

Міністерство освіти і науки України
Луцький національний технічний університет

(повне найменування закладу вищої освіти)

Факультет бізнесу та права

(повне найменування факультету)

Кафедра маркетингу

(повна найменування кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
ЗА СТУПЕНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ «МАГІСТР»
УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ СПОЖИВАЧІВ
(НА МАТЕРІАЛАХ ТОВ «ЕПЦЕНТР К»)

спеціальність 075 Маркетинг
(шифр і назва спеціальності)

освітня програма Маркетинг
(назва освітньої програми)

Виконав: здобувач вищої освіти
Групи МКМ-21
Войтович Олександр Андрійович

(підпис)

Керівник:
к.е.н., доцент
Ковальчук Олег Володимирович

(підпис)

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту
«__» _____ 2025 р.
Гарант освітньої програми:
к.е.н., професор
Войтович Сергій Ярославович

(підпис)

Луцьк – 2025 року

ЛУЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет бізнесу та права

Кафедра маркетингу

Ступінь вищої освіти: *магістр*

Галузь знань: *07 Управління та адміністрування*

Спеціальність: *075 Маркетинг*

Освітня програма: *Маркетинг*

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри маркетингу

_____ к.е.н., доцент Ірина ЛОРВІ

31 січня 2025 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Войтовичу Олександрю Андрійовичу

1. Тема кваліфікаційної роботи:

*Управління поведінкою споживачів
(на матеріалах ТОВ «Епіцентр К»)*

Керівник роботи: *к.е.н., доцент Ковальчук Олег Володимирович*

затверджені наказом закладу вищої освіти від «30» січня 2025 року № 52/01-02

2. Строк подання здобувачем вищої освіти кваліфікаційної роботи «12» грудня 2025 року

3. Вихідні дані до роботи _____

1. Нормативні та законодавчі акти

2. Статистична звітність та аналітичні матеріали підприємства

3. Спеціальна наукова та періодична література по проблемі дослідження

4. Власні спостереження автора

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

Вступ

Розділ 1. Теоретичні засади управління поведінкою споживачів

Розділ 2. Діагностика системи управління поведінкою споживачів ТОВ «Епіцентр К»

Розділ 3. Шляхи удосконалення управління поведінкою споживачів ТОВ «Епіцентр К»

Висновки

5. Перелік графічного матеріалу _____

1. За результатами теоретичних досліджень (2-3 листа).

2. За результатами аналітичних досліджень (5-6 листів)

3. За результатами запропонованих проектних рекомендацій (2-3 листа)

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище та ініціали консультанта	Підпис	
		завдання видав	завдання прийняв
<i>Теоретичний розділ</i>	<i>Ковальчук О. В.</i>		
<i>Аналітичний розділ</i>	<i>Ковальчук О. В.</i>		
<i>Проектно-рекомендаційний розділ</i>	<i>Ковальчук О. В.</i>		
<i>Нормоконтроль</i>	<i>Мар'юк В. В.</i>		

7. Дата видачі завдання 31 січня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи магістра	Термін виконання етапів кваліфікаційної роботи магістра	Примітка
1	<i>Огляд літератури із досліджуваної проблеми</i>	<i>до 14.06.2025</i>	
2	<i>Теоретичний розділ</i>	<i>до 02.09.2025</i>	
3	<i>Аналітичний розділ</i>	<i>до 30.09.2025</i>	
4	<i>Проектно-рекомендаційний розділ</i>	<i>до 31.10.2025</i>	
5	<i>Формування списку використаних джерел</i>	<i>до 04.11.2025</i>	
6	<i>Формування додатків</i>	<i>до 08.11.2025</i>	
7	<i>Оформлення ілюстративного матеріалу</i>	<i>до 15.11.2025</i>	
8	<i>Попередній захист кваліфікаційної роботи магістра</i>	<i>до 22.11. 2025</i>	
9	<i>Нормоконтроль</i>	<i>до 02.12.2025</i>	
10	<i>Інструментальна перевірка на академічний плагіат</i>	<i>до 05.12.2025</i>	
11	<i>Представлення кваліфікаційної роботи магістра до захисту</i>	<i>до 12.12.2025</i>	

Здобувач вищої освіти

_____ *Войтович О. А.*
(підпис) (прізвище, ініціали)

Керівник кваліфікаційної роботи

_____ *Ковальчук О. В.*
(підпис) (прізвище, ініціали)

АНОТАЦІЯ

Войтович О. А. Управління поведінкою споживачів (на матеріалах ТОВ «Епіцентр К»). Рукопис.

Кваліфікаційна робота магістра освітньої програми «Маркетинг» спеціальності 075 Маркетинг. Луцький національний технічний університет. Луцьк, 2025.

Кваліфікаційна робота магістра складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел.

Об'єкт дослідження – маркетингова діяльність ТОВ «Епіцентр К».

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних засад і практичних аспектів управління поведінкою споживачів та розробка пропозицій щодо його вдосконалення у діяльності ТОВ «Епіцентр К».

У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи пізнання. Застосовано аналіз і синтез для узагальнення теоретичних положень. Методи порівняння та групування використано для аналізу поведінки споживачів. Статистичні та аналітичні методи застосовано для оцінки показників діяльності ТОВ «Епіцентр К». Абстрактно-логічний метод використано для формулювання висновків і пропозицій.

Практичне значення роботи: виконано діагностику маркетингу ТОВ «Епіцентр К» та розроблено пропозиції щодо його удосконалення.

Досліджено теоретичні засади управління поведінкою споживачів. Виконано аналіз маркетингу, клієнтів ТОВ «Епіцентр К» та прийомів управління поведінкою споживачів цієї компанії. Розроблені пропозиції з удосконалення управління поведінкою споживачів ТОВ «Епіцентр К».

Ключові слова: споживачі, сегментування споживачів, поведінка споживачів, лояльність, попит, реклама, стимулювання попиту, ритейл, асортимент товарів, Інтернет-магазин.

ANNOTATION

Voitovych O. Management of consumer behavior (on the materials of LLC «Epicenter K»). Manuscript.

Master's qualification work of the educational program «Marketing» specialty 075 Marketing. Lutsk National Technical University. Lutsk, 2025.

The master's qualification work consists of an introduction, three sections, conclusions, and a list of used sources.

The object of the research is the marketing activities of LLC «Epicenter K».

The purpose of the qualification thesis is to study the theoretical foundations and practical aspects of consumer behavior management and to develop proposals for its improvement in the activities of LLC «Epicenter K».

In the course of the research, general scientific and special methods of cognition were used. Analysis and synthesis were applied to generalize theoretical provisions. The methods of comparison and grouping were used to analyze consumer behavior. Statistical and analytical methods were applied to assess the performance indicators of LLC «Epicenter K». The abstract-logical method was used to formulate conclusions and proposals.

The practical significance of the study lies in diagnosing the marketing activities of LLC «Epicenter K» and developing proposals for their improvement.

The theoretical foundations of consumer behavior management were examined. An analysis of the marketing activities, customers of LLC «Epicenter K», and the methods of managing consumer behavior used by the company was conducted. Proposals aimed at improving consumer behavior management at LLC «Epicenter K» were developed.

Keywords: consumers, consumer segmentation, consumer behavior, loyalty, demand, advertising, sales promotion, retail, product assortment, online store.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ СПОЖИВАЧІВ	9
1.1. Роль та сутність споживчої поведінки як науково-практичної категорії	9
1.2. Управління поведінкою споживачів: наукові погляди, підходи та моделі	14
1.3. Інструментарій управління поведінкою споживачів та особливості його застосування в маркетинговій діяльності компаній, що представляють крупний ритейл	18
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ СПОЖИВАЧІВ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»	25
2.1. Організаційно-правова характеристика ТОВ «Епіцентр К»	25
2.2. Аналіз комплексу маркетингу ТОВ «Епіцентр К»	32
2.3. Характеристика системи управління поведінкою споживачів ТОВ «Епіцентр К»	43
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ СПОЖИВАЧІВ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»	49
3.1. Визначення пріоритетних заходів з удосконалення управління поведінкою споживачів	49
3.2. Формування пріоритетів в охопленні сегментів ринку ТОВ «Епіцентр К»	53
3.3. Формування плану з удосконалення управління поведінкою споживачів у мережі «Епіцентр»	56
ВИСНОВКИ	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	68
ДОДАТКИ	70

ВСТУП

Обґрунтування актуальності вибору теми роботи. В умовах високої конкуренції на роздрібному ринку поведінка споживачів суттєво впливає на результати діяльності торговельних підприємств. Зміни споживчих потреб, розвиток цифрових каналів продажу та зростання вимог до сервісу зумовлюють необхідність цілеспрямованого управління поведінкою покупців. Для великих торговельних мереж, зокрема ТОВ «Епіцентр К», це питання є особливо актуальним, оскільки впливає на обсяги продажу, лояльність клієнтів і конкурентоспроможність.

Стан вивченості проблеми. Проблеми поведінки споживачів широко досліджуються у працях зарубіжних і вітчизняних науковців. Значний внесок зробили Ф. Котлер, М. Соломон, Л. Шиффман, Дж. Енджел. Українські вчені зосереджуються на адаптації цих підходів до національних ринкових умов. Водночас питання практичного управління поведінкою споживачів у діяльності великих торговельних мереж потребує подальших досліджень.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних засад і практичних аспектів управління поведінкою споживачів та розробка пропозицій щодо його вдосконалення у діяльності ТОВ «Епіцентр К».

Завдання дослідження:

- розкрити сутність поняття поведінки споживачів та підходи до її трактування;
- узагальнити основні моделі поведінки споживачів;
- охарактеризувати інструментарій управління поведінкою споживачів;
- проаналізувати ринкове середовище діяльності ТОВ «Епіцентр К»;
- дослідити особливості поведінки споживачів підприємства;
- оцінити діючі інструменти управління поведінкою споживачів;
- виявити проблеми у системі управління поведінкою споживачів;
- обґрунтувати напрями її вдосконалення;
- розробити практичні рекомендації для ТОВ «Епіцентр К».

Об'єкт дослідження – маркетингова діяльність ТОВ «Епіцентр К».

Предмет дослідження – управлінні поведінкою споживачів у системі маркетингової діяльності ТОВ «Епіцентр К».

Методика дослідження. У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи пізнання. Застосовано аналіз і синтез для узагальнення теоретичних положень. Методи порівняння та групування використано для аналізу поведінки споживачів. Статистичні та аналітичні методи застосовано для оцінки показників діяльності ТОВ «Епіцентр К». Абстрактно-логічний метод використано для формулювання висновків і пропозицій.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з маркетингу, матеріали періодичних видань, статистичні дані, внутрішня звітність ТОВ «Епіцентр К», офіційні інтернет-ресурси та аналітичні огляди.

Практичне значення роботи полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій у діяльності ТОВ «Епіцентр К».

Апробація результатів кваліфікаційного дослідження. Основні аспекти дослідження представлені науковій-практичній конференції.

Під час виконання кваліфікаційної роботи магістра використано інструменти штучного інтелекту виключно як допоміжний засіб для пошуку ідей та уточнення формулювань. Усі твердження, висновки та результати дослідження належать автору та ґрунтуються на власному аналізі, а отримані результати від генеративного ШІ були перевірені на достовірність та відповідність академічній доброчесності.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ СПОЖИВАЧІВ

1.1. Роль та сутність споживчої поведінки як науково-практичної категорії

Питання споживчої поведінки посідають центральне місце в системі сучасної маркетингової науки та практики, оскільки саме через призму поведінки споживача розкривається реальна логіка функціонування ринку, механізми формування попиту та закономірності прийняття ринкових рішень. Маркетинг як наукова і прикладна дисципліна еволюціонував від орієнтації на продукт і збут до концепції глибокого розуміння потреб, мотивацій і цінностей споживачів, що зумовило зростання значущості поведінкових досліджень у структурі маркетингової теорії та практики.

У межах маркетингової науки споживча поведінка розглядається як комплексний соціально-економічний і психологічний феномен, що формується під впливом індивідуальних характеристик споживача, соціального середовища, культурних норм та ринкових стимулів. Вивчення цього феномену дозволяє не лише пояснити, чому споживачі обирають ті чи інші товари чи послуги, а й прогнозувати їхню реакцію на зміни маркетингового середовища, нові продукти, цінові стратегії або комунікаційні впливи. Саме тому теорія споживчої поведінки інтегрує знання з економіки, психології, соціології та поведінкових наук, формуючи міждисциплінарний фундамент сучасного маркетингу.

З наукової точки зору аналіз поведінки споживачів виконує пояснювальну та прогностичну функції. Він дозволяє ідентифікувати закономірності процесу прийняття рішень, визначити роль мотивації, сприйняття, навчання, установок та емоцій у формуванні споживчого вибору. Крім того, розвиток поведінкових моделей у маркетингу сприяв перегляду класичних уявлень про раціональність

споживача, підкресливши значення обмеженої раціональності, когнітивних викривлень та емоційних чинників. Це, у свою чергу, стало основою для формування нових напрямів досліджень, зокрема поведінкової економіки, нейромаркетингу та теорії споживчого досвіду.

У практичній площині споживча поведінка є ключовим орієнтиром для формування маркетингових стратегій підприємств. Розуміння того, як споживачі сприймають цінність товару, яким чином вони взаємодіють з брендом, які фактори впливають на їхню лояльність і повторні покупки, безпосередньо визначає ефективність товарної, цінової, комунікаційної та збутової політики. Управління поведінкою споживачів не зводиться до прямого стимулювання продажів, а передбачає формування довгострокових відносин, побудованих на довірі, позитивному досвіді та відповідності пропозиції очікуванням цільової аудиторії.

Особливої ваги питання споживчої поведінки набули в умовах цифровізації та розвитку омніканальних моделей бізнесу. Цифрові платформи, соціальні мережі, мобільні застосунки та аналітичні системи значно розширили можливості збору та інтерпретації поведінкових даних, що дозволяє підприємствам персоналізувати маркетингові впливи та оперативно реагувати на зміну споживчих уподобань. Водночас це актуалізує етичні аспекти управління поведінкою споживачів, зокрема питання прозорості, захисту персональних даних і відповідального використання поведінкових інструментів.

Таким чином, споживча поведінка є не лише об'єктом дослідження маркетингової науки, а й фундаментальною основою практичної маркетингової діяльності. Саме через глибоке розуміння поведінкових механізмів стає можливим розроблення ефективних ринкових стратегій, адаптація бізнесу до динамічного середовища та створення цінності, значущої для споживача. У цьому контексті дослідження споживчої поведінки виступає ключовим чинником розвитку сучасного маркетингу як науки і як управлінської практики.

Загалом поведінка споживача є досить багатоаспектним науковим

поняттям та явищем маркетингової практики. Цілком очевидно що це обумовлює досить велике різноманіття підходів до його визначення.

Розглянемо підходи до трактування суті поняття «поведінка споживачів» в трьох наукових традиціях – американській, європейській та українській.

Американська школа тяжіє до прикладного маркетингу, орієнтована на бізнес-практику та моделювання поведінки для прогнозування продажів. Фокус американської школи – процеси прийняття рішень, психологія вибору, маркетингові стимули. Ф. Котлер, К. Келлер розглядають поведінку споживача як процес придбання та розпорядження товарами/послугами для задоволення потреб [1].

Л. Шиффман, Дж. Візенбліт роблять акцент на пошуку, купівлі, використанні та оцінюванні продуктів [2].

М. Соломон підкреслює соціальний та культурний контекст вибору споживача [3].

Підходи європейських науковців передбачає фокус на соціокультурні та етичні аспекти, вплив суспільних норм і цінностей.

Наприклад Дж. Шет, Б. Міттал, Б. Ньюман розглядають поведінку споживача як багатовимірний процес, що включає культурні та соціальні фактори [4].

Г. Хофстеде виділяє культурні виміри споживання, вплив національних особливостей на поведінку [5].

Таким чином європейська школа більше уваги приділяє культурним відмінностям, етичним аспектам маркетингу, впливу суспільних інститутів.

Українські науковці переважно в цілому фокус своїх досліджень зосереджують на адаптацію зарубіжних концепцій до умов трансформаційної економіки, врахування соціально-економічних реалій України.

Наприклад А. Павленко зазначає, що поведінка як система дій та рішень індивіда під впливом економічних, соціальних та психологічних чинників [6].

С. Ілляшенко натомість робить акцент на процесі прийняття рішень та зовнішньому середовищі [7].

Загалом можна відмітити, що українські дослідники поєднують класичні моделі з практикою локального ринку, враховують нестабільність економіки, низький рівень доходів та специфіку споживчої культури.

Порівняння американського, європейського та українського підходів до загального трактування суті поведінки споживача наукового поняття, суспільного-економічного явища та практичного процесу наведені в узагальненій таблиці 1.1.

Таблиця 1.1. – Порівняння американського, європейського та українського підходів до загального трактування суті поведінки споживача наукового поняття, суспільного-економічного явища та практичного процесу

Підхід	Основний акцент	Представники	Особливість
Американський	Психологія вибору, процеси прийняття рішень	Ф. Котлер, К. Келлер, Л. Шиффман, Дж. Візенбліт, М. Соломон	Прикладний маркетинг, моделювання продажів
Європейський	Соціокультурні та етичні аспекти	Дж. Шет, Б. Міттал, Б. Ньюман, Г. Хофстеде	Культурні відмінності, етика, суспільні інститути
Український	Адаптація до трансформаційної економіки України	А. Павленко, С. Ілляшенко	Локальні реалії, нестабільність ринку, специфіка культури

Примітка. Узагальнено на основі [1; 2; 3; 4; 5; 6; 7]

Таким чином, американські підходи більш прагматичні й орієнтовані на бізнес, європейські – на соціокультурні та етичні аспекти, а українські – на адаптацію світових концепцій до локальних умов.

Безпосередні дефініції поняття «поведінка споживачів» наведені у таблиці А.1, Додатка А [8; 9; 10].

Сучасний стан наукових досліджень сфери споживчої поведінки характеризується інтеграцією технологій, таких як Big Data та нейромаркетинг (наприклад, eye-tracking та fMRI), що дозволяють аналізувати багатостадійні шляхи споживача в цифровому середовищі. Роль споживчої поведінки в науці полягає у формуванні зв'язків між рішеннями менеджерів і реакціями споживачів, сприяючи розвитку теорій, як-от поведінкової економіки, що оскаржують раціональність. Дослідження соціальних впливів, які становлять значну частку літератури, демонструють, як норми та взаємодії формують поведінку, збагачуючи теоретичні рамки. Натомість перспективи на майбутнє

на нашу думку передбачають фокус на штучному інтелекті, що інтегрується в когніцію та ідентичність, а також на кризах, як екологічні, з акцентом на реплікабельність і прозорість методів. Таким чином, питання споживчої поведінки є рушійною силою еволюції маркетингової науки, забезпечуючи теоретичну глибину та міждисциплінарність.

У практичному вимірі вивчення споживчої поведінки є ключовим для формування ефективних маркетингових стратегій, дозволяючи бізнесу прогнозувати тенденції, персоналізувати пропозиції та підвищувати лояльність. Дослідження показують, що розуміння поведінки допомагає передбачати ринкові тренди, інформуючи рішення про операції та позиціонування. Наприклад, у сучасному маркетингу споживча поведінка визначає підходи до сегментації, таргетингу та позиціонування, де мотивація стає первинним драйвером покупки, а маркетинг створює усвідомлення. У контексті сталого маркетингу поведінка споживачів стимулює бізнес до екологічних практик, як от впровадження вуглецево-нейтральної доставки чи цифрових товарів, тоді як стратегії компаній, навпаки, заохочують сталу поведінку через e-WOM та впливових осіб.

У практиці маркетингу дослідження споживчої поведінки є основою для:

1. Сегментації ринку – визначення цільових груп споживачів за їхніми потребами, стилем життя та поведінковими характеристиками.

2. Позиціонування бренду – формування унікальної ціннісної пропозиції, що відповідає очікуванням споживачів.

3. Розробки маркетингових комунікацій – створення ефективних рекламних повідомлень, які враховують психологію сприйняття та культурні особливості.

4. Управління клієнтським досвідом – використання інструментів CRM, Big Data та штучного інтелекту для персоналізації пропозицій.

5. Формування лояльності – застосування програм лояльності, омніканальних стратегій та інтеграції онлайн і офлайн каналів.

У сучасних умовах особливого значення набуває аналіз поведінки онлайн-

споживачів, які взаємодіють із брендами через цифрові платформи, соціальні мережі та мобільні додатки. Це зумовлює появу нових моделей поведінки, таких як customer journey та experience management, що дозволяють комплексно управляти взаємодією споживача з брендом.

Питання споживчої поведінки займають ключове місце у маркетинговій науці та практиці. Вони забезпечують теоретичне підґрунтя для розуміння процесів прийняття рішень і практичні інструменти для управління ринковими процесами. У сучасному бізнес-середовищі, де конкуренція посилюється, а споживач стає дедалі більш вимогливим, саме глибоке знання його поведінки є вирішальним чинником успіху.

Отже, дослідження та управління споживчою поведінкою перетворюються на стратегічний ресурс підприємств, що дозволяє не лише задовольняти потреби клієнтів, але й формувати довгострокові конкурентні переваги.

1.2. Управління поведінкою споживачів: наукові погляди, підходи та моделі

Управління поведінкою споживачів у сучасній маркетинговій науці розглядається як один із ключових напрямів дослідження, що поєднує теоретичні положення маркетингу, поведінкової економіки, психології та менеджменту. У працях провідних науковців наголошується, що поведінка споживачів є динамічним процесом, який формується під впливом індивідуальних, соціальних, культурних та ситуаційних факторів, а отже може бути об'єктом цілеспрямованого управлінського впливу [1; 2].

Ф. Котлер і К. Келлер розглядають управління поведінкою споживачів через систему маркетингових інструментів, які формують сприйняття цінності товару та впливають на процес прийняття купівельного рішення [1]. На думку авторів, ефективне маркетингове управління можливе лише за умови глибокого розуміння того, як споживачі думають, відчувають і діють на різних етапах

взаємодії з ринковою пропозицією.

У роботах Л. Шиффмана та Дж. Візенбліта управління поведінкою споживачів трактується як процес впливу на вибір, купівлю та післякупівельну поведінку шляхом формування мотивації, установок лояльності споживачів [2]. Автори підкреслюють, що управлінський вплив не є прямим контролем, а реалізується через створення відповідного маркетингового середовища.

Українські науковці також приділяють значну увагу цій проблематиці. Так, С. С. Гаркавенко визначає управління поведінкою споживачів як складову стратегічного маркетингового управління, спрямовану на узгодження інтересів підприємства та споживача шляхом формування споживчої цінності [11]. Подібної позиції дотримуються А. Ф. Павленко та В. Л. Пономаренко, які наголошують на системному характері управління поведінкою в умовах конкурентного ринку [12].

Більшість дослідників сходяться на тому, що управління поведінкою споживачів не є прямим адмініструванням або маніпуляцією, а радше процесом створення ринкових умов, у яких споживач обирає певний товар, бренд або формат взаємодії як найбільш ціннісний і релевантний власним очікуванням. Таким чином, об'єктом управління виступає не сам споживач, а поведінкові реакції, мотиваційні механізми, сприйняття цінності та досвід взаємодії зі споживачем.

У науковій літературі управління поведінкою споживачів тісно пов'язується з концепціями стратегічного маркетингу, управління споживчою цінністю, брендингом, комунікаційною політикою та управлінням клієнтськими відносинами. Згідно з класичними підходами, управлінський вплив реалізується через систему маркетингових інструментів (product, price, place, promotion), однак у сучасних умовах ця система суттєво розширюється за рахунок цифрових, поведінкових та аналітичних інструментів.

У науковій літературі сформувалися кілька основних підходів до управління поведінкою споживачів.

Економічний підхід базується на концепції раціонального вибору та

передбачає вплив на поведінку споживачів через цінові стимули, доходи та співвідношення «вигоди – витрати» [13].

Психологічний підхід зосереджується на мотивації, сприйнятті, установках та емоціях споживачів. У межах цього підходу управління поведінкою реалізується через комунікації, брендинг та формування позитивного споживчого досвіду [2; 3].

Соціально-культурний підхід підкреслює роль культури, соціальних груп і референтного середовища у формуванні споживчих рішень. Управління поведінкою споживачів у цьому випадку передбачає адаптацію маркетингових рішень до цінностей і норм конкретних сегментів ринку [3].

Поведінково-економічний підхід, представлений у працях Д. Канемана та А. Тверські, доводить, що споживачі часто приймають рішення ірраціонально, під впливом когнітивних викривлень, що відкриває нові можливості для управління їхньою поведінкою через архітектуру вибору та nudging [14].

Порівняльна таблиця наукових підходів до управління поведінкою споживачів наведено у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2. – Порівняння наукових підходів до управління поведінкою споживачів

Підхід	Основний акцент	Інструменти та методи	Представники
Економічний	Раціональність вибору, оптимізація витрат і вигод	Цінова політика, асортимент, стимулювання попиту	Ф. Котлер, К. Келлер
Психологічний	Мотивація, сприйняття, емоції, особистісні чинники	Моделі Маслоу, Фрейда, теорія запланованої поведінки	Л. Шиффман, Дж. Візенбліт
Соціологічний	Вплив груп, культурних норм, соціальних інститутів	Соціальні мережі, культурні виміри, customer journey	Г. Хофстеде, Дж. Шет, Б. Міттал
Цифровий	Онлайн-поведінка, персоналізація, big data	CRM, AI, омніканальні стратегії, аналітика даних	М. Соломон

Примітка. Узагальнено на основі [1-5; 14]

Для аналізу та управління поведінкою споживачів у науковій і практичній діяльності широко застосовуються різні моделі. Класичні моделі прийняття рішень (Howard–Sheth, Engel–Blackwell–Miniard) дозволяють визначити ключові точки маркетингового впливу на споживача [13].

Моделі ставлення і поведінкових намірів, зокрема Theory of Planned

Behavior, використовуються для прогнозування реакцій споживачів на маркетингові стимули [15]. У сучасних умовах цифровізації все більшого значення набувають моделі споживчого шляху (Customer Journey, Consumer Decision Journey), які відображають багатоканальний характер взаємодії споживача з підприємством [1].

Порівняльна моделей поведінки споживачів наведено у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3. – Порівняння моделей поведінки споживачів

Модель	Сутність, опис	Етапи / особливості
Stimulus-Response («чорна скринька»)	Поведінка як реакція на маркетингові стимули	Стимул → «чорна скринька» → реакція
Ховарда-Шета	Процес прийняття рішень з урахуванням внутрішніх і зовнішніх факторів	Вхідні дані → процес → вихід
ЕКВ (Engel, Kollat, Blackwell)	Систематизація етапів прийняття рішення	Усвідомлення потреби → пошук → оцінка → купівля → післякупівельна поведінка
Теорія запланованої поведінки	Поведінка визначається намірами, соціальними нормами та контролем	Намір → поведінка → результат
Customer Journey	Аналіз шляху клієнта від першого контакту до лояльності	Touchpoints, досвід, емоції
Experience Management	Управління клієнтським досвідом через персоналізацію та омніканальність	Взаємодія → оцінка → лояльність

Примітка. Узагальнено на основі [2-5]

Таким чином, управління поведінкою споживачів у науковому розумінні постає як комплексний процес, що поєднує різні підходи та моделі й забезпечує підґрунтя для формування ефективної маркетингової стратегії.

Управління поведінкою споживачів є ключовим інструментом маркетингу, який поєднує економічні, психологічні та соціальні підходи. Сучасні моделі дедалі більше орієнтуються на цифрові технології, персоналізацію та управління клієнтським досвідом. Це забезпечує підприємствам можливість не лише задовольняти потреби споживачів, але й формувати довгострокові конкурентні переваги.

Підходи до управління поведінкою споживачів – це загальні наукові рамки, які пояснюють, як слід досліджувати та управляти поведінкою (економічно, психологічно, соціологічно чи цифрово).

Моделі управління поведінкою споживачів – це конкретні інструменти, що описують процеси прийняття рішень і взаємодії споживача з брендом.

Отже, підсумовуючи, зазначимо, що управління поведінкою споживачів варто загалом розглядати як систему методів та інструментарію маркетингу, спрямовуються на формування та корекцію процесів вибору, купівлі й використання товарів та/або послуг. Управління поведінкою споживачів передбачає в першу чергу:

вивчення мотивів і потреб споживачів;

прогнозування їхніх рішень;

створення умов для оптимальної взаємодії між брендом і клієнтом.

Також відмітимо, що у наукових та експертних колах наголошується, що управління поведінкою не є маніпуляцією, а радше гармонізацією інтересів підприємства та споживача, де бізнес задовольняє потреби клієнта, а клієнт забезпечує стабільність компанії.

1.3. Інструментарій управління поведінкою споживачів та особливості його застосування в маркетинговій діяльності компаній, що представляють крупний ритейл

Управління поведінкою споживачів у сучасному маркетингу розглядається як системний і цілеспрямований процес впливу на формування, реалізацію та коригування споживчих рішень з метою досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства. У наукових дослідженнях підкреслюється, що ефективність маркетингового управління безпосередньо залежить від глибини розуміння мотивів, установок, цінностей і моделей поведінки споживачів [1;2].

Базовим принципом управління поведінкою споживачів є клієнтоорієнтованість, яка передбачає концентрацію маркетингових зусиль на створенні та доставці споживчої цінності. Ф. Котлер наголошує, що підприємства досягають довгострокового успіху лише тоді, коли здатні глибоко

розуміти споживачів і вибудовувати свою діяльність відповідно до їхніх потреб та очікувань [1]. У цьому контексті управління поведінкою споживачів виступає інструментом реалізації концепції маркетингу взаємовідносин.

Принцип системності полягає в розгляді поведінки споживачів як результату взаємодії комплексу економічних, психологічних, соціальних і культурних факторів. Як зазначають Дж. Енджел, Р. Блеквелл і П. Мініард, споживчі рішення формуються під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх детермінант, що зумовлює необхідність комплексного підходу до управління поведінкою [13].

Важливе значення має принцип адаптивності, який передбачає постійне коригування маркетингових рішень у відповідь на зміни ринкового середовища та споживчих уподобань. У працях М. Соломона підкреслюється, що поведінка споживачів є динамічною, а отже управління не може мати статичного характеру [3].

У сучасних умовах розвитку цифрових технологій особливої ваги набуває принцип персоналізації, що передбачає індивідуалізацію маркетингових впливів на основі аналізу поведінкових даних. Персоналізовані комунікації та пропозиції дозволяють підвищити релевантність маркетингових рішень і посилити емоційний зв'язок між споживачем і брендом [2].

Окремо слід виокремити принцип етичності та соціальної відповідальності, який передбачає недопущення маніпулятивного впливу на споживачів і дотримання норм захисту персональних даних. У наукових дослідженнях наголошується, що довіра споживачів є важливим чинником довгострокової лояльності та конкурентоспроможності підприємства [14].

Завдання управління поведінкою споживачів визначаються стратегічними цілями підприємства та спрямовані на узгодження інтересів бізнесу і споживачів. Одним із ключових завдань є виявлення та аналіз споживчих потреб і мотивів, що дозволяє сегментувати ринок і визначити цільові групи споживачів [11].

Наступним завданням є формування споживчої цінності товарів і послуг.

Українські науковці наголошують, що управління поведінкою споживачів має ґрунтуватися на створенні такої пропозиції, яка відповідає не лише функціональним, а й емоційним очікуванням споживачів [6].

Важливим завданням є вплив на процес прийняття купівельних рішень, що передбачає формування позитивних установок щодо бренду, зниження інформаційної невизначеності та стимулювання бажаної поведінки. Теорії ставлення і поведінкових намірів доводять, що управління намірами споживачів є важливим етапом формування реальної поведінки [15].

До основних завдань також належить формування лояльності та управління післякупівельною поведінкою, що забезпечує утримання споживачів і зростання їхньої життєвої цінності для підприємства [2].

Процес управління поведінкою споживачів реалізується через низку логічно взаємопов'язаних етапів. Першим етапом є діагностика поведінки споживачів, яка передбачає збір і аналіз даних про їхні потреби, мотивацію та реальні моделі поведінки. На цьому етапі застосовуються маркетингові дослідження та поведінкова аналітика [13].

Другим етапом є сегментація споживачів і вибір цільових сегментів, що дозволяє диференціювати управлінські підходи та підвищити ефективність маркетингових рішень [1].

Третій етап полягає у розробленні стратегії управління поведінкою споживачів, яка інтегрується із загальною маркетинговою стратегією підприємства та передбачає вибір інструментів впливу на різних етапах споживчого шляху [3].

Четвертий етап охоплює реалізацію управлінських рішень, зокрема впровадження маркетингових програм, комунікаційних заходів і сервісних рішень. Завершальним етапом є оцінка ефективності та коригування управлінських впливів, що забезпечує безперервність і адаптивність процесу управління поведінкою споживачів [11].

Інструментарій управління поведінкою споживачів у маркетингу являє собою сукупність методів, засобів і практичних механізмів впливу на

формування, розвиток і коригування споживчих рішень у процесі взаємодії між підприємством і ринком. У науковій літературі підкреслюється, що ефективність управління поведінкою споживачів визначається не стільки окремими інструментами, скільки їх узгодженим і системним застосуванням у межах загальної маркетингової стратегії [1]. Інструментарій управління поведінкою споживачів еволюціонує разом із розвитком маркетингової науки, трансформацією споживчих потреб та поширенням цифрових технологій, що зумовлює його багаторівневий і міждисциплінарний характер.

Управління поведінкою споживачів у діяльності великих торговельних суб'єктів набуває особливого значення з огляду на масштаб їх операцій, різноманітність асортименту, багатоканальність взаємодії зі споживачами та високий рівень конкуренції. На відміну від малих і середніх підприємств, великі торговельні мережі здійснюють управління поведінкою споживачів у складному середовищі масового попиту, де ключовими завданнями стають не лише стимулювання окремих купівельних рішень, а й формування стійких моделей поведінки, довгострокової лояльності та повторних відвідувань торговельних об'єктів. У наукових працях зазначається, що саме великі торговельні суб'єкти є основними носіями системних маркетингових практик управління споживчою поведінкою [1].

Домінуючим інструментом управління поведінкою споживачів у великих торговельних суб'єктів виступає розширений комплекс маркетингу, який реалізується через широту асортименту, диференціацію товарних категорій, управління приватними торговельними марками та формування комплексної ціннісної пропозиції. Асортиментна політика великих торговельних мереж дозволяє одночасно задовольняти потреби різних споживчих сегментів, впливаючи на структуру споживчого кошика та частоту покупок. Ф. Котлер і К. Келлер підкреслюють, що в умовах масового ритейлу саме асортимент і категорійний менеджмент стають ключовими важелями управління поведінкою споживачів у точці продажу [1].

Особливе місце в інструментарії великих торговельних суб'єктів займає

управління торговельним простором і споживчим досвідом. Планування торговельних залів, мерчандайзинг, навігація, зонування та атмосфера магазину безпосередньо впливають на емоційний стан споживачів, тривалість перебування у торговельному об'єкті та обсяг здійснених покупок. Наукові дослідження у сфері поведінки споживачів доводять, що просторові та сенсорні стимули є потужними інструментами неусвідомленого впливу на поведінку покупців, особливо у великих форматах торгівлі [3]. У цьому контексті управління поведінкою споживачів виходить за межі класичних комунікацій і набуває міждисциплінарного характеру.

Для великих торговельних суб'єктів визначальним є комунікаційний інструментарій масового та персоналізованого впливу, який поєднує традиційні й цифрові канали. Масова реклама забезпечує впізнаваність бренду торговельної мережі, тоді як цифрові інструменти дозволяють формувати індивідуальні пропозиції на основі поведінкових даних. За твердженням Л. Шиффмана та Дж. Вайзенбліта, поєднання масових і персоналізованих комунікацій є ефективним способом управління поведінкою споживачів у великих роздрібних структурах, оскільки дозволяє одночасно працювати з широкими аудиторіями та окремими клієнтами [2].

Невід'ємним інструментом управління поведінкою споживачів у великих торговельних суб'єктів є цінові та стимулюючі механізми, зокрема акційні програми, програми лояльності, бонусні системи та спеціальні пропозиції. Вони не лише стимулюють короткостроковий попит, а й формують звичку регулярних покупок у межах конкретної торговельної мережі. Українські науковці наголошують, що програми лояльності у великих торговельних мережах слід розглядати як інструмент стратегічного управління поведінкою споживачів, а не лише як тактичний засіб стимулювання збуту [11].

В умовах цифровізації торгівлі ключового значення набуває аналітичний і цифровий інструментарій, який дозволяє великим торговельним суб'єктам здійснювати управління поведінкою споживачів на основі великих масивів даних. CRM-системи, програми лояльності, мобільні додатки та онлайн-

платформи забезпечують накопичення інформації про частоту покупок, структуру споживчого кошика, реакції на акції та комунікації. Застосування аналітики дозволяє не лише прогнозувати поведінку споживачів, а й активно її коригувати, пропонуючи персоналізовані стимули та рекомендації [6].

Важливу роль у діяльності великих торговельних суб'єктів відіграє управління післякупівельною поведінкою, що включає сервіс, гарантійне обслуговування, роботу зі зверненнями споживачів і формування позитивного досвіду взаємодії. Саме на цьому етапі закладаються передумови повторних покупок і довгострокової лояльності. Як зазначає М. Соломон, післякупівельний досвід має вирішальний вплив на подальші поведінкові реакції споживачів, особливо в умовах високої конкуренції між торговельними мережами [3].

Таким чином, інструментарій управління поведінкою споживачів у великих торговельних суб'єктів є комплексною системою, що поєднує товарні, цінові, комунікаційні, просторові та цифрові інструменти. Його ефективність визначається здатністю підприємства інтегрувати управління поведінкою споживачів у загальну маркетингову та бізнес-стратегію. Саме ця обставина зумовлює доцільність переходу до аналітичного дослідження практики управління поведінкою споживачів на прикладі конкретного великого торговельного суб'єкта, що й формує логічну основу практичної частини кваліфікаційної роботи.

У таблиці 1.4 згруповано інструментарій управління поведінкою споживачів, представлений різними науковими школами та науковцями.

Таблиця 1.4. – Групування інструментів, які використовуються для управління поведінкою споживачів

Група інструментів	Зміст та сутність інструменту	Роль в управлінні поведінкою споживачів
1	2	3
Комплекс маркетингу (товар, ціна, збут, комунікації)	Управління асортиментом, категорійний менеджмент, приватні торговельні марки, гнучка цінова політика, омніканальні формати збуту та інтегровані маркетингові комунікації	Формує базову споживчу цінність, впливає на вибір торговельної мережі, структуру споживчого кошика та частоту покупок

Продовження таблиці 1.4

1	2	3
Управління торговельним простором споживчим досвідом	Планування торговельних залів, мерчандайзинг, навігація, зонування, атмосфера магазину, сенсорні стимули	Впливає на емоційний стан споживачів, тривалість перебування в магазині, імпульсні покупки та загальний обсяг продажів
Комунікаційний інструментарій масового та персоналізованого впливу	Масова реклама торговельної мережі, цифрові канали комунікацій, персоналізовані повідомлення, контент-маркетинг	Формує обізнаність, установки та поведінкові наміри споживачів, підтримує довгострокові відносини з клієнтами
Цінові стимулюючі механізми	Акції, знижки, бонусні програми, програми лояльності, спеціальні пропозиції	Стимулює повторні покупки, формує звичку регулярного відвідування торговельної мережі, підвищує лояльність
Цифровий аналітичний інструментарій	CRM-системи, програми лояльності, мобільні додатки, веб-аналітика, аналіз великих масивів даних	Забезпечує персоналізацію маркетингових впливів, прогнозування та коригування споживчої поведінки
Управління післякупівельною поведінкою	Сервісне обслуговування, гарантії, робота зі зверненнями та скаргами, управління споживчим досвідом	Формує задоволеність, довіру та довгострокову лояльність, впливає на повторні покупки та рекомендації

Примітка. Узагальнено автором

Розглянуті теоретичні засади управління поведінкою споживачів доповнимо відповідними дослідженнями практики формування та управління споживчим попитом. Дослідження будуть виконані на прикладі ТОВ «Епіцентр К» та передбачатимуть перевірку таких гіпотез:

1. Гіпотеза 1. Епіцентр – лідер ринку. Перевірка гіпотези буде виконана на основі вивчення конкуренції на ринку.

2. Гіпотеза 1. У структурі продажів основна частка – товари будівельно-оздоблювального напрямку. Перевірка гіпотези буде проведена на основі вивчення структури збуту

3. Гіпотеза 3. У структурі каналів збуту зростає роль і частка онлайн продажів. Перевірка гіпотези буде виконана на основі аналізу каналів збуту та їх часток у загальних продажах.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ СПОЖИВАЧІВ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

2.1. Організаційно-правова характеристика ТОВ «Епіцентр К»

Бізнес-група «Епіцентр» (основною юридичною особою якого є ТОВ «Епіцентр К») – найбільший непродуктовий рітейлер України, бізнес-група компаній, заснована 2003 року [16; 17].

Бізнес-модель компанії «Епіцентр» базується на принципі максимальної концентрації товарів і послуг в одному місці. В 2013 році відбулося придбання компанією «Епіцентр» контрольного пакету акцій мережі конкуруючих раніше будівельних гіпермаркетів «Нова Лінія», що стало важливим кроком у розширенні її присутності на ринку. Починаючи з 2019 року, компанія розпочала трансформацію гіпермаркетів «Нова Лінія» у торговельні центри під брендом «Епіцентр», інтегруючи їх у єдину мережу сучасного формату [18].

З 2014 року «Епіцентр» поступово переходить від класичного формату «будівельно-господарського гіпермаркету» до концепції «сучасного торговельного центру», яка передбачає поєднання широкого асортименту товарів, сервісів, зон відпочинку та додаткових послуг для покупців [18].

У 2015 році компанія уклала ліцензійний договір зі швейцарською компанією Intersport – однією з провідних світових мереж магазинів спортивних товарів. Це партнерство стало важливим етапом диверсифікації торговельного простору та дало змогу розширити пропозицію товарів для активного способу життя у межах торговельних центрів «Епіцентр» [18].

До 2024 року основну частину торгових площ мережі займали внутрішні shop-in-shop зони – власні тематичні концепції в межах одного торгового центру. Проте в оновленому комплексі в Чабанах під Києвом компанія вперше допустила зовнішніх орендарів, віддавши під їхні торгові простори близько

20 % площі. Окремий напрямок розвитку становить сімейний парк розваг Epiland, що займає понад 3000 кв. м, розширюючи бізнес-групу «Епіцентр» у сферу дозвілля [19].

Торгівельна мережа «Епіцентр» налічує 72 ТЦ [20; 21].

Компанія активно інвестує у розвиток торговельно-розважальних проєктів: у 2025 році планується відкриття ТРЦ Gallery Bucha площею 97 000 кв. м, а у 2027-му – ТРЦ Gallery Lviv загальною площею 280 000 кв. м. Крім того, восени 2024 року стало відомо, що «Епіцентр» придбав недобудований ТРЦ KyivMall на лівому березі Києва [19].

У 2024 році група «Епіцентр» суттєво диверсифікувала свою діяльність, вийшовши за межі традиційних напрямів – аграрного бізнесу, виробництва будматеріалів, ритейлу та девелопменту. Новими сферами стали енергетика, логістика та індустрія розваг. Зокрема, компанія створила власну мережу поштоматів (понад 600 пунктів), що обслуговують онлайн-замовлення, а також розвиває мережу зарядних станцій для електромобілів під брендом E1. Улітку 2024 року розпочато будівництво першої АЗС на території комплексу «Епіцентр» у селищі Калинівка (Київська область), де вже функціонують логістичний центр, митний термінал і завод із виробництва керамічної плитки та керамограніту [19].

Для забезпечення енергетичної автономності торгових центрів компанія планує спорудити газову генерацію потужністю 100 МВт із загальним бюджетом 2,2 млрд грн, а також інвестувати 3 млрд грн у встановлення дахових сонячних електростанцій [19].

Бізнес-група Епіцентр є омніканальною екосистемою, що об'єднує ритейл, виробництво, логістику, агробізнес та цифрові сервіси. Заснована в 2003 році як мережа будівельних гіпермаркетів, група розширилася до диверсифікованого холдингу з акцентом на вертикальну інтеграцію (від виробництва до продажу). Станом на 2025 рік, група включає понад 70 торговельних центрів, онлайн-платформи, виробничі активи та логістичну інфраструктуру.

Динаміка фінансово-економічних показників ТОВ «Епіцентр К» наведена

у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1. – Динаміка техніко-економічних показників
ТОВ «Епіцентр К» за 2020-2024 роки

Показники	2020	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2020	
						Абс., +/-	%
Вартість активів, млн грн	44525,4	53427,6	61540,7	70706,8	78764,7	34239,3	76,9
Основні засоби, млн грн	15231,7	20342,0	23493,1	26578,0	34453,2	19221,5	126,2
Дебіторська заборгованість за продукцію товари, роботи, послуги, млн грн	2182,5	2653,9	3218,2	4457,0	6127,3	3944,8	180,7
Нерозподілений прибуток, млн грн	17688,1	22016,8	25487,0	28551,4	30685,1	12997,0	73,5
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги, млн грн	16290,1	20777,2	23105,5	28320,5	31593,4	15303,4	93,9
Чистий дохід від реалізації продукції, млн грн	50382,4	56643,3	54137,6	69151,5	77394,1	27011,7	53,6
Собівартість реалізованої продукції, млн грн	35593,7	39644,2	36467,0	48362,2	54028,9	18435,2	51,8
Валовий прибуток, млн грн	14788,8	16999,1	17670,6	20789,3	23365,2	8576,5	58,0
Витрати на збут, млн грн	8648,0	11233,2	10415,4	14170,5	17266,1	8618,0	99,7
Чистий фінансовий результат прибуток, млн грн	3171,2	4168,2	2452,7	3065,5	2161,4	-1009,9	-31,8
Витрати на оплату праці, млн грн	5208,5	6174,9	5992,8	7354,1	8950,8	3742,2	71,8
Чисельність працівників, осіб	29037	28446	27137	27395	27924	-1113	-3,8
Середньомісячна заробітна плата, тис. грн/особу	14,9	18,1	18,4	22,4	26,7	11,8	78,7
Рентабельність основної діяльності, %	10,1	8,8	9,8	7,4	5,6	-4,5	-
Рентабельність підприємства, %	6,3	7,4	4,5	4,4	2,8	-3,5	-
Рентабельність власного капіталу, %	17,8	18,8	9,6	10,7	7,0	-10,8	-

Примітка. Розрахунки виконано на основі звітів ТОВ «Епіцентр К» [22; 23; 24; 25; 26]

На основі проведено аналізу динаміки головних показників можна констатувати, що вартість активів компанії зросла з 44525,4 млн грн у 2020 році до 78764,7 млн грн у 2024 році, що становить приріст на 76,9 %. Основні засоби збільшилися з 15231,7 млн грн до 34453,2 млн грн, показуючи зростання на 126,2 %. Дебіторська заборгованість за продукцію зросла з 2182,5 млн грн до 6127,3 млн грн, з приростом на 180,7 %. Нерозподілений прибуток зріс з 17688,1 млн грн до 30685,1 млн грн, що є збільшенням на 73,5 %. Кредиторська заборгованість зросла з 16290,1 млн грн до 31593,4 млн грн, з приростом на 93,9 %. Чистий дохід від реалізації продукції збільшився з 50382,4 млн грн до 77394,1 млн грн, на 53,6 %, тоді як чистий прибуток зменшився з 3171,2 млн

грн до 2161,4 млн грн, на 31,8 %. Чисельність працівників скоротилася з 29037 осіб до 27924 осіб, на 3,8 %, але середньомісячна заробітна плата зросла з 14,9 тис грн до 26,7 тис. грн, на 78,7 %. Рентабельність основної діяльності, підприємства та власного капіталу загалом знизилася, вказуючи на погіршення ефективності. Загальна тенденція вказує на розширення бізнесу з фокусом на інвестиції в активи, але зі зниженням прибутковості через зростання витрат.

На основі аналізу ділових онлайн-ресурсів, таких як офіційний сайт epicentrk.ua [21] та галузеве видання [RAU.ua](http://rau.ua) (Retail Association of Ukraine) [27], маркетингову діяльність ТОВ «Епіцентр К» можна охарактеризувати як інтегровану, омніканальну та орієнтовану на дані стратегію, що поєднує традиційний ритейл з цифровими інструментами. Компанія фокусується на персоналізованих комунікаціях, програмах лояльності (наприклад, картка «Вигода» з 3,6 млн користувачів на 2019 рік [28]), використанні ШІ для автоматизації контенту та реклами, а також на розвитку shop-in-shop форматів для категорійного маркетингу. Маркетинг тісно пов'язаний з операційною діяльністю, сприяючи збільшенню середнього чеку (на 7-12 % для учасників лояльності) та конверсії (подвоєння в відео-кампаніях завдяки ШІ). Компанія акцентує на внутрішніх ресурсах для розробки маркетингових інструментів, уникаючи зовнішніх підрядників для ключових проєктів, в тому числі програми лояльності.

Маркетингові функції у ТОВ «Епіцентр К» розподілені між кількома підрозділами, з акцентом на центральне управління. Основні підрозділи маркетингового напрямку:

1. Департамент реклами та маркетингу (під керівництвом заступника голови з реклами та маркетингу) – координує загальну стратегію, включаючи запуск програм лояльності, аналіз ринку та інтеграцію маркетингу з бізнес-процесами.

2. Digital-відділ (Digital Marketing Team). Відповідає за цифровий маркетинг, включаючи створення контенту (SEO-тексти, описи товарів, банери), запуск реклами (Google Ads, Facebook Ads, YouTube Ads), персоналізацію (відео, емейл-розсилки, web-push) та використання ШІ для

автоматизації. Підрозділ надає повний цикл підтримки постачальникам: від планування стратегії до оптимізації та звітності.

3. Група аналітики (Analytics Group в рамках програми лояльності). Займається обробкою даних клієнтів, сегментацією аудиторії (кластеризація), наданням insights для персоналізованих пропозицій та оцінкою ефективності кампаній.

4. Категорійні менеджери (Category Managers). Інтегровані в маркетинг через shop-in-shop формати (наприклад, Galereyi DEKO для декору, Tsentr Tekhniku TSE TE для техніки, Intersport для спорту). Вони використовують аналітику для створення таргетованих акцій, стимулювання комплексних покупок та управління асортиментом у конкретних категоріях.

5. Кол-центр (Call Center Staff). Виконує комунікаційні функції маркетингу, такі як обробка зворотного зв'язку, надання інформації про акції та програми лояльності через канали (Viber, email, сайт).

6. ТОВ «Epicentr Media Service». Ексклюзивний медіа-партнер, що займається розміщенням реклами (внутрішня та онлайн), координацією медіа-кампаній.

ТОВ «Епіцентр К» є лідером у сегменті DIY-ритейлу (будівельні матеріали, товари для дому та ремонту) з часткою ринку близько 70-80 %, але стикається з конкуренцією в e-commerce, меблях та продуктовому ритейлі. Ключові конкуренти «Епіцентра К» – це великі українські ритейлери та онлайн-платформи, які змагаються за покупця у сегментах будівельних матеріалів, побутової техніки, меблів та e-commerce. Найбільш значущими є Rozetka, Comfy, Prom.ua, OLX, а також мережа «Леруа Мерлен» [29]. Станом на 2025 рік, український роздрібний ринок відновлюється після війни, з фокусом на омніканальність, локалізацію поставок та цифровізацію. Учасники ринку використовують на ньому широкий спектр інструментів конкуренції [30]. Загальний обсяг ринку роздрібу – понад 600 млрд грн у 2023 році, з топ-20 компаній, що генерують біля 60 % доходу. Епіцентр займає 3-тє місце за доходом (74 млрд грн у 2023 року, 38,9 млрд грн у I кварталі 2025 року, зростання 17 % у 2024 році), випереджаючи спеціалізованих конкурентів у DIY,

але відстаючи від продуктивних гігантів як АТВ та Fozzy Group. Конкуренція посилюється через входження міжнародних гравців (наприклад, ІКЕА планує відкриття у 2026 році) та зростання онлайн-платформ (Rozetka лідер з 60 % впізнаваності). Стратегії конкурентів включають експансію в малі формати, персоналізацію та стійкість до криз, тоді як Епіцентр акцентує на вертикальній інтеграції (виробництво, логістика) та розширенні за кордон (Intersport Польща).

Конкуренти ТОВ «Епіцентр К» у різних сегментах наведені у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3. – Конкуренти ТОВ «Епіцентр К» за сегментами

Сегменти	Конкуренти	Ключові характеристики
DIY та товари для дому	Leroy Merlin Україна	Французька мережа з 10-12 гіпермаркетами; фокус на преміум-матеріалах, онлайн-доставка. Збиткова через війну.
	JYSK Україна	Данська мережа меблів та декору; біля 103 магазини, онлайн. Зростання в 2024 році (-4 %).
E-commerce та техніка	Rozetka	Лідер онлайн-ритейлу; маркетплейс з понад 4 млн товарів, біля 500 точок видачі. Зростання 24 % у 2024 році.
	Comfy	Електроніка; 110 магазинів, онлайн. Зростання 35 % у 2024 році.
	Allo	Електроніка та маркетплейс; біля 300 магазинів. Зростання 300 % у 2024 році.
Продуктовий та загальний ритейл	АТВ-Market	Лідер продуктового; біля 1240 магазинів. Зростання 14 % у 2024 році.
	Fozzy Group (Silpo, Fora)	Гіпермаркети та супермаркети; зростання 3 % у 2024 році.
	Metro Ukraine	Оптовий ритейл; 23 центри. Зростання 11 % у 2024 році.

Примітка. Складено за [27]

«Leroy Merlin Україна» (ТОВ «Леруа Мерлен Україна», ЄДРПОУ 35679295) є прямим конкурентом ТОВ «Епіцентр К» у сегменті DIY-ритейлу (будівельні матеріали, товари для дому, ремонт тощо) [31]. На основі доступних даних, Leroy Merlin має значно менший масштаб операцій в Україні порівняно з Епіцентр: менша мережа магазинів (близько 10-15 гіпермаркетів проти понад 72 у Епіцентр), нижчі показники доходу та активів, а також стійкі збитки з 2020 року (ймовірно, через вплив війни, логістичні проблеми та скорочення ринку). Епіцентр демонструє стабільне зростання доходу та прибутку, з диверсифікацією в онлайн-маркетплейс, малі формати (Express) та продукти харчування, тоді як Leroy фокусується на традиційних гіпермаркетах з акцентом на будівництво та декор, але з меншою адаптацією до воєнних умов

(скорочення персоналу з 698 у 2023 до 610 у 2024) [32].

Співставлення ТОВ «Епіцентр К» з ТОВ «Леруа Мерлен Україна» як основним конкурентом представлене у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4. – Співставлення ТОВ «Епіцентр К» з ТОВ «Леруа Мерлен Україна» як основним конкурентом

Показники	2020	2021	2022	2023	2024
1. Чистий дохід від реалізації, млн грн					
ТОВ «Епіцентр К»	50382	56643	54138	69151	77394
ТОВ «Леруа Мерлен Україна»	2031	–	756	1769	1784
2. Вартість активів (total assets, на кінець року), млн грн					
ТОВ «Епіцентр К»	44525	53428	61541	70707	78765
ТОВ «Леруа Мерлен Україна»	1519	–	1 168	1448	1323
3. Чистий фінансовий результат (net profit/loss), млн грн					
ТОВ «Епіцентр К»	3171	4168	2453	3066	2161
ТОВ «Леруа Мерлен Україна»	-325	–	-930	-581	-447
4. Кількість працівників (employees), млн грн					
ТОВ «Епіцентр К»	29037	28103	27137	27395	27924
ТОВ «Леруа Мерлен Україна»	–	–	673	698	610

Примітка. Складено за [16; 31]

Помітні наступні ключові відмінності в маркетинговій стратегії розподілу:

1. ТОВ «Епіцентр К». Омніканальна модель з 72 гіпермаркетами, малими форматами Express (план понад 100), маркетплейсом epicentrk.ua (понад 4 млн товарів), власними поштаматами (понад 600). Фокус на регіональне розширення, партнерства з Ukrposhta/Nova Poshta, адаптація до війни (зростання онлайн).

2. ТОВ «Леруа Мерлен Україна». Традиційна офлайн-модель з 10-12 гіпермаркетами в великих містах (Київ, Одеса, Львів тощо). Онлайн-магазин lerou-merlin.ua з доставкою, але менш розвинений маркетплейс. Під час війни скоротили операції, але продовжують роботу; менший акцент на малі формати чи поштамати.

Епіцентр лідирує за масштабами та прибутковістю, тоді як Lerou стикається з викликами через менший ринок та збитки, можливо, через материнську компанію (Adeo Group). Зазначені факти в цілому підтверджують раніше сформовану гіпотезу про лідерство ТОВ «Епіцентр К» на ринку.

2.2. Аналіз комплексу маркетингу ТОВ «Епіцентр К»

У гіпермаркетах «Епіцентр», а також у товарних каталогах Інтернет-магазині (маркетплейсі) epicentrk.ua та мобільного додатку «Епіцентр» представлено понад 4 млн SKU, що в деякій мірі ускладнює аналіз і вимагає певного групування. Нами прийнято рішення згрупувати увесь асортимент у п'ять великих груп залежно схожості споживчого призначення як це представлено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5. – Групування асортименту товарів ТОВ «Епіцентр К»

Товарні групи	Приклади товарів / напрямків
1. Будівництво, ремонт і оздоблення	Будівельні матеріали, фарби, шпалери, плитка, сантехніка, електропроводка, інструменти
2. Меблі, інтер'єр, текстиль, декор	Корпусні меблі, м'які меблі, кухонні гарнітури, штори, килими, предмети декору, текстиль
3. Побутова техніка, електроніка, електроприлади	Великі й дрібні побутові прилади (холодильники, пральні машини, пилососи), електронні гаджети
4. Товари для дому, господарські товари, побутові дрібниці	Посуд, приладдя для прибирання, господарські речі, домашні аксесуари
5. Сад, відпочинок, змішаний сегмент (спорт, авто, продукти і т.д.)	Садові меблі, інвентар для саду, товари для кемпінгу, автотовари, продукти харчування, товари для відпочинку

Примітка. Згруповано за [33]

Динаміка обсягів продажів ТОВ «Епіцентр К» в розрізі основних асортиментних груп нами вивчена у таблиці 2.6.

Таблиці 2.6. – Динаміка обсягів продажів
в розрізі основних асортиментних груп, млн грн

Асортиментні групи	2020	2021	2022	2023	2024	Абс. приріст	Відн. приріст, %
1. Товари для будівництва ремонту і оздоблення	19032	21065	20054	31323	34093	15061	79,1
2. Меблі, інтер'єр, текстиль, декор	7844	6932	6322	5880	6873	-971	-12,4
3. Побутова техніка, електроніка, електроприлади	3209	4305	4407	6118	8007	4798	149,5
4. Товари для дому, господарські товари, побутові дрібниці	6933	8722	6731	7297	7322	389	5,6
5. Сад, відпочинок, змішаний сегмент (спорт, авто, продукти і т.д.)	13364	15619	16623	18533	21099	7735	57,9
Разом виручка	50382	56643	54137	69151	77394	27012	53,6

Примітка. Розраховано за даними підприємства

Обсяги продажів у групі товарів для будівництва, ремонту та оздоблення зросли з 19032 млн грн у 2020 році до 34093 млн грн у 2024 році, з приростом на 79,1 %. У групі меблів, інтер'єру, текстилю та декору спостерігалось зниження з 7844 млн грн до 6873 млн грн, на 12,4 %, тоді як побутова техніка та електроніка показали значне зростання з 3209 млн грн до 8007 млн грн, на 149,5 %. Загальна виручка зросла на 53,6 %, з найбільшим внеском від будівельних товарів та змішаного сегменту. Тенденція демонструє переорієнтацію на високоростові сегменти, такі як будівництво та техніка, з ослабленням меблевого напрямку.

В таблиці 2.7 проаналізуємо питому вагу відповідних асортиментних груп.

Таблиця 2.7. – Структура збуту в розрізі асортиментних груп, %

Асортиментні групи	2020	2021	2022	2023	2024	Абс. приріст
1. Товари для будівництва ремонту і оздоблення	37,8	37,2	37,0	45,3	44,1	6,3
2. Меблі, інтер'єр, текстиль, декор	15,6	12,2	11,7	8,5	8,9	-6,7
3. Побутова техніка, електроніка, електроприлади	6,4	7,6	8,1	8,8	10,3	4,0
4. Товари для дому, господарські товари, побутові дрібниці	13,8	15,4	12,4	10,6	9,5	-4,3
5. Сад, відпочинок, змішаний сегмент (спорт, авто, продукти і т.д.)	26,5	27,6	30,7	26,8	27,3	0,7
Разом виручка	100	100	100	100	100	-

Примітка. Розраховано за даними підприємства

Структура збуту показує зростання частки будівельних товарів з 37,8 % до 44,1 %, тоді як частка меблів зменшилася з 15,6 % до 8,9 %. Частка побутової техніки зросла з 6,4 % до 10,3 %, а товарів для дому знизилася з 13,8 % до 9,5 %. Загалом структура змістилася в бік будівельних та технічних груп. Тенденція відображає стратегічний зсув до домінування будівельних і технічних товарів у загальній виручці. Наведена структура збуту підтверджує другу гіпотезу дослідження, адже вказує що в збуті домінує саме частка будівельних та оздоблювальних товарів.

В таблиці 2.8 нами вивчено динаміку обсягів збуту в асортиментній групі товарів для будівництва, ремонту та оздоблення.

Таблиця 2.8. – Динаміка обсягів збуту в асортиментній групі товарів
для будівництва, ремонту та оздоблення, млн грн

Товари для будівництва, ремонту і оздоблення	2020	2021	2022	2023	2024	Абс. приріст	Відн. приріст, %
Будівельні матеріали	4033	5109	6833	7825	9032	4999	124,0
Оздоблювальні матеріали	5821	5921	4502	4894	5093	-728	-12,5
Сантехніка	1043	1901	682	1492	2045	1002	96,1
Електропроводка та електротовари	3002	3740	4221	7293	8709	5707	190,1
Інструмент	1458	1833	2833	3367	4021	2563	175,8
Столярні вироби та інше	3675	2561	983	6452	5193	1518	41,3
Всього	19032	21065	20054	31323	34093	15061	79,1

Примітка. Розраховано за даними підприємства

У групі будівельних товарів будівельні матеріали зросли з 4033 млн грн до 9032 млн грн, на 124 %, а електротовари та інструмент показали приріст на 190,1 % та 175,8 % відповідно. Оздоблювальні матеріали зменшилися на 12,5 %, тоді як сантехніка та столярні вироби зросли на 96,1 % та 41,3 %. Тенденція вказує на акцент на інструменти та електротовари як ключові драйвери зростання в будівельному сегменті.

В таблиці 2.9 наведена оцінка структури збуту в асортиментній групі товарів для будівництва, ремонту та оздоблення.

Таблиця 2.9. – Структура збуту в асортиментній групі товарів
для будівництва, ремонту та оздоблення, %

Товари для будівництва, ремонту і оздоблення	2020	2021	2022	2023	2024	Абс. приріст
Будівельні матеріали	21,2	24,3	34,1	25,0	26,5	5,3
Оздоблювальні матеріали	30,6	28,1	22,4	15,6	14,9	-15,6
Сантехніка	5,5	9,0	3,4	4,8	6,0	0,5
Електропроводка та електротовари	15,8	17,8	21,0	23,3	25,5	9,8
Інструмент	7,7	8,7	14,1	10,7	11,8	4,1
Столярні вироби та інше	19,3	12,2	4,9	20,6	15,2	-4,1
Всього	100	100	100	100	100	-

Примітка. Розраховано за даними підприємства

Структура в асортиментній групі товарів для будівництва, ремонту та оздоблення демонструє зростання частки будівельних матеріалів з 21,2 % до 26,5 % та електротоварів з 15,8 % до 25,5 %. Частка оздоблювальних матеріалів знизилася з 30,6 % до 14,9 %, а інструменту зросла з 7,7 % до 11,8 %. Тенденція показує перерозподіл часток на користь матеріалів та електротоварів, з

ослабленням оздоблювальних.

У таблиці 2.10 здійснено аналіз динаміки обсягів збуту в асортиментній групі меблі, інтер'єр, текстиль, декор.

Таблиця 2.10. – Динаміка збуту у асортиментній групі меблі, інтер'єр, текстиль, декор, млн грн

Меблі, інтер'єр, текстиль, декор	2020	2021	2022	2023	2024	Абс. приріст	Відн. приріст, %
Корпусні меблі	1403	1248	1195	1203	1673	270	19,2
М'які меблі	855	723	849	827	894	39	4,6
Кухонні гарнітури	1238	1406	1255	1394	1275	37	3,0
Штори	967	1036	936	736	887	-80	-8,3
Килими	1243	1067	945	739	899	-344	-27,7
Предмети декору	1752	1102	811	721	898	-854	-48,7
Текстиль	386	350	331	260	347	-39	-10,1
Всього	7844	6932	6322	5880	6873	-971,0	-12,4

Примітка. Розраховано за даними підприємства

В асортиментній групі меблі, інтер'єр, текстиль, декор корпусні меблі зросли з 1403 млн грн до 1673 млн грн, на 19,2 %, тоді як предмети декору та килими зменшилися на 48,7 % та 27,7 % відповідно. Загальний обсяг збуту групи знизився на 12,4 %, з невеликим зростанням у м'яких меблях та кухонних гарнітурах. Тенденція ілюструє загальний спад сегменту з фокусом на збереженні меблевих підгруп.

У таблиці 2.11 здійснено аналіз структури збуту в асортиментній групі меблі, інтер'єр, текстиль, декор.

Таблиця 2.11. – Структура збуту у асортиментній групі меблі, інтер'єр, текстиль, декор, %

Меблі, інтер'єр, текстиль, декор	2020	2021	2022	2023	2024	Абс. приріст
Корпусні меблі	17,9	18,0	18,9	20,5	24,3	6,5
М'які меблі	10,9	10,4	13,4	14,1	13,0	2,1
Кухонні гарнітури	15,8	20,3	19,9	23,7	18,6	2,8
Штори	12,3	14,9	14,8	12,5	12,9	0,6
Килими	15,8	15,4	14,9	12,6	13,1	-2,8
Предмети декору	22,3	15,9	12,8	12,3	13,1	-9,3
Текстиль	4,9	5,0	5,2	4,4	5,0	0,1
Всього	100	100	100	100	100	-

Примітка. Розраховано за даними підприємства

Структура в асортиментній групі меблі, інтер'єр, текстиль, декор показує

збільшення частки корпусних меблів з 17,9 % до 24,3 % та кухонних гарнітурів з 15,8 % до 18,6 %. Частка предметів декору знизилася з 22,3 % до 13,1 %, а килимів з 15,8 % до 13,1 %. Тенденція демонструє посилення ролі меблів на тлі зменшення декору.

У таблиці 2.12 здійснено аналіз динаміки обсягів збуту в асортиментній групі побутової техніки, електроніки, електроприладів.

Таблиця 2.12. – Динаміка збуту у асортиментній групі побутової техніки, електроніки, електроприладів, млн грн

Побутова техніка, електроніка, електроприлади	2020	2021	2022	2023	2024	Абс. приріст	Відн. приріст, %
Велика побутова техніка	945	1555	1606	2304	3320	2375	251,3
Дрібна побутова техніка	782	811	1058	1451	2103	1321	168,9
Електроніка	515	783	769	836	1205	690	134,0
Електроприлади	967	1156	974	1527	1379	412	42,6
Всього	3209	4305	4407	6118	8007	4798	149,5

Примітка. Розраховано за даними підприємства

В асортиментній групі побутової техніки, електроніки, електроприладів велика техніка зросла з 945 млн грн до 3320 млн грн, на 251,3 %, а дрібна техніка на 168,9 %. Електроніка та електроприлади також збільшилися на 134 % та 42,6 % відповідно, з загальним приростом групи на 149,5 %. Тенденція підкреслює швидке розширення сегменту, особливо великої техніки.

У таблиці 2.13 здійснено аналіз структури збуту в асортиментній групі побутової техніки, електроніки, електроприладів.

Таблиця 2.13. – Структура збуту у асортиментній групі побутової техніки, електроніки, електроприладів, %

Побутова техніка, електроніка, електроприлади	2020	2021	2022	2023	2024	Абс. приріст
Велика побутова техніка	29,4	36,1	36,4	37,7	41,5	12,0
Дрібна побутова техніка	24,4	18,8	24,0	23,7	26,3	1,9
Електроніка	16,0	18,2	17,4	13,7	15,0	-1,0
Електроприлади	30,1	26,9	22,1	25,0	17,2	-12,9
Всього	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	-

Примітка. Розраховано за даними підприємства

Структура в побутовій техніці, електроніці та електроприладах демонструє зростання частки великої техніки з 29,4 % до 41,5 % та дрібної з 24,4 % до

26,3 %. Частка електроприладів знизилася з 30,1 % до 17,2 %, а електроніки з 16 % до 15 %. Тенденція вказує на домінування великої техніки в структурі.

У таблиці 2.14 здійснено аналіз динаміки обсягів збуту в асортиментній групі товарів для дому, господарських товарів, побутових дрібниць.

Таблиця 2.14. – Динаміка збуту у асортиментній групі товарів для дому, господарських товарів, побутових дрібниць, млн грн

Товари для дому, господарські товари, побутові дрібниць	2020	2021	2022	2023	2024	Абс. приріст	Відн. приріст, %
Посуд	2004	1672	1056	949	1203	-801	-40,0
Приладдя для прибирання	1054	2045	1855	1936	1737	683	64,8
Господарські товари	2493	3126	2728	3291	3195	702	28,2
Домашні аксесуари	1382	1879	1092	1121	1187	-195	-14,1
Всього	6933	8722	6731	7297	7322	389	5,6

Примітка. Розраховано за даними підприємства

В асортиментній групі товарів для дому посуд зменшився з 2004 млн грн до 1203 млн грн, на 40 %, тоді як приладдя для прибирання та господарські товари зросли на 64,8 % та 28,2 %. Загальний обсяг групи зріс на 5,6 %, з невеликим зниженням у домашніх аксесуарах. Тенденція відображає стабільне зростання з акцентом на господарські товари.

У таблиці 2.15 здійснено аналіз структури збуту в асортиментній групі товарів для дому, господарських товарів, побутових дрібниць.

Таблиця 2.15. – Структура збуту у асортиментній групі товарів для дому, господарських товарів, побутових дрібниць, %

Товари для дому, господарські товари, побутові дрібниць	2020	2021	2022	2023	2024	Абс. приріст
Посуд	28,9	19,2	15,7	13,0	16,4	-12,5
Приладдя для прибирання	15,2	23,4	27,6	26,5	23,7	8,5
Господарські товари	36,0	35,8	40,5	45,1	43,6	7,7
Домашні аксесуари	19,9	21,5	16,2	15,4	16,2	-3,7
Всього	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	-

Примітка. Розраховано за даними підприємства

Структура в групі для дому показує зниження частки посуду з 28,9 % до 16,4 % та зростання господарських товарів з 36 % до 43,6 %. Частка приладдя для прибирання зросла з 15,2 % до 23,7 %, а домашніх аксесуарів зменшилася з 19,9 % до 16,2 %.

У таблиці 2.16 здійснено аналіз динаміки обсягів збуту в асортиментній групі товарів для саду, відпочинку, змішаного сегменту (спорт, авто, продукти і т.д.).

Таблиця 2.16. – Динаміка збуту у асортиментній групі товарів для саду, відпочинку, змішаного сегменту (спорт, авто, продукти і т.д.), млн грн

Сад, відпочинок, змішаний сегмент	2020	2021	2022	2023	2024	Абс. приріст	Відн. приріст, %
Садові меблі	1943	1765	1355	1496	1358	-585	-30,1
Інвентар для саду	4395	5083	5389	5931	6821	2426	55,2
Товари для кемпінгу	1076	1284	1769	2243	2925	1849	171,8
Автотовари	2954	3474	4289	4761	4395	1441	48,8
Товари для відпочинку	2310	2631	3049	2754	3865	1555	67,3
Продукти харчування	686	1382	772	1348	1735	1049	152,9
Всього	13364	15619	16623	18533	21099	7735	57,9

Примітка. Розраховано за даними підприємства

У змішаному сегменті інвентар для саду зріс з 4395 млн грн до 6821 млн грн, на 55,2 %, а товари для кемпінгу на 171,8 %. Продукти харчування та товари для відпочинку зросли на 152,9 % та 67,3 %, тоді як садові меблі зменшилися на 30,1 %, з загальним приростом групи на 57,9 %. Тенденція показує динамічне зростання з фокусом на кемпінг та продукти.

У таблиці 2.17 здійснено аналіз структури збуту в асортиментній групі товарів для саду, відпочинку, змішаного сегменту (спорт, авто, продукти і т.д.).

Таблиця 2.17. – Структура збуту у асортиментній групі товарів для саду, відпочинку, змішаного сегменту (спорт, авто, продукти і т.д.), %

Сад, відпочинок, змішаний сегмент	2020	2021	2022	2023	2024	Абс. приріст
Садові меблі	14,5	11,3	8,2	8,1	6,4	-8,1
Інвентар для саду	32,9	32,5	32,4	32,0	32,3	-0,6
Товари для кемпінгу	8	8	11	12	14	5,8
Автотовари	22	22	26	26	21	-1,3
Товари для відпочинку	17	17	18	15	18	1,0
Продукти харчування	5	9	5	7	8	3,1
Всього	100	100	100	100	100	-

Примітка. Розраховано за даними підприємства

Структура в змішаному сегменті демонструє зниження частки садових меблів з 14,5 % до 6,4 % та зростання товарів для кемпінгу з 8 % до 14 %. Частка продуктів харчування зросла з 5 % до 8 %, а інвентарю для саду

залишилася стабільною біля 32 %. Тенденція ілюструє зсув до активного відпочинку.

У таблиці 2.17 досліджено структуру збуту в розрізі каналів збуту.

Таблиця 2.17. – Динаміка продажів в розрізі каналів збуту

Роки	Канали збуту				Всього збут	
	Офлайн (фізичні магазини)		Онлайн			
	млн. грн	%	млн. грн	%	млн грн	%
2020	44349	88	6033	12	50382	100
2021	49257	87	7386	13	56643	100
2022	45442	84	8696	16	54138	100
2023	58387	84	10764	16	69151	100
2024	64411	83	12983	17	77394	100
Разом	261846	85	45862	15	307708	100

Примітка. Розраховано за даними підприємства

Обсяги офлайн-збуту зросли з 44349 млн грн у 2020 році до 64411 млн грн у 2024 році, але їх частка зменшилася з 88 % до 83 %. Онлайн-збут підвищився з 6033 млн грн до 12983 млн грн, з часткою зростання з 12 % до 17 %. Загалом онлайн-канал показав динамічне розширення. Тенденція вказує на поступову цифровізацію продажів з домінуванням офлайн. Загалом така структура збуту підтверджує раніше сформовану гіпотезу про зростання частки онлайн продажів.

Надамо маркетингову характеристику сайту Епіцентр К (epicentrk.ua).

Сайт epicentrk.ua виступає центральним елементом цифрової маркетингової екосистеми мережі Епіцентр: він поєднує онлайн-продажі, маркетплейс, інформаційний портал для покупців і комунікаційну платформу. Він функціонує в межах омніканальної стратегії, коли фізичні гіпермаркети та онлайн-магазин працюють як єдине ціле.

Основні маркетингові напрямки сайту:

1. Широкий асортимент. На сайті представлено понад 4 мільйони товарів, підключені сторонні продавці.

2. Зручність і омніканальність. Користувач може замовити онлайн, отримати товар у фізичному центрі чи через пункт видачі, що підвищує задоволеність і знижує бар'єри до покупки.

3. Активне використання digital-маркетингу. SEO-оптимізація, таргетована реклама, email-розсилки, банери, змістовий маркетинг.

4. Рекламний сервіс для брендів і продавців. Сайт надає інструменти (банери, web-push, email) для просування товарів – що також створює додатковий доходний потік.

5. Бренд-довіра та позиціонування. Епіцентр розглядає сайт не лише як рітейл-площадку, але й як платформу-екосистему, що підкреслює надійність, масштаб і сервіс.

6. Стратегія залучення і утримання покупців. Через акції, знижки, програми лояльності, інтеграцію з офлайн-каналами. Наприклад, великі розпродажі, маркетингові події.

Сайт має кілька сильних маркетингових «точок» впливу на поведінку покупця: він працює на етапах залучення (трафік, SEO, контент), на етапах прийняття рішення (відгуки, інформація, фільтри, порівняння) і на етапі покупки (зручність оформлення, оплата, самовивіз/доставка).

Маркетингова характеристика сайту включає й такі аспекти, як:

сегментування аудиторії (професійні будівельники, власники будинків, дачники, lifestyle-споживачі) – сайт має категорії, що відповідають цим сегментам;

використання стимулів (акцій, знижок, безкоштовної доставки) – сайт є каналом акцій;

залучення партнерів-продавців через маркетплейс – що розширює асортимент, підвищує вибір і конкуренцію, що веде до зростання попиту.

Водночас можна вказати на деякі виклики чи потреби розвитку: наприклад, підтримка UX для великої кількості товарів, швидкість роботи, адаптація мобільної версії, персоналізація. Але в цілому сайт – потужний маркетинговий актив мережі.

Головні маркетингові характеристики сайту epicentrk.ua наведені у таблиці 2.18.

Таблиця 2.18. – Маркетингові характеристики сайту epicentrk.ua

Параметр	Опис	Маркетингова значущість
Цільова аудиторія	Масова + сегменти: професіонали, власники житла, сім'ї, дачники, lifestyle-споживачі	Дає можливість сегментованих комунікацій та персоналізації
Асортимент	Понад 4 млн товарів; маркетплейс-модель; сторонні продавці	Забезпечує вибір, створює умови конкуренції, підвищує привабливість
Етапи купівлі, які покриває сайт	Залучення, інформація, прийняття рішення, покупка, доставка (отримання)	Повноцінний маркетинговий funnel реалізований
Цінова політика, стимули	Часті великі акції, розпродажі, знижки до 60 %	Стимулює імпульсні покупки, підвищує оборот
Канали комунікації, інструменти	SEO, email, банери, web-push, соцмережі, таргетинг, маркетплейс-реклама	Дає змогу широке охоплення, ремаркетинг, утримання
Оmnіканальність	Інтеграція онлайн та офлайн: замовлення онлайн, само вивіз (доставка) в ТЦ	Підвищує зручність, знижує бар'єри, підсилює лояльність
Сервіс і досвід користувача (UX)	Фільтри, порівняння, пошук, великий асортимент, доставка/самовивіз	Критично важливо для прийняття рішення покупцеві
Партнерська, рекламна модель	Сервіси для брендів-продавців (Epicentr Ads)	Додатковий канал доходу, підвищує мотивацію брендів бути присутніми
Довіра, бренд	Велика мережа, історія, фізичні точки, онлайн, надійність	Впливає на зменшення ризику споживача, підвищує конверсію
Аналітика оптимізація	SEO-команди, PPC, аналітика, оптимізація сайту	Дає можливість підвищення ефективності маркетингу, зниження витрат

Примітка. Узагальнено за [21]

Інструменти маркетингової діяльності, які використовує «Епіцентр», диференціюються як за товарними групами, так і за типами клієнтів. Компанія вибудовує комунікації таким чином, щоб кожен сегмент отримував ті стимули, які найбільшою мірою впливають на його поведінку, потреби та цінні очікування.

Стосовно товарних груп, ритейлер застосовує різні набори інструментів. У категоріях будівельних матеріалів та ремонтних товарів основний акцент ставиться на функціональний контент: технічні описи, відеоогляди, інструкції, консультації продавців, знижки на об'ємні покупки та професійні набори. Тут важливо забезпечити інформативність та аргументацію, оскільки рішення зазвичай раціональні та передбачають порівняння характеристик. У групах меблів, декору та товарів для дому застосовуються візуальні інструменти: стильні фотозони в магазинах, відеоконтент, AR-моделі, інтер'єрні підбірки,

lifestyle-пости у соцмережах. Мета – сформувати емоційне бажання, показати готові рішення, підкреслити дизайн і персональні переваги товару. Для сезонних груп, таких як сад, город, побутова техніка або новорічні товари, «Епіцентр» активно використовує короткострокові промоційні кампанії, акції, тематичні каталоги та фізичні сезонні зони. У цих категоріях важливі стимули миттєвого попиту – розпродажі, комплекти товарів, пропозиції «під ключ». У продуктивній групі та FMCG акцент робиться на ціні, акціях, швидкому обігу та пропозиціях щоденної вигоди, оскільки тут діє високий рівень конкуренції та низька лояльність.

Стосовно типів клієнтів, компанія також застосовує різні системи впливу. Для професійних будівельників, майстрів та ремонтних бригад важливими є програми лояльності, об'ємні знижки, індивідуальні консультації, швидка логістика, наявність великих складських залишків, технічна підтримка та сервісне обслуговування. Це клієнти, які приймають прагматичні рішення та цінують економію часу. Для сімейних покупців і споживачів, що облаштовують житло, застосовуються інструменти візуалізації, емоційний контент, інтер'єрні виставки, готові рішення для кімнат і будинку, персоналізовані рекомендації. Тут ключове – комфорт вибору та зниження стресу від великого асортименту. Молодь та користувачі цифрових каналів отримують короткий візуальний контент, акції у форматі «швидких вигод», інтерактивні механіки, гейміфікацію, а також рекомендації на основі онлайн-поведінки. Для покупців у сегменті DIY-хобі та садівництва використовуються майстер-класи, демонстрації, навчальні відео та можливість зібрати товарні набори для проектів «зроби сам».

Таким чином, «Епіцентр» формує комплексну систему просування, де кожна товарна категорія й кожен тип клієнта отримують саме ті маркетингові інструменти, які найбільш ефективно стимулюють покупку: технічний контент для професіоналів, емоційно-візуальний – для домашнього облаштування, сезонні стимули – для товарів швидкого попиту, цифрові формати – для молоді аудиторії та онлайн-споживачів.

2.3. Характеристика системи управління поведінкою споживачів ТОВ «Епіцентр К»

Ефективність маркетингової діяльності великого торговельного суб'єкта безпосередньо залежить від коректної сегментації цільової аудиторії та адаптації асортименту, каналів комунікації й інструментів впливу до особливостей поведінки споживачів. Для ТОВ «Епіцентр К», яке позиціонується як універсальний національний ритейлер формату DIY та lifestyle, сегментація за цільовою аудиторією є ключовим елементом реалізації товарної та комунікаційної політики.

У межах проведеного аналізу було виокремлено п'ять базових сегментів споживачів, кожен з яких характеризується специфічними мотивами купівлі, моделлю поведінки та структурою попиту. Перший сегмент представлений професійними будівельниками, ремонтними бригадами та монтажниками. Для цієї групи споживачів характерна раціональна, економічно вмотивована поведінка, орієнтація на функціональність, надійність та стабільну наявність товару. Вони формують значну частку обороту за рахунок регулярних і масштабних закупівель будівельних матеріалів, інструментів, сантехнічного та електротехнічного обладнання. Відповідно, маркетингова взаємодія з цим сегментом ґрунтується на B2B-інструментах, системах оптових знижок, персоналізованих пропозиціях та програмі лояльності для професіоналів.

Другий сегмент – домогосподарства та власники житла – є масовим і стратегічно важливим для мережі. Саме ця категорія споживачів формує стабільний попит на оздоблювальні матеріали, меблі, побутову техніку та товари для комплексного облаштування житла. Їхня купівельна поведінка поєднує раціональні елементи (порівняння цін, характеристик, умов гарантії) з емоційними чинниками, зокрема дизайном і візуальною привабливістю товару. Для цього сегмента ключовими є інструменти візуального мерчандайзингу, сезонні акції, програми розстрочки та активна присутність у цифрових каналах.

Окрему групу становлять сім'ї з дітьми та молоді пари, для яких

пріоритетними є комфорт, безпека, економія часу та комплексність покупки. Вони активно використовують онлайн-канали, мобільний застосунок, орієнтуються на відгуки й рекомендації, а також демонструють високу чутливість до акційних пропозицій. Асортимент, релевантний цьому сегменту, включає товари для дому, текстиль, побутову хімію, дитячі товари та дрібну побутову техніку. Маркетингова комунікація з цією аудиторією передбачає застосування програм лояльності, промокодів, тематичних добірок і персоналізованих пропозицій.

Четвертий сегмент – власники замських будинків, дачники та садівники – характеризується сезонним характером попиту та орієнтацією на практичність і функціональність. Основу їхніх покупок становлять садовий інвентар, техніка, товари для благоустрою території та відпочинку. Для цього сегмента ефективними є сезонні маркетингові кампанії, тематичні викладки товарів і поєднання офлайн- та онлайн-комунікацій, зокрема через каталоги й відеоконтент.

П'ятий сегмент – міська lifestyle-аудиторія – відіграє важливу роль у формуванні сучасного іміджу бренду «Епіцентр». Для цих споживачів характерні емоційні та імпульсивні покупки, орієнтація на стиль, дизайн і новизну. Вони формують попит на декор, освітлення, спортивні товари, автоаксесуари та дрібну електроніку. Основними каналами взаємодії з цим сегментом є соціальні мережі, інфлюенсер-маркетинг та digital-кампанії з акцентом на візуальний контент.

Таким чином, проведена сегментація демонструє, що асортимент і маркетингові інструменти ТОВ «Епіцентр К» мають чітку орієнтацію на різні групи споживачів, що дозволяє підприємству одночасно забезпечувати масовий попит і працювати з нішевими сегментами. Інтеграція сегментаційного підходу в товарну та комунікаційну політику сприяє підвищенню ефективності маркетингових рішень, зростанню лояльності клієнтів і зміцненню конкурентних позицій підприємства на національному ринку.

Сегментація споживачів ТОВ «Епіцентр К» представлена у таблиці 2.19.

Таблиця 2.19. – Сегментація споживачів ТОВ «Епіцентр К»

Сегмент	Коротка характеристика
Професійні будівельники та ремонтні бригади	Регулярні покупці, орієнтовані на функціональність, надійність і ціну
Домогосподарства, власники житла	Масовий сегмент, купують товари для ремонту та облаштування житла
Сім'ї з дітьми, молоді пари	Орієнтовані на побутовий комфорт, зручність і безпеку
Власники заміських будинків, дачники	Сезонний попит, фокус на сад, відпочинок і господарство
Міська lifestyle-аудиторія	Орієнтація на стиль, дизайн, емоційні та імпульсні покупки

Примітка. Розроблено автором

Ключові мотиви та поведінкові характеристики сегментів споживачів ТОВ «Епіцентр К» представлені у таблиці 2.20.

Таблиця 2.20. – Ключові мотиви та поведінкові характеристики сегментів

Сегменти	Основні мотиви купівлі	Особливості купівельної поведінки
Професійні будівельники	Ціна, якість, наявність, швидкість	Планові закупівлі, низька емоційність
Домогосподарства, власники житла	Комфорт, практичність, дизайн	Поєднання раціональних і спонтанних покупок
Сім'ї з дітьми	Зручність, безпека, економія часу	Активне порівняння, чутливість до акцій
Дачники	Практичність, сезонна доцільність	Нерівномірний, сезонний попит
Lifestyle-аудиторія	Самовираження, естетика, новизна	Імпульсивні покупки, візуальний вплив

Примітка. Розроблено автором

Відповідність сегментів товарних груп сегментам споживачів ТОВ «Епіцентр К» представлені у таблиці 2.21.

Таблиця 2.21. – Відповідність сегментів ключовим товарним групам

Сегмент	Основні товарні категорії
Професійні будівельники	Будматеріали, інструменти, сантехніка, електрика
Домогосподарства, власники житла	Оздоблювальні матеріали, меблі, побутова техніка
Сім'ї з дітьми	Товари для дому, текстиль, побутова хімія, дитячі товари
Дачники	Садовий інвентар, техніка, товари для відпочинку
Lifestyle-аудиторія	Декор, освітлення, спорт, автоаксесуари

Примітка. Розроблено автором

Канали комунікації з сегментам споживачів та базові маркетингові інструменти, використовувані ТОВ «Епіцентр К» для комунікації з цими сегментами наведені у таблиці 2.22.

Таблиця 2.22. – Канали комунікації та базові маркетингові інструменти

Сегмент	Основні канали комунікації	Ефективні інструменти
Професійні будівельники	Прямі продажі, email, B2B-сервіси	Оптові знижки, персональні пропозиції
Домогосподарства, власники житла	Сайт, ТВ, мобільний застосунок	Акції, розстрочка, мерчандайзинг
Сім'ї з дітьми	Соцмережі, онлайн-магазин	Програми лояльності, промокоди
Дачники	Каталоги, сайт, відеоконтент	Сезонні кампанії, тематичні пропозиції
Lifestyle-аудиторія	Соцмережі, інфлюенсери	Візуальний контент, digital-кампанії

Примітка. Розроблено автором

В таблиці 2.23 представлені ключові маркетингові інструменти, які використовує ТОВ «Епіцентр К», для впливу на поведінку споживачів.

Таблиця 2.23. – Ключові маркетингові інструменти, які використовує ТОВ «Епіцентр К», для впливу на поведінку споживачів

Інструменти	Як впливає на поведінку покупця
Реклама, брендинг	Створює емоційний зв'язок, підвищує впізнаваність, стимулює інтерес і зацікавленість. Покупець більше звертає увагу на бренд, асоціює його з інноваціями.
Диджитал-маркетинг: соцмережі, контент-маркетинг	Через цікаві пости, відео та рубрики підвищує залученість аудиторії, формує лояльність. Покупці частіше «підписуються», слідкують за новинками і переходять до покупки.
Онлайн-платформа, e-commerce	Забезпечує зручність, широкий вибір, швидкий доступ – це знижує бар'єри до покупки, стимулює купівлю онлайн, підвищує ймовірність імпульсної покупки.
Програми стимулювання продажу / рекламний сервіс для брендів	Дає змогу брендам підвищити видимість своїх товарів, що у свою чергу привертає увагу покупців. Покупець бачить акції чи товари, які підсвічені – це може прискорити рішення про покупку.
Мерчандайзинг, POS-матеріали, наочне розміщення товару	Сприяє тому, що покупець звертає увагу на конкретні товари прямо в магазині, підвищується ймовірність покупки «з руки». Візуальна стимуляція та зручне викладення знижують час рішення.
Власні торгові марки та цінова конкуренція	Покупець відчуває вигідну пропозицію, менш ризикує – це стимулює вибір продукту саме в цьому магазині. Цінова перевага спонукає купити тут і зараз.

Примітка. Розроблено автором

Наведені дані дають нам змогу зробити такі висновки:

1. Інструменти охоплюють як онлайн, так і офлайн взаємодію – що важливо для мультиканальної стратегії в сучасному роздрібному маркетингу.
2. Багато інструментів спрямовані на скорочення часу прийняття рішення покупцем: зручний сайт, реклама товарів, хороша викладка, вигідна ціна.
3. Інструменти також направлені на формування лояльності: через

контент, брендування, програми, що збільшують повторні покупки.

4. Комбінація емоційних (брендинг, контент) та раціональних (ціна, зручність, викладка) стимулів – дозволяє впливати на різні типи покупців (імпульсні, планові, емоційні).

Відмітимо, що компанія використовує систему додаткових послуг для впливу на купівельну поведінку та отримання додаткової виручки. Здійснимо поділ додаткових послуг мережі «Епіцентр» на два типи – безкоштовні та ті, які надаються за окрему додаткову оплату.

Безкоштовні додаткові послуги мережі «Епіцентр» та їх вплив на поведінку споживачів охарактеризовані у таблиці 2.24.

Таблиця 2.24. – Безкоштовні додаткові послуги мережі «Епіцентр» та їх вплив на поведінку споживачів

Тип безкоштовних послуг	Приклади послуг	Рівень впливу на поведінку	Характер поведінкового впливу
Інформаційно-консультаційні	Консультації продавців; експертна допомога; гарантійні консультації	Значний	Зниження інформаційної невизначеності, підвищення довіри, пришвидшення прийняття рішення
Демонстраційні та сенсорні	Демозони; тестування товарів; зразки матеріалів; інтер'єрні рішення	Значний	Формування емоційної прихильності, стимулювання імпульсних покупок
Цифрові сервіси	Онлайн-каталог; мобільний додаток; перевірка наявності товарів; Wi-Fi	Значний	Спрощення вибору, інтеграція офлайн та онлайн досвіду
Інфраструктурні	Паркінг; навігація у ТЦ; зони відпочинку; санітарні зони	Незначний	Підвищення комфорту перебування, опосередкований вплив на лояльність

Примітка. Досліджено автором

Безкоштовні додаткові послуги виконують базову функцію підтримки процесу купівлі та створення позитивного клієнтського досвіду. Найбільш суттєвий вплив на поведінку споживачів мають консультаційні, демонстраційні та цифрові сервіси, оскільки вони безпосередньо знижують когнітивні та інформаційні бар'єри при виборі товарів. Інфраструктурні послуги не стимулюють покупку напряму, однак формують комфортне середовище, що

сприяє тривалішому перебуванню клієнтів у торговельному центрі та опосередковано впливає на рівень лояльності.

Платні додаткові послуги мережі «Епіцентр» та їх вплив на поведінку споживачів систематизовані у таблиці 2.25.

Таблиця 2.25. – Платні додаткові послуги мережі «Епіцентр» та їх вплив на поведінку споживачів

Тип платних послуг	Приклади послуг	Рівень впливу на поведінку	Характер поведінкового впливу
Логістичні	Доставка товарів; підйом на поверх; розвантаження	Значний	Усунення фізичних та логістичних бар'єрів, стимулювання покупки великогабаритних товарів
Монтажні та сервісні	Встановлення дверей; монтаж сантехніки; підключення техніки	Значний	Перехід від купівлі товару до купівлі готового рішення, зростання середнього чека
Проектні	Проектування кухонь; меблеві та інтер'єрні проекти	Значний	Формування довгострокової прихильності, залучення клієнта на етапі планування
Технічні та виробничі	Порізка матеріалів; тонування фарб; оренда інструментів	Незначний, опосередкований	Підвищення зручності та комплексності сервісу
Допоміжні побутові	Пакування; додаткові дрібні послуги	Незначний	Покращення сервісного досвіду без прямого стимулу до покупки

Примітка. Досліджено автором

Платні додаткові послуги відіграють ключову роль у трансформації структури споживчого попиту. Найбільший вплив на поведінку покупців мають логістичні, монтажні та проектні сервіси, які знижують ризики, часові витрати та складність реалізації покупки. Завдяки таким послугам клієнт отримує не окремий товар, а комплексне рішення, що сприяє зростанню середнього чека та формуванню довгострокових відносин із торговельною мережею. Послуги з опосередкованим впливом підсилюють загальну цінність пропозиції та сприяють повторним зверненням клієнтів.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ СПОЖИВАЧІВ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

3.1. Визначення пріоритетних заходів з удосконалення управління поведінкою споживачів

З урахуванням масштабів діяльності, асортиментної структури та омніканального формату мережі «Епіцентр», удосконалення управління поведінкою споживачів доцільно спрямувати на поглиблення персоналізації, зниження поведінкових бар'єрів та підвищення цілісності клієнтського досвіду. Основні пропозиції можна сформулювати таким чином:

1. Поглибити омніканальну персоналізацію на основі єдиного поведінкового профілю клієнта. Доцільно посилити інтеграцію даних з офлайн-магазинів, сайту та мобільного додатку в єдиній CRM-системі з використанням алгоритмів прогнозування поведінки. Це дозволить формувати індивідуальні сценарії впливу на різних етапах споживчого шляху, а не обмежуватися загальними сегментами.

2. Розвинути цифрові інструменти підтримки вибору безпосередньо в торговельних центрах. Рекомендується масштабувати використання QR-кодів, мобільної навігації та цифрових карт товарів, що надаватимуть покупцям доступ до відгуків, відеооглядів і порівнянь у момент фізичного контакту з товаром. Це знизить інформаційну невизначеність та прискорить прийняття рішення.

3. Посилити роль мобільного додатку як ключового інструменту управління поведінкою. Доцільно використовувати додаток не лише як канал продажу, а як персонального помічника покупця: із геоконтекстними підказками, нагадуваннями про переглянуті товари, рекомендаціями супутніх продуктів та післяпродажним супроводом.

4. Перейти від продажу окремих товарів до системного просування комплексних рішень. Рекомендується активніше формувати товарно-сервісні пакети (товар + доставка + монтаж + сервіс), особливо у категоріях ремонту, меблів і техніки. Такий підхід зменшить психологічні бар'єри покупки та збільшить середній чек.

5. Удосконалити програму лояльності шляхом поведінкового стимулювання. Доцільно доповнити класичну бонусну модель винагородами за активність у різних каналах: сканування товарів у магазині, використання додатку, перегляд контенту, повторні покупки. Це сприятиме закріпленню омніканальної поведінки клієнтів.

6. Зменшити когнітивне перевантаження покупців у великих форматах магазинів. Рекомендується оптимізувати навігацію, зонізацію та логіку викладки товарів, зокрема через цифрові підказки та готові сценарії вибору («рішення під ключ»). Це підвищить комфорт перебування та скоротить час прийняття рішень.

7. Активніше використовувати поведінкову аналітику для прогнозування попиту. Доцільно впроваджувати аналітичні моделі, які дозволять на основі історії покупок, переглядів і переміщень у магазині прогнозувати потреби клієнтів і формувати проактивні пропозиції.

8. Посилити післяпродажну взаємодію як елемент управління повторною поведінкою. Рекомендується системно використовувати післяпродажні комунікації (інструкції, рекомендації, нагадування, сервісні пропозиції) через сайт і додаток для стимулювання повторних покупок і підвищення довіри.

9. Розвивати освітній і консультаційний контент як інструмент поведінкового впливу. Доцільно інвестувати у відеоінструкції, майстер-класи, поради експертів і готові рішення, що формуватимуть у споживачів відчуття компетентної підтримки з боку бренду.

10. Оцінювати ефективність управління поведінкою через поведінкові КРІ. Рекомендується доповнити традиційні фінансові показники такими метриками, як довжина споживчого шляху, частота взаємодій у різних каналах,

рівень завершення кошиків, повторні покупки та залученість у цифрові сервіси.

Систематизуємо у табличній формі запропоновані заходи з удосконалення управління поведінкою споживачів у мережі «Епіцентр».

У таблиці 3.1 представлені рекомендації щодо удосконалення управління поведінкою споживачів у мережі «Епіцентр».

Таблиця 3.1. – Рекомендації щодо удосконалення управління поведінкою споживачів у мережі «Епіцентр»

Рекомендації	Суть
Поглиблення омніканальної персоналізації	Інтеграція поведінкових даних з офлайн, сайту та додатку в єдиній CRM для формування індивідуальних сценаріїв впливу
Розвиток цифрової підтримки вибору в ТЦ	Масове впровадження QR-кодів, мобільної навігації, цифрових карток товарів у торговельних центрах
Посилення ролі мобільного додатку	Використання додатку як персонального помічника з геоконтекстними підказками та рекомендаціями
Просування комплексних рішень	Формування пакетних пропозицій «товар + сервіс + доставка + монтаж»
Поведінкова програма лояльності	Винагороди за активність у різних каналах, а не лише за факт покупки
Оптимізація навігації та зонування	Зменшення когнітивного навантаження у великих магазинах через логіку руху та готові сценарії вибору
Використання прогнозної аналітики	Застосування аналітичних моделей для прогнозування потреб клієнтів і попиту
Розвиток післяпродажної взаємодії	Системні комунікації після покупки для стимулювання повторної поведінки
Освітній та експертний контент	Розвиток відеоінструкцій, майстер-класів, консультацій як інструменту впливу
Поведінкові KPI	Запровадження показників оцінки поведінки клієнтів поряд із фінансовими

Примітка. Розроблено автором

У таблиці 3.2 ми представили пріоритетність і строки реалізації вказаних рекомендацій щодо удосконалення управління поведінкою споживачів у мережі «Епіцентр».

Запропонована система рекомендацій дозволяє структурувати заходи за змістом, пріоритетністю та часовими горизонтами реалізації. Це створює методологічну основу для поетапного вдосконалення управління поведінкою споживачів у мережі «Епіцентр» та може бути використано як практичний інструмент планування маркетингових змін.

Таблиця 3.2. – Пріоритетність і строки реалізації рекомендацій

Рекомендація	Пріоритетність	Орієнтовні строки реалізації
Поглиблення омніканальної персоналізації	Висока	Короткострокова (6–12 місяців)
Розвиток цифрової підтримки вибору в ТЦ	Висока	Коротко- та середньострокова (6–18 місяців)
Посилення ролі мобільного додатку	Висока	Короткострокова (6–12 місяців)
Просування комплексних рішень	Середня	Середньострокова (12–24 місяці)
Поведінкова програма лояльності	Висока	Короткострокова (6–12 місяців)
Оптимізація навігації та зонізації	Середня	Середньострокова (12–24 місяці)
Використання прогнозної аналітики	Середня	Середньо- та довгострокова (18–36 місяців)
Розвиток післяпродажної взаємодії	Висока	Короткострокова (6–12 місяців)
Освітній та експертний контент	Середня	Безперервна (постійно)
Поведінкові КРІ	Висока	Короткострокова (6–12 місяців)

Примітка. Розроблено автором

Узагальнюючи, реалізація запропонованих заходів дозволить «Епіцентру» перейти від фрагментарного впливу на споживачів до системного управління їх поведінкою, що забезпечить підвищення ефективності маркетингової діяльності та довгострокову конкурентну перевагу.

Також оцінимо очікувані кількісні ефекти від упровадження кожної рекомендації та ключові ризики реалізації. Результати представимо у вигляді таблиці 3.3.

Таблиця 3.3. – Очікувані кількісні ефекти та ризики впровадження заходів з удосконалення управління поведінкою споживачів у мережі «Епіцентр»

Рекомендація	Очікувані кількісні ефекти	Основні ризики впровадження
1	2	3
Поглиблення омніканальної персоналізації	Зростання конверсії на 5–10 %; збільшення частоти покупок на 10–15 %; підвищення LTV клієнта	Фрагментація даних; складність інтеграції IT-систем; ризики порушення захисту персональних даних
Розвиток цифрової підтримки в ТЦ	Скорочення часу прийняття рішення на 10–20 %; зростання продажів складних товарів на 5–8 %	Низька цифрова готовність частини клієнтів; додаткові витрати на інфраструктуру
Посилення ролі мобільного додатку	Зростання частки активних користувачів додатку на 20–30 %; збільшення повторних покупок на 10–15 %	Перевантаження push-сповіщеннями; низька мотивація до встановлення додатку
Просування комплексних рішень	Зростання середнього чека на 15–25 %; підвищення частки сервісних доходів	Організаційна складність координації сервісів; ризики якості підрядних робіт
Поведінкова програма лояльності	Зростання повторних покупок на 10–20 %; зниження відтоку клієнтів на 5–10 %	Зростання витрат на бонуси; складність правильної сегментації клієнтів

Продовження таблиці 3.3

1	2	3
Оптимізація навігації та зонізації	Збільшення середнього часу перебування у ТЦ на 5–10 %; зростання імпульсних покупок	Опір змінам з боку персоналу; потреба у перебудові торговельного простору
Використання прогнозової аналітики	Підвищення точності прогнозування попиту на 10–20 %; зменшення надлишкових запасів	Недостатня якість вихідних даних; висока вартість аналітичних рішень
Розвиток післяпродажної взаємодії	Зростання повторних продажів аксесуарів на 5–10 %; підвищення задоволеності клієнтів	Ігнорування комунікацій клієнтами; потреба в якісному контенті
Освітній та експертний контент	Зростання довіри до бренду; підвищення конверсії у складних категоріях на 3–7 %	Високі витрати на створення контенту; складність оцінки прямого ефекту
Поведінкові КРІ	Підвищення ефективності маркетингових рішень; скорочення неефективних витрат	Неправильний вибір метрик; складність інтерпретації поведінкових даних

Примітка. Розроблено автором

Зазначимо, що сформовані нами очікувані кількісні ефекти мають орієнтовний характер і базуються на практиках омніканального ритейлу та результатах впровадження подібних рішень у великих торговельних мережах. Найбільш відчутний економічний ефект прогнозується від заходів, що безпосередньо впливають на персоналізацію, комплексність пропозиції та повторну поведінку клієнтів.

Основні ризики зосереджені у площині інформаційних технологій, організаційної складності та управління даними, що потребує поетапного впровадження, тестування та адаптації інструментів до поведінкових особливостей клієнтів «Епіцентру».

3.2. Формування пріоритетів в охоплені сегментів ринку ТОВ «Епіцентр К»

Для систематизації подальших кроків з удосконалення політики управління попитом та поведінкою споживачів варто актуалізувати на майбутні періоди пріоритетні групи споживачів ТОВ «Епіцентр К».

Структура доходів ТОВ «Епіцентр К» формується під впливом неоднорідної цільової аудиторії, кожен сегмент якої робить різний внесок у

загальний товарообіг та має відмінне стратегічне значення. Аналіз ролі сегментів дозволяє визначити пріоритети розвитку асортименту та маркетингових інструментів, а також ідентифікувати потенційні ризики.

Найбільший і найбільш стабільний внесок у доходи підприємства забезпечує сегмент домогосподарів та власників житла. Саме цей сегмент формує ядро виручки за рахунок високого обсягу покупок товарів для ремонту, облаштування житла та побутової техніки. Для нього характерна відносно висока середня сума чека та регулярність звернень, особливо у періоди оновлення житлового фонду. Стратегічним пріоритетом у роботі з цим сегментом є розширення комплексних рішень «під ключ», розвиток сервісних послуг і персоналізованих пропозицій. Основним ризиком виступає висока чутливість цього сегмента до рівня доходів населення та макроекономічної нестабільності.

Сегмент професійних будівельників і ремонтних бригад відіграє критичну роль у забезпеченні оборотності капіталу та стабільності продажів. Хоча середня маржинальність у цьому сегменті є нижчою через оптові знижки, саме він забезпечує значний обсяг товарообігу та прогнозованість попиту. Стратегічним пріоритетом є утримання цього сегмента через спеціалізовані програми лояльності, розвиток B2B-сервісів та оптимізацію логістики. Ключовим ризиком є висока конкуренція з боку спеціалізованих будівельних баз та онлайн-дистриб'юторів, а також залежність від динаміки будівельної галузі.

Сім'ї з дітьми та молоді пари формують середню, але стійку частку доходів підприємства. Їхній внесок у виручку характеризується регулярністю та диверсифікованою структурою покупок – від товарів повсякденного попиту до сезонних і акційних позицій. Для цього сегмента стратегічно важливим є розвиток цифрових каналів, програм лояльності та екосистеми повторних покупок. Ризиком є висока цінова чутливість та швидка переорієнтація на конкурентів у разі зниження привабливості акційних пропозицій.

Сегмент власників замських будинків і дачників забезпечує суттєвий, але

нерівномірний внесок у доходи, що зумовлено сезонністю попиту. Пікові продажі припадають на весняно-літній період і пов'язані з реалізацією садової техніки, інвентарю та товарів для відпочинку. Стратегічним пріоритетом у роботі з цим сегментом є ефективне управління сезонним асортиментом, формування попиту поза сезоном і розвиток комплексних пропозицій. Основним ризиком є залежність від погодних умов і скорочення споживчої активності в міжсезоння.

Міська lifestyle-аудиторія формує відносно меншу частку доходів у порівнянні з масовими сегментами, проте відіграє важливу роль у забезпеченні вищої маржинальності та формуванні іміджу бренду. Продажі в цьому сегменті часто мають імпульсивний характер і залежать від якості візуального контенту та трендів. Стратегічним пріоритетом є оновлення асортименту, активна digital-комунікація та співпраця з інфлюенсерами. Основним ризиком виступає нестабільність попиту та швидка втрата актуальності товарів у разі зміни споживчих трендів.

Узагальнюючи, можна зазначити, що стратегія ТОВ «Епіцентр К» має базуватися на балансі між масовими сегментами, які забезпечують обсяг і стабільність доходів, та нішевыми сегментами, що формують маржинальність і бренд-капітал. Такий підхід дозволяє мінімізувати ризики, пов'язані з коливанням споживчого попиту, та підвищити довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

Отже, як було встановлено у другому розділі кваліфікаційної роботи:

1. Основна частка продажів припадає на сегменти 1 і 2 – вони забезпечують стабільний товарообіг і повторюваність покупок.
2. Сегменти 3–5 формують імідж бренду як універсального та сучасного ритейлера, що охоплює різні життєві стилі.

Відсутні вагомі причини змінювати пріоритетні і варто надалі зберігати чинний статус пріоритетів окремих сегментів споживачів. Натомість для підвищення ефективності маркетингової комунікації доцільно розвивати цифрові канали (соцмережі, мобільний застосунок, персоналізовані пропозиції).

3.3. Формування плану з удосконалення управління поведінкою споживачів у мережі «Епіцентр»

SWOT-аналіз запропонованих заходів з удосконалення управління поведінкою споживачів у мережі «Епіцентр», побудований таким чином, щоб чітко простежувалася відносна перспективність окремих рішень.

SWOT-аналіз запропонованих заходів з управління поведінкою споживачів у мережі «Епіцентр»:

1. Сильні сторони (Strengths). Запропоновані заходи спираються на вже наявні конкурентні переваги мережі «Епіцентр», насамперед масштабну клієнтську базу, широку географію присутності та поєднання офлайн- і онлайн-форматів. Поглиблення омніканальної персоналізації та розвиток мобільного додатку дозволяють максимально ефективно використати накопичені дані про поведінку споживачів, що створює основу для підвищення конверсії та повторних продажів. Важливою сильною стороною є можливість впровадження більшості заходів без кардинальної зміни бізнес-моделі, що знижує організаційні ризики. Крім того, орієнтація на комплексні товарно-сервісні рішення та післяпродажну взаємодію підсилює ціннісну пропозицію для клієнтів і сприяє зростанню середнього чека та лояльності.

Найбільш сильними з позиції внутрішніх можливостей є такі пропозиції, як розвиток омніканальної персоналізації, удосконалення програм лояльності та посилення ролі мобільного додатку, оскільки вони ґрунтуються на існуючих ресурсах і мають відносно короткий період окупності.

2. Слабкі сторони (Weaknesses). Основною слабкою стороною запропонованих заходів є їх висока залежність від якості даних та рівня цифрової зрілості організації. Інтеграція клієнтських даних, впровадження поведінкової аналітики та персоналізації потребують значних інвестицій у IT-інфраструктуру, а також високої кваліфікації персоналу. Додатковим обмеженням є складність координації між численними підрозділами та торговельними об'єктами мережі, що може уповільнювати реалізацію. Частина

заходів, зокрема оптимізація навігації та впровадження комплексних сервісних рішень, вимагає значних організаційних змін і може стикатися з внутрішнім опором персоналу.

З цієї точки зору менш привабливими у короткостроковій перспективі є проекти, пов'язані з глибокою перебудовою торговельного простору та масштабними логістичними змінами.

3. **Можливості (Opportunities).** Запропоновані заходи відкривають для «Епіцентра» можливість сформувати стійку омніканальну екосистему, що дозволить не лише збільшити продажі, а й зміцнити довгострокові відносини з клієнтами. Активне використання поведінкових даних створює передумови для більш точного прогнозування попиту, оптимізації асортименту та зменшення витрат на маркетингові комунікації. Розвиток мобільного додатку та цифрових сервісів у торговельних центрах дає змогу підвищити цінність фізичних магазинів в умовах зростання онлайн-торгівлі. Крім того, перехід до комплексних рішень дозволяє диференціюватися від конкурентів, які здебільшого зосереджуються на ціновій конкуренції.

Найбільш перспективними з позиції можливостей є заходи, що забезпечують швидку синергію між каналами: омніканальна персоналізація, поведінкова програма лояльності та інтеграція мобільного додатку з офлайн-магазинами.

4. **Загрози (Threats).** Ключовими загрозами для реалізації запропонованих заходів є зростання конкуренції з боку маркетплейсів і спеціалізованих онлайн-ритейлерів, які мають високий рівень цифрової зрілості та агресивну цінову політику. Додаткові ризики пов'язані з регуляторними обмеженнями у сфері захисту персональних даних, що може ускладнити використання поведінкової аналітики. В умовах економічної нестабільності можливе скорочення інвестицій у цифрові проекти, що відтермінує реалізацію частини заходів. Також існує ризик недостатнього прийняття нових цифрових інструментів з боку окремих груп споживачів.

Найбільш уразливими до зовнішніх загроз є проекти з довгим періодом

окупності та високими капітальними витратами, зокрема масштабні перебудови торговельних центрів.

На основі проведеного SWOT-аналізу можна зробити висновок, що найбільш перспективними для мережі «Епіцентр» є заходи, спрямовані на розвиток омніканальної персоналізації, поведінкової програми лояльності, мобільного додатку та післяпродажної взаємодії. Вони мають високий потенціал економічного ефекту, відносно низькі організаційні ризики та короткий період реалізації.

Натомість заходи, пов'язані з глибокою перебудовою торговельного простору та складною логістичною інтеграцією, доцільно реалізовувати поетапно, після досягнення стабільних результатів від цифрових і аналітичних рішень.

Далі здійснимо TOWS-обґрунтування запропонованих заходів з удосконалення управління поведінкою споживачів у мережі «Епіцентр», яке логічно доповнить проведений SWOT-аналіз і дозволить перейти від діагностики до стратегічних управлінських рішень.

TOWS-обґрунтування управлінських рішень для мережі «Епіцентр»:

1. SO-стратегії (використання сильних сторін для реалізації можливостей). Використовуючи масштабну мережу торговельних центрів, значну клієнтську базу та поєднання офлайн- і онлайн-каналів, «Епіцентр» може максимально реалізувати можливості омніканальної персоналізації. Інтеграція поведінкових даних дозволить компанії формувати індивідуальні пропозиції та підвищувати цінність клієнтського досвіду без істотного збільшення витрат на залучення нових покупців. Сильна позиція у фізичному ритейлі створює умови для впровадження цифрових інструментів підтримки вибору, що трансформують торговельні центри у сервісні простори, здатні конкурувати з онлайн-форматами. Розвиток мобільного додатку на основі вже сформованої лояльної аудиторії відкриває можливості для формування замкненої екосистеми взаємодії з клієнтами.

2. WO-стратегії (використання можливостей для подолання слабких

сторін). Можливості цифровізації та розвитку аналітики можуть бути використані для поступового подолання внутрішніх організаційних обмежень. Запровадження поведінкової аналітики та персоналізації дозволить компенсувати складність управління великою мережею за рахунок автоматизації прийняття рішень. Розвиток освітнього контенту та цифрових сервісів сприятиме підвищенню цифрової грамотності як клієнтів, так і персоналу, що зменшить опір змінам. Пілотні проекти в окремих торговельних центрах створять можливість тестування нових рішень без значних ризиків, що є ефективним інструментом подолання організаційної інерції.

3. ST-стратегії (використання сильних сторін для нейтралізації загроз). Масштаб бізнесу, широта асортименту та розвинена логістична інфраструктура «Епіцентра» можуть бути використані для протидії конкуренції з боку маркетплейсів. Формування комплексних товарно-сервісних рішень та активна післяпродажна взаємодія дозволяють створити додану цінність, яку складно відтворити в суто онлайн-форматі. Використання власних цифрових каналів і програм лояльності знижує залежність від зовнішніх рекламних платформ та зменшує вплив коливань рекламних витрат. Крім того, централізоване управління даними дає змогу забезпечити дотримання регуляторних вимог у сфері захисту персональної інформації.

4. WT-стратегії (мінімізація слабких сторін і загроз). Для мінімізації ризиків, пов'язаних із високими інвестиціями та зовнішньою нестабільністю, доцільно реалізовувати заходи поетапно з чітким контролем економічної ефективності на кожному етапі. Запровадження поведінкових КРІ дозволить своєчасно виявляти неефективні рішення та коригувати стратегію. Особливо капіталомісткі проекти, пов'язані з перебудовою торговельних центрів, доцільно відкладати до моменту отримання стабільного фінансового ефекту від цифрових і аналітичних інструментів. Використання пілотних форматів та поступове масштабування знижує ймовірність стратегічних помилок в умовах невизначеності.

Таким чином з допомогою TOWS-обґрунтування ми демонструємо, що

оптимальною для мережі «Епіцентр» є стратегія активного розвитку (SO) з акцентом на омніканальну персоналізацію, мобільний додаток і поведінкову лояльність, доповнена адаптивними WO- та ST-стратегіями. Такий підхід дозволяє поєднати внутрішні сильні сторони компанії з можливостями цифрової трансформації, одночасно знижуючи вплив організаційних обмежень і зовнішніх загроз.

Поетапний план реалізації заходів з удосконалення управління поведінкою споживачів у мережі «Епіцентр» на 2026–2028 роки. План побудовано з урахуванням організаційної логіки впровадження змін, необхідності тестування інструментів та поступового досягнення омніканальної синергії.

Перший рік реалізації плану – 2026 рік доцільно розглядати як етап формування організаційно-інфраструктурної основи управління поведінкою споживачів. Основний фокус у цей період має бути зосереджений на створенні єдиного інформаційного простору клієнтських даних, удосконаленні цифрових каналів взаємодії та запуску швидких поведінкових інструментів із відносно низькими ризиками. Упродовж 2026 року рекомендується здійснити аудит наявних CRM- та аналітичних систем, забезпечити інтеграцію даних офлайн-магазинів, інтернет-магазину та мобільного додатку, а також запровадити базові модулі персоналізації. Паралельно мають бути оновлені програми лояльності з акцентом на поведінкові стимули, розширено функціонал мобільного додатку та запуснені системні післяпродажні комунікації. Цей рік створює основу для подальших структурних і аналітичних змін.

Другий рік реалізації плану – 2027 рік має стати етапом масштабування та функціонального поглиблення омніканальної моделі. Основні організаційні зусилля доцільно спрямувати на розширення цифрової підтримки вибору безпосередньо в торговельних центрах, оптимізацію навігації та зонізації, а також впровадження комплексних товарно-сервісних рішень у ключових товарних категоріях. У цей період важливо перейти від пілотних проєктів до системного впровадження у більшості торговельних об'єктів мережі. Паралельно має розпочатися активне використання поведінкової та прогнозної

аналітики для управління асортиментом і запасами. 2027 рік є критичним з точки зору формування відчутної синергії між офлайн- і онлайн-каналами.

Третій рік реалізації плану – 2028 рік доцільно визначити як етап оптимізації, аналітичного управління та закріплення результатів. У цей період основна увага має бути приділена вдосконаленню аналітичних моделей, інтеграції поведінкових KPI у систему стратегічного управління та підвищенню економічної ефективності вже впроваджених інструментів. Доцільно здійснити коригування омніканальних сценаріїв на основі накопичених даних, розширити освітній та експертний контент, а також завершити трансформацію мобільного додатку у повноцінний центр управління клієнтським досвідом. 2028 рік має забезпечити стабільність і масштабованість системи управління поведінкою споживачів.

Плани реалізації заходів з управління поведінкою споживачів у мережі «Епіцентр» на 2026–2028 роки систематизовані у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4. – План реалізації заходів з управління поведінкою споживачів у мережі «Епіцентр» на 2026–2028 роки

Захід	2026 рік	2027 рік	2028 рік
Єдиний клієнтський профіль і CRM	Аудит, інтеграція даних, базова персоналізація	Масштабування, поглиблена сегментація	Оптимізація, автоматизовані сценарії
Програма лояльності (поведінкова)	Редизайн механіки, запуск нових стимулів	Масштабування та корекція	Оптимізація ефективності
Мобільний додаток	Функціональні оновлення, персоналізація	Інтеграція з офлайн-магазинами	Центр клієнтського досвіду
Післяпродажна взаємодія	Запуск регламентів і автоматизації	Розширення сценаріїв	Поглиблена персоналізація
Цифрова підтримка вибору в ТЦ	Пілотні проєкти	Масштабування в мережі	Оптимізація інструментів
Навігація та зонізація	Аналіз потоків клієнтів	Впровадження змін	Коригування та стандартизація
Комплексні товарно-сервісні рішення	Проєктування пакетів	Масове впровадження	Розширення категорій
Поведінкова та прогнозна аналітика	Формування команди, базові моделі	Активне використання	Інтеграція стратегічне управління
Освітній і експертний контент	Формування контент-плану	Активне виробництво	Системна інтеграція
Поведінкові KPI	Розробка та тестування	Впровадження управління	Закріплення та корекція

Примітка. Розроблено автором

Запропонований трирічний план дозволить реалізувати омніканальну модель управління поведінкою споживачів поступово, з мінімізацією організаційних і фінансових ризиків. Чітке розмежування етапів за роками забезпечуватиме логічну послідовність дій і створить основу для досягнення стійкого економічного ефекту.

Для деталізації зазначеного плану розглянемо організаційні аспекти реалізації запропонованих заходів. Тобто для кожної пропозиції зазначимо як, коли та ким вона може бути впроваджена в організаційній структурі мережі «Епіцентр».

Поглиблення омніканальної персоналізації на основі єдиного клієнтського профілю має реалізовуватися шляхом централізованої координації між IT-департаментом, маркетинговим підрозділом та службою роботи з клієнтськими даними. Організаційно цей захід доцільно впроваджувати поетапно: на першому етапі здійснюється аудит наявних баз даних і каналів збору інформації, на другому – їх технічна інтеграція в єдину CRM-платформу, а на третьому – налаштування аналітичних і персоналізаційних модулів. Ключову роль у реалізації має відігравати центральний офіс компанії, який визначає стандарти збору та використання даних, тоді як регіональні торговельні центри забезпечують коректне наповнення системи. Строки реалізації такого заходу доцільно визначати в межах 6–12 місяців з подальшим постійним удосконаленням.

Розвиток цифрових інструментів підтримки вибору безпосередньо в торговельних центрах має здійснюватися під керівництвом операційного департаменту спільно з IT-службою та маркетингом. Реалізація передбачає розробку стандартів використання QR-кодів, цифрових карток товарів і мобільної навігації, а також навчання персоналу роботі з новими інструментами. На першому етапі такі рішення можуть бути впроваджені у пілотних торговельних центрах з подальшим масштабуванням на всю мережу. Безпосередню відповідальність за впровадження в магазинах нести будуть керівники ТЦ, які координуватимуть взаємодію між технічними службами та

торговельним персоналом. Орієнтовні строки реалізації становлять 6–18 місяців залежно від масштабів адаптації.

Посилення ролі мобільного додатку як ключового інструменту управління поведінкою споживачів потребує концентрації зусиль ІТ-департаменту, відділу цифрового маркетингу та служби клієнтського досвіду. Організаційно цей процес включає регулярне оновлення функціоналу додатку, тестування нових сервісів та впровадження механізмів персоналізованих повідомлень. Важливою умовою є створення внутрішньої команди або центру компетенцій, відповідального за розвиток додатку як стратегічного каналу взаємодії з клієнтами. Реалізація цього заходу має безперервний характер, однак ключові функціональні оновлення можуть бути впроваджені протягом 6–12 місяців.

Перехід до системного просування комплексних товарно-сервісних рішень вимагає міжфункціональної координації між комерційним департаментом, службою логістики, підрозділами сервісного обслуговування та маркетингом. Організаційно цей захід передбачає перегляд внутрішніх бізнес-процесів, стандартизацію пакетних пропозицій і чіткий розподіл відповідальності між внутрішніми та зовнішніми виконавцями сервісних послуг. На етапі впровадження доцільно розпочати з окремих товарних категорій, що мають високий потенціал комплексних продажів. Строки реалізації такого заходу становлять 12–24 місяці з поступовим розширенням масштабів.

Удосконалення програм лояльності на основі поведінкових стимулів має здійснюватися під керівництвом маркетингового департаменту за участі ІТ-підрозділу та фінансової служби. Організаційні заходи включають перегляд механіки нарахування бонусів, розробку нових сценаріїв мотивації клієнтів і налаштування системи аналітики ефективності. Важливу роль відіграє фінансовий контроль, що забезпечує баланс між стимулюванням попиту та витратами на програму лояльності. Реалізація можлива у короткостроковій перспективі (6–12 місяців) із подальшим коригуванням залежно від поведінкових реакцій клієнтів.

Оптимізація навігації, зонування та логіки руху покупців у торговельних центрах потребує залучення операційного департаменту, служби

мерчандайзингу та управління нерухомістю. Організаційно цей процес передбачає аналіз потоків клієнтів, тестування альтернативних схем розміщення товарів і поступове впровадження змін без зупинки роботи магазинів. Керівники торговельних центрів відіграють ключову роль у реалізації, координуючи дії персоналу та підрядників. Строки впровадження таких змін зазвичай є середньостроковими й становлять 12–24 місяці.

Використання прогнозної та поведінкової аналітики має бути реалізоване під керівництвом аналітичного або ІТ-департаменту за активної участі комерційних і логістичних підрозділів. Організаційно це передбачає створення або розширення внутрішньої аналітичної команди, визначення стандартів роботи з даними та впровадження відповідних програмних рішень. Реалізація такого заходу має довгостроковий характер, з першими результатами через 12–18 місяців після запуску.

Розвиток післяпродажної взаємодії з клієнтами потребує тісної координації між відділом маркетингу, службою підтримки клієнтів та сервісними підрозділами. Організаційно це передбачає побудову регламентів комунікації після покупки, автоматизацію повідомлень і навчання персоналу роботі з клієнтськими запитами. Реалізація можлива у короткостроковій перспективі та не потребує значних структурних змін.

Розвиток освітнього та експертного контенту має здійснюватися під керівництвом маркетингового департаменту із залученням внутрішніх експертів, продавців-консультантів і зовнішніх спеціалістів. Організаційно доцільно створити контент-план і визначити відповідальних за його реалізацію у різних каналах. Захід має безперервний характер і реалізується поступово.

Запровадження поведінкових KPI потребує участі вищого менеджменту, маркетингового та фінансового департаментів. Організаційно це передбачає перегляд системи оцінки ефективності, навчання керівників і аналітиків та інтеграцію нових показників у систему управлінської звітності. Реалізація можлива у короткостроковому періоді та створює основу для сталого управління поведінкою споживачів.

ВИСНОВКИ

Поведінка споживачів є складним багатофакторним процесом, який охоплює формування потреб, пошук інформації, оцінку альтернатив, прийняття рішення про покупку та післяпродажну реакцію. Сучасні підходи до трактування поведінки споживачів зміщуються від раціонально-економічних моделей до комплексного розуміння поведінки як результату взаємодії психологічних, соціальних, культурних та ситуаційних чинників, що особливо актуально в умовах цифровізації та омніканального середовища.

У роботі узагальнено основні моделі поведінки споживачів, зокрема класичні етапні моделі прийняття рішень, мотиваційні, когнітивні та поведінкові підходи, а також сучасні моделі, орієнтовані на клієнтський досвід і омніканальну взаємодію. Обґрунтовано, що для підприємств роздрібно-торгівлі великого формату, таких як ТОВ «Епіцентр К», найбільш релевантними є інтегровані моделі, які враховують одночасний вплив офлайн- і онлайн-каналів, роль цифрових інструментів та післяпродажної взаємодії у формуванні повторної поведінки споживачів.

У ході дослідження було охарактеризовано інструментарій управління поведінкою споживачів, який включає цінові, комунікаційні, сервісні, просторові та цифрові інструменти впливу. Визначено, що ефективне управління поведінкою споживачів ґрунтується на поєднанні традиційних маркетингових засобів із сучасними інструментами персоналізації, програмами лояльності, цифровими сервісами та аналітикою поведінкових даних. Особливу увагу приділено омніканальному підходу як ключовому механізму забезпечення цілісного клієнтського досвіду.

Проаналізовано ринкове середовище діяльності ТОВ «Епіцентр К», у результаті чого встановлено, що підприємство функціонує в умовах високої конкуренції з боку спеціалізованих мереж і онлайн-ритейлерів, зростання ролі цифрових каналів продажу та зміни споживчих очікувань. Водночас компанія

володіє суттєвими конкурентними перевагами, зокрема масштабною мережею торговельних центрів, широким асортиментом товарів, розвиненою логістичною інфраструктурою та активним розвитком цифрових сервісів, що створює сприятливі передумови для вдосконалення системи управління поведінкою споживачів.

У роботі досліджено особливості поведінки споживачів ТОВ «Епіцентр К» з урахуванням товарних груп, типів клієнтів та каналів взаємодії. Виявлено, що поведінка покупців суттєво відрізняється залежно від формату споживання: у фізичних торговельних центрах домінує роль просторових, сервісних та консультативних факторів, тоді як в інтернет-магазині та мобільному додатку ключове значення мають зручність інтерфейсу, швидкість доступу до інформації та персоналізовані пропозиції. Доведено, що споживачі «Епіцентру» дедалі частіше демонструють омніканальну модель поведінки, поєднуючи різні канали на різних етапах купівельного процесу.

Оцінка діючих інструментів управління поведінкою споживачів показала, що ТОВ «Епіцентр К» активно використовує широкий спектр маркетингових засобів, зокрема програми лояльності, акційні пропозиції, додаткові послуги, цифрові канали комунікації та сервісні елементи. Водночас встановлено, що ці інструменти не завжди інтегровані в єдину систему управління поведінкою, що знижує потенційний ефект від їх застосування та обмежує можливості персоналізованого впливу на клієнтів.

У результаті дослідження виявлено низку проблем у системі управління поведінкою споживачів підприємства, зокрема фрагментарність використання поведінкових даних, недостатній рівень персоналізації пропозицій, обмежену інтеграцію офлайн- та онлайн-каналів, а також недостатню роль післяпродажної взаємодії у формуванні повторної поведінки. Зазначені проблеми зумовлюють потребу у переході від окремих маркетингових інструментів до системного омніканального управління поведінкою споживачів.

На основі проведеного аналізу обґрунтовано напрями вдосконалення

системи управління поведінкою споживачів ТОВ «Епіцентр К», які передбачають поглиблення омніканальної персоналізації, розвиток мобільного додатку як ключового каналу взаємодії, удосконалення програм лояльності на поведінковій основі, розширення цифрової підтримки вибору в торговельних центрах та активізацію післяпродажних комунікацій. Доведено, що реалізація цих напрямів створює передумови для підвищення економічної ефективності маркетингової діяльності та зміцнення конкурентних позицій підприємства.

У межах роботи розроблено практичні рекомендації для ТОВ «Епіцентр К», спрямовані на поетапне впровадження омніканальної моделі управління поведінкою споживачів у 2026–2028 роках. Запропоновані заходи мають прикладний характер, супроводжуються економічним обґрунтуванням, оцінкою ризиків та визначенням організаційних аспектів реалізації. Їх впровадження дозволить забезпечити синергію між офлайн-магазинами, інтернет-магазином і мобільним додатком, підвищити лояльність клієнтів та сформувати стійкі передумови для довгострокового розвитку підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Kotler P., Keller K. L. Marketing Management. 14-th ed. Pearson Education, 2011. 816 p.
2. Schiffman L. G., Wisenblit J. Consumer Behavior. 11-th ed. Pearson Education, 2015. 648 p.
3. Solomon M. R. Consumer Behavior: Buying, Having, and Being. 12-th ed. Pearson Education, 2018. 720 p.
4. Sheth J. N., Mittal B., Newman B. I. Customer Behavior: Consumer Behavior and Beyond. Dryden Press, 1999. 688 p.
5. Hofstede G. Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations. 2-nd ed. Sage Publications, 2001. 616 p.
6. Павленко А. Ф. Маркетинг : підручник. Київ : КНЕУ, 2010. 378 с.
7. Ілляшенко С. М. Маркетинг : навчальний посібник. Суми : Університетська книга, 2011. 312 с.
8. Літинська В. А. Теоретичні засади поведінки споживачів за умов глобалізації економічних процесів. *Соціальна економіка*. 2023. № 1. С. 20–28.
9. Вартанова О. В. Споживча поведінка. *Економіка та суспільство*. 2023. № 2. С. 45–52.
10. Савченко О. В. Хтей С. Р. Споживча поведінка : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2022. 180 с.
11. Гаркавенко С. С. Маркетинг : підручник. Київ : Лібра, 2008. 720 с.
12. Павленко А. Ф., Пономаренко В. Л. Маркетинг : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2013. 416 с.
13. Engel J. F., Blackwell R. D., Miniard P. W. Consumer Behavior. 9th ed. Fort Worth : Dryden Press, 1995. 875 p.
14. Kahneman D. Thinking, Fast and Slow. New York : Farrar, Straus and Giroux, 2011. 499 p.
15. Ajzen I. The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and*

Human Decision Processes. 1991. Vol. 50, No. 2. P. 179–211.

16. ТОВ «Епіцентр К». URL. : <https://opendatabot.ua/c/32490244>.
17. «Епіцентр К». URL. : https://uk.wikipedia.org/wiki/Епіцентр_К.
18. Як ми змінювались. URL. : <https://epicentrk.ua/ua/about/nasha-istoriya>.
19. Інформація про Епіцентр К. Журнал Forbes Ukraine. URL. : <https://forbes.ua/profile/epitsentr-k-227>
20. Історія компанії. URL. : <https://epicentrk.ua/ua/about/istoriya-kompaniy>.
21. Епіцентр. URL. : <https://epicentrk.ua>.
22. ТОВ «Епіцентр К». Фінансова звітність за 2020 рік. URL. : https://clarity-project.info/edr/32490244/finances?current_year=2020.
23. ТОВ «Епіцентр К». Фінансова звітність за 2021 рік. URL. : https://clarity-project.info/edr/32490244/finances?current_year=2021.
24. ТОВ «Епіцентр К». Фінансова звітність за 2022 рік. URL. : https://clarity-project.info/edr/32490244/finances?current_year=2022.
25. ТОВ «Епіцентр К». Фінансова звітність за 2023 рік. URL. : https://clarity-project.info/edr/32490244/finances?current_year=2023.
26. ТОВ «Епіцентр К». Фінансова звітність за 2024 рік. URL. : https://clarity-project.info/edr/32490244/finances?current_year=2024.
27. Retail Association of Ukraine. URL. : <https://rau.ua>.
28. Бонусна програма «Вигода». URL. : <https://epicentrk.ua/ua/vyгода>.
29. Rozetka поки незмінний лідер українського е-комерсу. URL. : <https://forbes.ua/money/rozetka-poki-nezminniy-lider-ukrainskogo-e-komers>.
30. Ковальчук О. В., Войтович О. А. Методи конкурентної боротьби сучасного українського крупного ритейлу. *Маркетинг в умовах розвитку цифрових технологій : матеріали II Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції*. Луцьк: ЛНТУ, 2025. С. 142-144.
31. Leroy Merlin Україна. URL. : <https://www.leroymerlin.ua>.
32. ТОВ «Леруа Мерлен Україна». URL. : <https://opendatabot.ua/35679295>.
33. Епіцентр. Каталог товарів. URL. : <https://epicentrk.ua/ua/shop>.

Таблиця А.1. – Трактування поняття «поведінка споживачів» окремими зарубіжними та українськими науковцями

Науковці	Пропоноване трактування поняття «поведінка споживачів»
Ф. Котлер, К. Келлер	Купівельна поведінка кінцевих споживачів – індивідів і домогосподарств, які купують товари та послуги для особистого споживання
Л. Шиффман, Дж. Візенбліт	Поведінка, яку демонструють споживачі під час пошуку, придбання, використання, оцінювання та утилізації продуктів і послуг, які, на їхню думку, задовольняють їхні потреби
М. Соломон	Дослідження процесів, які відбуваються, коли індивіди чи групи обирають, купують, використовують або утилізують продукти, послуги, ідеї чи досвід для задоволення потреб і бажань
В. А. Літинська	Поведінка споживача – це комплекс дій, рішень та реакцій, які проявляються споживачем в процесі здійснення покупок, споживання товарів та послуг, включаючи взаємодію з ринками, брендами, рекламою та іншими факторами
О. В. Вартанова, Т. Р. Цалко	З точки зору конвергентності різних галузей науки і практики, споживчу поведінку її можна визначити як усвідомлену або неусвідомлену поведінку економічного суб'єкта, спрямовану на задоволення власних раціональних або ірраціональних мотивів, потреб і бажань та детерміновану особистісними психоемоційними чинниками та особливостями мислення, яку спрямовано на вибір найкращої з точки зору індивіда альтернативи та усвідомленої відмови від інших
О. Савченко, С. Хтей	Організована форма активності, спрямовану на задоволення актуальних потреб через пошук необхідних товарів та коштів, вибір оптимальної альтернативи та організацію процедури соціально-економічного обміну

Примітка. Узагальнено автором