

УДК 33.658.005.93; 658.9

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/32.31>**Нестерова К.С.**кандидат економічних наук, доцент  
Міжнародний гуманітарний університет, м. Одеса  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4956-0469>**Бринзило А.В.**здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти  
Міжнародний гуманітарний університет, м. Одеса  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-3287-4994>

## ВИКЛИКИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ВЕЛИКИМИ ТОРГОВЕЛЬНО-РОЗВАЖАЛЬНИМИ ЦЕНТРАМИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

У статті досліджуються виклики, з якими зіштовхнулись власники та управлінці великих торговельно-розважальних центрів (далі – ТРЦ) в умовах воєнного стану у зв'язку із повномасштабним вторгненням РФ на територію України у лютому 2022 року. Руїнування, спричинені обстрілами цивільної інфраструктури, високий рівень ризиків, непрогнозовані ринкові умови та перспективи ведення бізнесу є викликами, які потребують відповідної реакції зі сторони топ-менеджерів даного сегменту комерційної нерухомості. У рамках цієї статті розглядаються адаптація стратегій операційної діяльності та бюджетний процес відновлення ТРЦ, що був пошкоджений внаслідок бойових дій. Метою статті є дослідження практичного досвіду управління та відбудови активів на прикладі ТРЦ «Riviera Shopping City» (м. Одеса) в умовах воєнного стану. Авторами досліджені практичні аспекти управління великими торговельно-розважальними центрами в умовах ведення активних військових дій. Донині відсутні дослідження, присвячені цим актуальним аспектам управління в умовах воєнного конфлікту. Систематизовані ризики, які постали перед ТРЦ в умовах воєнного стану. На прикладі ТРЦ «Riviera Shopping City» (м. Одеса) проаналізовані напрямки адаптації стратегічного управління в умовах воєнного стану, що має актуальне практичне значення для власників і керівників торговельно-розважальних центрів, а також для органів влади та інших зацікавлених сторін.

**Ключові слова:** комерційна нерухомість, торговельно-розважальний центр, воєнний стан, стратегічне управління, кризові ситуації, планування бюджетів, відновлення.

**Постановка проблеми.** У зв'язку з повномасштабним вторгненням російської федерації на територію України в лютому 2022 року, що супроводжується артилерійськими обстрілами, ракетними ударами, відповідними пошкодженнями та руйнуваннями об'єктів цивільної інфраструктури і ставить під загрозу функціонування багатьох секторів економіки, постала нагальна проблема у адаптації стратегій управління та реагуванні на виклики, з якими зіштовхнувся бізнес. Комерційна нерухомість, а особливо великі регіональні торговельно-розважальні центри, не стали виключенням. Так, згідно звіту Київської Школи Економіки, загальні прямі збитки компаній-власників ТРЦ від пошкоджень, спричинених активними бойовими діями, на початок 2024 року становили 500 млн. дол. США [1]. Безпрецедентне підвищення ризиків вимагає розробки та впровадження нових підходів в управлінні з метою забезпечення ефективної операційної діяльності та стратегічного розвитку ТРЦ в умовах воєнного конфлікту.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Різноманітні аспекти функціонування ТРЦ розкриті у роботах, як іноземних, так і вітчизняних науковців, але в науковій літературі відсутній аналіз прикладів із управління активами комерційної нерухомості в умовах воєнного стану. Так, наприклад, Suzi Mirgani освітила проблематику ризиків тероризму у торговельних центрах [2]. У свою чергу, вітчизняні вчені Н.І. Мезенцева і Т.Л. Бура проаналізували особливості діяльності ТРЦ та обумовленість їхнього географічного місцезна-

ходження [3]. У зв'язку із відсутністю досвіду ведення бізнесу в умовах, які склалися на території України після 24 лютого 2022 року, та відповідних наукових досліджень, тема управління великими проєктами, в тому числі і ТРЦ, не є достатньо висвітленою. Тому постає необхідність у детальному дослідженні, як особливостей їх операційної та інвестиційної діяльності, так і стратегічного управління в умовах повномасштабного збройного конфлікту.

**Метою статті** є аналіз практичного досвіду та адаптації стратегій управління таким видом комерційної нерухомості, як великі ТРЦ (на прикладі ТРЦ «Riviera Shopping City», м. Одеса) в умовах воєнного стану.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Повномасштабне вторгнення РФ на територію України, викликані ним окупація, пошкодження та знищення цивільної інфраструктури в значній мірі вплинули на ключові макроекономічні показники країни. Це підтверджується даними, які опублікував Віденський інститут міжнародних економічних досліджень (табл. 1).

В результаті погіршення ключових економічних показників на макrorівні орендні ставки у торговельних центрах також значно знизились. Так, згідно даних звіту «CBRE Ukraine», протягом 2022 року орендні ставки у Києві знизились з 22 до 37 відсотків у порівнянні з 2021 роком [5].

Окрім зниження фіксованої орендної плати, нові ринкові умови характеризуються масовим запровадженням оплати за оренду приміщень у формі відсотку

Таблиця 1 – Динаміка ключових макроекономічних показників в Україні

Ключові макроекономічні показники	2021	2022	2023
Населення, тисяч осіб	41378	35000	36700
Темп зростання ВВП, %	3.4	-28.8	5.3
ВВП на одиницю капіталу, євро	9470	8580	8760
Темп зростання сукупного промислового виробництва, %	1.9	-36.7	6.0
Рівень безробіття, %	9.9	25.0	20.0
Середня валова заробітна плата на місяць, євро	434	437	441
Споживчі ціни, %	9.4	20.2	12.9

Джерело: складено авторами за даними [4]

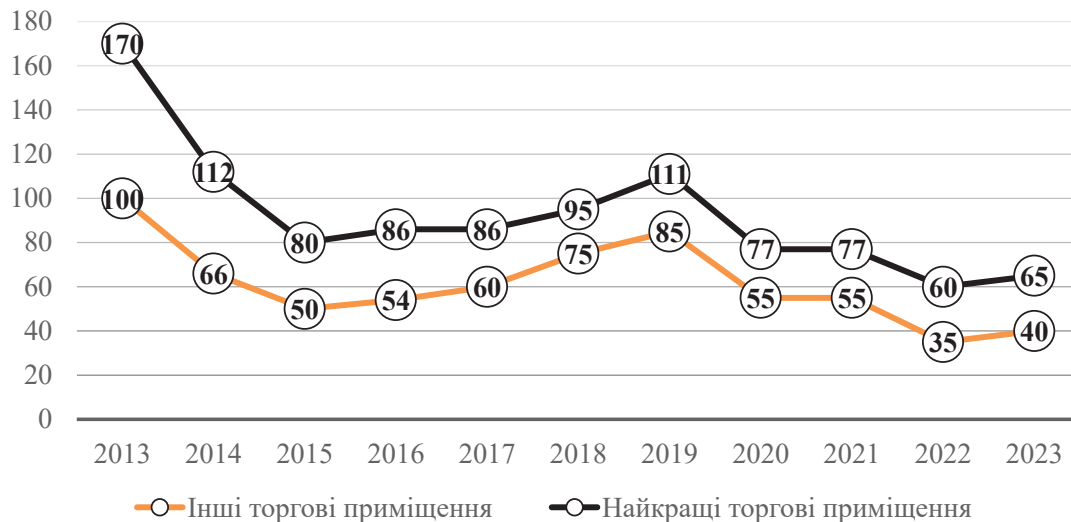


Рисунок 1 – Орендні ставки на торгові приміщення у Києві, дол. США за 1 кв. м./міс

Джерело: складено авторами за даними [5]

від товарообігу. Зокрема, це зазначено в огляді ринку торговельної нерухомості за друге півріччя 2022 року, яке опублікувало «CBRE Ukraine» [5].

Додатково до негативних тенденцій в економіці, ТРЦ зіткнулись з ризиками та викликами, зумовленими воєнним станом, через специфіку даного сегменту комерційної нерухомості, а саме:

1. Бізнес-модель ТРЦ прямо пов'язана з фізичним відвідуванням магазинів потенційними покупцями, а активні бойові дії надзвичайно негативно впливають на цей показник. Згідно з даними, опублікованими «Forbes Ukraine» протягом 2022-го року, відвідуваність ТРЦ збільшувалась і на початку 2023 року досягла 362 людини на 1000 кв. м, проте вона все одно нижча на 28%, ніж до війни. У регіональних ТРЦ відвідуваність у середньому за рік впала на 50%, а у ТРЦ округного формату – на 32% [6]. Зниження кількості відвідувачів впливає на операційні результати сектору роздрібною торгівлі і, як наслідок, призводить до того, що орендарі вимушені звертатись до орендодавців – власників торговельної нерухомості, за знижками;

2. На відміну від такого виду бізнесу, як роздрібною торгівля, яка працює, використовуючи орендовані площі чи інструменти електронної комерції, процедура релокації ТРЦ не є можливою. У випадку знищення або пошкодження об'єкта у власників

є лише дві опції: або відновлювати ТРЦ, або його консервувати.

3. Призупинення діяльності чи вихід з ринку України великих міжнародних мереж роздрібною торгівлі у зв'язку з підвищеними ризиками, спричиненими вторгненням та активними бойовими діями, призводить до того, що частина площ ТРЦ не є відкритою для відвідувачів. Закриття популярних магазинів знижує привабливість такого проекту в цілому та відповідно впливає на рівень операційного доходу. Згідно з дослідженням ринку торговельної нерухомості за 2022 рік, опублікованим «CBRE Ukraine» [5], міжнародні гравці, такі як іспанська «Inditex Group» (Zara, Bershka, Stradivarius, Pull & Bear, Massimo Dutti, Oysho, Zara Home), шведські «H&M» та «IKEA» (магазини та пункти доставки), німецька «New Yorker» тимчасово призупинили свою діяльність в Україні. Це стало ще одним викликом для власників ТРЦ, особливо для тих, хто розвивав бізнес-модель із фокусом на найвідоміші міжнародні бренди, як, наприклад, ТРЦ «Riviera Shopping City».

Проблеми та виклики, які виникли внаслідок агресії РФ, вимагають негайної адаптації управлінських рішень відповідно до нових реалій ринку. У цьому контексті ефективний менеджмент має спиратись на результати ретельного аналізу ситуації та змінювати підходи до управління активами, а саме:

1. Запроваджувати заходи, спрямовані на зменшення ризику зупинки операційної діяльності, наскільки це можливо. Наприклад у ТРЦ «Riviera SC», у перші дні вторгнення була відключена система газопостачання з метою зменшити ризик пожежі, в той самий час об'єкт знаходився під цілодобовою охороною та наглядом технічної служби, всі системи, включно із протипожежною, були в робочому стані, а ризик втрати постачання електроенергії був нівельований за рахунок дизельних генераторів загальною потужністю понад 2 МВт, що повністю забезпечували роботу ТРЦ в період блекаутів.

Наразі менеджментом компанії ведуться перемовини про відкриття пункту пожежної охорони, забезпеченого спецтехнікою на території ТРЦ із метою зменшення ризику пошкоджень активів внаслідок уражень від атак безпілотних летальних апаратів чи обстрілів. Із метою підтримки безперервності операційної діяльності частині співробітників, які могли працювати дистанційно, була виплачена заробітна плата авансом для забезпечення комфортного виїзду в інші, більш безпечні, регіони, що надало їм можливість фокусуватись на виконанні своїх завдань.

2. Адаптувати комерційну та маркетинг-стратегію у зв'язку із стрімким зменшенням кількості відвідувачів та погіршенням обороту сектору роздрібною торгівлі. Так, згідно даних РАУ [7], падіння оборотів у секторі ритейл у 2022 році склало 20% по відношенню до попереднього року, і це не враховуючу інфляцію 26% за аналогічний період. Потрібно зазначити, що статистика щодо оборотів операторів роздрібною торгівлі по регіонам недоступна із початком повномасштабного вторгнення, що значно ускладнює верифікацію та обґрунтування управлінських рішень.

Локація ТРЦ та близькість чи віддаленість від зони активних бойових дій прямо впливає на потенційний орендний дохід ТРЦ у зв'язку із зменшенням чисельності населення та змін поведінки споживача, спричиненими підвищеними регіональними ризиками, що обов'язково має бути враховано при актуалізації умов співпраці між орендодавцем і орендарем із метою продовження спільної операційної діяльності. Практичний досвід команди «ТРЦ Riviera SC» враховував специфіку даного проекту, постраждалого від ураження внаслідок ракетної атаки. Було прийняте рішення про поступове відкриття у 6 етапів, що суперечить класичній моделі ТРЦ, яка вимагає відкривати проект за наявності не менш ніж 70 % орендарів, готових до відкриття. Слід зазначити, що в кризових ситуаціях відхід від класичних практик повністю виправдав себе, так як занадто довге очікування щодо відновлення діяльності могло призвести до розриву договорів оренди на підставі відповідних пунктів щодо перерви діяльності, а також до збільшення вакантності, зниження результатів операційної діяльності та вартості активів, дефолтів по виконанню зобов'язань перед кредиторами. Комерційні умови щодо договорів оренди були актуалізовані та прописані таким чином, що суми контрактних зобов'язань були «прив'язані» до відсотку відкритих магазинів ТРЦ в цілому, а орендна плата коригувалась у відповідності до темпу відкриття. При цьому всі орендарі прийняли схему оплати від товарообігу на щомісячній основі, у довоєнний період

домінувала щорічна, зрідка – щоквартальна оренда від товарообігу, в такий спосіб орендодавець компенсує знижки надані на фіксовану оренду, в разі якщо діяльність орендаря є більш успішною ніж очікувалось.

3. Управляти процесом відновлення активів ТРЦ у разі пошкодження внаслідок артилерійських чи ракетних обстрілів із використанням комплексного підходу, спрямованого на організацію процесу відбудови проекту. Загальний процес відновлення складається з таких основних елементів як проєктний та бюджетний. Проєктний процес або проєктний менеджмент відновлення ТРЦ, являє собою певний алгоритм дій та рішень, які виконуються системно та послідовно, а саме:

1. Фіксація ракетного удару та організація координації взаємодії між органами публічної влади, ДСНС, СБУ та МВС.

2. Проведення первинної технічної експертизи для визначення ступеня пошкоджень та аварійності об'єкта.

3. Огляд пошкоджень спільно з проєктною групою, включаючи архітекторів, конструкторів, проєктувальників тощо.

4. Формування групи проекту, яка може складатися як із представників компаній-консультантів, так і ключового персоналу власника (замовника) в результаті проведення тендеру.

5. Проведення відповідної судової та технічної експертизи для здійснення відповідних експертиз.

6. Розбір завалів та вивіз сміття з місця події.

7. Проведення тендеру на визначення проєктувальника (дуже важливим аспектом є підготовка якісного технічного завдання).

8. Проведення тендеру на визначення генерального чи ключових підрядників на основі проєктної документації, а також формування та затвердження бюджету проекту.

9. Підписання контрактів із генеральним чи ключовими підрядниками та початок робіт з відновлення об'єкту.

10. Завершення робіт та проведення процесу їх прийому.

Паралельно із проєктно-організаційними питаннями відбувається розробка бюджету проекту відновлення активів, який відповідатиме умовам в яких опинилася компанія із точки зору ліквідності та зобов'язань перед кредиторами. Слід зазначити, що при ураженнях активів внаслідок обстрілів доходи від операційної діяльності компанії кардинальним чином зменшуються, це призводить до того, що процес відновлення ТРЦ має фінансуватись або із зовнішніх джерел, або за рахунок накопиченої ліквідності. Нижче представлена структура бюджету та врахування ризиків перевищити бюджету на прикладі бюджету відновлення ТРЦ «Riviera SC»:

1. Підготовчі роботи (витрати на попередні оцінки стану придатності об'єкта до експлуатації, демонтажні роботи, актуалізацію проєктної документації тощо);

2. Роботи щодо відновлення приміщень торговельної галереї;

3. Роботи щодо відновлення приміщень гіпермаркету продуктів харчування;

4. Роботи щодо відновлення приміщень будівлі котельної;

5. Роботи щодо відновлення приміщень гіпермаркету DIY;
6. Роботи щодо відновлення мереж та інфраструктури;
7. Витрати на послуги генерального підрядника;
8. Непередбачувані витрати.

Слід зазначити, що рівень ризику перевитрат бюджету при відновлюваних роботах в умовах воєнного стану є більшим у порівнянні із довоєнним періодом. Це пов'язано із тим, що підрядники зіштовхуються із проблемами в частині логістики, що є особливо актуальним при імпорті матеріалів, людських ресурсів (у зв'язку із мобілізацією), високою динамікою зростання цін, зміною у ланцюжках поставок, пов'язаною із знищенням виробничих потужностей підприємств, що розташовані на території України (згідно даних звіту Київської Школи Економіки збитки промислового сектору сягнули 13.1 млрд дол. США) [1]. У випадку ТРЦ «Riviera SC» рівень непередбачуваних витрат склав 16% від загального бюджету будівельних робіт, що якнайменш удвічі вище у порівнянні із довоєнним періодом. Визначення відсотку непередбачених витрат прямо пов'язано із наявністю актуалізованих проектних рішень та проведених тендерів на момент затвердження бюджету. Зауважимо, що якщо тендерні процедури виконані якісно і повноцінно ризик перевитрат коштів значно знижується і навпаки.

Для організації ефективної бюджетної моделі необхідним є впровадження системи узгодження та контролю платежів, яка складається із наступних елементів:

1. Тендер щодо вибору підрядників та постачальників із урахуванням фінальних проектних рішень;
2. Ідентифікація бюджетного коду, це процедура щодо визначення коду, який відповідає кожній унікальній статті витрат у бюджеті для транспарентності та систематизації фінансових операцій;

3. Визначення рівня компетенції управлінців компанії відносно погодження витрат, на основі матриці компетенцій;

4. Укладення договорів чи додаткових угод із підрядниками чи виконання робіт або надання послуг;

5. Щоденний облік витрат по кожному договору/контрагенту та проведення систематичного обліку фінансових витрат за кожним укладеним договором чи з кожним контрагентом для забезпечення відповідності витрат запланованому бюджету;

Таким чином, процес відновлення діяльності ТРЦ є комплексом дій, який має базуватись на обґрунтованому бюджеті та залученні проектного менеджменту для його реалізації. Саме від повноцінної та своєчасної організації всіх етапів проектного менеджменту та бюджетного процесу залежать, як ефективність інвестицій, так і показники операційної діяльності ТРЦ, що відновлюється.

**Висновки.** Торговельно-розважальні центри, як невід'ємна частина української економіки, продовжують функціонувати в поточних кризових умовах. На жаль, через бойові дії, тимчасову окупацію територій України та великий обсяг пошкоджених активів даний сектор ринку комерційної нерухомості гостро потребує ресурсів для відновлення із врахуванням нових реалій в частині ринкового середовища та безпеки відвідувачів. В той самий час відновлення ТРЦ буде потужним поштовхом інвестиційної діяльності, відновлення ринку праці та стимулом збільшення податкових надходжень, зважаючи на те, що в багатьох регіонах великі ТРЦ є одними із найбільших роботодавців та платників податків. Реалізація програм відновлення в умовах воєнного стану вимагає адаптації та актуалізації стратегічного управління з метою пошуку найбільш ефективних рішень щодо інвестиційних вкладень та підтримки операційних результатів бізнесу.

#### Список використаних джерел:

1. Report on damages to infrastructure from the destruction caused by Russia's military aggression against Ukraine as of January 2024. URL [https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/05/Eng\\_01.01.24\\_Damages\\_Report.pdf](https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/05/Eng_01.01.24_Damages_Report.pdf) (дата звернення 13.05.2024).
2. Suzi Mirgani. *Target Markets – International Terrorism Meets Global Capitalism in the Mall*. Qatar, Center for International and Regional Studies (CIRS), Georgetown University in Qatar, 2017.
3. Мезенцева Н.І., Бура Т.Л. Торговельно-розважальні центри України: суспільно географічні аспекти дослідження URL: <https://visnyk-geo.knu.ua/wp-content/uploads/2016/04/12-62.pdf> (дата звернення 07.05.2024).
4. Ukraine. Overview URL: <https://wiiw.ac.at/ukraine-overview-ce-14.html> (дата звернення 07.05.2024).
5. Огляд ринку торгової нерухомості Києва. URL: [https://cbre-expandia.com/wp-content/uploads/2023/04/CBRE\\_Kyiv-Retail-Market-H2-2022-UKR.pdf](https://cbre-expandia.com/wp-content/uploads/2023/04/CBRE_Kyiv-Retail-Market-H2-2022-UKR.pdf) (дата звернення 10.05.2024).
6. Forbes Ukraine. URL: <https://forbes.ua/news/u-stolichnikh-trts-kilkist-vidviduvachiv-za-rik-vpala-v-serednomu-na-39-07022023-11505> (дата звернення 08.05.2024).
7. Ритейл в умовах війни. URL: <https://rau.ua/novyni/ritejl-v-umovah-vijni/> (дата звернення 13.05.2024).

#### References:

1. Report on damages to infrastructure from the destruction caused by Russia's military aggression against Ukraine as of January 2024, page 32. Available at: [https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/05/Eng\\_01.01.24\\_Damages\\_Report.pdf](https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/05/Eng_01.01.24_Damages_Report.pdf) (accessed May 13, 2024).
2. Mirgani Suzi (2017) *Target Markets – International Terrorism Meets Global Capitalism in the Mall*. Qatar, Center for International and Regional Studies (CIRS), Georgetown University in Qatar.
3. Mezentseva N. I., Bura T. L. *Torhovelno-rozvajalni tsentry Ukrainy: suspilno heohrafichni aspekty doslidzhennia* Available at: <https://visnyk-geo.knu.ua/wp-content/uploads/2016/04/12-62.pdf> (accessed May 7, 2024).
4. Ukraine. Overview. Available at: <https://wiiw.ac.at/ukraine-overview-ce-14.html> (accessed May 7, 2024).
5. Ohliad rynku torhovoї nerukhomosti Kyieva. Available at: [https://cbre-expandia.com/wp-content/uploads/2023/04/CBRE\\_Kyiv-Retail-Market-H2-2022-UKR.pdf](https://cbre-expandia.com/wp-content/uploads/2023/04/CBRE_Kyiv-Retail-Market-H2-2022-UKR.pdf) (accessed May 10, 2024).
6. Forbes Ukraine. Available at: <https://forbes.ua/news/u-stolichnikh-trts-kilkist-vidviduvachiv-za-rik-vpala-v-serednomu-na-39-07022023-11505> (accessed May 8, 2024).
7. RYTEIL v umovakh viyni. Available at: <https://rau.ua/novyni/ritejl-v-umovah-vijni/> (accessed May 13, 2024).

Nesterova Kateryna, Brynzylo Andriy  
International Humanitarian University, Odesa

## STRATEGIC MANAGEMENT CHALLENGES OF LARGE SHOPPING AND ENTERTAINMENT CENTERS UNDER MARTIAL LAW CONDITIONS

*This article investigates the challenges faced by the owners and managers of large shopping and entertainment centers (hereinafter – SEC) under martial law, due to the full-scale invasion of the Russian Federation into Ukraine in February 2022. The destruction caused by the shelling of civilian infrastructure, high levels of risk, unpredictable market conditions, and business prospects are challenges that require an appropriate response from the top managers of this commercial real estate segment. This article examines the adaptation of operational strategies and the budget process for the restoration of an SEC that was damaged due to hostilities. The practical aspects of managing large shopping and entertainment centers during active military operations have been investigated by the authors. So far, there have been no studies dedicated to these pertinent aspects of management in conditions of armed conflict. The risks that shopping and entertainment centers face during martial law have been systematized. Using the example of the "Riviera Shopping City" (Odesa, Ukraine), the directions of strategic management adaptation in conditions of martial law have been analyzed, which holds practical significance for owners and managers of such centers, as well as for governmental authorities and other stakeholders. As a result of the full-scale invasion and intensified hostilities, a significant portion of assets in Ukraine has been damaged, leading to a acute shortage in the commercial real estate market for resources necessary for recovery, taking into account the new economic realities. It is argued that the restoration of shopping and entertainment centers (SECs) will serve as a powerful catalyst for investment activity, stimulating the labor market and tax revenues, considering that in many regions, large SECs are among the largest employers and taxpayers. The implementation of recovery programs in conditions of martial law requires adaptation and updating of strategic management strategies to seek the most effective solutions for investment and support business operations' performance.*

**Keywords:** commercial real estate, shopping and entertainment center, martial law, strategic management, crisis situations, budget planning, recovery.

**JEL classification:** M10, L21, L85

---