

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-126>

УДК 339.378

ТРАНСФОРМАЦІЯ СТРУКТУРИ ОРЕНДАРІВ ТОРГОВЕЛЬНО-РОЗВАЖАЛЬНИХ ЦЕНТРІВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ОЦІНЮВАННЯ ВПЛИВУ НА КЛІЄНТСЬКИЙ ДОСВІД

TRANSFORMATION OF THE TENANT STRUCTURE OF SHOPPING CENTERS IN UKRAINE UNDER MARTIAL LAW: AN EMPIRICAL STUDY AND ASSESSMENT OF THE IMPACT ON CUSTOMER EXPERIENCE

Шлапак Артем Володимирович

аспірант,

Державний торговельно-економічний університет

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-8713-579X>

Shlapak Artem

State University of Trade and Economics

Досліджено процеси трансформації та адаптації складу орендарів (tenant mix) торговельно-розважальних центрів України в умовах воєнного стану та їх вплив на формування і якість клієнтського досвіду. Вперше визначено особливості структурних змін tenant mix ТРЦ у зарубіжних країнах у 2022–2025 рр. та встановлено їх кореляцію з параметрами клієнтського досвіду. Проведено порівняльний аналіз структури орендарів ТРЦ в Україні та Польщі з позиції їхнього впливу на клієнтський досвід. Удосконалено підхід до оцінювання tenant mix з урахуванням клієнтоорієнтованості. Обґрунтовано, що швидка адаптація структури орендарів до ринкових умов і очікувань споживачів безпосередньо впливає на результативність діяльності ТРЦ та його орендарів. Практичне значення результатів полягає у можливості їх використання для підвищення якості управління клієнтським досвідом у підприємствах торгівлі.

Ключові слова: клієнтський досвід, управління клієнтським досвідом, склад орендарів, tenant mix, торговельно-розважальні центри, трансформація роздрібної торгівлі, споживча поведінка, функціональні зони, воєнний стан, адаптивність.

The relevance of this study is driven by the need to adapt the tenant structure of shopping and entertainment centers in Ukraine under martial law, as market instability and changing consumer behavior increase the importance of flexible retail management. The purpose of the article is to identify the main directions of tenant mix transformation and to evaluate their influence on customer experience in Ukrainian shopping centers. The research methodology is based on empirical data collection, comparative analysis, and structural evaluation of tenant composition in selected shopping centers in Ukraine and Poland. The results demonstrate a gradual shift from a product-centered model toward an experience-oriented tenant structure, including the expansion of service, leisure, and value retail formats. The study confirms that the timely adjustment of tenant mix to current market conditions and consumer expectations strengthens the competitive position and functional resilience of shopping centers. The practical value of the research lies in the possibility of applying the proposed analytical approach and findings in managerial decision-making aimed at improving customer experience under martial law conditions. The findings also highlight the increasing importance of functional diversification of tenant mix as a strategic response to crisis-driven market volatility. The analysis indicates that shopping centers demonstrating a higher share of service, food and leisure operators tend to create more sustainable traffic patterns and stronger customer engagement. This confirms that the transformation of tenant composition should be considered not only as an operational adjustment but also as a strategic tool for enhancing the experiential value of physical retail environments. The obtained findings may serve as a basis for further research into the relationship between tenant mix configuration and measurable customer experience indicators in shopping centers, while also providing additional evidence of the growing role of tenant mix in shaping customer-oriented retail environments.

Key words: customer experience, customer experience management, tenant mix, shopping and entertainment centers, retail transformation, consumer behavior, functional zones, martial law, adaptability.



Постановка проблеми. В умовах запровадження воєнного стану в Україні підприємства торгівлі функціонують у середовищі підвищеної невизначеності, що зумовлює необхідність трансформації форматів торговельних об'єктів і перегляду стратегій взаємодії зі споживачами. Дестабілізація логістичних ланцюгів, зміна споживчої поведінки, релокація населення та обмеження ресурсного забезпечення актуалізують питання адаптивності бізнес-моделей роздрібних операторів. У таких умовах стратегічного значення набуває гнучкість форматів торговельно-розважальних центрів (ТРЦ), інтеграція цифрових інструментів комунікації з клієнтами, розвиток омніканальних підходів, оптимізація операційних процесів.

Паралельно керівництво ТРЦ здійснює коригування структури орендарів (tenant mix) як ключового елемента забезпечення фінансової стійкості та конкурентоспроможності об'єктів комерційної нерухомості в кризовий період. Раціоналізація складу орендарів передбачає посилення частки соціально значущих товарів першої необхідності, перегляд співвідношення між розважальною та торговельною складовими, а також залучення операторів із високим рівнем операційної стабільності.

Для підприємств торгівлі особливої актуальності набуває комплексний аудит наявної мережі магазинів із метою виявлення «вузьких місць», оцінювання доцільності, оптимізації або релокації, удосконалення форматової структури та підвищення ефективності використання торговельних площ. Важливим напрямом трансформації є покращення клієнтського досвіду через впровадження цифрових сервісів, автоматизованих систем обліку й самообслуговування, а також рішень, що мінімізують вплив людського фактора в умовах дефіциту персоналу. Таким чином, адаптація форматів, реструктуризація мережі та цифровізація операційної діяльності виступають системними інструментами забезпечення стійкості торговельних підприємств у період воєнних викликів.

У свою чергу, для ТРЦ важливо оцінювати ефективність кожного орендаря та знати всі тенденції та новітні технології у роздрібній торгівлі, оскільки саме структура tenant mix формує середовище клієнтського досвіду. Необхідність залучення адаптивних орендарів, здатних оперативно реагувати на зміни потреб споживачів, стає передумовою стабільного функціонування ТРЦ.

Таким чином, динамічні трансформації форматів роздрібної торгівлі, зміни в поведінці споживачів та перегляд структури tenant mix в умовах воєнного стану формують комплекс проблем, пов'язаних із впливом складу орендарів на формування актуального клієнтського досвіду, що також має безпосередній вплив на сприйняття ТРЦ споживачами і результативність діяльності як ТРЦ в цілому так і окремих орендарів.

Отже, необхідність ґрунтовного та системного дослідження трансформації структури орендарів торговельно-розважальних центрів України зумовлена її зростаючою роллю як ключового чинника формування якісного клієнтського досвіду, забезпечення конкурентоспроможності об'єктів торговельної нерухомості та підвищення їх функціональної стійкості в умовах воєнного стану. Вирішення окресленої проблематики має важливе наукове і практичне значення для розвитку підходів до управління tenant mix, обґрунтування управлінських рішень щодо оптимізації структури орендарів та адаптації торговельно-розважальних центрів до сучасних викликів ринкового середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематиці трансформації складу орендарів ТРЦ під час оголошення воєнного стану присвячена незначна кількість наукових робіт, проте вітчизняні науковці досліджують проблематику, яка безпосередньо впливає на рішення щодо змін tenant mix, зокрема, необхідність перегляду форматів магазинів та підвищення ефективності їх функціонування з урахуванням змін у споживчих потребах та очікуваннях. Зокрема, Лісіца В. В. та Богданівський В. В. наголошують, що в умовах значної конкуренції ефективність окремих форматів може знижуватися, що спонукає підприємства створювати нові або адаптувати наявні концепції магазинів до змін у споживчих потребах та форматів, які впроваджують конкуренти [1]. Ці висновки корелюють з нашими спостереженнями щодо можливого зниження ефективності окремих форматів магазинів та необхідності їх заміни або оновлення в складі орендарів ТРЦ з метою підвищення якості клієнтського досвіду та відповідності зміненим очікуванням споживачів.

Українські науковці також приділяють увагу дослідженню формування просторової та функціональної трансформації ТРЦ. Так, Р. Кюнцлі та А. Степанюк підкреслюють, що сучасні торговельно-розважальні центри дедалі більше адаптуються до культурно-про-

сторових вимог міст, інтегруючи нові функціональні зони та архітектурні рішення. Дослідники акцентують на важливості створення комфортного середовища, наближеного до природного, яке сприяє психоемоційному відпочинку відвідувачів та формуванню позитивного клієнтського досвіду. У цьому процесі особливе значення відіграють зелені зони, розважальні та культурні складові, які забезпечують гармонійне поєднання торгівлі, сервісів та відпочинку, розширюючи спектр точок контакту з відвідувачем. Крім того, автори наголошують, що просторові зміни в ТРЦ є відповіддю на популяризацію онлайн-шопінгу, адже зменшення відвідуваності стимулює власників до впровадження нових сервісів і адаптації ТРЦ під сучасні потреби: медичні кабінети, зони побутового обслуговування, офісні простори [2]. Такі трансформації можна розглядати як інструменти підвищення привабливості об'єкта та посилення його ролі у формуванні цілісного клієнтського досвіду.

У дослідженні А. Бринзило встановлено, що за 2021–2024 рр. тривалість договорів оренди в ТРЦ істотно скоротилася з 31,7 до 10,7 місяця [3]. Автор також звернув увагу на зростання частки тестових контрактів із 8 % до 29 %. Такі тенденції свідчать про домінування короткотермінових та адаптивних форматів співпраці з орендарями в умовах високої невизначеності, що, у свою чергу, відображає підвищену готовність ТРЦ України до оперативних змін у структурі tenant mix відповідно до ринкових умов та змін у споживчих очікуваннях. Це створює передумови для більш гнучкого оновлення пропозиції та формування актуального клієнтського досвіду.

У роботах зарубіжних дослідників значною мірою досліджуються сучасні трансформації складу орендарів ТРЦ різних країн світу, а також зміни їхніх соціальних функцій. Зокрема, у дослідженні D. Leung, P. Liu та T. Zhou [4] переосмислюється традиційна модель tenant mix, що ґрунтувалася на співвідношенні якірних та неякірних орендарів. Автори вводять нову категорію specialty stores – ритейлерів, орієнтованих на клієнтський досвід та демонструють, що їхня присутність суттєво змінює оптимальну структуру tenant mix і позитивно впливає на конкуренцію та доходи ТРЦ. Дослідження підкреслює, що поява таких форматів зменшує залежність ТРЦ від традиційних fashion-якорів і підвищує роль унікальних та розважальних концептів у забезпеченні конкурентоспроможності торгових центрів. Водночас це свідчить про

зростання значення досвідного компоненту у формуванні привабливості ТРЦ та посилення його впливу на клієнтський досвід.

У дослідженні L. A. Escudero-Gómez [5], присвяченому аналізу стратегій адаптації торгових центрів Мадриду, показано, що сучасна криза традиційної торгівлі стимулює перехід від орієнтації на класичний ритейл до моделей, заснованих на дозвіллі, розвагах та створенні унікального споживчого досвіду. Результати дослідження відображають глобальну тенденцію трансформації ролі tenant mix, у межах якої на перший план виходять оператори дозвілля, спортивні та розважальні формати. Такий підхід свідчить про зміщення акценту з суто торговельної функції ТРЦ до формування комплексного клієнтського досвіду.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Недостатньо розроблені проблемні питання оцінювання структури tenant-mix з позиції формування клієнтського досвіду. Зокрема, потребує подальшого наукового опрацювання дослідження відповідності складу орендарів українських ТРЦ споживчим очікуванням щодо якості та цілісності клієнтського досвіду. Важливим є порівняння трансформацій tenant-mix українських підприємств торгівлі із міжнародними тенденціями, що дозволяє виявити закономірності впливу структурних змін на формування цінності для клієнта.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є виявлення ключових напрямів трансформації складу орендарів торговельно-розважальних центрів України в умовах воєнного стану та визначення характеру їх впливу на формування клієнтського досвіду на основі зіставлення структури tenant mix українських ТРЦ із загальними міжнародними тенденціями розвитку та результатами порівняльного аналізу з польськими торговельно-розважальними центрами.

Виклад основного матеріалу дослідження. У країнах Європи, США та Канади активний розвиток інтернет-торгівлі та інформаційних технологій суттєво змінив підходи до управління діяльністю ТРЦ, а зростання частки онлайн-купівель, що забезпечують споживачам економію часу та більш широкий доступ до асортименту, призвів до зміни конкурентного середовища. За цих умов ТРЦ конкурують не лише між собою, а й з платформами електронної комерції, що спонукає до зміни їхніх стратегій розвитку та структури орендарів. Таким чином, відбувається страте-

гічне переосмислення ролі ТРЦ у сучасному конкурентному середовищі.

Враховуючи ці чинники, при внесенні змін до tenant mix керуючі торговельно-розважальними центрами орієнтуються на формати орендарів, що здатні створювати додаткову цінність для споживачів та забезпечувати якісно новий рівень клієнтського досвіду, який складно відтворити в умовах онлайн-торгівлі. Саме тому останнім часом в закордонних торговельно-розважальних центрах фіксується ріст частки орендарів у категоріях «Заклади громадського харчування», «Розважальні заклади», «Сервісні та додаткові послуги» та просторів, орієнтованих на сімейне й дитяче дозвілля [2].

У міжнародній практиці також простежується нова тенденція - інтеграція оздоровчих та медичних послуг у структуру орендарів ТРЦ. У країнах Європи та Америки у складі tenant mix ТРЦ дедалі частіше з'являються приватні медичні клініки, стоматологічні центри та заклади реабілітації. Активний розвиток цього напрямку зумовлений зростанням попиту на медичні послуги в межах доступної для споживача інфраструктури та бажанням торговельно-розважальних центрів знайти вдалу заміну традиційному fashion-ритейлу (одяг, взуття, аксесуари), який скорочує свою присутність під впливом конкуренції з онлайн-торгівлею. Зазначена тенденція сприяє формуванню нової моделі багатофункціонального простору ТРЦ, а структура tenant mix дедалі більше виступає інструментом формування комплексної ціннісної пропозиції для споживача.

Міжнародні дослідження розвитку ТРЦ (Knight Frank, 2022) також підтверджують значну трансформацію їхніх функцій і структури орендарів, зокрема зростання ролі категорій leisure (розваги та заклади громадського харчування). Характерним також є збільшення частки операторів товарів першої необхідності (essential retail) та ціннісного сегмента (value retail), тоді як присутність сегмента fashion поступово скорочується [6].

За інформацією Жан-Марка Жестена, голови ради директорів Klerierre, структура орендарів торговельно-розважальних центрів компанії (володіє та управляє об'єктами торговельної нерухомості в низці європейських країн) теж демонструє поступове зміщення від домінування традиційних fashion-операторів до більш диверсифікованої моделі. Збільшується частка брендів товарів та одягу для спорту, магазинів товарів для здоров'я та

краси, а також бюджетних концептів, орієнтованих на більш широку споживчу аудиторію. Для залученості відвідувачів Klerierre інтегрує у простір ТРЦ додаткові рекреаційні та культурні функції (йога, студії танців та інше) [7]. Таким чином, міжнародна практика демонструє стійкий перехід до моделі ТРЦ як середовища інтегрованого споживчого досвіду.

Результати дослідження ринку торговельної нерухомості Польщі станом на 2025 рік свідчать про активну трансформацію структури tenant mix ТРЦ. Значну частку орендних угод формують оператори сегменту fashion (одяг, взуття, аксесуари) та food&beverage (заклади громадського харчування) [8]. Також відзначається динаміка посилення ролі розваг у формуванні tenant mix польських торговельно-розважальних центрів. У розважальному сегменті збільшується не лише кількість укладених договорів оренди, але й діючі оператори розширюють займані площі, зокрема під кінотеатри, дитячі простори, спортивні та VR (virtual reality – віртуальна реальність) розважальні зони [9].

Окремої уваги потребує активне зростання частки non-food дискаунтерів у структурі роздрібного ринку Польщі, які належать до сегмента value retail (ціннісний ритейл). За оцінками компанії PMR Market Experts у Польщі наприкінці 2024 року діяло приблизно 3000 магазинів формату non-food дискаунтерів, що становило майже утричі більше, ніж у 2018 році; лідерами цього сегмента є Персо, KiK, Action і Dealz. У структурі ТРЦ non-food дискаунтери спочатку заповнювали вакантні площі у пост ковідний період, проте з часом у багатьох ТРЦ вони стали постійним орендарем, що формує стійкий додатковий трафік [10]. Попит на магазини даного формату зумовлений низьким ціновим позиціонуванням та широким асортиментом товарів повсякденного попиту, що орієнтований на різні групи споживачів. Зазначені тенденції формують нову конфігурацію tenant mix польських торговельно-розважальних центрів та зумовлюють доцільність їх зіставлення зі структурою орендарів українських об'єктів.

Для ілюстрації структурних відмінностей tenant mix проведено порівняльний аналіз складу орендарів шести ТРЦ із орендною площею (GLA) понад 50 тис. м² – трьох в Україні (Lavina Mall, Respublika Park, River Mall) та трьох у Польщі (Westfield Arkadia, Posnania, Wola Park). Перелік орендарів сформовано на основі даних офіційних вебсайтів відповідних об'єктів станом на лютий 2026 року. Категорії

ризацію операторів і розрахунок часток здійснено шляхом віднесення кожного орендаря до відповідної функціональної групи (табл. 1). Аналіз даних свідчить про наявність структурних відмінностей tenant mix українських та польських торговельно-розважальних центрів на сучасному етапі розвитку. Українські ТРЦ характеризуються більш вираженим домінуванням fashion-сегменту: середня частка категорії «Одяг та взуття» становить 32 %, що перевищує показник польських об'єктів (21 %).

Водночас польські ТРЦ демонструють значно вищу частку закладів громадського харчування (18,7 % проти 9 % в Україні), що свідчить про більшу орієнтацію на створення гастрономічних просторів з тривалим перебуванням та посиленням емоційної складової клієнтського досвіду. Схожа тенденція простежується і в категорії «Сервіси та додаткові послуги», їх частка в польських ТРЦ більш ніж удвічі перевищує українську.

У структурі польських об'єктів представлені банківські відділення та банкомати, стра-

хові та валютно-обмінні сервіси, туристичні агентства, поштові та логістичні оператори, пункти видачі онлайн-замовлень, телекомунікаційні салони, медичні та стоматологічні центри, фітнес-клуби й SPA-формати, салони краси, пральні, хімчистки та інші побутові сервіси. Значною у польських об'єктах є також частка спеціалізованого продовольчого ритейлу (3,9 % проти 1,2 %), що відображає більшу диференціацію гастрономічної пропозиції. Йдеться передусім про монотоварні та нішеві концепції – чайні, кавові, винні бутіки, спеціалізовані магазини шоколаду, магазини органічної продукції, пекарні.

Окремої уваги заслуговує категорія «оптика», яка у польських торговельно-розважальних центрах представлена значно ширше. Якщо в українських ТРЦ, як правило, функціонує 1–2 оператори цього профілю, то у польських об'єктах їх кількість може сягати п'яти і більше в межах одного центру. Така концентрація свідчить про формування ТРЦ як повноцінного сервісного хаба, орієнтованого на регулярні, у тому числі медично-побутові потреби

Таблиця 1

**Порівняльна структура орендарів ТРЦ України та Польщі (GLA ≥ 50 тис. м²),
% від загальної кількості орендарів**

Категорія орендарів	Україна, середнє (min–max)	Польща, середнє (min–max)	Δ, п.п.
Одяг та взуття	32 (26-36)	21 (17-25)	+11
Заклади громадського харчування	9 (7-14)	18,7 (17-20)	-9,7
Ювелірні вироби, прикраси	6,8 (6-8)	6,6 (5-8)	+0,2
Косметика та парфумерія	6,2 (4-7,5)	7 (5-9)	-0,8
Сервісні та додаткові послуги	5,6 (4-7)	12,2 (10-15)	-6,6
Білизна та панчішно-шкарпеткові вироби	4,7 (4,5 – 5)	3,2 (3-4)	+1,5
Спортивні товари та інвентар	5,3 (4-6,5)	2,8 (1-5)	+2,5
Побутова техніка та електроніка	5,9 (4-7)	5,8 (5-7)	+0,1
Товари для дому та інтер'єру	4 (3-5)	3,2 (2-4)	+0,8
Шкіргалантерея та аксесуари	4,6 (4-6)	2,5 (1-3)	+2,1
Товари для дітей	3,5 (2-5)	1,6 (1-2)	+1,9
Спеціалізовані формати продовольчого ритейлу	1,2 (1-2)	3,9 (3-5)	-2,7
Оптика	0,5 (0,3-0,8)	3,1 (2-4)	-2,6
Розважальні заклади	1,8 (1-2)	1,6 (1-2)	+0,2
Інші категорії	8,9 (7,4-10,5)	6,8 (4,5-8,3)	+2,1

Примітка: Показники наведено у відсотках як середнє значення по вибірці з трьох об'єктів у кожній країні; у дужках подано мінімальне та максимальне значення, Δ – відображає різницю середніх показників (Україна – Польща) у процентних показниках.

Джерело: сформовано автором на основі [11; 12; 13; 14; 15; 16]

споживачів. Натомість в українських ТРЦ відносно вищими залишаються частки окремих товарних категорій (Одяг та взуття, Товари для дітей, Шкіргалантерея та аксесуари, Спортивні товари та інвентар, Білизна та панчішно-шкарпеткові вироби), що демонструє більш товарно-орієнтовану модель структури орендарів. Водночас сегмент розваг у великих об'єктах двох країн має близькі показники, що свідчить про подібний рівень його інтеграції у формат $GLA \geq 50$ тис. м².

Узагальнюючи виявлені тенденції розвитку польського ринку торговельної нерухомості спостерігаємо формування більш диверсифікованої та клієнтоорієнтованої моделі tenant mix торговельно-розважальних центрів. Збільшення кількості дозвіллевих та розважальних форматів, гастрономії, сервісних операторів і value retail сприяє розширенню сценаріїв взаємодії відвідувачів із ТРЦ та підвищенню якості клієнтського досвіду. Така особливість формування tenant mix спрямована на підсилення привабливості фізичних торгових форматів у конкурентній взаємодії з електронною комерцією, частка якої в Польщі залишається відносно помірною – близько 10 % загального обсягу роздрібного товарообороту. Це підтверджує, що формування якісного клієнтського сервісу в просторах ТРЦ є одним із ключових інструментів створення цінності для споживачів підприємств офлайн-ритейлу.

В Україні, як і в багатьох країнах світу, фіксується посилення ролі онлайн-торгівлі, частка якої вже перевищила 12% у структурі роздрібною торгівлі [17]. Це додатково стимулює традиційний ритейл та торговельно-розважальні центри до трансформацій, орієнтованих на створення додаткової цінності для споживачів, забезпечення форматами, що надають клієнтський досвід, який важко відтворити у віртуальному середовищі. Виразно проявляється тенденція розвитку ТРЦ в Україні як соціокультурних просторів. В умовах воєнного стану ТРЦ виконують функцію місць емоційної та психологічної розрядки, надаючи відвідувачам можливість тимчасово відволіктися від стресових факторів. Під час відключень електроенергії ТРЦ облаштовують «Пункти незламності», в яких відвідувачі мають змогу зігратися, провести час з дітьми, попрацювати та зарядити електронні пристрої, що підсилює значення ТРЦ як важливих елементів міської інфраструктури.

Крім того, в умовах воєнного стану спостерігається посилення попиту на орендарів, здатних задовольняти базові побутові

потреби споживачів. У цьому контексті зростає частка операторів мас-маркету у fashion-сегменті, сервісних операторів та магазинів, що пропонують доступні товари повсякденного попиту. У 2023–2025 роках в Україні простежується інтенсивний розвиток value retail, що може бути не лише проявом світових тенденцій росту бюджетних форматів, але і адаптацією ринку до соціально-економічних впливів роботи в умовах воєнного стану. Зниження реальних доходів населення, підвищення цінової чутливості домогосподарств та перерозподіл споживчих витрат у бік базових товарів формують сприятливі умови для зростання value retail. Динаміка цього процесу проявляється як у торговельно-розважальних центрах великих міст, так і у форматах магазинів, орієнтованих на малі та середні населені пункти. Найбільш показовими прикладами в Україні є масштабування мереж «Аврора», Sinsay, LC Waikiki [18]. Наявність таких магазинів в структурі орендарів сприяє формуванню більш збалансованого tenant mix, орієнтованого також на соціальний вимір клієнтського досвіду.

Водночас посилюється значення орендарів у сфері розваг і громадського харчування, які є додатковими драйверами відвідуваності торговельно-розважальних центрів у відносно безпечних регіонах України. Також спостерігається впровадження соціальних та суспільно орієнтованих функцій: облаштування сімейних зон, дитячих активностей, організація культурних і освітніх подій. Все це формує для відвідувачів відчуття стабільності й «нормальності» у контексті воєнних ризиків.

У практиці управління діяльністю ТРЦ України покращення tenant mix можливе також шляхом системного аналізу показників продажів і товарообігу орендарів. Торговельні центри, що не мають вакантних площ або успішно скоротили їх до мінімального рівня, зосереджуються на підвищенні якості структури орендарів. Це зумовлено тим, що оператори, які забезпечують якісну пропозицію, високий рівень сервісу, та ефективний маркетинг, формують власний лояльний трафік та демонструють високий товарообіг. У багатьох ТРЦ України орендна плата включає не лише фіксовану ставку за квадратний метр, а й відсоткову складову, прив'язану до товарообігу орендаря, що дозволяє не лише оптимізувати ризики орендаря, але і стимулює торговельно-розважальні центри систематично аналізувати результати діяльності орендарів, порівнювати дані товарообігу з показниками

інших орендарів цієї ж товарної категорії та, за потреби, ухвалювати рішення про продовження співпраці або заміну орендаря. У таблиці 2 наведено діапазон відсоткових ставок від товарообігу, що сплачуються орендарями різних категорій у ТРЦ України.

Таблиця 2
Діапазон відсоткових ставок від товарообороту за категоріями орендарів у ТРЦ України

Категорія орендарів	Ставка від товарообороту, %
Одяг та взуття	5-12
Спортивні товари та інвентар	7-15
Заклади громадського харчування	7-12
Побутова техніка та електроніка	4-10
Білизна та панчішно-шкарпеткові вироби	9-18
Косметика та парфумерія	10-18
Ювелірні вироби, прикраси	5-12
Розважальні заклади	8-12
Продовольчі магазини	2-4,5
Магазини формату «дрогері»	7-12
Аптеки	6-20
Дитячі та сімейні розважальні центри	5-16

Джерело: сформовано автором на основі опитування керуючих компаній ТРЦ у містах Київ, Харків та Вінниця (2025 р.)

Аналіз структури орендних площ ТРЦ м. Києва різних розмірів дає змогу виявити особливості формування та ро-поділу GLA (gross leasable area – валова орендна площа) сучасних українських ТРЦ і окреслити закономірності, що впливають на характер клієнтського досвіду відвідувачів. Середні значення структурних елементів орендних площ свідчать про наявність відмінностей у конфігурації GLA залежно від розміру ТРЦ, що формує різні сценарії споживчої поведінки в об'єктах різного масштабу (табл. 3).

Простежується стійка тенденція до зменшення середньої частки супермаркету у структурі GLA, зі зростанням площі ТРЦ. Це вказує на поступове послаблення ролі супер-

маркету як домінуючого якірного орендаря у великих торговельно-розважальних центрах. У контексті customer experience така трансформація означає зміщення фокуса у великих ТРЦ від задоволення базових потреб шопінгу до формування дозвілєво-соціального простору для відвідувачів.

За результатами дослідження визначено, що в ТРЦ різної торговельної площі, частка закладів громадського харчування у структурі GLA залишається відносно однаковою, що підтверджує універсальну значущість цієї категорії незалежно від розміру об'єкта. Винятком є ТРЦ з GLA понад 100 тис. м², де фіксується дещо вища частка закладів харчування (до 6,2 % GLA), що вказує на потребу збільшення пропозиції даних орендарів для підтримки тривалого перебування відвідувачів та забезпечення умов для комфортного досвіду. У таких об'єктах заклади громадського харчування дедалі частіше трансформуються з допоміжного елемента в окремий гастрономічний простір.

Отримані результати підтверджують, що розважальні оператори є важливим елементом ТРЦ усіх розмірів, про що свідчить їх висока частка у структурі GLA об'єктів різного масштабу. Водночас аналіз абсолютних площ демонструє, що у великих ТРЦ розважальні зони виконують функцію самодостатнього якоря, здатного формувати незалежну мотивацію відвідати центр. У малих і середніх ТРЦ розважальна складова, попри значну відносну частку, переважно підсилює торговельну функцію та сприяє збільшенню часу перебування відвідувачів. Таким чином, розваги виступають універсальним компонентом tenant mix українських ТРЦ, однак їх внесок у формування customer experience суттєво варіюється залежно від масштабності об'єкта.

Аналіз структури GLA також показує, що частка торговельної галереї в ТРЦ усіх розмірів перевищує 50 % і формує базовий функціональний каркас об'єкта, а конфігурація якірних, сервісних, гастрономічних, розважальних компонентів визначає якісні параметри клієнтського досвіду та сценарії поведінки відвідувачів.

Висновки. Встановлено, що трансформація складу орендарів торговельно-розважальних центрів України відбувається під впливом змін споживчої поведінки, посилення конкуренції з онлайн-каналами та викликів воєнного стану, водночас зберігаючи спільні риси із загальносвітовими тенденціями розвитку галузі. Виявлено, що ключовими напрямками

Таблиця 3

Структура GLA торговельно-розважальних центрів України залежно від їх розміру

Структурний елемент	ТРЦ з GLA 25–50 тис. кв. м	ТРЦ з GLA 50–100 тис. кв. м	ТРЦ з GLA понад 100 тис. кв. м
Супермаркет, % в GLA	25,4	15,5	6,2
Розважальні заклади, % в GLA	18	16,4	20,8
Заклади громадського харчування, % в GLA	4	3,9	6,2
Торговельна галерея (решта категорій орендарів), % в GLA	52,6	64	66,8

Примітка: наведені показники є середніми арифметичними значеннями, розрахованими на основі аналізу структури орендних площ досліджуваних торговельно-розважальних центрів; у кожній розмірній групі проаналізовано по 3 ТРЦ. Усі значення подано у відсотках до валової орендної площі (GLA).

Джерело: сформовано автором на основі опитування керуючих компаній ТРЦ у м. Київ (2025 р.)

змін tenant mix є розширення сервісної складової, зростання ролі операторів повсякденного попиту, розвиток гастрономічних форматів та посилення позицій value retail. Зафіксовано поступове зміщення фокусу розвитку ТРЦ від товароцентричної до досвідно-орієнтованої моделі, у межах якої зростає значення дозвілєвих і сімейно-орієнтованих концепцій. З'ясовано, що польські торговельно-розважальні центри характеризуються вищим рівнем функціональної диверсифікації, насамперед за рахунок ширшої представленості гастрономічних і сервісних операторів, що формує більш комплексний клієнтський досвід. Водночас українські ТРЦ порівняно з польськими зберігають більшу частку fashion-сегмента та операторів торговельної галереї, що свідчить про відносно вищу товарну орієнтацію структури орендарів. Обґрунтовано, що в умовах воєнного стану торговельно-розва-

жальні центри України розвиваються у руслі глобальних трансформацій офлайн-ритейлу, де визначальну роль відіграють клієнтський досвід та оперативна адаптивність до потреб споживачів. Водночас встановлено посилення соціально-психологічної функції ТРЦ як просторів відновлення емоційного стану відвідувачів, підтримання відчуття життєвої стабільності та організації дозвілля в умовах підвищених ризиків і блекаутів. Перспективи подальших досліджень пов'язані з удосконаленням підходів до оцінювання структури tenant mix з позицій формування клієнтського досвіду, поглибленням аналізу поведінкових реакцій відвідувачів торговельно-розважальних центрів, а також вивченням впливу структурних змін складу орендарів на результативність функціонування об'єктів торговельної нерухомості в умовах ринкової нестабільності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

- Лісіца В. В., Богданівський В. В. Розвиток клієнтоцентричних форматів в ритейлі за сучасних умов. *Мережевий бізнес: становлення, проблеми, інновації – 2025* : матеріали XV Міжнародної науково-практичної конференції (м. Полтава, 17–18 квітня 2025 р.). Полтава, 2025. С. 89–93.
- Кюнцлі Р., Степанюк А. Просторова трансформація торгових центрів в умовах адаптації їх у сучасне культурно-побутове середовище міста. Теорія та практика дизайну. *Архітектура та будівництво*. 2024. No. 3(33). С. 62–70.
- Бринзило А. В. Комерційна стратегія управління торговельно-розважального центру та її адаптація в умовах воєнного стану. *Strategic Priorities for Sustainable Development in the Context of Global Economic Transformation* : книга. Riga : Baltija Publishing, 2025. С. 520–554.
- Leung D., Liu P., Zhou T. Competition, agglomeration, and tenant composition in shopping malls. *Real Estate Economics*. 2023. No. 52(2). P. 552–576.
- Escudero-Gómez L. A. Shopping centers challenging decline: Competitive strategies in three case studies from Madrid's urban area. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 2024. No. 77. Article 103826.
- Shopping centres: the changing face. URL: https://www.knightfrank.com/wealthreport/2022-04-08-shopping-centres-the-changing-face?utm_source=chatgpt.com&_its=eF4ljksKwyAQhu8y6womatTcoluelYzOSIXUgLXdhOTstWT3v5j5dvhmghmcZ2sjSpGkQqHJS-ESJRHZjIzhjD5JuMG7YeM-r2s7B2sHo81k_LlioXNclH

TW2wXzQi7GaZlhKDMgaq2oJ0hGmYSaA_dT2FrN4dPyVmDegbYX5q6gV5UT18r1cvGJpfB675jXg45R42OjPwhmOI4fjuY7bA (дата звернення: 30.12.2025).

7. Big city malls future: Klepierre battle with online. URL: https://www.reuters.com/business/retail-consumer/big-city-malls-future-klepierre-battle-with-online-2024-05-21/?utm_source=chatgpt.com&_its=eF4ljsKwyAQhu8y6womatTcolueIYzOSIXUgLXdhOTstWT3v5j5dvhmghmcZ2sjSpGkQqHJS-ESJRHZjZjhD5JuMG7YeM-r2s7B2sHo81k_LlioXNclHTW2wXzQi7GaZlhKDMgaq2oJ0hGmYSaA_dT2FrN4dPyVmDegbYX5q6gV5UT18r1cvGJpfB675jXg45R42OjPwhmOI4fjuY7bA (дата звернення: 11.01.2026).

8. Rynek obiektów handlowych wraca do pełni sił. URL: https://www.rp.pl/nieruchomosci/art42711231-rynek-obiektow-handlowych-wraca-do-pelni-sil?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 11.01.2026).

9. Czysze w galeriach handlowych szybko rosna — analiza. URL: <https://www.wiadomoscihandlowe.pl/handel-i-dystrybucja/czysze-w-galeriach-handlowych-szybko-rosna-powraca-popularnosc-ulic-handlowych-zarowno-wsrod-najemcow-jak-i-konsumentow-analiza-2526277> (дата звернення: 11.01.2026).

10. Analiza: dyskonty niespożywcze. URL: https://retailnet.pl/2025/02/28/analiza-dyskonty-niespozywcze-na/?_gl=1*1r2ui7s*_up*MQ..*_ga*Njc5MjgyNzUuMTc3MTQzMtC3OA..*_ga_SEBX1YQJKK*czE3NzE0MzE3NzUkbzEkZzAkdDE3NzE0MzE3NzUkajYwJGwwwJGgw (дата звернення: 11.01.2026).

11. Офіційний сайт ТРЦ Lavina Mall. URL: <https://lavinamall.ua> (дата звернення: 15.02.2026).

12. Офіційний сайт ТРЦ Respublika Park. URL: <https://republikapark.com.ua> (дата звернення: 15.02.2026).

13. Офіційний сайт ТРЦ River Mall. URL: <https://rivermall.ua> (дата звернення: 15.02.2026).

14. Офіційний сайт ТРЦ Posnania. URL: <https://posnania.eu> (дата звернення: 15.02.2026).

15. Офіційний сайт ТРЦ Westfield Arkadia. URL: <https://www.westfield.com/en/poland/arkadia> (дата звернення: 15.02.2026).

16. Офіційний сайт ТРЦ Wola Park. URL: <https://www.wolapark.pl/> (дата звернення: 15.02.2026).

17. Якість даних в e-commerce. URL: https://rau.ua/novyni/jakist-danih-v-e-commerce/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 30.12.2025).

18. Зараз поруч і недорого: польський Sinsay відкриває під час війни сотні магазинів в Україні. URL: <https://biz.liga.net/ua/all/fmcg/article/zaraz-poruch-i-nedoroho-polskyy-sinsay-vidkryvaie-pid-chas-viyny-sotni-mahazyuviv-v-ukraini> (дата звернення: 10.01.2026).

REFERENCES:

1. Lisitsa V. V., Bohdanivskiy V. V. (2025) Rozvytok kliientotsentrychnykh formativ v riteili za suchasnykh umov [Development of customer-centric formats in retail under modern conditions]. *Merezhevyi biznes: stanovlennia, problemy, innovatsii – 2025: XV Mizhnarodna naukovopraktychna konferentsiia* (Poltava, April 17th–18th, 2025). Poltava, pp. 89–93. (in Ukrainian)

2. Kiuntli R., Stepaniuk A. (2024) Prostorova transformatsiia torhovykh tsestriv v umovakh adaptatsii yikh u suchasne kulturno-pobutove seredovyshe mista [Spatial transformation of shopping centers in the conditions of their adaptation to the modern cultural environment of the city]. *Teoriia ta praktyka dyzainu. Arkhitektura ta budivnytstvo*, vol. 3(33), pp. 62–70.

3. Brynzylo A. V. (2025) Komertsiiina stratehiia upravlinnia torhovelnorozvazhalnogo tsestru ta yii adaptatsiia v umovakh voiennoho stanu [Commercial strategy of shopping and entertainment center management and its adaptation under martial law]. In *Strategic Priorities for Sustainable Development in the Context of Global Economic Transformation*. Riga: Baltija Publishing, pp. 520–554.

4. Leung D., Liu P., Zhou T. (2023) Competition, agglomeration, and tenant composition in shopping malls. *Real Estate Economics – Real Estate Economics*, vol. 52(2), pp. 552–576.

5. 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 – Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 77, Article 103826.

6. Shopping centres: the changing face. Available at: https://www.knightfrank.com/wealthreport/2022-04-08-shopping-centres-the-changing-face?utm_source=chatgpt.com&_its=eF4ljsKwyAQhu8y6womatTcolueIYzOSIXUgLXdhOTstWT3v5j5dvhmghmcZ2sjSpGkQqHJS-ESJRHZjZjhD5JuMG7YeM-r2s7B2sHo81k_LlioXNclHTW2wXzQi7GaZlhKDMgaq2oJ0hGmYSaA_dT2FrN4dPyVmDegbYX5q6gV5UT18r1cvGJpfB675jXg45R42OjPwhmOI4fjuY7bA (accessed December 30, 2025).

7. Big city malls future: Klepierre battle with online. Available at: https://www.reuters.com/business/retail-consumer/big-city-malls-future-klepierre-battle-with-online-2024-05-21/?utm_source=chatgpt.com&_its=eF4ljsKwyAQhu8y6womatTcolueIYzOSIXUgLXdhOTstWT3v5j5dvhmghmcZ2sjSpGkQqHJS-ESJRHZjZjhD5JuMG7YeM-r2s7B2sHo81k_LlioXNclHTW2wXzQi7GaZlhKDMgaq2oJ0hGmYSaA_dT2FrN4dPyVmDegbYX5q6gV5UT18r1cvGJpfB675jXg45R42OjPwhmOI4fjuY7bA

ESJRHZjZjhD5JuMG7YeM-r2s7B2sHo81k_LlioXNclHTW2wXzQi7GaZlhKDMgaq2oJ0hGmYSaA_dT2FrN4dPyVmDegbYX5q6gV5UT18r1cvGJpfB675jXg45R42OjPwhmOI4fjuY7bA (accessed January 11, 2026).

8. Rynek obiektów handlowych wraca do pełni sił. Available at: https://www.rp.pl/nieruchomosci/art42711231-rynek-obiektow-handlowych-wraca-do-pelni-sil?utm_source=chatgpt.com (accessed January 11, 2026).

9. Czynsze w galeriach handlowych szybko rosną – analiza. Available at: <https://www.wiadomoscihandlowe.pl/handel-i-dystrybucja/czynsze-w-galeriach-handlowych-szybko-rosna-powraca-popularnosc-ulic-handlowych-zarowno-wsrod-najemcow-jak-i-konsumentow-analiza-2526277> (accessed January 11, 2026).

10. Analiza: dyskonty niespożywcze. Available at: https://retailnet.pl/2025/02/28/analiza-dyskonty-niespozywcze-na/?_gl=1*1r2ui7s*_up*MQ..*_ga*Njc5MjgyNzUuMTc3MTQzMTc3OA..*_ga_SEBX1YQJJK*c zE3NzE0MzE3NzUkbzEkZzAkdDE3NzE0MzE3NzUkajYwJGwwJGgw (accessed January 11, 2026).

11. Ofitsiinyi sait TRTs Lavina Mall [Official website of Lavina Mall shopping center]. Available at: <https://lavinamall.ua> (accessed February 15, 2026).

12. Ofitsiinyi sait TRTs Respublika Park [Official website of Respublika Park shopping center]. Available at: <https://respublikapark.com.ua> (accessed February 15, 2026).

13. Ofitsiinyi sait TRTs River Mall [Official website of River Mall shopping center]. Available at: <https://rivermall.ua> (accessed February 15, 2026).

14. Ofitsiinyi sait TRTs Posnania [Official website of Posnania shopping center]. Available at: <https://posnania.eu> (accessed February 15, 2026).

15. Ofitsiinyi sait TRTs Westfield Arkadia [Official website of Westfield Arkadia shopping center]. Available at: <https://www.westfield.com/en/poland/arkadia> (accessed February 15, 2026).

16. Ofitsiinyi sait TRTs Wola Park [Official website of Wola Park shopping center]. Available at: <https://www.wolapark.pl/> (accessed February 15, 2026).

17. Yakist danykh v e-commerce [Data quality in e-commerce]. Available at: https://rau.ua/novyni/jakist-danih-v-e-commerce/?utm_source=chatgpt.com (accessed December 30, 2025).

18. Zaraz poruch i nedoroho: polskyi Sinsay vidkryvaie pid chas viiny sotni mahazyniv v Ukraini [Close and affordable: Polish Sinsay opens hundreds of stores in Ukraine during the war]. Available at: <https://biz.liga.net/ua/all/fmcg/article/zaraz-poruch-i-nedoroho-polskyy-sinsay-vidkryvaie-pid-chas-viyny-sotni-mahazyniv-v-ukraini> (accessed January 10, 2026).

Дата надходження статті: 20.02.2026

Дата прийняття статті: 05.03.2026

Дата публікації статті: 17.03.2026