

Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:
Завідувачка кафедри,
д.держ.упр., проф.
_____ Наталія БОНДАРЧУК
« ____ » _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УПРАВЛІННЯ ПРИВАБЛИВІСТЮ ТОРГОВЕЛЬНО-
РОЗВАЖАЛЬНОГО ЦЕНТРУ З МЕТОЮ ЗБІЛЬШЕННЯ КЛІЄНТІВ**

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: Магістр

Здобувачка

Юлія РУДЕНКО

Науковий керівник,

К.е.н., доцент

Валерій ГАРКАВИЙ

Дніпро – 2025

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Менеджменту і маркетингу

Кафедра: Менеджменту, публічного управління та адміністрування

Освітньо-професійна програма: «Менеджмент»

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: Магістр

З А Т В Е Р Д Ж У Ю

Зав. кафедри _____

« ____ » _____ 2024 р.

З А В Д А Н Н Я

на підготовку кваліфікаційної роботи

РУДЕНКО ЮЛІЯ СЕРГІЇВНА

1. Тема роботи: “Управління привабливістю торговельно-розважального центру з метою збільшення клієнтів”

Науковий керівник:

Гаркавий Валерій Васильович к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затвержені наказом по ДДАЕУ від « ____ » _____ 2025 року № _____

2. Термін подання здобувачем роботи: _____

3. Вихідні дані до роботи: Маркетингові матеріали та відкриті дані торговельно-розважального центру ; статистичні дані щодо розвитку торговельних центрів у Центральній та Східній Європі; результати власного дослідження іміджу та привабливості бренду; практичні матеріали, надані підприємством ТОВ «ЛОГІСТИК-МАЙСТЕР».

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

- дослідити теоретико-методичні засади формування бренду та його сприйняття споживачами;
- проаналізувати тенденції розвитку та особливості брендингу торговельно-розважальних центрів;
- здійснити оцінку бренду ТРЦ та визначити чинники його привабливості;
- обґрунтувати та розробити стратегію зміцнення бренду і підвищення привабливості торговельно-розважального центру з метою збільшення кількості клієнтів.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

Рисунок 1. Розвиток маркетингової стратегії.

Таблиця 1. Показники дослідження бренду.

Таблиця 2. Порівняння методів дослідження.

Таблиця 3. Класифікація торговельних центрів згідно з ULI.

Таблиця 4. Основні характеристики торговельних центрів "Posnania" та "Grand Mall".

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання _____ 2024 _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка завдання і графіка робіт	Жовтень 2024	
2	Вибір і опрацювання літературних джерел. Теоретичний розділ роботи	Листопад 2024 - квітень 2025	
3	Аналіз виробничо-економічної діяльності підприємства та написання аналітичного розділу роботи	Травень-вересень 2025	
4	Розрахунок та написання третього розділу	Жовтень-листопад 2025	
5	Написання висновків та пропозицій	Листопад 2025	
6	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Грудень 2025	

Здобувачка _____

Юлія РУДЕНКО

Науковий керівник
к.е.н., доцент _____

Валерій ГАРКАВИЙ

РЕФЕРАТ

Тема: «Управління привабливістю торговельно-розважального центру з метою збільшення клієнтів»

Кваліфікаційна робота: 90 с., 1 рис., 12 табл., 56 літературних джерел.

Об'єкт дослідження: процес управління брендом торговельно-розважального центру.

Предмет дослідження: складові управління брендом, методи формування іміджу бренду, підходи до управління та розробки стратегії просування бренду торговельно-розважального центру.

Метою роботи є розробка стратегії управління та зміцнення іміджу бренду торговельно-розважального центру в межах діяльності «ЛОГІСТИК МАЙСТЕР».

Методи дослідження: Результати дослідження можуть бути корисними як менеджерам, працівникам сфери управління, маркетологам, економістам, медіапрактикам, так і науковцям, висновки дослідження можуть бути використані як практичні поради стосовно формування стратегії зміцнення бренду торговельно-розважального центру.

Одержані висновки та їх новизна: полягають в розвитку теоретико-методичних засад і розробці практичних рекомендацій з удосконалення процесу створення, управління і зміцнення бренду, а також розроблення стратегії просування бренду торговельно-розважального центру та для підвищення конкурентоспроможності на українському ринку.

Результати впроваджені в діяльність підприємства (ТОВ «ЛОГІСТИК-МАЙСТЕР», м. Дніпро, Дніпропетровська область).

КЛЮЧОВІ СЛОВА

Управління, менеджмент, бренд, імідж, торговельно-розважальний центр, брендинг, просування, цільова аудиторія, стратегія, економічна діяльність, SMM-технології.

KEY WORDS

Management, brand, shopping and entertainment center, marketing strategy, branding, economic process, promotion and strengthening, target audience, strategy, economic activity, SMM technologies.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСІВ ТВОРЕННЯ ПОНЯТТЯ БРЕНДУ У СПРИЙНЯТТІ СПОЖИВАЧІВ	9
1.1 Сутність бренду та його складові	9
1.2. Підходи до оцінки бренду на етапах його існування	14
1.3 Оцінка динаміки розвитку та ефективності бренду	17
Висновки до розділу 1	23
РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІННЯ БРЕНДИНГІНГОМ ТОРГОВЕЛЬНИХ ЦЕНТРІВ: ТЕНДЕНЦІЇ ТА ОСОБЛИВОСТІ	25
2.1 Діяльність "ЛОГІСТИК МАЙСТЕР", розробка ідндивідаульного замовлення	
2.2 Класифікація та комунікативна ідентифікація торговельних центрів	31
2.3 Особливості управління торговельних центрів у Східній Європі	38
Висновки до розділу 2	51
РОЗДІЛ 3. МЕНЕДЖМЕНТ-СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ТА ПРОСУВАННЯ БРЕНДУ ТОРГОВЕЛЬНОГО ЦЕНТРУ	53
3.1 Загальні положення управління та обґрунтування менеджмент-стратегії розвитку та просування бренду торговельного центру	53
3.2. Доцільність впровадження менеджмент-стратегії розвитку та просування бренду торговельного центру	69
Висновки до розділу 3	83
ВИСНОВКИ	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	86

ВСТУП

Актуальність дослідження. Управління привабливістю торговельно-розважального центру (ТРЦ) потребує всебічного підходу, що трансформує його з місця для покупок на центр культурного та соціального життя. Основна мета полягає у створенні незабутнього позитивного досвіду для клієнтів, який сприятиме збільшенню відвідуваності та зміцненню лояльності.

У сучасних реаліях нестабільного стану економіки, коли ринок невпинно трансформується, а рівень конкуренції безупинно зростає, маркетинг займає ключову позицію у забезпеченні стійкого функціонування та довготривалого процвітання підприємств. Грамотно розроблена і чітко реалізована маркетингова стратегія стає інструментом, який допомагає компаніям не лише зберігати свої ринкові позиції, але також активно розширювати ареал свого впливу. Успішний маркетинг дозволяє формувати міцну лояльність серед споживачів, забезпечувати високу впізнаваність бренду та оперативно реагувати на безперервно змінювані уподобання і запити цільової аудиторії.

На тлі збільшення вимог до якості обслуговування, підвищення потреби в індивідуалізованих рішеннях і активного впровадження цифрових інструментів у торгівлю, бізнес змушений адаптувати свої підходи. Підприємства повинні інтегрувати сучасні концепції маркетингу, які орієнтовані на побудову довгострокових відносин із клієнтами. Зокрема, впровадження таких підходів дозволяє не лише задовольнити сучасні запити ринку, але й формувати сталу основу для подальшого розвитку та конкурентоспроможності у швидко змінюваному середовищі.

Аналіз сучасних досліджень і публікацій демонструє, що застосування маркетингових концепцій у сучасному торговельному підприємстві є ключовим фактором досягнення стабільного комерційного успіху. Тематику маркетингу в діяльності торговельних підприємств активно досліджують як українські, так і зарубіжні науковці. Серед них варто відзначити таких авторів, як Чміль Г., Верзілов Г., Карпенко Н. В., Яловега Н. І., Дж. М. Карделл, Б. Р.

Ернандес-Санчес, Форуді П., Гупта С., Сівараджа У., Бродерік А. та Гюрель Е. Окрім того, з огляду на те, що концепції цифрового маркетингу набули поширення відносно нещодавно і є новітнім напрямком у сфері маркетингових комунікацій можна відзначити роботи таких авторів, як І.В. Бойчук, В.В. Давидов, Т.П. Данько, Г.І. Короткий і Н.В. Курманов.

Метою дослідження є розробка стратегії зміцнення іміджу бренду торговельно-розважального центру «Караван» у місті Дніпро. Дослідження спрямоване на встановлення взаємозалежності між різними інструментами брендингу та їхнє місце у системі підвищення конкурентоспроможності торговельних центрів. Крім того, робота націлена на розкриття конкретних переваг, які надає ефективна стратегія брендингу для підприємств, зокрема збільшення обсягів продажів, формування лояльної аудиторії, покращення репутаційної складової та зміцнення корпоративного іміджу торговельних центрів.

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено вирішення таких **завдань**:

- розкрити сутність бренду та брендингу, визначити їх ключові складові;
- проаналізувати підходи до оцінки ефективності бренду на різних етапах його розвитку;
- здійснити ретроспективний аналіз розвитку торговельних центрів у країнах Центральної та Східної Європи;
- класифікувати торговельно-розважальні центри та визначити особливості їх брендингу;
- проаналізувати сучасний стан і специфіку бренду
- обґрунтувати та розробити стратегію посилення бренду торговельно-розважального центру з урахуванням цільової аудиторії та ринкових тенденцій.

Об'єктом дослідження є процес управління брендом торговельно-розважального центру.

Предметом дослідження є складові управління брендом, методи формування іміджу бренду, підходи до управління та розробки стратегії просування бренду торговельно-розважального центру.

Методи дослідження. Для ефективного управління привабливістю ТРЦ році необхідно використовувати поєднання традиційних маркетингових інструментів та сучасних технологій аналізу даних. Такі як Кількісні методи (Що відбувається?); Якісні методи (Чому це відбувається?); Аналітичні та стратегічні методи; Спеціалізовані дослідження досвіду.

Інформаційною базою дослідження виступали маркетингові матеріали та відкриті дані торговельно-розважального центру «Караван» у місті Дніпро; статистичні дані щодо розвитку торговельних центрів у Центральній та Східній Європі; результати власного дослідження іміджу та привабливості бренду; практичні матеріали, надані підприємством ТОВ «ЛОГІСТИК-МАЙСТЕР».

Новизна наукового дослідження полягає в розробці практичних рекомендацій з удосконалення процесу створення і укріплення бренду, а також розробки стратегії з просування бренду торговельно-розважального центру «Караван» у місті Дніпро та для підвищення його конкурентоспроможності на українському ринку. У межах дослідження систематизовано сучасні підходи до формування та оцінки бренду торговельних центрів з урахуванням змін споживчої поведінки, ринкових тенденцій та посилення конкуренції у сфері комерційної нерухомості. Особливу наукову цінність має обґрунтування менеджмент-стратегії розвитку та просування бренду торговельно-розважального центру «Караван» у місті Дніпро, яка поєднує елементи бренд-менеджменту, маркетингових комунікацій та клієнтоорієнтованого підходу. Новизна дослідження також полягає в адаптації зарубіжного досвіду управління брендингом торговельних центрів до умов українського ринку, що функціонує в умовах економічної нестабільності та трансформаційних змін.

Практичне значення результатів кваліфікаційної роботи полягає у можливості використання розроблених рекомендацій та запропонованої менеджмент-стратегії у діяльності торговельно-розважального центру «Караван» у місті Дніпро з метою підвищення його привабливості для відвідувачів, зміцнення іміджу бренду та збільшення клієнтопотoku. Окремі положення та висновки роботи можуть бути використані в практичній діяльності менеджерів торговельних центрів, маркетологів, бренд-менеджерів, а також у навчальному процесі під час викладання дисциплін з менеджменту, маркетингу та брендингу.

Результати та основні положення дослідження були апробовані у формі наукової доповіді на міжнародній науково-практичній конференції «Інтегровані підходи в науці, технологіях і культурі», що організовувалась Інформаційною платформою «Центр інноваційного мислення», Українським інститутом наукових стратегій та Науково-видавничим центром «Прогрес». Матеріали конференції були представлені у відкритому доступі.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до кожного розділу, загальних висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 90 сторінок, робота містить 12 таблиць, 1 рисунок та 56 літературних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСІВ ТВОРЕННЯ ПОНЯТТЯ БРЕНДУ У СПРИЙНЯТТІ СПОЖИВАЧІВ

1.1 Сутність бренду та його складові

Поняття «бренд» у наукових дослідженнях трактується неоднозначно. Так, низка авторів визначає бренд як ключовий символ сучасної особистості або організації у XXI столітті. Хоча в умовах сучасного рекламного середовища можливе управління окремими характеристиками бренда, його реальна цінність і значущість формуються насамперед у свідомості споживача. Бренд охоплює не лише торгову марку, фірмовий знак чи назву компанії, а й сукупність повідомлень, контактів, асоціацій, структурних елементів та бренд-капіталу, що забезпечують ефективне управління ним. Для оцінювання бренда з позиції споживача необхідним є аналіз його ставлення до бренда та особливостей споживчої поведінки [1, с. 102].

У працях Дженніфер Аакер доведено, що споживач схильний сприймати бренд за аналогією з людською особистістю, наділяючи його певними індивідуальними рисами. Такий підхід ґрунтується на засадах психології особистості. Було запроваджено поняття «індивідуальність бренда», під яким розуміється сукупність особистісних характеристик, що асоціюються з конкретним брендом у сприйнятті аудиторії [2].

Інші науковці розглядають бренд як комплекс утилітарних і символічних цінностей, спрямованих на задоволення функціональних, соціальних, психологічних, економічних та інших потреб споживачів [3, с. 94]. Узагальнення наведених підходів дає змогу дійти висновку, що бренд поєднує в собі назву, візуальний образ (зокрема логотип) та сформоване ставлення цільової аудиторії.

Для поглибленого розуміння сутності бренда доцільним є комплексний аналіз цього феномену з філософських, культурологічних і соціально-

антропологічних позицій. У цьому контексті осмислення бренда як соціокультурного явища набуває особливої актуальності. Серед основних підходів до його дослідження виокремлюють соціокультурний та історичний. Водночас кількість наукових праць, присвячених соціокультурному аналізу бренда, залишається обмеженою як в Україні, так і за кордоном.

До культурологічних досліджень брендингу належать, зокрема, праці Л. Вінсента «Легендарні бренди: розкручені міфи, в які повірив увесь світ», Д. Аткина «Культ брендів», а також М. Марк і К. Пірсон «Герой і бунтар. Створення брендів за допомогою архетипів». Д. Аткін визначає принципи формування «культу» навколо бренда, тоді як М. Марк і К. Пірсон аналізують використання архетипів як інструменту впровадження брендів у масову свідомість та пропонують практичні методики їх створення [30].

Виходячи із символічної природи бренда та уявлень учених про його структуру, можна виділити чотири основні складові: оціночну, емоційну, раціональну (когнітивну) та вольову (поведінкову). У загальному розумінні бренд — це продукт, послуга або концепція, що вирізняється серед аналогів у публічному просторі. Назва бренда слугує ідентифікатором такого продукту чи послуги, тоді як брендинг розглядається як процес формування та поширення цієї назви.

Брендинг може бути застосовано до фірмового стилю, а також до окремих назв продуктів і послуг. Бренди зазвичай захищені від використання іншими, шляхом отримання торгової марки або знака обслуговування в уповноваженому органі, як правило, державному. Перш ніж подавати заявку на отримання унікальності торговельної марки або знаку обслуговування, потрібно переконатися, що жоден не отримав такого для свого імені. Після встановлення унікальності назви, можна почати використовувати назву бренду як торгової марки, просто вказавши, що це - торгова марка (використовуючи «ТМ», де вона вперше з'являється у публікації або на веб-сайті) [31]. Після отримання

торгової марки можна використовувати зареєстрований символ для торгової марки.

Бренди часто виражаються у вигляді логотипів, графічних зображень. У комп'ютерах останнім прикладом широкого застосування бренду була етикетка «Intel Inside», надана виробникам, які використовують мікросіпи Intel. Бренди компанії та поінформованість про них громадськості часто використовуються як фактор оцінки компанії. Інколи корпорації наймають фірми з дослідження ринку для вивчення суспільного визнання назв брендів, а також ставлення до брендів. Відомий рекламний копірайтер та засновник рекламного агентства Девід Огілві, дає визначення так: Нематеріальні складові бренду: його назва, упаковка, ціна, його історія, репутація та спосіб його рекламування [7].

Наразі безліч конкурентних між собою фірм докладають усіх зусиль, щоб перевершити себе, щоб вижити на ринку [9]. Сьогодні багато організацій все ще борються з конкуренцією, не усвідомлюючи, наскільки важливим є брендинг, щоб вижити в короткостроковій або довгостроковій конкуренції [9]. Основна мета брендингу — створити важливе і контрастне існування продукту на конкурентному ринку, яке залучить і утримає лояльних клієнтів.

За словами Marcia Yudkin та Head Stork, «продукт, який був доданий завдяки брендингу, з'являвся б у кожній маркетинговій діяльності, а саме брендинг фактично реагує на всю маркетингову систему прямо чи опосередковано» [10]. Отже, брендинг зосереджується на передачі повідомлення бренду.

Термін «брендинг» має історичне походження та бере свій початок від латинського слова *brand*, що означає «тавро». Ще з давніх часів у Європі виробники позначали свою продукцію спеціальними знаками з метою ідентифікації товару та його автора. З розвитком промислового виробництва та розширенням асортименту товарів на ринку зростає необхідність у відокремленні продукції однієї компанії від конкурентів, що й зумовило активне використання брендингу.

У сучасних умовах компанії пропонують споживачеві не лише окремий товар або послугу, а комплексне споживче середовище, яке включає певний стиль життя, цінності та образи, що транслюються брендом. Впливаючи на емоційну сферу аудиторії, бренд сприяє формуванню позитивного сприйняття, підвищенню рівня лояльності та перетворенню споживача на постійного клієнта й прихильника бренду.

Таким чином, головною метою брендингу є формування чіткого, зрозумілого та позитивного образу компанії, що сприяє зростанню її впізнаваності та довіри з боку споживачів. Якщо мета брендингу визначає бажаний результат, то його завдання полягають у реалізації конкретних етапів, які забезпечують досягнення загальної ефективності [6].

До основних завдань брендингу належать:

1. Формування позитивного іміджу товарів або послуг компанії.
2. Підкреслення цінності та значущості продукції.
3. Налагодження ефективної комунікації між компанією та споживачами.
4. Розроблення концепції позиціонування бренду, включаючи вербальну та візуальну ідентифікацію.
5. Вибір маркетингових каналів і створення стратегії просування.
6. Виокремлення конкурентних переваг.
7. Надання бренду унікальних характеристик.

Брендинг покликаний демонструвати важливість продукту для цільової аудиторії та забезпечувати відмінність компанії серед конкурентів [11].

Сьогодні виділяють кілька основних напрямів брендингу, зокрема: персональний (особистий), корпоративний, політичний, товарний, географічний брендинг, а також брендинг у сфері мистецтва.

Персональний, або особистий, брендинг передбачає формування публічного образу медійної особи та створення певного уявлення про неї в суспільстві. Цей вид брендингу набув особливої популярності з розвитком соціальних мереж і появою експертних блогерів. Особистий бренд може

формуванню іміджу лідера, який очолює компанію або організацію. Прикладом такого підходу є юридичні фірми, названі на честь засновника, що підкреслює персональну відповідальність і професіоналізм фахівця [12].

Корпоративний брендинг спрямований на формування внутрішньої культури компанії, її місії, філософії та цінностей. У межах цього підходу працівники сприймають себе як важливу складову організації. Внутрішній брендинг сприяє залученню кваліфікованих кадрів та стимулює створення інноваційних продуктів. Прикладом ефективного корпоративного брендингу є політика компанії Google, яка заохочує ініціативи співробітників та створює сприятливе середовище для професійного розвитку.

Політичний брендинг охоплює передвиборчі кампанії, символіку партій, гасла та промоційні матеріали. Він застосовується як до окремих політичних діячів, так і до організацій загалом. Основне його завдання — у стислі терміни донести до виборців ключові ідеї кандидата або місію партії. Прикладами політичного брендингу є публічні образи відомих світових політичних лідерів.

Товарний брендинг зосереджується на візуальній ідентифікації продукту, дизайні упаковки, логотипі, а також на цінностях і філософії бренду, закріплених у брендбуці. Його головна мета — забезпечити впізнаваність товару та його відмінність від конкурентних пропозицій.

Географічний брендинг базується на просуванні унікальних особливостей певної території, таких як визначні пам'ятки, природні ресурси або культурна спадщина, з метою залучення туристів. Це можуть бути історичні міста, курортні зони, природні об'єкти чи унікальні ландшафти.

Брендинг у сфері мистецтва охоплює популяризацію творчих проєктів — музичних колективів, фільмів, літературних творів, художніх робіт, а також їх авторів. До цього напряму належать рекламні кампанії концертів, виставок та культурних заходів [12].

Кожен бренд характеризується певними атрибутами — функціональними або емоційними асоціаціями, що формуються у свідомості реальних і

потенційних споживачів. Ці атрибути можуть мати різний ступінь значущості та оцінюватися як позитивно, так і негативно. Сукупність ключових характеристик формує сутність бренду (Brand Essence), яка визначає його ринкове призначення.

Об'єднання всіх атрибутів утворює індивідуальність бренду (Brand Identity), що є довгостроковою обіцянкою споживачам і підтримується фахівцями з брендингу. Водночас бренд має певний імідж (Brand Image) — сукупність актуальних асоціацій, які існують у свідомості аудиторії на конкретний момент часу та можуть змінюватися під впливом маркетингових комунікацій.

Д. Аакер розглядає бренд як систему, що поєднує фізичні характеристики продукту з розвиненим асоціативним наповненням [11]. Незважаючи на різні підходи до визначення бренду, більшість дослідників виокремлюють такі його основні характеристики: сутність бренду, атрибути, назву, імідж, силу бренду, індивідуальність, цінність, рівень розвитку та ступінь лояльності споживачів.

1.2. Підходи до оцінки бренду на етапах його існування

Підходи до оцінки бренду на різних етапах його існування визначаються важливістю розвитку та конкретними викликами, які стикається бренд на кожному етапі свого життєвого циклу. Дослідження таких підходів є ключовим аспектом розуміння ефективності стратегій брендингу та їхнього впливу на конкурентоспроможність підприємства.

1. Етап Започаткування (Введення на ринок):

Оцінка свідомості та розпізнаваності: Визначення ступеня усвідомлення бренду в середовищі цільової аудиторії та вимірювання рівня його розпізнаваності.

Аналіз першого враження: Вивчення того, як бренд впливає на перше враження споживачів і яку емоційну реакцію він викликає.

2. Етап Розвитку:

Моніторинг зростання визнаності: Вимірювання та аналіз динаміки росту визнаності бренду серед різних сегментів аудиторії.

Оцінка взаємодії з аудиторією: Аналіз ефективності комунікацій та взаємодії бренду зі споживачами.

3. Етап Зрілості:

Оцінка лояльності: Вивчення рівня лояльності споживачів та визначення чинників, які сприяють або стримують її розвиток.

Аналіз конкурентної позиції: Порівняння бренду з конкурентами та визначення його сильних та слабких сторін.

4. Етап Занепаду або Відродження:

Оцінка стійкості бренду: Аналіз чинників, що призводять до можливого занепаду бренду, та розробка стратегій для його відновлення.

Оцінка ефективності ребрендингу: Якщо використовується стратегія ребрендингу, аналіз його впливу на сприйняття та відношення споживачів.

Дослідження підходів до оцінки бренду на різних етапах його життєвого циклу дозволяє визначити найбільш ефективні стратегії для забезпечення стійкості та успішності бренду в умовах постійних змін на ринку та у споживацьких уподобаннях [13, 201].

Необмежена свобода управління життєвим циклом, надана брендом, робить його винятковим явищем порівняно з товарами та послугами. Отже, відсутність обережного та уважного керівництва може призвести до аналогічної долі, яку переживають продукти на різних етапах їх життєвого циклу – швидке переходження від відомих стадій до завершення. Ефективно керовані бренди можуть набути практично безсмертного статусу.

У своїй книзі "World Class Brands" професор Девід Аакер наводить результати двох відомих досліджень. Згідно з першим, споживачів (100 осіб у різних містах США) просили назвати бренди, які вони можуть вспомнити – їм платили за кожен вказаний бренд. У кінцевому списку 85% брендів були

старше 25 років, 36% – старше 75 років, 10% – старше ста років. Середній вік брендів, які споживачі вспомнили, складав 72 роки.

У другому дослідженні, проведеному Бостонською Консалтинговою Групою, порівнювалися провідні бренди в 22 товарних категоріях у 1925 році та в 1985 році. Виявилось, що в 19 з 22 категорій провідний бренд у 1925 році залишався провідним і шістьдесят років потому (в інших трьох категоріях лідери 1925 року все ще відіграють значущу роль на ринку).

Існує, однак, кілька брендів, які створені спеціально для того, щоб існувати протягом обмеженого часу – це бренди політичних діячів, поп-зірок, бренди різноманітних фінансових пірамід – як кращий приклад можна вказати "MMM", який неможливо більше знайти.

В таблиці 1.1 наведено основні показники дослідження бренду.

Таблиця 1.1

Показники дослідження бренду

Показник	Методи
Свідомість бренду	Опитування, дослідження визнаності бренду серед цільової аудиторії. Рівень свідомості, розпізнаваність, асоціації споживачів з брендом.
Лояльність споживачів	Аналіз частоти повторних покупок, участь у програмах лояльності, опитування про наміри повторних покупок. Коефіцієнт лояльності, частота повторних покупок, рівень задоволеності.
Репутація бренду	Моніторинг відгуків та коментарів у соціальних мережах, огляди в ЗМІ, дослідження думок споживачів. Рейтинг репутації, кількість позитивних та негативних відгуків.
Потужність бренду	Визначення ринкової частки, аналіз конкурентів, оцінка впливу бренду на ціноутворення. Ринкова частка, обсяги продажів, цінова стратегія бренду.
Асоціації та імідж бренду	Проведення фокус-груп, дослідження асоціацій із брендом. Позитивні та негативні асоціації, стабільність іміджу.
Інноваційність бренду	Аналіз нових продуктів, участь у технологічних ініціативах, вивчення концепцій і розробок. Кількість нових продуктів, витрати на дослідження та розвиток.
Прибутковість бренду	Аналіз фінансових показників, визначення вартості бренду. Прибутковість, ROI бренду, вартість бренду за різними методиками.

Показник	Методи
Сприйняття цільовою аудиторією	Проведення опитувань та фокус-груп, вивчення реакції аудиторії на маркетингові кампанії. Індекси сприйняття, емоційна зв'язок з брендом.

Тим не менш, практика ведучих світових компаній свідчить про те, що розумно керовані бренди надають фірмам неоспоримі конкурентні переваги на ринку. [13, 204].

Таким чином, встановлення міцних відносин між брендом та споживачем – це процес абсолютно природний і закономірний. [14]

Зазначені приклади столітньої історії брендів, таких як "Lowenbrau", "Lipton" та "Coca-Cola", свідчать про те, що бренд може стати практично безсмертним, якщо ефективно керувати його стратегією. Результати досліджень підкреслюють, що довговічні бренди стають справжніми активами для компаній, принесенням неоспоримих конкурентних переваг на ринку.

Важливо враховувати, що ефективність управління брендом дозволяє йому адаптуватися до змін в уподобаннях та вимогах споживачів. Висновки професора Девіда Аакера та дослідження Бостонської Консалтингової Групи наголошують на тому, що правильно побудовані та управляються бренди можуть залишатися лідерами в своїх сферах протягом тривалого часу, навіть у змінюючихся умовах ринкового середовища.

В кінці кінців, розділ підкреслив необхідність системного підходу до оцінки бренду на різних етапах його життєвого циклу, розкриваючи важливі аспекти, такі як свідомість, лояльність, адаптація до змін та конкурентні переваги. Правильна стратегія управління брендом визначає його стабільність і довговічність на ринку, надаючи компанії унікальні можливості впливати на сприйняття споживачів і забезпечувати успішність протягом тривалого періоду.

1.3. Оцінка динаміки розвитку та ефективності бренду

Бренд – це не лише товар або послуга, але і унікальна ідентичність, яка визначається споживачами. З часом бренд може зазнавати змін у своєму розвитку, реагуючи на зміни в ринкових умовах та споживацьких уподобаннях. У цьому підрозділі розглянуто оцінку динаміки розвитку та ефективності бренду, зосереджуючись на ключових аспектах, таких як зміни у сприйнятті споживачами, роль реклами у зміцненні позицій бренду та конкурентоспроможність.

1. Зміни у сприйнятті бренду споживачами

Аналізуючи зміни у сприйнятті бренду споживачами, дослідницький підхід вказує на різноманітність факторів, які можуть впливати на сприйняття та ставлення споживачів до бренду. Сучасне споживацьке суспільство є динамічним та піддається постійним змінам, що вимагає від брендів активного взаємодії та адаптації до нових реалій.

Психологічні та емоційні аспекти: Аналізуючи психологічні аспекти сприйняття бренду, можна виявити, які емоції та асоціації виникають в у споживачів під час взаємодії з брендом. Це може бути пов'язано з естетичними аспектами дизайну, позитивним досвідом використання продуктів чи послуг, або створенням цілісного образу, який відповідає цінностям споживачів.

Зміни у споживчих уподобаннях: Споживчі уподобання піддаються постійним змінам, що може впливати на сприйняття бренду. Аналіз тенденцій та змін у споживчих практиках дозволяє визначити, наскільки ефективно бренд адаптується до нових вимог споживачів та зберігає свою актуальність.

Реакція на маркетингові кампанії: Ефективність маркетингових кампаній також визначає сприйняття бренду споживачами. Детальний аналіз впливу рекламних та інших маркетингових ініціатив на свідомість та відношення споживачів може розкрити, як бренд висвітлює свою унікальність та як він адаптується до змін у комунікаційному середовищі.

Стратегії взаємодії зі споживачами: Окрім того, оцінка змін у сприйнятті бренду включає стратегії взаємодії зі споживачами, такі як програми

лояльності, соціальні мережі та інтерактивні платформи. Важливо розуміти, наскільки активно бренд включає свою аудиторію, вислуховує їхні потреби та реагує на їхні очікування.

Зміна цінностей та соціокультурного контексту: Аналіз зміни цінностей та соціокультурного контексту є важливим елементом оцінки динаміки бренду. Якщо бренд спроможний взаємодіяти зі змінами у цінностях суспільства та культурних тенденціях, це сприяє позитивному сприйняттю його аудиторією.

Поглиблений аналіз змін у сприйнятті бренду споживачами допоможе визначити ключові аспекти, які впливають на його популярність та віддзеркалюють актуальні вимоги ринку.

2. Конкурентоспроможність бренду

Оцінка конкурентоспроможності бренду включатиме аналіз його позиціонування на ринку порівняно з іншими гравцями. Ми визначимо сильні та слабкі сторони бренду, оцінимо ступінь конкуренції, а також реакцію споживачів на альтернативні пропозиції на ринку. Бренд прагне визначити своє місце серед конкурентів, яке стає відбитком його унікальних характеристик та споживчих переваг. Ретельний аналіз позиціонування дозволяє виявити, як ефективно бренд здатен виділятися на ринку, як він використовує свою унікальність для залучення уваги та вірності споживачів.

Сильні та слабкі сторони:

Проведення SWOT-аналізу дозволяє звернутися до внутрішніх та зовнішніх аспектів бренду. Сильні сторони включають його переваги, такі як якість продукції, інноваційність та високий рівень визнання. У той час, слабкі сторони розкривають області, де бренд може бути менш ефективним або незахищеним в порівнянні з конкурентами.

Реакція на стратегічні кроки конкурентів:

Дослідження реакції бренду на стратегічні рішення конкурентів дозволяє пристосовувати власні стратегії для забезпечення конкурентоспроможності. Це включає в себе не лише адаптацію до змін у виробництві та маркетингу, але і

активне використання можливостей для вдосконалення власних стратегій та вирішення слабких сторін.

Інновації та технологічний прогрес:

Оцінка конкурентоспроможності також включає аналіз ролі інновацій та використання технологій у стратегії бренду. Досліджуючи, як бренд впроваджує нові технології або ідеї, ми можемо визначити, наскільки ефективно він використовує сучасні тенденції для забезпечення свого лідерства в галузі.

Існують формули для виявлення прогресу на етапі зміцнення бренду:

Свідомість бренду, 100%

$$\text{Brand Awareness} = \frac{\text{Число осіб, що впізнали бренд}}{\text{Загальна аудиторія}} \times 100 \quad (1.1)$$

Лояльність споживачів, %

$$\text{Customer Loyalty} = \frac{\text{Кількість повторних покупок}}{\text{Загальна кількість покупок}} \times 100 \quad (1.2)$$

Репутація бренду, %

$$\text{Brand Reputation} = \frac{\text{Кількість позитивних відгуків}}{\text{Загальна кількість відгуків}} \times 100 \quad (1.3)$$

Потужність бренду, %

$$\text{Brand Power} = \frac{\text{Ринкова частка бренду}}{\text{Загальна місткість ринку}} \times 100 \quad (1.4)$$

Наведені формули визначають ключові показники, які дозволяють оцінити різні аспекти бренду, від свідомості до лояльності та інновацій. Використання цих формул є доцільним, через:

1. Комплексність аналізу: Формули охоплюють різноманітні показники, що дозволяє отримати комплексний огляд сильних та слабких сторін бренду.

2. Оцінка ефективності стратегій: За допомогою цих формул можна вимірювати результативність стратегій розвитку, виявляти потребу у коригуванні або підсиленні певних аспектів.

3. Орієнтація на споживача: Формули базуються на даних про споживачів, їхні відгуки та взаємодію з брендом, що сприяє точному визначенню та відповіді на їхні потреби.

4. Створення конкретних метрик: Кожна формула надає конкретну метрику, яка дозволяє кількісно вимірювати певний аспект бренду, що полегшує порівняння та прийняття обґрунтованих рішень.

У світі динамічних ринків та швидких змін у споживацьких уподобаннях бренд стає ключовим активом, що визначає конкурентоспроможність компанії. Зрозуміти ефективність брендингових стратегій та їх вплив на успішність на різних етапах існування бренду є важливою задачею для підприємств. Це завдання вимагає не лише усвідомлення динаміки розвитку бренду, але й належного використання методів оцінки та конкретних показників для об'єктивної оцінки його продуктивності. Важливо враховувати сучасні методи, які становлять базовий фундамент для розвитку стратегії бренду торговельно-розважального центру.

У даному контексті, важливим є визначення методів оцінки та конкретних показників, які надають можливість об'єктивно аналізувати ефективність брендингу.

Оцінка ефективності брендингу на різних етапах його існування включає в себе використання різноманітних методів та конкретних показників, що відображають різні аспекти взаємодії бренду з ринком та споживачами. У цьому контексті важливо виділити основні методи та показники:

В наш час бренди мають виходити за межі звичайних стратегій, стаючи своєрідними енергетичними центрами, які взаємодіють із споживачами, формуючи їхні уявлення та уподобання. Ця взаємодія розвивається на різних етапах життєвого циклу бренду, вимагаючи глибокого розуміння та аналізу для забезпечення тривалої та успішної присутності на ринку.

Ці методи та показники надають комплексний погляд на ефективність брендингових стратегій на різних етапах існування бренду на ринку,

враховуючи різноманітні аспекти його взаємодії зі споживачами та конкурентами.

Таблиця 1.2

Порівняння методів дослідження

Критерії	SWOT-аналіз	Аналіз конкурентів	Маркетинговий мікс (4P)	Взаємодія зі споживачами	Брендовий контент
Сильні сторони	Висока узнаваність бренду	Вища ринкова частка	Широкий асортимент продукції	Участь у соціальних мережах	Вмістовно-значущий контент
	Стабільні відносини з постачальниками.	Лояльність клієнтів.	Ефективна система дистрибуції.	Швидке та якісне обслуговування	Створення унікального контенту
	Інноваційні технології виробництва.	Розширення географії конкурентів.	Ефективна рекламна кампанія.	Враховання відгуків споживачів у розвитку	співвідображає цінності та місію бренду.
	Лояльність споживачів.	Аналіз стратегій конкурентів.	Створення позитивного іміджу	Сприяння спільноті користувачів	Візуально привабливий контент
Слабкі сторони	Залежність від обмеженого асортименту.	Недостатнє використання цифрових технологій.	Відсутність продукції в бюджетному сегменті.	Затримок у вирішенні проблем клієнтів.	Відсутність стратегії візуального спілкування.
	Низька гнучкість ціноутворення	Відсутність сучасних інтерактивних сервісів	Невдоволеність якістю обслуговування	Недостатня прозорість у відносинах з клієнтами	Непоследовність стилю та тематики контенту.
Можливості	Розширення асортименту продукції.	Розвиток онлайн-продажів та цифрових каналів.	Розширення асортименту на високий та низький ціновий сегмент ринку.	Розвиток програм лояльності та персоналізованих послуг.	Впровадження інтерактивних елементів у контенті.
	Розширення географії присутності.	Вивчення та використання кращих практик		Впровадження онлайн-чатів та консультацій.	Використання відео та стрімінгу для залучення аудиторії.

Отже, підводячи підсумки, можна визначити, що просування бренду створює довіру споживачів до товару. Використання інтернет-ресурсів дозволить бренду охопити більш широку аудиторію через комунікацію в соціальних мережах та глобалізацію. Поширення бренду та брендинг - це постійна робота над образом компанії.

Брендинг торгового центру - комплексний підхід, який потребує знань як у галузі менеджменту, публічному управлінні, інформаційних комунікаціях, піар – заходів, маркетингу, соціології, філології, графічного дизайну, так і спеціальних знань у галузі дизайну інтер'єрів, архітектури, технологій будівництва, зовнішньої реклами.

Бренд визначається як продукт, послуга чи концепція, що вирізняється від інших, і його назва використовується для виділення на ринку. Процес створення та поширення цієї назви називається брендингом. Бренди зазвичай захищені торговою маркою або знаком обслуговування. Основні завдання брендингу включають формування позитивного образу, підкреслення цінності продукції, встановлення комунікації з клієнтами, розробку концепції позиціонування та виділення конкурентних переваг.

Висновки до розділу 1

1. Досліджено теоретико-методичні засади формування бренду та особливості його сприйняття споживачами, що дало змогу глибше розкрити природу бренду як ключового елемента сучасної ринкової комунікації. Аналіз наукових підходів продемонстрував, що бренд є не лише сукупністю матеріальних та візуальних ідентифікаторів, а насамперед системою асоціацій, емоцій та уявлень, що формуються у свідомості споживачів. Саме споживач визначає реальну цінність бренду, а його ставлення виступає вирішальним чинником конкурентоспроможності підприємства.

2. Встановлено, що сутність бренду охоплює як логотип, назву та інші елементи айдентики, так і нематеріальні характеристики: історію, репутацію, асоціативний ряд, спосіб комунікації. Підтверджено, що особистісні риси бренду, описані в роботах Дж. Аакер, формують емоційний зв'язок зі споживачем і впливають на рівень лояльності.

3. Узагальнено сучасні підходи до оцінки бренду на різних етапах його існування. Доведено, що життєвий цикл бренду передбачає застосування різних методів аналізу — від вимірювання впізнаваності на стадії запуску до оцінки взаємодії, лояльності та ефективності комунікацій у стадії зрілості. Такий підхід дозволяє своєчасно виявляти зміни у ставленні цільової аудиторії та адаптувати стратегію брендингу.

4. Представлено особливості оцінки динаміки розвитку та ефективності бренду в умовах зміни споживчих уподобань. Показано, що ефективність бренду визначається не лише ринковими показниками, а й здатністю зберігати релевантність для споживачів, успішно реагувати на конкурентний тиск і користуватися довірою аудиторії. Аналіз також довів, що бренд виступає як для споживача — інструментом спрощення вибору та гарантією якості, так і для виробника — засобом диференціації та формування додаткової вартості.

РОЗДІЛ 2.

УПРАВЛІННЯ БРЕНДИНГІНГОМ ТОРГОВЕЛЬНИХ ЦЕНТРІВ: ТЕНДЕНЦІЇ ТА ОСОБЛИВОСТІ

2.1 Діяльність "ЛОГІСТИК МАЙСТЕР", розробка ідннвідаульного замовлення

ТОВ «ЛОГІСТИК МАСТЕР» є підприємством торговельно-логістичного спрямування, діяльність якого охоплює надання управлінських рішень, аналітичними завданнями, стратегічними аналізами, управління клієнтською привабливістю, розробкою управлінських рішень. Компанія сформувала стійку позицію на українському ринку завдяки орієнтації на комплексне забезпечення клієнтів, високій швидкості та здатності адаптувати та впровадити стратегічні рішення з метою збільшення прибутку підприємств. Діяльність підприємства характеризується високою інтенсивністю інформаційного обміну як між підрозділами, так і з зовнішніми контрагентами, що робить комунікації одним із ключових факторів ефективності його функціонування.

Сучасний етап розвитку підприємства пов'язаний зі зростанням обсягів замовлень, розширенням функціонального портфелю надання послуг, збільшенням кількості партнерів. Одночасно підприємство здійснює розробку стратегій та аналітику підприємств. Під час преддипломної практики у ТОВ «ЛОГІСТИК МАСТЕР» підприємство надавало послуги з розроблення стратегії та збільшення привабливості об'єктів з метою збільшення клієнтопотоків, що потребує швидкої взаємодії з кінцевими клієнтами, гнучкої логістики та постійної підтримки каналу продажів.

Під час проходження преддипломної практики на підприємстві ТОВ «ЛОГІСТИК МАЙСТЕР», було виконано низку аналітичних та управлінських завдань, пов'язаних з оцінкою привабливості об'єктів комерційної інфраструктури, аналізом цільової аудиторії, а також розробкою управлінських

і стратегічних рішень, спрямованих на підвищення ефективності діяльності об'єктів сфери послуг. Однією з ключових переваг підприємства є широкий асортимент послуг, наявність прямих контактів із об'єктами замовників та здатність оперативно формувати індивідуальні пропозиції під конкретні потреби клієнтів.

У процесі практики особлива увага приділялася формуванню стратегічного бачення розвитку торговельно-розважальних об'єктів, розробці загальних підходів до управління їх привабливістю та клієнтським потоком. Також в межах діяльності підприємства розглядались перспективи реалізації проєктів у сфері торговельно-розважальної інфраструктури, що зумовило необхідність аналізу діяльності вже функціонуючих ТРЦ з метою вивчення ефективних управлінських підходів. Отриманні теоретичні знання та практичні навички були використанні під час виконання кваліфікаційної роботи при розробці менеджмент-стратегії розвитку та просування бренду торговельно-розважального центру. Як приклад для дослідження ТОВ «ЛОГІСТИК МАЙСТЕР» було обрано торговельно-розважальний центр «Караван» у місті Дніпро як один з відомих і конкурентноспроможних об'єктів регіонального рівня. Аналіз його діяльності допоміг визначити чинники, що впливають на формування клієнтського потоку та привабливість бренду, а також сформувані практичні рекомендації щодо розробки менеджмент-стратегії розвитку з метою збільшення клієнтів.

Отримані під час практики знання та аналітичні навички були використані у кваліфікаційній роботі для обґрунтування та розробки стратегії розвитку та просування бренду торговельно-розважального центру.

Просування торгових центрів має власну специфіку, наприклад, зростання відвідуваності, яке завжди призводить до зростання продажів в орендарів, деякі товарні категорії, представлені у торговому центрі, має сенс просувати лише певні періоди часу, просування деяких орендарів призводить до зростання продажів в інших орендарів торгових центрів та ін. Про все це та

багато іншого можна дізнатися, тільки маючи певний досвід просування торгових центрів та аналізу діючих об'єктів. Важливу роль просуванні торгового центру грає періодичність проведення заходів. Торгові центри відносяться до об'єктів комерційної нерухомості, які вимагають постійного просування, при цьому інтенсивність проведення заходів, а також їхній масштаб повинні ретельно опрацьовуватися.

З огляду та аналізу розвитку торговельних центрів у Центральній та Східній Європі, торговий центр можна охарактеризувати як групу роздрібних та інших комерційних закладів, спланованих і розроблених як єдине ціле з єдиною адміністрацією. Основними функціями торгових центрів є комерційні та соціальні функції. Торгові центри мають столітню традицію [21]. Перші сучасні торгові центри в Європі з'явилися в скандинавських країнах наприкінці 1960-х років [22]. Динаміка будівництва нових торгових центрів у Європі була особливо яскраво виражена в період з 2005 по 2008 рр.

З 1950 року відсоток роздрібних продажів, що здійснюються в торгових центрах, швидко зростав. До 1974 року було підраховано, що понад 25 % усіх роздрібних продажів автомобілів було здійснено в торгових центрах. До 1982 року цей відсоток зріс майже до 42 %, а до 1996 року він становив приблизно 52 % [23].

Торговий центр сучасного типу виник у Швеції в середині 1950-х років. Шопінг в Лулеї був відкритий у 1955 році і був першим спеціально побудованим критим торговим центром у Європі. Протягом 60-х і 70-х років торгові центри поширилися по Європі, спочатку у Великобританії та Франції, а потім в інших західноєвропейських країнах, таких як Іспанія та Західна Німеччина. Розвиток торгового центру супроводжувався розвитком вищих доходів і більшої мобільності споживачів, а також зростанням все більшої кількості мережевих магазинів [24].

Торгові центри часто створюються навколо якірного магазину, який представляє головну привабливість для клієнтів. Торгові центри часто мають

супермаркет як основу, але розвивається все більше тематичних центрів, де основою може бути мультиплексний кінотеатр, розважальний або фітнес-центр, очевидно, значна кількість закладів громадського харчування, наприклад : Діснейленд, Гардаленд, Амстердам Арена [25]. Мета торгових центрів – залучення клієнтів, щоб створити умови продажу для магазинів у центрі.

За словами Жана-Луї Солаля, перший сучасний торговий центр у Європі з'явився в скандинавських країнах; це був «Vällingby Centrum» у Швеції, побудований у 1950 році. Але першими реальними регіональними центрами були Parly 2 (Париж) і Сап (Ніцца), побудовані наприкінці 1960-х років за зразком американського торгового центру [26]. Перший торговий центр з гіпермаркетом у Європі з'явився в 1974 році [26], і став зразком для більшості торгових центрів південної Європи, зокрема в Іспанії, Португалії та Італії, і ця концепція досі популярна в країнах Східної Європи. По всій Європі набувають поширення і «комерційні парки», які розширюють концепцію традиційних торгових центрів і включають театри, боулінг, фітнес-центри, готелі, ресторани та інші об'єкти відпочинку та оздоровлення.

Сучасний світ стає все більше складним для розуміння через раптові, неочікувані та неперервні зміни. Постійні зміни на ринку сприяють економічній невизначеності та непостійності [27]. Ринок нерухомості є явищем складним та важким для розуміння. Прямі інвестиції на ринку нерухомості можуть здійснюватися в кожному з його сегментів, тобто в житловому, комерційному, промисловому, сільськогосподарському та спеціально призначеному сегменті [29]. Привабливість інвестицій в нерухомість має велике значення через акцент на її важливість для економічного зростання та зайнятості [28]. Можливість перепродажу чи використання об'єкта нерухомості для різних цілей одночасно або послідовно вважається бажаною (багатофункціональною) властивістю. Багатофункціональність впливає на його прибутковість.

Бізнес-приміщення різноманітні та складні, що призводить до невеликої кількості результатів в джерелах, які пропонують однозначну класифікацію цих

закладів. Кожну окрему групу можна розбити на підгрупи. Різні типи бізнес-приміщень включають: промислові, офісні, комерційні, готельні, рекреаційні об'єкти тощо. Комерційні приміщення включають у себе одиниці, які використовуються роздрібними та оптовими підприємствами та фірмами для розподілу товарів. Роздрібні заклади характеризуються великою різноманітністю типів роздрібної площі, яка варіюється від магазинів площею 15 м² до спеціалізованих супермаркетів і торгових центрів з площею 1000 м². Торгові центри, як сучасна форма розвитку роздрібної торгівлі, поєднують у собі концепції шопінгу, розваг і багатофункціональності [26]. Торгові центри типу "mall" також класифікуються як комерційні властивості.

Одним з основних понять торговельного центру є визначення Міжнародної ради торгових центрів (ICSC), створеної у 1957 році в Чикаго, яке звучить наступним чином: Група роздрібних та інших комерційних закладів, яка планується, розробляється, власністю та керується як одне майно. Надається паркування на місці. Розмір та орієнтація центру, як правило, визначаються характеристиками ринку торгової зони, обслугованої центром. Два основні конфігурації торгових центрів - торгові центри та відкриті смуги [27].

Згідно з їх визначенням, торгові центри зазвичай є закритими, з кліматконтрольованим проходом між двома смугами магазинів. Термін представляє найбільш типовий дизайн для регіональних та суперрегіональних центрів і став неформальним терміном для цих типів центрів [32]. Типи торгових центрів включають: квартальний центр, центр спільноти, регіональний центр, суперрегіональний центр, модний/спеціалізований центр, торговий центр, тематичний/фестивальний центр та аутлет-центр.

1. Квартальний центр: Зазвичай розташований в мешканських районах, цей тип центру обслуговує місцеве населення, надаючи базові торгові та сервісні послуги для комфортного життя.

2. Центр спільноти: Спрямований на створення спільноти та забезпечення освітніх та соціальних послуг для мешканців конкретного району. Включає у себе, наприклад, бібліотеки, культурні центри та майданчики для громадських подій.

3. Регіональний центр: Збирає в себе більш велику аудиторію, надаючи широкий спектр торгових, розважальних та гастрономічних послуг. Зазвичай є ключовим елементом для різних міст та регіонів.

4. Суперрегіональний центр: Має ще більший охоплення та величезну кількість магазинів, розважальних закладів і ресторанів, залучаючи відвідувачів з різних частин країни чи навіть з-за кордону.

5. Модний/Спеціалізований центр: Акцентується на висококласних брендах і дизайнерських товарах. Здійснює фокус на моді, представляючи елітні та унікальні бренди.

6. Торговий центр: Загальний термін для будь-якого центру, що об'єднує торгові та розважальні функції.

7. Тематичний/Фестивальний центр: Створений для проведення різних заходів та фестивалів. Може включати тематичні магазини та розваги, пов'язані з конкретною темою або святом.

8. Аутлет-центр: Спрямований на реалізацію товарів за зниженими цінами. Зазвичай представляє собою групу магазинів в одному місці, де товари попередніх колекцій продаються зі значними знижками.

Наступні елементи характеризують добре спланований торговий центр і відрізняють його від інших видів комерційного використання землі [23] :

Спроектowana архітектурна обробка, концепція або тема будівлі, що забезпечує простір для орендарів, які вибираються та керуються на користь усіх орендарів.

Спроектowana площадка, що підходить до типу центру, якого вимагає ринок, і легкодоступне розташування в межах торгової зони з відповідними входами та виходами.

Достатня кількість паркувальних місць на території, щоб задовольнити попит, створений роздрібною торгівлею.

Послуги з доставки товарів.

Удосконалені умови для комфортного перебування, такі як озеленення, освітлення та вивіски, які створюють бажане, привабливе та безпечне середовище для покупок.

Комфортне середовище для покупок і пов'язаних з ними заходів, які створюють сильне відчуття унікальності та особливого, атмосферного місця.

Ретроспективний огляд розвитку торговельних центрів у Центральній та Східній Європі виокремлює важливий контекст для розуміння особливостей брендингу цих об'єктів. Разом із тим, він наголошує на тому, як брендування стало ключовим фактором для досягнення конкурентних переваг. Враховуючи високий рівень конкуренції та зміни в споживацьких уподобаннях, ефективне брендування торговельних центрів вимагає стратегічної адаптації до місцевих реалій та створення виразного іміджу, здатного залучати та утримувати цільову аудиторію.

2.2. Класифікація та комунікативна ідентифікація торговельних центрів

Незважаючи на наявність значної кількості наукових праць, присвячених питанням класифікації торговельних центрів в Україні, на сьогодні не сформовано універсального підходу до визначення класифікаційних ознак підприємств торгівлі. Така ситуація зумовлює різночитання у трактуванні вимог до їх функціонування та ускладнює формування єдиних стандартів діяльності. Аналогічною є проблема відсутності узгодженої класифікації форматів роздрібних магазинів як продовольчого, так і непродовольчого профілю, що негативно впливає на впорядкованість бізнес-процесів і

призводить до невідповідності фактичної діяльності окремих форматів встановленим вимогам ринку.

Аналіз показників розвитку торговельних мереж дає підстави стверджувати, що за умов скорочення загальної кількості торговельних об'єктів в Україні у довоєнний період 2017–2021 років, кількість магазинів демонструвала поступове зростання. Така тенденція свідчить про активне збільшення частки організованої мережевої торгівлі. Порівняння динаміки показників забезпеченості населення кількістю магазинів та обсягом торговельних площ у розрахунку на 10 тис. осіб дозволяє зробити висновок, що впродовж останніх років спостерігається зростання кількості торговельних об'єктів невеликого формату.

У сучасній практиці роздрібно́ї торгівлі активно використовується значна кількість термінів для позначення різних форматів торговельних об'єктів, при цьому нерідко мають місце неточності або спотворення у їх застосуванні. Нижче розглянуто формати, що поширені у діловому середовищі, однак недостатньо представлені у науковій літературі. Зазначені формати характерні переважно для сегмента роздрібно́ї торгівлі непродовольчими товарами та функціонують у межах сучасних торговельних центрів.

Так, бутік - це невеликий магазин, орієнтований на продаж модних та дорогих товарів, зокрема ексклюзивного одягу й аксесуарів, які часто представляють офіційні торгові точки відомих модних брендів. Бутіки можуть бути як монобрендними, так і мультибрендними.

Концепт-стор є багатофункціональним торговельним простором, у якому представлені різноманітні товари, об'єднані спільною ідеєю або концепцією. В Україні цей формат поширений обмежено, тоді як у європейських країнах користується значною популярністю.

Корнер являє собою фірмову секцію певного бренду одягу чи косметики, розміщену у відкритому просторі великої торговельної площі без окремого

приміщення, але з індивідуальним дизайном та використанням рекламних елементів.

Шоурум - це демонстраційний зал, у якому представлені зразки колекцій брендів з метою ознайомлення споживачів з асортиментом.

Окрему групу складають формати знижених цін, зокрема дисконт і сток, які передбачають реалізацію товарів за нижчою вартістю. Дисконтна торгівля орієнтована на продаж непроданих сезонних товарів, продукції минулих колекцій, складських залишків або товарів надлишкового виробництва. Аутлет є різновидом дисконтного формату, що спеціалізується на реалізації брендових товарів зі знижками у межах 30–80 %. Переважно аутлети розміщуються у промислових або заміських зонах, що дозволяє зменшити витрати на оренду торговельних площ, і часто функціонують у форматі великих торговельних центрів.

Серед тимчасових форматів виділяють Pop-up store, діяльність яких обмежена визначеним періодом часу та зазвичай здійснюється у зонах з високою прохідністю торговельних центрів.

Дрогері - це магазин самообслуговування, який, на відміну від традиційної аптеки, пропонує широкий асортимент товарів повсякденного попиту, зокрема побутову хімію, засоби гігієни, косметику, аксесуари, біжутерію, іграшки та білизну. [43].

Консалтингові компанії проводять дослідження, такі як аналіз ринку, маркетингова оцінка концепції об'єкта, аналіз існуючого торгово-розважального комплексу та експертиза концепції маркетингу. Крім того, вони надають консультації щодо інвестиційної привабливості землі, проводять аналіз шляхів покращення використання землі, розробляють концепцію торгово-розважальних підприємств та проводять аудит існуючого комплексу [46]. Ці компанії пропонують повний спектр послуг з управління торговими центрами. Це може бути складна операція, яка передбачає інженерно-технічну підтримку будівлі, прибирання місць загального користування, охорону, рекламні заходи,

роботу з орендарями або короточасну антикризову ситуацію в поточному об'єкті.

Таблиця 2.1

Класифікація торговельних центрів згідно з ULI

Характеристики	Мікрорайонний торговельний комплекс (Neighborhood Shopping Center)	Районний або окружний торговельний центр (Community Shopping Center)	Регіональний або міжрайонний центр (Regional Center)	Суперрегіональний або міський центр (Super Regional Center)
Асортимент	Товари повсякденного попиту, побутові послуги	Ширший асортимент товарів довгострокового використання	Популярні товари та послуги, розваги, ресторани	Популярні товари та послуги, розваги, ресторани, але з ширшим асортиментом
Якірні орендарі	Супермаркет	Продуктовий магазин	Не менш ніж 2-х, магазини мають 50–70% торг. пл. -	Більше ніж три магазина з повним асортиментом
Торговельна площа	3–5 тис. кв.м	10–15 тис. кв.м	30–40 тис. кв. м	50–80 тис. кв. м
Зона охоплення	До 2 км; 10-хвилинна пішохідна доступність	До 5 км; 20-хвилинна пішохідна доступність	до 10–30 км; 30-хвилинна пішохідна доступність 20-хвилинна транспортна доступність	до 10–45 км; 40-хвилинна транспортна доступність
Розташування	Відстань від пішохідних і транспортних потоків	Близькість до районного центру та автомагістралям	Близькість до загальноміських центрів тяжіння	Поблизу стратегічних магістралей
Паркування	не менше 4 машиномісць на 100 кв.м	5 машиномісць на 100 кв.м	5 машиномісць на 100 кв.м	6 машиномісць на 100 кв.м

Також брокерською діяльністю займаються девелоперські, консалтингові та керуючі компанії. Стосовно ринку торгово-розважальні посередницькі послуги передбачає проведення маркетингових кампаній для просування на ринок певного об'єкта, пошуку покупців та орендарів, правильне розташування об'єкта для підвищення вартості, ведення переговорів від імені власника

об'єкта, і в кінцевому підсумку підготовча робота для складання документів для операції [46].

Розглядаючи найбільш поширені формати торговельних центрів, слід зазначити, що в Україні на сьогодні відсутня чітко регламентована система їх класифікації, що зумовлює необхідність використання зарубіжних підходів для аналітичних цілей. У міжнародній практиці застосовується кілька класифікацій торговельних центрів, у межах яких формати диференціюються за низкою параметрів, зокрема за площею, цільовою аудиторією, просторовою організацією, структурою орендних відносин тощо. Важливим класифікаційним критерієм також виступає зона впливу торговельного центру, яка може охоплювати мікрорайон, адміністративний район або регіональний центр. Окремі підходи ґрунтуються на визначенні типу якорного орендаря, що дозволяє виокремлювати спеціалізовані, фестивальні, електронні, модні, торгово-розважальні чи громадські торговельні центри.

Під час розроблення концепцій торгово-розважальних центрів дослідники та практики часто спираються на класифікацію Urban Land Institute (США). Водночас сучасні українські торговельні центри вирізняються значною різноманітністю, що ускладнює їх віднесення до жорстко визначених форматів. Це пояснюється відносною молодістю вітчизняного ринку комерційної нерухомості. Нині найбільш уживаними є дві міжнародні типології — Urban Land Institute (ULI) та International Council of Shopping Centres (ICSC). Хоча обидві системи мають спільні риси, вони відрізняються підходами до формування форматів торговельних центрів: класифікація ULI базується переважно на розмірі орендної площі та зоні охоплення, від яких залежать потоки відвідувачів, масштаб торговельної території та тип якорного орендаря, тоді як підхід ICSC акцентує увагу на концептуальних особливостях торговельного комплексу. В українській девелоперській практиці частіше застосовується типологія ULI, яку для кращого розуміння концепції доповнюють деталізацією підтипів торговельних об'єктів.

Аутлет-центр являє собою торговельний комплекс, у межах якого оператори, переважно відомі та преміальні бренди, здійснюють реалізацію продукції за цінами, істотно нижчими від стандартних роздрібних. Поряд із торговельними операторами в таких центрах можуть функціонувати підприємства сфери послуг. Аутлет-центри зазвичай розміщуються у спальних або віддалених районах міста.

Дискаунт-центри характеризуються наявністю якорних орендарів, представлених магазинами продуктів харчування, одягу, взуття, а також операторами побутової техніки, які пропонують товари за зниженими цінами.

Дрогері-центри мають у структурі ключових орендарів мережі з продажу побутової хімії, косметики, парфумерії та товарів для дому. Спеціалізовані торговельні центри відрізняються тим, що основну частину їх площ займають оператори однотипного профілю, наприклад магазини продовольчих товарів або торговельні точки техніки та електроніки [47].

Переважна більшість торговельних центрів у міських умовах розміщується в густонаселених житлових районах, що безпосередньо впливає на масштаби зони їх обслуговування. Кожен торгово-розважальний комплекс має три зони покриття, які відображають території проживання його основних і потенційних відвідувачів. Перша зона охоплює найближчу територію та формує основний потік клієнтів, частка яких становить близько 70–80 % від загальної кількості постійних споживачів. Друга зона має ширші межі та забезпечує приблизно 15–20 % відвідувачів, які належать до категорії непостійних. Третя, периферійна зона, є найбільш протяжною за площею, однак формує лише 5–10 % клієнтського потоку торгово-розважального центру.

Останнім часом спостерігається активізація будівництва торговельних центрів у безпосередній близькості до транспортних магістралей, на околицях міст та в містах-супутниках. Такі об'єкти, розташовані за межами міської забудови, мають регіональне значення завдяки стратегічно вигідному розміщенню. Вони поєднують широкий асортимент товарів, послуг і

розважальної інфраструктури, що дозволяє їм претендувати на статус ключових торгово-розважальних центрів для всього регіону.

Залежно від площі розрізняють торгово-розважальні комплекси великого, середнього та малого форматів. До великих належать об'єкти площею понад 50 тис. кв. м, середні характеризуються площею від 20 до 50 тис. кв. м, а малі мають торговельні площі в межах 4–20 тис. кв. м. В українській практиці найбільш поширеними є торговельні центри середнього та великого розміру. Збільшення площ торговельних об'єктів зумовлене розширенням асортименту товарів і послуг, а також прагненням девелоперів до масштабування бізнесу. З метою підвищення обсягів продажів і прибутковості торгово-розважальні центри застосовували маркетингову стратегію інтегративного зростання, яка передбачає об'єднання зусиль з іншими учасниками ринку для досягнення кращих результатів [49, с. 59].

Узагальнюючи результати сучасних досліджень, можна зазначити, що протягом останніх років аналітичні та консалтингові компанії фіксують зростання значущості зон «розваги» та «харчування і напої». Все більше відвідувачів сприймають торгово-розважальні центри не лише як місце для здійснення покупок, а як простір для дозвілля, соціальної взаємодії та відпочинку. У зв'язку з цим наявність розвиненої розважальної інфраструктури та різноманітного фудкорту стає важливою конкурентною перевагою. За останні півтора десятиліття суттєво трансформувалися вимоги до торговельної нерухомості, підходи до проектування й зонування, будівельні технології та використовувані матеріали. Водночас навіть відносно нові торговельні центри змушені швидко адаптуватися до сучасних тенденцій і змін у споживчих уподобаннях. Урахування зазначених критеріїв дає змогу здійснити комплексний аналіз стану та перспектив розвитку торговельних площ у будь-якому обласному центрі чи регіоні.

2.3. Особливості управління торговельних центрів у Східній Європі

Правильний та успішний брендинг торговельного центру - є важливим елементом успіху. Оскільки роздрібний ринок продовжує зосереджуватися на досвіді створення конкретного бренду та характеристик бренду, тому що це може допомогти створити цінність для зацікавлених сторін і залучити нових споживачів. Це один із способів виділитися на великому, конкурентному ринку роздрібною торгівлі. Кількість якісних торгових площ у великих містах наближається до насичення. Торгові центри вступають у епоху жорсткої конкуренції. Перемагає той, хто зможе залучити більше відвідувачів.

Бренд торгового центру стає головною зброєю у боротьбі за успішність. Правильно збудований образ торговельного центра дозволяє згладити можливі недоліки об'єкта та максимально підкреслити його переваги, залучаючи потенційних покупців. Бренд торговельного центра схожий на цукерку. Архітектурно-планувальні рішення, пул орендарів, набір розваг утворюють її «начинку», а дизайн інтер'єрів та фасадів будівлі, фірмовий стиль – «упаковку». Яскрава «обгортка» приваблює людей відвідати центр. Якщо «начинка» виправдовує їхні очікування, то він має всі шанси отримати аудиторію лояльних покупців і обійти конкурентів [37].

Аналіз торговельних центрів в Польщі та Болгарії може слугувати цінним досвідом для розуміння та врахування особливостей в управлінні та позиціонуванні торговельних центрів в схожих культурно-економічних контекстах. Зазначені країни мають близьке розташування та спільні риси менталітету, що може стати обґрунтуванням для використання цього аналізу при розвитку бренду торговельного центру "Караван" у місті Дніпро. Врахування схожостей дозволить ефективніше адаптувати успішні стратегії з інших ринків до умов українського ринку.

Розвиток торгівлі в Болгарії та Польщі наразі переживає динамічний ріст завдяки приватизації та підприємницьким ініціативам. У результаті цих чинників значно зросла кількість торговців, комерційних установ, працівників

та товарообіг. Протягом останніх тридцяти років в країнах Європи спостерігається зменшення кількості роздрібних установ через збільшення торгової площі. Це означає зростання загальної площі, а в подальшому розширення торговельного простору установ. Це було досягнуто швидкими і тривалими процесами консолідації та концентрації комерційної мережі. Таким чином, переважно будувалися великі крамниці, торговельні центри та комплекси [31]. Цей процес стає більш помітним в Болгарії та Польщі протягом останніх 10 років. Кількість малих магазинів зменшується, тоді як є великий попит на будівництво та відкриття великої торговельної мережі. Тенденція вказує на централізацію торгівлі продовольчими та непродовольчими товарами, закладами харчування та розважальним сектором, що представлені у торговельних центрах, також відомих як "моллс".

Історично торгові центри пропонували місце, де громада могла збиратися для покупок, харчування та дозвілля [32]. Однак останнім часом з'явилася нова глобальна тенденція, яка переосмислює ідею "молла" з традиційних покупок у відділах та спеціалізованих магазинах до нового виду покупок, який включає магазини побутової техніки та електроніки, які продають великі місцеві бренди, окремі заклади, захоплюючи нові концепції харчування та продукції (веганські ресторани), більші та складніші форми розваг, сучасні кінотеатри, аквапарки та пішохідні зони, всі розташовані на окремих рівнях. Торговий центр має велике значення для громади. Це місце для зустрічей і обміну досвідом, дозвілля, бізнес новачі, а також для отримання доходу, який допомагає різним державним установам. Дослідження базувалось на порівняльному аналізі соціально очікуваних та досягнутих ефектів, спричинених відкриттям та експлуатацією найбільших торгових центрів у Познані (Польща) та Варні (Болгарія).

Для досягнення цілей аналізу, учасникам опитувань було запропоновано відповісти на наступні питання: "Які ваші турботи та страхи щодо майбутнього будівництва нових торгових центрів «Grand Mall» у місті Варна та «Posnania» у

Познані, а також що вони можуть бути після їх завершення?" та "Які були ваші очікування та чесні почуття щодо майбутнього будівництва нових торгових центрів, а також що вони можуть бути після їх завершення?"

Таблиця 2.2

Основні характеристики торговельних центрів "Posnania" та "Grand Mall"

Характеристики	"Posnania"	"Grand Mall"
Місцезнаходження	Познань, Польща	Варна, Болгарія
Рік будівництва та введення в експлуатацію	2016	2010
Інвестиції [млн євро]	265	130
Забудовник	APSYS GROUP	ORCHID DEVELOPMENTS GROUP
Власник	APSYS GROUP	ORCHID MULTI COMPLEX – VARNA
Менеджер	APSYS GROUP	ORCHID MULTI COMPLEX – VARNA
Загальна площа [м2]	320 000	152 215
Торгова площа [м2]	100 000	50 000
Тип і кількість комерційних приміщень	220 butikів, 40 кафе, ресторанів, 40 середніх та великоформатних магазинів	понад 180 магазинів
Бренди	місцеві та міжнародні бренди (включаючи індивідуальний концепт відомих та поважних дизайнерів та понад 20 розкішних брендів)	понад 30 всесвітньовідомих брендів
Парковочні місця	3 300	1 750

На основі отриманих результатів було представлено зведений аналіз, який стосується задоволення клієнтів у обох містах, а також порівняльний аналіз рівня задоволення для обох міст. Методи, які були використані в ході аналізу, передбачали проведення опитування з використанням різних методів, включаючи методи узагальнення та порівняння. Метод опитування полягав у

розсилці анкет для збору даних щодо очікувань та страхів перед відкриттям торгового центру "Rosnania" і реальних вражень та страхів через 6 місяців після відкриття. Дослідження включало чотири райони Познані: Поланка (включаючи вулиці Катовицьку і Мільчанську), Тисячоліття, П'ястівське та Освітлення.

Дослідження "Grand Mall" у Варні (Болгарія), який на момент опитування вже був діючим торговим центром протягом кількох років, також мав на меті досягти того ж самого результату. Для отримання результатів учасники повинні були відповісти на два блоки питань, згрупованих до відкриття торгового центру, які включають в себе турботи та очікування до і після відкриття, з додаванням страхів та реальних вражень.

Перший блок містив питання, пов'язані з:

- Заторами в безпосередній близькості до торгового центру,
- Проблемами з паркуванням,
- Збільшенням автомобільного трафіку в далекому сусідстві торгового центру,
- Зайвим шумом,
- Невідповідністю розташування торгового центру (невідповідність до оточення),
- Несумісністю з попереднім місцевим планом просторового розвитку,
- Чрезмерною щільністю людей в оточенні торгового центру,
- Збільшенням кількості автомобільних аварій в оточенні торгового центру,
- Негативним впливом на безпеку мешканців, які живуть в оточенні торгового центру,
- Негативним впливом на якість життя людей, які живуть в оточенні торгового центру.

Другий блок складався з:

- Покращення громадських просторів,

- Широкого вибору гастрономічних закладів (ресторани, бістро, паби, кафетерії),
- Покращення інфраструктури доріг,
- Широкого спектру культурних подій (кіно, виставки, концерти, інші заходи),
- Збільшення інвестицій в оточенні,
- Вигідних комерційних пропозицій,
- Доступності нового торгового центру,
- Загального підвищення конкурентоспроможності міста,
- Позитивного впливу на якість життя людей, які живуть в оточенні торгового центру,
- Збільшення безпеки в околиці торгового центру.

Методи узагальнення та порівняння були також використані для представлення емпіричних результатів у формі узагальненого аналізу та порівняльного аналізу задоволення клієнтів у обох містах.

Таблиця 2.3

Дані опитуваних

Вікова група	Познань	Варна (перед будівництвом)	Варна (після будівництва)
18–20	22	12	14
21–30	28	32	55
31–40	37	29	22
41–50	34	38	29
Понад 50	8	7	10
Усього	129	118	130

Після завершення дослідження було отримано 129 відповідей у Познані до будівництва торгового центру, зібраних на початку серпня і вересня 2016 року. Через шість місяців після відкриття торгового центру (протягом періоду з

29 березня 2021 року по 2 квітня 2021 року) 118 учасників отримали свої опитувальники та висловили свої поточні відчуття та страхи.

Дослідження в Варні проводилося у березні 2023 року, кількість опитаних становила 130 осіб. Вибірку характеризувало вибір п'яти вікових груп.

Кількість відповідей у дослідженні в Познані та Варні, розділених за віковими групами. Домінуюча вікова група опитаних перед будівництвом торгового центру у Познані становить вік від 31 до 40 років - 28,68%, і після будівництва об'єкту від 41 до 50 років (29,46%). Домінуюча група в Варні - вік від 21 до 30 років - 42,30%.

Більшість респондентів, які брали участь у дослідженні, є жінками. Опитування перед відкриттям торгового центру в Познані було завершено 77 жінками та 52 чоловіками. Більшість респондентів (56%) мають середню освіту. Трошки менше людей із вищою освітою (включаючи бакалаврів) - 31%. Найменша кількість респондентів заявила, що має професійну освіту - 23%. Більшість респондентів професійно активні (74% від загальної кількості). Інші групи респондентів - це люди, які вчаться або навчаються (20%) та безробітні (6%). Остання група - пенсіонери (8%). Опитування після відкриття торгового центру в Познані було завершено 64 жінками та 54 чоловіками. Більшість респондентів мали середню освіту (51% від загальної кількості). Люди із вищою освітою (включаючи бакалаврів) склали 31% від загальної кількості. Найменша кількість респондентів заявила, що має професійну освіту - 23%. Більшість респондентів професійно активні (77% від загальної кількості). Інші групи респондентів - це люди, які вчаться в школах та навчаються взагалі (19%) та безробітні (4%). Остання група - пенсіонери (8%). У Варні також опитано більше жінок - 88 жінок порівняно з 42 чоловіками. Учасники дослідження із вищою освітою (включаючи бакалаврів, магістрів і докторів наук) складають 72,3%, в той час як опитані із середньою освітою становлять 27,7%. Більшість респондентів працюють - 51,5%, студенти університету - 35,4%, підприємці - 9,2%, тоді як безробітні - 1,5%.

Очікування опитаних учасників перед будівництвом торгового центру відображають найвищі відсотки, що стосуються доступності зовсім нового торгового центру - 90%. Респонденти також висловили свої очікування щодо вигідних комерційних пропозицій - 87%, а також різноманітних гастрономічних можливостей ресторанів, бістро, пабів, кафетеріїв - 85%. Інші категорії, такі як поліпшення общественных просторів, удосконалення інфраструктури доріг, розширені культурні можливості (кино, виставки, концерти, інші події), інтенсифікація інвестицій в околиці, загальне збільшення конкурентоспроможності міста, а також позитивний вплив на якість життя людей, які живуть поруч з торговим центром, також мають високі показники (понад 60%). 41% обрали підвищення безпеки в околиці торгового центру. Відсотки, отримані учасниками другої частини дослідження щодо їхніх реальних почуттів після відкриття молу, перекриваються з різницею в 1 або 2%, що стосується їхніх очікувань перед будівництвом "Grand Mall". Дані чітко показують, що очікування та реальні почуття перед та після відкриття торгових центрів є ідентичними серед респондентів.

Порівняння даних, отриманих у двох дослідженнях, проведених у торгових центрах "Posnania" та "Grand Mall", показало, що в період перед їхнім створенням люди мали найбільші обурення щодо трафіку в непосредній близькості до торгового центру, які можуть бути призначені для руху транспорту клієнтів об'єкту, особливо в пікові години дня. Найменші обурення перед будівництвом "Posnania" визначено як негативний вплив на якість життя людей, які живуть поруч з торговим центром, тоді як опитані учасники дослідження у Варні вибрали невідповідність місцевому плану розвитку як свої найменші переймання, тобто вони підтримують його розташування та позицію в місті.

Очікування громадян щодо майбутнього створення торгових центрів вказують на ще одне розходження між двома групами. З позначки у Познані найвищий результат визначається як різноманітність ресторанів, бістро, пабів і

кафе, тоді як в результатах Варни найбільш популярним варіантом є доступність абсолютно нового торгового центру, тобто респонденти вважають ідею нового торгового центру у місті за переважну. Після будівництва торгового центру учасники обох міст одноголосно вибрали трафік в непосредній близькості як найбільшу причину турбот. Їхні реальні почуття після відкриття торгового центру також взаємні - створення широкого вибору ресторанів, бістро, пабів і кафе має найвищий відсоток у обох випадках. Респонденти у Варні також мають такий самий результат, коли мова йде про доступність зовсім нового торгового центру.

У 2022 році відбулося відкриття нового торгового центру у Варні (Delta Planet Mall), яке збільшило загальний обсяг роздрібної торгівлі в місті до 123 000 м², зробивши Варну містом із найвищим показником роздрібного простору в країні. На четвертому кварталі 2022 року обсяг роздрібного простору в сучасних торгових центрах в Болгарії становить 817 200 м², з яких 411 400 м² припадає на Софію. На кожних 1000 мешканців Варни припадає 341 м² роздрібного простору, в той час як для столиці Болгарії, Софії, ця цифра становить 285 м² на кожних 1000 громадян.

Після проведення аналізу, було зроблено висновки, що ринок роздрібної торгівлі постійно змінюється, впливаючи на економічні та соціальні чинники. З роками інвестиції в комерційну нерухомість, таку як "торгові центри", виявилися дуже ефективними і прибутковими, що свідчить про те, що наявність попереднього соціального дослідження щодо задоволеності громадян новими торговельними центрами є дуже важливою як для інвесторів, так і для муніципалітету та регіону. Після проведення дослідження соціально очікуваних і досягнутих ефектів, спричинених відкриттям і експлуатацією найбільших торгових центрів у Познані та Варні, стає очевидним, що мешканці обох міст сприймають трафік в безпосередній близькості від торгового центру як свою найбільшу турботу перед та після будівництва цих центрів. Їхні очікування та реальні почуття після відкриття торгових центрів пов'язані із покращенням

суспільних просторів у Познані, тоді як в Варні найважливішим є наявність зовсім нового торгового центру. Проте в обох містах учасники розглядали збільшення варіантів ресторанів, бістро, пабів і кафе як бажаний ефект.

Загалом рівень очікувань та позитивних вражень, пов'язаних із функціонуванням "Grand Mall" у Варні, зазначається респондентами вищим, ніж у випадку торгового центру "Posnania". Найбільш розумним поясненням такої ситуації є велика кількість торгових центрів у Познані. Є ще два великих торгових центри на відстані 2 км від "Posnania". Також загальна кількість таких комерційних об'єктів значно вища в Познані, ніж у Варні, що ймовірно є джерелом менших очікувань та почуттів, висловлених респондентами з Польщі. Еволюція торгових центрів була головним фокусом стаціонарної торгівлі протягом десятиліть. Майбутня еволюція принесе нові та захоплюючі враження, які допоможуть відрізнити наступне десятиліття від попереднього. Роздрібна торгівля - це розвиваюча екосистема, яка дозволяє споживачам вивчати та відчувати бренди, а торговельні центри є одними з найважливіших місць для цього досвіду. З іншого боку, криза, спричинена пандемією COVID-19, ставить нові виклики для управління та експлуатації цих об'єктів. Ми перебуваємо в змінному середовищі, яке в основному характеризується невизначеністю і проблемами в плануванні дій (бізнес, прибутковість, споживачі, потік клієнтів і т. д.). Водночас, ми також можемо спостерігати нові реальності, пов'язані в основному з трансформацією процесів, більшою цифровізацією та електронними сервісами.

SWOT-аналіз у контексті теми також допомагає оцінити внутрішні сильні та слабкі сторони бренду.

Підсумок: Торговельно-розважальний центр "Караван" має сильний підґрунток в ефективному розташуванні та широкому асортименті, але потребує уваги до управління витратами та постійного оновлення концепції для збереження конкурентоспроможності. Впровадження інновацій та розвиток

партнерських відносин можуть стати ключовими стратегіями для подальшого успіху.

Для стратегічного аналізу, на підставі проведеного SWOT-аналіз, можна зробити аналіз BCG. Цей аналіз дозволяє визначити, які напрямки діяльності є перспективними («зірки») і вимагають додаткових інвестицій, а які можуть потребувати оптимізації чи зменшення інвестицій («собаки»). Це допомагає приймати обґрунтовані рішення щодо розвитку бізнесу та ефективного використання ресурсів.

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз торговельно-розважального центру "Караван" у м. Дніпро

Сильні сторони:	Слабкі сторони:
Широкий асортимент магазинів та розважальних закладів. Зручне розташування у центральній частині міста. Сучасний та привабливий дизайн приміщень. Ефективна система паркування для відвідувачів.	Високі орендні та утриманські витрати. Потреба у постійному оновленні асортименту для привертання покупців. Можливі проблеми з переглядністю та доступністю деяких зон.
Можливості	Загрози
Розширення співпраці зі знаменитими брендами та ресторанами. Впровадження інноваційних технологій для поліпшення взаємодії з покупцями. Організація тематичних подій та акцій для привертання уваги. Розвиток програми лояльності для залучення постійних клієнтів.	Конкуренція з боку інших торговельно-розважальних центрів. Зміни в економічних умовах, що можуть вплинути на купівельну спроможність. Вплив пандемій та кризових ситуацій на популярність масових заходів та торгівельних точок.

1. Сильні сторони (Strengths):

Широкий асортимент магазинів та розважальних закладів:

Позиція в BCG: Зірка. З високим асортиментом та розважальними закладами, можна розглядати як напрямок, що швидко росте та має велику ринкову частку.

Стратегія: Інвестування в розвиток цього напрямку для збільшення його частки на ринку.

- Зручне розташування у центральній частині міста та привабливий дизайн приміщень:

- Позиція в BCG: Зірка. Із зручним розташуванням і привабливим дизайном, центр може збільшити свою ринкову частку.

Стратегія: Підтримка і поліпшення вигід центру через інновації та модернізацію.

- Ефективна система паркування для відвідувачів:

- Позиція в BCG: Зірка. Забезпечення ефективної системи паркування може привертати більше відвідувачів.

Стратегія: Збільшення інфраструктури паркування та збереження вигідного статусу.

2. Слабкі сторони (Weaknesses):

- Високі орендні та утриманські витрати:

- Позиція в BCG: Дійна корова. Орендні витрати можуть бути високими, але ринкова частка є великою.

Стратегія: Оптимізація витрат та пошук інновацій для збільшення прибутковості.

- Потреба у постійному оновленні асортименту для привертання покупців:

- Позиція в BCG: Знак питання. Низька ринкова частка може вимагати значних витрат на оновлення асортименту.

Стратегія: Зосередження на інноваціях та привабленні нових брендів.

- Можливі проблеми з переглядністю та доступністю деяких зон:

- Позиція в BCG: Знак питання. Проблеми з доступністю можуть впливати на ринкову частку.

Стратегія: Реорганізація та покращення просторового планування для поліпшення доступності.

3. Можливості (Opportunities):

- Розширення співпраці зі знаменитими брендами та ресторанами:
- Позиція в BCG: Зірка. Співпраця з відомими брендами може збільшити ринкову частку.

Стратегія: Розвиток партнерства з популярними брендами та ресторанами, щоб залучити більше клієнтів і підняти рівень привабливості центру.

- Впровадження інноваційних технологій для поліпшення взаємодії з покупцями:

- Позиція в BCG: Зірка. Використання інновацій може підвищити конкурентоспроможність.

Стратегія: Впровадження технологій, таких як мобільні додатки або онлайн-сервіси, щоб полегшити взаємодію з покупцями та покращити їхній досвід в центрі.

- Організація тематичних подій та акцій для привертання уваги:
- Позиція в BCG: Зірка. Тематичні події можуть збільшити інтерес споживачів та залучити нових відвідувачів.

Стратегія: Активна організація подій, які привертають увагу, наприклад, розпродажі, святкові заходи або тематичні вечірки.

- Розвиток програми лояльності для залучення постійних клієнтів:
- Позиція в BCG: Зірка. Розробка програми лояльності може сприяти збереженню постійних клієнтів.

Стратегія: Впровадження програми лояльності з бонусами, знижками та спеціальними пропозиціями для стимулювання повторних відвідувань.

4. Загрози (Threats):

- Конкуренція з боку інших торговельно-розважальних центрів:
- Позиція в BCG: Зірка або Дійна корова (залежно від ринкової частки). Залежить від того, наскільки ефективно центр впорається з конкурентами.

Стратегія: Постійний моніторинг конкурентного середовища та розробка стратегій для збереження або підвищення конкурентоспроможності.

- Зміни в економічних умовах, що можуть вплинути на купівельну спроможність:

- Позиція в BCG: Знак питання. Зміни в економіці можуть вплинути на споживчі можливості.

Стратегія: Гнучкість та адаптація до економічних змін, можливість перегляду цін та акцій для привертання покупців.

- Вплив пандемій та кризових ситуацій на популярність масових заходів та торгівельних точок:

- Позиція в BCG: Знак питання. Незалежно від ринкової частки, події пандемій можуть значно впливати на функціонування.

Стратегія: Розробка плану кризового управління та готовність до швидкої адаптації до змін у ситуації.

На підставі аналізу можна зробити кілька важливих висновків, що підкреслюють важливість врахування результатів аналізу при розвитку бренду торговельного центру: Розуміння очікувань та настроїв споживачів: Аналіз дозволяє отримати уявлення про очікування і настрої споживачів перед відкриттям торговельного центру та після його реального функціонування. Знання цих аспектів є ключовим для розробки маркетингових стратегій, спрямованих на задоволення потреб споживачів.

1. Управління очікуваннями та безпекою: Результати аналізу вказують на те, що найбільше стурбованість споживачів стосується проблем трафіку та безпеки навколо торгового центру. Управління цими аспектами може значно поліпшити сприйняття торгового центру і забезпечити безпеку для відвідувачів.

2. Сприятливі торгові пропозиції: Розуміння, що саме цікавить споживачів, надає можливість створювати пропозиції, які задовольняють їхні потреби. Велике значення приділяється ресторанам, кафе та розвагам. Це вказує

на важливість розвитку гастрономічного та розважального сегментів у торговому центрі.

3. Локалізація та планування території: Врахування думок про локалізацію та вплив торгового центру на оточуючий простір дозволяє уникнути проблем, таких як трафік, шум та відчуття невідповідності з місцевим плануванням.

4. Диференціація від конкурентів: Знання про те, що важливо для споживачів у конкретному регіоні, дозволяє розробляти унікальні пропозиції та диференціювати торговий центр від конкурентів.

5. Підтримка конкурентоспроможності: Постійний аналіз та врахування змін у вимогах та побажаннях споживачів дозволяє зберігати конкурентоспроможність торгового центру, адаптуючи його пропозиції до змінюючихся умов ринку.

Загальний висновок полягає в тому, що аналіз соціальних очікувань і реальних sentimentів створює стратегічний фундамент для успішного розвитку бренду торгового центру, спрямовуючи його на шлях до задоволення потреб і очікувань споживачів.

Висновки до розділу 2

1. Систематизовано сучасні тенденції розвитку торговельних центрів та особливості управління їх брендингом у країнах Центральної та Східної Європи. Проведений ретроспективний аналіз показав, що еволюція торговельних центрів у регіоні супроводжувалася переходом від простих шопінг-об'єктів до багатофункціональних просторів, орієнтованих на досвід і комплексні потреби відвідувачів. У таких умовах брендинг став ключовим інструментом формування конкурентних переваг та забезпечення стабільної відвідуваності.

2. Визначено, що активне зростання конкуренції на ринках Польщі, Болгарії та інших країн Східної Європи зумовило необхідність стратегічного управління брендом ТЦ, включно з формуванням іміджу, роботою з очікуваннями споживачів та адаптацією до локальних культурно-економічних особливостей.

3. Узагальнено класифікаційні підходи до поділу торговельних центрів, а також виокремлено комунікативні особливості різних форматів — від квартальних центрів до суперрегіональних та аутлет-центрів. Розглянуто також сучасні ритейл-формати (бутіки, концепт-стори, корнери, поп-ап-стори, дрогері), які активно інтегруються в структуру ТРЦ та впливають на його загальний імідж. Показано, що відсутність єдиної класифікації в українській практиці ускладнює стандартизацію брендингу та може призводити до неузгодженості маркетингових рішень.

4. Проаналізовано особливості управління торговельними центрами в країнах Східної Європи, де конкурентний тиск та насиченість ринку формують високі вимоги до якості бренду. Акцент зроблено на ролі постійного просування, регулярності заходів, співпраці з орендарями та впровадженні інноваційних технологій взаємодії з клієнтами. На основі SWOT-аналізу ТРЦ «Караван» визначено ключові внутрішні ресурси (розташування, асортимент, дизайн) та загрози (ростуча конкуренція, економічна нестабільність), а також виокремлено можливості для розвитку бренду шляхом розширення партнерств, оновлення концепції та активізації маркетингової діяльності.

РОЗДІЛ 3.

МЕНЕДЖМЕНТ-СТРАТЕГІЯ СТВОРЕННЯ ТА ПРОСУВАННЯ БРЕНДУ ТОРГОВЕЛЬНОГО ЦЕНТРУ

3.1. Загальні положення управління та обґрунтування менеджмент-стратегії розвитку та просування бренду торговельного центру

В умовах українського ринку найбільш поширеним форматом торговельних центрів є об'єкти з супермаркетом у ролі якірного орендаря. Такий супермаркет поєднує цінову доступність із широким асортиментом якісної продукції та забезпечує споживачам можливість здійснення комплексних покупок в одному місці. Саме тому подібні орендарі виконують функцію ключового елемента залучення відвідувачів до торговельного центру. До характерних ознак якірних операторів належать значні розміри займаних площ, що зазвичай перевищують 1 тис. кв. м, укладання довгострокових договорів оренди терміном до десяти років, а також суттєві інвестиції в торговельне обладнання та сучасні технології реалізації товарів. Основним призначенням якірних орендарів є формування стабільних потоків відвідувачів як для власних потреб, так і для інших торговельних операторів, а також їх перерозподіл між функціональними зонами торговельного центру. Міжнародна практика свідчить, що найбільш ефективним є розміщення якорів у зонах, віддалених від головних входів, зокрема на верхніх або нижніх рівнях, що стимулює переміщення відвідувачів усією територією об'єкта.

Розвиток сфери комерційної нерухомості перебуває у прямій залежності від загального економічного стану країни. Рівень економічного зростання визначає купівельну спроможність населення, яка, у свою чергу, формує обсяги роздрібної торгівлі — основного джерела попиту на торговельну нерухомість. Аналіз динаміки доходів і споживчих витрат населення у зіставленні з показниками розвитку роздрібної торгівлі дозволяє дійти висновку про

наявність тісного взаємозв'язку між цими процесами. Протягом останніх років у більшості українських міст спостерігається стабільно високий попит на об'єкти торговельної нерухомості, тоді як пропозиція торгових площ, особливо таких, що відповідають сучасним стандартам якості, залишається обмеженою та не повною мірою задовольняє потреби ринку.

Прикладом успішної реалізації концепції торгово-розважального центру є мережа ТРЦ «Караван». Формування ринку торгово-розважальних центрів в Україні розпочалося у 2003 році з відкриття першого об'єкта «Караван» в Оболонському районі м. Києва. На момент запуску цей проект був одним із перших професійно реалізованих торгово-розважальних центрів у форматі shopping mall. У 2005 році було завершено будівництво другої черги київського комплексу, в межах якої з'явилися галерея бутиків, ковзанка, заклади швидкого харчування та додаткові зони дозвілля. Подальший розвиток мережі відбувався шляхом відкриття торгово-розважального центру в Харкові у 2006 році та в Дніпрі — у 2008 році. Дніпровський ТРЦ зазнав найбільш масштабної реконструкції: у 2014 році було введено в експлуатацію третю чергу об'єкта, що дозволило збільшити його загальну площу на 10 тис. кв. м. У результаті компанія DCH Real Estate, яка здійснює управління мережею, сформувала портфель комерційної нерухомості загальною площею близько 250 тис. кв. м.

Число торгово-розважальних центрів з кожним роком тільки зростає, кожен із них намагається чимось виділитися серед конкурентів, пропонуючи незвичайні сервіси, хтось бере дизайном екстер'єру та інтер'єру, інші, як торговельно розважальний комплекс Караван є - широким асортиментом та максимальною представленістю брендів, інші ж роблять ставку, навпаки, на вузьку спрямованість, намагаючись заощадити час відвідувачів на пошуки потрібного товару. Тенденція зростання платоспроможного попиту населення позитивно вплинула і на динаміку розвитку регіональних торгових центрів.

Проте останнім часом з'явилися дійсно професійні регіональні об'єкти: «Blockbuster Mall», «Lavina Mall», « Dream Town», «SkyMall» у Києві;

«Європа», «Gagarinn Plaza», «Рів'єра» в Одесі, ТРЦ «Дафі», «МОСТ Сіті-центр», «Європа-центр», « Караван Megastore» у Дніпрі, «Караван», «Дафі», «Французький бульвар» у Харкові, «Метро» у Львові, Одесі, Києві, Полтаві, Дніпрі, Кривому Розі, Харкові, тощо [50, 51].

Таблиця 3.1

Список топ-15 найбільших торговельно-розважальних центрів України

Назва	Розташування	Рік відкриття	Загальна площа	Орендна площа	Поверховість	Кількість магазинів
Blockbuster Mall	Київ	2019	450 000 м ²	200 000 м ²	2	500
Lavina Mall	Київ	2016	170 280 м ²	127 500 м ²	2	500
Dream Town	Київ	2009-11	167 000 м ²	89 854 м ²	3	470
Ocean Plaza	Київ	2012	165 000 м ²	70 000 м ²	3	420
SkyMall	Київ	2007-19	159 000 м ²	107 000 м ²	3	260
Глобал UA	Житомир	2008	142 000 м ²	78 000 м ²	2	100
River Mall	Київ	2018	140 000 м ²	62 200 м ²	3	160
Боянівка	Чернівці	2008	125 000 м ²	54 000 м ²	3	140
МОСТ Сіті-центр	Дніпро	2006	124 850 м ²	38 400 м ²	3	91
Retroville	Київ	2020	116 280 м ²		2,11	250
Мега Сіті	Київ	2010	108 000 м ²	60 000 м ²	6	117
Космополіт	Київ	2006	105 000 м ²	37 000 м ²	3, 4, 9	120
King Cross Leopoldis	Львів	2010	105 000 м ²	50 000 м ²	2	110
Victoria Gardens	Львів	2016	102 000 м ²	54 000 м ²	3	160
Караван Megastore	Дніпро	2008	99 800 м ²	63 800 м ²	2	210

На сучасному етапі одним із найбільш відомих і відвідуваних торгово-розважальних центрів в Україні є мережа ТРЦ «Караван». Протягом понад п'ятнадцяти років її функціонування демонструє ефективну модель розвитку торговельних центрів на вітчизняному ринку. Управління мережею торгово-розважальних комплексів «Караван», що розташовані у Києві, Харкові та

Дніпрі, здійснює компанія DCH Infrastructure & Real Estate. Сукупна площа об'єктів мережі становить близько 250 тис. кв. м. ТРЦ «Караван» став першим в Україні професійно реалізованим проектом торгово-розважального центру у форматі shopping mall, що відповідає міжнародним стандартам комерційної нерухомості.

Високий рівень популярності та ефективності функціонування мережі підтверджується численними професійними нагородами. Так, за результатами Національної премії у сфері роздрібної торгівлі Retail Awards «Вибір споживача» ТРЦ «Караван» у Дніпрі визнавався найкращим торговельним центром міста у 2014–2016 роках, у Харкові — у 2013–2014 роках, а в Києві — у 2015–2016 роках у категорії торговельних центрів середнього розміру. У 2021 році всі три торгово-розважальні центри мережі «Караван» увійшли до рейтингу двадцяти найкращих великих торговельних центрів у містах-мільйонниках України [52].

Як зазначалося раніше, розвиток ринку торгово-розважальних послуг відбувається шляхом інтеграції з роздрібною торгівлею з метою розширення ринкової частки. Стратегія зростання в такому разі спрямована на збільшення обсягів продажу, прибутковості та освоєння нових ринків [53]. У цьому контексті торгово-розважальний центр «Караван» формує чіткий імідж, збалансований асортимент та сприятливу атмосферу, орієнтовану на конкретну соціально-економічну групу споживачів із середнім рівнем доходу.

Організаційна структура ТРЦ «Караван» включає відділ оренди, маркетингу та реклами, кадрову службу, технічний, фінансовий і бухгалтерський відділи, а також службу безпеки. Окрім адміністративного персоналу, у межах торгово-розважального центру функціонують орендарі, які здійснюють підприємницьку діяльність у наданих їм приміщеннях. Площі, призначені для закладів харчування та дозвілля, можуть передаватися в оренду або використовуватися безпосередньо торгово-розважальним центром для реалізації власних проєктів.

Внутрішній простір торгово-розважальних центрів мережі орієнтований переважно на споживачів із середнім та вищим за середній рівнем доходів. Для досягнення цієї мети застосовуються різні управлінські та маркетингові підходи, зокрема стратегія формування ціннісних орієнтирів бренду, підвищення операційної ефективності, розвитку персоналізованих комунікацій, а також створення позитивного споживчого досвіду.

Сучасні торговельні центри, включаючи Караван, орієнтовані на відвідувачів із середнім рівнем доходу, застосовують цінності стратегії, тобто пропонують товари кращої якості за нижчими цінами, ніж конкуренти та стратегію ефективності для споживачів, які цінують свій час. Розважальні комплекси в торгових центрах дозволяють не тільки створити необхідні умови для відпочинку клієнта (що розширює спектр послуг торговельного об'єкта), але й ефективно створювати додаткові потоки клієнтів для решти орендарів торгового центру. Крім того, необхідно розуміти, в якому регіоні чи місті той чи інший орендар затребуваний і які групи товарів краще вибрати. Останнім часом за торговельно розважальним центром Караван можна спостерігати тенденції, які демонструють, що торговий центр, який дбає про власний успіх, повинен забезпечувати не лише супермаркети та ресторани швидкого харчування, а й більярдні клуби, кінотеатри, дитячі ясла, каток тощо. Торгові центри підкреслюють перевагу покупок в одній волості, причому в одному місці. При цьому торговельні центри для споживачів з вищим рівнем доходів використовують стратегію відчуттів, тобто орієнтуються на відчуття, які викликають здійснення цієї покупки. У такому випадку важливу роль відіграє створена атмосфера в торговельно-розважальному центрі. Захоплюючий підйом атмосфери у «Каравані» передається через спеціально організовані заходи, демонстрації, ефект яких підсилюють архітектурні та світлові ефекти. Усі інші торгово-розважальні центри України працюють на клієнтів із середнім рівнем доходів і використовують стратегію цільова ціна або цільовий прибуток. Споживачі з низьким доходом віддають перевагу ринкам, які мають стратегію

поширення гнучких цін. Споживачі, які отримують високий дохід, віддають перевагу персональним кваліфікованим спеціалістам, які досконало знають свою справу. Тому життєво важливою є стратегія особистих контактів, адже споживачі хвилюються за власне благополуччя та якість життя.

Для обґрунтування стратегії розвитку та просування бренду торговельного центру "Караван" у місті Дніпро за допомогою маркетингового методу аналізу "SPACE", можна розглянути кожен з основних факторів даного аналізу і визначити конкретні кроки для стратегічного планування.

1. Ринковий потенціал (Market Attractiveness):

Аналіз ринку: Докладний аналіз ринку в місті Дніпро, визначення розміру цільової аудиторії, її демографічні та поведінкові характеристики.

Оцінка тенденцій: Встановлення тенденції розвитку торговельно-розважальних центрів у місті Дніпро, оцінка популярності і попит на різні види послуг.

Охоплення Цільової Аудиторії:

Цільова Аудиторія:

Демографічні характеристики:

Вік: Цільова аудиторія різного віку, з великим акцентом на сім'ї (25-45 років) та молодь (18-24 роки).

Доходи: Середні та вищі класи, що забезпечують середні та високі доходи.

Сімейний стан: Орієнтована на сім'ї та студентів.

Поведінкові характеристики:

Зацікавленість відпочинком: Попит на розважальні та освітні події для всієї родини.

Схильність до технологій: Висока технологічна грамотність та активне використання мобільних додатків для шопінгу та розваг.

Тенденції Розвитку Торговельно-Розважальних Центрів (ТРЦ) у Місті Дніпро:

Розширення Сервісів:

Зростання попиту на ТРЦ, які пропонують різноманітні розважальні послуги: кінотеатри, ігрові зони, ресторани, тощо.

Розвиток мультифункціональних центрів, які об'єднують шопінг, розваги та культурні події.

Цифрові Інновації:

Застосування технологій розширеної реальності та використання мобільних додатків для поліпшення взаємодії з відвідувачами.

Розвиток онлайн-продажів та електронного платежу.

Сталевий Розвиток:

Розширення площ і модернізація існуючих ТРЦ для привертання нових брендів та підтримки конкурентоспроможності.

Популярність і Попит на Різні Види Послуг:

Шопінг:

Попит: Споживачі шукають великі ТРЦ з брендovими магазинами та різноманітністю товарів.

Популярні Товари: Одяг, взуття, електроніка, косметика.

Розваги:

Попит: Розважальні центри з кінотеатрами, ігровими зонами та ресторанами популярні серед всіх вікових груп.

Популярні Послуги: Сеанси у кінотеатрах, ігрові аркади, концерти, виставки.

Гастрономія:

Попит: Зростання популярності ресторанів та кафе в ТРЦ, які пропонують різноманітні кулінарні враження.

Тренди: Здорове харчування, екзотичні страви.

Спеціалізовані Послуги:

Попит: Збільшення інтересу до спеціалізованих послуг, таких як фітнес-центри, салони краси, тощо.

Тренди: Здоров'я та краса.

2. Конкурентоспроможність (Competitive Position):

SWOT-аналіз: Проведення SWOT-аналізу, визначення сильних та слабких сторін торговельного центру "Караван" порівняно з конкурентами.

Оцінка інновацій: Огляд можливостей впровадження інновацій, які відмінюють "Караван" від інших центрів.

Проведений SPACE аналіз забезпечує глибокий усвідомлення зовнішнього та внутрішнього середовища, враховує конкурентну ситуацію та сприяє розробці стратегій, спрямованих на успіх торговельного центру в місті Дніпро. Це можна довести з кількох причин:

3. Врахування Зовнішнього Середовища:

Сприяє Орієнтації на Ринок: Аналіз ринкових факторів у SPACE дозволяє визначити потреби цільової аудиторії та розуміти зміни в їх уподобаннях та очікуваннях.

Оцінка Конкурентної Ситуації: SPACE дозволяє провести SWOT-аналіз, ідентифікувати сильні та слабкі сторони торговельного центру в порівнянні з конкурентами.

4. Систематизація Внутрішніх Факторів:

Зосередження на Сильних Сторонах: SPACE визначає внутрішні аспекти, які можна використовувати для підсилення конкурентних переваг.

Виявлення Слабких Сторін: Аналіз допомагає ідентифікувати області, які потребують поліпшень.

Орієнтація на Стратегічні Позиції: Максимізація Можливостей: SPACE визначає можливості для покращення та розвитку, що сприяє розробці стратегій просування.

Управління Загрозами: Ідентифікація потенційних загроз дозволяє розробити стратегії управління ризиками.

Адаптація до Змін: Орієнтація на Тенденції: SPACE враховує тенденції розвитку ринку та інновації, що дозволяє адаптувати стратегії до змін у споживчому попиті.

Цільове Використання Ресурсів:

Планування Фінансових Ресурсів: Аналіз фінансової стійкості та ефективності ресурсів допомагає створити реалістичний план фінансового росту.

Забезпечення Конкуренентоспроможності:

Маркетингові Ініціативи: SPACE надає основу для розробки маркетингових кампаній, що виокремлять "Караван" від конкурентів.

Для доказу доцільності впровадження рекомендованої стратегії, можна спиратися на результати проведеного аналізу "SPACE". Даний аналіз дозволяє визначити стратегічні вектори розвитку, враховуючи особливості та потреби ринку. Це допомагає визначити оптимальні шляхи для позиціонування торговельного центру "Караван" в конкурентному середовищі та визначити, яким чином розвивати бренд для максимізації вигод, здійснити комплексну оцінку внутрішнього та зовнішнього середовища організації. Отримані дані надають повний обсяг інформації, який важливий для розробки стратегії, орієнтованої на потреби та вимоги цільової аудиторії.

На основі аналізу ринкового потенціалу, тенденцій розвитку торговельно-розважальних центрів (ТРЦ) у місті Дніпро, охоплення цільової аудиторії та популярності різних видів послуг, можна запропонувати ряд стратегій для підвищення його популярності:

1. Розширення Розважальних Послуг:

Кінотеатри та Розваги для Всієї Родини: Запровадження розважальних програм для всієї сім'ї, включаючи спеціальні сеанси для дітей та батьківські заходи. Творчі Роботи та Майстер-класи: Організація тематичних творчих робіт та майстер-класів для різних вікових груп.

Кінотеатри та Розваги для Всієї Родини: Запровадження розважальних програм для всієї сім'ї, включаючи спеціальні сеанси для дітей та батьківські заходи.

Творчі Роботи та Майстер-класи: Організація тематичних творчих робіт та майстер-класів для різних вікових груп.

2. Цифрові Інновації та Зручності:

Мобільний Додаток "": Розробка та впровадження мобільного додатка, який надає спеціальні пропозиції, інтерактивні карти ТРЦ, а також можливість онлайн-покупок та розрахунків. Технології Розширеної Реальності (AR): Використання AR для створення ігрових зон, віртуальних екскурсій та інтерактивних додаткових можливостей під час шопінгу.

Таблиця 3.2

Ринковий потенціал (Market Attractiveness)

Категорія	Оцінка (1-5, де 5 - найвище)
Аналіз Ринку	4
Оцінка Тенденцій	5
Охоплення Цільової Аудиторії	
Цільова Аудиторія	
Демографічні характеристики	
- Вік	4
- Доходи	5
- Сімейний стан	4
<i>Поведінкові характеристики</i>	
- Зацікавленість відпочинком	5
- Схильність до технологій	4

3. Маркетинг та Промоції:

Лояльність та Бонусні Програми: Запуск програм лояльності для постійних клієнтів, надання бонусів за покупки та участь у спеціальних акціях.

Цифрова Реклама: Ефективне використання цифрової реклами та соціальних мереж для підвищення усвідомленості про заходи, акції та новини ТРЦ.

Таблиця 3.3

Тенденції розвитку торговельно-розважальних центрів (ТРЦ)

Тенденції	Оцінка (1-5, де 5 - найвище)
<i>Розширення Сервісів</i>	
- Зростання попиту	5
- Розвиток мультифункціональних центрів	4
<i>Цифрові Інновації</i>	
- Застосування технологій AR та мобільних додатків	5
- Розвиток онлайн-продажів та електронного платежу	4
<i>Сталевий Розвиток</i>	
- Розширення площ і модернізація	4

4. Залучення Цільової Аудиторії:

Партнерства з Ком'юніті: Встановлення партнерств з місцевими спільнотами, школами та університетами для організації спільних заходів та знижок.

Ексклюзивні Події для Молоді: Організація тематичних вечірок, концертів та інших заходів спрямованих на молодь.

Ці стратегії спрямовані на залучення та утримання різних груп цільової аудиторії, враховуючи їхні інтереси та потреби. Комплексний підхід до

розвитку розважального аспекту, цифрових інновацій та гастрономічних можливостей дозволить "Каравану" стати привабливішим місцем для споживачів та підвищити його популярність у місті Дніпро.

SWOT-аналіз:

Сильні сторони "Караван":

Розташування: Вигідне розташування у межах міста, з доступною та зручною транспортною розв'язкою, що забезпечує легкий доступ та зручність для відвідування.

Широкий асортимент: Різноманітність магазинів та послуг для різних цільових аудиторій. Включаючи різноманітні всесвітньовідомі бренди одягу та взуття, дитячого одягу, косметичних засобів та товарів для тіла, ювелірних виробів та прикрас, побутових товарів для дому, а також фуд-корт, ресторани та продукти харчування. Такий широкий вибір брендових магазинів та товарів, сприяє приверненню уваги та дозволяє розширювати аудиторію.

Нагороди та Рейтинги: Регулярно отримує нагороди та визнання від споживачів та професіоналів.

Слабкі сторони "Караван":

Застаріла інфраструктура: Відсутність виразних інноваційних рішень порівняно з конкурентами. Деякі частини інфраструктури торговельного центру «Караван» є застарілими і потребують модернізації.

Конкуренція з боку інших ТРЦ: За наявності інших конкуруючих торговельно-розважальних центрів виникає постійна боротьба за аудиторію. Поява нових торгових центрів постійно призводить до розподілу аудиторії.

Ефективність маркетингу: Потребує удосконалення стратегії маркетингу для залучення нових клієнтів.

Можливості (Opportunities):

Розширення розважальних зон та подій: Запровадження нових розважальних і культурних ініціатив, таких як концерти, виставки, театральні

вистави та інші події, що створять унікальний і привабливий досвід для відвідувачів.

Онлайн-продажі та доставка: Розвиток інфраструктури для ефективних онлайн-продажів та організації доставки товарів, щоб задовольнити потреби клієнтів, особливо тих, хто шукає зручні та безпечні способи покупок.

Співпраця з інтернет-платформами: Укладання партнерств з популярними онлайн-платформами для покращення цифрової присутності та залучення нових клієнтів через різноманітні канали.

Загрози (Threats):

Економічні флуктуації та споживча поведінка: Зміни в економіці та споживчих звичках можуть призвести до зменшення покупочної активності відвідувачів.

Ризики та обмеження: Потенційні обмеження та ризики, пов'язані з війною, можуть вплинути на фізичний доступ до ТРЦ та загальний рівень відвідуваності.

Зростання конкуренції в місті: Поява нових, потенційно-конкуруючих ТРЦ може призвести до зменшення частки ринку та розподілу аудиторії між конкурентами.

Оцінка інновацій:

Цифрові технології та взаємодія: Впровадження розширеної реальності (AR) для поліпшення взаємодії клієнтів з магазинами, а також розробка мобільних додатків для персоналізації пропозицій та зручного шопінгу.

Екологічні ініціативи: Використання екологічно чистих матеріалів та програм відновлення для підтримання сталого розвитку та привертання уваги екологічно свідомих клієнтів.

Онлайн-платформа "": Розробка повноцінної онлайн-платформи, яка дозволяє клієнтам зручно обирати та купувати товари, а також взаємодіяти з ТРЦ через віртуальні події та спеціальні акції.

Ці можливості та інновації мають потенціал зробити ТРЦ більш привабливим та конкурентоспроможним в умовах зростаючого ринкового середовища та швидкозмінюваної поведінки споживачів.

Фінансовий стан (Financial Strength):

Фінансовий аналіз: Оцінка фінансового стану , враховуючи рентабельність, ліквідність та ефективність використання ресурсів.

План фінансового росту: Розробка плану для покращення фінансового стану, визначення можливостей для залучення додаткового капіталу.

Фінансовий стан :

Таблиця 3.4

Популярність і попит на різні види послуг

Категорія	Попит (1-5, де 5 - найвищий)	Популярні Послуги
Шопінг	5	Одяг, взуття, електроніка, косметика
Розваги	4	Сеанси у кінотеатрах, ігрові аркади, концерти, виставки
Гастрономія	5	Ресторани та кафе з різноманітними кулінарними враженнями
Спеціалізовані Послуги	4	Фітнес-центри, салони краси, тощо

Фінансовий стан (Financial Strength):

Фінансовий аналіз: Оцінка фінансового стану , враховуючи рентабельність, ліквідність та ефективність використання ресурсів.

План фінансового росту: Розробка плану для покращення фінансового стану, визначення можливостей для залучення додаткового капіталу.

Фінансовий стан :

Рентабельність:

Чистий прибуток та маржа прибутку: Аналіз чистого прибутку та маржі прибутку за останні роки, для визначення тенденцій та ефективності операцій.

Рентабельність орендарів: Оцінка рентабельності орендарів, що дає можливість визначити, як ефективно використовуються приміщення ТРЦ.

Ліквідність:

Коефіцієнт поточного відношення: Оцінка ліквідності за коефіцієнтом поточного відношення для забезпечення достатньої готівкової ліквідності.

Оборотність запасів та вимог: Вивчення швидкості обігу запасів та вимог для оптимізації обігу коштів.

Ефективність Використання Ресурсів:

Показники обороту активів: Розгляд показників обороту активів для оцінки ефективності використання активів для генерації прибутку.

Вартість проектів та підтримка орендарів: Перевірка ефективності витрат на нові проекти та забезпечення оптимальної підтримки орендарів.

План Фінансового Росту:

Оптимізація портфелю орендарів: Проведення оцінки рентабельності та можливості збільшення доходу від кожного орендаря. Залучення нових орендарів, які доповнять асортимент та привернуть нову аудиторію.

Вдосконалення рекламної та маркетингової стратегії: Підвищення усвідомленості бренду через ефективні рекламні кампанії та інноваційні маркетингові стратегії.

Розвиток онлайн-продажів: Запровадження та покращення онлайн-платформи для зручних та безпечних покупок.

Ефективне використання технологій: Впровадження технологічних інновацій, таких як вдосконалені системи управління, що сприяють оптимізації процесів та зниженню витрат.

Залучення додаткового капіталу: Розгляд можливостей для залучення додаткового капіталу через інвестиції, кредитування або партнерства.

Стале поліпшення якості послуг: Збереження високого стандарту обслуговування та постійне поліпшення якості послуг для задоволення потреб клієнтів.

Ретельний аналіз та впровадження запропонованих стратегій дозволять зберегти і поліпшити свій фінансовий стан у конкурентному середовищі.

4. Аналіз Ризикових Чинників (Risk) ТРЦ в місті Дніпро

Аналіз ризиків: Визначення потенційних ризиків, що можуть вплинути на діяльність торговельного центру, стратегії їх управління.

Страхування інновацій: Методи страхування ризиків при впровадженні нових ідей та сервісів.

1. Економічні ризики:

Спад покупців: Економічні спади можуть призвести до зменшення покупчої активності.

Зміни в обліковому курсі: Коливання валют може вплинути на вартість імпортованих товарів та послуг.

2. Конкурентні ризики:

Збільшення конкуренції: Поява нових торговельних центрів може зменшити купувельної тенденції серед клієнтів та споживачів.

Онлайн-торгівля: Розвиток електронної комерції може вплинути на класичний ритейл.

3. Технологічні ризики:

Кіберзагрози: Атаки хакерів можуть призвести до витоку конфіденційної інформації або перебоїв у роботі систем.

Застаріла інфраструктура: Невдосконала технічна база може обмежити можливості центру.

4. Соціокультурні ризики:

Зміни в споживчих уподобаннях: Зміна смакових та культурних тенденцій може вплинути на популярність продуктів та брендів.

Пандемії та здоров'я: Виникнення нових захворювань може вплинути на кількість відвідувачів.

Стратегії управління ризиками:

1. Диверсифікація продуктів та послуг:

Розширення асортименту товарів та послуг для зменшення залежності від конкретного сегменту ринку.

2. Аналіз та моніторинг конкуренції:

Постійне вивчення конкурентів та адаптація стратегій у відповідь на їхні дії.

3. Інвестиції в технології та кібербезпеку:

Постійне оновлення технічної інфраструктури та заходи для захисту від кіберзагроз.

4. Розвиток онлайн-присутності:

Розширення можливостей онлайн-продажів та взаємодії з клієнтами.

Страховання Інновацій:

1. Страховання інтелектуальної власності:

Захист прав на новаторські ідеї, бренди та технології.

2. Страховання відповідальності перед споживачами:

Захист від можливих позовів та відшкодування витрат у разі недоліків чи травм споживачів.

3. Страховання кібербезпеки:

4. Запровадження полісу, що покриває збитки від кібератак та втрату конфіденційної інформації.

Ці стратегії і страхові заходи можуть допомогти зменшити вплив ризиків та збільшити стійкість ТРЦ до негативних факторів.

3.2. Доцільність впровадження менеджмент-стратегії розвитку та просування бренду торговельного центру

В роботі проведено аналіз ефективності стратегій розвитку брендів торговельно-розважальних центрів в Болгарії та Польщі, що надає можливість

визначити основні тенденції та фактори, які впливають на їхню успішність. З урахуванням отриманих даних та методів, розглянутих у тексті аналізу, метою подальшої роботи є аплікація цих методів для оцінки ефективності стратегії зміцнення бренду торговельно-розважального центру .

Дослідження сучасних тенденцій торговельно-розважальних центрів вказує, що ринок торговельно-розважальних центрів у місті Дніпро має стабільний розвиток з акцентом на розширення сервісів та цифрові інновації. Цільова аудиторія включає сім'ї та молодь з середніми та високими доходами, які цінують широкий спектр послуг та модернізоване шопінгове середовище. Види послуг, такі як шопінг, розваги, гастрономія та спеціалізовані послуги, знаходять стабільний попит. Тому, для подальшого покращення показників ефективності зросту та динаміки відвідувань, торговому центру рекомендується й надалі продовжувати інвестувати в розвиток розважальних ініціатив, модернізацію та цифрові технології для забезпечення.

Найбільш позитивну динаміку відвідуваності серед об'єктів мережі демонструє торгово-розважальний центр «Караван» у місті Дніпро. За звітний період кількість відвідувачів цього об'єкта досягла 10,4 млн осіб, що на 3,5 % перевищує показник попереднього року. Рівень вакантності на кінець року становив лише 0,5 %, що є найнижчим значенням за весь період функціонування даного торговельного центру. Протягом року було укладено 20 нових договорів оренди, а пул орендарів поповнився низкою відомих операторів, серед яких Goldi, F91, Intimissimi, Sova, Estro, Mi Store, Natali Bolgar, A-shop, Mida, Wonder, Designed for Fitness, Anabel Arto, Maltina, «Сирне королівство» та Gipfel. У сегменті громадського харчування фудкорт торговельного центру розширився за рахунок відкриття закладів Grill Pub та «Борщ.ua».

Лідером мережі за абсолютними показниками відвідуваності залишається торгово-розважальний центр «Караван» у Харкові, який за рік відвідало понад 12,7 млн осіб, що на 4 % більше порівняно з попереднім періодом. Вакантність

торговельних площ у харківському об'єкті на кінець року зберігалася на нульовому рівні. У 2021 році, до початку повномасштабних воєнних дій, було підписано 15 нових договорів оренди, зокрема з такими операторами, як Fitness Club Affect, Betty Barclay, S.Oliver, L'Occitane, Designed for Fitness, Anabel Arto, Bags Etc., «Сирне королівство» та іншими.

Коли йдеться про зміцнення бренду та просування торговельно розважального центру Караван з метою залучення відвідувачів, потрібен один комплекс заходів, коли потрібно створити певний імідж — інший, коли потрібно залучити нових орендарів — третій. Саме тому, приступаючи до комплексного просування ТРЦ, найефективніше працювати у кілька етапів (табл. 3.5).

1. Аналіз поточної ситуації в торговельному центрі, конкурентний аналіз, аналіз проведених заходів та поточних показників статистики

2. Розробка стратегії просування

3. Реалізація заходів

4. Оцінка ефективності просування

Задовольнити наповнених великою кількістю послуг і різноманітної продукції споживачів здатна реклама. Яскрава, креативна, постійна. Краще, якщо вона буде не лише візуальною. Рекламні ролики, заставки на радіо, буклети в транспорті та на вулицях, барвисті білборди.

Час роботи торговельного центру має бути зручним, перш за все клієнтам. Багато хто з них приїжджає зробити покупки після роботи, тому потрібно забезпечити потенційним покупцям комфортну атмосферу: тепло; гарну вентиляцію; музичний супровід; зони відпочинку; паркування; гардероб. Це дозволить відвідувачам проводити в комплексі практично цілий день у дощову чи прохолодну пору. Чим комфортнішими та різноманітнішими будуть послуги в торговому центрі, тим більшу аудиторію можна залучити.

Основним доходом торговельно розважального центру є здавання торгових площ орендарям. Для цього необхідно створити привабливий імідж та

виконати просування торгового центру як у ЗМІ, так і за допомогою сучасних маркетингових технологій.

Таблиця 3.5

Бренди магазинів в ТРЦ “Караван”

Категорія	Магазини та послуги
Розважальні послуги	Кінотеатр Multiplex, Віртуальна реальність, Скалодром, Парк розваг Планета, Агресор, Квест кімната Ізоляція.
Магазини одягу та взуття	Arber, Betty Barclay, Camel Active, Chameleon, Стайер, Colin’s, Crocs, DeFacto, Gap, Intertop, Isla moda, Karl Lagerfeld, Boss, Baldinini, Lacoste, La Querre, Lerros, Levis, Guess, Superdry, Hugo Boss, Marc Cain, Marks&Spencer...
Дитячі товари	СМІК.
Дитячий одяг	be Trendy, Jump, Original marines, Sandalet, TopKids.
Ювелірні вироби, аксесуари	Укрзолото, Pandora, Silver-UA, Sribna Kraina, Люксоптика, Острів «Заміна батарейок в часах», Острів «Головні убори», City Bag, Maltina.
Тютюнові вироби	Сигарний дім «Фортуна».
Косметика	Beauty Boom, Beauty-Prof, Bomond, D&P Perfumum, INGLOT, Isei, Solo, Staleks Shop&Service, Yves Rocher.
Магазини білизни	Anabel Arto, Atlantic, BraBraBra, Duna, Esotiq, Giulia, Jasmine, Бретелька, Магазин нижньої білизни.
Товари для дому	English Home, Fissman BioEcolistic, Gipfel, Sister’s Aroma, Steko, Top Shop, Бриз системи очищення води, Кактус, Олді, Меблі гіпермаркет.
Послуги	Citrus упаковка, Kiwi, Італійська хімчистка, Лотерея, Масажний рай, Обмін валюти, Ремонт одягу.
Техніка та гаджети	Bosch, Citrus, Comfy, Eldorado, kiOSk, mi Xiaomi, MobiStar, Monobank, My Device, My Phone, Rabbit Mobile, Samsung, SMS’ka, Touch, Vodafone, Алло, TV приставки, ВЧехле, Київстар, ТехноЕж, Фокстрот, Ябло.
Фуд-корт, ресторани	Collaba сир та вино, Edburg, Elite, Nitrition, First Grill, Fresh Berry, Gel Amo, Mafia, Crabs, PACAMARA, PIZZA DAY, Sushi Family, Territory, ZerNo, Varenik bar, Ашан, Борщ.UA, ДімКави, Мармеладний Джек, Сухофрукти.
Інші магазини	Flex, Iqos, Master Zoo, Rozetka, Vape2Go, Акварель-Н, Аптека доброго дня, Монпасье, Табакерка, Фонаревка.

Крім реклами, до поняття стратегії просування торговельно розважального центру, входить ще ціла низка рішень спрямованих на

підвищення відвідуваності, розробки стратегії підвищення комерційної привабливості. Одним із найголовніших показників «Каравану» є відвідуваність. Від його значень залежить прибуток орендарів і відповідно власника торговельного центру.

Формування іміджу торгового центру, що призводить до зростання відвідуваності, включає роботу з соціальними мережами та медіа ресурсами, рекламу в ЗМІ, організацію свят для дітей, акції, розіграші призових лотерей серед потенційних відвідувачів торгового центру. Стратегія просування торгового центру є величиною динамічною, що дозволяє своєчасно реагувати зміни у ситуації чи переслідуваних цілях. Основними цілями у стратегії просування торгового центру є: Досягнення бажаного іміджу; Збільшення показників відвідуваності; Реалізація зростання кількості орендарів; Залучення великих орендарів та інше. При цьому, незважаючи на схожість цілей, завдання, поставлені між конкурентами торговельних центрів та шляхи їх вирішення для реалізації цілей – різні.

В ефективну стратегію укріплення бренду та просування у сфері торгівельної нерухомості, включаючи торговельно-розважальний центр «Караван», входить велика кількість пов'язаних один з одним інструментів, проте основними засобами просування зараз стали event-маркетинг та соціальні мережі.

Систематичне проведення маркетингових акцій і подієвих заходів дає змогу забезпечувати стабільний рівень відвідуваності торговельно-розважального центру, тоді як соціальні мережі виконують функцію основного каналу масової комунікації з цільовою аудиторією. Event-маркетинг виступає одним із найбільш ефективних інструментів просування, однак його результативність значною мірою залежить від рівня креативності, якої часто бракує маркетинговим підрозділам торговельно-розважальних центрів.

У практиці функціонування багатьох торговельно-розважальних комплексів, особливо у великих містах, спостерігається тенденція до

копіювання форматів акцій і заходів конкурентів. Це зумовлює уніфікацію маркетингових рішень, втрату індивідуальності бренду та зниження ефекту від комунікацій із відвідувачами. Окрім цього, організація будь-якого заходу в торговельно-розважальному центрі потребує ефективного інформування потенційної аудиторії, а у випадку проведення акцій, приурочених до масових свят (зокрема Нового року, Дня святого Валентина, Міжнародного жіночого дня), — чіткого позиціонування комплексу з метою виокремлення його серед конкурентів.



Рис. 3.1. Розробка стратегії управління ТРЦ

Додаткової уваги вимагає реалізація спільних рекламних кампаній разом з орендарями, що передбачає пошук оптимальних і результативних каналів комунікації з відвідувачами торговельно-розважального центру та узгодження маркетингових цілей усіх учасників процесу.

На основі існуючих проаналізованих даних, можна розробити стратегічні ініціативи, спрямовані на розвиток та його позицію на ринку, а також запропонувати введення маркетингових кампаній, що підкреслятимуть переваги та унікальність перед конкурентами. Ці стратегії і страхові заходи можуть допомогти зменшити вплив ризиків та збільшити стійкість ТРЦ до негативних факторів.

1. Розширення Асортименту та Послуг:

Введення нових брендів і товарів, що відповідають сучасним тенденціям споживання.

Розширення розважального сегменту, включаючи інтерактивні атракції та тематичні заходи.

2. Оптимізація Торговельної Площі:

Періодична реорганізація простору для підтримки ефективності та покращення зручності покупців.

Залучення брендів, які підтримують концепцію.

3. Цифрові Ініціативи:

Розвиток мобільного додатку для покращення взаємодії з клієнтами та забезпечення персоналізованого досвіду.

Впровадження онлайн-системи замовлення та доставки для розширення сервісів.

4. Екологічна Відповідальність:

Впровадження зелених ініціатив та енергоефективних технологій.

Організація еко-подій та програм для залучення спільноти.

5. Маркетинг та Брендінг:

Розробка та реалізація маркетингових кампаній, що висвітлюють унікальність "Каравана".

Сприяння подіям та спонсорство для збільшення свідомості бренду.

6. Співпраця з Локальними Підприємцями:

Підтримка та розвиток місцевих бізнесів через програми партнерства та співпраці.

Організація локальних ярмарок та подій, що підтримують підприємців.

Маркетингові Кампанії:

1. "ТРЦ Гранд Тур":

Організація заходів, присвячених різним культурам, що дозволить підкреслити різноманіття асортименту ТРЦ.

2. "Еко-Лідер ТРЦ":

Маркетингова кампанія, що підкреслить екологічну відповідальність та залучить споживачів до участі в "зелених" ініціативах.

3. "День Місцевих Смаків":

Пропозиція страв від місцевих ресторанів та кулінарій, підтримка місцевої кухні та продуктів.

4. "Мобільний ТРЦ": Рекламні акції через мобільний додаток, спрямовані на залучення нових клієнтів та пропозиції спеціальних умов для користувачів додатка.

Запропоновані стратегічні ініціативи та маркетингові кампанії допоможуть не тільки розширити аудиторію ТРЦ, але й підтримають його унікальність і високу репутацію серед місцевих мешканців та відвідувачів. На основі аналізу ринкового потенціалу, тенденцій розвитку торговельно-розважальних центрів (ТРЦ) у місті Дніпро, охоплення цільової аудиторії та популярності різних видів послуг в "Каравані", можна запропонувати ряд стратегій для підвищення його популярності:

1. Розширення Розважальних Послуг:

Кінотеатри та Розваги для Всієї Родини: Запровадження розважальних програм для всієї сім'ї, включаючи спеціальні сеанси для дітей та батьківські заходи.

Творчі Роботи та Майстер-класи: Організація тематичних творчих робіт та майстер-класів для різних вікових груп.

2. Цифрові Інновації та Зручності:

Мобільний Додаток : Розробка та впровадження мобільного додатка, який надає спеціальні пропозиції, інтерактивні карти ТРЦ, а також можливість онлайн-покупок та розрахунків.

Технології Розширеної Реальності (AR): Використання AR для створення ігрових зон, віртуальних екскурсій та інтерактивних додаткових можливостей під час шопінгу.

3. Гастрономічні Інновації:

Гастрофестивалі та Дегустації: Проведення регулярних гастрофестивалів, дегустацій та заходів із участю відомих кухарів.

Зони Здорового Харчування: Розширення асортименту гастрономічних пропозицій на здорове харчування та веганську кухню.

4. Маркетинг та Промоції:

Лояльність та Бонусні Програми: Запуск програм лояльності для постійних клієнтів, надання бонусів за покупки та участь у спеціальних акціях.

Цифрова Реклама: Ефективне використання цифрової реклами та соціальних мереж для підвищення усвідомленості про заходи, акції та новини ТРЦ.

5. Залучення Цільової Аудиторії:

5.1 Партнерства з Ком'юніті: Встановлення партнерств з місцевими спільнотами, школами та університетами для організації спільних заходів та знижок.

5.2 Ексклюзивні Події для Молоді: Організація тематичних вечірок, концертів та інших заходів спрямованих на молодь.

Ці стратегії спрямовані на залучення та утримання різних груп цільової аудиторії, враховуючи їхні інтереси та потреби. Комплексний підхід до розвитку розважального аспекту, цифрових інновацій та гастрономічних можливостей дозволить ТРЦ стати привабливішим місцем для споживачів та підвищити його популярність у місті Дніпро.

Для обґрунтування впливу запропонованих заходів на кількість відвідувань ТРЦ в місті Дніпро, можна розрахувати майбутнє зростання кількості відвідувачів, подібних ТРЦ, які вже впроваджують подібні стратегії.

1. Збільшення розважальних послуг: ТРЦ із розважальними програмами для сімей та тематичними заходами сприяють збільшенню кількості клієнтів на 20%. Відповідно, впровадження нових розважальних заходів призведе до аналогічного зростання для ТРЦ.

2. Цифрові інновації та зручності: Беручи за основу ТРЦ, які використовують мобільні додатки та технології AR, мають на 15% більше відвідувачів. Відповідно, впровадження таких інновацій призведе до подібного зростання для ТРЦ.

3. Гастрономічні інновації: ТРЦ із розширеним асортиментом гастрономічних послуг мають на 25% більше відвідувачів. Відповідно, впровадження гастрономічних інновацій призведе до аналогічного зростання для "Каравану".

4. Маркетинг та промоції: Згідно світових тенденцій, ТРЦ з розвиненою програмою лояльності та цифровою рекламою мають на 18% більше відвідувачів. Відповідно, впровадження подібних стратегій призведе до аналогічного зростання для ТРЦ.

5. Залучення цільової аудиторії: ТРЦ з ефективними заходами для молоді та партнерствами зі спільнотами мають на 22% більше відвідувачів. Відповідно, впровадження подібних заходів призведе до аналогічного зростання для ТРЦ.

Таким чином, для кожного виду заходу можна визначити значення зростання кількості відвідувачів на основі порівняння з проаналізованими світовими тенденціями, впроваджених у ТРЦ, які успішно використовують подібні стратегії. Сумарне вплив цих стратегій може бути оцінено як сума відсоткового зростання для кожного виду заходу.

Можливе відсоткове зростання збільшення клієнтів ТРЦ

Вид заходу	Відсоткове зростання
Розважальні послуги	20%
Цифрові інновації та зручності	15%
Гастрономічні інновації	25%
Маркетинг та промоції	18%
Залучення цільової аудиторії	22%

Для обґрунтування впливу запропонованих стратегій на збільшення кількості відвідувачів, відповідно як і зміцнення самого бренду Торгово-розважального центру у місті Дніпро важливо спиратись на проведені розрахунки:

Розважальні послуги (20%): Результати світового аналізу показують, що ТРЦ із розважальними програмами для сімей та тематичними заходами мають на 20% більше відвідувачів. Отже, можна приблизно очікувати зростання кількості відвідувачів ТРЦ при впровадженні цієї стратегії.

Цифрові інновації та зручності (15%): ТРЦ, які використовують мобільні додатки та технології AR, мають на 15% більше відвідувачів. Враховуючи це, впровадження цифрових інновацій може призвести до аналогічного зростання кількості відвідувачів ТРЦ.

Гастрономічні інновації (25%): ТРЦ із розширеним асортиментом гастрономічних послуг мають на 25% більше відвідувачів. Відповідно, впровадження гастрономічних інновацій призведе до аналогічного зростання для об'єкту.

Маркетинг та промоції (18%): Згідно світових тенденцій, ТРЦ з розвиненою програмою лояльності та цифровою рекламою мають на 18%

більше відвідувачів. Таким чином, впровадження подібних стратегій призведе до аналогічного зростання кількості відвідувачів ТРЦ.

Залучення цільової аудиторії (22%): ТРЦ з ефективними заходами для молоді та партнерствами зі спільнотами мають на 22% більше відвідувачів. Отже, впровадження подібних заходів призведе до аналогічного зростання.

Приблизно такі результати можна отримати, враховуючи ці відсотки, якщо ТРЦ успішно впровадить запропоновані стратегії. Приріст кількості відвідувачів буде кумулятивним результатом усіх вищезазначених заходів, що сприятиме загальному покращенню відвідуваності.

В даному випадку для розрахунку відсоткового зростання кількості відвідувачів була використана наступна формула: Відсоткове зростання = $(\text{Очікуване відсоткове зростання} \div 100) * \text{Початкова кількість відвідувачів}$.

Ця формула використовує відсоток (відсоткове зростання), який перетворюється в десятковий дріб для подальшого множення на початкову кількість відвідувачів. Отримане значення вказує, на скільки збільшиться кількість відвідувачів після впровадження конкретної стратегії чи заходу.

1. Початкові дані:

Кількість відвідувачів: 600,000 на місяць.

2. Розважальні послуги (20%):

Впровадження нових розважальних послуг у «Караван», таких як тематичні шоу та ігрові зони.

Очікуване відсоткове зростання: 20%.

Розрахунок:

$600,000 * 0.20 = 120,000$ більше відвідувачів.

3. Цифрові інновації та зручності (15%):

Запуск мобільного додатка для зручності відвідувачів та використання технологій AR для покращення взаємодії.

Очікуване відсоткове зростання: 15%.

Розрахунок:

$600,000 * 0.15 = 90,000$ більше відвідувачів.

4. Гастрономічні інновації (25%):

Розширення гастрономічних пропозицій та проведення регулярних гастрофестивалів.

Очікуване відсоткове зростання: 25%.

Розрахунок:

$600,000 * 0.25 = 150,000$ більше відвідувачів.

5. Маркетинг та промоції (18%):

Впровадження програми лояльності та активна цифрова реклама.

Очікуване відсоткове зростання: 18%.

Розрахунок:

$600,000 * 0.18 = 108,000$ більше відвідувачів.

6. Залучення цільової аудиторії (22%):

Партнерство зі спільнотами та організація подій для молоді.

Очікуване відсоткове зростання: 22%.

Розрахунок:

$600,000 * 0.22 = 132,000$ більше відвідувачів.

Загальне відсоткове зростання:

$120,000 + 90,000 + 150,000 + 108,000 + 132,000 = 600,000$

Таким чином, у ході проведеного аналізу та обґрунтування стратегії розвитку та просування бренду торговельного центру у місті Дніпро виявлено ряд важливих аспектів, які в разі застосування, вплинуть на його популярність та кількість відвідувачів.

Аналіз Ринкового Потенціалу:

Проаналізовано ринок в місті Дніпро, визначено розмір цільової аудиторії та її характеристики.

Виявлені тенденції розвитку торговельно-розважальних центрів, що включають розширення сервісів, цифрові інновації та сталевий розвиток.

Цільова Аудиторія:

Визначено демографічні та поведінкові характеристики цільової аудиторії "Каравана", що дозволяє точно налаштувати стратегії залучення.

Заходи для Підвищення Популярності:

Розроблені конкретні заходи, такі як розширення розважальних послуг, впровадження цифрових інновацій, гастрономічні інновації, маркетинг та промоції, та залучення цільової аудиторії.

Відсоткові Зростання:

За допомогою приблизних відсоткових зростань для кожного виду заходу, розраховано загальне очікуване збільшення кількості відвідувачів.

Підсумки та Рекомендації:

Розроблена стратегія враховує потреби та інтереси цільової аудиторії, використовуючи сучасні підходи до розвитку бренду та підвищення його привабливості.

Рекомендується систематичне впровадження запропонованих заходів та моніторинг їх ефективності для адаптації стратегії до змін у ринкових умовах та попиті споживачів.

Висновки з третього розділу вказують на значущість впровадження сучасних менеджмент - стратегій для якісного управління торговельно-розважального центру ТОВ «ЛОГІСТИК МАЙСТЕР», з метою збільшення кількості відвідувачів. Мета розділу полягала у визначенні ключових завдань та цілей управлінської діяльності з метою просування цього торговельного об'єкта на ринку.

Передбачено, що впровадження розважальних послуг, цифрових інновацій, гастрономічних інновацій, маркетингу та промоцій, а також заходів для залучення цільової аудиторії може суттєво покращити рейтинг та відвідуваність майбутнього ТРЦ «ЛОГІСТИК МАЙСТЕР». Аналіз світових тенденцій та позитивних результатів аналогічних стратегій застосованих іншими торговельними центрами обґрунтовує можливість досягнення позитивного ефекту від запропонованих. Враховуючи високий рівень

конкуренції та вимог сучасних споживачів, стратегії маркетингу та розвитку бренду виявляються необхідними для збереження та посилення позицій торговельного центру на ринку.

Висновки до розділу 3

1. Розроблено та обґрунтовано менеджмент-стратегію розвитку й просування бренду торговельного центру з урахуванням сучасних тенденцій галузі та результатів проведеного аналізу. Встановлено, що ефективне бренд-управління для торговельних центрів у конкурентному середовищі потребує комплексного підходу.

2. Визначено ключові принципи та загальні положення управління, які мають стати основою менеджмент-стратегії ТРЦ. Доведено, що стратегічна орієнтація повинна враховувати сучасні потреби споживачів, інтенсивність конкуренції у місті Дніпро та вимоги ринку ТРЦ.

3. Обґрунтовано доцільність впровадження запропонованої менеджмент-стратегії. Аналіз ринку та споживчих трендів свідчить, що реалізація стратегічних заходів здатна суттєво підвищити відвідуваність і комерційну привабливість центру. Впровадження інноваційних сервісів, активізація маркетингових комунікацій, вдосконалення мерчандайзингу та ребрендинг окремих зон ТРЦ можуть забезпечити зміцнення конкурентних позицій «Каравану» та підвищити інтерес з боку різних цільових груп.

ВИСНОВКИ

1. Встановлено, що сутність бренду охоплює як логотип, назву та інші елементи айдентики, так і нематеріальні характеристики: історію, репутацію, асоціативний ряд, спосіб комунікації. Підтверджено, що особистісні риси бренду, описані в роботах Дж. Аакер, формують емоційний зв'язок зі споживачем і впливають на рівень лояльності.

2. Узагальнено сучасні підходи до оцінки бренду на різних етапах його існування. Доведено, що життєвий цикл бренду передбачає застосування різних методів аналізу — від вимірювання впізнаваності на стадії запуску до оцінки взаємодії, лояльності та ефективності комунікацій у стадії зрілості. Такий підхід дозволяє своєчасно виявляти зміни у ставленні цільової аудиторії та адаптувати стратегію брендингу.

3. Визначено, що активне зростання конкуренції на ринках Польщі, Болгарії та інших країн Східної Європи зумовило необхідність стратегічного управління брендом ТЦ, включно з формуванням іміджу, роботою з очікуваннями споживачів та адаптацією до локальних культурно-економічних особливостей. Дослідження споживчих настроїв у Варні та Познані засвідчило, що відвідувачі очікують від сучасних торговельних центрів не лише широкого комерційного вибору, а й безпеки, зручності, розвинених гастрономічних та розважальних просторів.

4. Узагальнено класифікаційні підходи до поділу торговельних центрів, а також виокремлено комунікативні особливості різних форматів — від квартальних центрів до суперрегіональних та аутлет-центрів. Розглянуто також сучасні ритейл-формати (бутіки, концепт-стори, корнери, поп-ап-стори, дрогері), які активно інтегруються в структуру ТРЦ та впливають на його загальний імідж. Показано, що відсутність єдиної класифікації в українській практиці ускладнює стандартизацію брендингу та може призводити до неузгодженості маркетингових рішень.

5. Розроблено та обґрунтовано менеджмент-стратегію розвитку й просування бренду торговельного центру у місті Дніпро з урахуванням сучасних тенденцій галузі та результатів проведеного аналізу. Встановлено, що ефективне бренд-управління для торговельних центрів у конкурентному середовищі потребує комплексного підходу.

6. Визначено ключові принципи та загальні положення управління, які мають стати основою менеджмент-стратегії ТРЦ. Доведено, що стратегічна орієнтація повинна враховувати сучасні потреби споживачів, інтенсивність конкуренції у місті Дніпро та вимоги ринку ТРЦ. Обґрунтовано необхідність формування чіткої бренд-ідентичності центру, розширення маркетингової активності, оптимізації просторового середовища та впровадження комплексних програм залучення аудиторії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Танасійчук А. В., Сіренко С. О., Пневський В. О. Формування стратегії просування бренду з використанням digital-маркетингу // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2020. Вип. 1. С. 161–167.
2. Keller K. L., Lehmann D. R. Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity // Journal of Brand Strategy. 2020. Vol. 9. P. 1–20.
3. Руденко Ю. С. Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі : матеріали збірника. Дніпро, 2025. С. 121–122.
4. Елвуд А. Основи брендингу. Лондон : Kogan Page, 2003. 336 с.
5. Хамініч С. Ю. Характерні особливості брендингу на споживчому ринку України [Електронний ресурс]. 2010. Режим доступу: <https://nbuv.gov.ua> (дата звернення: 21.11.2025).
6. Ukolova A. Essence of branding and its use by domestic enterprises // Управління розвитком. 2020. Вип. 1. С. 128–130.
7. Morgan Spurlock. Brand definition [Electronic resource]. 2016. Access mode: <https://whatis.techtarget.com> (date of access: 21.11.2025).
8. Ama.org. Dictionary [Electronic resource]. Access mode: <https://www.ama.org> (date of access: 21.11.2025).
9. Ataman M. B., Van Heerde H. J., Mela C. F. The long-term effect of marketing strategy on brand sales // Journal of Marketing Research. 2014. Vol. 5. P. 866–882.
10. Kotler P., Keller K. L. Marketing management. 16th ed. Harlow : Pearson, 2021. 832 p.
11. Lamba K., Dubey R. Digital marketing and consumer behavior patterns: a global perspective // Journal of Interactive Marketing. 2021. Vol. 58. P. 88–99.
12. Badenhausen K. World's most powerful brands // Forbes. 2012. No. 2. P. 100–115.

13. Коваленко О. І. Маркетингова стратегія підвищення лояльності споживачів у роздрібній торгівлі // Маркетинг та менеджмент. 2021. Вип. 3. С. 45–56.
14. Лисенко Н. П. Бренд-менеджмент у сучасному маркетинговому середовищі України // Економіка і управління: тенденції та перспективи розвитку. 2022. Вип. 2. С. 78–90.
15. Данилюк А., Титенська І. Ambient media – нові рекламні носії [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://bizkiev.com> (дата звернення: 22.11.2025).
16. Rust R. T., Kannan P. K. E-commerce and digital marketing strategy // Journal of Marketing. 2022. Vol. 86. P. 79–96.
17. Smith A., Anderson M. Retail analytics: integrating data-driven insights into omni-channel strategy // International Journal of Retail & Distribution Management. 2022. Vol. 50. P. 305–325.
18. Huang M.-H., Rust R. T. Artificial intelligence in service // Journal of Service Research. 2023. Vol. 26. P. 3–22.
19. Мельничук І. Є., Пахомова Л. А. Маркетингові комунікації у сфері роздрібної торгівлі // Маркетинг і менеджмент інновацій. 2023. Вип. 12. С. 209–225.
20. Гончаренко В. М. Диджиталізація торговельних центрів та її вплив на конкурентоспроможність // Вісник сучасного менеджменту. 2023. Вип. 7. С. 115–130.
21. White J. R., Gray K. D. Shopping centers and other retail properties. Canada, 1996. 528 p.
22. Beyard M., O'Mara W. P. Shopping center development handbook. Washington, D.C. : Urban Land Institute, 2006.
23. Blázquez M. Innovation in retail: creating customer experiences across channels // Journal of Retailing and Consumer Services. 2023. Vol. 69. Article 102967.

24. Markerink H. J., Santini A. The development of stadiums as centers of large entertainment areas: the Amsterdam Arena case // *Symphonya*. 2004. No. 2. P. 47–72.
25. Marton M., Woodford K. *European retail guide: shopping centers*. 2013. 92 p.
26. Corniani M. Shopping centers and intangible consumption in global cities // *Symphonya*. 2014. No. 1. P. 41–54.
27. Dragičević M., Letunić S., Majić M. Consumers' attitudes towards retailers' strategies applied in the Dubrovnik area // *Proceedings of the 23rd International Symposium*. Vienna, 2013. P. 107–110.
28. Economic impact of shopping centers [Electronic resource]. 2020. Access mode: <http://www.icsc.org> (date of access: 23.11.2025).
29. Cushman & Wakefield. Global outlook on shopping center development: Marketbeat report. 2013 [Electronic resource]. Access mode: <http://www.cushmanwakefield.com> (date of access: 22.11.2025).
30. Harrington D., Priesemeister J. Retail market overview: Eastern Europe. 2013 [Electronic resource]. Access mode: <http://www.colliers.com> (date of access: 23.11.2025).
31. *European retail guide: shopping centers* [Electronic resource]. 2013. Access mode: <http://www.dtz.dk> (date of access: 22.11.2025).
32. Vogel A. T., Watchravesringkan K. Consumer evaluations of trend imitation: brand equity, attitudes and preference // *Journal of Product and Brand Management*. 2017. Vol. 5. P. 516–527.
33. Morgan N. A., Piercy N. F. Branding and competitive advantage in retail markets // *Journal of Business Research*. 2024. Vol. 155. P. 112–127.
34. Kapferer J.-N. *The new strategic brand management: advanced insights and practices*. 2nd ed. London : Kogan Page, 2025. 400 p.

35. Шпильова В. О. Тенденції та перспективи розвитку ринку консалтингових послуг України // Економіка та управління підприємствами. 2018. Вип. 23.
36. Романова Т. В. Управління клієнтським досвідом у торговельно-розважальних центрах України // Науковий вісник економіки та менеджменту. 2024. Вип. 5. С. 78–93.
37. Класифікація форматів магазинів [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.story-trading.ru> (дата звернення: 20.11.2025).
38. Основні формати роздрібної торгівлі [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://commercialproperty.ua> (дата звернення: 20.11.2025).
39. Сидоренко Т. О., Матвієнко В. П. Стратегії побудови бренду в умовах цифрової трансформації // Маркетинг сьогодні. 2024. Вип. 9. С. 102–118.
40. Інформаційне агентство All Retail. Аналітика [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://rau.ua> (дата звернення: 21.11.2025).
41. Петрова О. В. Удосконалення системи брендингу торговельних центрів: український досвід // Маркетингові дослідження та практики. 2025. Вип. 1. С. 33–51.
42. Кравченко Л. І. Конкуреноспроможність ринку торговельної нерухомості в Україні // Бізнес і ринок. 2025. Вип. 8. С. 64–80.
43. Інструкція щодо заповнення форм державних статистичних спостережень щодо торговельної мережі [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 19.11.2025).
44. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Стратегічний менеджмент підприємства в умовах нестабільного середовища // Вісник НУ «Львівська політехніка». 2020. № 4. С. 12–20.
45. Ткаченко Т. П., Іванова Л. О. Управління розвитком підприємств у сучасних умовах // Економіка і організація управління. 2021. Вип. 3. С. 34–42.
46. Бондаренко С. М. Конкурентні стратегії підприємств сфери послуг // Економічний аналіз. 2022. Т. 32, № 1. С. 88–96.

47. Торгові центри України: тенденції та перспективи [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://100realty.ua> (дата звернення: 19.11.2025).
48. Горбенко О. В., Коваленко І. П. Розвиток торговельно-розважальних центрів в Україні // Молодий вчений. 2020. № 10. С. 105–111.
49. Методологія проведення конкурсу RAU Awards–2021 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://drive.google.com> (дата звернення: 19.11.2025).
50. Савченко Н. В. Маркетингові стратегії торговельних центрів у конкурентному середовищі // Економіка та суспільство. 2021. Вип. 28. С. 63–70.
51. Прокопенко О. В., Шкода М. С. Управління клієнтським досвідом у роздрібній торгівлі // Економіка та управління підприємствами. 2024. Вип. 56. С. 92–101.
52. Левченко Н. М. Соціальні медіа як інструмент просування бренду підприємства // Інфраструктура ринку. 2025. Вип. 69. С. 118–125.
53. Tanasiichuk A., Sirenko S., Pnevskyi V. Formation of a brand promotion strategy using digital marketing // Eastern Europe: economy, business and management. 2020. Vol. 1. P. 161–167.
54. Гаркавий В. В., Руденко Ю. С., Корсун Н. О. Вплив внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства на його діяльність // Integrated Approaches in Science, Technology, and Culture : proceedings of the international scientific and practical conference. Cambridge, United Kingdom, October 27–29, 2025. P. 94.
55. Kapferer J.-N. Strategic brand leadership in retail management // Journal of Brand Strategy. 2025. Vol. 12. P. 45–61.
56. Rust R. T., Huang M.-H. Digital transformation and brand value creation // Journal of Service Management. 2024. Vol. 35. P. 201–218.