

### Література:

1. Гастрономічний туризм: лікнеп для початківців. URL: <https://www.biletik.aero/handbook/blog/gastronomicheskij-turizm-likbez-dlyanachinayushchikh/> (дата звернення 19.05.2025).
2. Грошова О., Дмитро А. Шляхи просування туристичного продукту на ринку. URL: <http://repository.ldufk.edu.ua/bitstream/34606048/3526/1/Groshova%20O.pdf> (дата звернення 19.05.2025).
3. Любіцева О. О. Методика розробки турів. URL: <https://studfile.net/preview/5265651/page:7/>. (дата звернення 19.05.2025).

DOI <https://doi.org/10.36059/978-966-397-522-1-34>

## АДАПТАЦІЯ КОМЕРЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ТРЦ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

**Бринзило А. В.**

*здобувач 2 курсу освітньо-наукової програми 073 – Менеджмент  
Міжнародний гуманітарний університет  
м. Одеса, Україна*

Повномасштабна війна в Україні, що розпочалася у лютому 2022 року, зумовила глибоку трансформацію ринкових механізмів у сфері торговельної нерухомості. Торгово-розважальні центри (ТРЦ), як інститути споживчої активності, зіткнулися з низкою критичних викликів: зниженням трафіку, обмеженням платоспроможного попиту, підвищенням вартості утримання та порушенням логістики. Це зумовило потребу у стратегічному перегляді договірної політики ТРЦ та впровадженні гнучких моделей оренди.

Метою дослідження є ідентифікація структурних змін у договірній політиці торгово-розважальних центрів в умовах високої волатильності ринку та формування підходів до оптимізації контрактного портфеля в період 2022–2024 років.

У дослідженні застосовано емпіричний аналіз даних 14 ТРЦ з шести великих міст України (Київ, Львів, Дніпро, Одеса, Харків, Хмельницький). Ключовими параметрами оцінювання виступили:

- структура моделей оренди (fixed, turnover-based, змішані);

- показник орендного навантаження до товарообігу (Occupancy Cost Ratio, OCR);
- частка короткотермінових договорів та умовних пролонгацій;
- практики управління ефективністю орендарів.

### **Основні результати**

#### **1. Зміна структури договорів**

– Частка договорів із фіксованою орендною платою знизилась з 72 % у 2021 р. до 32 % у 2024 р. [1].

– Контракти, прив'язані до товарообігу, зросли з 7 % до 32 % [2].

– Змішані моделі (фіксована + змінна частина) зросли з 21 % до 36 %.

Це вказує на зрушення до розподілу ризиків між орендодавцем і орендарем через адаптивне ціноутворення.

#### **2. Динаміка показника OCR**

OCR став ключовим індикатором контролю фінансового навантаження на орендаря [13]. У 2024 році:

– fashion-сегмент: 6,5 %;

– громадське харчування: 5,5 %;

– продуктова торгівля: 3 %.

Регіональна варіативність: найнижчі рівні OCR у Хмельницькому та Харкові, найвищі – у Києві та Львові, що корелює з рівнем трафіку і купівельної спроможності.

#### **3. Скорочення тривалості договорів**

Середня тривалість нових договорів скоротилась з 31,7 до 10,7 місяців.

Частка короткотермінових контрактів із тестовою функцією сягнула 29 % у 2024 році, що забезпечує гнучкість управління та оперативне реагування на зміни попиту.

### **Управлінські інновації**

ТРЦ почали застосовувати параметризовані моделі оцінювання ефективності орендарів, враховуючи:

– обсяги товарообігу;

– дисципліну платежів;

– участь у спільних маркетингових ініціативах;

– показники повторних візитів.

Рішення щодо пролонгації договору або зміни умов приймаються на основі цифрових звітів, що дозволяє індивідуалізувати управління без збільшення адміністративного навантаження.

### **Практичні рекомендації**

1. Фазова модель взаємодії з орендарем: умовна пролонгація після досягнення ключових показників.

2. Визначення граничних OCR: з урахуванням галузевої маржинальності для запобігання дефолту [4].

3. Автоматизоване оновлення умов договорів: на основі тригерів (зміна обороту, падіння трафіку тощо).

4. Інтеграція скорингових моделей: для аналізу ризиків і прийняття управлінських рішень.

**Висновки.** Аналіз підтверджує, що у 2022–2024 роках договірна політика ТРЦ в Україні зазнала якісних трансформацій: відбулась децентралізація договірних моделей, інтеграція гнучких схем оренди та цифровізація управлінських процесів. Застосування turnover-based та змішаних моделей оренди знижує фінансову вразливість об'єктів у кризовий період та підвищує адаптивність до коливань попиту.

#### Література:

1. Retail market Ukraine, Q4 2024. <https://cbre-expandia.com/en/research/>
2. Ukraine retail market 2021–2024. <https://www.colliers.com/uk-ua/research#sort=%40datez32xpublished%20descending>
3. Ukrainian Council of Shopping Centers. <https://www.ucsc.org.ua/ukrainian-retail-real-estate-market-in-2022-the-impact-of-war/>
4. Retailing in Ukraine: Category performance and operating costs. <https://www.euromonitor.com/retail-in-ukraine/report>