

# ФОРМУВАННЯ СПОЖИВЧОЇ ЛОЯЛЬНОСТІ НА УКРАЇНСЬКОМУ РИНКУ В КРИЗОВИХ УМОВАХ

Вінницький національний технічний університет

## Анотація

*Досліджено природу та інструментарій управління споживчою лояльністю в умовах воєнно-економічної кризи в Україні. Систематизовано поведінкову, емоційну та раціональну складові лояльності; обґрунтовано концепцію ціннісно-орієнтованої лояльності як специфічного феномену воєнного часу. Розкрито механіку RFM-аналізу, персоналізованого маркетингу та CRM-систем у прив'язці до реальних практик українських підприємств. На прикладі Rozetka та мережі «Сільпо» продемонстровано, що матеріальні стимули забезпечують тактичне утримання клієнта, тоді як стійку прихильність формує послідовний позитивний досвід взаємодії та ціннісний резонанс бренду.*

**Ключові слова:** лояльність споживачів; ціннісно-орієнтована лояльність; сегментація клієнтів; RFM-аналіз; персоналізований маркетинг; CRM.

## Abstract

*The paper investigates the nature and management instruments of consumer loyalty under conditions of military-economic crisis in Ukraine. The behavioral, emotional, and rational components of loyalty are systematized; the concept of value-oriented loyalty as a wartime-specific phenomenon is substantiated. The mechanics of RFM analysis, personalized marketing, and CRM systems are examined through the lens of real Ukrainian business practices. Using Rozetka and Silpo as cases, the study demonstrates that material incentives ensure tactical customer retention, whereas lasting loyalty is shaped by a consistent positive brand experience and value resonance.*

**Keywords:** consumer loyalty; value-oriented loyalty; customer segmentation; RFM analysis; personalized marketing; CRM.

## Вступ

Повномасштабна війна та тривала економічна нестабільність істотно вплинули на зміну конкурентного середовища українського ринку. Зниження реальних доходів населення, масштабні міграційні процеси та порушення усталених ланцюгів постачання сформували нові умови функціонування бізнесу, у яких утримання наявних клієнтів набуло статусу стратегічного пріоритету. Відповідно до загальновизнаних оцінок, витрати на залучення нового споживача приблизно у п'ять разів перевищують витрати на утримання існуючого [1]. В умовах обмеження маркетингових бюджетів така асиметрія витрат зумовлює необхідність переорієнтації підприємств на довгострокову взаємодію з клієнтською базою та пошук ефективніших механізмів підтримання лояльності споживачів.

Результати емпіричного дослідження, проведеного компанією Deloitte Ukraine у грудні 2024 р. (n = 1000 респондентів), підтвердили наявність суттєвих змін у моделях споживчої поведінки населення. Зокрема, 44 % українських споживачів враховують позицію бренду щодо підтримки Збройних сил України та мовної політики під час вибору товарів, 62 % респондентів свідомо відмовляються від продукції компаній, які продовжують діяльність на ринку країни-агресора [2]. Наведені результати свідчать про формування нового типу споживчої лояльності, основу якого становлять економічні, функціональні, ціннісні та соціально-етичні чинники. Унаслідок цього традиційні інструменти стимулювання збуту, зокрема дисконтні програми, втрачають здатність повною мірою забезпечувати стійку прихильність споживачів.

Незважаючи на посилення наукового та практичного інтересу до проблематики формування лояльності, значна частина вітчизняних підприємств продовжує обмежуватися використанням стандартних програм знижок, недостатньо застосовуючи сучасні аналітичні та комунікаційні інструменти, зокрема сегментацію клієнтів, RFM-аналіз, персоналізовані комунікації та CRM-системи. Наявність розриву між сучасними теоретичними підходами до управління споживчою лояльністю та практикою їх впровадження в діяльність українських підприємств зумовлює актуальність дослідження. У зв'язку

з цим метою роботи є систематизація інструментів формування споживчої лояльності та визначення особливостей їх застосування в умовах функціонування українського ринку в період воєнного часу.

### Результати дослідження

Споживчу лояльність доцільно розглядати як стійку схильність споживача до повторного вибору певного товару, послуги або бренду, характер якої визначається домінуючими мотивами купівельної поведінки. У науковій літературі традиційно виокремлюють кілька основних типів лояльності. Поведінкова лояльність характеризується систематичним здійсненням повторних покупок за відсутності вираженої емоційної прихильності до бренду: споживач продовжує взаємодію з підприємством переважно через цінові переваги, зручність або обмеженість альтернативних пропозицій, однак залишається схильним до зміни постачальника за появи вигідніших умов [3, с. 172]. Емоційна лояльність формується на основі суб'єктивного сприйняття бренду та пов'язана з його репутацією, ціннісними характеристиками і соціальним схваленням з боку референтного середовища. Раціональна лояльність, своєю чергою, є результатом усвідомленої оцінки споживачем співвідношення ціни, якості продукції та рівня сервісного обслуговування [4, с. 73].

Найбільшу цінність для підприємства становить істинна лояльність, яка інтегрує поведінковий та емоційний компоненти споживчої прихильності. За таких умов споживач не обмежується повторним придбанням продукції, а й асоціює себе з брендом, позитивно оцінює його діяльність, рекомендує іншим та демонструє готовність підтримувати його в конкурентному середовищі [3, с. 173]. Істинна лояльність забезпечує зниження витрат на залучення нових клієнтів і сприяє стабілізації фінансових результатів підприємства навіть в умовах економічної нестабільності.

Реалії українського ринку упродовж 2022-2025 рр. засвідчили необхідність розширення традиційної класифікації споживчої лояльності. Результати досліджень Deloitte Ukraine [2] та суміжних аналітичних праць підтверджують формування ціннісно-орієнтованої лояльності, при якій споживач ототожнює власну соціальну та громадянську позицію з діяльністю бренду. У такому випадку готовність до придбання продукції, зокрема за вищою ціною, зумовлюється підтримкою підприємством суспільно значущих ініціатив, благодійних проєктів або допомоги Збройним силам України. Згідно з результатами дослідження Deloitte, понад чверть респондентів підтвердили готовність сплачувати вищу ціну за продукцію компаній, які фінансово підтримують ЗСУ або реалізують соціальні ініціативи [2]. Це свідчить про зміну мотиваційної структури споживчої поведінки, у межах якої споживання дедалі більше виконує функцію вираження особистісної та соціальної ідентичності. За таких умов ігнорування ціннісного аспекту взаємодії зі споживачами може призвести до втрати важливого нематеріального чинника формування довгострокової прихильності до бренду.

Перехід від концепції масового маркетингу до моделі управління взаємовідносинами з клієнтами зумовлює необхідність використання аналітичних інструментів сегментації споживачів. Одним із найбільш поширених інструментів такого типу є RFM-аналіз – метод класифікації клієнтів за трьома ключовими параметрами: давністю останньої покупки, частотою здійснення транзакцій та обсягом витрат споживача. Практична цінність цього методу полягає у відносній простоті застосування, оскільки для проведення аналізу достатньо наявності структурованої транзакційної бази без залучення складних психографічних або поведінкових моделей. Використання RFM-матриці дає змогу виокремити найбільш цінні сегменти клієнтів, визначити групи зі зниженим рівнем активності та ідентифікувати споживачів із високою ймовірністю відтоку, що створює підґрунтя для формування диференційованих комунікаційних сценаріїв і персоналізованих стимулів взаємодії.

У дослідженні 2025 р. Мельник О. І. запропоновано розширений підхід до оцінювання лояльності, заснований на інтеграції RFM-аналізу з індексом Net Promoter Score та показником клієнтського досвіду CXi. Розглянута модель забезпечує комплексне оцінювання споживчої лояльності та створює можливість для динамічного моніторингу змін у поведінці клієнтів і визначення пріоритетних напрямів удосконалення взаємодії з ними [5]. Разом з тим ефективність RFM-аналізу значною мірою залежить від масштабу та якості клієнтської бази. Практика свідчить, що найбільшу результативність цей інструмент демонструє за наявності значного масиву структурованих транзакційних даних. Для підприємств із меншою клієнтською аудиторією доцільнішим може бути використання спрощених двовимірних моделей із адаптацією порогових значень до специфіки конкретного бізнесу.

За результатами досліджень [6], використання омніканальних стратегій у поєднанні з персоналізованими комунікаціями сприяє підвищенню рівня утримання клієнтів і зростанню показника Net

Promoter Score. В умовах українського ринку ефективність такого підходу підтверджується зростанням лояльності та середнього чека серед споживачів, які взаємодіють із брендом одночасно через онлайн- і офлайн-канали, зокрема поєднують цифрове замовлення товарів із отриманням через мережу логістичних операторів [7].

Показовим прикладом комплексної бонусної програми є система «Rozetka Бонус», побудована на механізмі накопичення бонусних нарахувань за здійснені покупки. Такий підхід сприяє формуванню повторної купівельної поведінки та підвищує рівень утримання клієнтів завдяки створенню додаткової економічної цінності для споживача. За результатами дослідження Markett (2025), 78 % українських онлайн-покупців регулярно користуються бонусними програмами, а для 62 % респондентів наявність кешбеку або бонусної системи є одним із визначальних критеріїв вибору торговельного майданчика [8]. Однак, ефективність бонусних механізмів має обмежений характер, оскільки їх вплив переважно пов'язаний із формуванням поведінкової лояльності. У разі появи конкурентної пропозиції з вигіднішими умовами стимулювання споживач може змінити платформу або постачальника. У зв'язку з цим довгострокова стабільність клієнтської бази залежить не лише від матеріальних стимулів, а й від загальної сприйнятої цінності бренду, яка формується через якість взаємодії зі споживачем, репутацію та емоційне сприйняття компанії.

Важливість комплексного клієнтського досвіду підтверджується практикою мережі Сільпо. Результати UX-дослідження, проведеного із застосуванням глибинних інтерв'ю, засвідчили, що споживачі надають суттєвого значення зручності мобільного застосунку, оперативності реагування на звернення та загальній тональності комунікації бренду [9]. Клієнти, які позитивно оцінювали якість взаємодії з компанією, демонстрували значно вищу частоту повторних покупок порівняно зі споживачами, що не отримували персоналізованого досвіду. Це підтверджує, що емоційна лояльність формується внаслідок систематичного позитивного досвіду взаємодії з брендом, а не виключно під впливом короткострокових фінансових стимулів. Знижки та бонуси можуть стимулювати окреме рішення про покупку, проте не здатні самостійно забезпечити довготривалу прихильність споживача.

Управління споживчою лояльністю має комплексний та поетапний характер, у межах якого кожен наступний рівень базується на результативності попереднього. Базовою передумовою виступають якісний сервіс, ефективна система зворотного зв'язку та здатність підприємства оперативно реагувати на потреби клієнтів. Наступним етапом є використання аналітичних інструментів, зокрема RFM-аналізу та показників NPS, що забезпечують сегментацію клієнтської бази й створюють основу для персоналізованих комунікацій. Подальший розвиток системи лояльності передбачає впровадження програм утримання клієнтів та забезпечення омніканальної присутності бренду. Найвищий рівень управління лояльністю пов'язаний із формуванням спільноти навколо бренду та стимулюванням реферального поширення позитивного споживчого досвіду [10]. Послідовна реалізація всіх зазначених етапів створює передумови для формування стійкої клієнтської відданості, тоді як фрагментарне використання окремих дисконтних механізмів не забезпечує довгострокового ефекту.

## Висновки

Споживчу лояльність доцільно розглядати як багатовимірний феномен, що охоплює поведінковий, емоційний та раціональний компоненти споживчої прихильності. Умови воєнно-економічної нестабільності в Україні зумовили посилення ще одного складника – ціннісного, за якого вибір бренду дедалі більше пов'язується з громадянською позицією споживача та його соціальними орієнтирами, а не виключно з функціональними характеристиками товару чи послуги. За таких умов підприємства, які обмежують систему управління лояльністю використанням лише дисконтних програм, фактично звужують зміст цього явища до короткострокового матеріального стимулювання, що не забезпечує формування стійкої клієнтської прихильності та знижує ефективність використання маркетингових ресурсів.

Практичний досвід українських ритейлерів підтверджує, що поєднання RFM-аналізу, CRM-систем і персоналізованих комунікацій у межах омніканального підходу забезпечує відчутні результати навіть в умовах обмежених фінансових можливостей. Довгострокова лояльність споживачів формується насамперед через систематичний позитивний досвід взаємодії з брендом, високий рівень сервісу та наявність ціннісної відповідності між компанією і клієнтом, тоді як фінансові стимули виконують переважно допоміжну функцію. У зв'язку з цим пріоритетним напрямом розвитку маркетингових стратегій вітчизняних підприємств має стати перехід від транзакційних інструментів стимулювання

збуту до комплексного управління клієнтським досвідом і довгостроковими взаємовідносинами зі споживачами.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Троцько Д., Перельотов О. Утримання користувачів: від вимірювання до покращення. *Excited Agency Blog*. 2024. URL: <https://excited.agency/ua/blog/user-retention>.
2. Споживацькі настрої українців у 2024 р. *Deloitte Ukraine*. 2025. URL: <https://www.deloitte.com/ua/uk/about/press-room/consumer-behavior-research-2024.html>.
3. Наумова О. Е. Формування лояльності споживачів як стратегічний напрям менеджменту підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 6. С. 171–174.
4. Вовна А., Нянько В. Управління діяльністю торговельного підприємства на засадах маркетингу. *Маркетингові технології в умовах євроінтеграційних процесів : тез. доп. XIX міжнар. наук.-практ. конф.* (19–20 грудня 2024 р.). Хмельницький, 2024. С. 73–77.
5. Мельник О. І. Моделі оцінювання лояльності в умовах гібридного клієнтського досвіду малого бізнесу. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2025. Вип. 35. С. 205–211. DOI: 10.20535/2307-5651.35.2025.352403.
6. The Critical Role of Omnichannel Customer Loyalty in Modern Retail Success. *Amazon Web Services*. 2023. URL: <https://aws.amazon.com/blogs/industries/the-critical-role-of-omnichannel-customer-loyalty-in-modern-retail-success>.
7. 10 E-commerce Trends in Ukraine in 2026: What Has Changed Since the Start of the War. *IWIS Analytics*. 2026. URL: <https://iwis.io/en/blog/ecommerce-trends-ukraine-2026>.
8. Програми лояльності в українському e-commerce: аналіз ефективності. *Markett*. 2025. URL: <https://markett.co.ua/blog/prohramy-loyal-nosti-v-ukrayins-komu-e-commerce-analiz-efektyvnosti>.
9. Дослідження користувацького досвіду для «Сільпо». *Projector Institute*. URL: <https://prjctr.com/mag/research-silpo>.
10. Касьянова Н. В., Бут-Гусаїм Є. С. Модель поведінки клієнта як основа управління споживчою лояльністю. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2022. Вип. 3 (36). С. 57–62. DOI: 10.32782/easterneurope.36-9.
11. Пан Л. В. Лояльність споживачів як стратегічний показник успішності компанії. *Збірник наукових праць*. Київ, 2021. С. 193–200.

**Косарук Олена Миколаївна** – кандидат педагогічних наук, доцент кафедри менеджменту, маркетингу та економіки, Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця. e-mail: [lana.menzul@gmail.com](mailto:lana.menzul@gmail.com)

**Магдєвич Анастасія Анатоліївна** – студентка групи ІМР-25Б, факультет менеджменту та інформаційної безпеки, Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця.

**Kosaruk Olena** — PhD, Associate Professor of the Department of Management, Marketing and Economics, Vinnitsia National Technical University, Vinnitsia. e-mail: [lana.menzul@gmail.com](mailto:lana.menzul@gmail.com).

**Mahdevych Anastasiia Anatoliivna** – student of group IMR-25B, Faculty of Management and Information Security, Vinnitsia National Technical University, Vinnitsia.