяльності.

Спостерігалось посилення тенденції до переходу від односторонньої моделі контролю до двосторонньої партнерської взаємодії між сторонами договору. У практиці ТРЦ така трансформація реалізовувалася через узгоджене коригування умов у відповідь на зміну ринкових обставин, перегляд строків виконання зобов'язань та впровадження компенсаційних механізмів у разі виникнення непередбачуваних подій. Це дозволяло підтримувати операційну активність ТРЦ та запобігати втраті орендарського пулу.

У межах довгострокових договорів фіксувалася практика внесення змін через запровадження тимчасових пільгових умов, переважно строком на 3–6 місяців. Такий підхід дозволяв реалізувати механізм гнучкої реакції на коливання товарообігу, підтримуючи при цьому фінансову стабільність як орендарів, так і орендодавців. Адаптація базових умов договорів здійснювалася з урахуванням поточних показників обігу, рівня операційних витрат та локальних ризиків.

Для детального аналізу практик адаптації орендних моделей було проаналізовано 14 ТРЦ. Узагальнені результати щодо частоти застосування основних форматів адаптації умов оренди за кожним об'єктом наведено в таблиці 1.

Результати аналізу вибірки засвідчили, що найпоширенішим механізмом адаптації довгострокових договорів залишався тимчасовий дисконт на орендну ставку тривалістю до шести місяців. Зазначений інструмент застосовувався у торгово-розважальних центрах 1, 5, 8, 11, 12, 14, що вказувало на його універсальність як засобу зниження короткострокового фінансового навантаження на орендарів у кризових умовах.

Показник OCR виконував функцію обмежувального параметра у договорах восьми торгово-розважальних центрів, серед яких було виокремлено ТРЦ 1, 2, 6, 7 та 10 як об'єкти з найбільш структурованими підходами до договірної регулювання. У цих ТРЦ застосування OCR дозволяло формувати фінансово збалансовані умови співпраці, визначаючи граничний рівень навантаження орендної плати на товарообіг орендаря, що відповідало політиці мінімізації ризиків неплатежів. Водночас у торгово-розважальних центрах, розташованих у Києві та Дніпрі, загалом спостерігалось поширення практики використання орендної моделі, прив'язаної до товарообігу, що відповідало запиту на гнучкість у контексті нестабільної виручки.

Таблиця 1

**Формати адаптації довгострокових договорів
у вибірці ТРЦ України (2021–2024 рр.)**

ТРЦ	Дисконт 3–6 міс.	Перехід на % з обігу	Встановлення OCR	Пролонгація без індексації	Тимчасове скасування штрафів
ТРЦ 1	✓	✓	✓	✓	✓
ТРЦ 2	✓		✓		✓
ТРЦ 3	✓	✓		✓	
ТРЦ 4	✓	✓	✓		
ТРЦ 5	✓	✓	✓	✓	✓
ТРЦ 6		✓	✓		✓
ТРЦ 7	✓		✓	✓	
ТРЦ 8	✓	✓	✓		✓
ТРЦ 9	✓			✓	
ТРЦ 10	✓	✓	✓		
ТРЦ 11	✓	✓		✓	✓
ТРЦ 12	✓	✓	✓		✓
ТРЦ 13	✓			✓	
ТРЦ 14	✓		✓	✓	✓

Примітка: позначка (✓) означає застосування відповідного механізму у структурі довгострокових договорів за період 2021–2024 рр.

Джерело: розроблено автором на основі даних¹⁶

Паралельно із трансформацією орендних моделей було зафіксовано зміну підходів до звітності з боку орендарів. З метою забезпечення прозорості розрахунків у межах turnover-based rent упроваджувалося регулярне надання даних про товарообіг, уніфікація форматів звітності, цифровий документообіг і перевірка результатів через POS-системи (Point of Sale systems). Це дозволяло орендодавцям здійснювати обґрунтовану оцінку ефективності орендарів і формувати прогнозовану модель грошових потоків.

Адаптація договорів також спричинила перерозподіл ризиків між сторонами. Якщо раніше переважна частина ризиків покладалася на

¹⁶ Kobzan, S., & Pomortseva, O. Real Estate Market of Ukraine. URL: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-031-31248-9> (дата звернення: 03.05.2025).

орендарів, то в умовах воєнного стану адміністрації ТРЦ частково брали на себе витрати, пов'язані з безпекою, енергозабезпеченням та інфраструктурними обмеженнями. Такий перерозподіл сприяв зниженню загального фінансового тиску на бізнес орендарів, одночасно вимагаючи від орендодавців підвищеної управлінської мобільності.

Оновлення відбулося в комунікаційній парадигмі взаємодії. Впроваджувалася практика регулярних переговорів, спільного стратегічного планування, погодження сезонних коригувань договорів і координації маркетингових ініціатив. Це створювало передумови для підтримки рівня заповненості комерційних площ і довгострокової фінансової стабільності ритейл-операторів.

У сукупності зазначені зміни підтверджували формування нової моделі комерційної взаємодії у сфері торговельної нерухомості, що характеризувалася підвищеною адаптивністю, акцентом на збереження партнерських відносин в умовах нестабільності та впровадженням механізмів динамічного перегляду умов співпраці. Ключовим чинником її ефективності виступала здатність сторін до фінансового планування з урахуванням меж допустимого навантаження на бізнес орендаря.

Одним із визначальних наслідків трансформації договірної політики у період з 2022 року стало поширення в орендній практиці показника OCR як інструменту гнучкого ціноутворення. У контексті зниження обсягів продажу, порушення ланцюгів постачання та зміни структури попиту показник OCR виконував роль індикатора стійкості договору, дозволяючи адаптувати фінансові умови співпраці до поточних ринкових умов.

У контексті розширення застосування показника Occupancy Cost Ratio як гнучкого інструменту договірної політики доцільним є залучення досвіду суміжних секторів комерційної нерухомості, зокрема готельного бізнесу. У дослідженні F. Zhu et al.¹⁷ було розроблено модель прогнозування заповнюваності з урахуванням еластичності ціни, що дозволяло автоматизовано адаптувати умови цінової політики в режимі реального часу. Автори довели, що використання індикативних параметрів на кшталт ціноеластичності попиту підвищує точність прогнозування заповненості та забезпечує стабільність доходу в умовах коливань ринкової кон'юнктури. Цей підхід є релевантним і для торговельної нерухомості, де показник Occupancy Cost Ratio може бути

¹⁷ Zhu, F., Xiao, W., Yu, Y., Wang, Z., Chen, Z., Lu, Q., ... & Ni, S. (2022, October). Modeling price elasticity for occupancy prediction in hotel dynamic pricing. In Proceedings of the 31st ACM International Conference on Information & Knowledge Management (pp. 4742-4746). URL: <https://dl.acm.org/doi/abs/10.1145/3511808.3557646> (дата звернення: 03.05.2025).

інтерпретований як мультифакторний індикатор рентабельності та операційної ефективності договору, який реагує на зміну обсягів продажу, відвідуваності та витрат. Впровадження аналогічних аналітичних моделей у договірну політику ТРЦ в умовах воєнного стану дозволяє забезпечити не лише контрольоване навантаження на орендаря, але й гнучке ціноутворення на основі поточних показників ефективності.

Упродовж 2021-2024 років OCR набув статусу формалізованого елемента договору. У понад половині торгово-розважальних центрів, включених до вибірки, його значення визначало базу для періодичного коригування орендної ставки за підсумками квартальних або піврічних звітів. За даними CBRE Ukraine та UCSC Ukraine, зазначений підхід був упроваджений у ТРЦ Києва, Львова, Дніпра й Одеси.

Для кількісної оцінки динаміки змін у граничних параметрах фінансового навантаження було здійснено узагальнення середніх значень показника OCR за основними сегментами роздрібної торгівлі. На рисунку 2 представлено зміну цього індикатора протягом 2021–2024 років, що дозволяє відобразити глибину адаптацій орендної політики до умов зниження маржинальності у відповідних галузях.

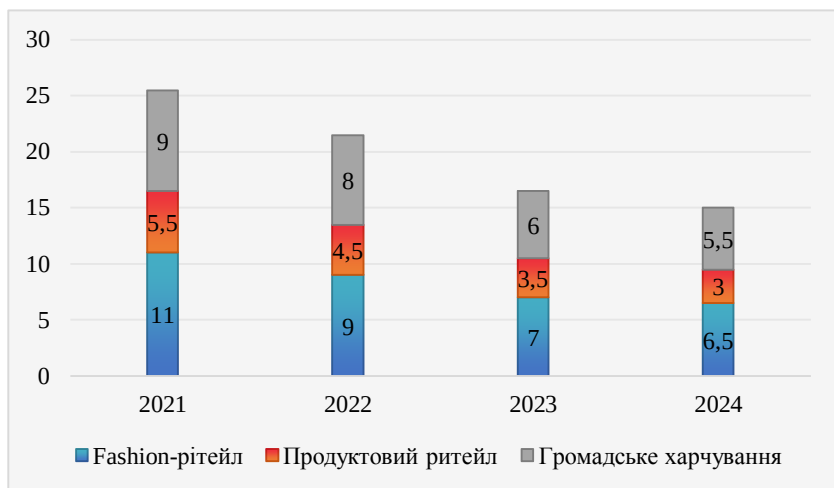


Рис. 2. Динаміка середніх значень Occupancy Cost Ratio / за категоріями ритейлу (2021–2024 рр.), %

Примітка: показник Occupancy Cost Ratio визначає частку витрат орендаря на оренду та супутні платежі у його валовому товарообігу

Джерело: розроблено автором

Аналіз динаміки показника Occupancy Cost Ratio засвідчив поступове зниження середнього допустимого рівня фінансового навантаження для ключових категорій ритейлу в період 2021–2024 років. У сегменті fashion-ритейлу значення показника зменшилося з 11,0% у 2021 році до 6,5% у 2024 році. Таке зниження корелювало з високою залежністю галузі від купівельної спроможності споживачів і чутливістю до порушення логістичних ланцюгів постачання. Обмеження навантаження за допомогою коригування OCR дозволяло зменшити ризики втрати орендарів у середньому та преміальному цінових сегментах одягу, взуття й аксесуарів.

У продуктовому ритейлі показник OCR знизився з 5,5% до 3,0%, що відображало критичну чутливість цієї категорії до коливань витрат, попри її здатність формувати стабільний трафік і задовольняти базові потреби споживачів. З огляду на низьку маржинальність операційної діяльності продуктових операторів, орендодавці фокусувалися на мінімізації орендного тиску задля збереження функціональної стабільності об'єктів. Зазначена тенденція виявлялася у ТРЦ усіх досліджених регіонів.

У сфері громадського харчування середній рівень OCR зменшився з 9,0% у 2021 році до 5,5% у 2024 році. Основними причинами стали зниження попиту на позадомове споживання, зростання операційних витрат (зокрема, на енергоносії й обслуговування) та обмеженість обігових коштів. Коригування показника дозволяло забезпечувати життєздатність фуд-кортів, кафе та ресторанів, які залишалися ключовими складовими комерційної привабливості ТРЦ.

Регуляторна функція OCR реалізовувалася через запровадження порогових значень, які використовувалися як тригери для перегляду умов співпраці. У разі перевищення встановленого ліміту, відповідно до звітних даних орендаря, адміністрація ТРЦ ініціювала коригування орендної ставки або погоджувала тимчасові знижки. Така практика була зафіксована у Gulliver, City Center та Appolo, що засвідчувало гнучкість механізмів адаптації до змін макроекономічного середовища.

Використання порогових значень Occupancy Cost Ratio як тригерів для перегляду умов оренди має також поведінкову обґрунтованість, що підтверджується результатами дослідження T.P. Scholdra et al.¹⁸, присвяченого аналізу змін споживчої поведінки домогосподарств у контексті макроекономічних коливань. У статті обґрунтовано, що

¹⁸ Scholdra, T. P., Wichmann, J. R., Eisenbeiss, M., & Reinartz, W. J. (2022). Households under economic change: How micro-and macroeconomic conditions shape grocery shopping behavior. *Journal of Marketing*, 86(4), 95-117. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/002224292111036882> (дата звернення: 05.05.2025).

в умовах економічної нестабільності покупці змінюють структуру витрат, частоту покупок і типи торговельних об'єктів, які вони відвідують. Така поведінкова волатильність безпосередньо впливає на товарообіг орендарів і, відповідно, на їхню здатність виконувати договірні зобов'язання. У цьому контексті запровадження гнучких порогових механізмів, пов'язаних із показником OCR, дозволяє адміністраціям ТРЦ своєчасно реагувати на зміну купівельної поведінки, запобігаючи виходу орендарів із ринку та підтримуючи стабільність орендного портфеля. Це свідчить про доцільність тіснішої інтеграції економіко-поведінкових індикаторів у систему управління договірною політикою.

Для поглиблення розуміння регіональної специфіки застосування показника OCR було узагальнено середні значення, встановлені для трьох основних типів орендарів: fashion-ритейлу, продуктового оператора і закладів громадського харчування (Рис. 3). Отримані дані дозволили оцінити рівень фінансової адаптації орендодавців до змін у структурі попиту й маржинальності бізнесу орендарів у різних регіональних контекстах.

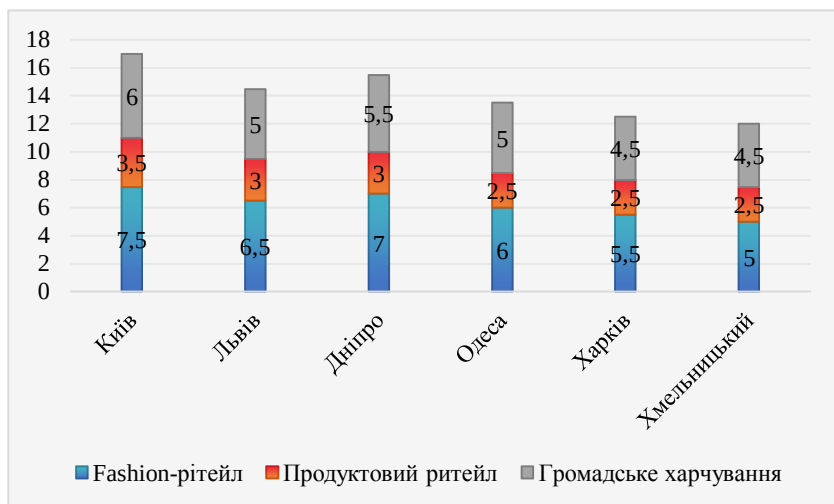


Рис. 3. Варіативність Occupancy Cost Ratio у ТРЦ вибірки залежно від регіону і типу орендаря, %

Примітка: рівень Occupancy Cost Ratio обмежував максимальну частку витрат орендаря на оренду у його валовому товарообігу

Джерело: розроблено автором

Результати аналізу підтвердили наявність виразної регіональної диференціації у використанні показника Occupancy Cost Ratio у договірній політиці торгово-розважальних центрів. У місті Київ, що вирізнялося високим рівнем ділової активності та концентрацією платоспроможного споживчого трафіку, середнє значення OCR для fashion-сегменту становило 7,5%, що було вищим порівняно з аналогічними показниками у Львові, Харкові та Хмельницькому, де рівень фінансового навантаження коливався в межах 5–6%. Подібні до значення Києва були зафіксовані у Дніпрі, що відображало порівнянну ринкову активність у центрально-східному регіоні.

Для продуктових операторів у всіх проаналізованих регіонах фіксувалися найнижчі значення OCR — у межах 2,5–3,5%. Така політика відповідала низькій рентабельності цього сегменту, водночас підкреслюючи його стратегічне значення для підтримання стабільного трафіку у ТРЦ. Незалежно від регіональних особливостей, орендодавці прагнули мінімізувати ризики виходу даної категорії орендарів, забезпечуючи фінансово допустимі умови співпраці.

У категорії громадського харчування спостерігалася помірна варіативність у значеннях OCR залежно від територіального попиту на позадомове споживання. У Києві та Дніпрі рівень фінансового навантаження становив у середньому 5,5–6,0%, тоді як у Харкові та Хмельницькому він не перевищував 4,5%, що зумовлювалося зниженням платоспроможності населення та трафіку в умовах близькості до зони бойових дій або обмеженого споживчого попиту.

Інтеграція OCR у цифрові моделі звітності дозволила значно підвищити якість фінансового моніторингу. У ТРЦ було запроваджено щомісячне надання звітів про обсяг товарообігу, підтверджених через POS-системи та CRM-платформи. Така практика забезпечувала прозорість розрахунків і створювала основу для об'єктивного перегляду умов оренди. Для орендарів, які демонстрували високий рівень звітної дисципліни, передбачались пільгові фінансові умови, що сприяло підвищенню мотивації до прозорої взаємодії.

Одним із важливих індикаторів трансформації договірної політики у торгово-розважальних центрах стала зміна середньої тривалості нових орендних договорів. Скорочення строків контракування відображало підвищення гнучкості взаємодії між орендодавцями та орендарями в умовах високої ринкової невизначеності. Динаміку середньої тривалості нових договорів у період 2021–2024 років представлено у таблиці 2.

**Середня тривалість нових орендних договорів
у ТРЦ вибірки (2021–2024 рр.), міс.**

Рік	Київ	Львів	Дніпро	Одеса	Харків	Хмельницький
2021	36	30	28	30	34	32
2022	24	18	21	20	22	20
2023	15	12	14	13	12	13
2024	12	10	11	11	10	10

Примітка: показники подано на основі середніх строків нових договорів, укладених у межах досліджуваних ТРЦ протягом зазначених років

Джерело: розроблено автором

У 2024 році спостерігалось подальше скорочення середньої тривалості нових орендних договорів у торгово-розважальних центрах, охоплених дослідженням. Найнижчі значення фіксувалися у Львові, Харкові та Хмельницькому – в межах 10 місяців. Це свідчило про стійке впровадження короткотермінових контрактів навіть у регіонах із нижчою щільністю комерційної активності. У Києві середній строк дії нових угод становив 12 місяців, що хоча й перевищувало аналогічні показники інших міст, однак залишалося істотно нижчим порівняно з довоєнним періодом.

У містах Одеса та Дніпро середня тривалість нових орендних договорів становила 11 місяців, що відображало поступовий відхід від багаторічних зобов'язань на користь форматів з гнучкими умовами перегляду. Така трансформація свідчила про зміну управлінської логіки на користь періодичної ревізії контрактних параметрів із урахуванням нестабільного рівня споживчого попиту, логістичних бар'єрів та змін у фінансовому становищі орендарів.

Дані періоду 2021–початку 2022 років та досвід воєнного періоду в Україні у 2022–2024 роках засвідчили суттєву зміну характеру маркетингових активностей підприємств, що вплинуло і на комунікаційні стратегії в секторі торговельної нерухомості. Як зазначено у дослідженні М. Korneyev et al.¹⁹, маркетингова діяльність бізнесу в умовах війни фокусувалася на збереженні клієнтської бази, формуванні довіри та гнучкості у взаємодії з партнерами. У межах торгово-розважальних центрів ці підходи трансформувалися у договірні стратегії, які передбачали короткотермінове контрагування, регулярну звітність і підвищену індивідуалізацію умов для орендарів. Таким чином, маркетингові

¹⁹ Korneyev, M., Berezhniuk, I., Dzhyndzhoian, V., Kubakh, T. H., & Horb, K. (2022). Business marketing activities in Ukraine during wartime. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89691> (дата звернення: 05.05.2025).

орієнтири підприємств, зафіксовані під час війни, стали підґрунтям для перегляду принципів управління орендними портфелями ТРЦ, де комерційна гнучкість стала інструментом утримання резидентів.

Для узагальнення змін у структурі договірної політики ТРЦ було здійснено візуалізацію динаміки скорочення середньої тривалості нових орендних договорів за період 2021–2024 років. Дані, представлені у рисунку 4, ілюструють системне зменшення термінів контрактів та перехід до тимчасових форматів із тривалістю менше одного року, що свідчило про інституціоналізацію моделі гнучкого контракування в умовах воєнного стану.

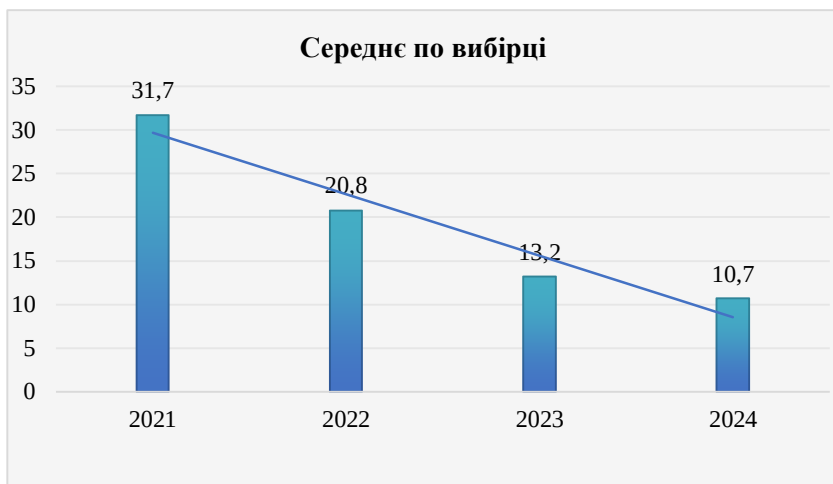


Рис. 4. Динаміка середньої тривалості нових орендних договорів у ТРЦ вибірки (2021–2024 рр.), міс.

Джерело: розроблено автором

У 2024 році середнє значення тривалості нових орендних договорів у торгово-розважальних центрах (ТРЦ), охоплених дослідженням, становило 10,7 місяця, тоді як у 2021 році цей показник сягав 31,7 місяця. Така динаміка засвідчила суттєве структурне зрушення у підходах до формування договірних зобов'язань, що ґрунтувалося на відмові від довготривалого контракування на користь гнучкої адаптації до мінливих ринкових умов. Скорочення середньої тривалості більш ніж утричі за чотирирічний період вказувало на переорієнтацію управлінських стратегій ТРЦ на мінімізацію договірних ризиків в умовах

обмеженої передбачуваності попиту, волатильності вартості ресурсів і скорочення горизонтів стратегічного планування.

Зменшення тривалості орендних зобов'язань сприяло уникненню фіксації умов у нестабільному середовищі, дозволяючи адаптувати комерційну політику до поточної кон'юнктури без втрати потенціалу монетизації у разі покращення макроекономічної ситуації. Виявлена регіональна уніфікація підходів до термінів контракування свідчила про переважання єдиної управлінської логіки у кризовий період.

Ключовим елементом моделі short-term contracting стало впровадження періодичного перегляду умов договору на основі індикативної звітності. У договори включались положення про регулярне надання орендарями інформації щодо товарообігу, рівня експлуатаційних витрат та показників ефективності використання площі. Це дозволяло адміністраціям ТРЦ виявляти ризики та здійснювати коригування умов задля збереження дохідності об'єкта.

Адаптивні підходи застосовувалися не лише до нових контрактів, а й до вже чинних довгострокових договорів шляхом укладення додаткових угод. У періоди пікового зниження трафіку адміністрації ТРЦ погоджували тимчасові зміни умов оренди без перегляду базових положень контракту. Це забезпечувало безперервність договірних відносин за одночасного оперативного коригування орендної ставки, графіку платежів або розміру експлуатаційного платежу.

Однією з форм реалізації антикризової стратегії short-term contracting стало укладання договорів із тестовою функцією, які використовувалися для апробації нових форматів торгівлі або орендарів. Такі угоди надавали змогу тимчасово оцінити комерційну життєздатність об'єкта перед прийняттям рішень щодо довгострокової співпраці. У межах дослідження було здійснено аналіз частки договорів із тестовою функцією у загальній структурі нових контрактів за період 2021–2024 років у межах вибірки з чотирнадцяти ТРЦ (Рис. 5).

Під договорами з тестовою функцією розуміються короткотермінові угоди строком до 12 місяців, укладені з метою оцінки ефективності нових орендарів або концепцій ритейлу.

Упродовж 2021–2024 років спостерігалось стале зростання частки короткотермінових орендних договорів із тестовою функцією в загальній структурі нових контрактів у торгово-розважальних центрах (ТРЦ). Якщо у 2021 році їхня частка становила лише 8%, то у 2024 році вона зросла до 29%, що вказувало на понад трикратне зростання. Така динаміка свідчила про прагнення орендодавців мінімізувати ризики укладання довгострокових угод за умов обмеженої інформації щодо фінансової стійкості або адаптивного потенціалу нових орендарів.

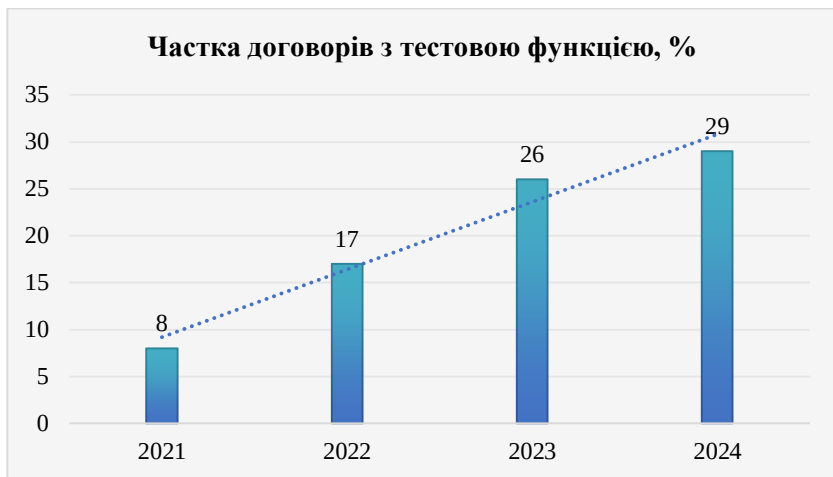


Рис. 5. Частка короткотермінових договорів з тестовою функцією у структурі нових орендних угод у ТРЦ вибірки (2021–2024 рр.), %

Джерело: розроблено автором

Формат short-term contracting із тестовою функцією набув особливої актуальності в періоди підвищеного операційного навантаження на ТРЦ, коли зростання витрат на утримання об'єкта супроводжувалося непередбачуваністю доходів. У таких умовах короткострокова модель забезпечувала ефект умовної гнучкості, даючи можливість орендодавцю за результатами короткого циклу переглянути комерційні параметри відповідно до сучасної ринкової кон'юнктури. Це дозволяло зберігати гнучкість ціноутворення та реагувати на зміни попиту без фіксації умов у довгостроковому періоді.

Використання короткотермінових договорів стало інструментом формування адаптивної архітектури орендного портфеля ТРЦ, яка сприяла збереженню поточної платоспроможності орендарів та створювала передумови для подальшого зростання доходності після стабілізації економічного середовища. Сформовані у процесі дослідження емпіричні дані дозволили узагальнити ефективність гнучкого підходу до формування договірної політики у кризовий період.

У контексті підвищеної договірної невизначеності найбільш поширеною формою оптимізації ризиків стала реалізація моделей короткотермінової оренди з умовною пролонгацією. Такі договори передбачали визначення критеріальних значень операційних або фінансових показників, за досягнення яких орендар отримував право на автоматичне або спрощене продовження співпраці. Цей підхід забезпечував

динамічний механізм етапного входження до довгострокових відносин, що дозволяло зменшити невизначеність у процесі прийняття управлінських рішень.

Для дослідження регіональних особливостей поширення зазначених практик було здійснено аналіз частки договорів із тестовою функцією та умовною пролонгацією у вибірці з 14 торгово-розважальних центрів, розташованих у шести містах України. Результати динаміки їх впровадження упродовж 2021–2024 років наведено на рисунку 6.

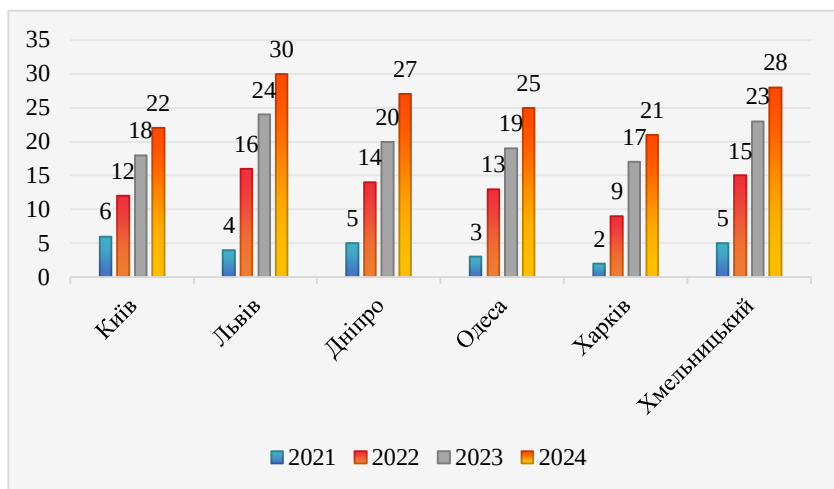


Рис. 6. Частка договорів із умовною пролонгацією після тестового періоду в ТРЦ вибірки за регіонами (2021–2024 рр.), %

Джерело: розроблено автором

На основі отриманих даних було встановлено, що найвищі показники застосування моделей умовної пролонгації зафіксовано у торгово-розважальних центрах Львова та Хмельницького. У 2024 році частка таких договорів у цих регіонах перевищила 28–30%, що свідчило про високий рівень адаптивності адміністрацій до динамічних змін ринку, а також про переорієнтацію на індивідуалізований підхід до формування договірної політики. У межах дослідження під моделями умовної пролонгації розумілися нові договори оренди, які передбачали можливість продовження після завершення тестового періоду за умови досягнення погоджених показників, таких як обсяг товарообігу, ефективність використання площі та стабільність графіка платежів.

У Києві та Дніпрі спостерігалася помірна, але стабільна тенденція до впровадження механізмів перевірки ефективності орендарів перед укладанням довгострокових договорів, що свідчило про пошук балансу між ризиком і потенційною дохідністю.

Низький рівень поширення зазначеного підходу в Харкові пояснювався наявністю підвищених безпекових ризиків, які зумовлювали скорочення обсягу нових контрактів та переважне використання короткотермінових угод без пролонгаційних положень. Ця динаміка підтверджувала поступовий перехід від традиційних фіксованих договірних схем до моделі адаптивного циклічного тестування орендних відносин.

Зазначений формат сприяв підвищенню гнучкості управління орендним портфелем, дозволяв орендодавцям оперативно реагувати на зміни кон'юнктури ринку, зберігати якісний склад орендарів і знижувати ризики, пов'язані з нестабільною фінансовою поведінкою окремих операторів у кризових умовах. Такий підхід формував підґрунтя для запровадження систематизованої моделі моніторингу ефективності, яка передбачала інтеграцію комерційних індикаторів у договірну структуру.

Для оцінювання ефективності орендних відносин у рамках дослідження було використано низку операційних показників, що характеризували витрати, динаміку товарообігу, конверсію споживачів, середній чек та частоту відвідувань. Застосування цих індикаторів дозволяло деталізувати параметри діяльності орендарів і обґрунтовувати зміни договірних умов відповідно до фактичної результативності. Основні критерії оцінювання наведено у таблиці 3.

Запровадження багатофакторного підходу до оцінювання комерційної діяльності орендарів забезпечило перехід адміністрацій торгово-розважальних центрів (ТРЦ) від реактивного до превентивного управління договірними відносинами. У практичному вимірі це означало, що перевищення граничного рівня Occupancy Cost Ratio (OCR) інтерпретувалося як ознака потенційної фінансової нестійкості орендаря, що вимагало своєчасного коригування умов договору. Натомість високі значення таких показників, як unit sales productivity чи repeat visit frequency, могли використовуватись як обґрунтування для розширення орендованої площі або пролонгації чинного контракту без додаткових перемовин.

Таблиця 3

Ключові типи комерційних індикаторів, що використовувалися для адаптації умов орендних договорів у ТРЦ (2021–2024 рр.)

Індикатор	Характеристика	Механізм впливу на умови договору
Turnover dynamics	Динаміка змін товарообігу за квартал або рік	Перегляд ставки або зміни типу оренди (фіксована/ змішана/від обороту)
Occupancy Cost Ratio (OCR)	Співвідношення орендних витрат до товарообігу	Активізація перегляду ставок при перевищенні допустимого порогу
Traffic conversion rate	Відношення кількості транзакцій до кількості відвідувачів	Модифікація формату договору (тестовий → стабільний)
Repeat visit frequency	Середня кількість повторних візитів у місяць	Коригування маркетингової складової або тривалості договору
Unit sales productivity	Товарообіг на 1 м ² площі	Перерозподіл площі або зміна рівня комерційного навантаження
Operational reliability index	Показник виконання орендарем умов договору (вчасність платежів, звітність, участь у промоакціях)	Впливає на пролонгацію, надання знижок або застосування штрафів
Marketing engagement score	Індекс залученості орендаря до маркетингових кампаній ТРЦ	Використовується при формуванні бонусних умов або індексації ставок

Джерело: розроблено автором

Інтеграція параметризованих індикаторів до моделі управління орендним портфелем сприяла підвищенню обґрунтованості управлінських рішень, уніфікації критеріїв оцінювання ефективності партнерства та забезпечувала можливість автоматизованого перегляду умов договору. Індикатори використовувалися комплексно в межах внутрішніх систем оцінювання ефективності орендарів, що впливало на тривалість, структуру та умови договору; значення порогів, при яких застосовувалася адаптація, встановлювались індивідуально залежно від сегменту ритейлу, тривалості співпраці та сезонності. Такий підхід дозволяв мінімізувати транзакційні витрати, зокрема в умовах обмеженого часу та ресурсів для індивідуального переговорного процесу.

Узагальнення результатів проведеного дослідження засвідчило, що процес адаптації договірної політики в ТРЦ набув системного характеру, охоплюючи модифікацію підходів до контрахтування, впровадження гнучких механізмів ціноутворення та параметризацію умов співпраці. Встановлено, що ефективне функціонування об'єктів торговельної нерухомості в умовах ринкової нестабільності та загроз безпеці вимагало впровадження уніфікованого набору елементів договірної структури, який би одночасно забезпечував стабільність орендного потоку та зберігав управлінську контрольованість.

У таблиці 4 представлено рекомендовану структуру адаптивного договору оренди у ТРЦ, що відображає типову практику провідних об'єктів комерційної нерухомості в умовах кризової динаміки ринку.

Таблиця 4

**Рекомендовані елементи адаптивного договору ТРЦ
у нестабільних умовах**

Компонент договору	Рекомендоване положення
Тривалість	6–12 місяців з можливістю пролонгації після оцінки ефективності
Структура орендної плати	Комбінована модель: фіксована ставка + частка від товарообігу
Періодичність перегляду	Кожні 3–6 місяців (зафіксовано в договорі)
Умовна пролонгація	Автоматичне продовження у разі досягнення погоджених KPI
Occupancy Cost Ratio (OCR)	Фіксовані межі залежно від типу рітейлу (наприклад, до 6% для fashion, до 4% для food)
Адаптаційні тригери	Зміна ставки або умов оренди при зниженні трафіку, товарообігу або перевищенні OCR
Вбудовані альтернативні сценарії	Заздалегідь погоджені варіанти ставок і умов на випадок змін у ринковому середовищі
Скоринг орендаря	Внутрішній рейтинг за індикаторами: платіжна дисципліна, маркетингова активність тощо

Джерело: узагальнено автором

Запропонована конфігурація елементів адаптивного договору забезпечувала формалізацію управлінської логіки ведення договірної політики в умовах ринкової нестабільності. Поєднання коротко-термінової тривалості, гнучкої структури орендної плати, періодичних точок перегляду умов та застосування прозорих тригерів для коригування параметрів контрахту створювало рамкову договірну конструкцію, орієнтовану на підвищення стійкості об'єкта в умовах невизначеного попиту. Така модель дозволяла комерціалізувати ризики,

зменшити адміністративне навантаження, пов'язане з проведенням перемовин, та водночас забезпечити довготривалу договірну дисципліну за рахунок впровадження системи оцінювання, заснованої на кількісно вимірюваних індикаторах операційної ефективності орендаря.

У межах проведеного дослідження було встановлено, що ефективність функціонування торгово-розважальних центрів у період воєнного стану визначалася здатністю впроваджувати адаптивні договірні стратегії, що враховували динаміку споживчого попиту, поведінкову чутливість операторів ритейлу та коливання макроекономічного середовища. Інтеграція параметризованих положень у договірну практику сприяла збереженню функціональної стабільності об'єктів комерційної нерухомості та підвищенню їхньої стійкості до зовнішніх шоків.

3. Адаптивна договірна політика ТРЦ:

поведінкові параметри, цифровізація та сценарії стійкості

Результати дослідження засвідчили трансформацію договірної політики ТРЦ у напрямі короткотермінових моделей співпраці, впровадження гнучкого ціноутворення та використання параметризованих індикаторів операційної ефективності. Поширення договорів, орендна ставка в яких прив'язувалася до товарообігу, а також активне застосування показника OCR свідчили про прагнення досягти балансу інтересів між орендодавцями та орендарями в умовах нестабільного ринку. Впровадження адаптивних положень у договірну практику сприяло зниженню ризику втрати орендного доходу, підтриманню цільового рівня заповнюваності площ та підвищенню загальної операційної стійкості об'єктів комерційної нерухомості. Виявлена регіональна варіативність практик адаптації вказувала на локальну специфіку їх реалізації залежно від рівня ринкової активності та споживчої поведінки.

Інтеграція гнучких механізмів контрактування у договірну політику ТРЦ формувала не лише економічні, а й операційні ефекти. Зменшення ротації орендарів, підвищення рівня передбачуваності грошових потоків і стабілізація клієнтського трафіку стали ключовими результатами впровадження адаптивних стратегій. Як засвідчено в дослідженні С. Yasi et al.²⁰, забезпечення стабільності споживчої лояльності було пов'язано з ефективністю управління торговельними об'єктами, включно з якістю сервісу, оперативністю змін і відповідністю очікуванням споживачів.

²⁰ Yasi, C., & Bhaumik, A. (2024). Analyse How Shopping Centre Management Affects Human Resource Utilisation. *Prestieesci Journal of Business and Management*, 1(1), 28-35. URL: <https://prestieesci.com/journal/index.php/PJBM/article/view/28> (дата звернення: 15.05.2025).

Зіставлення результатів дозволило аргументувати доцільність включення до договорів індикаторів, пов'язаних із задоволеністю клієнтів, як інструменту утримання ключових ритейлерів.

Зростання ваги операційних метрик супроводжувалося впровадженням цифрових платформ для моніторингу ефективності. У роботі Н. Hou et al.²¹ було запропоновано підхід smart facilities management, в основі якого — система ключових показників ефективності (KPI) для обґрунтованого управління простором. Хоча першочергово цей інструментарій було призначено для забезпечення функціонування технічної інфраструктури, результати дослідження підтвердили можливість його адаптації до сфер управління орендними відносинами. Зокрема, параметри операційної продуктивності можуть використовуватися як тригери для автоматичного коригування умов договору.

Підтримання стабільного орендарського складу було визначено як ключова умова збереження поведінкової стабільності клієнтів. У повторному дослідженні С. Yasi et al.²² було підкреслено, що відповідність очікуванням споживачів формується не лише через якість обслуговування, а й через послідовність взаємодії з торговельним середовищем, яка опосередковується ефективністю орендарів. Таким чином, договірна політика, зорієнтована на забезпечення життєздатності операторів ритейлу, відігравала роль інструменту стабілізації споживчого попиту в умовах макроекономічної нестабільності.

В умовах глибокої ринкової турбулентності зростала потреба у перегляді традиційних моделей співпраці між адміністраціями торгово-розважальних центрів (ТРЦ) та орендарями. У роботі L.A. Escudero-Gómez²³ було представлено концепцію переходу від класичних форматів ритейлу до функціональних моделей, заснованих на індивідуалізації комерційної пропозиції та емоційній взаємодії з цільовими групами споживачів. Дослідження конкурентних стратегій трьох торговельних об'єктів агломерації Мадрида, які реалізували

²¹ Hou, H., Au-Yong, C. P., & Wang, T. (2025). Evaluating smart facilities management in shopping centers: a participatory KPI method approach. *Facilities*. URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/f-02-2024-0025/full/html> (дата звернення: 15.05.2025).

²² Yasi, C., & Bhaumik, A. (2024). Examine The Impact Of Effective Utilization Of Human Resource In Shopping Center Management. *Prestieesci Journal of Business and Management*, 1(1), 20-27. URL: <https://prestieesci.com/journal/index.php/PJBM/article/view/27> (дата звернення: 20.05.2025).

²³ Escudero-Gómez, L. A. (2024). Shopping centers challenging decline: Competitive strategies in three case studies from Madrid's urban area. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 79, 103826. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S096969892400122X> (дата звернення: 20.05.2025).

концепцію lifestyle center, засвідчило релевантність такої трансформації для умов зростаючої нестабільності. Узгодженість з результатами, отриманими в межах дослідження українських ТРЦ, полягала в тенденції до адаптації договірних умов на основі динаміки попиту, трафіку та поведінкової стабільності орендарів.

Аналіз впливу поведінкових характеристик клієнтів на структурні умови співпраці був доповнений висновками дослідження P. Radha et al.²⁴, у якому визначено ключові змінні споживчого вибору в межах торгового середовища. До таких змінних віднесено просторову організацію, уявлення про бренди, цінову чутливість та маркетингове оточення. Співставлення із вітчизняними даними дозволило зробити висновок щодо доцільності включення поведінкових параметрів до системи укладання або перегляду договорів. Це сприяло формуванню параметризованих моделей оренди, здатних враховувати особливості конкретної товарної категорії або типу рітейл-оператора.

Окремий вектор адаптації охоплював переосмислення ролі просторово-функціональних характеристик площ як детермінанта комерційної ефективності. У дослідженні S.D. Astarini et al.²⁵ запропоновано шкалу оцінювання площ у торгових центрах Індонезії за критеріями планувальної конфігурації, доступності та візуальної привабливості. Узагальнення отриманих висновків дозволило встановити аналогічні підходи, що застосовувалися в українських ТРЦ. Зокрема, зміна умов договору залежала від ефективності використання конкретної площі, яка оцінювалася через внутрішні індикатори. Це підтвердило необхідність уніфікації підходів до просторової оцінки в системі управління орендними портфелями, з урахуванням змін поведінкових характеристик споживачів і параметрів трафіку.

Проведений аналіз також засвідчив зростання ролі цифрових інструментів і поведінкових параметрів у формуванні адаптивної

²⁴ Radha, P., & Aithal, P. S. (2024). An exploratory analysis of variables shaping consumer decision-making in the purchase of kitchen appliances within Shopping mall environments. *International Journal of Management, Technology and Social Sciences (IJMTS)*, 9(1), 148-168. URL: https://www.researchgate.net/profile/Sreeramana-Aithal/publication/379028417_An_Exploratory_Analysis_of_Variables_Shaping_Consumer_Decision-Making_in_the_Purchase_of_Kitchen_Appliances_Within_Shopping_Mall_Environments/links/65fdb45a8baf573a1cef83b/An-Exploratory-Analysis-of-Variables-Shaping-Consumer-Decision-Making-in-the-Purchase-of-Kitchen-Appliances-Within-Shopping-Mall-Environments.pdf (дата звернення: 22.05.2025).

²⁵ Astarini, S. D., & Utomo, C. (2025). Observation scale of space value for measuring successful shopping malls, a case study in Indonesia. *Journal of Asian Architecture and Building Engineering*, 24(1), 115–138. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13467581.2023.2287208> (дата звернення: 22.05.2025).

договірної політики. У роботі X. Meng et al.²⁶ було розроблено концепцію інтелектуальної системи, яка, на основі технології розпізнавання обличчя, забезпечувала збір даних про емоційний стан, демографічні характеристики та поведінку клієнтів у межах ТРЦ. Використання таких інструментів сприяло персоналізації маркетингових активностей і підвищенню рівня залученості споживачів. Отримані результати дозволили обґрунтувати релевантність включення таких поведінкових змінних, як тривалість перебування, категоріальна чутливість та інтенсивність трафіку, до скорингових моделей і рішень щодо пролонгації контрактів. Це сприяло оптимізації просторового використання площ і формуванню стійкої конкурентної позиції в умовах підвищеної ринкової конкуренції.

Крім того, встановлено, що ефективність адаптивних стратегій управління ТРЦ залежала від здатності враховувати позаринкові ризики, зокрема біологічного характеру, які суттєво впливали на інтенсивність споживчого трафіку та структуру орендного навантаження. У дослідженні S. Najafi et al.²⁷ було розглянуто трансформацію муніципального управління в умовах пандемії COVID-19 на прикладі міста Тегеран, із фокусом на локальні техніко-економічні особливості. Співвіднесення з емпіричними результатами засвідчило, що українські ТРЦ впроваджували подібні механізми адаптації – зокрема, через укладання короткотермінових договорів, використання умовних сценаріїв співпраці та тригерів для автоматичного перегляду умов. Це забезпечувало підвищення гнучкості та стійкості управлінських рішень у контексті зовнішніх шоків.

Установлено, що моделі реагування торгово-розважальних центрів (ТРЦ) на кризові виклики формувалися відповідно до принципів, притаманних системам публічно-приватного партнерства. У дослідженні G. Castelblanco et al.²⁸ було проаналізовано динаміку розроблення

²⁶ Meng, X., & Beninsig, M. A. (2024, August). Intelligent application utilizing facial recognition to determine marketing strategies for shopping mall customers. In 4th International Conference on Internet of Things and Smart City (IoTSC 2024) (Vol. 13224, pp. 573-580). SPIE. URL: <http://spiedigitallibrary.org/conference-proceedings-of-spie/13224/1322429/Intelligent-application-utilizing-facial-recognition-to-determine-marketing-strategies-for/10.1117/12.3035267.short> (дата звернення: 23.05.2025).

²⁷ Najafi, S., Khosravani, F., Yousefi, M., Jandaghi, J., Valizadeh, B., & Torkashvand, J. (2024). Development of municipal solid waste management guidelines in biological crisis based on international experiences and considering local techno-economic characteristics. Results in Engineering, 22, 102052. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2590123024003062> (дата звернення: 24.05.2025).

²⁸ Castelblanco, G., Guevara, J., & De Marco, A. (2024). Crisis management in public-private partnerships: lessons from the global crises in the XXI century. Built Environment Project and Asset Management, 14(1), 56-73. URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/bepam-11-2022-0174/full/html> (дата звернення: 24.05.2025).

стратегій кризового управління з урахуванням інституційної координації, інструментів ризик-менеджменту та необхідності захисту публічних інтересів. Проведене зіставлення отриманих результатів з висновками зазначеного дослідження підтвердило, що підходи, застосовані в українських ТРЦ, – включно з короткотерміновим контрагуванням, структуризацією показника Occupancy Cost Ratio та використанням умовної пролонгації – відповідали логіці адаптивного управління в умовах високої невизначеності. Це засвідчило наявність міжсекторального зближення стратегічних практик у напрямі досягнення балансу між гнучкістю, фінансовою стійкістю та операційною ефективністю.

У дослідженні A.M. Orr et al.²⁹ було проаналізовано зміни у структурі інвестиційного ринку роздрібної торгівлі Великобританії в умовах трансформації сприйняття орендних ризиків. Автори обґрунтували необхідність переходу до гнучкіших моделей договорів оренди, які включають положення про можливість перегляду умов співпраці залежно від ринкової кон'юнктури. Такий підхід дозволяв орендодавцям і орендарям мінімізувати ризики в умовах високої невизначеності, що узгоджується з виявленими у дослідженні тенденціями адаптації договірної політики українських ТРЦ.

У роботі M. Kirkup і M. Rafiq³⁰ акцентовано увагу на управлінні орендним складом нових торговельних центрів через стратегічний добір операторів відповідно до потреб цільової аудиторії. Автори підкреслили, що ефективність функціонування ТРЦ значною мірою визначається якістю tenant mix та відповідністю орендарів локальній специфіці попиту. Ці висновки знаходять підтвердження у сучасній практиці українських ТРЦ, де одним із пріоритетів стало формування стабільного орендного складу через використання параметризованих моделей оцінювання ефективності орендарів.

Оглядовий аналіз N.A. Salleh et al.³¹ узагальнив основні чинники успішності торговельних центрів, серед яких ключову роль відіграють

²⁹ Orr, A. M., Gardner, A., Jackson, C., & White, J. T. (2022). ADAPTATION OF THE RETAIL INVESTMENT MARKET IN THE UK: changing tenant covenant perceptions and flexibility in the lease model. URL: https://www.prres.org/uploads/548/2360/Orr_Adaptation_of_Retail_Investmenl.pdf (дата звернення: 24.05.2025).

³⁰ Kirkup, M., & Rafiq, M. (1994). Managing tenant mix in new shopping centres. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 22(6), 29–37. URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09590559410070303/full/html> (дата звернення: 25.05.2025).

³¹ Salleh, N. A., Rahman, N. Y. A., Wahab, M. A., & Ahmad, N. (2023). A Review on Key Determinants Factors of Successful Shopping Malls. *International Journal of Business and Technology Management*, 5(S3), 1–11. URL: <https://myjms.mohe.gov.my/index.php/ijbtm/article/view/24138> (дата звернення: 03.05.2025).

фізичні характеристики об'єкта, стратегія оренди, інтенсивність маркетингових активностей і якість операційного управління. Особливу увагу приділено важливості клієнтоорієнтованого підходу, який забезпечує відповідність пропозиції очікуванням споживачів. У цьому контексті результати дослідження українських ТРЦ підтверджують необхідність інтеграції поведінкових індикаторів до процесу укладання та перегляду договірних умов для підвищення операційної ефективності.

У рамках проекту REPAIR, узагальненого у роботі A.M. Orr et al.³², досліджувалися структурні зрушення у функціонуванні торговельних об'єктів центрів міст Великобританії, спричинені ринковими трансформаціями. Автори акцентували на зниженні ефективності традиційних моделей фіксованої оренди та на необхідності впровадження гнучких договірних схем, орієнтованих на фактичну активність споживачів і стабільність доходів орендарів. Узагальнення цих висновків дозволило обґрунтувати доцільність запровадження параметризованих механізмів управління орендними відносинами в українських ТРЦ як інструменту підвищення адаптивності до зовнішніх викликів.

Узагальнення результатів проведеного критичного огляду дозволило підтвердити доцільність інтеграції цифрових інструментів, параметризованих моделей ціноутворення та індикаторних систем оцінювання ефективності орендарів як ключових елементів системи управління в умовах кризової динаміки. Цифрова трансформація охоплює усі аспекти діяльності підприємств від бізнес-моделей і процесів до організаційної культури та стратегічного управління, що підтверджується роботою К. Нестерової³³ і сектор ТРЦ не є виключенням.

Проведене емпіричне дослідження розширило наявні уявлення щодо специфіки трансформації договірної політики в українських ТРЦ, дозволивши співвіднести виявлені тенденції з міжнародним досвідом. Особливий акцент було зроблено на таких аспектах, як скорочення тривалості орендних договорів, регулювання рівня орендного навантаження та впровадження механізмів для оперативного коригування договірних умов. Узагальнення цих елементів підтвердило загальну логіку еволюції стратегій управління комерційною нерухомістю в умовах структурної нестабільності.

³² Orr, A. M., Jackson, C., White, J. T., Lawson, V., Gardner, A., Hickie, J., ... & Stewart, J. L. (2022). Retail Change and Transition in UK City Centres. Real Estate, Place Adaptation and Innovation within an integrated Retailing system (REPAIR) End of Project Report. URL: <https://eprints.gla.ac.uk/277602/> (дата звернення: 03.05.2025).

³³ Нестерова, К. (2024). Цифрові технології як чинник трансформації стратегічного управління підприємствами: сучасні підходи та можливості розвитку. *Управління змінами та інновації*, (12), 117-121. DOI: <https://doi.org/10.32782/СМІ/2024-12-18> (дата звернення: 09.06.2025).

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження засвідчило, що період 2022–2024 років став каталізатором суттєвих змін у договірній політиці ТРЦ України, спричинивши відхід від фіксованих моделей оренди на користь гнучких форматів взаємодії з орендарями. Встановлено скорочення середньої частки договорів із фіксованою орендною ставкою з 72% у 2021 році до 32% у 2024 році, водночас середня частка контрактів із прив'язкою до товарообігу зросла з 7% до 32%. Поширення змішаних моделей оренди, що поєднували фіксовану ставку та змінну частину, обґрунтувало стратегічний зсув до формату розподілу ризиків між сторонами орендних відносин.

Ключовим елементом адаптивної політики управління стало включення показника OCR. У результаті дослідження було встановлено, що у 2024 році середні значення OCR становили 6,5 % для fashion-сегменту, 3 % для продуктової торгівлі та 5,5 % для громадського харчування. Виявлено регіональну варіативність у підходах до встановлення меж OCR: найнижчі середні рівні зафіксовано у ТРЦ Хмельницького та Харкова (сукупні значення OCR 12–12,5 %), тоді як у Києві та Львові середні значення залишалися на рівні 13,5–17%, що відповідало вищій платоспроможності споживчого трафіку.

Середня тривалість нових договорів у вибірці скоротилася з 31,7 місяця у 2021 році до 10,7 місяця у 2024 році, що засвідчило системне домінування короткотермінових контрактів. Частка нових договорів із тестовою функцією збільшилася з 8 % у 2021 році до 29 % у 2024 році. У структурі моделей оренди частка змішаних договорів зросла з 21 % до 36 %, а частка договорів типу turnover-based rent підвищилася з 7 % до 32 %, що засвідчило перехід до моделей взаємного страхування фінансових ризиків у договірних відносинах.

Управлінські практики ТРЦ передбачали застосування параметризованих підходів до оцінювання ефективності орендарів. Використовувалися такі індикатори, як товарообіг, своєчасність платежів, участь у спільних маркетингових активностях, показники повторних візитів та рівень відвідуваності. Отримані дані слугували підґрунтям для прийняття рішень щодо пролонгації контрактів, зміни ставок чи оптимізації обсягу орендованих площ. Такий підхід дозволив забезпечити індивідуалізацію управлінських рішень без підвищення адміністративного навантаження.

Було сформульовано рекомендації щодо вдосконалення договірної політики ТРЦ в умовах нестабільності. Доцільним визнано впровадження фазової моделі взаємодії з новими орендарями, яка передбачає умовну пролонгацію після досягнення заздалегідь

визначених операційних показників. Рекомендується фіксувати граничні рівні OCR з урахуванням галузевої маржинальності, а також застосовувати автоматизовані механізми перегляду умов договору на основі комерційних тригерів. Ефективність управління орендним портфелем пропонується підвищувати шляхом інтеграції скорингових моделей на базі цифрової звітності орендарів.

У процесі дослідження виявлено низку обмежень, зокрема такі: частина аналітичних даних мала фрагментарний характер через обмежений доступ до конфіденційної інформації щодо умов договорів. Стандарти звітності в ТРЦ відрізнялися, що ускладнило забезпечення повної порівнюваності емпіричних показників. Період 2021–2024 років не дозволив оцінити віддалені посткризові ефекти та довготривалі наслідки трансформації договірної політики.

Перспективними напрямками подальших досліджень можуть стати: аналіз впливу структури договору на прибутковість об'єкта торговельної нерухомості; моделювання цифрових систем управління договірним портфелем; застосування поведінкової аналітики для прогнозування ефективності контрактів у мінливому середовищі.

АНОТАЦІЯ

Метою дослідження було визначення особливостей адаптації договірної політики торгово-розважальних центрів до умов нестабільного ринкового середовища. Методологічною основою слугував аналіз середніх показників чотирнадцяти торгово-розважальних центрів у Києві, Львові, Дніпрі, Одесі, Харкові та Хмельницькому за період 2021-2024 років із використанням кількісної оцінки структури договорів, рівня орендного навантаження та моделей взаємодії з орендарями. Було проаналізовано структурну трансформацію стратегій комерційного управління торгово-розважальними центрами в умовах воєнного стану в Україні, що зумовило необхідність перегляду форматів договірних відносин, механізмів ціноутворення та параметрів гнучкості орендних моделей. Установлено, що середня частка договорів з фіксованою орендною ставкою зменшилась з 72 % у 2021 році до 32 % у 2024 році, середня частка договорів з орендною платою, прив'язаною до товарообігу, зросла з 7 % до 32 %. Середній показник орендного навантаження до товарообігу у 2024 році склав 6,5 % у сегменті fashion-ритейлу, 5,5 % у сфері громадського харчування та 3 % у продуктивній торгівлі. Частка договорів з умовною пролонгацією після тестового періоду досягла 29 %, з максимальними значеннями у ТРЦ Львова (30 %), Хмельницького (28 %) та Дніпра (27 %). Застосування адаптивних контрактних моделей забезпечило стабілізацію операційної

діяльності в умовах ринкової нестабільності та підвищення гнучкості реагування на зміну попиту. Практична значущість дослідження полягає у формуванні параметричних підходів до оцінювання ефективності орендарів, що можуть бути інтегровані в управління договірним портфелем під час високої ринкової волатильності.

Література

1. Скрут, Д. О. (2024). *Проектування торгово-розважального центру м. Івано-Франківськ*. Івано-Франківськ : ЗВО «Університет Короля Данила», факультет суспільних і прикладних наук, кафедра архітектури та будівництва. URL: <http://repository.ukd.edu.ua/handle/123456789/726> (дата звернення: 19.04.2025).
2. Мельніков, І. О. (2024, June). створення і впровадження інформаційно-комунікаційних та інноваційних технологій у компютерних мережах торгового-розважального центру Skycity. *Проблеми вищої математичної освіти: виклики сучасності (2024)* URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/pmovc/pmovc24/paper/view/21808> (дата звернення: 21.04.2025).
3. Zhang, S., van Duijn, M., & van der Vlist, A. J. (2023). Tenant mix and retail rents in high street shopping districts. *The Journal of Real Estate Finance and Economics*, 67(1), 72–107. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11146-020-09768-3> (дата звернення: 21.04.2025).
4. Нестерова, К. С., & Бринзило, А. В. (2024). Виклики стратегічного управління великими торговельно-розважальними центрами в умовах воєнного стану. *Підприємство та інновації*, (32), 206–210. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/32.31> (дата звернення: 22.04.2025).
5. Liu, X., Tong, D., Huang, J., Zheng, W., Kong, M., & Zhou, G. (2022). What matters in the e-commerce era? Modelling and mapping shop rents in Guangzhou, China. *Land Use Policy*, 123, 106430. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0264837722004574> (дата звернення: 25.04.2025).
6. Lee, T., Kim, G., Ahn, H., Jeong, J., Jeong, M., & Song, J. (2024, October). Integrating OCR and LLMs for Enhanced Document Digitization in ERP Systems. In *2024 15th International Conference on Information and Communication Technology Convergence (ICTC)* (pp. 1650–1653). IEEE. URL: <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/10827723> (дата звернення: 25.04.2025).
7. Ali, B. J., & Anwar, G. (2021). Marketing Strategy: Pricing strategies and its influence on consumer purchasing decision. Ali, BJ, & Anwar, G.(2021). *Marketing Strategy: Pricing strategies and its influence on consumer purchasing decision. International journal of Rural Development*,

Environment and Health Research, 5(2), 26–39. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3837579 (дата звернення: 26.04.2025).

8. Hoffman, D. A., & Strezhnev, A. (2022). Leases as forms. *Journal of Empirical Legal Studies*, 19(1), 90–134. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/jels.12309> (дата звернення: 28.04.2025).

9. Marukhovska-Kartunova, O., Rabenchuk, O., Ladonko, L., Bzunko, H., & Petrunia-Pyliavska, N. (2024). Cultural management: analysis of strategies, policies, and practices in Ukraine and the EU countries. *Multidisciplinary Science Journal*, 6. URL: <https://www.malque.pub/ojs/index.php/msj/article/view/2016> (дата звернення: 28.04.2025).

10. Wonggor, S., & Heaetubun, F. (2024). Shopping Center Marketing Strategy in Increasing Visitor Traffic in Manokwari City Mall. *American Journal of Economic and Management Business (AJEMB)*, 3(3). URL: <https://ajemb.us/index.php/gp/article/view/71> (дата звернення: 28.04.2025).

11. CBRE Ukraine. (2024). *Retail market Ukraine, Q4 2024*. URL: <https://cbre-expandia.com/en/research/> (дата звернення: 30.04.2025).

12. Colliers. (2024). *Ukraine retail market 2021–2024*. URL: <https://www.colliers.com/uk-ua/research#sort=%40datez32xpublished%20descending> (дата звернення: 30.04.2025).

13. Ukrainian Council of Shopping Centers. (2024). URL: <https://www.ucsc.org.ua/ukrainian-retail-real-estate-market-in-2022-the-impact-of-war/> (дата звернення: 30.04.2025).

14. Euromonitor International. (2025). *Retailing in Ukraine: Category performance and operating costs*. URL: <https://www.euromonitor.com/retail-in-ukraine/report> (дата звернення: 30.04.2025).

15. European Council of Shopping Places (ECSP). (2024). *Reports and insights*. URL: <https://ecsp.eu/> (дата звернення: 01.05.2025).

16. Kobzan, S., & Pomortseva, O. Real Estate Market of Ukraine. URL: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-031-31248-9> (дата звернення: 03.05.2025).

17. Zhu, F., Xiao, W., Yu, Y., Wang, Z., Chen, Z., Lu, Q., ... & Ni, S. (2022, October). Modeling price elasticity for occupancy prediction in hotel dynamic pricing. In *Proceedings of the 31st ACM International Conference on Information & Knowledge Management* (pp. 4742–4746). URL: <https://dl.acm.org/doi/abs/10.1145/3511808.3557646> (дата звернення: 03.05.2025).

18. Scholdra, T. P., Wichmann, J. R., Eisenbeiss, M., & Reinartz, W. J. (2022). Households under economic change: How micro-and macroeconomic conditions shape grocery shopping behavior. *Journal of Marketing*, 86(4),

95–117. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/00222429211036882> (дата звернення: 05.05.2025).

19. Korneyev, M., Berezhniuk, I., Dzhyndzhoian, V., Kubakh, T. H., & Horb, K. (2022). Business marketing activities in Ukraine during wartime. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89691> (дата звернення: 05.05.2025).

20. Yasi, C., & Bhaumik, A. (2024). Analyse How Shopping Centre Management Affects Human Resource Utilisation. *Prestieesci Journal of Business and Management*, 1(1), 28–35. URL: <https://prestieesci.com/journal/index.php/PJBM/article/view/28> (дата звернення: 15.05.2025).

21. Hou, H., Au-Yong, C. P., & Wang, T. (2025). Evaluating smart facilities management in shopping centers: a participatory KPI method approach. *Facilities*. URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/f-02-2024-0025/full/html> (дата звернення: 15.05.2025).

22. Yasi, C., & Bhaumik, A. (2024). Examine The Impact Of Effective Utilization Of Human Resource In Shopping Center Management. *Prestieesci Journal of Business and Management*, 1(1), 20–27. URL: <https://prestieesci.com/journal/index.php/PJBM/article/view/27> (дата звернення: 20.05.2025).

23. Escudero-Gómez, L. A. (2024). Shopping centers challenging decline: Competitive strategies in three case studies from Madrid's urban area. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 79, 103826. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S096969892400122X> (дата звернення: 20.05.2025).

24. Radha, P., & Aithal, P. S. (2024). An exploratory analysis of variables shaping consumer decision-making in the purchase of kitchen appliances within Shopping mall environments. *International Journal of Management, Technology and Social Sciences (IJMTS)*, 9(1), 148–168. URL: https://www.researchgate.net/profile/Sreeramana-Aithal/publication/379028417_An_Exploratory_Analysis_of_Variables_Shaping_Consumer_Decision-Making_in_the_Purchase_of_Kitchen_Appliances_Within_Shopping_Mall_Environments/links/65fdb45a8baf573a1cef83b/An-Exploratory-Analysis-of-Variables-Shaping-Consumer-Decision-Making-in-the-Purchase-of-Kitchen-Appliances-Within-Shopping-Mall-Environments.pdf (дата звернення: 22.05.2025).

25. Astarini, S. D., & Utomo, C. (2025). Observation scale of space value for measuring successful shopping malls, a case study in Indonesia. *Journal of Asian Architecture and Building Engineering*, 24(1), 115–138. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13467581.2023.2287208> (дата звернення: 22.05.2025).

26. Meng, X., & Beninsig, M. A. (2024, August). Intelligent application utilizing facial recognition to determine marketing strategies for shopping mall customers. In *4th International Conference on Internet of Things and Smart City (IoTSC 2024)* (Vol. 13224, pp. 573–580). SPIE. URL: <http://spiedigitallibrary.org/conference-proceedings-of-spie/13224/1322429/Intelligent-application-utilizing-facial-recognition-to-determine-marketing-strategies-for/10.1117/12.3035267.short> (дата звернення: 23.05.2025).

27. Najafi, S., Khosravani, F., Yousefi, M., Jandaghi, J., Valizadeh, B., & Torkashvand, J. (2024). Development of municipal solid waste management guidelines in biological crisis based on international experiences and considering local techno-economic characteristics. *Results in Engineering*, 22, 102052. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2590123024003062> (дата звернення: 24.05.2025).

28. Castelblanco, G., Guevara, J., & De Marco, A. (2024). Crisis management in public–private partnerships: lessons from the global crises in the XXI century. *Built Environment Project and Asset Management*, 14(1), 56–73. URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/bepam-11-2022-0174/full/html> (дата звернення: 24.05.2025).

29. Orr, A. M., Gardner, A., Jackson, C., & White, J. T. (2022). ADAPTATION OF THE RETAIL INVESTMENT MARKET IN THE UK: changing tenant covenant perceptions and flexibility in the lease model. URL: https://www.prres.org/uploads/548/2360/Orr_Adaptation_of_Retail_Investm enl.pdf (дата звернення: 24.05.2025).

30. Kirkup, M., & Rafiq, M. (1994). Managing tenant mix in new shopping centres. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 22(6), 29–37. URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09590559410070303/full/html> (дата звернення: 25.05.2025).

31. Salleh, N. A., Rahman, N. Y. A., Wahab, M. A., & Ahmad, N. (2023). A Review on Key Determinants Factors of Successful Shopping Malls. *International Journal of Business and Technology Management*, 5(S3), 1–11. URL: <https://myjms.mohe.gov.my/index.php/ijbtm/article/view/24138> (дата звернення: 03.05.2025).

32. Orr, A. M., Jackson, C., White, J. T., Lawson, V., Gardner, A., Hickie, J., ... & Stewart, J. L. (2022). Retail Change and Transition in UK City Centres. Real Estate, Place Adaptation and Innovation within an integrated Retailing system (REPAIR) End of Project Report. URL: <https://eprints.gla.ac.uk/277602/> (дата звернення: 03.05.2025).

33. Нестерова, К. (2024). Цифрові технології як чинник трансформації стратегічного управління підприємствами: сучасні підходи та можливості розвитку. *Управління змінами та інновації*, (12),

117-121. DOI: <https://doi.org/10.32782/CMI/2024-12-18> (дата звернення: 09.06.2025).

Information about the authors:

Andrii Brynzylo

PhD student,

International Humanitarian University

33, Fontanska road Str., Odesa, 65016, Ukraine

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-3287-4994>