

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

БОДНАР Юлія Миколаївна

Розробка програм лояльності та їх вплив на продажі /
Development of loyalty programs and their impact on sales

спеціальність: 073 - Менеджмент
освітньо-професійна програма – Менеджмент

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи МЕНз - 41
Ю.М. Боднар

Науковий керівник:
к.е.н., доцент, Ж.Л. Крисько

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:
«___»_____ 20___ р.

В.о. завідувача кафедри

_____ **Р. Р. Августин**

ТЕРНОПІЛЬ - 2026

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ПРОГРАМ ЛОЯЛЬНОСТІ.....	6
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОГРАМИ ЛОЯЛЬНОСТІ ТА ЇЇ ВПЛИВУ НА ПРОДАЖІ.....	17
2.1. Загальна характеристика ПрАТ «Тернопільський молокозавод» та його клієнтської бази	17
2.2. Аналіз діючої програми лояльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод»	24
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОГРАМИ ЛОЯЛЬНОСТІ З МЕТОЮ ЗРОСТАННЯ ПРОДАЖІВ	32
ВИСНОВКИ	42
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	44

ВСТУП

Актуальність проблеми. В умовах посилення конкуренції на споживчих ринках, цифровізації бізнес-процесів та зростання вибору для покупців підприємства дедалі частіше стикаються з проблемою нестабільності клієнтської бази і зниження ефективності традиційних інструментів стимулювання збуту. Для виробників товарів повсякденного попиту, зокрема у молочній галузі, ця проблема є особливо актуальною, оскільки споживач має широкий вибір альтернативних брендів, а цінова конкуренція призводить до зниження маржинальності та фінансової стійкості підприємств. За таких умов ключовим чинником забезпечення стабільних продажів і прибутковості стає формування та управління лояльністю споживачів.

Сучасний менеджмент розглядає лояльність клієнтів не лише як маркетингову категорію, а як стратегічний актив, що визначає довгострокову цінність клієнтської бази, рівень утримання споживачів і стійкість грошових потоків. У цьому контексті програми лояльності набувають ролі інструменту управління поведінкою клієнтів, який дозволяє підприємству переходити від разових транзакцій до тривалих взаємовідносин із споживачами. Однак на практиці багато українських підприємств використовують програми лояльності фрагментарно, зосереджуючись переважно на короткострокових знижках і акціях, що не забезпечує формування довгострокової клієнтської цінності.

Особливої актуальності проблема набуває для ПрАТ «Тернопільський молокозавод», яке функціонує у сегменті масового споживання з високою частотою покупок, але одночасно стикається з тиском цінової конкуренції та зниженням маржинальності. Це зумовлює необхідність пошуку таких управлінських рішень, які дозволили б не лише збільшити обсяги реалізації, а й підвищити рентабельність продажів за рахунок розвитку лояльності клієнтів.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. У сучасних дослідженнях лояльність споживачів розглядається як комплексна категорія, що поєднує поведінкову повторюваність покупок і психологічну прихильність до бренду, а також як важливий чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємства. У класичних працях з маркетингу та управління відносинами з клієнтами (П. Котлер, К. Келлер, Ф. Райхельд, Ф. Баттл, С. Маклан, Р. Олівер) акцентовано, що утримання клієнтів і перехід від транзакційної моделі до довгострокових взаємин формують основу стабільних доходів і зростання вартості клієнтської бази. Окремий напрям досліджень присвячено оцінюванню результативності програм лояльності через показники тривалості взаємин, частки витрат клієнта та економічні ефекти, зокрема у публікаціях Л. Мейєр-Ваарден та М. Анклз, Г. Доулінг, К. Хаммонд.

В українській науковій школі проблема управління лояльністю розкривається як складова клієнтоорієнтованого менеджменту та маркетингу взаємовідносин. Практичні аспекти формування програм лояльності та інструментарію їх реалізації висвітлено у працях О. Виноградової, Н. Писар, І. Кляченка, О. Зозульова, М. Іваннікової, О. Пилипенка, а також у низці публікацій, присвячених механікам програм лояльності та їх впливу на поведінку покупців, зокрема О. Панаско, Н. Микитенко; Н. Неткова; Н. Скригун; В. Кармазінова. Окремі дослідження стосуються застосування CRM-підходів і цифрових інструментів у маркетинговій діяльності (О. Садченко, М. Чайковська, Ю. Робул; В. Дарчук; Т. Рибачук-Ярова; О. В'ялець).

Метою кваліфікаційної роботи є розробка та економічне обґрунтування програми лояльності для ПрАТ «Тернопільський молокозавод» як інструменту підвищення ефективності управління клієнтською базою, а також оцінка її впливу на продажі, довічну цінність клієнтів (CLV) і прибутковість підприємства.

Завдання:

окреслити теоретичні основи формування програм лояльності;
охарактеризувати ПрАТ «Тернопільський молокозавод» та його клієнтську базу;
проаналізувати діючої програми лояльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод»;
розробити пропозиції щодо вдосконалення програми лояльності з метою зростання продажів.

Об'єктом дослідження є система управління відносинами зі споживачами ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Предметом дослідження є програми лояльності та механізми їх впливу на продажі і довічну цінність клієнтів підприємства.

У процесі дослідження використовувалися такі **методи**: аналіз і синтез, системний та структурний підхід, порівняльний аналіз, економічні та фінансові розрахунки, моделювання клієнтської цінності (CLV), табличні та графічні методи подання інформації.

Практичне значення роботи полягає в можливості використання запропонованої програми лояльності та розрахованих економічних ефектів у діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» для підвищення стабільності продажів, зростання довічної цінності клієнтів і поліпшення фінансової результативності підприємства.

Апробація. За результатами дослідження опубліковано тези доповіді на тему «Роль програм лояльності у формуванні клієнтоорієнтованої системи управління» у збірнику матеріалів доповідей IX Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції *«Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством»* (м. Полтава, 23 березня 2026 р.) [2].

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ПРОГРАМ ЛОЯЛЬНОСТІ

В умовах загострення конкурентної боротьби, цифровізації ринків і зростання інформованості споживачів лояльність клієнтів перетворюється на один із ключових стратегічних ресурсів підприємства. Якщо у традиційній економіці головним завданням менеджменту було залучення максимальної кількості покупців, то в сучасній моделі управління акцент зміщується на утримання клієнта, розвиток довгострокових відносин із ним та формування стійкої прихильності до бренду, продукту або компанії [14].

З позицій сучасного менеджменту лояльність споживача розглядається не лише як повторюваність покупок, а як інтегрована характеристика відносин між клієнтом і підприємством [4; 7; 8; 24; 38-41]. Вона відображає ступінь готовності клієнта підтримувати взаємодію з компанією, надавати їй пріоритет серед альтернатив, рекомендувати її іншим споживачам та зберігати прихильність навіть за умов змін ціни або пропозиції конкурентів. Таким чином, лояльність є результатом поєднання економічних, емоційних і поведінкових чинників, які формуються в процесі системної управлінської взаємодії з клієнтом.

У контексті менеджменту лояльність набуває значення стратегічного активу організації [20]. Вона безпосередньо впливає на стабільність грошових потоків, передбачуваність попиту та рівень ризиків підприємства. Лояльні клієнти, як правило, демонструють вищу частоту покупок, більший середній чек, нижчу чутливість до ціни та вищу готовність сприймати нові продукти. Це означає, що лояльність формує не лише обсяг продажів, а й якість клієнтської бази, яка визначає довгострокову конкурентоспроможність компанії.

Сучасна управлінська парадигма розглядає лояльність як результат цілеспрямованої політики клієнтоорієнтованого менеджменту [32]. Вона не виникає спонтанно, а формується через узгоджену систему управлінських

рішень у сферах маркетингу, сервісу, ціноутворення, комунікацій та цифрових взаємодій. У цьому контексті лояльність є інтегрованим показником якості управління відносинами зі споживачами, відображаючи здатність організації створювати для клієнта стійку цінність.

Наукові підходи до трактування лояльності споживачів свідчать про еволюцію цього поняття від вузько поведінкового до комплексного управлінського бачення (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «лояльність споживача»

Визначення лояльності	Автор	Джерело
Лояльність – це глибока прихильність клієнта до бренду або компанії, що зумовлює повторні покупки незалежно від маркетингових впливів конкурентів.	Котлер П, Келлер К.	[36]
Лояльність – це стійка схильність споживача здійснювати повторні покупки обраного бренду попри ситуаційні зміни та маркетингові зусилля інших компаній.	Олівер Р.	[39]
Лояльність – це готовність клієнтів залишатися з компанією, здійснювати повторні покупки і рекомендувати її іншим, створюючи стабільні довгострокові доходи.	Райхельд Ф.	[40]
Лояльність є результатом поєднання повторної поведінки покупця та його позитивного ставлення до бренду.	Анклз М., Доулінг Г., Хаммонд К.	[41]
Лояльність споживачів трактується як елемент системи клієнтоорієнтованого управління, що характеризує стійкість і якість взаємовідносин між підприємством та його клієнтами.	Шкільняк М., Овсянюк-Бердадіна О., Крисько Ж., Демків І.	[32]
Лояльність – це довгострокова прихильність споживача до підприємства, яка формується через системну комунікацію та якість сервісу.	Виноградова О., Писар Н.	[4]
Лояльність клієнтів відображає їхню готовність продовжувати співпрацю з підприємством і формує основу стабільності його доходів.	Неткова В.	[20]
Лояльність є стратегічним ресурсом підприємства, що визначає його конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.	Пилипенко О.	[25]

Примітка. Узагальнено автором.

Так, у працях Ф. Котлера та Р. Олівера лояльність інтерпретується передусім як стійка прихильність споживача до бренду, що проявляється у повторних покупках незалежно від впливу конкурентного середовища [36].

Водночас Ф. Райхельд акцентує увагу на економічному вимірі лояльності, пов'язуючи її з довгостроковою прибутковістю, готовністю клієнтів залишатися з компанією та рекомендувати її іншим [40]. Розширений підхід запропонували М. Анклз, Г. Доулінг, К. Хаммонд, які розглядають лояльність як результат поєднання поведінкової складової (фактичні повторні покупки) та психологічної прихильності до бренду, що дозволяє пояснити різні типи споживчої лояльності [41]. В українській науковій школі менеджменту лояльність трактується як елемент системи клієнтоорієнтованого управління, що відображає якість і стійкість взаємовідносин між підприємством і його клієнтами [32]. Подібної позиції дотримуються О. Виноградова, Н. Писар, які підкреслюють зв'язок лояльності з довгостроковою співпрацею, стабільністю доходів і ефективністю комунікаційної політики підприємства [4]. Таким чином, узагальнення наукових підходів дозволяє розглядати лояльність споживачів не лише як повторюваність купівельної поведінки, а як стратегічно важливу характеристику взаємовідносин між клієнтом і підприємством, що формується під впливом економічних стимулів, якості сервісу та управлінських рішень.

На нашу думку, лояльність споживачів – це стійка характеристика взаємовідносин між клієнтом і підприємством, що проявляється у готовності споживача здійснювати повторні покупки, надавати пріоритет пропозиціям конкретної компанії та підтримувати з нею довгострокову взаємодію на основі поєднання економічної вигоди, довіри та задоволеності отриманою цінністю.

Важливою рисою сучасного підходу є розмежування різних форм лояльності (рис. 1.1). Поведінкова лояльність проявляється у факті повторних покупок, однак не завжди супроводжується емоційною прихильністю. Емоційна лояльність відображає довіру, задоволеність і позитивне ставлення до бренду, тоді як транзакційна лояльність базується на економічних стимулах, таких як знижки або бонуси. У системі сучасного менеджменту

найбільш стійкою вважається поєднана лояльність, за якої споживач не лише регулярно купує, а й ідентифікує себе з компанією та її ціннісною пропозицією.

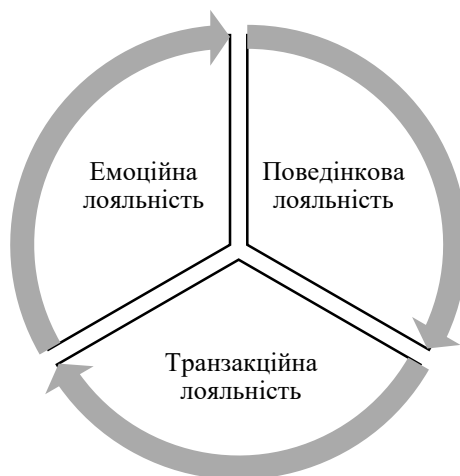


Рис. 1.1. Види лояльності споживачів

Примітка. Побудовано за [4; 18].

Управлінський підхід до лояльності тісно пов'язаний із концепцією довгострокової цінності клієнта. Лояльний споживач генерує для підприємства не лише поточний дохід, а й майбутні грошові потоки, знижує витрати на залучення нових клієнтів і виступає неформальним каналом маркетингових комунікацій через рекомендації та відгуки. Тому лояльність є не просто маркетинговою характеристикою, а економічною категорією, що має безпосередній вплив на фінансові результати підприємства.

Отже, у сучасному менеджменті лояльність споживачів варто розглядати як складну, багатовимірну категорію, що відображає якість і стійкість взаємовідносин між підприємством і клієнтами. Вона виступає основою формування довгострокових конкурентних переваг і визначає ефективність управління продажами, маркетингом та клієнтською базою в умовах динамічного ринку.

Зауважимо, що лояльність споживачів не формується спонтанно, а є результатом цілеспрямованої управлінської діяльності підприємства [15]. Центральним інструментом такої діяльності виступають програми

лояльності, які вбудовуються в систему управління відносинами з клієнтами (CRM) та забезпечують перехід від разових транзакцій до довгострокового партнерства між компанією і споживачем [16].

Нині програма лояльності є не просто набір знижок чи бонусів, а комплексна управлінська система стимулювання повторних покупок, підвищення задоволеності клієнтів та накопичення інформації про їхню поведінку. Через механізми ідентифікації, обліку, аналізу та заохочення клієнтів програми лояльності виконують функцію «інтерфейсу» між підприємством і його ринком, перетворюючи розрізнені споживчі дії на структурований потік управлінських значущих даних.

У сучасній практиці управління клієнтськими відносинами виділяють кілька основних типів програм лояльності [16]. До них належать:

- накопичувальні (бонусні) програми, що передбачають нарахування балів за покупки;
- дисконтні програми, засновані на наданні знижок; коаліційні програми, у межах яких об'єднуються декілька брендів або партнерів;
- рівневі програми, що передбачають диференціацію клієнтів за статусами;
- підписні програми, які забезпечують доступ до привілеїв за фіксовану плату.

Кожен із зазначених типів програм має різний вплив на поведінку споживачів, рівень їхньої залученості та довічну цінність, що зумовлює необхідність їх вибору залежно від стратегічних цілей підприємства.

З позицій сучасного менеджменту програми лояльності варто розглядати як елемент стратегічного управління клієнтською базою. Вони дозволяють підприємству не лише стимулювати продажі, а й здійснювати сегментацію споживачів за рівнем цінності, частотою покупок, чутливістю до ціни та іншими поведінковими параметрами. Це створює основу для диференційованого управління клієнтами, коли ресурси підприємства спрямовуються передусім на утримання найбільш цінних і перспективних

споживачів.

У структурі системи управління відносинами з клієнтами програми лояльності виконують декілька ключових функцій (рис. 1.2).

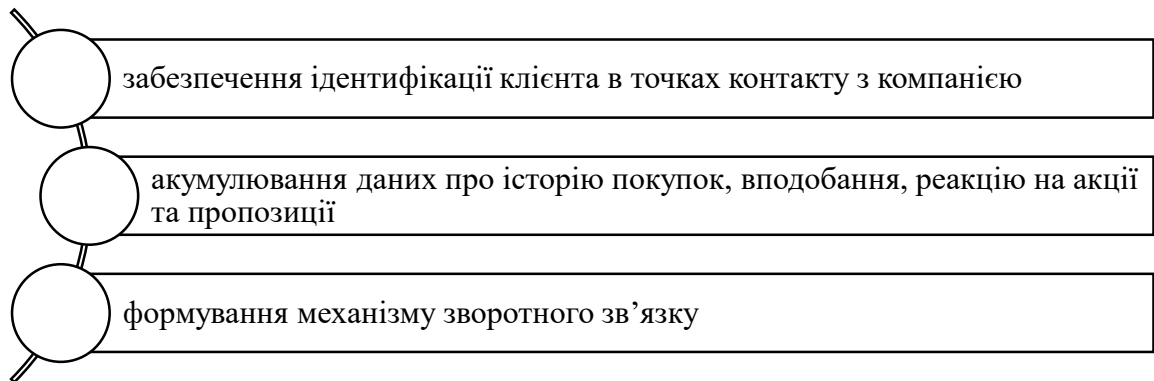


Рис. 1.2. Функції програм лояльності споживачів

Примітка. Побудовано за [20].

По-перше, вони забезпечують ідентифікацію клієнта в точках контакту з компанією – у магазинах, онлайн-каналах, сервісних службах. По-друге, вони акумулюють дані про історію покупок, вподобання, реакцію на акції та пропозиції. По-третє, вони формують механізм зворотного зв'язку, через який підприємство може оцінювати ефективність своїх маркетингових і збутових рішень.

Важливою характеристикою сучасних програм лояльності є їх інтеграція з цифровими технологіями. Використання CRM-систем, мобільних застосунків, електронних карток, Big Data та аналітики дозволяє перетворювати програму лояльності з інструменту масового стимулювання на платформу персоналізованої взаємодії з клієнтами. У результаті компанія отримує можливість пропонувати індивідуалізовані винагороди, формувати цільові пропозиції та прогнозувати поведінку споживачів, що істотно підвищує ефективність управління продажами.

З управлінської точки зору програми лояльності також виконують функцію зниження ризиків. Стабільна база лояльних клієнтів пом'якшує вплив коливань попиту, посилення конкуренції та цінових воєн. Крім того, вона створює ефект «бар'єру виходу», коли клієнт, накопичивши бонуси,

привілеї або статус, менш схильний переходити до конкурентів навіть за наявності альтернативних пропозицій.

Таким чином, програми лояльності виступають не допоміжним маркетинговим інструментом, а складовою системи стратегічного управління клієнтськими відносинами. Вони поєднують функції стимулювання продажів, збору та аналізу інформації, сегментації клієнтів і формування довгострокової прихильності до підприємства. Саме через програми лояльності лояльність споживачів набуває керованого характеру і перетворюється на вимірюваний та прогнозований фактор економічної ефективності.

Програми лояльності мають як значний потенціал підвищення ефективності діяльності підприємства, так і певні обмеження (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Переваги та недоліки програм лояльності

Переваги	Недоліки
Зростання частоти повторних покупок	Додаткові витрати на впровадження та адміністрування
Підвищення довічної цінності клієнта (CLV)	Ризик формування залежності від знижок
Можливість збору та аналізу даних про клієнтів	Складність управління та потреба у цифровій інфраструктурі
Формування стійкої прихильності до бренду	Не всі клієнти активно користуються програмами

Так, надмірне використання цінових стимулів може призводити до зниження маржинальності та формування ситуативної, а не стійкої лояльності. Це обумовлює необхідність комплексного підходу до їх розробки.

У сучасному менеджменті програми лояльності розглядаються як інструмент цілеспрямованого впливу на споживчу поведінку з метою формування стабільних доходів і підвищення ефективності збутової діяльності підприємства. Їхній економічний ефект проявляється не лише у зростанні кількості транзакцій, а й у зміні структури попиту, поведінки клієнтів і параметрів споживання.

Програми лояльності впливають на продажі через комплекс взаємопов'язаних механізмів (рис. 1.3).

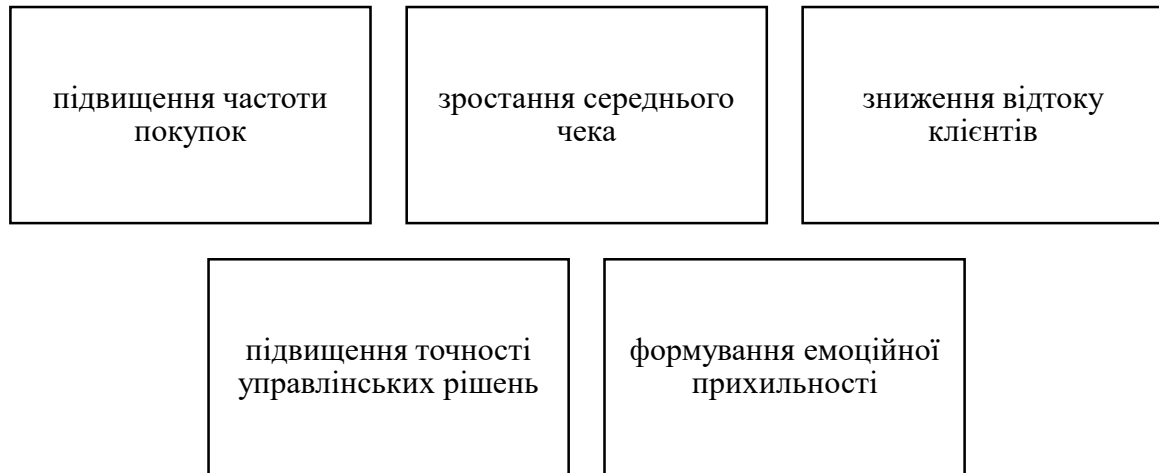


Рис. 1.3. Механізми впливу програм лояльності споживачів

Примітка. Побудовано за [24; 25].

Ключовим механізмом впливу програм лояльності є стимулювання повторних покупок. Запровадження бонусів, накопичувальних знижок або статусних рівнів формує у клієнтів економічну мотивацію продовжувати взаємодію з конкретним підприємством. Кожна наступна покупка сприймається споживачем не як окрема угода, а як крок до отримання додаткової вигоди. Це підвищує частоту покупок і скорочує інтервали між ними, що безпосередньо впливає на зростання обороту підприємства.

Другим важливим механізмом є вплив програм лояльності на середній чек. Умови отримання бонусів або привілеїв, як правило, прив'язані до обсягу покупки або досягнення певного порогу витрат. Це стимулює клієнтів збільшувати обсяг замовлення, додавати до кошика супутні товари або обирати дорожчі позиції. У результаті програма лояльності трансформує споживчу логіку від мінімізації витрат до максимізації цінності покупки, що підвищує дохід підприємства з кожного клієнта.

Третім механізмом впливу є зростання рівня утримання клієнтів. Програми лояльності створюють для споживачів додаткові бар'єри переходу до конкурентів, оскільки накопичені бонуси, привілеї або персоналізовані

умови мають відчутну цінність. З управлінської точки зору це означає зниження коефіцієнта відтоку клієнтів і стабілізацію клієнтської бази. Оскільки витрати на залучення нового клієнта значно перевищують витрати на утримання існуючого, цей ефект безпосередньо покращує економічні результати підприємства.

Важливу роль відіграє також інформаційний механізм. Через програми лояльності підприємство отримує детальні дані про поведінку клієнтів: частоту покупок, уподобання, чутливість до ціни, реакцію на акції. Це дозволяє менеджменту переходити від інтуїтивних рішень до аналітично обґрунтованого управління продажами. На основі цих даних формуються персоналізовані пропозиції, які мають вищу ймовірність конверсії та забезпечують ефективніше використання маркетингового бюджету.

Окремим механізмом є формування емоційної прихильності до бренду. Клієнти, які відчують, що компанія «пам'ятає» про них, пропонують індивідуальні умови та винагороджує за лояльність, демонструють вищий рівень довіри та задоволеності. Це знижує чутливість до цінових коливань і дій конкурентів, а також підвищує готовність рекомендувати підприємство іншим споживачам, що створює додатковий канал зростання продажів.

Таким чином, комплекс взаємопов'язаних механізмів впливу програм лояльності на продажі забезпечує не лише кількісне зростання обороту, а й якісне покращення структури клієнтської бази, що створює передумови для сталого розвитку підприємства.

Лояльність споживачів розглядається не лише як маркетингова або поведінкова характеристика, а як економічна категорія, що безпосередньо впливає на формування доходів підприємства. Взаємозв'язок між рівнем лояльності клієнтів і обсягами продажів проявляється через систему кількісних та якісних показників, які відображають структуру і стабільність грошових потоків компанії. Ефективність програм лояльності доцільно оцінювати за системою ключових показників, які відображають зміну поведінки клієнтів і якість клієнтської бази. До таких показників належать

частота покупок, середній чек, рівень утримання клієнтів, коефіцієнт відтоку клієнтів, а також довічна цінність клієнта. Використання цих показників дозволяє підприємству здійснювати кількісну оцінку ефективності програм лояльності та приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо їх оптимізації.

Насамперед лояльність визначає частоту покупок. Клієнти, які мають високий рівень прихильності до підприємства, здійснюють покупки регулярно, що забезпечує стабільність виручки і знижує залежність компанії від випадкових або сезонних коливань попиту. У практиці управління продажами це означає, що зростання частки лояльних клієнтів у загальній клієнтській базі приводить до зростання повторних транзакцій і підвищення прогнозованості доходів.

Другим каналом впливу є середній чек. Лояльні споживачі, як правило, демонструють вищу готовність купувати додаткові товари, обирати дорожчі позиції або користуватися комплексними пропозиціями підприємства. Це пов'язано з довірою до бренду, зниженням сприйманого ризику та позитивним попереднім досвідом. У результаті лояльність сприяє не лише кількісному зростанню продажів, а й покращенню їхньої структури з погляду маржинальності.

Третім важливим аспектом є рівень утримання клієнтів. Висока лояльність знижує ймовірність переходу споживачів до конкурентів, що безпосередньо зменшує втрати доходів. З управлінської точки зору це означає скорочення витрат на залучення нових клієнтів та підвищення рентабельності збутової діяльності, оскільки утримання існуючого клієнта є значно дешевшим, ніж залучення нового.

Важливим інтегральним показником є довічна цінність клієнта (Customer Lifetime Value, CLV), яка відображає сумарний дохід, що підприємство отримує від одного клієнта за весь період співпраці. Зростання лояльності призводить до збільшення тривалості взаємин, частоти покупок і середнього чека, що у сукупності підвищує CLV і, відповідно, загальну

вартість клієнтської бази підприємства як стратегічного активу.

Крім того, лояльність має опосередкований вплив на продажі через рекомендації та позитивні відгуки. Лояльні клієнти виступають носіями неформальних маркетингових комунікацій, сприяючи залученню нових споживачів без додаткових витрат для підприємства. Це створює мультиплікативний ефект, коли зростання лояльності однієї групи клієнтів призводить до розширення ринку збуту.

Водночас зазначимо, що не всі програми лояльності забезпечують очікуваний економічний ефект. У низці випадків вони зводяться до системи короткострокових цінових стимулів, що формує залежність клієнтів від знижок і не сприяє формуванню справжньої прихильності до бренду. У таких умовах підприємство фактично підтримує обсяги продажів за рахунок зниження маржі, не створюючи довгострокової клієнтської цінності. Це зумовлює необхідність переходу до персоналізованих, аналітично обґрунтованих програм лояльності, орієнтованих на підвищення довічної цінності клієнтів і забезпечення фінансової стійкості підприємства [16].

Отже, лояльність споживачів формує системний економічний ефект, впливаючи на частоту покупок, середній чек, рівень утримання клієнтів і довічну цінність клієнтської бази. Саме через ці механізми вона перетворюється на один із ключових чинників зростання продажів і забезпечення фінансової стійкості підприємства, що зумовлює необхідність її цілеспрямованого управління за допомогою програм лояльності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПРОГРАМИ ЛОЯЛЬНОСТІ ТА ЇЇ ВПЛИВУ НА ПРОДАЖІ

2.1. Загальна характеристика ПрАТ «Тернопільський молокозавод» та його клієнтської бази

Приватне акціонерне товариство «Тернопільський молокозавод» є одним із провідних підприємств молочної галузі Західної України та відомим виробником молочної продукції під торговою маркою «Молокія» [23]. Підприємство здійснює повний виробничо-збутовий цикл – від заготівлі сировини та її переробки до пакування, логістики і реалізації готової продукції кінцевим споживачам. Така вертикально інтегрована модель діяльності дозволяє підприємству контролювати якість продукції, формувати стабільні канали постачання та забезпечувати конкурентоспроможність на регіональному і національному ринках.

У табл. 2.1 представлено загальну інформацію згідно сайту *youcontrol.com.ua*.

Таблиця 2.1

Загальна інформація про ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Назва	Характеристика
Повне найменування юридичної особи	Приватне акціонерне товариство «Тернопільський молокозавод»
Скорочена назва	ПрАТ «Тернопільський молокозавод»
Статус юридичної особи	Не перебуває в процесі припинення
Код ЄДРПОУ	30356917
Дата реєстрації	23.10.2000 р.
Уповноважені особи	Яровий Тарас Анатолійович Ковальчук Віталій Володимирович
Розмір статутною капіталу	15800000,00 грн
Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство
Форма власності	Недержавна власність
Контактна інформація	Україна, 46010, Україна, Тернопільська обл., місто Тернопіль, вул. Лозовецька, будинок 28

Примітка. Складено на основі [29].

Асортимент продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод» охоплює основні сегменти молочного ринку: молоко, кефір, ряжанку, йогурти, сметану, масло, сирні вироби та інші продукти щоденного споживання. Особливістю даного асортименту є його орієнтація на регулярне використання домогосподарствами, що формує високу частоту покупок і створює об'єктивні передумови для розвитку клієнтської лояльності [12]. На відміну від товарів тривалого користування, молочна продукція купується постійно, що робить поведінку споживачів прогнозованою та придатною для управління через програми лояльності.

Система збуту підприємства має багатоканальний характер і включає реалізацію продукції через національні та регіональні торговельні мережі, локальні роздрібні точки, а також фірмові магазини. Така структура дозволяє охоплювати різні групи споживачів, водночас створюючи різні формати взаємодії з клієнтами – від анонімних покупок у супермаркетах до персоналізованих контактів у фірмових торгових точках [12]. Саме останні відіграють важливу роль у формуванні та тестуванні програм лояльності, оскільки забезпечують прямий контакт із кінцевим споживачем.

Клієнтська база ПрАТ «Тернопільський молокозавод» формується переважно за рахунок домогосподарств, які здійснюють регулярні покупки продукції для щоденного споживання. Для цієї категорії клієнтів характерною є висока чутливість до якості, безпеки продукту та репутації виробника, що робить бренд важливим фактором вибору. Водночас, враховуючи відносно низьку диференціацію молочних товарів на ринку, значна частина покупців схильна до переключення між брендами за умови відсутності додаткових стимулів лояльності.

З позицій управління продажами клієнтська база підприємства має змішану структуру. Частину її формують постійні споживачі, які регулярно купують продукцію «Молокія» і демонструють стійку прихильність до бренду. Іншу частину становлять ситуативні покупці, вибір яких залежить від ціни, акцій у торгових мережах або наявності товару на полицях. Саме ця

диференціація створює управлінську проблему та водночас можливість: переведення ситуативних клієнтів у категорію лояльних дозволяє суттєво підвищити стабільність продажів.

Для узагальнення структури клієнтської бази ПрАТ «Тернопільський молокозавод» з позицій її впливу на формування обсягів продажів у табл. 2.2 представлено сегментацію споживачів залежно від рівня їх лояльності та характеру купівельної поведінки.

Таблиця 2.2

Структура клієнтської бази ПрАТ «Тернопільський молокозавод» з позицій лояльності та впливу на продажі

Сегмент клієнтів	Характеристика	Поведінка покупок	Вплив на продажі
Лояльні споживачі	Постійно купують продукцію «Молокія», надають перевагу бренду	Регулярні покупки, низька чутливість до ціни	Формують стабільну частину обороту, забезпечують прогнозованість виручки
Звичні покупці	Купують продукцію часто, але без сильної прив'язаності до бренду	Повторні покупки, можливе переключення на конкурентів	Забезпечують обсяг, але мають ризик відтоку
Ціново-орієнтовані	Обирають продукцію залежно від акцій і знижок	Нерегулярні покупки, висока чутливість до ціни	Формують коливання продажів
Ситуативні покупці	Купують випадково через доступність або місце продажу	Нерегулярні разові покупки	Мають мінімальний довгостроковий вплив
Потенційно лояльні	Купують, але ще не залучені до бренду	Періодичні покупки	Мають високий потенціал зростання через програми лояльності

Примітка. Складено за інформацією товариства.

Як видно, найбільше стратегічне значення для підприємства мають лояльні та потенційно лояльні клієнти, оскільки саме вони формують основу стабільних доходів і створюють можливості для зростання продажів через програми лояльності.

Особливістю клієнтської бази Тернопільського молокозаводу є також її географічна концентрація у Західному регіоні України, де бренд «Молокія» має сильні позиції та високий рівень упізнаваності. Це формує сприятливе

середовище для розвитку програм лояльності регіонального масштабу, орієнтованих на повторні покупки, сімейне споживання та формування довгострокових відносин із клієнтами.

Отже, ПрАТ «Тернопільський молокозавод» функціонує у сегменті масового споживчого ринку з високою частотою покупок, відносно низькою диференціацією продукції та значною залежністю від поведінки постійних клієнтів. Це зумовлює ключову роль клієнтської бази як стратегічного ресурсу підприємства та створює об'єктивні передумови для впровадження і розвитку програм лояльності як інструменту зростання продажів і підвищення конкурентоспроможності.

Високу місткість клієнтської бази та значний потенціал інструментів утримання/стимулювання повторних покупок підтверджує зростання чистого доходу ПрАТ на 34,8 % (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка фінансових результатів діяльності підприємства

(тис. грн)

Показник	2023	2024	2025	Відхилення 2025/2023
Чистий дохід	4038979	4849354	5443352	+34,8%
Собівартість	3480057	4383091	4826546	+38,7%
Валовий прибуток	558922	466263	616806	+10,4%
Операційний результат	186461	-11411	56044	-69,9%
Чистий прибуток (збиток)	113192	-61991	-14145	-112,5%

Примітка. Складено за інформацією товариства.

Водночас темпи зростання собівартості перевищують темпи зростання доходу, що негативно вплинуло на ефективність діяльності підприємства. Незважаючи на зростання валового прибутку у 2025 році, у 2024 році підприємство зазнало операційного збитку, що вказує на погіршення управління витратами. Особливо критичною є динаміка чистого фінансового результату: підприємство перейшло від прибуткової діяльності у 2023 році до збиткової у 2024-2025 роках. Це свідчить про суттєве зниження

рентабельності діяльності та потребу у впровадженні ефективних управлінських рішень. Отримані результати підтверджують доцільність впровадження програм лояльності як інструменту підвищення стабільності продажів і прибутковості підприємства.

Для оцінювання фінансових можливостей підприємства щодо розвитку клієнтських програм у табл. 2.4 подано узагальнену характеристику активів, капіталу та зобов'язань молокозаводу.

Таблиця 2.4

**Фінансова база розвитку клієнтських програм:
активи/капітал/зобов'язання**

(тис. грн)

Показник	2023	2024	2025	Відхилення 2025/2023
Підсумок балансу	1568016	1940722	1959288	+24,9%
Необоротні активи	974027	1177593	1221343	+25,4%
Оборотні активи	593989	763129	737945	+24,2%
Власний капітал	738338	676347	702787	-4,8%
Довгострокові зобов'язання	259064	127035	165629	-36,1%
Поточні зобов'язання	570614	1137340	1090872	+91,2%

Примітка. Складено за інформацією товариства.

Так, загальний обсяг ресурсів підприємства (підсумок балансу) збільшилася на 24,9 %, що вказує на розширення активів та виробничого потенціалу. Зростання необоротних активів на 25,4 % обумовлене, передусім, активною інвестиційною діяльністю підприємства, що підтверджується значним збільшенням основних засобів у 2024 році. Водночас оборотні активи також зросли, однак у 2025 році спостерігається певна стабілізація їх обсягу. Негативною тенденцією є скорочення власного капіталу у 2024 році з подальшим незначним відновленням у 2025 році, що пов'язано зі зниженням фінансових результатів діяльності підприємства. Особливу увагу привертає суттєве зростання поточних зобов'язань майже у два рази, що свідчить про підвищення залежності підприємства від короткострокових джерел фінансування. У цілому структура балансу вказує на активну фазу розвитку

підприємства, проте супроводжується зростанням фінансових ризиків, пов'язаних із підвищенням кредиторської заборгованості.

Чисельність персоналу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є важливою характеристикою його виробничого потенціалу та масштабу діяльності. Середньооблікова чисельність працівників підприємства у 2023 році становила близько 1184 осіб, а у 2024 році зросла до 1236 осіб, що свідчить про розширення діяльності та збільшення виробничих обсягів підприємства. Загалом упродовж останніх років чисельність персоналу підприємства коливається в межах 1100-1300 осіб, що відповідає статусу одного з найбільших молокопереробних підприємств регіону. Такий рівень кадрового забезпечення дозволяє підприємству підтримувати стабільні виробничі процеси, розвивати асортимент продукції та забезпечувати широке охоплення ринку. Збільшення чисельності персоналу у 2024 році також узгоджується із зростанням обсягів реалізації продукції та інвестиційною активністю підприємства і підтверджує взаємозв'язок між розвитком виробничого потенціалу та ринковою активністю підприємства.

Аналіз ринкових позицій ПрАТ «Тернопільський молокозавод» (табл. 2.5) свідчить про загальне зміцнення позицій підприємства на ринку молочної продукції, хоча ця динаміка має нестійкий характер.

Таблиця 2.5

Оцінка ринкових позицій ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Показник	2021	2022	2023	2024	2025
MarketIndex	A/3.19	A/3.01	B/2.75	B/2.76	B/2.84
Абсолютний приріст виручки, млн. грн	335,09	1171,47	541,04	810,34	594
CAGR виручки (3 роки), %	8,90	23,10	26,60	11,20	10,50
Місце на ринку	8	4	4	4	5
Частка ринку, %	3,29	4,63	4,21	4,17	3,92
Відносний приріст виручки, %	16,8	50,4	15,5	20,1	12,2
Частка на субринку, %	3,62	5,04	4,64	4,78	4,49

Примітка. Наведено за LIGA360.

Інтегральний показник MarketIndex демонструє поступове зниження рейтингу компанії з рівня А у 2021-2022 роках до рівня В у 2023-2025 роках, що вказує на певне погіршення конкурентних позицій. Незважаючи на це, підприємство зберігає відносно високі позиції на ринку. Так, у 2022-2024 роках воно займало 4 місце, однак у 2025 році опустилося на 5 позицію. Водночас частка ринку після пікового значення 4,63 % у 2022 році поступово зменшується до 3,92 % у 2025 році, що свідчить про посилення конкуренції та втрату частини ринкових позицій. Динаміка приросту виручки є позитивною, проте демонструє тенденцію до уповільнення. Якщо у 2022 році підприємство показало високі темпи зростання (50,4 %), то у 2025 році цей показник знизився до 12,2 %. Аналогічна тенденція простежується і щодо середньорічного темпу зростання (CAGR), який після максимального значення у 2023 році (26,6 %) зменшився до 10,5 % у 2025 році.

Як бачимо, підприємство перебуває у фазі стабілізації з ознаками втрати динаміки зростання, що вимагає впровадження нових інструментів підвищення конкурентоспроможності. У цьому контексті розвиток ефективної програми лояльності може стати важливим фактором утримання клієнтів, зростання частки ринку та підвищення довгострокової фінансової результативності.

Таким чином, проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що, незважаючи на зростання обсягів діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод», підприємство стикається з погіршенням фінансових результатів, уповільненням темпів зростання та зниженням частки ринку. Це свідчить про наявність структурних проблем у системі управління продажами, зокрема недостатню орієнтацію на довгострокову цінність клієнтської бази. У таких умовах підвищення ефективності діяльності підприємства можливе не лише за рахунок нарощування обсягів реалізації, а й через оптимізацію взаємодії зі споживачами та розвиток інструментів клієнтської лояльності.

2.2. Аналіз діючої програми лояльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Система формування лояльності споживачів ПрАТ «Тернопільський молокозавод» ґрунтується на поєднанні бренд-орієнтованої політики, стимулюючих інструментів збуту та елементів персоналізованої взаємодії з клієнтами. На відміну від формалізованих програм лояльності великих торговельних мереж, у товариства вона має гібридний характер, поєднуючи інструменти виробника та роздрібних каналів збуту.

Основою лояльності до бренду «Молокія» є сформований образ локального виробника якісної та натуральної молочної продукції. Для значної частини споживачів бренд виконує функцію гарантії стабільної якості, що є ключовим фактором вибору у сегменті продуктів щоденного споживання. Така бренд-лояльність забезпечує високий рівень повторних покупок навіть у відсутності прямих фінансових стимулів.

Водночас підприємство активно використовує інструменти торгового маркетингу, які виконують функцію транзакційної лояльності. До них належать тимчасові знижки, акційні пропозиції, участь у програмах лояльності торговельних мереж, а також промо-кампанії у фірмових магазинах. Через співпрацю з роздрібними мережами молокозавод інтегрується в їхні бонусні та накопичувальні системи, що дозволяє стимулювати повторні покупки без створення власної масштабної інфраструктури програми лояльності.

Важливим елементом системи лояльності є фірмові магазини, які виконують роль каналу прямої взаємодії з кінцевим споживачем. Саме в цих торгових точках застосовуються локальні програми заохочення постійних клієнтів, акційні пропозиції, дегустації та спеціальні ціни для регулярних покупців. Це створює умови для формування не лише транзакційної, а й емоційної лояльності, оскільки клієнт вступає у безпосередній контакт із брендом.

З позицій управління продажами діюча система лояльності молокозаводу виконує три ключові функції. По-перше, вона підтримує обсяг реалізації через стимулювання повторних покупок у роздрібних мережах. По-друге, вона сприяє зростанню середнього чека за рахунок акційних наборів і комплексних пропозицій. По-третє, вона забезпечує утримання клієнтів у регіонах із високою конкуренцією з боку національних і міжнародних брендів.

Разом з тим, аналіз показує, що наявна система лояльності має фрагментарний характер і не повністю інтегрована у стратегічну систему управління клієнтською базою. Основна частина інструментів зосереджена на короткостроковому стимулюванні продажів, тоді як потенціал персоналізації, накопичення клієнтських даних і довгострокового утримання клієнтів використовується недостатньо. Це означає, що молокозавод має значні резерви для трансформації своєї програми лояльності з інструменту збуту в елемент стратегічного управління відносинами з клієнтами.

Як свідчать дані табл. 2.6, система лояльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» має багатокомпонентну структуру та поєднує інструменти різної управлінської природи.

Таблиця 2.6

**Характеристика інструментів лояльності ПрАТ «Тернопільський
МОЛОКОЗАВОД»**

Інструмент	Канал застосування	Тип лояльності	Вплив на продажі
Бренд «Молокія»	Усі канали збуту	Емоційна, поведінкова	Забезпечує повторні покупки
Акції в торговельних мережах	Супермаркети	Транзакційна	Стимулює обсяг продажів
Бонусні програми мереж	Ритейл	Транзакційна	Підвищує частоту покупок
Фірмові магазини	Прямі продажі	Емоційна, поведінкова	Формує стійку прихильність
Дегустації, промо	Торгові точки	Поведінкова	Залучає нових клієнтів

Примітка. Складено за інформацією товариства.

Домінуючу роль у формуванні стабільної клієнтської бази відіграє

бренд «Молокія», який забезпечує емоційну та поведінкову лояльність споживачів у всіх каналах збуту. Саме бренд створює основу повторних покупок і знижує чутливість клієнтів до цінових коливань та дій конкурентів.

Водночас значну частину інструментів становлять механізми транзакційної лояльності, що реалізуються через акції та бонусні програми торговельних мереж. Вони спрямовані переважно на короткострокове стимулювання обсягів реалізації та зростання частоти покупок, однак їхній вплив на формування довгострокової прихильності до бренду є обмеженим, оскільки такі програми орієнтовані на лояльність до ритейлера, а не до виробника.

Фірмові магазини та промоактивності відіграють роль інструментів глибшої взаємодії з клієнтами, забезпечуючи можливість формування емоційного зв'язку та прямого контакту зі споживачами. Саме через ці канали молокозавод має потенціал переходу від фрагментарної транзакційної лояльності до системної моделі управління клієнтськими відносинами.

Таким чином, на відміну від сучасних цифрових програм лояльності, що базуються на CRM-системах, персоналізації та аналітиці поведінки клієнтів, діюча система лояльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» має переважно транзакційний характер. Вона ефективно стимулює короткострокові продажі, однак не забезпечує системного управління довгостроковою клієнтською цінністю. Це створює розрив між потенціалом клієнтської бази підприємства та фактичними результатами її використання. Тому діюча програма лояльності потребує подальшого розвитку в напрямі персоналізації, інтеграції даних та формування довгострокової клієнтської цінності.

З метою поглиблення аналізу ефективності збутової діяльності молокозаводу доцільним є дослідження ключових показників ефективності продажів (KPI), які відображають як кількісні, так і якісні характеристики клієнтської бази. Традиційні фінансові показники, такі як обсяг реалізації та прибуток, не дозволяють повною мірою оцінити причини змін у продажах,

тому виникає необхідність їх доповнення клієнтоорієнтованими метриками. У цьому контексті особливого значення набуває аналіз таких показників, як частота покупок, середній чек, рівень утримання клієнтів та довічна цінність споживача (CLV). Саме ці показники формують основу для визначення потенціалу впливу програм лояльності на продажі та дозволяють виявити ключові резерви підвищення ефективності діяльності підприємства (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**КРІ продажів і простір для впливу програм лояльності ПрАТ
«Тернопільський молокозавод»**

КРІ	Поточний стан (2023-2025 рр.)	Виявлена проблема	Потенціал впливу програми лояльності
Обсяг продажів (дохід)	Зростання: 4,0 → 5,4 млрд грн	Темпи зростання сповільнюються	Стабілізація попиту, зростання повторних покупок
Темп зростання продажів	Зниження: 20,1% → 12,2%	Втрата динаміки	Підвищення частоти покупок
Валовий прибуток	Нестабільний (падіння у 2024 р., відновлення у 2025 р.)	Тиск собівартості	Перехід до більш маржинальних продажів
Операційний результат	Прибуток → збиток → слабке відновлення	Неефективність витрат	Зменшення залежності від акцій
Чистий прибуток	113 млн. грн → збитки	Критичне падіння рентабельності	Підвищення CLV клієнтів
Частка ринку	Падіння: 4,63% → 3,92%	Втрата позицій	Утримання клієнтів
Частота покупок	Не контролюється	Відсутність даних і управління	Основний драйвер зростання
Середній чек	Не контролюється	Немає аналітики	Крос-продажі, набори
Утримання клієнтів	Не вимірюється	Відсутність CRM	Зниження відтоку
CLV клієнта	Не використовується	Відсутність системного підходу	Ключовий драйвер прибутковості

Примітка. Складено за інформацією товариства.

Аналіз ключових показників продажів ПрАТ «Тернопільський молокозавод» свідчить про наявність суперечливої динаміки розвитку підприємства. З одного боку, спостерігається зростання обсягів реалізації продукції, що підтверджується збільшенням доходу до понад 5,4 млрд. грн у 2025 році. З іншого боку, темпи зростання продажів поступово знижуються,

що свідчить про втрату динаміки розвитку. Особливе занепокоєння викликає погіршення фінансових результатів. Так, підприємство перейшло від прибуткової діяльності у 2023 році до збиткової у 2024-2025 роках. Це вказує на наявність системних проблем, пов'язаних із зростанням собівартості, неефективністю витрат на збут та залежністю від цінових стимулів. Крім того, аналіз ринкових показників свідчить про поступове зниження частки ринку підприємства, що супроводжується посиленням конкуренції. Водночас підприємство не використовує ключові клієнтські метрики – частоту покупок, середній чек, рівень утримання клієнтів та CLV, що обмежує можливості ефективного управління продажами.

Таким чином, основним резервом підвищення ефективності діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є впровадження сучасної програми лояльності, яка дозволить перейти від управління обсягами продажів до управління якістю клієнтської бази та довгостроковою прибутковістю.

Проведений аналіз ключових показників ефективності продажів свідчить про те, що молокозавод стикається не лише з проблемою зниження рентабельності, а й із відсутністю системного управління клієнтською базою. Традиційні фінансові показники не дозволяють повною мірою оцінити довгостроковий економічний ефект від взаємодії з клієнтами, що обумовлює необхідність використання більш комплексних підходів до аналізу. Тому доцільним є застосування концепції довічної цінності клієнта (Customer Lifetime Value, CLV), яка дозволяє оцінити не лише поточні продажі, а й сукупний дохід, що генерується клієнтом протягом усього періоду взаємодії з підприємством. Для підприємств молочної галузі, де продукція має регулярний характер споживання, CLV є особливо релевантним індикатором, оскільки дозволяє оцінити не разову покупку, а довгостроковий дохід, який генерує лояльний споживач. На відміну від показників разового продажу або середнього чека, CLV безпосередньо пов'язує лояльність клієнта з фінансовими результатами підприємства, що робить його ключовим інструментом обґрунтування програм лояльності.

У системі сучасного менеджменту CLV є інтегральним показником, що відображає сумарний дохід, який підприємство отримує від одного споживача за весь період взаємодії з ним.

Базова формула *CLV* (адаптована для молочної продукції):

$$CLV = AOV \times F \times T \times M, \quad (2.1)$$

де:

AOV – середній чек (Average Order Value),

F – частота покупок за рік,

T – тривалість взаємодії з клієнтом (роки),

M – середня маржинальність продажів.

Формула (2.1) є методично прийнятною для FMCG-сектору (Fast-Moving Consumer Goods), який охоплює товари швидкого обігу, що характеризуються високою частотою покупок, відносно низькою вартістю та швидким споживанням. Для підприємств цього сектору ключовими факторами конкурентоспроможності є формування лояльності споживачів, стабільність попиту та ефективне управління клієнтською базою. Зазначимо, що формула (2.1) широко застосовується в прикладних дослідженнях лояльності.

Специфіка FMCG-сектору полягає у тому, що навіть незначні зміни у поведінці клієнтів (частота покупок, обсяг кошика, тривалість взаємодії) мають мультиплікативний ефект на фінансові результати підприємства. Саме тому управління клієнтською лояльністю у цьому секторі є не лише маркетинговим інструментом, а ключовим фактором забезпечення прибутковості бізнесу.

Для молочної продукції характерні такі особливості:

регулярні покупки (щотижневе або частіше споживання);

формування звички до бренду;

низька ймовірність повної відмови від споживання категорії.

На цій основі можна сформувати аналітичну модель CLV без прив'язки

до конкретної особи, а на рівні «типового лояльного клієнта» (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Порівняння CLV лояльного та нелояльного клієнта

Показник	Нелояльний клієнт	Лояльний клієнт
Середній чек (AOV), грн	120	160
Частота покупок на місяць	4	8
Покупок на рік (F)	48	96
Тривалість співпраці (T), років	2	6
Середня маржа (M)	10 %	12 %
Річний оборот з 1 клієнта, грн	$120 \times 48 = 5760$	$160 \times 96 = 15360$
Сумарний оборот за весь період, грн	$5760 \times 2 = 11520$	$15360 \times 6 = 92160$
Маржинальний дохід (CLV), грн	$11520 \times 10 \% = 1152$	$92160 \times 12 \% = 11059$

Отримані розрахунки свідчать, що лояльний клієнт ПрАТ «Тернопільський молокозавод» генерує більш ніж у 9 разів більшу довічну цінність, ніж нелояльний. Це означає, що навіть незначне зростання частки лояльних споживачів у клієнтській базі підприємства має суттєвий мультиплікативний ефект для доходів і прибутковості. Наприклад, збільшення середнього чека лише на 10 грн, або підвищення частоти покупок на 2–3 рази на рік або продовження періоду співпраці на 1 рік має мультиплікативний ефект на CLV і, відповідно, на загальний обсяг продажів.

У поєднанні з показниками зниження маржі та зростання витрат на збут це підтверджує, що програми лояльності є не витратами, а інвестиціями в капітал клієнтської бази, які забезпечують стійкість продажів і фінансову стабільність підприємства.

Програми лояльності безпосередньо впливають на всі складові CLV (рис. 2.1).

Зазначимо, що програма лояльності виступає інструментом управління CLV, а не лише стимулювання разових продажів. Застосування концепції довічної цінності клієнта дозволяє обґрунтувати економічну доцільність програм лояльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Лояльність споживачів у цьому контексті виступає не нематеріальною характеристикою,

а вимірюваним фінансовим активом, управління яким безпосередньо впливає на стабільність і зростання продажів підприємства.

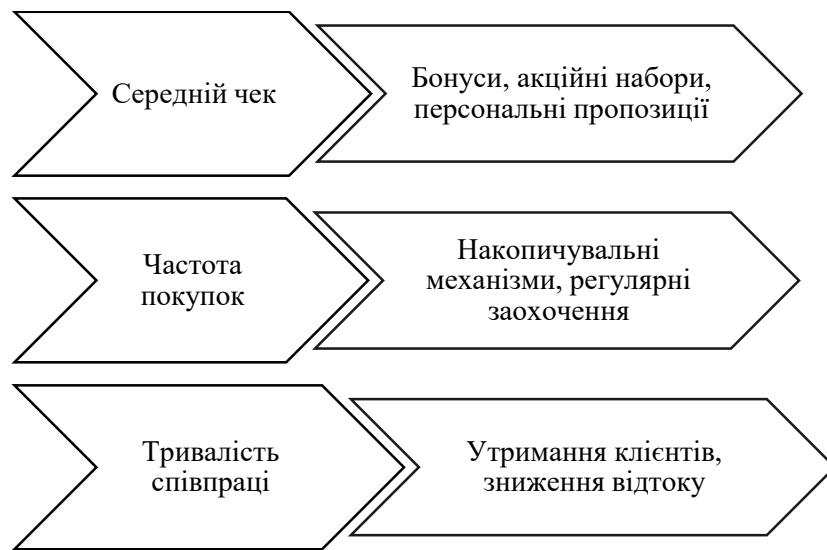


Рис. 2.1. Вплив програм лояльності на складові CLV

Отримані результати розрахунків довічної цінності клієнта свідчать про значний розрив між економічною ефективністю лояльних і нелояльних споживачів. Зокрема, лояльний клієнт здатний генерувати у декілька разів більший дохід для підприємства, що підтверджує ключову роль лояльності у формуванні фінансових результатів.

Отже, проведений комплексний аналіз фінансових, ринкових та клієнтських показників діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» свідчить про наявність значного потенціалу підвищення ефективності продажів за рахунок розвитку системи управління лояльністю споживачів. Виявлені проблеми – зниження рентабельності, втрата частки ринку, залежність від цінових стимулів та відсутність системного управління клієнтською базою – формують об’єктивну необхідність трансформації існуючої моделі взаємодії з клієнтами. У цьому контексті впровадження сучасної програми лояльності, орієнтованої на управління довічною цінністю клієнтів, виступає не лише інструментом підвищення продажів, а стратегічним напрямом розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОГРАМИ ЛОЯЛЬНОСТІ З МЕТОЮ ЗРОСТАННЯ ПРОДАЖІВ

Результати проведеного аналізу фінансових, ринкових та клієнтських показників діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» свідчать про наявність не лише конкурентних переваг, але й суттєвих системних проблем у сфері управління продажами та клієнтською базою. Незважаючи на зростання обсягів реалізації, підприємство у 2024-2025 роках перейшло до збиткової діяльності, що супроводжується зниженням маржинальності, уповільненням темпів зростання та втратою частки ринку. Це свідчить про неефективність існуючої моделі стимулювання продажів і необхідність її трансформації. Зокрема, проведений аналіз КРІ продажів підтвердив відсутність системного управління ключовими параметрами клієнтської поведінки. Крім того, незважаючи на високий рівень упізнаваності бренду «Молокія» та стабільний обсяг продажів, потенціал лояльності клієнтів використовується не повною мірою.

Однією з ключових проблем є фрагментарність системи лояльності. Основні стимули повторних покупок реалізуються через торговельні мережі та короткострокові акції, що фактично означає делегування управління клієнтською поведінкою ритейлерам. У такій моделі лояльність формується переважно до торгової мережі, а не до виробника, що знижує здатність Молокії впливати на поведінку кінцевого споживача у довгостроковій перспективі, а також обмежує можливості формування стабільного грошового потоку від клієнтської бази.

Другою суттєвою проблемою є обмежений рівень персоналізації взаємодії з клієнтами. Відсутність єдиної цифрової платформи для обліку покупок кінцевих споживачів унеможливорює сегментацію клієнтів за частотою покупок, обсягом витрат і вподобаннями. Це призводить до того, що маркетингові стимули мають масовий, а не таргетований характер, і не

дозволяють максимально ефективно використовувати ресурси підприємства для утримання найбільш цінних клієнтів, що знижує загальну ефективність маркетингових витрат і не забезпечує зростання CLV.

Третьою проблемою є висока залежність продажів від акційної активності та цінових стимулів. Як показав аналіз фінансових KPI, зростання виручки супроводжується зниженням маржинальності та зростанням витрат на збут, що свідчить про переважання екстенсивної моделі збуту. За таких умов відсутність структурованої програми лояльності призводить до «розмивання» прибутковості, оскільки компанія змушена постійно підтримувати попит через знижки та промоакції, що підтверджується негативною динамікою чистого фінансового результату та зростанням собівартості, зафіксованими у 2024-2025 роках. Таким чином, підприємство фактично підтримує обсяги продажів за рахунок зниження маржі, що є економічно неефективною моделлю в довгостроковій перспективі.

Проведений аналіз KPI продажів показав, що підприємство не використовує ключові клієнтські метрики – частоту покупок, середній чек, рівень утримання клієнтів та довічну цінність (CLV), що обмежує можливості ефективного управління продажами. Це означає, що зростання виручки відбувається без належного контролю за якістю клієнтської бази та її прибутковістю.

Водночас проведений аналіз дозволяє виокремити значні резерви розвитку програми лояльності. Насамперед до них належить високий рівень базової бренд-лояльності до «Молокії», сформований завдяки репутації якісного регіонального виробника. Це створює сприятливе підґрунтя для запровадження формалізованої програми лояльності, яка може перевести емоційну прихильність споживачів у вимірювану і керовану поведінку, що, у свою чергу, забезпечує зростання довгострокового доходу від клієнтів.

Другим важливим резервом є висока частота споживання молочної продукції. Регулярність покупок дозволяє швидко накопичувати дані про клієнтську поведінку, формувати накопичувальні бонусні механізми та

стимулювати зростання CLV. Саме в таких товарних категоріях програми лояльності демонструють найбільший економічний ефект.

Третім резервом виступає наявність фірмових магазинів та прямих каналів збуту, які можуть стати основою для пілотного впровадження власної цифрової програми лояльності. Через ці канали підприємство здатне збирати дані про кінцевих споживачів, тестувати механізми персоналізованих пропозицій і поступово масштабувати програму на інші канали продажів.

Таким чином, ПрАТ «Тернопільський молокозавод» перебуває у ситуації, коли діюча система лояльності забезпечує підтримку поточних обсягів продажів, але не дозволяє повною мірою реалізувати потенціал довгострокової клієнтської цінності. Виявлені проблеми та резерви створюють обґрунтовану основу для розробки удосконаленої програми лояльності, спрямованої на підвищення ефективності продажів і фінансової стійкості підприємства.

З урахуванням виявлених проблем і резервів розвитку програми лояльності, а також результатів аналізу фінансових і клієнтських показників, доцільно запропонувати для ПрАТ «Тернопільський молокозавод» перехід від фрагментарної системи стимулювання продажів до інтегрованої клієнтоорієнтованої програми лояльності, орієнтованої на підвищення довічної цінності клієнтів і стабільність доходів.

Ключовою ідеєю оновленої програми лояльності є створення єдиного цифрового середовища взаємодії з клієнтом, яке дозволить підприємству ідентифікувати споживачів, накопичувати дані про їхню поведінку та формувати персоналізовані стимули. Основою такої програми пропонується зробити електронну картку лояльності «Молокія», інтегровану з мобільним застосунком або QR-ідентифікацією у фірмових магазинах і партнерських торговельних мережах.

У межах програми доцільно впровадити багаторівневу систему статусів клієнтів, що базується на обсязі та регулярності покупок. Наприклад, клієнтів можна поділити на базовий, срібний та золотий рівні, кожен з яких

передбачатиме різний розмір бонусів, доступ до спеціальних акцій і персоналізованих пропозицій. Такий підхід створює додаткову мотивацію до збільшення частоти покупок і середнього чека, що безпосередньо впливає на зростання CLV.

Окремим елементом оновленої програми лояльності має стати накопичувальний бонусний механізм, який дозволяє клієнтам отримувати винагороди за кожну покупку продукції «Молокія». Бонуси можуть використовуватися для отримання знижок, подарункових товарів або доступу до спеціальних акцій. Це забезпечує прозорий і зрозумілий зв'язок між обсягом покупок і отриманою вигодою, що підсилює мотивацію до повторних транзакцій.

Важливою складовою програми є персоналізація пропозицій на основі аналізу клієнтських даних. Використання CRM та аналітики дозволить підприємству формувати індивідуальні знижки, рекомендації товарів та акції, адаптовані до споживчих звичок конкретного клієнта. Це підвищує ефективність маркетингових витрат і зменшує потребу в масових цінових акціях, які негативно впливають на маржинальність.

З урахуванням високої частоти споживання молочної продукції доцільно також впровадити механізми стимулювання регулярності покупок, наприклад, бонуси за безперервні щомісячні покупки або спеціальні пропозиції для сімейних клієнтів. Такі інструменти сприяють формуванню стійких купівельних звичок і підвищують довгострокову прив'язаність до бренду.

Таким чином, запропонована оновлена програма лояльності трансформує взаємодію ПрАТ «Тернопільський молокозавод» із клієнтами з транзакційної моделі у систему стратегічного управління клієнтською цінністю, орієнтовану на підвищення CLV, зростання продажів і покращення фінансової стійкості підприємства. На відміну від діючої моделі, орієнтованої на масові цінові стимули, запропонована програма лояльності спрямована на зменшення залежності підприємства від акцій та поступовий

перехід до моделі цінності для клієнта, що дозволяє підвищити маржинальність продажів і забезпечити більш стабільний фінансовий результат.

Економічна доцільність впровадження оновленої програми лояльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» визначається її здатністю впливати на ключові драйвери доходності підприємства – частоту покупок, середній чек, рівень утримання клієнтів і довічну цінність споживачів.

З урахуванням фінансових результатів діяльності підприємства у 2023-2025 роках та проведених розрахунків CLV, можна сформулювати прогнозований ефект від запровадження запропонованої моделі.

Базою для прогнозу є той факт, що у 2025 році чистий дохід підприємства перевищив 5,4 млрд грн, однак супроводжувався зниженням рентабельності та від'ємним чистим фінансовим результатом, основним завданням програми лояльності є не стільки подальше нарощення обсягів реалізації, скільки підвищення якості продажів і прибутковості клієнтської бази.

Впровадження персоналізованої цифрової програми лояльності дозволяє очікувати таких управлінських ефектів:

- зростання частоти покупок лояльних клієнтів на 10-15 %;
- підвищення середнього чека за рахунок крос-продажів і преміальних позицій на 5-10 %;
- зменшення відтоку клієнтів щонайменше на 5 %;
- перерозподіл продажів на користь більш маржинальних продуктів.

З огляду на те, що лояльні клієнти формують основну частину обороту підприємства, навіть помірне зростання їхньої активності дає суттєвий економічний ефект. Якщо припустити, що частка клієнтів, залучених до програми лояльності, становитиме близько 40 % загального обсягу продажів, то зростання середнього чека і частоти покупок у цій групі на 10 % забезпечить додаткове зростання виручки на рівні близько 4 % від загального обсягу реалізації.

За умов чистого доходу 5,4 млрд. грн, що відповідає приблизно 190-200 млн. грн додаткового обороту на рік. З урахуванням цільового підвищення маржинальності лояльних продажів хоча б на 2-3 відсоткові пункти, підприємство може отримати додатковий маржинальний дохід у розмірі 15-25 млн. грн щорічно, що істотно перевищує потенційні витрати на впровадження та адміністрування програми лояльності.

Крім прямого фінансового ефекту, програма забезпечує і стратегічні вигоди, зокрема, зниження залежності від цінових акцій торговельних мереж, підвищення стабільності грошових потоків, зростання довічної цінності клієнтської бази та посилення позицій бренду «Молокія» на конкурентному ринку.

Таким чином, запропонована програма лояльності є економічно обґрунтованим управлінським інструментом, здатним забезпечити ПрАТ «Тернопільський молокозавод» перехід від екстенсивної моделі збуту до моделі, орієнтованої на довгострокову клієнтську цінність, прибутковість і фінансову стійкість.

Запропонована цільова модель програми лояльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» базується на концепції управління довічною цінністю клієнта (Customer Lifetime Value, CLV) та орієнтована на трансформацію клієнтської бази з джерела короткострокових продажів у стратегічний фінансовий актив підприємства. На відміну від діючої фрагментарної системи стимулювання збуту, нова модель передбачає інтеграцію ідентифікації клієнтів, накопичення даних, персоналізованих стимулів і аналітики в єдину управлінську систему.

Логіка функціонування моделі базується на керованому циклі створення довічної цінності клієнта:

*Лояльність → Поведінка → CLV → Прибутковість → Інвестиції в клієнта
→ Лояльність*

У межах цієї логіки програма лояльності розглядається не як інструмент надання знижок, а як механізм системного зростання довічної цінності клієнтів і прибутковості підприємства (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Структура цільової моделі програми лояльності ПрАТ «Тернопільський
МОЛОКОЗАВОД»**

Блок системи	Що впроваджується	Управлінський ефект
Ідентифікація клієнта	QR-картка «Molokiya ID» у фірмових магазинах і через партнерів	Компанія починає «бачити» клієнта
Накопичення даних	CRM: покупки, частота, категорії	Сегментація за цінністю
Рівні лояльності	Bronze / Silver / Gold	Стимулює зростання витрат
Бонусна економіка	1-3% кешбеку в бонусах	Заохочує повторні покупки
Персоналізація	Купони, набори, рекомендації	Зростає середній чек
Механіка звички	Бонус за «серії» покупок	Зростає частота
Аналітика CLV	CLV, retention, AOV	Керування прибутковістю

Застосування зазначених інструментів дозволяє підприємству впливати на ключові параметри довічної цінності клієнта (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Вплив моделі програми лояльності на зміну поведінку клієнта

Елемент програми	Параметр CLV
Рівні лояльності	Тривалість (T)
Бонуси за оборот	Середній чек (AOV)
Бонуси за регулярність	Частота (F)
Персоналізація	Маржа (M)
Відмова від масових знижок	Маржа (M)

Таким чином, програма лояльності трансформує поведінку клієнта у фінансовий результат підприємства.

Для підтвердження ефективності запропонованої моделі доцільно розглянути зміну довічної цінності клієнта.

Було (ситуативний клієнт):

$$CLV = 120 \times 48 \times 2 \times 10\% = 1152 \text{ грн}$$

Стає (лояльний клієнт):

$$CLV = 160 \times 96 \times 6 \times 12\% = 11059 \text{ грн}$$

Таким чином, довічна цінність клієнта зростає у 9,6 разів.

За умови наявності 1 млн. активних покупців та залучення 20 % з них до програми лояльності (200 тис. осіб), додатковий CLV з одного клієнта становить близько 9900 грн.

Потенційна додана вартість клієнтської бази:

$$200\,000 \times 9\,900 = 1,98 \text{ млрд грн.}$$

Це не «виручка», а капітал клієнтської бази, який забезпечує стабільні продажі, менше акцій, менші витрати на залучення, а також вищу маржу.

Зазначимо, що наведена оцінка має потенційний характер і залежить від рівня фактичного залучення клієнтів до програми лояльності.

Отже, запропонована програма лояльності дозволяє:

трансформувати клієнтську базу у фінансовий актив;

зменшити залежність від цінових стимулів;

підвищити маржинальність продажів;

забезпечити довгострокову фінансову стійкість підприємства.

Це робить програму лояльності не маркетинговою акцією, а механізмом довгострокової рентабельності та стійкості бізнесу.

У центрі моделі знаходиться споживач як носій довгострокової економічної цінності для підприємства. Через запровадження цифрової ідентифікації (QR-картка або електронний профіль клієнта) кожна покупка продукції «Молокія» стає частиною індивідуальної історії взаємодії, що дозволяє підприємству перейти від масового маркетингу до клієнтоорієнтованого управління. Це створює інформаційну основу для

сегментації споживачів за частотою покупок, обсягом витрат і асортиментними вподобаннями.

Наступним ключовим елементом моделі є багаторівнева система лояльності, що формує економічну мотивацію клієнтів до нарощування обсягу взаємодії з брендом. Запровадження рівнів (наприклад, базового, срібного і золотого) дозволяє пов'язати розмір винагород із довічною цінністю клієнта, стимулюючи зростання середнього чека, частоти покупок і тривалості співпраці. Таким чином, поведінкові параметри клієнта безпосередньо трансформуються у його фінансову цінність для підприємства.

Важливою складовою моделі є бонусно-накопичувальний механізм, який забезпечує прозорий зв'язок між активністю клієнта і отриманою вигодою. Бонуси за кожну покупку, а також додаткові винагороди за регулярність і досягнення певних порогів витрат формують у споживачів ефект «інвестиції у бренд», зменшуючи ймовірність переходу до конкурентів і підвищуючи рівень утримання клієнтів.

Персоналізація пропозицій на основі даних CRM є ще одним ключовим елементом цільової моделі. Аналіз історії покупок дозволяє підприємству формувати індивідуальні рекомендації, спеціальні набори та таргетовані акції, що підвищує релевантність маркетингових стимулів і зменшує потребу у масових знижках. У результаті зростає не лише обсяг продажів, а й їх маржинальність.

З управлінської точки зору запропонована модель дозволяє Молокій перейти до системного контролю над ключовими драйверами CLV – середнім чеком, частотою покупок, тривалістю взаємодії та маржею. Через аналітику цих показників програма лояльності перетворюється на інструмент управління прибутковістю клієнтської бази, а не лише на механізм стимулювання збуту.

Таким чином, цільова модель програми лояльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» формує замкнений управлінський контур, у

межах якого зростання лояльності веде до підвищення CLV, а зростання CLV – до зростання рентабельності та фінансової стійкості підприємства. Саме ця логіка забезпечує економічне обґрунтування впровадження запропонованої програми лояльності.

Дані табл. 3.3 свідчать, що впровадження цільової програми лояльності здатне кардинально змінити економіку взаємодії ПрАТ «Тернопільський молокозавод» зі своїми клієнтами.

Таблиця 3.3

**Вплив цільової програми лояльності ПрАТ «Тернопільський
молокозавод» на CLV і прибутковість клієнта**

Показник	До впровадження програми	Після впровадження програми	Економічний ефект
Середній чек (AOV), грн	120	160	+33%
Частота покупок на місяць (F)	4	8	+100%
Кількість покупок на рік	48	96	+100%
Тривалість співпраці (T), років	2	6	+200%
Середня маржа (M)	10%	12%	+2 в.п.
Річний оборот з 1 клієнта, грн	5760	15360	×2,7
Сумарний оборот за період співпраці, грн	11520	92160	×8,0
CLV (маржинальний дохід), грн	1152	11059	×9,6

Зростання середнього чека та частоти покупок у поєднанні з подовженням періоду співпраці забезпечує кратне збільшення довічної цінності клієнта – з 1152 грн до 11059 грн, тобто майже у 10 разів.

Особливо важливим є те, що зростання CLV супроводжується підвищенням маржинальності, оскільки персоналізовані пропозиції та програми утримання дозволяють зменшити залежність від масових знижок і акцій. У результаті програма лояльності перетворюється з інструменту стимулювання продажів у механізм відновлення рентабельності діяльності підприємства, зниження залежності від цінових стимулів і формування довгострокової фінансової стійкості.

ВИСНОВКИ

1. У процесі дослідження встановлено, що в сучасному менеджменті лояльність споживачів розглядається як стратегічна характеристика взаємовідносин між клієнтом і підприємством, яка поєднує економічні, емоційні та поведінкові компоненти. Такий підхід відповідає клієнтоорієнтованій парадигмі управління, у межах якої ключовим активом стає довічна цінність клієнта (CLV).

Аналіз наукових підходів показав, що програми лояльності виступають основним інструментом управління клієнтською базою, забезпечуючи ідентифікацію споживачів, накопичення даних і стимулювання повторних покупок. Особливу роль у цьому процесі відіграють цифрові технології та CRM-системи, які дозволяють переходити від масових стимулів до персоналізованих механізмів взаємодії.

Узагальнення теоретичних підходів дало змогу сформулювати авторське визначення лояльності як стійкої характеристики взаємовідносин між клієнтом і підприємством, що формується на основі довіри, задоволеності та економічної вигоди. Саме така лояльність є основою довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

2. ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є потужним виробником молочної продукції, який функціонує у FMCG-секторі та має значний потенціал формування стабільної клієнтської бази. Водночас аналіз фінансово-економічних показників за 2023-2025 рр. показав суперечливу динаміку розвитку підприємства: зростання обсягів реалізації супроводжується погіршенням фінансових результатів, зниженням рентабельності та переходом до збиткової діяльності у 2024-2025 роках.

Клієнтська база підприємства характеризується змішаною структурою та високою часткою ситуативних споживачів, що, у поєднанні зі зниженням частки ринку, свідчить про недостатню ефективність управління лояльністю клієнтів.

3. Аналіз діючої системи лояльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» показав, що вона має фрагментарний характер і базується переважно на короткострокових цінових стимулах, реалізованих через торговельні мережі. Такий підхід забезпечує підтримку обсягів продажів, однак не дозволяє формувати довгострокову прихильність клієнтів до бренду виробника.

Встановлено, що підприємство не використовує ключові клієнтські метрики (частоту покупок, середній чек, рівень утримання клієнтів, CLV), що призводить до відсутності системного управління клієнтською базою. Як наслідок, зростання виручки супроводжується зниженням маржинальності, підвищенням залежності від акцій і погіршенням фінансових результатів.

4. Розроблена цільова модель програми лояльності передбачає створення інтегрованої цифрової системи взаємодії з клієнтами на основі CRM, персоналізації та багаторівневої системи стимулювання. Запропонована модель орієнтована на управління ключовими параметрами CLV – середнім чеком, частотою покупок, тривалістю взаємодії та маржинальністю.

Результати кількісного моделювання показали, що впровадження програми лояльності дозволяє збільшити довічну цінність клієнта майже у 10 разів. За умови залучення 20 % клієнтської бази потенційна додана вартість клієнтського капіталу може становити близько 2 млрд. грн, що створює передумови для істотного підвищення прибутковості підприємства.

Запропонована програма дозволяє зменшити залежність від цінових стимулів, підвищити маржинальність продажів і забезпечити стабільність грошових потоків. Таким чином, вона виступає не лише інструментом стимулювання продажів, а механізмом відновлення рентабельності та забезпечення довгострокової фінансової стійкості ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В., Холод В. В., Балабанова І. В. Стратегічний маркетинг: підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 612 с.
2. Боднар Ю. Роль програм лояльності у формуванні клієнтоорієнтованої системи управління. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством*: матеріали доповідей ІХ Всеукраїнськ. науково-практичної інтернет-конференції (м. Полтава, 23 березня 2026 р.). Полтава: ПДАУ. С. 1306-1307.
3. В'ялець О. В. Система управління взаємовідносинами з клієнтами: теоретичний аспект. *Наукові праці НУХТ*. 2019. Т 25, № 3. С. 90-95. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/handle/123456789/30595>
4. Виноградова О. В., Писар Н. Б. Управління лояльністю споживачів : навч. посіб. Київ : ДУТ, 2021. 154 с. URL: https://duikt.edu.ua/uploads/l_2217_43939264.pdf
5. Воржакова Ю. П., Ситник Н. І., Пермінова С. О. Оптимізація бізнес-процесів підприємств на засадах Industry 4.0. в умовах воєнного стану. *Ефективна економіка*. 2023. № 5. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.5.26>
6. Дарчук В. Г. Аналіз та планування маркетингової діяльності : навч. посіб.. Київ : ДУТ, 2019. 146 с. URL: https://duikt.edu.ua/uploads/l_796_67558907.pdf
7. Іваннікова М. М. Маркетингове управління лояльністю споживачів. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2014. № 3. С. 62-72. URL: https://mmi.sumdu.edu.ua/wp-content/uploads/mmi/volume-5-issue-3/mmi2014_3_62_72_0.pdf
8. Кармазінова В. Гейміфікація програм лояльності споживачів. *Scientia fructuosa*. 2024. № 1(153). С. 70-83. DOI: 10.31617/1.2024(153)04
9. Кляченко І. О., Зозульов О. В. Програми лояльності споживачів до

- бренду. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/5517d6c7-bfdf-421d-b802-1e77e135d512/content>
10. Консолідована фінансова звітність ПрАТ «Тернопільський молокозавод». за 2024 рік. URL: <https://pjsc.molokija.com/uploads/file uploads/CFS Molokia2024 signed 1.pdf>
 11. Консолідований звіт ПрАТ «Тернопільський молокозавод» з управління за 2023 рік. URL: <https://pjsc.molokija.com/uploads/file uploads/Konsolidovanii zvit z upravlennya 2023r.pdf>
 12. Крамарчук С., Крисько Ж. Аспекти управління асортиментною політикою підприємства на сучасному етапі. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2022. 2 (02). С. 191-195. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.2-32>
 13. Крикавський Є. В., Третьякова Л. І., Косар Н. С. Стратегічний маркетинг : навч. посіб.; Міністерство освіти і науки, молоді та спорту України, Національний університет «Львівська політехніка». Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2013 255 с.
 14. Крисько Ж. Сутність адаптивного управління організаціями в умовах сучасних викликів. *Вісник Одеського національного університету імені І. І. Мечникова*. 2026. Т. 31. Вип. 1(107). С. 20-25. DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/1-107-3>
 15. Крисько Ж.Л. Адаптивне управління організаціями в умовах цифрових трансформацій бізнес-процесів. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством*: матеріали доповідей ІХ Всеукраїнськ. науково-практичної конференції (м. Полтава, 23 березня 2026 р.). Полтава: ПДАУ. С. 1422-1424.
 16. Крисько Ж.Л., Яремчук Д.І. Роль CRM-стратегії у зміцненні конкурентних позицій організації в умовах глобальних викликів.

- Економіка, фінанси, управління та право в умовах нестабільності та глобальних викликів XXI століття: збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (м. Хмельницький, 11 грудня 2025 р.).* Хмельницький: ЦФЕНД, 2025. С. 47-49. URL: <https://www.economics.in.ua/2025/12/11.html>
17. Ларіна Я. С., Бабічева О. І., Романова Л. В., Антофій Н. М.. Стратегічний маркетинг : навчальний посібник. Херсон : ОлдіПлюс, 2019. 364 с.
 18. Лучко Г. Й. Управління проєктами підвищення лояльності споживачів. *Бізнес Інформ.* 2022. № 8. С. 173-179. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-8-173-179>
 19. Мозгова Г. В., Морозов А. О., Фомін О. Д. Використання CRM-систем на українському ринку: особливості та перспективи. *Економіка та управління підприємствами.* 2017. №2. С. 89-93.
 20. Неткова В. М. Процес управління лояльністю: теоретичні основи та практичні аспекти. *Економіка і суспільство.* 2017. Вип. 8. С. 313-319. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/8_ukr/56.pdf
 21. Окландер М. А., Кірносорова М. В. Маркетингова товарна політика : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 208 с.
 22. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>
 23. Офіційний сайт ПрАТ «Тернопільський молокозавод». URL: www.molokozavod.te.ua
 24. Панаско О. А., Микитенко Н. В. Програми лояльності покупців на підприємстві торгівлі: теоретичний та практичний ракурси. *Молодий вчений.* 2022. № 1. С. 48-52. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/3172>
 25. Пилипенко О. С. Формування програм лояльності споживачів. *Проблеми системного підходу в економіці.* 2019. № 2(70). URL: https://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/2_70_2_2019_ukr/20.pdf

26. Про акціонерні товариства: Закон України від 27.07.2022 № 2465-IX. Зі змінами від 28.08.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2465-20#Text>
27. Рибачук-Ярова Т. В. Теоретико-методичні засади використання CRM-системи на підприємствах. *Наукові праці НУХТ*. 2018. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/bitstreams/5d2b72f5-41f1-4aac-8177-610bcc494da9/download>
28. Річний звіт емітента ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2024 рік. URL: <https://pjsc.molokija.com/uploads/file uploads/Richnii zvit emitenta za 2024 r. 1.pdf>
29. Сайт платформи «YouControl». URL: <https://youcontrol.com.ua/>
30. Скригун Н., Москвіна М. Програма лояльності: сутність та етапи розроблення. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-77>
31. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент : підручник. Тернопіль : ЗУНУ, 2022. 258 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/46199>
32. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Словник понять і термінів з менеджменту: навчальний посібник (електронне видання). Тернопіль: ЗУНУ, 2025. 100 с. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/items/967f78ea-1ba3-45da-abf1-4f5c3103323e>
33. Що таке CRM-системи і як їх правильно вибрати? URL: <http://it-ua.info/news/2015/02/03/schotake-crm-sistemi-yak-h-pravilno-vibirati.html>
34. Buttle F., Maklan S. Customer Relationship Management: Concepts and Technologies. 3rd ed. London : Routledge, 2019. 672 p.
35. CRM-стратегія та її місце в управлінні компанією. URL: <https://forinsurer.com/public/03/02/17/290>
36. Kotler P., Keller K. L. Marketing Management. 15th ed. Harlow : Pearson, 2016. 832 p.

- 37.LIGA360. Фінансова звітність ПрАТ «Тернопільський молокозавод».
URL: <https://compliance-pro.ligazakon.net/document/f7c0ba48-5bc9-4049-853d-ebf326a05245/dashboard/finances/analytics-ua>
- 38.Meyer-Waarden L. The effects of loyalty programs on customer lifetime duration and share of wallet. *Journal of Retailing*. 2007. Vol. 83(2). P. 223-236.
- 39.Oliver R. L. Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer. 2nd ed. New York : Routledge, 2014. 512 p.
- 40.Reichheld F. F. The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value. Boston : Harvard Business School Press, 2001. 352 p.
- 41.Uncles M., Dowling G., Hammond K. Customer loyalty and customer loyalty programs. *Journal of Consumer Marketing*. 2003. Vol. 20(4). P. 294-316.