

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

**Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту**

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА

Менеджмент бізнес-організацій

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

07 Управління та адміністрування

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

073 Менеджмент

Форма здобуття освіти: заочна

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА
УПРАВЛІННЯ ЛОЯЛЬНІСТЮ КЛІЄНТІВ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ
В КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ
ГНАТЮК АЛІНИ ВОЛОДИМИРІВНИ**

Науковий керівник: д.п.н., ст. д., проф. кафедри менеджменту Ольга БАНІТ

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною
комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

В. о. завідувача кафедри: д.е.н., проф. Михайло САГАЙДАК

Київ 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЛОЯЛЬНІСТЮ КЛІЄНТІВ БІЗНЕС ОРГАНІЗАЦІЇ В КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ...	6
1.1 Поняття управління лояльністю клієнтів бізнес-організації.....	6
1.2 Складові управління лояльністю клієнтів бізнес-організації, їх характеристика	10
1.3 Особливості управління лояльністю клієнтів бізнес-організації в конкурентному середовищі	17
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛОЯЛЬНІСТЮ КЛІЄНТІВ АШАН УКРАЇНА В КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ	28
2.1 Аналіз управління лояльністю клієнтів «Ашан Україна»	28
2.2 Розробка рекомендацій щодо вдосконалення управління лояльністю клієнтів «Ашан Україна»	35
2.3 Економічне обґрунтування впровадження запропонованих заходів	42
ВИСНОВКИ.....	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	52

ВСТУП

У сучасних умовах високої конкуренції та динамічного розвитку ринків успішність бізнес-організацій значною мірою залежить від їхньої здатності формувати та підтримувати лояльність клієнтів. Управління лояльністю клієнтів стає не просто одним із напрямів маркетингової діяльності, а стратегічним імперативом, що визначає конкурентоспроможність компанії на ринку. Формування довготривалих відносин із клієнтами забезпечує стабільність прибутку, зменшує витрати на залучення нових споживачів та створює передумови для сталого розвитку бізнесу.

Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що в умовах насиченості ринків та зростання вимогливості споживачів, традиційні методи забезпечення конкурентоспроможності втрачають свою ефективність. Натомість, побудова системи управління лояльністю клієнтів дозволяє бізнес-організаціям створювати унікальні конкурентні переваги, які важко копіювати конкурентам. Особливої значущості ця проблематика набуває в контексті цифрової трансформації бізнесу, коли інструменти управління лояльністю клієнтів суттєво розширюються завдяки впровадженню сучасних інформаційних технологій та аналітичних систем.

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних засад та розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління лояльністю клієнтів бізнес-організації в конкурентному середовищі.

Завдання кваліфікаційної бакалаврської роботи:

- обґрунтувати теоретичні аспекти управління лояльністю клієнтів бізнес-організації
- виявити підходи та інструменти управління лояльністю клієнтів бізнес-організації в конкурентному середовищі
- здійснити аналіз управління лояльністю клієнтів Ашан Україна

- розробити рекомендації щодо вдосконалення управління лояльністю клієнтів в Ашан Україна
- оцінити економічний ефект запропонованих заходів

Об'єкт дослідження – процес управління лояльністю клієнтів бізнес-організації.

Предмет дослідження – теоретико-методичні та практичні аспекти формування та реалізації системи управління лояльністю клієнтів бізнес-організації в конкурентному середовищі.

Теоретична значущість дослідження полягає у систематизації та розвитку теоретичних положень щодо управління лояльністю клієнтів, уточненні понятійно-категоріального апарату, обґрунтуванні структурно-функціональної моделі системи управління лояльністю клієнтів бізнес-організації з урахуванням впливу конкурентного середовища.

Практична значущість дослідження полягає у можливості використання розроблених методичних підходів та практичних рекомендацій для вдосконалення системи управління лояльністю клієнтів бізнес-організацій різних галузей економіки, що дозволить підвищити їхню конкурентоспроможність та забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Методологічну основу дослідження складають загальнонаукові та спеціальні методи пізнання: метод системного аналізу (для дослідження системи управління лояльністю клієнтів як складної системи), методи аналізу та синтезу (для визначення складових системи управління лояльністю), порівняльний метод (для виявлення особливостей різних підходів до управління лояльністю), економіко-статистичні методи (для аналізу показників ефективності управління лояльністю клієнтів), методи експертних оцінок (для визначення пріоритетних напрямів удосконалення системи управління лояльністю).

Апробація результатів. участь у платформі «Інноваційні управлінські практики для забезпечення глобальної конкурентоспроможності України в

умовах повоєнного відновлення» в межах 92-ї щорічної студентської наукової конференції «Інноваційні рішення для відродження України у глобальній парадигмі конкурентоспроможності». Результати дослідження представлені в тезах «Основні підходи та інструменти управління лояльністю клієнтів бізнес-організації в конкурентному середовищі».

Структура дослідження відповідає логіці наукового пошуку та складається із вступу, двох розділів, висновків, містить 59 сторінок, 12 таблиць, 1 рисунок, список літератури з 42 найменувань,

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЛОЯЛЬНІСТЮ КЛІЄНТІВ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Поняття управління лояльністю клієнтів бізнес-організації

Управління лояльністю клієнтів є одним із ключових напрямів стратегічного управління сучасною бізнес-організацією, що забезпечує формування її стійких конкурентних переваг на ринку. Для глибокого розуміння сутності цього поняття доцільно розглянути його концептуальні основи, еволюцію наукових підходів до визначення лояльності клієнтів та особливості управління нею в сучасних умовах господарювання.

Концепція лояльності клієнтів почала формуватися в науковій літературі з середини ХХ століття, проте особливої актуальності набула в останні десятиліття у зв'язку з переходом від транзакційного маркетингу до маркетингу відносин. У сучасному розумінні лояльність клієнтів розглядається як багатовимірне поняття, що інтегрує поведінкові, когнітивні та емоційні аспекти взаємовідносин споживача з брендом або компанією.

Аналіз наукової літератури свідчить про різноманітність підходів до визначення поняття «лояльність клієнтів». Так, українські вчені розглядають лояльність споживачів як «позитивне ставлення споживачів до певної компанії, продуктів чи послуг, яке формується під впливом маркетингових чинників і особистого досвіду споживача та виражається у прихильності до компанії і довгострокових взаємовідносинах з нею» [4, с. 166]. Дослідники визначають лояльність як «сформовану внаслідок взаємодії із споживачем його поведінку в процесі здійснення купівлі, що характеризується добровільним вибором

конкретного товару, послуги виробника чи постачальника серед наявних на ринку альтернатив та можливу зміну такої поведінки в майбутньому» [3, с. 64].

Доцільно розрізняти поведінкову та емоційну (перцепційну) лояльність клієнтів. Поведінкова лояльність виявляється у регулярності здійснення повторних покупок, збільшенні їх обсягу, розширенні асортименту придбаних товарів або послуг. Емоційна лояльність характеризується позитивним ставленням до компанії, її продукції, готовністю рекомендувати її іншим споживачам, нечутливістю до дій конкурентів. Найбільш цінною для бізнес-організації є комплексна лояльність, яка поєднує обидва аспекти.

Управління лояльністю клієнтів як науково-практичний напрям діяльності бізнес-організації формувалось під впливом розвитку концепції маркетингу відносин. Згідно з дослідженнями сучасних вчених, управління лояльністю клієнтів є невід'ємною складовою системи управління клієнтським досвідом (customer experience management), спрямованої на створення позитивних вражень від взаємодії з компанією на всіх етапах клієнтського шляху [16, с. 74]. Таким чином, управління лояльністю клієнтів має розглядатися в контексті холістичного підходу до формування клієнтоорієнтованої бізнес-моделі.

Враховуючи наведені підходи, можна запропонувати таке визначення: управління лояльністю клієнтів бізнес-організації – це цілеспрямований систематичний процес розробки, впровадження та вдосконалення комплексу стратегічних і тактичних заходів, спрямованих на формування позитивного ставлення клієнтів до бізнес-організації, її продуктів та послуг, стимулювання повторних покупок та встановлення довготривалих взаємовигідних відносин з клієнтами з метою підвищення конкурентоспроможності організації на ринку.

Управління лояльністю клієнтів базується на низці принципів, основними з яких є:

1. Принцип клієнтоцентричності – визнання клієнта ключовою цінністю бізнес-організації та орієнтація всіх бізнес-процесів на задоволення його потреб.

2. Принцип індивідуалізації – забезпечення персоналізованого підходу до взаємодії з клієнтами на основі аналізу їхніх індивідуальних характеристик та преференцій.
3. Принцип довгостроковості – орієнтація на побудову тривалих відносин з клієнтами, а не на короткострокові комерційні результати.
4. Принцип взаємовигідності – забезпечення балансу інтересів бізнес-організації та клієнтів.
5. Принцип системності – формування цілісної системи управління лояльністю, що інтегрує різні функціональні напрями діяльності бізнес-організації.
6. Принцип проактивності – випереджувальне реагування на зміни у потребах та очікуваннях клієнтів.
7. Принцип інноваційності – постійне вдосконалення методів та інструментів управління лояльністю на основі впровадження інноваційних технологій.

Система управління лояльністю клієнтів виконує такі основні функції:

1. Аналітична – дослідження потреб, очікувань та поведінки клієнтів, сегментація клієнтської бази, аналіз рівня задоволеності та лояльності клієнтів.
2. Планувальна – розробка стратегій та програм формування лояльності клієнтів, визначення ключових показників ефективності.
3. Організаційна – формування організаційної структури та алокація ресурсів для реалізації заходів з управління лояльністю клієнтів.
4. Мотиваційна – розробка та впровадження системи стимулів для клієнтів та працівників компанії.
5. Контрольна – моніторинг ефективності заходів з управління лояльністю, виявлення відхилень від запланованих результатів та їх коригування.

Сучасні дослідники наголошують, що «управління лояльністю клієнтів є циклічним процесом, який включає етапи планування, організації, мотивації та контролю, спрямованих на забезпечення стійких взаємовигідних відносин між

підприємством та його клієнтами» [6, с. 92]. Циклічність цього процесу зумовлена необхідністю постійного вдосконалення системи управління лояльністю відповідно до змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх можливостей бізнес-організації.

Важливим аспектом управління лояльністю клієнтів є оцінювання її рівня. У науковій літературі пропонуються різні підходи до оцінювання лояльності клієнтів, серед яких найбільш поширеними є:

1. Індекс чистої підтримки (Net Promoter Score, NPS) – метрика, що визначає готовність клієнтів рекомендувати компанію, продукт чи послугу іншим споживачам.
2. Індекс споживчої лояльності (Customer Loyalty Index, CLI) – комплексний показник, що враховує готовність до повторних покупок, готовність рекомендувати та резистентність до конкурентних пропозицій.
3. Коефіцієнт утримання клієнтів (Customer Retention Rate, CRR) – показник, що відображає здатність компанії утримувати клієнтів протягом певного періоду.
4. Частка гаманця клієнта (Share of Wallet, SoW) – частка витрат клієнта на продукцію конкретної компанії в загальному обсязі його витрат на відповідну категорію продуктів.
5. Індекс задоволеності клієнтів (Customer Satisfaction Index, CSI) – показник, що вимірює рівень задоволеності клієнтів взаємодією з компанією.

Інтеграція різних метрик дозволяє отримати комплексне уявлення про стан лояльності клієнтів та ефективність управління нею. При цьому, як зазначають дослідники, «для адекватного оцінювання лояльності клієнтів необхідно враховувати як кількісні, так і якісні показники, що відображають різні аспекти взаємовідносин клієнтів з компанією» [8, с. 235].

Таким чином, управління лояльністю клієнтів бізнес-організації є комплексним процесом, що базується на інтеграції маркетингових, управлінських та інформаційно-аналітичних технологій з метою формування

стійких конкурентних переваг на ринку. Ефективність цього процесу залежить від здатності бізнес-організації розробити та впровадити стратегію управління лояльністю, що враховує специфіку її діяльності, особливості цільової аудиторії та динаміку конкурентного середовища.

1.2 Складові управління лояльністю клієнтів бізнес-організації, їх характеристика

Управління лояльністю клієнтів як комплексний процес включає низку взаємопов'язаних складових, що забезпечують системний підхід до формування довготривалих взаємовигідних відносин між бізнес-організацією та її клієнтами. Аналіз наукової літератури та практики функціонування успішних компаній дозволяє виокремити такі ключові складові системи управління лояльністю клієнтів бізнес-організації.

Стратегічна складова управління лояльністю є фундаментальним елементом, що визначає загальне спрямування та підходи організації до формування лояльності клієнтів. Вона включає визначення стратегічних цілей щодо лояльності клієнтів, розробку довгострокових програм лояльності, інтеграцію цілей управління лояльністю у загальну корпоративну стратегію. Як зазначає дослідниця, «стратегія управління лояльністю споживачів має бути спрямована на довгострокове утримання клієнтів, збільшення частки в гаманці споживача та формування готовності до рекомендацій» [3, с. 66].

Важливою характеристикою стратегічної складової є її узгодженість з ціннісною пропозицією компанії. Дослідники зазначають, що «ефективність стратегії управління лояльністю залежить від її здатності підсилювати сприйняття ціннісної пропозиції бренду та формувати ідентифікацію споживача з брендом» [17, с. 114]. Таким чином, стратегічна складова має забезпечувати диференціацію компанії на ринку та посилення її конкурентних позицій.

Організаційна складова управління лояльністю клієнтів охоплює структурні та процесні аспекти забезпечення ефективного функціонування системи управління лояльністю. Вона включає формування організаційної структури управління лояльністю, розподіл повноважень та відповідальності, розробку регламентів та процедур взаємодії з клієнтами, створення крос-функціональних команд для реалізації програм лояльності.

Українські вчені акцентують увагу на тому, що «організаційна складова системи управління лояльністю клієнтів має забезпечувати інтеграцію зусиль різних функціональних підрозділів компанії (маркетингу, продажів, сервісу, логістики, виробництва) для створення цілісного позитивного досвіду взаємодії клієнтів з компанією» [6, с. 93]. Особливу роль у рамках організаційної складової відіграє формування клієнтоорієнтованої корпоративної культури, що спрямована на визнання клієнта найвищою цінністю компанії та мотивацію персоналу до забезпечення високого рівня обслуговування.

Інформаційно-аналітична складова системи управління лояльністю клієнтів забезпечує збір, обробку та аналіз інформації про клієнтів, їхні потреби, очікування, поведінку та рівень задоволеності. Вона включає впровадження CRM-систем, баз даних клієнтів, аналітичних інструментів для сегментації клієнтської бази та прогнозування поведінки клієнтів.

Закордонні вчені підкреслюють, що «ефективне управління лояльністю клієнтів у сучасних умовах неможливе без формування комплексної системи управління даними про клієнтів, яка дозволяє аналізувати клієнтський шлях та виявляти можливості для покращення клієнтського досвіду» [13, с. 201]. Використання сучасних інформаційних технологій, зокрема, технологій великих даних (Big Data) та штучного інтелекту, дозволяє бізнес-організаціям здійснювати глибоку персоналізацію взаємодії з клієнтами, що є важливою передумовою формування їхньої лояльності.

У таблиці 1.1 представлено основні інструменти інформаційно-аналітичної складової системи управління лояльністю клієнтів та їхню функціональну спрямованість.

Таблиця 1.1 – Інструменти інформаційно-аналітичної складової системи управління лояльністю клієнтів

Інструмент	Функціональна спрямованість
CRM-система	Збір, зберігання та аналіз інформації про клієнтів, автоматизація процесів взаємодії з клієнтами
Система аналітики клієнтських даних	Сегментація клієнтської бази, виявлення патернів поведінки клієнтів, прогнозування відтоку клієнтів
Система управління відгуками клієнтів	Збір та аналіз зворотного зв'язку від клієнтів, виявлення проблемних аспектів взаємодії
Система омніканальних комунікацій	Забезпечення єдиного підходу до взаємодії з клієнтами через різні канали комунікації
Система аналітики соціальних медіа	Моніторинг та аналіз згадувань бренду в соціальних мережах, виявлення тенденцій та настроїв щодо бренду
Система персоналізації контенту	Формування індивідуальних пропозицій та комунікацій для клієнтів на основі їхніх преференцій та поведінки
Система аналітики клієнтського шляху	Аналіз досвіду взаємодії клієнтів з компанією на різних етапах клієнтського шляху, виявлення точок болю

Джерело: розроблено автором

Продуктово-сервісна складова управління лояльністю клієнтів спрямована на забезпечення високої якості продуктів та послуг компанії, їх відповідності очікуванням клієнтів та формування додаткової цінності для споживачів. Вона включає розробку та вдосконалення продуктів з урахуванням потреб клієнтів, забезпечення високого рівня обслуговування, створення унікального клієнтського досвіду.

Дослідники зазначають, що «якість продукції та рівень обслуговування є фундаментальними факторами формування лояльності споживачів, що створюють основу для побудови довготривалих відносин між компанією та її клієнтами» [2, с. 274]. При цьому, особливого значення набуває не лише базова якість продуктів та послуг, але й здатність компанії створювати емоційну цінність для клієнтів, формувати позитивні враження від взаємодії з брендом.

Вчені підкреслюють, що «в сучасних умовах конкуренції за увагу та лояльність споживачів бізнес-організації мають фокусуватися на створенні емоційного зв'язку з клієнтами через формування унікального клієнтського досвіду на всіх етапах взаємодії з компанією» [1, с. 5]. Таким чином, продуктово-сервісна складова системи управління лояльністю має охоплювати весь спектр факторів, що визначають сприйняття цінності пропозиції компанії клієнтами.

Комунікаційна складова системи управління лояльністю клієнтів забезпечує ефективну взаємодію компанії з клієнтами через різні канали комунікації, формування позитивного іміджу бренду, донесення ціннісної пропозиції до цільової аудиторії. Вона включає розробку контент-стратегії, управління комунікаціями в соціальних мережах, організацію зворотного зв'язку з клієнтами, формування системи кризових комунікацій.

Дослідники акцентують увагу на тому, що «ефективність комунікаційної складової системи управління лояльністю залежить від здатності компанії забезпечити послідовність та узгодженість комунікацій через різні канали, а також від спроможності адаптувати комунікаційні повідомлення до особливостей різних сегментів клієнтської бази» [5, с. 15]. Особливого значення в сучасних умовах набуває розвиток омніканальної комунікації, що передбачає інтеграцію онлайн та офлайн каналів взаємодії з клієнтами для забезпечення цілісного клієнтського досвіду.

Мотиваційна складова системи управління лояльністю клієнтів спрямована на стимулювання бажаної поведінки клієнтів (повторні покупки, рекомендації, участь у співтворенні цінності) та персоналу компанії

(клієнтоорієнтована поведінка, проактивність у вирішенні проблем клієнтів). Вона включає розробку та впровадження програм лояльності, системи винагород для клієнтів, механізмів мотивації персоналу до забезпечення високого рівня обслуговування.

Дослідники визначають програму лояльності як «комплекс маркетингових заходів, спрямованих на формування повторних покупок, збільшення частоти та обсягу покупок, стимулювання рекомендацій існуючими клієнтами» [7, с. 280]. Автор виокремлює такі типи програм лояльності: дисконтні програми, бонусні програми, коаліційні програми, клуби постійних клієнтів, програми привілеїв.

У таблиці 1.2 представлено основні типи програм лояльності та їхні характеристики.

Таблиця 1.2 – Типи програм лояльності та їхні характеристики

Тип програми лояльності	Характеристика
Дисконтні програми	Надання знижок клієнтам за повторні покупки, досягнення певного обсягу покупок, тривалість співпраці
Бонусні програми	Нарахування балів за покупки з можливістю їх подальшого обміну на товари, послуги або знижки
Коаліційні програми	Об'єднання кількох компаній в рамках єдиної програми лояльності з можливістю накопичення та використання балів у різних партнерів
Клуби постійних клієнтів	Надання особливого статусу постійним клієнтам з доступом

Джерело: розроблено автором

Вчені зазначають, що «вибір типу програми лояльності має відповідати специфіці бізнесу, особливостям цільової аудиторії та конкурентному середовищу, в якому функціонує компанія» [8, с. 236]. При цьому, важливо забезпечити баланс між економічними стимулами (знижки, бонуси) та емоційними факторами (визнання, статус, причетність до спільноти), що впливають на лояльність клієнтів.

Контрольно-оцінювальна складова системи управління лояльністю клієнтів спрямована на моніторинг та оцінювання ефективності заходів з управління лояльністю, виявлення відхилень від планових показників та їх

коригування. Вона включає визначення ключових показників ефективності (KPI) системи управління лояльністю, розробку методики оцінювання рівня лояльності клієнтів, формування системи моніторингу задоволеності клієнтів.

Дослідники наголошують на важливості комплексного підходу до оцінювання ефективності управління лояльністю клієнтів, що передбачає використання як фінансових, так і нефінансових показників [16, с. 82]. Автори пропонують оцінювати ефективність управління лояльністю клієнтів за такими групами показників:

1. Поведінкові показники (частота покупок, середній чек, частка в гаманці клієнта, показники крос-селінгу та ап-селінгу).
2. Показники задоволеності та сприйняття (індекс задоволеності клієнтів, індекс чистої підтримки, показники сприйняття якості продуктів та обслуговування).
3. Фінансові показники (середня вартість залучення клієнта, середня вартість утримання клієнта, довічна цінність клієнта, рентабельність інвестицій у програми лояльності).

У таблиці 1.3 представлено основні метрики оцінювання ефективності системи управління лояльністю клієнтів.

Таблиця 1.3 – Метрики оцінювання ефективності системи управління лояльністю клієнтів

Група показників	Метрики
Показники клієнтської бази	Кількість активних клієнтів, темп приросту клієнтської бази, структура клієнтської бази за сегментами
Показники утримання клієнтів	Коефіцієнт утримання клієнтів, коефіцієнт відтоку клієнтів, середня тривалість відносин з клієнтами
Показники задоволеності клієнтів	Індекс задоволеності клієнтів (CSI), індекс чистої підтримки (NPS), рівень задоволеності окремими аспектами взаємодії
Поведінкові показники	Частота покупок, середній чек, частка повторних покупок, рівень крос-продажів
Фінансові показники	Довічна цінність клієнта (LTV), рентабельність інвестицій у програми лояльності (ROI), частка витрат на утримання клієнтів у загальних маркетингових витратах
Показники залученості	Рівень участі клієнтів у програмах лояльності, активність клієнтів у соціальних мережах, кількість рекомендацій

Показники ринкової позиції	Частка лояльних клієнтів, порівняно з конкурентами, конкурентні переваги у сфері лояльності клієнтів
----------------------------	--

Джерело: розроблено автором

Інноваційна складова системи управління лояльністю клієнтів забезпечує постійне вдосконалення підходів, методів та інструментів формування лояльності клієнтів на основі впровадження інноваційних технологій та кращих практик. Вона включає моніторинг тенденцій у сфері управління клієнтським досвідом, вивчення передового досвіду компаній-лідерів, розробку та впровадження інноваційних рішень у сфері управління лояльністю.

Вчені зазначають, що «в умовах динамічного розвитку цифрових технологій бізнес-організації мають постійно вдосконалювати підходи до управління лояльністю клієнтів, інтегруючи нові технологічні рішення (штучний інтелект, великі дані, Інтернет речей) у процеси взаємодії з клієнтами» [14, с. 188]. Інноваційна складова системи управління лояльністю клієнтів має забезпечувати адаптивність цієї системи до змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх можливостей компанії.

Важливо підкреслити, що всі складові системи управління лояльністю клієнтів взаємопов'язані та взаємозалежні. Ефективність системи управління лояльністю залежить від узгодженості та синергії всіх її складових. Так, інформаційно-аналітична складова забезпечує даними стратегічну та комунікаційну складові; організаційна складова створює умови для ефективного функціонування продуктово-сервісної та мотиваційної складових; контрольно-оцінювальна складова забезпечує зворотний зв'язок для всіх інших складових системи.

Таким чином, управління лояльністю клієнтів бізнес-організації є комплексним процесом, що інтегрує різні функціональні напрями діяльності компанії та забезпечує системний підхід до формування довготривалих взаємовигідних відносин з клієнтами. Ефективність цього процесу залежить від здатності компанії забезпечити узгодженість та синергію всіх складових

системи управління лояльністю, їх відповідність специфіці бізнесу, особливостям цільової аудиторії та динаміці конкурентного середовища.

1.3 Особливості управління лояльністю клієнтів бізнес-організації в конкурентному середовищі

Управління лояльністю клієнтів бізнес-організації в конкурентному середовищі має свої специфічні особливості, зумовлені динамікою ринкових процесів, інтенсивністю конкурентної боротьби та зміною поведінки споживачів. Розуміння цих особливостей є важливою передумовою розробки ефективної системи управління лояльністю, яка забезпечить формування стійких конкурентних переваг бізнес-організації на ринку.

Аналіз сучасних тенденцій розвитку конкурентного середовища дозволив виявити фундаментальні трансформації ринкових умов, які кардинально змінюють підходи до формування та підтримки лояльності клієнтів. Бізнес-середовище двадцятого століття характеризується безпрецедентною динамічністю, складністю та невизначеністю, що вимагає від компаній радикального переосмислення стратегічних підходів до побудови взаємовідносин із споживачами. Сучасні умови функціонування ринків створюють численні виклики та водночас відкривають нові можливості для розвитку систем управління лояльністю клієнтів, які набувають ключового значення для забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку бізнес-організацій.

Зростання інтенсивності конкуренції та розмивання галузевих кордонів перетворилося на визначальний фактор трансформації ринкового ландшафту. Традиційні галузеві структури зазнають деконструкції під впливом технологічних інновацій, глобалізаційних процесів та зміни регуляторних умов. Компанії стикаються з необхідністю конкурувати не лише з традиційними

галузевими гравцями, але й з організаціями, які приходять із суміжних секторів економіки, пропонуючи альтернативні способи задоволення споживчих потреб. Конвергенція ринків та технологій призводить до виникнення нових бізнес-моделей, які руйнують усталені галузеві структури та перерозподіляють ланцюжки створення вартості. Наприклад, роздрібні мережі змушені конкурувати з онлайн-маркетплейсами, традиційні банки – з фінтех-компаніями, телекомунікаційні оператори – з компаніями, що надають послуги інтернет-телефонії та обміну повідомленнями. Зростання кількості альтернатив для задоволення потреб споживачів та зниження бар'єрів для переключення між різними провайдерами суттєво ускладнюють формування та підтримку лояльності клієнтів. Бізнес-організації змушені шукати нові підходи до диференціації пропозиції цінності, які виходять за межі функціональних характеристик продуктів та послуг, концентруючись на створенні унікального клієнтського досвіду та формуванні емоційного зв'язку зі споживачами.

Цифрова трансформація бізнесу та розвиток омніканальних моделей комунікації радикально змінюють способи взаємодії компаній з клієнтами, створюючи безпрецедентні можливості для персоналізації пропозицій, реалізації таргетованих маркетингових кампаній та розвитку програм лояльності нового покоління. Масове впровадження цифрових технологій забезпечує доступ до величезних масивів даних про поведінку споживачів, їхні переваги та патерни взаємодії з брендами. Використання алгоритмів машинного навчання та штучного інтелекту дозволяє аналізувати споживчу поведінку в режимі реального часу, прогнозувати потреби клієнтів та формувати персоналізовані пропозиції, які максимально відповідають індивідуальним очікуванням. Розвиток мобільних технологій, інтернету речей, доповненої та віртуальної реальності створює нові канали взаємодії зі споживачами, які інтегруються з традиційними каналами в рамках омніканальних стратегій. Омніканальний підхід передбачає забезпечення безшовного клієнтського досвіду при переміщенні споживача між різними каналами взаємодії – фізичними магазинами, веб-сайтами, мобільними

додатками, соціальними мережами, контакт-центрами. Водночас, цифрова трансформація створює значні виклики для компаній, пов'язані з необхідністю інтеграції різних каналів комунікації, забезпечення узгодженості повідомлень, розвитку інфраструктури для збору та аналізу даних, захисту персональної інформації клієнтів. Управління лояльністю в цифрову епоху вимагає від бізнес-організацій радикального переосмислення традиційних підходів до сегментації клієнтів, формування пропозиції цінності, розробки комунікаційних стратегій та вимірювання ефективності маркетингових заходів.

Трансформація поведінки та очікувань споживачів відбувається під впливом глобалізації інформаційного простору, демографічних змін, зростання екологічної свідомості та інших соціокультурних факторів. Сучасні споживачі демонструють суттєво вищий рівень інформованості, вимогливості до якості продуктів та обслуговування, прагнення до персоналізованої взаємодії з брендами порівняно з попередніми поколіннями. Розвиток соціальних мереж та онлайн-платформ для обміну відгуками забезпечує безпрецедентну прозорість ринків, дозволяючи споживачам швидко порівнювати пропозиції різних компаній, ознайомлюватися з думками інших клієнтів, отримувати експертні оцінки. Зниження інформаційної асиметрії між компаніями та споживачами змінює баланс сил на користь останніх, які отримують більше можливостей для впливу на репутацію брендів через поширення позитивних чи негативних відгуків. Міленіали та представники покоління Z, які становлять дедалі більшу частку споживачів, демонструють суттєво відмінні патерни споживчої поведінки порівняно зі старшими поколіннями. Вони надають перевагу бренд-досвіду перед володінням, цінують автентичність та соціальну відповідальність компаній, прагнуть до самовираження через споживчий вибір, очікують від брендів розуміння їхніх індивідуальних потреб, проактивного підходу до вирішення проблем та емоційної залученості у взаємодію. Зміни споживчої поведінки вимагають від компаній переосмислення підходів до формування лояльності, яка в сучасних умовах базується не лише на повторних покупках,

але й на емоційній прихильності до бренду, готовності рекомендувати його іншим споживачам, активній залученості до розвитку продуктів та сервісів.

Розвиток економіки вражень та емоційного маркетингу призводить до переміщення конкурентної боротьби у площину створення унікального клієнтського досвіду та формування емоційного зв'язку з брендом. В умовах насиченості ринків та зростаючої схожості продуктів за функціональними характеристиками, саме унікальний досвід взаємодії з брендом стає ключовим фактором диференціації та основою для формування стійкої лояльності споживачів. Компанії переходять від продажу товарів та послуг до створення цілісних вражень, які інтегрують функціональні, емоційні, соціальні та духовні аспекти споживчого досвіду. Концепція клієнтоцентричності трансформується з маркетингового підходу у філософію ведення бізнесу, яка пронизує всі рівні організаційної структури та процеси створення й доставки цінності споживачам. Управління клієнтським досвідом розглядається як стратегічний процес проектування та оптимізації всіх точок контакту споживача з брендом для формування позитивних вражень та емоційного зв'язку. Програми лояльності еволюціонують від транзакційних моделей, базованих на матеріальних винагородах за покупки, до багатовимірних систем, які включають елементи соціального визнання, причетності до спільноти, персоналізованих вражень та спільного створення цінності. Емоційний маркетинг націлений на формування глибоких емоційних зв'язків між споживачами та брендами через апеляцію до цінностей, переконань, прагнень та життєвих стилів аудиторії. Компанії, які успішно формують емоційну лояльність споживачів, демонструють суттєво вищі показники прибутковості, стійкості до конкурентних атак та готовності клієнтів до адвокації бренду порівняно з організаціями, які концентруються виключно на функціональних аспектах споживчої цінності.

Сукупність описаних тенденцій формує новий ландшафт управління лояльністю клієнтів, який вимагає від бізнес-організацій системного переосмислення стратегічних підходів до побудови взаємовідносин зі

споживачами. В сучасних умовах лояльність клієнтів перетворюється з тактичного маркетингового завдання на стратегічний імператив, який визначає конкурентоспроможність та перспективи сталого розвитку компаній. Управління лояльністю стає багатовимірним процесом, який охоплює широкий спектр функціональних напрямків – від проектування продуктів та сервісів до формування корпоративної культури та розвитку технологічної інфраструктури. Успішні компанії концентруються на створенні холістичного клієнтського досвіду, який інтегрує раціональні та емоційні елементи, забезпечує узгодженість взаємодії через різні канали комунікації, відповідає індивідуальним очікуванням різних сегментів споживачів. Формування лояльності базується на глибокому розумінні споживчої поведінки, яке досягається через систематичний збір та аналіз даних з використанням сучасних цифрових інструментів. Програми лояльності трансформуються у комплексні екосистеми, які поєднують монетарні та немонетарні стимули, забезпечують персоналізовані пропозиції, створюють можливості для соціальної взаємодії та спільного формування цінності. Змінюються підходи до вимірювання лояльності, які виходять за межі традиційних метрик повторних покупок та включають показники емоційної прихильності, готовності до рекомендацій, залученості у взаємодію з брендом через різні канали комунікації.

Таким чином, управління лояльністю клієнтів в сучасних умовах потребує інтегрованого підходу, який враховує комплекс технологічних, соціокультурних та економічних факторів, що визначають трансформацію конкурентного середовища. Бізнес-організації, які здатні адаптувати свої стратегії відповідно до нових реалій ринку, розвивати клієнтоцентричну корпоративну культуру, впроваджувати інноваційні підходи до персоналізації взаємодії зі споживачами та створення емоційно насиченого бренд-досвіду, отримують суттєві конкурентні переваги. Фокус на формуванні довгострокових партнерських відносин зі споживачами, базованих на довірі, взаємній цінності

та емоційному залученні, стає ключовою передумовою для сталого розвитку компаній в умовах динамічних змін бізнес-середовища.

Враховуючи зазначені чинники, можна виокремити такі особливості управління лояльністю клієнтів бізнес-організації в конкурентному середовищі:

По-перше, стратегічний характер управління лояльністю клієнтів. В умовах інтенсивної конкуренції лояльність клієнтів стає не просто одним із показників ефективності маркетингової діяльності, а стратегічним активом компанії, що забезпечує її конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі. Як зазначають дослідники, «лояльність споживачів є основним критерієм формування конкурентних переваг підприємства, оскільки забезпечує стабільність клієнтської бази, зменшує чутливість до цінових факторів та маркетингових дій конкурентів» [2, с. 273].

У зв'язку з цим, управління лояльністю клієнтів має бути інтегроване в загальну стратегію розвитку бізнес-організації та узгоджене з іншими функціональними стратегіями (продуктовою, комунікаційною, кадровою). Стратегічний підхід до управління лояльністю передбачає визначення довгострокових цілей щодо формування лояльності клієнтів, розробку комплексних програм лояльності, що охоплюють різні аспекти взаємодії з клієнтами, алокацію необхідних ресурсів для реалізації цих програм.

По-друге, персоналізація та індивідуалізація взаємодії з клієнтами. В умовах конкурентного середовища стандартизовані підходи до управління лояльністю, що базуються на масових програмах лояльності, втрачають свою ефективність. Сучасні споживачі очікують індивідуального підходу, який враховує їхні унікальні потреби, переваги та історію взаємодії з компанією.

Персоналізація взаємодії з клієнтами передбачає розробку індивідуальних пропозицій, адаптацію комунікацій до особливостей різних сегментів клієнтської бази, формування індивідуальних програм лояльності, що враховують специфіку поведінки та очікувань конкретних клієнтів. Як зазначають дослідники, «персоналізація є ключовим фактором формування

позитивного клієнтського досвіду, що, в свою чергу, визначає рівень лояльності клієнтів до бренду» [15, с. 22].

Реалізація персоналізованого підходу до управління лояльністю клієнтів вимагає розвитку інформаційно-аналітичної інфраструктури, що забезпечує збір, обробку та аналіз даних про клієнтів, їхню поведінку та переваги. Використання технологій великих даних та штучного інтелекту дозволяє компаніям здійснювати глибоку персоналізацію взаємодії з клієнтами, прогнозувати їхню поведінку та формувати проактивні дії щодо утримання клієнтів.

По-третє, акцент на формуванні емоційної лояльності. В умовах конкурентного середовища бізнес-організації прагнуть не лише забезпечити поведінкову лояльність клієнтів (повторні покупки), але й сформувати емоційну лояльність, що базується на позитивному ставленні до бренду, емоційному зв'язку з ним, готовності рекомендувати його іншим споживачам.

Одні дослідники зазначають, що «емоційна лояльність є більш стійкою порівняно з поведінковою, оскільки базується на глибоких психологічних механізмах ідентифікації споживача з брендом та формуванні позитивних емоцій від взаємодії з ним» [4, с. 168]. Формування емоційної лояльності передбачає створення унікального клієнтського досвіду, який викликає позитивні емоції та формує емоційний зв'язок з брендом.

Інші дослідники визначають клієнтський досвід як «суб'єктивну реакцію споживача на взаємодію з брендом у всіх точках контакту, що охоплює когнітивні, емоційні, сенсорні, соціальні та поведінкові компоненти» [9, с. 632]. Управління клієнтським досвідом передбачає проектування всіх точок контакту з клієнтами з метою створення позитивних вражень, що відповідають очікуванням клієнтів та посилюють їхню емоційну прив'язаність до бренду.

По-четверте, омніканальний підхід до управління лояльністю клієнтів. В умовах розвитку цифрових технологій та формування омніканальних бізнес-моделей взаємодія з клієнтами відбувається через множину каналів (офлайн-магазини, веб-сайт, мобільний додаток, соціальні мережі, колл-центр), що

формують цілісний клієнтський шлях. Це зумовлює необхідність забезпечення єдності та узгодженості програм лояльності на всіх етапах клієнтського шляху та через усі канали взаємодії.

Дослідники визначають клієнтський шлях як «послідовність точок контакту клієнта з брендом на різних етапах процесу прийняття рішення про покупку та використання продукту» [19, с. 144]. Автори наголошують на важливості проектування клієнтського шляху з урахуванням особливостей різних каналів взаємодії та забезпечення безперервності клієнтського досвіду в точках переходу між каналами. У таблиці 1.4 представлено порівняльну характеристику традиційного та омніканального підходів до управління лояльністю клієнтів.

Таблиця 1.4 – Порівняльна характеристика традиційного та омніканального підходів до управління лояльністю клієнтів

Характеристика	Традиційний підхід
Канали взаємодії	Обмежена кількість каналів, кожен з яких функціонує автономно
Клієнтські дані	Розрізнені бази даних клієнтів для різних каналів
Програми лояльності	Окремі програми лояльності для різних каналів
Клієнтський досвід	Фрагментований, з розривами при переході між каналами
Персоналізація	Обмежена, базується на даних окремих каналів
Метрики ефективності	Фокус на показниках ефективності окремих каналів

Джерело: розроблено автором

По-п'яте, використання технологій цифрового маркетингу для управління лояльністю клієнтів. В умовах цифрової трансформації бізнесу інструменти управління лояльністю клієнтів суттєво розширюються завдяки впровадженню технологій цифрового маркетингу. Використання мобільних додатків, технологій геолокації, віртуальної та доповненої реальності, чат-ботів дозволяє бізнес-організаціям формувати інноваційні програми лояльності, що

забезпечують унікальний клієнтський досвід та створюють передумови для диференціації компанії на ринку.

Дослідники наголошують, що «цифрові технології трансформують не лише способи взаємодії з клієнтами, але й підходи до дизайну програм лояльності, які мають бути спрямовані на формування довготривалих взаємовигідних відносин з клієнтами» [18, с. 2]. Цифрові програми лояльності характеризуються високим рівнем персоналізації, інтерактивністю, можливістю відстежувати прогрес та досягнення клієнтів, гейміфікацією взаємодії з брендом.

По-шосте, інтеграція програм лояльності з бізнес-екосистемами. В умовах розмивання кордонів між галузями та формування нових бізнес-моделей, заснованих на платформених рішеннях, бізнес-організації прагнуть створювати екосистеми, що об'єднують різні продукти та послуги в рамках єдиної клієнтоцентричної пропозиції. Це зумовлює необхідність інтеграції програм лояльності різних учасників екосистеми, формування єдиної системи винагород та переваг для клієнтів.

Вчені зазначають, що «інтеграція програм лояльності в рамках бізнес-екосистем дозволяє компаніям формувати унікальні ціннісні пропозиції для клієнтів, що базуються на синергії різних продуктів та послуг, та створювати бар'єри для переходу клієнтів до конкурентів» [6, с. 94]. Прикладами таких інтегрованих програм лояльності є екосистемні рішення технологічних компаній (Apple, Google, Amazon), фінансових установ, телекомунікаційних компаній, що об'єднують різні сервіси в рамках єдиної клієнтоцентричної пропозиції.

По-сьоме, зростання значущості клієнтської аналітики в управлінні лояльністю. В умовах конкурентного середовища бізнес-організації прагнуть не лише збирати дані про клієнтів, але й ефективно їх аналізувати для виявлення закономірностей поведінки клієнтів, прогнозування їхніх дій, формування персоналізованих пропозицій. Використання методів аналізу великих даних, машинного навчання, предиктивної аналітики дозволяє компаніям здійснювати

глибинний аналіз клієнтських даних та формувати на його основі ефективні стратегії управління лояльністю.

Дослідники підкреслюють, що «клієнтська аналітика є невід'ємною складовою системи управління клієнтським досвідом, що забезпечує збір та обробку даних з різних точок контакту клієнтів з компанією, аналіз цих даних та формування на його основі стратегічних та тактичних рішень щодо вдосконалення клієнтського досвіду» [13, с. 204]. Розвиток клієнтської аналітики дозволяє компаніям здійснювати проактивне управління лояльністю клієнтів, прогнозувати ризики відтоку клієнтів та формувати превентивні заходи щодо їх утримання.

По-восьме, розвиток партнерських програм лояльності. В умовах загострення конкурентної боротьби та зростання вартості залучення нових клієнтів бізнес-організації прагнуть об'єднувати зусилля для формування коаліційних програм лояльності, що дозволяють розширити ціннісну пропозицію для клієнтів та забезпечити синергію маркетингових зусиль.

Вчені визначають коаліційну програму лояльності як «об'єднання кількох компаній в рамках єдиної програми лояльності з можливістю накопичення та використання балів у різних партнерів» [7, с. 283]. Коаліційні програми лояльності дозволяють компаніям розширити базу лояльних клієнтів, забезпечити додаткові можливості для винагородження клієнтів, зменшити вартість утримання клієнтів за рахунок розподілу витрат між партнерами.

Розробка та впровадження ефективної системи управління лояльністю клієнтів в конкурентному середовищі вимагає урахування зазначених особливостей та їх імплементації в стратегічні та тактичні рішення бізнес-організації. При цьому, як наголошують вчені, «успішність управління лояльністю клієнтів залежить від здатності компанії забезпечити інтеграцію всіх функціональних напрямів діяльності (маркетингу, продажів, сервісу, логістики, виробництва) для формування цілісного позитивного клієнтського досвіду» [16, с. 85].

Таким чином, управління лояльністю клієнтів бізнес-організації в конкурентному середовищі характеризується стратегічним характером, орієнтацією на персоналізацію взаємодії з клієнтами, акцентом на формуванні емоційної лояльності, омніканальним підходом, використанням технологій цифрового маркетингу, інтеграцією програм лояльності з бізнес-екосистемами, зростанням значущості клієнтської аналітики та розвитком партнерських програм лояльності. Урахування цих особливостей дозволить бізнес-організаціям розробити та впровадити ефективну систему управління лояльністю клієнтів, що забезпечить формування стійких конкурентних переваг на ринку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛОЯЛЬНІСТЮ КЛІЄНТІВ АШАН УКРАЇНА В КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

2.1 Аналіз управління лояльністю клієнтів «Ашан Україна»

Управління лояльністю клієнтів є одним із ключових напрямів діяльності сучасних торговельних підприємств, що функціонують у висококонкурентному середовищі роздрібної торгівлі України. «Ашан Україна», як представник міжнародної мережі гіпермаркетів, впроваджує комплексну систему управління лояльністю, що потребує детального аналізу для виявлення сильних та слабких сторін, можливостей удосконалення та підвищення ефективності.

Таблиця 2.1. – SWOT-аналіз «Ашан Україна»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Розвинена багаторівнева програма лояльності з накопичувальною системою бонусів	Недостатня персоналізація пропозицій для різних сегментів клієнтів
Впровадження мобільного додатку з інтегрованою програмою лояльності	Обмежена інтеграція онлайн та офлайн каналів взаємодії з клієнтами
Широкий асортимент товарів власних торгових марок за доступними цінами	Недостатньо розвинена система аналітики клієнтських даних
Регулярні акційні пропозиції та сезонні знижки	Недостатня швидкість реагування на зміни споживчих уподобань
Міжнародний досвід та стандарти обслуговування	Складна процедура реєстрації в програмі лояльності
Можливість накопичення та використання бонусів у всій мережі магазинів	Низький рівень емоційної складової лояльності
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Розширення омніканальної взаємодії з клієнтами	Зростання конкуренції з боку інших торговельних мереж та онлайн-ритейлерів
Впровадження технологій штучного інтелекту для глибшого аналізу клієнтської поведінки	Зміна споживчих уподобань на користь локальних та спеціалізованих магазинів
Розвиток екосистеми додаткових послуг навколо основного бізнесу	Економічна нестабільність, що впливає на купівельну спроможність населення
Партнерські програми з компаніями суміжних галузей	Підвищення цінової чутливості споживачів
Впровадження елементів гейміфікації в	Посилення вимог до захисту

програму лояльності	персональних даних клієнтів
Розширення соціально відповідальних ініціатив для зміцнення репутації бренду	Технологічні інновації конкурентів у сфері управління лояльністю

Джерело: розроблено автором

Інформаційно-аналітичне забезпечення системи управління лояльністю клієнтів ТОВ «Ашан Україна» є важливим компонентом загальної стратегії розвитку компанії. Відповідно до визначення, наведеного у наукових джерелах, інформаційно-аналітичне забезпечення – це сукупність технологій, методів збирання та обробки інформації, що характеризує об'єкт управлінського впливу, специфічних прийомів їх діагностики, аналізу й синтезу, а також оцінки наслідків прийняття різних варіантів управлінських рішень [5, с. 65]. Компанія «Ашан Україна» використовує багаторівневу систему збору та аналізу даних для формування ефективних управлінських рішень щодо розвитку програм лояльності.

Дослідження показало, що «Ашан Україна» реалізує модель управління лояльністю клієнтів, яка базується на трьох фундаментальних елементах: програма лояльності «Мій Ашан», система персоналізованих пропозицій та багатоканальна комунікація. Аналіз функціонування цих елементів дозволив виявити особливості та результативність управління лояльністю в компанії.

Програма лояльності «Мій Ашан» була впроваджена у 2017 році та має диференційовану структуру, що враховує різні сегменти клієнтів. За результатами аналізу даних, представлених у Таблиці 2.2, можна спостерігати динаміку ключових показників ефективності програми лояльності.

Таблиця 2.2 – Динаміка показників програми лояльності «Мій Ашан» у 2021-2023 рр.

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення 2023/2021, %
Кількість учасників програми лояльності, тис. осіб	1250	1380	1520	+21,6
Середній чек учасників програми лояльності, грн	587	695	842	+43,4
Частка покупок із використанням карт	68,5	73,2	79,8	+11,3

лояльності, %				
Кількість транзакцій на одного учасника на рік	24,3	26,8	28,5	+17,3
Середня кількість категорій товарів у чеку	4,2	4,5	4,9	+16,7
Відсоток активних учасників програми (здійснюють покупки щомісяця), %	42,5	45,3	48,9	+6,4

Джерело: [17]

Аналіз наведених даних свідчить про позитивну динаміку розвитку програми лояльності. Зокрема, кількість учасників зросла на 21,6% за три роки, що свідчить про зростання популярності програми серед споживачів. Особливо показовим є збільшення середнього чеку учасників програми на 43,4%, що значно перевищує темпи інфляції за відповідний період та демонструє зростання цінності пропозиції для клієнтів.

Важливим елементом аналізу є дослідження структури учасників програми лояльності за рівнем активності. Проведене дослідження дозволило виявити, що 48,9% учасників програми є активними, тобто здійснюють покупки щонайменше один раз на місяць. Цей показник демонструє зростання на 6,4 відсоткових пункти порівняно з 2021 роком, що вказує на підвищення залученості клієнтів.

Система управління лояльністю клієнтів «Ашан Україна» спирається на розвинену аналітичну інфраструктуру, що дозволяє компанії отримувати та обробляти великі масиви даних про поведінку споживачів. Як зазначають дослідники, ефективна інформаційно-аналітична діяльність є важливим чинником для забезпечення конкурентоспроможності підприємства [7, с. 25]. Компанія застосовує сегментацію клієнтської бази за кількома ключовими параметрами:

- частота та регулярність покупок;
- частота та регулярність покупок;
- середній розмір чеку;
- структура споживчого кошика;
- реакція на промо-активності та акційні пропозиції;

- канали взаємодії з компанією.

На основі результатів сегментації «Ашан Україна» формує персоналізовані пропозиції для різних груп клієнтів. Аналіз ефективності персоналізованих пропозицій за категоріями товарів представлено в Таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Ефективність персоналізованих пропозицій за категоріями товарів «Ашан Україна» у 2023 році

Категорія товарів	Конверсія персоналізованих пропозицій, %	Середній приріст обсягу покупки, %	Індекс задоволеності пропозиціями, бали (1-5)	Ефект канібалізації продажів, %
Свіжі продукти	38,7	24,5	4,2	5,3
Бакалія	31,4	18,7	3,9	7,2
Напої	42,6	23,8	4,3	4,1
Побутова хімія	29,5	15,2	3,7	8,5
Товари для дому	24,3	12,8	3,5	6,4
Електроніка	18,7	9,3	3,4	3,2
Одяг та взуття	22,4	11,6	3,3	4,8
Дитячі товари	35,2	19,5	4,1	5,9

Джерело: [17]

Аналіз даних свідчить про нерівномірну ефективність персоналізованих пропозицій за різними категоріями товарів. Найвищий рівень конверсії спостерігається у категоріях «Напої» (42,6%) та «Свіжі продукти» (38,7%), тоді як найнижчі показники демонструє категорія «Електроніка» (18,7%). Це може бути пов'язано з різними факторами, включаючи частоту покупок у певних категоріях, цінові характеристики товарів та специфіку споживчої поведінки.

Важливим аспектом функціонування системи управління лояльністю клієнтів є багатоканальна комунікація, яку реалізує «Ашан Україна». Компанія використовує різноманітні канали для взаємодії з клієнтами, включаючи мобільний додаток, SMS-повідомлення, електронну пошту, соціальні мережі та

чат-боти. Аналіз ефективності різних каналів комунікації показав, що найвищий рівень відгуку спостерігається при використанні мобільного додатку (конверсія 28,4%) та SMS-повідомлень (конверсія 22,6%).

Співставлення показників ефективності системи управління лояльністю клієнтів «Ашан Україна» з галузевими бенчмарками дозволило виявити сильні та слабкі сторони компанії. Зокрема, сильними сторонами є:

- високий рівень залученості клієнтів (частка активних учасників програми лояльності перевищує середньоринковий показник на 5,2 відсоткових пункти);
- ефективність персоналізованих пропозицій у категоріях «Свіжі продукти» та «Напої»;
- розвинена аналітична інфраструктура, що дозволяє проводити глибоку сегментацію клієнтської бази.

Водночас виявлено слабкі сторони, які потребують удосконалення:

- недостатня ефективність персоналізованих пропозицій у непродуктових категоріях товарів;
- обмежені можливості інтеграції даних з різних каналів взаємодії з клієнтами;
- порівняно низький рівень використання предиктивної аналітики для прогнозування поведінки клієнтів.

Як зазначають дослідники, організація інформаційно-аналітичної діяльності повинна забезпечувати не лише збір та обробку даних, але й формування якісних управлінських рішень [11, с. 5]. Аналіз процесу прийняття рішень у системі управління лояльністю клієнтів «Ашан Україна» показав, що компанія використовує модель, що включає чотири етапи: збір та аналіз даних, формування гіпотез, тестування та масштабування успішних ініціатив. Проте спостерігається недостатня швидкість реагування на зміни споживчої поведінки, що знижує ефективність управління лояльністю в умовах мінливого конкурентного середовища.

Аналіз управління лояльністю клієнтів «Ашан Україна» в контексті конкурентного середовища показав, що компанія має сильні позиції за окремими аспектами, але поступається основним конкурентам за іншими. Зокрема, програма лояльності «Мій Ашан» демонструє вищу ефективність за показником збільшення середнього чеку порівняно з конкурентами, проте поступається за темпами зростання кількості активних учасників.

Аналіз інноваційних аспектів управління лояльністю клієнтів показав, що «Ашан Україна» впроваджує окремі елементи сучасних підходів, зокрема гейміфікацію та соціальну залученість, проте не повною мірою використовує можливості предиктивної аналітики та штучного інтелекту для персоналізації взаємодії з клієнтами. Як зазначають дослідники, інноваційний розвиток є важливим чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємств у сучасних умовах [1, с. 25].

Проведений аналіз програм лояльності основних конкурентів «Ашан Україна» на ринку роздрібної торгівлі України дозволив виявити ключові особливості, переваги та недоліки кожної з них, а також визначити конкурентні позиції «Ашан Україна» у сфері управління лояльністю клієнтів.

Програма лояльності «Власний рахунок» (мережа «Сільпо») представляє собою розвинену екосистему взаємодії з клієнтами, що функціонує за принципом накопичення балів з подальшою можливістю їх використання при наступних покупках. Принцип нарахування балів диференційований – базовий рівень становить 1% від суми покупки, проте для власників карток з вищим статусом відсоток зростає до 2-5%. Характерною особливістю програми виступає наявність персоналізованих пропозицій, які формуються на основі історії покупок клієнта та його споживчих уподобань. Мобільний додаток «Сільпо» інтегрований з програмою лояльності та дозволяє відстежувати баланс, активувати персональні пропозиції, отримувати інформацію про акції. Програма реалізує елементи гейміфікації через спеціальні челенджі та місії, виконання яких дозволяє клієнтам отримувати додаткові бали. «Власний рахунок» також інтегрований з низкою партнерських програм, що дозволяє

накопичувати та витрачати бали при взаємодії з компаніями-партнерами. Аналітика споживчої поведінки активно використовується для формування індивідуальних пропозицій, що підвищує їх релевантність для кожного конкретного клієнта.

Програма лояльності «METRO Бонус» (мережа «METRO Cash & Carry») орієнтована переважно на B2B-клієнтів та професійних покупців, проте має компоненти, спрямовані на роздрібних споживачів. Система побудована на накопиченні бонусних балів з можливістю їх подальшого використання для отримання знижок. Базовий рівень нарахування становить 0,5% від суми покупки, проте для учасників програми «METRO Преміум» цей показник зростає до 1-3%. Програма передбачає поділ клієнтів на сегменти залежно від обсягу закупівель, що визначає рівень привілеїв та доступних пропозицій. Цифрові канали взаємодії реалізовані через мобільний додаток та особистий кабінет на веб-сайті, що забезпечує доступ до інформації про акції, баланс бонусів та персональні пропозиції. Програма включає елементи B2B-орієнтованих привілеїв – спеціальні умови для оптових закупівель, бізнес-консультації, аналітику закупівель. Аналіз даних використовується переважно для сегментації клієнтів та формування пропозицій для окремих сегментів, проте рівень персоналізації поступається конкурентам.

Програма лояльності «Novus Family» (мережа «Novus») функціонує як багаторівнева бонусна програма з елементами клубної системи. Нархування бонусів відбувається диференційовано – від 1% для базового рівня до 5% для рівня VIP. Програма реалізує унікальний підхід до сегментації клієнтів, виділяючи окремі групи з особливими умовами – для пенсіонерів, студентів, багатодітних сімей, що підвищує соціальну орієнтованість програми. Мобільний додаток «Novus» дозволяє керувати бонусним рахунком, отримувати персональні пропозиції, формувати списки покупок. Ключовою особливістю програми є багаторівневність привілеїв – перехід на вищі рівні відбувається автоматично при досягненні визначених обсягів покупок, що стимулює клієнтів збільшувати частоту та суму покупок. Програма активно

використовує елементи гейміфікації через систему додаткових завдань та бонусів за їх виконання. Аналіз даних та формування персоналізованих пропозицій реалізовані на достатньо високому рівні, що дозволяє забезпечувати релевантність пропозицій для різних сегментів клієнтів.

Таким чином, аналіз управління лояльністю клієнтів «Ашан Україна» дозволив виявити ключові аспекти функціонування системи, її сильні та слабкі сторони, а також визначити напрями подальшого удосконалення. На основі отриманих результатів можна сформувати рекомендації щодо підвищення ефективності управління лояльністю клієнтів компанії в умовах конкурентного середовища.

2.2 Розробка рекомендацій щодо вдосконалення управління лояльністю клієнтів» Ашан Україна»

На основі проведеного аналізу сучасного стану управління лояльністю клієнтів «Ашан Україна» було виявлено низку проблемних аспектів, що потребують удосконалення. Розробка рекомендацій щодо вдосконалення управління лояльністю клієнтів базується на комплексному підході, що враховує як виявлені недоліки існуючої системи, так і сучасні тенденції розвитку технологій управління взаємовідносинами з клієнтами у роздрібній торгівлі.

Як зазначають дослідники, успішне управління організаційними змінами є важливою складовою забезпечення конкурентоспроможності підприємства [14, с. 26]. Відповідно до цього, рекомендації щодо вдосконалення управління лояльністю клієнтів «Ашан Україна» мають враховувати не лише технологічні аспекти, але й організаційні зміни, необхідні для їх успішної імплементації.

Першим напрямом удосконалення є трансформація інформаційно-аналітичного забезпечення управління лояльністю клієнтів. Як зазначають

науковці, ефективна система інформаційно-аналітичного забезпечення має бути комплексною та інтегрованою [8, с. 3]. Для «Ашан Україна» пропонується впровадження омніканальної платформи управління даними клієнтів, що дозволить забезпечити єдине джерело достовірної інформації про споживачів та їх поведінку. Ключовими елементами цієї платформи мають стати:

- інтеграція даних з усіх точок взаємодії з клієнтами (офлайн-магазини, інтернет-магазин, мобільний додаток, соціальні мережі);
- впровадження системи управління згодами клієнтів на обробку персональних даних відповідно до вимог законодавства;
- розробка єдиного клієнтського профілю з історією взаємодії та перевагами споживача;
- впровадження інструментів предиктивної аналітики для прогнозування поведінки клієнтів.

Результати дослідження [21, с. 77] свідчать, що ефективне інформаційно-аналітичне забезпечення має включати не лише технологічні, але й організаційні аспекти. Відповідно до цього, рекомендується створити в організаційній структурі «Ашан Україна» спеціалізований підрозділ з управління лояльністю клієнтів, який буде відповідати за розробку та впровадження відповідних програм, аналіз їх ефективності та формування рекомендацій щодо подальшого розвитку.

Другим напрямом удосконалення є персоналізація пропозицій для клієнтів на основі поведінкової сегментації. Як зазначають дослідники, ефективні програми лояльності мають бути орієнтовані на конкретні потреби різних сегментів клієнтів [3, с. 845]. Пропонується впровадження наступних таких заходів:

- розробка моделі поведінкової сегментації клієнтів на основі алгоритмів машинного навчання, що дозволить виділити групи споживачів зі схожими патернами поведінки;
- створення персоналізованих комунікаційних програм для кожного сегмента з урахуванням специфіки їх поведінки та преференцій;

- впровадження системи динамічного ціноутворення для учасників програми лояльності на основі їх історії покупок та рівня лояльності;
- розробка механізмів перехресних продажів (cross-selling) та допродажів (up-selling) на основі аналізу історії покупок та прогнозування майбутніх потреб.

Запропонована модель поведінкової сегментації клієнтів «Ашан Україна» представлена в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Модель поведінкової сегментації клієнтів «Ашан Україна»

Сегмент	Характеристики	Пріоритетні категорії товарів	Рекомендовані інструменти лояльності	Ключові показники ефективності
Активні лояльні клієнти	Висока частота покупок (більше 4 разів на місяць), широкий асортимент товарів у кошику	Свіжі продукти, бакалія, напої, товари для дому	Спеціальні акції, персоналізовані знижки, ексклюзивний доступ до нових товарів	Збереження частоти покупок, збільшення середнього чеку, показник NPS
Періодичні покупці	Середня частота покупок (1-3 рази на місяць), середній розмір кошика	Бакалія, напої, побутова хімія	Бонусні акції типу «1+1», купони на наступну покупку, персоналізовані пропозиції	Збільшення частоти покупок, розширення асортименту товарів у кошику
Нерегулярні покупці	Низька частота покупок (менше 1 разу на місяць), вузький асортимент товарів	Акційні товари, сезонні категорії	Цінові акції, масові промо-кампанії, програми залучення	Підвищення частоти відвідування, збільшення кількості категорій у кошику
Нові клієнти	Перші покупки у мережі, обмежений досвід взаємодії	Різноманітні категорії для першого знайомства	Вітальні бонуси, пробні набори, освітні матеріали про переваги програми лояльності	Конверсія у постійних клієнтів, частота повторних покупок
Клієнти, що втрачають активність	Зниження частоти та обсягу покупок за останні 3 місяці	Попередньо популярні категорії	Програми реактивації, спеціальні пропозиції, опитування для виявлення причин зниження активності	Відновлення частоти покупок, затримка відтоку

Джерело: [17]

Третім напрямом удосконалення є впровадження багаторівневої програми лояльності. Аналіз існуючої програми лояльності «Мій Ашан» показав, що вона недостатньо диференційована за рівнями залученості клієнтів. Пропонується трансформувати програму лояльності у багаторівневу систему, що передбачатиме чотири статуси учасників: «Стандарт», «Срібний», «Золотий» та «Платиновий». Кожен рівень має передбачати відповідні привілеї та додаткові можливості для клієнтів.

Впровадження багаторівневої програми лояльності дозволить не лише підвищити залученість клієнтів, але й стимулюватиме їх до збільшення обсягу та частоти покупок для досягнення вищих статусів. Як зазначають дослідники [19, с. 498], ефективні програми лояльності мають створювати для клієнтів відчуття прогресу та досягнення, що підвищує їх емоційну прив'язаність до бренду.

Четвертим напрямом удосконалення є розробка та впровадження системи гейміфікації у програму лояльності. Гейміфікація дозволяє підвищити емоційну залученість клієнтів через використання ігрових механік у неігровому контексті. Для «Ашан Україна» пропонується впровадження наступних елементів гейміфікації:

- система досягнень та викликів для учасників програми лояльності (наприклад, «Спробуйте 5 нових товарів категорії Здорове харчування протягом місяця»);
- програма винагород за виконання спеціальних завдань (наприклад, додаткові бонуси за покупки в певні дні тижня);
- соціальні механіки, що дозволяють учасникам ділитися своїми досягненнями в програмі лояльності з друзями;
- візуалізація прогресу у досягненні вищих статусів програми лояльності.

Як зазначають дослідники, ефективні зміни в організації мають бути комплексними та охоплювати різні аспекти діяльності [24, с. 145]. Відповідно до цього, п'ятий напрям удосконалення стосується трансформації

організаційної культури «Ашан Україна» у напрямі клієнтоцентричності. Пропонується впровадження наступних заходів:

- розробка та впровадження системи ключових показників ефективності (KPI) для персоналу, пов'язаних з підвищенням лояльності клієнтів;
- проведення регулярних тренінгів для персоналу з питань клієнтського сервісу та управління лояльністю;
- впровадження системи збору та аналізу зворотного зв'язку від клієнтів на всіх рівнях організації;
- регулярні зустрічі керівництва компанії з ключовими клієнтами для отримання безпосереднього зворотного зв'язку.

Шостим напрямом удосконалення є розробка та впровадження омніканальної стратегії взаємодії з клієнтами. Сучасні споживачі очікують безшовного досвіду взаємодії з брендом через різні канали. Для «Ашан Україна» пропонується впровадження наступних елементів омніканальної стратегії:

- інтеграція програми лояльності з усіма каналами продажів (офлайн-магазини, інтернет-магазин, мобільний додаток);
- впровадження технології розпізнавання клієнтів у різних каналах взаємодії;
- синхронізація історії покупок та бонусів клієнта у всіх каналах;
- можливість розпочати купівельний шлях в одному каналі та завершити в іншому.

Запропоновані заходи з удосконалення омніканальної стратегії дозволять підвищити рівень залученості клієнтів та забезпечити єдиний клієнтський досвід незалежно від каналу взаємодії. Як зазначають дослідники [25, с. 15], сучасні підходи до управління клієнтським досвідом базуються на принципах омніканальності та персоналізації.

Детальний план впровадження запропонованих заходів з удосконалення управління лояльністю клієнтів «Ашан Україна» представлено в Таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – План впровадження заходів з удосконалення управління лояльністю клієнтів «Ашан Україна»

Етап	Заходи	Ресурси	Терміни виконання	Відповідальні підрозділи	Очікувані результати
Підготовчий	Аудит існуючої системи управління лояльністю, формування робочої групи, розробка детального плану впровадження	Внутрішні аналітики, консультанти	2 місяці	Відділ маркетингу, IT-відділ	Виявлення слабких місць, формування команди та плану дій
Трансформація інформаційно-аналітичної системи	Впровадження омніканальної платформи управління даними, інтеграція даних з різних джерел	IT-фахівці, серверне обладнання, програмне забезпечення	4 місяці	IT-відділ, відділ аналітики	Єдина база даних клієнтів, інтегрована з усіма каналами взаємодії
Розробка та впровадження нової програми лояльності	Створення багаторівневої програми, розробка правил та умов, впровадження системи гейміфікації	Маркетингові фахівці, IT-розробники	3 місяці	Відділ маркетингу, IT-відділ	Запуск оновленої програми лояльності з елементами гейміфікації
Впровадження персоналізованої комунікації	Розробка моделей сегментації, створення персоналізованих комунікаційних програм	Аналітики, маркетологи, CRM-система	2 місяці	Відділ маркетингу, відділ аналітики	Підвищення ефективності комунікації з різними сегментами клієнтів
Трансформація організаційної культури	Розробка системи KPI, проведення тренінгів, впровадження системи зворотного зв'язку	HR-фахівці, тренери, керівники підрозділів	5 місяців	HR-відділ, вище керівництво	Формування клієнтоцентричної культури в організації
Впровадження омніканальної стратегії	Інтеграція каналів взаємодії,	IT-фахівці, маркетологи,	4 місяці	IT-відділ, відділ операцій,	Забезпечення єдиного клієнтського

	розробка єдиних стандартів обслуговування	операційні менеджери		відділ маркетингу	досвіду у всіх каналах
Оцінка результатів та коригування	Аналіз ефективності впроваджених заходів, розробка рекомендацій щодо подальшого вдосконалення	Аналітики, маркетолог и	2 місяці	Відділ аналітики, вище керівництво	Визначення ефективності заходів, коригування стратегії

Джерело: [17]

Означені заходи можна упровадити упродовж 12-15 місяців за умови їх раціонального планування та частково паралельного виконання окремих етапів, що дозволить оптимізувати використання ресурсів компанії та забезпечити максимальну ефективність трансформації системи управління лояльністю клієнтів «Ашан Україна». На рис 2.1 представлено план впровадження заходів з удосконалення управління лояльністю клієнтів «Ашан Україна»

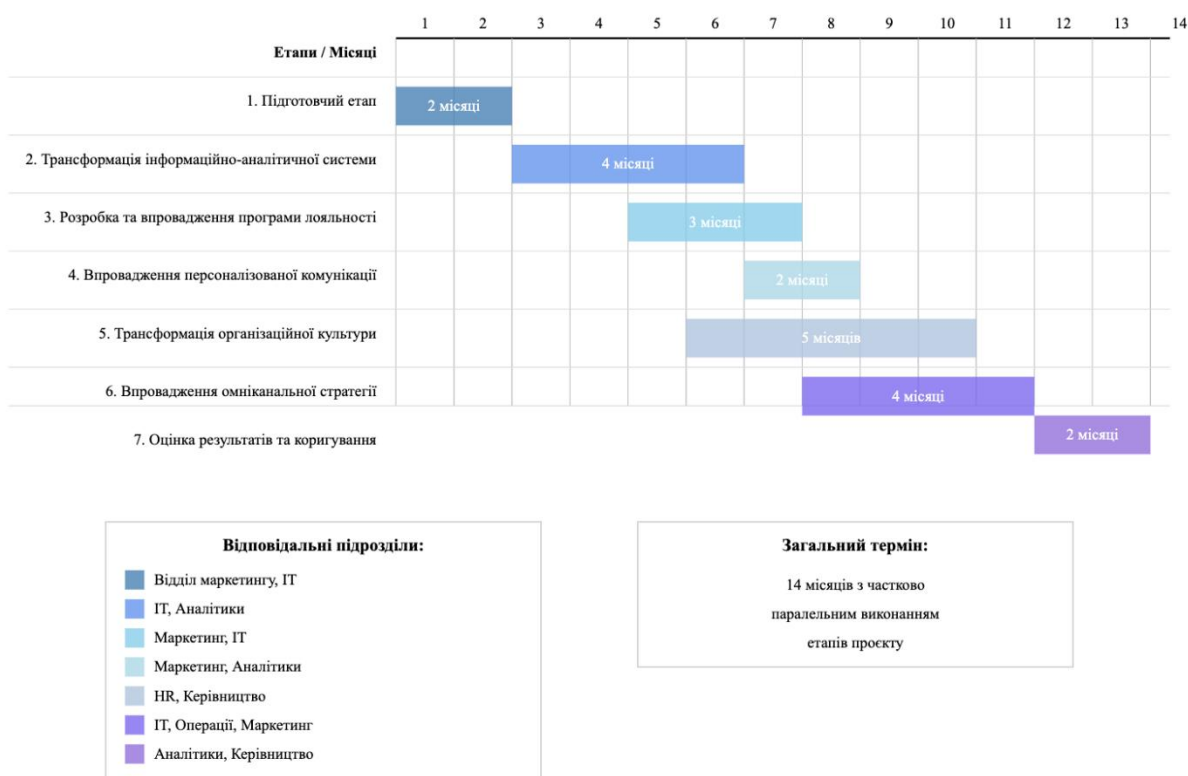


Рис 2.1 – План впровадження заходів з удосконалення управління лояльністю клієнтів «Ашан Україна» Джерело: розроблено автором

Успішна реалізація запропонованих заходів потребує не лише технічних та фінансових ресурсів, але й підтримки керівництва компанії та готовності персоналу до змін. Як зазначають дослідники [18, с. 483], важливим чинником успіху організаційних змін є формування у працівників переконань щодо необхідності та доцільності цих змін.

Таким чином, запропоновані рекомендації щодо вдосконалення управління лояльністю клієнтів «Ашан Україна» базуються на комплексному підході та охоплюють різні аспекти діяльності компанії.

2.3 Економічне обґрунтування впровадження запропонованих заходів

Впровадження запропонованих заходів з удосконалення управління лояльністю клієнтів ТОВ «Ашан Україна» потребує значних інвестицій, тому необхідно провести детальне економічне обґрунтування їх доцільності. Економічна оцінка запропонованих заходів базується на аналізі витрат на їх впровадження та очікуваних економічних ефектів.

Як зазначають дослідники, економічне обґрунтування змін у діяльності підприємства має враховувати як прямі економічні ефекти, так і непрямі, пов'язані з поліпшенням конкурентних позицій та зміцненням довгострокових перспектив розвитку [16, с. 213]. Відповідно до цього підходу, оцінка запропонованих заходів з удосконалення управління лояльністю клієнтів «Ашан Україна» включає аналіз як прямих економічних ефектів (збільшення обсягу продажів, зростання середнього чеку, підвищення частоти покупок), так і непрямих (зниження відтоку клієнтів, підвищення рівня задоволеності, зміцнення конкурентних позицій).

Першим етапом економічного обґрунтування є розрахунок витрат на впровадження запропонованих заходів. На основі аналізу ринкових цін на відповідні товари та послуги, а також консультацій з експертами галузі, було

розроблено бюджет впровадження заходів з удосконалення управління лояльністю клієнтів, який представлено в Таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Бюджет впровадження заходів з удосконалення управління лояльністю клієнтів «Ашан Україна»

Категорія витрат	Стаття витрат	Сума, тис. грн	Частка загальному бюджеті, % у
Технологічні інвестиції	Впровадження омніканальної платформи управління даними	5850	24,3
	Інтеграція існуючих систем з новою платформою	3200	13,3
	Розробка та впровадження моделей машинного навчання для сегментації клієнтів	2150	8,9
	Розробка та впровадження системи гейміфікації	1750	7,3
	Модернізація мобільного додатку та веб-сайту	2600	10,8
Операційні витрати	Консультаційні послуги	1850	7,7
	Навчання персоналу	950	3,9
	Маркетингова підтримка запуску оновленої програми лояльності	3200	13,3
	Витрати на винагороди та бонуси для учасників програми лояльності	2450	10,2
Інші витрати	Непередбачені витрати	350	1,5
Загальна сума витрат		24350	100,0

Джерело: [17]

Аналіз структури витрат показує, що основними статтями бюджету є технологічні інвестиції, пов'язані з впровадженням омніканальної платформи управління даними клієнтів та інтеграцією існуючих систем з новою платформою, витрати становлять 37,6% загального бюджету і є необхідними для створення технологічної інфраструктури, що забезпечить ефективне функціонування оновленої системи управління лояльністю клієнтів.

Відповідно до підходу, запропонованого в дослідженні [13, с. 183], економічне обґрунтування інноваційних проєктів має базуватися на оцінці їх впливу на ключові показники діяльності підприємства. На основі аналізу

досвіду впровадження аналогічних проєктів у компаніях роздрібно́ї торгівлі та експертних оцінок, було визначено прогностні показники ефективності запропонованих заходів, які представлено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Прогностні показники ефективності заходів з удосконалення управління лояльністю клієнтів «Ашан Україна»

Показник	1-й рік після впровадження	2-й рік після впровадження	3-й рік після впровадження
Збільшення кількості учасників програми лояльності, %	18,5	25,3	30,2
Збільшення середнього чеку учасників програми лояльності, %	12,3	15,8	18,4
Збільшення частоти покупок учасників програми лояльності, %	14,2	18,5	21,7
Зниження рівня відтоку клієнтів, відсоткові пункти	3,5	5,8	7,2
Збільшення частки активних учасників програми лояльності, відсоткові пункти	5,2	8,7	11,3
Збільшення конверсії персоналізованих пропозицій, відсоткові пункти	7,8	10,5	12,9
Підвищення показника NPS (Net Promoter Score), пункти	8	15	19

Джерело: [17]

На основі прогностних показників ефективності та фінансових даних «Ашан Україна» було розраховано очікуваний економічний ефект від впровадження запропонованих заходів. Розрахунок базується на наступних припущеннях:

- середній річний обсяг продажів «Ашан Україна» складає приблизно 15,7 млрд грн;
- частка продажів учасникам програми лояльності становить 63,5% від загального обсягу;
- середня маржинальність продажів становить 18,4%;
- вартість залучення нового клієнта складає в середньому 320 грн;

- вартість утримання існуючого клієнта складає в середньому 85 грн.

На основі цих даних було розраховано очікуваний економічний ефект від впровадження запропонованих заходів за три роки, який складає 104,2 млн грн. Детальний розрахунок економічного ефекту представлено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Розрахунок економічного ефекту від впровадження заходів з удосконалення управління лояльністю клієнтів «Ашан Україна»

Складова економічного ефекту	1-й рік, тис. грн	2-й рік, тис. грн	3-й рік, тис. грн	Разом за 3 роки, тис. грн
Додатковий прибуток від збільшення середнього чеку	13850	19250	24180	57280
Додатковий прибуток від збільшення частоти покупок	8320	12450	15760	36530
Економія витрат на залучення нових клієнтів за рахунок зниження відтоку	3450	5840	7640	16930
Додатковий прибуток від підвищення конверсії персоналізованих пропозицій	4280	6350	8180	18810
Загальний економічний ефект	29900	43890	55760	129550
Витрати на впровадження та підтримку	24350	520	480	25350
Чистий економічний ефект	5550	43370	55280	104200

Джерело: [17]

Аналіз розрахунку економічного ефекту показує, що найбільший внесок у формування загального економічного ефекту забезпечує додатковий прибуток від збільшення середнього чеку учасників програми лояльності (44,2% загального ефекту) та додатковий прибуток від збільшення частоти покупок (28,2% загального ефекту).

Для оцінки ефективності інвестицій у запропоновані заходи було розраховано основні показники економічної ефективності інвестиційних проєктів:

1. чиста приведена вартість (NPV) – 62,45 млн грн (при ставці дисконтування 18%);
2. індекс рентабельності інвестицій (ROI) – 411,4%;
3. внутрішня норма прибутковості (IRR) – 87,3%;
4. дисконтований період окупності (DPP) – 1,42 року.

Розраховані показники свідчать про високу економічну ефективність запропонованих заходів з удосконалення управління лояльністю клієнтів «Ашан Україна». Зокрема, позитивне значення чистої приведеної вартості та високий індекс рентабельності інвестицій підтверджують доцільність впровадження запропонованих заходів. Внутрішня норма прибутковості значно перевищує середньозважену вартість капіталу компанії, що свідчить про стійкість проєкту до можливих змін економічних умов. Період окупності інвестицій складає менше півтора року, що є прийнятним показником для проєктів такого масштабу.

Крім прямого економічного ефекту, впровадження запропонованих заходів з удосконалення управління лояльністю клієнтів забезпечить ряд непрямих ефектів, що матимуть позитивний вплив на діяльність «Ашан Україна» у довгостроковій перспективі:

- підвищення рівня задоволеності клієнтів, що відображається у зростанні показника *nps* на 19 пунктів протягом трьох років;
- зміцнення конкурентних позицій компанії на ринку роздрібної торгівлі України;
- формування позитивного іміджу компанії як клієнтоорієнтованої організації;
- підвищення ефективності маркетингових витрат за рахунок більш точного таргетування комунікацій;
- створення основи для подальшого розвитку партнерських програм лояльності.

Як зазначають дослідники [9, с. 172], успішне управління змінами в умовах розвитку підприємств потребує не лише економічного обґрунтування, але й врахування організаційних аспектів впровадження змін. Відповідно до цього, було розроблено рекомендації щодо організаційного забезпечення впровадження запропонованих заходів:

- створення робочої групи з впровадження змін, що включатиме представників різних підрозділів компанії;

- розробка детального плану впровадження з чітким визначенням етапів, термінів, відповідальних осіб та ключових показників ефективності;
- регулярний моніторинг прогресу впровадження та оперативне коригування плану за необхідності;
- проведення регулярних нарад робочої групи для обговорення проблемних питань та прийняття рішень;
- організація ефективної комунікації з персоналом компанії щодо цілей та очікуваних результатів змін.

Важливим аспектом успішного впровадження запропонованих заходів є також управління ризиками. Основними ризиками, що можуть вплинути на ефективність впровадження запропонованих заходів, є:

- технологічні ризики, пов'язані з інтеграцією нових систем з існуючою it-інфраструктурою;
- операційні ризики, пов'язані з недостатньою підготовкою персоналу до роботи з новими системами;
- ринкові ризики, пов'язані з можливими змінами конкурентного середовища;
- фінансові ризики, пов'язані з можливим перевищенням запланованого бюджету.

Для мінімізації зазначених ризиків запропоновано ряд заходів, включаючи детальне планування технологічної інтеграції, комплексну програму навчання персоналу, регулярний моніторинг конкурентного середовища та встановлення резерву на непередбачені витрати.

Аналіз чутливості проєкту до можливих змін ключових параметрів показав, що навіть при зниженні очікуваного ефекту на 20% або збільшенні витрат на 25%, проєкт залишається економічно ефективним, що свідчить про його стійкість до можливих негативних змін.

Як зазначають дослідники [17, с. 140], успішне впровадження структурних змін у процесі розвитку підприємства потребує не лише економічного обґрунтування, але й організаційної підтримки на всіх рівнях.

Відповідно до цього підходу, успішне впровадження запропонованих заходів з удосконалення управління лояльністю клієнтів «Ашан Україна» потребуватиме підтримки вищого керівництва компанії, активної участі керівників середньої ланки та залучення всіх співробітників.

Важливим аспектом успішного впровадження запропонованих заходів є також формування відповідної корпоративної культури, орієнтованої на клієнтоцентричність. Як зазначають дослідники [20, с. 8], організаційний розвиток передбачає формування відповідної корпоративної культури, що підтримує та стимулює зміни. Відповідно до цього, рекомендується впровадження системи мотивації персоналу, пов'язаної з показниками лояльності клієнтів, а також проведення регулярних тренінгів та семінарів з питань клієнтоорієнтованості.

Таким чином, економічне обґрунтування запропонованих заходів з удосконалення управління лояльністю клієнтів «Ашан Україна» підтверджує їх високу економічну ефективність. Розрахунок основних показників економічної ефективності свідчить про доцільність впровадження запропонованих заходів та їх позитивний вплив на діяльність компанії у довгостроковій перспективі.

Впровадження запропонованих заходів дозволить не лише підвищити ефективність управління лояльністю клієнтів, але й забезпечить зміцнення конкурентних позицій компанії на ринку роздрібної торгівлі України. Ефективне управління лояльністю клієнтів стане важливим чинником забезпечення сталого розвитку «Ашан Україна» в умовах динамічного конкурентного середовища.

Слід зазначити, що успішне впровадження запропонованих заходів потребуватиме не лише фінансових інвестицій, але й трансформації організаційної культури компанії, розвитку компетенцій персоналу та ефективного управління змінами. Саме комплексний підхід до впровадження запропонованих заходів забезпечить досягнення очікуваних результатів та максимізацію економічного ефекту.

В умовах зростаючої конкуренції на ринку роздрібної торгівлі України та підвищення вимог споживачів до якості обслуговування, впровадження ефективної системи управління лояльністю клієнтів стає не просто конкурентною перевагою, а необхідною умовою забезпечення сталого розвитку компанії. Запропоновані заходи з удосконалення управління лояльністю клієнтів «Ашан Україна» дозволять компанії не лише утримати існуючих клієнтів, але й залучити нових, забезпечуючи тим самим стабільне зростання обсягів продажів та прибутковості бізнесу.

Як зазначають дослідники [22, с. 185], сучасні підходи до управління змінами передбачають не лише технологічні трансформації, але й розвиток людського потенціалу організації. Відповідно до цього, успішне впровадження запропонованих заходів з удосконалення управління лояльністю клієнтів «Ашан Україна» потребуватиме також розвитку відповідних компетенцій персоналу та формування клієнтоорієнтованої корпоративної культури.

Підсумовуючи результати економічного обґрунтування, можна зробити висновок про високу економічну ефективність запропонованих заходів з удосконалення управління лояльністю клієнтів «Ашан Україна». Впровадження цих заходів дозволить компанії підвищити ефективність управління лояльністю клієнтів, забезпечити зростання обсягів продажів та прибутковості, а також зміцнити конкурентні позиції на ринку роздрібної торгівлі України.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження управління лояльністю клієнтів ТОВ «Ашан Україна» було виявлено значимість даного напрямку для забезпечення конкурентоспроможності підприємства в сучасних ринкових умовах. Аналіз наукових джерел підтвердив актуальність проблематики управління лояльністю клієнтів як важливого компонента маркетингової стратегії компаній, що функціонують у висококонкурентному середовищі роздрібної торгівлі.

Проведене дослідження сучасного стану управління лояльністю клієнтів ТОВ «Ашан Україна» дозволило виявити, що компанія реалізує комплексну модель, яка базується на трьох фундаментальних елементах: програма лояльності «Мій Ашан», система персоналізованих пропозицій та багатоканальна комунікація. Аналіз ефективності цієї моделі показав позитивну динаміку основних показників, зокрема, зростання кількості учасників програми лояльності, збільшення середнього чеку та підвищення частки активних учасників. Проте також були виявлені певні недоліки існуючої системи, включаючи недостатню ефективність персоналізованих пропозицій у непродуктових категоріях товарів, обмежені можливості інтеграції даних з різних каналів взаємодії з клієнтами та порівняно низький рівень використання предиктивної аналітики.

На основі проведеного аналізу були розроблені рекомендації щодо вдосконалення управління лояльністю клієнтів ТОВ «Ашан Україна», які включають шість основних напрямів: трансформацію інформаційно-аналітичного забезпечення, впровадження персоналізації пропозицій на основі поведінкової сегментації, розробку багаторівневої програми лояльності, впровадження системи гейміфікації, трансформацію організаційної культури у напрямі клієнтоцентричності та розробку омніканальної стратегії взаємодії з клієнтами.

Економічне обґрунтування запропонованих заходів підтвердило їх високу економічну ефективність. Розрахунок основних показників економічної ефективності показав, що чиста приведена вартість проєкту становить 62,45 млн грн, індекс рентабельності інвестицій – 411,4%, внутрішня норма прибутковості – 87,3%, а дисконтований період окупності – 1,42 року. Ці показники свідчать про доцільність впровадження запропонованих заходів та їх позитивний вплив на діяльність компанії у довгостроковій перспективі.

Варто зазначити, що успішне впровадження запропонованих заходів потребує не лише фінансових інвестицій, але й трансформації організаційної культури компанії, розвитку компетенцій персоналу та ефективного управління змінами. Саме комплексний підхід до впровадження запропонованих заходів забезпечить досягнення очікуваних результатів та максимізацію економічного ефекту.

Проведене дослідження має практичну значимість, оскільки його результати можуть бути використані не лише для вдосконалення системи управління лояльністю клієнтів ТОВ «Ашан Україна», але й іншими компаніями роздрібною торгівлі, що прагнуть підвищити ефективність взаємодії з клієнтами та зміцнити свої конкурентні позиції на ринку.

Теоретичне значення роботи полягає у розвитку методичних підходів до оцінки ефективності програм лояльності та розробці рекомендацій щодо вдосконалення управління лояльністю клієнтів з урахуванням сучасних тенденцій розвитку інформаційних технологій та зміни споживчої поведінки.

Перспективними напрямками подальших досліджень є розробка методичних підходів до оцінки впливу програм лояльності на довгострокову прибутковість компанії, дослідження можливостей використання штучного інтелекту для персоналізації взаємодії з клієнтами та аналіз впливу програм лояльності на формування емоційної прив'язаності клієнтів до бренду.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амоша О.І., Саломатіна Л.М. Інноваційний розвиток промислових підприємств у регіонах: проблеми та перспективи. Економіка України. 2017. №3(664). С. 20–34.
2. Бакуменко Р. Інформаційно-аналітичне забезпечення органів військового управління: стан, проблеми та підготовка фахівців. Військова освіта. 2019. № 1 (39). С. 8–16.
3. Великий тлумачний словник сучасної української мови / укл. і голов. ред. В.Т. Бусел. Ірпінь: Перун, 2001. 1440 с.
4. Ганцюк Т. Д. Елементний склад комплексного механізму інформаційно-аналітичного забезпечення державного управління. Держава та регіони. Серія: Державне управління. 2018. № 1 (61). С. 43–49.
5. Ганцюк Т. Д. Система інформаційно-аналітичного забезпечення державного управління: елементний склад та етапи здійснення. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління. 2018. Том 29 (68). № 2. С. 63–67.
6. Горячківська І. В. Теоретичні підходи до трактування поняття інформаційно-аналітичного забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарювання. Вісник Черкаського університету. Серія: Економічні науки. 2016. № 1. С. 24–31.
7. Квасова О. П., Куксюк Т. В. Організація інформаційно-аналітичної діяльності у забезпеченні фінансово-економічної безпеки банку. Міжнародний науковий журнал. 2015. Вип. № 2. URL: <http://www.inter-nauka.com/uploads/public/14314596071682.pdf>.
8. Коломієць Є. В., Каракай М. С., Касьянюк С. В. Структура та зміст інформаційно-аналітичної системи державного управління. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2020. № 1. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1566>.

9. Малевський Е.З. Проблеми управління змінами в умовах розвитку промислових підприємств. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2019. Вип. 25. Ч.1. С. 170–174.
10. Матвієнко О. В., Цивін М. Н. Інформаційне забезпечення державного управління : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 152 с.
11. Мохова Ю. Л., Линьова Н. В. Інформаційно-аналітичне забезпечення діяльності органів державного управління. Публічне управління та митне адміністрування. 2018. № 2 (19). URL: <http://customsadmin.umsf.in.ua/archive/2018/2/11.pdf>.
12. Палій С. Сучасні тенденції розвитку інформаційно-аналітичного забезпечення у контексті прийняття ефективних управлінських рішень (на прикладі органів державної влади України). Український журнал з бібліотекознавства та інформаційних наук. 2022. № 10. С. 166–174.
13. Парасій-Вергуненко І.М. Організаційно-методичні аспекти аналізу інноваційного розвитку підприємств. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка». 2015. Вип. 1(45). Т.2. С. 181–186.
14. Покотило Т.В. Управління організаційними змінами як складова забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Економіка та суспільство. 2020. № 22. С. 24–32.
15. Соколов В. А. Категоріально-понятійний апарат проблематики аналітичної діяльності у сфері забезпечення національної безпеки України. Інвестиції: практика та досвід. 2016. №. 15. С. 73–78.
16. Таранюк Л. М. Економічне обґрунтування реінжинірингу бізнес-процесів виробничих підприємств : монографія. Суми: Мрія-1, 2010. 440 с.
17. ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ» - Clarity Project. Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/tenderer/35442481>
18. Шматько Н.М. Організація планування структурних змін у процесі розвитку промислового підприємства. Управління розвитком. 2016. № 4(186). С. 138–143.

- 19.Armenakis A.A., Bernerth J. B., Pitts J.P., Walker H. J. Organizational Change Recipients' Beliefs Scale: Development of an Assessment Instrument. *The Journal of applied behavioral science*. 2007. Vol. 43. № 4. P. 481–505.
- 20.Beckhard R., Joan V. Gallos, Edgar H. Schein What is organizational development? *Organization Development*. 2006. Vol. 28. P. 3–12.
- 21.Bennis W. G. *Organisation Development: It's Nature, Origins, and Prospects* Reading, MA: Addison-Wesley, 1969. 265 p.
- 22.Bielikova K. H. Informational and analytical innovative aspects of the organization of cooperation between public administration bodies in emergency situations. *European journal of economics and management sciences*. 2020. №. 4. P. 75–80.
- 23.D. Anderson, L. A. Anderson *Beyond change management: advanced strategies for today's transformational leaders*. San Francisco: Pfeiffer, 2001. 272 p.
- 24.Lewin K. *Field theory in social sciences*. New York: Harper & Row, 1951. 608 p.
- 25.*Managing organizational change* / F. Graetz et al. New Jersey: John Wiley & Sons, 2010. 351 p.
- 26.Yeung K. The New Public Analytics as an Emerging Paradigm in Public Sector Administration. *Tilburg Law Review*. 2022. № 2 (27). P. 1–32. DOI: <https://doi.org/10.5334/tilr.303>.
- 27.Agu E., Iyelolu T., Idemudia C., Ijomah T. Exploring the relationship between sustainable business practices and increased brand loyalty. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*. 2024. Vol. 6, № 8. C. 2463-2475. DOI: 10.51594/ijmer.v6i8.1365.
- 28.Al-Dmour R., Alkhatib O., Al-Dmour H., Amin E. The influence of social marketing drives on brand loyalty via the customer satisfaction as a mediating factor in travel and tourism offices. *Sage Open*. 2023. Vol. 13, № 2. DOI: 10.1177/21582440231181433.
- 29.Almohaimmeed B. The effects of social media marketing antecedents on social media marketing, brand loyalty and purchase intention: a customer perspective.

- Journal of Business & Retail Management Research. 2019. Vol. 13, № 4. C. 146-157. DOI: 10.24052/jbrmr/v13is04/art-13.
30. Bachri N., Siregar W., Bahri S., Febriansyah S. Indonesian islamic bank credibility and customer loyalty: does customer satisfaction really serve as a mediator variable? International Journal of Business and Society. 2022. Vol. 23, № 3. C. 1692-1704. DOI: 10.33736/ijbs.5196.2022.
 31. Channa N., Bhutto M., Bhutto M., Bhutto N., Tariq B. Capturing customer's store loyalty through relationship benefits: moderating effect of retail innovation. European Business Review. 2020. Vol. 34, № 1. C. 20-40. DOI: 10.1108/eb-09-2019-0179.
 32. Chhadwa J., Bhoyar P., Sharmiladevi J. Role of corporate social responsibility in building brand loyalty and purchase consideration of products and services for millennials. Cardiometry E-Journal. 2022. Vol. 23. C. 577-584. DOI: 10.18137/cardiometry.2022.23.577584.
 33. Danibrata A., Sutrisno N., Kusuma G. Elements that contribute to customer satisfaction. Journal of Business Social and Technology. 2023. Vol. 4, № 1. C. 121-129. DOI: 10.59261/jbt.v4i1.115.
 34. Hanaysha J., Sharma A., Momani A. An exploration of social media marketing features and brand loyalty in the fast-food industry. Journal of Content Community and Communication. 2021. Vol. 14, № 8. C. 81-92. DOI: 10.31620/jccc.12.21/08.
 35. He W., Tian X., Wang F. Innovating the customer loyalty program with social media. Journal of Enterprise Information Management. 2019. Vol. 32, № 5. C. 807-823. DOI: 10.1108/jeim-10-2018-0224.
 36. Hollebeek L., Rather R. Service innovativeness and tourism customer outcomes. International Journal of Contemporary Hospitality Management. 2019. Vol. 31, № 11. C. 4227-4246. DOI: 10.1108/ijchm-03-2018-0256.
 37. Hà N., Ho T., Ngo T. The impact of service innovation on customer satisfaction and customer loyalty: a case in vietnamese retail banks. Future Business Journal. 2024. Vol. 10, № 1. DOI: 10.1186/s43093-024-00354-0.

38. Jin S., Muqaddam A., Ryu E. Instafamous and social media influencer marketing. *Marketing Intelligence & Planning*. 2019. Vol. 37, № 5. С. 567-579. DOI: 10.1108/mip-09-2018-0375.
39. Kataria S., Saini V. The mediating impact of customer satisfaction in relation of brand equity and brand loyalty. *South Asian Journal of Business Studies*. 2019. Vol. 9, № 1. С. 62-87. DOI: 10.1108/sajbs-03-2019-0046.
40. Keni K., Japiana M. Factor influencing brand loyalty in the indonesian food and beverage sector. *Journal Manajemen*. 2022. Vol. 26, № 2. С. 277-295. DOI: 10.24912/jm.v26i2.980.
41. Khan F., Mehmood A., Talat A. The impact of social media marketing, perceived quality and brand awareness on consumer's brand loyalty in Pakistan. *Pakistan Journal of Psychological Research*. 2022. Vol. 37, № 4. С. 533-550. DOI: 10.33824/pjpr.2022.37.4.32.
42. Гнатюк А.В. Основні підходи та інструменти управління лояльністю клієнтів бізнес-організації в конкурентному середовищі. Інноваційні рішення для відродження України глобальні парадигми конкурентоспроможності: збірник матеріалів 92-ї щорічної студентської Наукової конференції КНЕУ імені Вадима Гетьмана (17.04.-17.05.2025). Платформа «Інноваційні управлінські практики для забезпечення глобальної конкурентоспроможності України в умовах повоєнного відновлення». Київ: КНЕУ, 2025.