

## НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТОРГОВЕЛЬНОГО ЦЕНТРУ НА ОСНОВІ МАКСИМІЗАЦІЇ СПОЖИВЧОГО ДОСВІДУ

**В. В. ЛІСЦА**, кандидат економічних наук, доцент;  
**І. В. ЮРКО**, кандидат економічних наук, доцент;  
**О. М. МИХАЙЛЕНКО**, кандидат економічних наук, доцент  
(Вищий навчальний заклад Укоопспілки  
«Полтавський університет економіки і торгівлі»)

**Анотація.** *Мета статті* полягає в аналізі сучасного середовища функціонування торговельних центрів (далі – ТЦ) та визначенні напрямів підвищення ефективності їх діяльності на основі максимізації споживчого досвіду. *Статтю* присвячено дослідженню ефективності функціонування торговельного центру на основі пропозиції споживачам унікальної ціннісної пропозиції. **Методика дослідження.** *Вирішення поставлених у статті завдань* здійснено за допомогою таких загальнонаукових і спеціальних методів дослідження: аналізу та синтезу, систематизації та узагальнення, діалектичного підходу. **Результати.** *Визначено напрями підвищення ефективності діяльності вітчизняних ТЦ за умов розвитку омніканальної торгівлі та змін у поведінці споживачів. Концепція ТЦ, посилення позиціонування, регулярне поліпшення tenant-mix, сервісні інновації, маркетингові програми, включення клієнтів у створення позитивного образу ТЦ є основою формування лояльності відвідувачів і конкурентних переваг. Практична значущість результатів дослідження.* У статті обґрунтовано, що впровадження запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності діяльності ТЦ, підвищенню рівня задоволення потреб споживачів на основі максимізації їх споживчого досвіду. Основні наукові положення статті можна використовувати у практиці підприємств роздрібно-ї торгівлі.

**Ключові слова:** торговельний центр, концепція торговельного центру, споживчий досвід, ритейл, омніканальна торгівля.

**Постановка проблеми в загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями.** Посилення конкуренції в роздрібній торгівлі внаслідок зростання темпів технічного прогресу, появи передових управлінських практик та консолідації галузі, обумовлює акцентування уваги на пошуку напрямів підвищення ефективності роздрібних компаній, методах залучення й утримання клієнтів, заснованих на покращенні споживчого досвіду [1].

Звіти аналітиків у сфері комерційної нерухомості свідчать, що покупці все частіше відвідують ТЦ з метою отримання позитивних емоцій, спілкування та спільного проведення часу, а лише потім – шопінгу. У сучасному цифровому світі споживчі звички й технології шопінгу стрімко еволюціонують, докорінно

змінюються способи покупки, характер взаємодії з торговельними об'єктами та брендами. Можна констатувати, що лише високий рівень сервісу сьогодні вже не є запорукою успішної діяльності компанії. Позитивний споживчий досвід та управління ним поступово стає новою конкурентною перевагою й диференціатором роздрібно-ї компанії на ринку і, відповідно, сферою подальших конкурентних дій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Загальним питанням функціонування ТЦ присвячені роботи таких зарубіжних і вітчизняних учених, як П. Андерхілл [2], К. Брото (Broto С.) [3], Л. Вихор [4], К. Канаян [5], П. Капп [6], І. Котляров [7], О. Токмачева [8] та ін. Високо оцінюючи вклад науковців у вирішення проблем щодо функціонування та управління розвитком ТЦ, зазначимо, що питання формування

споживчого досвіду ТЦ та його детермінант перебувають усе ще на стадії розроблення, мають багато дискусійних аспектів, що актуалізує дослідження в цьому напрямі.

**Формування цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є аналіз сучасного середовища функціонування ТЦ та визначення напрямів підвищення ефективності їх діяльності на основі максимізації споживчого досвіду.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Сучасний ТЦ – це складний із точки зору управління об’єкт, який потребує значних зусиль щодо утримання привабливості як серед відвідувачів, так і орендарів. Найбільш узагальнений підхід трактує поняття ТЦ як особливий тип підприємств роздрібною торгівлі, представлений у вигляді сукупності підприємств торгівлі, сервісного обслуговування, ресторанного господарства та інфраструктури дозвілля, підібраних відповідно до концепції центру й розташованих на території спеціально спроектованої, побудованої та експлуатованої будівлі або комплексу будівель, яка пропонує широкий асортимент товарів і послуг відповідно до потреб зони обслуговування і знаходиться у професійному управлінні як єдине ціле [2, 5–8].

Тож, до найважливіших параметрів формату «торговельний центр» можна зарахувати: єдину концепцію функціонування об’єкта (позиціонування, якірні орендарі, які забезпечують повний набір послуг); єдине архітектурне рішення (зовнішній вигляд, внутрішнє планування, комфортний дизайн та атмосфера) та ландшафтний вигляд прилеглого простору; єдиний імідж (аналог корпоративного парасолькового бренду для всіх орендарів, який додає цінність їх послугам і товарам); єдине професійне управління, спільну участь власника (керівної компанії) та орендарів у розвитку ТЦ; транспортну доступність, що відповідає типу ТЦ (легкість координації транспортних і пішохідних потоків, наявність достатньої кількості місць для паркування).

В Україні для класифікації ТЦ експерти сфери комерційної нерухомості найчастіше використовують європейську класифікацію, критеріями якої є: GLA (від англ. Gros Leaseble Area – орендопридатна площа) – не менше 5 000 м<sup>2</sup>, наявність централізованого управління, площі мають бути доступні для оренди, площа основного якірного орендаря не повинна перевищувати 90 % орендної площі ТЦ, кількість лотів має бути не менше 20 [9]. Відповідно, за результатами дослідження ICSC, сьогодні в Україні функціонує 280 торгових центрів, що відповідають вищезазначеним стандартам (табл. 1).

Таблиця 1

### Порівняльна характеристика українського та європейського ринків торгових центрів, 2015 р. [9]

Показник	Україна	Середньоевропейський показник
Кількість ТЦ, од.	280	281
Середня площа ТЦ, м <sup>2</sup>	16 500	21 600
Середня площа традиційного ТЦ, м <sup>2</sup>	16 400	20 400
Середня площа спеціалізованого ТЦ, м <sup>2</sup>	15 900	16 400
Співвідношення GLA традиційних та спеціалізованих ТЦ, %	86,8/13,2	80,3/19,7
Насиченість, GLA ТЦ на 1000 мешканців, м <sup>2</sup>	102,4	246,8

Сукупна площа ТЦ (GBA – Gross Boma Area) становить 6,9 млн м<sup>2</sup>, орендована площа (GLA) – 4,6 млн м<sup>2</sup>. За територіальною локацією найбільша кількість ТЦ знаходиться в м. Київ (62 од. загальною площею 1,32 млн м<sup>2</sup>), у Центральному регіоні України – 68 од. загальною площею 974,0 тис. м<sup>2</sup>, у Південному,

Східному та Західному регіонах зосереджено, відповідно, 59 (968,0 тис. м<sup>2</sup>), 51 (733,1 тис. м<sup>2</sup>) та 40 (574,7 тис. м<sup>2</sup>) од. [9].

Усі ТЦ України відповідно до європейських стандартів поділяються на традиційні та спеціалізовані з домінуванням торговельних об’єктів традиційного формату (табл. 2).

Таблиця 2

## Розподіл торгових центрів України за форматами, 2015 р. [9]

Формат	Кількість ТЦ, од.	GLA, тис. м <sup>2</sup>	Доля GLA, %
Традиційний			
Крупний (GLA – 80 000 м <sup>2</sup> та більше)	0	0	0
Великий (40 000-79 999 м <sup>2</sup> )	19	1000,0	22,1
Середній (20 000-39 999 м <sup>2</sup> )	36	1300,0	22,5
Малий (5 000-19 999 м <sup>2</sup> )			
З альтернативно-товарною домінантою	147	1530,0	33,5
З повсякденно-товарною домінантою	40	394,1	8,6
Спеціалізований			
Рітейл-парк			
Великий (GLA – 20 000 м <sup>2</sup> та більше)	1	73,0	1,6
Середній (10 000-19 999 м <sup>2</sup> )	1	17,9	0,4
Малий (5 000-9 999 м <sup>2</sup> )	3	19,7	0,4
Аутлет-центр (5 000 м <sup>2</sup> та більше)	1	15,0	0,3
Тематичний центр (5 000 м <sup>2</sup> та більше)			
З розважальною домінантою	4	69,4	1,5
Без розважальної домінанти	28	409,8	9

За даними [10], Україна посідає 12-те місце в Європі за об'ємом торгових площ та 31-ше місце – за рівнем насиченості (102 м<sup>2</sup> на 1 000 мешканців, що в 2,5 раза менше порівняно із середньоєвропейським показником). На думку експертів, це свідчить про достатньо високий потенціал ринку торговельної нерухомості України, навіть за умови неоднозначних результатів економічного розвитку та стану платоспроможного попиту населення.

На розвиток ТЦ в Україні впливає низка факторів зовнішнього характеру, найважливішими з яких є: макроекономічна ситуація у країні, яка обумовлює рівень платоспроможного попиту населення та його споживчі настрої; ринкова ситуація, що визначає дії конкурентів та контрагентів; скорочення темпів зростання введення в експлуатацію якісних площ комерційної нерухомості та ін.

Серед внутрішніх факторів, що знижують ефективність діяльності вітчизняних ТЦ, можна виділити такі:

1. Відсутність концепції розвитку ТЦ ще на стадії проектування, що призводить до неефективної локації ТЦ; неврахування особливостей архітектурних і дизайнерських рішень, які б відповідали специфіці цільової аудиторії та забезпечували ТЦ унікальну позицію на ринку; непродуманість структури представлених у ТЦ товарів та послуг.

2. Неефективне зонування площі ТЦ, що виявляється в порушенні вимог щодо оптимального її розподілу всередині ТЦ (торгові площі не задовольняють потреби майбутніх орендарів; розміщення торгових точок усередині ТЦ не забезпечує ефективне регулювання потоків відвідувачів та обмежує доступ до всіх торгових площ, розміщених на території ТЦ; відсутність достатньої кількості вертикальних комунікацій і наявність «мертвих зон»).

3. Некоректно сформований пул орендарів (tenant-mix – від англ. tenant – орендар, mix – суміш), який не відповідає розробленій концепції ТЦ.

4. Невчасна (запізніла) реакція на зміни у споживчій поведінці внаслідок відсутності/недостатності безперервних досліджень змін у потребах цільової аудиторії і, як результат, – відсутність адаптації до цих змін [4–8].

Як відомо, ТЦ за своєю природою є двосторонньою платформою [11–12], тому зорієнтований на дві різні клієнтські аудиторії, яким він надає відповідні специфічні послуги. З цією метою ТЦ формує єдину торговельну пропозицію та єдиний комунікаційний простір, що складається з його орендарів, відібраних за критеріями їх привабливості для клієнтів і відповідності формату ТЦ. Таким чином, оператор ТЦ є координатором тих аспектів функціонування всіх представлених

у ТЦ торговельних та сервісних об'єктів, які стосуються їх спільних інтересів (так званий «local governments») [7].

Відповідно, елементами такої послуги відносно до орендарів ТЦ є: надання якісних торговельних площ; формування оптимального набору торговельних і сервісних об'єктів за рахунок їх відбору та гнучкої політики орендної плати; заходи щодо зростання клієнтського потоку й максимального його використання орендарями ТЦ (наприклад, за рахунок продуманої системи навігації тощо); формування умов для комфортного якомога тривалого перебування клієнтів у ТЦ з метою максимізації кількості здійснених покупок. Отже, взаємовідносини між орендарем і ТЦ будуються на такому розподілі функцій, який передбачає з боку ТЦ генерацію грошового потоку для своїх орендарів, натомість, орендарі його монетизують шляхом продажу клієнтам своїх товарів та послуг [7].

Друга складова клієнтської аудиторії ТЦ – це, власне, споживачі. Торговельний бізнес знаходиться в пошуках нових параметрів бізнес-моделі, що будується на основі визначення унікальної структури споживчої цінності (як сукупності вигід, за які готовий платити споживач), яка здатна задовольнити потреби сучасного споживача, які зростають. Експерти у сфері комерційної нерухомості акцентують увагу на забезпеченні клієнтам/споживачам ТЦ позитивного «customer experience» з погляду вражень, зручності, вигоди та комфорту соціального простору [14]. Вивчення всіх точок контакту, каналів взаємодії споживача з товаром/послугою в межах ТЦ, аналіз результатів такої взаємодії є необхідною умовою формування пропонованої унікальної споживчої цінності, яка закладається в основу бізнес-моделі ТЦ та просувається на ринок. Таким чином, результатом послуги відносно споживачів ТЦ є відповідність очікуванням клієнта щодо швидкості реагування на запити, персоналізації й отримання нового позитивного досвіду від його взаємодії із пропозицією ТЦ.

Наразі переважна більшість ТЦ зіткнулася із проблемою ефективного формування потоку відвідувачів. Зазвичай, зменшення відтоку постійних клієнтів, подолання статичного трафіку та нарощування відвідуваності ТЦ відбувається шляхом:

– залучення нових клієнтів, у тому числі завдяки збільшенню частоти відвідуванос-

ті наявного контингенту покупців за рахунок вторинної та третинної зон обслуговування;

– підвищення кількості візитів у ТЦ постійних відвідувачів.

Проведені дослідження доводять, що розважальна складова ТЦ набуває у вирішенні вищезначеної проблеми вирішального значення [8, 14–18]. Перетворюючи ТЦ в об'єкт повноцінного відпочинку, власники (керівна компанія) активно залучають додаткових покупців, які проводять значно більше часу в торговельному просторі та здійснюють покупки. Відповідно, баланс між розважальною й шопінговою складовими виступає в якості базової умови розвитку ТЦ та збільшення продажів ритейлерів. Про це свідчить скорочення питомої ваги GLA у GBA (співвідношення орендопридатної (GLA) та загальної (GBA) площі ТЦ): у 90-ті роки на 100 м<sup>2</sup> GBA припадало 90 м<sup>2</sup> GLA; у 2000-ні – 0,8; нині – 0,6-0,7. Тому, фахівці пропонують керівним компаніям ТЦ сфокусуватися на створенні психологічно комфортного простору для шопінгу, розробці якісних концепцій дозвілля, відведенні більшого простору під розважальні зони, здійсненні диверсифікації своїх пропозицій відвідувачу в напрямі створення унікальних споживчих вражень [14–18].

Іншим детермінантом, що впливає на формування позитивного споживчого досвіду відвідувачів ТЦ, є розширення в ньому F&B зони (від англ. – food&beverage, F&B). Як свідчить досвід розвинених ринків комерційної нерухомості, ресторани оператори є не тільки невід'ємною складовою пулу орендарів ТЦ, але й пропонують інноваційні, оригінальні, професійно організовані концепції обслуговування клієнтів і, відповідно, стають ефективними «магнітами» ТЦ, генеруючи трафік відвідувачів. Серед трендів організації F&B зони в ТЦ відмітимо такі: гурметизація (створення унікального продукту, використання високоякісних інгредієнтів та високий рівень обслуговування); комбінація варіантів обслуговування (об'єднання сервісу та самообслуговування, виділення сегментів fast casual, casual та fine dining); трансформація брендів під нові формати; destinations (вибір і різноманіття в одному місці: різні кухні, стилі обслуговування й рівень цін) та ін. [19].

Можливість обирати товари, порівнюючи їх цінові та параметричні властивості в режимі онлайн, та отримувати обрану продукцію не-

залежно від географічної локації як продавця, так і покупця, призводить до посилення конкуренції в офлайн сегменті ритейлу. Онлайн-торгівля успішно збагачує споживчий досвід покупців, хоча вона й не може запропонувати покупцям людську взаємодію та життєвий досвід, пов'язаний із купівлею товарів у режимі офлайн. Кількість споживачів, які починають свій «шлях клієнта» (Customer Journey) онлайн та завершують офлайн, сягає майже 75 % [20]. Успішна робота роздрібних компаній стає тісно пов'язана з тим, яку увагу вони приділяють споживчому досвіду, що починається в цифровому та завершується у фізичному форматі.

Разом із тим експерти відзначають низький рівень присутності онлайн-брендів пулу орендарів (за виключенням загальнонаціональних) у вітчизняних ТЦ, що суттєво впливає як на рівень відвідуваності ТЦ, так і на показники діяльності представлених у ньому ритейлерів.

Отже, систематизація публікацій, присвячених сучасним аспектам функціонування ТЦ в Україні, а також аналіз технологічних і поведінкових тенденцій у сфері роздрібною торгівлі дозволяють виділити актуальні шляхи подальшого розвитку ТЦ в напрямку пропозиції ідеально адаптованих продуктів та націленості на особистий досвід покупця (табл. 3).

Таблиця 3

**Напрями розвитку ТЦ на основі максимізації споживчого досвіду  
[складено авторами на основі [18–24]**

Напрямок та мета	Зміст
<p>Напрямок: правильна концепція, у разі її відсутності та/або недосконалості – реконцепт об'єкта.</p> <p>Мета – регулювання потоку ТЦ: - зменшення відтоку постійних клієнтів; - нарощування відвідуваності ТЦ; - подолання статичного трафіку</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Запити цільової аудиторії ТЦ, прогноз швидкості змін її потреб та запитів, у тому числі під впливом розвитку інформаційних та інноваційних технологій.</li> <li>2. Стратегія розвитку ТЦ у довгостроковій перспективі в розрізі таких циклів: первинне залучення покупців у ТЦ; підтримка зацікавленості відвідувачів до ТЦ за рахунок оптимальної пропозиції товарів та послуг, зорієнтованих на цільову аудиторію; періодичне запровадження унікальних заходів, прийомів, пов'язаних із пропозицією товарів та послуг, проведення вільного часу щодо створення «WOW-ефекту» (унікальних споживчих вражень) для відвідувачів/споживачів ТЦ.</li> <li>3. Формування пулу орендарів («tenant-mix»): відповідність представленого асортименту потребам та очікуванням цільової аудиторії; взаємодоповнюваність асортименту товарів різних орендарів; під час підбору якірних орендарів – здатність формувати потоки відвідувачів; підпорядкованість загальній ідеї/концепції ТЦ; зонування, створення центрів тяжіння ТЦ, застосування правильного співвідношення зон у ньому задля забезпечення відповідного споживчого досвіду та емоцій відвідувачів ТЦ; готовність орендарів виконувати всі умови договору оренди.</li> <li>4. Унікальне архітектурно-технологічне рішення ТЦ: створення технологічних умов для задоволення потреб орендарів; створення умов для можливостей регулювання потоків відвідувачів усередині ТЦ; зручна система навігації на основі сучасних технологій (наприклад, інтерактивні дисплеї тощо); забезпечення максимально комфортних умов відвідування ТЦ (під'їзних шляхів, зручність парковки, наявність зон відпочинку, санітарних зон тощо).</li> <li>5. Ідентифікація та формування образу ТЦ на емоційному рівні відвідувачів: візуальна (кольори, стиль, форми); аудіальна (музикальний фон у ТЦ); дотикова (підбір оздоблювальних матеріалів, оформлення вітрин, пішохідних зон, зон відпочинку тощо).</li> <li>6. Маркетингова концепція позиціонування (набір конкурентних переваг, бренд, цінове позиціонування, особливості просування тощо)</li> </ol>
<p>Напрямок: наявність інтелектуальної управлінської складової в ТЦ.</p> <p>Мета – дозволити враховувати запити споживачів, попередити покупки, досвід їх взаємодії з брендом, торговим об'єктом та пропонувати максимально персоналізовану пропозицію відповідно до їх індивідуальних потреб</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Постійний моніторинг та аналіз ринкового оточення ТЦ з метою оперативної адаптації відповідно до потреб та очікувань цільової аудиторії ТЦ.</li> <li>2. Використання хмарних технологій, залучення CX та UX-дизайнерів для прогнозування і, навіть, передбачення потреб споживачів.</li> <li>3. Доступ орендарів до послуг зв'язку (Інтернет, телефонія тощо); отримання даних відеоспостережень для маркетингової аналітики; формування рекламних та інформаційних повідомлень для клієнтів; персоналізована реклама на основі технології Big Data</li> </ol>

Продовж. табл. 2

Напрямок та мета	Зміст
<p>Напрямок: розширення розважальної складової ТЦ. Retailtainment (Retail + Entertainment). Мета – інтеграція розваг у ритейл для створення унікальних споживчих вражень, покращення споживчого досвіду відвідувачів ТЦ</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Проведення ярмарків, фестивалів, фермерських ринків, які містять у собі видовищні програми, атракціони, майстер-класи, дизайнерські презентації, які організуються спільно з підрозділами оренди комплексу на основі їх ретельного відбору.</li> <li>2. Застосування концепції «pop-up store» (Pop-Up Store – від англ. Pop-Up – вискакує), згідно з якою звичайна робота магазину перетворюється в помітну подію, де покупцям пропонуються елементи інтерактивності та особливості значимості такої події.</li> <li>3. Розвиток якісних багатофункціональних суспільних просторів для проведення зустрічей, семінарів, майстер-класів тощо.</li> <li>4. Залучення Edutainment (поєднання відпочинку та розваг (entertainment) з навчанням (education) – орендарів, які пропонують послуги, пов'язані з особистим, творчим розвитком людини (курси, лекції, тренінги тощо).</li> <li>5. Додавання заходів у календар міських подій (коли ТЦ виступає співорганізатором чи ініціатором загальномісцевих заходів).</li> <li>6. Sportainment (Sport + Entertainment): розвиток активіти-парків (ковзанки, боулінг, роледром), hi-tech парки.</li> <li>7. SCP (Soft Contained Playground), м'які дитячі кімнати: безкоштовні дитячі ігрові площадки.</li> <li>8. Encouragement (заохочення): використання системи смарт-карт, дисконтів, клубних карток та різних програм лояльності.</li> <li>9. Розширена зона фуд-кортів – закладів ресторанного господарства та кафе.</li> <li>10. Нестандартна острівна торгівля</li> </ol>
<p>Напрямок: інноваційна, технологічна та інтерактивна оснащеність ТЦ. Мета – покращення споживчого досвіду відвідувачів ТЦ; формування лояльної сукупності відвідувачів; максимізації доходів від орендних платежів; додаткові доходи від платних сервісів; зниження експлуатаційних витрат (витрат на експлуатацію)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зони Wi-Fi.</li> <li>2. «Розумне» паркування: вистежування кількості вільних місць; інформування про завершення часу безкоштовного паркування, можливість сплати за паркування через мобільні додатки тощо.</li> <li>3. Інтерактивна навігація в ТЦ.</li> <li>4. Інформування про знижки, бонуси за допомогою розсилок та інших інструментів комунікації.</li> <li>5. Системи face recognition, що розпізнають клієнта, визначають швидкість руху.</li> <li>6. Використання технологій штучного інтелекту (інтернет речей).</li> <li>7. Цифрові гаманці, роботи-консультанти, інтерактивні презентації, автоматична доставка без залучення додаткового сервісу</li> </ol>

Отже, поточна економічна ситуація, зміна потреб поколінь, проникнення технологій та інші фактори суттєво впливають на вимоги споживачів до процесу купівлі. Це призводить до оптимізації площ та форматів магазинів, розвитку омніканальних продажів, підвищення якості обслуговування, пропозиції додаткових сервісів, а також відмови від традиційних моделей функціонування як таких, що перестали відповідати вимогам сучасного споживача. Тренд на реконцепцію, реновацію, редевелопмент для українського роздрібного ринку стає домінуючим. Функціональне призначення ТЦ, що засноване на індивідуальній матриці товарів та послуг, шляхом об'єднання, взаємодоповнення та правильного розміщення орендарів створює можливість підвищити цінність комплексної пропозиції ТЦ в очах споживача та надати йому відповідний унікальний клієнтський досвід.

**Висновки із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у поданому напрямі.** Під впливом змін у поведінці споживачів, які процес придбання товарів розглядають не як звичайний акт купівлі-продажу, а як цілу систему поглядів на дозвілля та використання власного вільного часу, змінюються параметри й бізнес-моделі сучасних ТЦ, їх ціннісні пропозиції. ТЦ поступово перетворюється в комунікативний простір, місце для соціалізації і, навіть, для самовираження. Відповідно, концепція ТЦ, посилення позиціонування, регулярне поліпшення tenant-mix, сервісні інновації, маркетингові програми, включення клієнтів у створення позитивного образу ТЦ є основою формування лояльності відвідувачів і конкурентних переваг.

Подальших досліджень потребує розробка інструментарію щодо формування й управління досвідом споживачів та методів оцінки лояльності споживачів на основі отриманого досвіду.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Rodriguez M. Towards Future Customer Experience: Trends and Innovation in Retail / M. F. Rodriguez, Yi. G. Paredes // Foresight and STI Governance. – 2016. – Vol. 10. – No 3. – P. 18–28.
2. Андерхилл П. Место действия – торговый центр: явные и скрытые приемы привлечения покупателей. / П. Андерхилл. – Москва : Альпина Паблишерз, 2011. – 218 с.
3. Broto C. Shopping Malls / C. Broto. – Barcelona : Links International, 2005. – 118 p.
4. Вихор Л. В. Питання просторової організації багатофункціональних розважальних комплексів / Л. В. Вихор // Вісник ХДАДМ. – 2009. – № 1. – С. 16–19.
5. Канаян К. Проектирование магазинов и торговых центров / К. Канаян, Р. Канаян, А. Канаян. – Москва : Юнион-Стандарт Консалтинг, 2008. – 424 с.
6. Капп П. В. Современные тенденции и переосмысление функциональной роли торговых моллов / П. В. Капп // Градостроительство и архитектура. – 2016. – № 3. – С. 103–108.
7. Котляров И. Д. Торговые центры как сетевые структуры / И. Д. Котляров // Многоуровневое общественное воспроизводство: вопросы теории и практики. – 2014. – № 7. – С. 114–121.
8. Токмачёва О. С. Торговые центры: подходы к определению сущности и классификации с учетом российской специфики [Электронный ресурс] / О. С. Токмачёва. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/torgovyetsentry-podhody-k-opredeleniyu-suschnosti-i-klassifikatsii-s-uchetom-rossiyskoj-spetsifiky>.pdf (дата звернення: 18.07.2018). – Назва з екрана.
9. ICSC: исследование рынка торговой недвижимости Украины [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://commercialproperty.ua/cp-articles/icsc-issledovanie-rynka-torgovoy-nedvizhimosti-ukrainy/> (дата звернення: 18.07.2018). – Назва з екрана.
10. Спецпроект: анализ торговельної нерухомості в регіонах України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://rau.ua/uk/povyni/spetsproekt-analiz/2/> (дата звернення: 18.07.2018). – Назва з екрана.
11. Данилов А. А. Услуги торговых центров: содержательный анализ / А. А. Данилов // Известия Юго-Западного государственного университета. – 2017. – № 4. С. 129–140.
12. Пилипенко Е. В. Феномен торговых центров как отражение особенностей экономики знаний / Е. В. Пилипенко, Е. В. Габрук // Вестник Челябинского государственного университета. – 2009. – № 3 (141). – Экономика. – Вып. 19. – С. 19–23.
13. Ménard C. The Economics of Hybrid Organizations / C. Ménard // Journal of Institutional and Theoretical Economics. – 2004. – Т. 160. – P. 345–376.
14. Дайджест новин ARRICANO № 9 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://arricano.com/storage/upload/files/Arricano\\_digest\\_11\(ukr\).pdf](https://arricano.com/storage/upload/files/Arricano_digest_11(ukr).pdf) (дата звернення: 18.07.2018). – Назва з екрана.
15. European Shopping Center Development Report, 2018 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://cwrussia.ru/documents/20181/64819/European+Shopping+Center+Development+Report/4f296363-341f-4926-928b-6464068b6e4e> (дата звернення: 18.07.2018). – Назва з екрана.
16. Нестеренко О. А. Развлекательно-сервисный компонент как релевантный инструмент маркетингового развития фешн-ритейла в торговых центрах [Электронный ресурс] / О. А. Нестеренко. – Режим доступа: [http://ecsn.ru/files/pdf/201512/201512\\_74.pdf](http://ecsn.ru/files/pdf/201512/201512_74.pdf) (дата звернення: 18.07.2018). – Назва з екрана.
17. Юлдашева О. У. Маркетинг покупательского опыта: исследование феномена и подход к его оценке [Электронный ресурс] / О. У. Юлдашева, О. В. Фокина. – Режим доступа: <https://www.rea.ru/ru/org/cathedries/prlogkaf/Documents/%D0%AE%D0%BB%D0%B4%D0%B0%D1%88%D0%B5%D0%B2>

%D0%B0%20%D0%9E.%20%D0%A3.,%20%D0%A4%D0%BE%D0%BA%D0%B8%D0%BD%D0%B0%20%D0%9E.%20%D0%92.,%20%D0%A1%D0%B5%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%BE%D0%B2%20%D0%A0.24.pdf\_(дата\_звернення: 18.07.2018). – Назва з екрана.

18. Навстречу будущему потребительскому опыту: тренды и инновации в розничной торговле [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://cyberleninka.ru/article/n/navstrechu-buduschemu-potrebitelskomu-opytu-trendy-i-innovatsii-v-rozничnoy-torgovle\\_\(дата\\_звернення: 18.07.2018\).](https://cyberleninka.ru/article/n/navstrechu-buduschemu-potrebitelskomu-opytu-trendy-i-innovatsii-v-rozничnoy-torgovle_(дата_звернення: 18.07.2018).) – Назва з екрана.

19. Онлайн vs офлайн? Онлайн & офлайн! [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2018/05/Articano\\_News\\_Digest-13.pdf\\_\(дата\\_звернення: 18.07.2018\).](https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2018/05/Articano_News_Digest-13.pdf_(дата_звернення: 18.07.2018).) – Назва з екрана.

20. Качественный tenant mix: баланс интересов арендодателя и арендатора [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://commercialproperty.ua/cp-articles/kachestvennyu-tenant-mix-balans-interesov-arendodatela-i-arendatora\\_\(дата\\_звернення: 18.07.2018\).](http://commercialproperty.ua/cp-articles/kachestvennyu-tenant-mix-balans-interesov-arendodatela-i-arendatora_(дата_звернення: 18.07.2018).) – Назва з екрана.

21. Тенденции развития развлечений в ТРЦ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.playex.net/tendenzii-razvitija-razvlechenij-v-torgovyh-zentrah/499\\_\(дата\\_звернення: 18.07.2018\).](https://www.playex.net/tendenzii-razvitija-razvlechenij-v-torgovyh-zentrah/499_(дата_звернення: 18.07.2018).) – Назва з екрана.

22. Когда арендаторов «миксуют» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.develop.com.ua/\\_%D0%BF%D0%BE%D0%B4%D0%B1%D0%BE%D1%80\\_tenant\\_mix\\_112\\_1\\_0\\_5215\\_1.html\\_\(дата\\_звернення: 18.07.2018\).](http://www.develop.com.ua/_%D0%BF%D0%BE%D0%B4%D0%B1%D0%BE%D1%80_tenant_mix_112_1_0_5215_1.html_(дата_звернення: 18.07.2018).) – Назва з екрана.

23. Тенденции развития сектора розничной торговли в 2018 году [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/ru/pdf/2018/06/ru-global-retail-trends-2018.pdf\\_\(дата\\_звернення: 18.07.2018\).](https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/ru/pdf/2018/06/ru-global-retail-trends-2018.pdf_(дата_звернення: 18.07.2018).) – Назва з екрана.

24. Белый Е. Основные принципы создания

торговых центров / Е. Белый, Е. Флоринская // SMT Developments. – 2002. – С. 34–38.

## REFERENCES

- Rodriguez, M., Paredes, F. Yi G. (2016). Towards Future Customer Experience: Trends and Innovation in Retail. *Foresight and STI Governance*, 10 (3), 18–28.
- Anderhill, P. (2011). *Mesto dejstvija – torgovyj centr: Javnye i skrytye priemy privlechenija pokupatelej [Place of action – shopping center: Explicit and hidden techniques to attract customers]*. Moscow : Al'pina Pabliherz [in Russian].
- Broto, C. (2005). *Shopping Malls*. Barselona : Links International.
- Vykhор, L. V. (2009). Pytannia prostorovoi orhanizatsii bahatofunktsionalnykh rozvazhalykh kompleksiv [The question of spatial organization of multifunctional entertainment complexes]. *Bulletin HDAM – Visnyk Kh-DADM: Collected papers*, (1), (pp. 16–19) [in Ukrainian].
- Kanajan, K., Kanajan, R. & Kanaian, A. (2008). *Proektirovanie magazinov i torgovyh centrov [Design of shops and shopping centers]*. Moscow : **Junion-Standart Konsalting** [in Russian].
- Kapp, P. V. (2016). Sovremennyye tendencii i pereosmyslenie funkcional'noj roli torgovyh mollov. [Current trends and rethinking of the functional role of shopping malls]. *Urban planning and architecture – Gradostroitel'stvo i arhitektura*, 3, 103–108 [in Russian].
- Kotljarov, I. D. (2014) Torgovye centry kak setevyye struktury. [Shopping centers as network structures]. *Multi-Level Social Reproduction: Theory and Practice - Mnogourovnevoe obshhestvennoe vosproizvodstvo: voprosy teorii i praktiki*, 7, 114–121 [in Russian].
- Tokmachjova, O. S. (n.d.). Torgovye centry: podhody k opredeleniju sushhnosti i klassifikacii s uchetom rossijskoj specifiky.



- [Shopping centers: approaches to the definition of the essence and classification, taking into account Russian specifics]. Retrieved from <https://cyberleninka.ru/article/n/torgovye-tsentry-podhody-k-opredeleniyu-suschnosti-i-klassifikatsii-s-uchetom-rossiyskoy-spetsifiki.pdf> (accessed 18 July 2018) [in Russian].
9. ICSC: issledovanie rynka torgovoy nedvizhimosti Ukrainy [ICSC: a study of the retail property market in Ukraine]. (n.d.). Retrieved from <http://commercialproperty.ua/cp-articles/icsc-issledovanie-rynka-torgovoy-nedvizhimosti-ukrainy> (accessed 18 July 2018) [in Russian].
  10. Spetsproekt: Analiz torhivelnoi nerukhomosti v rehionakh Ukrainy [Spetsproekt: Analysis of commercial real estate in the regions of Ukraine]. (n.d.). Retrieved from <https://rau.ua/uk/novyni/spetsproekt-analiz/2> (accessed 18 July 2018) [in Ukrainian].
  11. Danilov, A. A. (2017). Usługi torgovyh centrův: sodержatel'nyj analiz [Shopping center services: a meaningful analysis]. *News of the South-West State University - Izvestija Jugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta*, 4, 34–39 [in Russian].
  12. Pilipenko, E. V., Gabruk, E. V. (2009). Fenomen torgovyh centrův kak otrazhenie osobennostej jekonomiki znaniy [The phenomenon of shopping centers as a reflection of the characteristics of the knowledge economy]. *Bulletin of Chelyabinsk State University – Vestnik Cheljabinskogo gosudarstvennogo universiteta: Collected papers, A Series: Jekonomika* (3 (141), (pp. 19) [in Russian].
  13. Ménard, C. (2004). The Economics of Hybrid Organizations. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 160, 345–376.
  14. Daidzhest novyn ARRICANO № 9 [ARRICANO News Digest № 9]. (n.d.). *arricano.com*. Retrieved from [https://arricano.com/storage/upload/files/Arricano\\_digest\\_11\(ukr\).pdf](https://arricano.com/storage/upload/files/Arricano_digest_11(ukr).pdf) (accessed 18 July 2018) [in Ukrainian].
  15. European Shopping Center Development Report (2018). Retrieved from <http://cwrussia.ru/documents/20181/64819/European+Shopping+Center+Development+Report/4f296363-341f-4926-928b-6464068b6e4e> (accessed 18 July 2018).
  16. Nesterenko, O. A. (n.d.). Razvlekatel'no-servisnyj komponent kak relevantnyj instrument marketingovogo razvitija feshn-ritejla v torgovyh centrakh [Entertaining and service component as a relevant tool for the marketing development of fashion retail in shopping centers]. Retrieved from [http://ecsn.ru/files/pdf/201512/201512\\_74.pdf](http://ecsn.ru/files/pdf/201512/201512_74.pdf) (accessed 18 July 2018) [in Russian].
  17. Juldashaeva, O. U., Fokina, O. V. (n.d.). Marketing pokupatel'skogo opyta: issledovanie fenomena i podhod k ego ocenke [Marketing experience: a study of the phenomenon and an approach to its assessment]. Retrieved from <https://www.rea.ru/ru/org/cathedries/prlog-kaf/Documents/%D0%AE%D0%BB%D0%B4%D0%B0%D1%88%D0%B5%D0%B2%D0%B0%20%D0%9E.%20%D0%A3.%20%D0%A4%D0%BE%D0%BA%D0%B8%D0%BD%D0%B0%20%D0%9E.%20%D0%92.%20%D0%A1%D0%B5%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%BE%D0%B2%20%D0%A0.24.pdf> (accessed 18 July 2018) [in Russian].
  18. Navstrechu budushhemu potrebitel'skomu opytu: trendy i innovacii v roznichnoj torgovle [Future consumer experience: trends and innovations in retail]. (n.d.). *cyberleninka.ru*. Retrieved from <https://cyberleninka.ru/article/n/navstrechu-buduschemu-potrebitelskomu-opytu-trendy-i-innovatsii-v-roznichnoj-torgovle> (accessed 18 July 2018) [in Russian].
  19. Onlajn vs oflajn? Onlajn & oflajn! [Online vs offline? Online & offline!]. (n.d.). *eba.com.ua*. Retrieved from [https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2018/05/Arricano\\_News\\_Digest-13.pdf](https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2018/05/Arricano_News_Digest-13.pdf) (accessed 18 July 2018) [in Russian].
  20. Kachestvennyj tenant mix: balans interesov arendodatelja i arendatora [Quality tenant mix: the balance of interests of the property

- owner and tenant]. (n.d.). *commercialproperty.ua*. Retrieved from <http://commercial-property.ua/cp-articles/kachestvennyy-tenant-mix-balans-interesov-arendodatelya-i-arendatora/> (accessed 18 July 2018) [in Russian].
21. Tendencii razvitija razvlechenij v TRC [Trends in entertainment in the mall]. (n.d.). *www.playex.net*. Retrieved from <https://www.playex.net/tendenzii-razvitija-razvlechenij-v-torgovyh-zentrah/499> (accessed 18 July 2018) [in Russian].
22. Kogda arendatorov “miksujut” [When tenants are “mixed”]. (n.d.). *www.develop.com.ua*. Retrieved from [http://www.develop.com.ua/\\_\\_\\_%D0%BF%BE%D0%B4%D0%D0%BE%D1%80\\_tenant\\_mix\\_112\\_1\\_0\\_5215\\_1.html](http://www.develop.com.ua/___%D0%BF%BE%D0%B4%D0%D0%BE%D1%80_tenant_mix_112_1_0_5215_1.html) (accessed 18 July 2018) [in Russian].
23. Tendencii razvitija sektora rozničnoj trgovli v 2018 godu [Trends in the retail sector in 2018]. (n.d.). *assets.kpmg.com*. Retrieved from <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/ru/pdf/2018/06/ru-ru-global-retail-trends-2018.pdf> (accessed 18 July 2018) [in Russian].
24. Belyj, E. & Florinskaja, E. (2002). Osnovnye principy sozdaniya torgovyh centrov [Basic principles for creating shopping centers]. *SMT Developments – SMT Developments*, 2, 34–38 [in Russian].

**В. В. Лисица**, кандидат экономических наук, доцент; **І. В. Юрко**, кандидат экономических наук, доцент; **Е. Н. Михайленко**, кандидат экономических наук, доцент (Высшее учебное заведение Укоопсоюза «Полтавский университет экономики и торговли»). **Направления повышения эффективности функционирования торгового центра на основе максимизации потребительского опыта.**

**Аннотация.** Цель статьи заключается в анализе современной среды функционирования торговых центров (далее – ТЦ) и определении направлений повышения эффективности их деятельности на основе максимизации потребительского опыта. Статья посвящена исследованию эффективности функционирования торгового центра на основе предложения потребителям уникального ценностного предложения. **Методика исследования.** Решение поставленных в статье задач осуществлено с помощью таких общенаучных и специальных методов исследования: анализа и синтеза, систематизации и обобщения, диалектического подхода. **Результаты.** Определены направления повышения эффективности деятельности отечественных ТЦ в условиях развития омниканальной торговли и изменений в поведении потребителей. Концепция ТЦ, усиление позиционирования, регулярное улучшение tenant-mix, сервисные инновации, маркетинговые программы, включение клиентов в создание положительного образа ТЦ является основой формирования лояльности посетителей и конкурентных преимуществ. **Практическая значимость результатов исследования.** В статье обосновано, что внедрение предложенных мероприятий будет способствовать росту эффективности деятельности ТЦ, повышению уровня удовлетворения потребностей потребителей на основе максимизации их потребительского опыта. Основные научные положения статьи можно использовать в практике предприятий розничной торговли.

**Ключевые слова:** торговый центр, концепция торгового центра, потребительский опыт, ритейл, омниканальная торговля.

**V. Lisitsa**, Cand. Econ. Sci., Docent; **I. Yurko**, Cand. Econ. Sci., Docent; **E. Mykhaylenko**, Cand. Econ. Sci., Docent (Poltava University of Economics and Trade). **Directions of increasing the efficiency of shopping center functioning based on consumer experience maximization.**

**Annotation.** The purpose of the article is to analyze the modern environment of the shopping centers functioning and to determine the ways to increase the efficiency of their activities based on the consumer experience maximization. The article is devoted to the study of the effectiveness of the shopping center functioning on the basis of the offer to consumers of a unique value proposition. **Methodology of research.** The solution of the tasks set in the article has been carried out with the help of such general scientific and special research methods: analysis and synthesis, systematization and generalization, and a dialectical approach. **Findings.** The directions for improving the efficiency of domestic shopping centers in the context of the development of omnichannel trade and changes in consumer behavior have been determined. The concept of a shopping center, strengthening of positioning, regular improvement of tenant-mix, service innovations, marketing programs, inclusion of

clients in creating a positive image of a shopping center are the basis for building visitor loyalty and competitive advantages. **Practical value.** The article substantiates that the implementation of the proposed activities will contribute to the growth of the efficiency of shopping centers, to increase the level of satisfaction of consumer needs by maximizing their consumer experience. The main scientific provisions of the article can be used in the practice of retailers.

**Keywords:** shopping center, shopping center concept, consumer experience, retail, omnichannel trade.