

DOI

UDC 366.1:659.127.4

CHAPTER 10.
TRUST AS A STRATEGIC ASSET: CONSUMER LOYALTY
MANAGEMENT IN THE SERVICE SECTOR UNDER CONDITIONS OF
UNCERTAINTY

Lesia KRIUCHKO

PhD in Economics, Associate Professor
Associate Professor of the Department of Marketing
Dnipro State Agrarian and Economic University
Dnipro State Agrarian and Economic University,
(Serhii Efremov St, 25, Dnipro, 49000, Ukraine)

kriuchko.l.s@dsau.dp.ua

<https://orcid.org/0000-0002-7490-3523>

Abstract. This chapter examines trust as a strategic asset of service companies and its role in building durable consumer loyalty under conditions of systemic instability. The core problem addressed is the inadequacy of conventional transactional loyalty models in explaining consumer behaviour during crises – including wartime conditions, inflationary pressure, and forced population displacement. The theoretical framework is built at the intersection of service-dominant logic, commitment-trust theory, and the four-phase loyalty model. The methodology encompasses systematic and comparative analysis, content analysis of academic literature and international reports, and graphical modelling.

The study develops a structural model of trust and loyalty formation integrating cognitive, affective, and conative dimensions of consumer experience, accounting for the moderating effect of external uncertainty. An original Trust-Loyalty Matrix is proposed for segmenting clients by levels of cognitive and emotional trust. A critical assessment of loyalty metrics – NPS, CES, and CLV – is conducted regarding their applicability in crisis markets. A typology of next-generation loyalty programmes is substantiated together with adaptive mechanisms for wartime implementation. The findings offer practical guidance for service companies operating under chronic uncertainty.

Keywords: consumer loyalty, cognitive trust, affective trust, service-dominant logic, loyalty metrics, crisis marketing, customer retention programmes.

ДОВІРА ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ АКТИВ: УПРАВЛІННЯ ЛОЯЛЬНІСТЮ
СПОЖИВАЧІВ У СФЕРІ ПОСЛУГ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Анотація. Розділ присвячено дослідженню довіри як стратегічного активу сервісної компанії та її ролі у формуванні стійкої споживчої лояльності в умовах системної нестабільності. Основна проблема полягає в неспроможності класичних транзакційних моделей лояльності адекватно описати поведінку споживачів під час криз – воєнного стану, інфляційного тиску та вимушеної

географічної мобільності. Теоретичну базу сформовано на перетині сервісно-домінантної логіки, теорії зобов'язань і довіри та чотирифазної моделі лояльності. Методологію становлять системний і порівняльний аналіз, контент-аналіз наукової літератури та звітів міжнародних організацій, а також графічне моделювання.

У результаті розроблено структурну модель формування довіри та лояльності, що інтегрує когнітивний, афективний і конативний виміри споживчого досвіду з урахуванням модеруючого впливу зовнішньої невизначеності. Запропоновано авторську Trust-Loyalty матрицю для позиціонування клієнтських сегментів за рівнями когнітивної та емоційної довіри. Здійснено критичну оцінку метрик лояльності – NPS, CES та CLV – з погляду їхніх можливостей і обмежень на кризових ринках. Обґрунтовано типологію програм лояльності нового покоління та описано адаптаційні механізми їх імплементації в умовах воєнного часу. Результати дослідження мають практичне значення для сервісних підприємств, що функціонують в умовах хронічної невизначеності.

Ключові слова: споживча лояльність, когнітивна довіра, афективна довіра, сервісно-домінантна логіка, метрики лояльності, кризовий маркетинг, програми утримання клієнтів.

Вступ. Питання про те, чим насправді утримується споживач у відносинах з компанією – звичкою, раціональним розрахунком чи довірою – набуває принципово іншого звучання в суспільстві, що переживає системний злам. Класичні маркетингові концепції, сформовані в умовах відносно стабільності й передбачуваного споживчого середовища, виходять з того, що лояльність є насамперед функцією задоволення: споживач повертається, бо отримав очікуване або більше. Ця логіка спрацьовує в рівноважній системі, але виявляє суттєві вади, щойно зовнішнє середовище перестає бути стабільним. Воєнний стан в Україні, масова внутрішня і зовнішня міграція, руйнування звичних точок обслуговування та різкий перегляд фінансових пріоритетів домогосподарств – усе це створило природний «стрес-тест» для будь-якої програми лояльності, що спирається лише на транзакційні стимули.

Дослідницький консенсус щодо природи лояльності складався поступово і відображає еволюцію ширших уявлень про споживчу поведінку. Концептуальний каркас теорії зобов'язань і довіри у маркетингу взаємовідносин визначив довіру як центральний медіатор між якістю обслуговування і

поведінковими намірами споживача (*Morgan R.M., Hunt S.D., 1994*). Паралельно формувалася чотирифазна модель, яка розрізняє когнітивну, афективну, конативну та поведінкову лояльність як якісно відмінні стани, а не ступені на єдиній шкалі (*Oliver R.L., 1999*). Ця деталізація виявилась особливо цінною для розуміння криз: споживач із розвиненою афективною і конативною лояльністю демонструє значно вищу стійкість до конкурентних пропозицій і зовнішніх потрясінь, аніж той, чия лояльність залишається суто поведінковою.

Теоретичним фундаментом, що поєднав ці підходи в єдину аналітичну рамку, стала сервісно-домінантна логіка. Суть її полягає в тому, що цінність не вбудована в товар або послугу, а ко-створюється в процесі взаємодії постачальника зі споживачем, причому довіра є необхідною умовою цього процесу (*Vargo S.L., Lusch R.F., 2016*). Для сфери послуг, де нематеріальність і невіддільність виробництва від споживання об'єктивно підвищують інформаційну асиметрію, це твердження набуває особливої ваги: споживач не може «протестувати» послугу до придбання і тому покладається на довіру до постачальника як на своєрідну попередню гарантію якості та безпеки взаємодії.

Проте дослідження, що вивчали поведінку споживачів під час криз різного характеру – від фінансових колапсів до пандемії COVID-19 – зафіксували феномен, який погано вкладається в класичні моделі. Навіть компанії з формально успішними програмами лояльності й позитивними показниками NPS зазнавали різкого відтоку клієнтів, тоді як інші, менш «забезпечені» з погляду традиційних метрик, зберігали стабільну базу. Аналіз цих кейсів дозволив висунути гіпотезу: в умовах підвищеної невизначеності ключовим предиктором поведінки стає не задоволення і навіть не звична лояльність, а саме когнітивна та емоційна довіра до бренду (*Chowdhury R.H., Chowdhury M.S.H., 2024*). Масштабні міжнародні дослідження суспільної довіри підтверджують цю гіпотезу: довіра до бізнесу залишається єдиним інститутом, рівень якої стабільно перевищує 50% у глобальних вимірюваннях (*Edelman Trust Institute, 2025*), що

свідчить про збереження у споживачів базової готовності довіряти – за умови, що компанія цю довіру заробляє.

Існуюча наукова дискусія виявляє кілька помітних прогалин, що й обумовлюють актуальність цього дослідження. По-перше, переважна більшість досліджень управління лояльністю в кризових умовах зосереджена на сфері споживчих товарів, тоді як специфіка послуг – вища залежність від особистості постачальника, неможливість «повернення» невдалої послуги, емоційна навантаженість кожного контакту – залишається методологічно недостатньо відрефлексованою. По-друге, цифрова трансформація програм лояльності розглядається переважно як технологічна проблема, а не як зміна базової логіки взаємодії між компанією і клієнтом. По-третє, бракує інтегративних моделей, що пов'язували б антецеденти довіри, фази лояльності та конкретні результуючі показники для компанії в єдиному аналітичному конструкті.

Мета дослідження – розробити концептуальну модель управління довірою і лояльністю у сфері послуг, що враховує кризові умови й придатна для практичного застосування сервісними компаніями. Досягнення мети передбачає розв'язання таких завдань: теоретичне впорядкування концептів довіри і лояльності в контексті сервісно-домінантної логіки; критична оцінка метрик вимірювання лояльності та їхньої придатності в умовах нестабільних ринків; виявлення специфічних чинників, що модифікують формування довіри під час кризи; розробка авторської структурної моделі та Trust-Loyalty матриці; систематизація програм лояльності нового покоління та обґрунтування адаптаційних механізмів для умов воєнного часу.

Об'єктом дослідження є процес формування та управління лояльністю споживачів у сфері послуг. Предметом – теоретичні засади та практичні інструменти управління довірою як стратегічним активом сервісної компанії в умовах підвищеної невизначеності. Методологічну основу становлять системний і порівняльний аналіз для з'ясування теоретичних підходів, контент-

аналіз академічної літератури і галузевих звітів, а також графічне моделювання для унаочнення авторських концепцій.

1. Теоретичні засади довіри і лояльності у сфері послуг.

1.1. Довіра як категорія сервісного маркетингу: еволюція концептів.

Довіра увійшла до понятійного апарату маркетингу не одразу і не через парадний вхід. Упродовж більшої частини ХХ століття маркетингова наука тяжіла до транзакційних моделей, в яких покупець і продавець взаємодіяли одноразово, а довіра була не аналітичною категорією, а фоновною умовою – такою, що наперед припускалась або ігнорувалась. Ситуація кардинально змінилась із поширенням маркетингу взаємовідносин у 1980-х роках: дослідники почали ставити питання про те, чому одні компанії утримують клієнтів десятиліттями, а інші – навіть за прийнятної якості продукту – постійно зазнають відтоку. Відповідь, яку запропонувала нова дослідницька програма, вказувала на довіру і зобов'язання як на два взаємопов'язані механізми, що перетворюють серію розрізнених обмінів на тривалі відносини (*Morgan R.M., Hunt S.D., 1994*). Ця концепція, попри свою вже тридцятирічну вікову давність, не втратила пояснювальної сили: вона й досі залишається теоретичним підґрунтям більшості сучасних досліджень довіри в маркетингу.

Психологічна традиція, на яку спиралась маркетологи у спробі операціоналізувати поняття довіри, запропонувала кілька рівнів її декомпозиції. Базова тричастинна модель, що виокремлює здатність (*competence*), доброзичливість (*benevolence*) і чесність (*integrity*) як три компоненти довіри до партнера, стала опорою для численних емпіричних досліджень у маркетингу послуг (*Mayer R.C., Davis J.H., Schoorman F.D., 1995*). Важливість цієї розбивки полягає в тому, що три компоненти формуються через різні механізми і реагують на кризові ситуації по-різному: компетентнісна довіра відновлюється відносно швидко після одиничного збою в обслуговуванні, тоді як підрив сприйнятої доброзичливості або чесності може зруйнувати відносини безповоротно. Це розрізнення має пряме управлінське значення для кризових комунікацій:

вибачення за операційний збій і відновлення стандартів якості є достатньою реакцією лише тоді, коли проблема зачіпає компетентнісний компонент довіри. Якщо ж криза сприймається споживачем як свідोцтво нечесності або байдужості компанії до його інтересів, операційні заходи самі по собі є недостатніми.

У сфері послуг специфіка довіри виявляється особливо виразно з кількох взаємопов'язаних причин. Нематеріальність послуги унеможлиблює її інспекцію до придбання, що робить довіру заміником відсутньої наперед споживчої інформації. Невіддільність виробництва і споживання означає, що будь-яка взаємодія стає одночасно і моментом «виробництва» довіри, і потенційним моментом її підриву. Неоднорідність (гетерогенність) послуг підсилює ризик невідповідності очікувань: навіть якщо попередній досвід був позитивним, споживач не може бути цілком упевнений у тому, що наступна взаємодія дасть схожий результат. Дослідження, що безпосередньо тестували зв'язок між довірою і поведінковими намірами споживачів у сфері роздрібних і фінансових послуг, підтвердили, що довіра медіює вплив якості обслуговування на лояльність сильніше, аніж безпосереднє задоволення (*Sirdeshmukh D., Singh J., Sabol B., 2002*). Ці результати не лише теоретично значущі, але й мають конкретний управлінський висновок: інвестиції в якість обслуговування є неповними без одночасних інвестицій у формування довіри.

Паралельно з академічними дослідженнями розвивалась концепція, що виходила за межі діадичних відносин споживач – компанія і ставила питання про довіру у ширшому соціальному та інституційному контексті. Це стало особливо актуальним із поширенням цифрових каналів обслуговування, де споживач вступає у відносини не з конкретним менеджером, а з алгоритмом, брендом і платформою одночасно. Аналіз поведінки брендів у кризових ситуаціях зафіксував, що компанії, які демонстрували прозорість і соціальну відповідальність під час потрясінь, відновлювали рівень довіри значно швидше, аніж ті, що вдавались до замовчування або маніпулятивних комунікацій (*Chowdhury R.H., Chowdhury M.S.H., 2024*). Цей висновок перегукується з

результатами масштабних досліджень суспільної довіри: споживачі виявляють зростаючу чутливість до автентичності корпоративних комунікацій і все гостріше реагують на розрив між задекларованими цінностями і реальними діями компанії (*Edelman Trust Institute, 2024*).

Особливу аналітичну цінність становить питання про те, як довіра співвідноситься з іншими конструктами сервісного маркетингу – насамперед із задоволеністю та сприйнятою якістю. Ці три конструкти тісно взаємопов'язані, але не тотожні: задоволеність є транзакційною оцінкою, що виникає після кожної взаємодії, тоді як довіра – кумулятивний стан, що формується поступово і не обов'язково відповідає кожній окремій транзакції. У стабільний період вони, як правило, рухаються синхронно: добре обслуговування підвищує і задоволеність, і довіру. В кризовий – вони можуть розходитись: задоволеність від конкретної взаємодії знижується через об'єктивні обмеження, тоді як довіра – зберігається або навіть зростає, якщо компанія демонструє послідовність і відкритість. Це розходження є ключовим для управлінських рішень: орієнтація виключно на показники задоволеності в кризовий період може давати хибну картину реального стану клієнтських відносин (*Zeithaml V.A., Berry L.L., Parasuraman A., 1996*).

Таблиця 1 систематизує еволюцію концептів довіри у сервісному маркетингу за ключовими параметрами – хронологією, рівнем аналізу, механізмом формування, ключовими вимірами і практичним застосуванням. Вона дозволяє простежити послідовне зміщення акцентів від транзакційних підходів, що розглядали довіру як просте виконання умов угоди, до інституційно-цифрових, в яких довіра є складним конструктом, що охоплює алгоритмічну прозорість, корпоративну відповідальність і відповідність задекларованих цінностей реальній поведінці.

Еволюція концептів довіри у сервісному маркетингу: порівняльний аналіз
підходів

Підхід	Хронологія	Рівень аналізу	Механізм формування	Ключові виміри довіри	Практичне застосування
Транзакційний	1960-1980	Окремий обмін	Виконання умов угоди; контрактна надійність	Надійність, передбачуваність результату	Гарантійні зобов'язання, стандарти якості
Реляційний	1980-2000	Диадні відносини	Зобов'язання, двосторонні комунікації	Компетентність, доброзичливість, чесність	Програми утримання, персональні менеджери
Когнітивно-афективний	2000-2010	Психологічний стан	Підтвердження / спростування очікувань	Когнітивна і афективна довіра	Управління очікуваннями, сервісне відновлення
Сервісно-домінантний	2010-2020	Спільне цінностворення	Ко-виробництво і ко-дизайн послуги	Довіра як операндний ресурс обох сторін	Ко-дизайн, відкриті інновації, ком'юніті
Інституційно-цифровий	2020–тепер	Екосистема бренду	Алгоритмічна прозорість, ESG-відповідальність	Довіра до даних і корпоративних цінностей	Data governance, ESG-комунікації, автентичність

Складено авторкою на основі (Morgan R.M., Hunt S.D., 1994; Mayer R.C., Davis J.H., Schoorman F.D., 1995; Vargo S.L., Lusch R.F., 2016; Edelman Trust Institute, 2025).

1.2. Структура споживчої лояльності: від транзакції до цінності.

Поняття лояльності споживача у маркетинговій літературі часто вживається так, ніби йдеться про єдину і добре визначену величину, тоді як насправді за цим терміном приховується ціла низка якісно відмінних станів. Найбільш операціоналізованим з теоретичних конструктів залишається розрізнення між поведінковою лояльністю, що вимірюється фактичною частотою і ексклюзивністю покупок, та атитудинальною (ставленнєвою) лояльністю, що відображає психологічну прихильність і готовність рекомендувати (Dick A.S., Basu K., 1994). Ця двовимірна матриця породила чотири архетипи: справжню лояльність (висока поведінкова + висока

атитудинальна), приховану лояльність (низька поведінкова + висока атитудинальна), поверхневу лояльність (висока поведінкова + низька атитудинальна) та відсутність лояльності. Для сфери послуг в умовах кризи найбільший практичний інтерес представляє прихована лояльність: споживач, психологічно прихильний до компанії, але з об'єктивних причин тимчасово позбавлений доступу до її послуг – наприклад, через переїзд у зону без покриття або різке скорочення бюджету – з великою ймовірністю повернеться після нормалізації ситуації. Ігнорування цього сегменту при оцінці retention rate у кризовий період є серйозною аналітичною помилкою.

Чотирифазна модель лояльності запропонувала більш детальне розуміння послідовності, в якій формується стійке ставлення споживача (*Oliver R.L., 1999*). Когнітивна лояльність виникає першою – коли інформаційні атрибути послуги (ціна, характеристики, доступність) дають перевагу певному постачальнику порівняно з альтернативами. На цьому рівні лояльність є найбільш вразливою: щойно конкурент пропонує кращі атрибути, підстава для лояльності зникає. Афективна лояльність є наступною: вона формується через накопичений позитивний емоційний досвід взаємодії і вже не зводиться до раціональної оцінки атрибутів – споживач залишається прихильним до бренду навіть за незначної конкурентної переваги суперника. Конативна лояльність відповідає стану, коли споживач не просто позитивно ставиться до компанії, а має виражений намір повторно звернутися за послугою – стан своєрідної «зобов'язаності» перед брендом. Нарешті, поведінкова лояльність виявляється у стабільних моделях реального споживання. Важливо, що кожен перехід між фазами може бути перерваний або призупинений – і саме тут довіра відіграє роль «мосту», що утримує споживача від виходу з відносин навіть за наявності конкурентних або ситуативних стимулів.

Критично важливим для розуміння управлінської цінності лояльності є зв'язок між типом лояльності і довгостроковою цінністю клієнта. Дослідження, що вивчали поведінку клієнтів у динаміці, показали, що споживачі з

атитудинальною лояльністю демонструють вищу цінову толерантність, частіше здійснюють крос-покупки і є значно активнішими як джерело рекомендацій (Kumar V., Shah D., 2009). Остання функція – advocacy – набуває особливого значення в умовах кризи, коли традиційні канали маркетингової комунікації можуть бути обмежені або знецінені: сарафанне радіо стає одним із найнадійніших механізмів залучення нових клієнтів. Зокрема, в умовах, коли споживачі виявляють підвищений скептицизм щодо корпоративних комунікацій, рекомендація від довіреної людини набуває непропорційно більшої ваги, аніж будь-яка реклама або промоакція.

Дослідження, проведені в контексті пандемічного локдауну, продемонстрували: бренди з глибоко вкоріненими відносинами атитудинальної лояльності зазнавали значно меншого відтоку клієнтів, тоді як компанії, що покладались виключно на транзакційні стимули – знижки, бонусні бали, cashback – були особливо вразливими (Rather R.A. *ma in.*, 2022). Цей висновок суттєво уточнює управлінські пріоритети: інвестиції в довіру і ставленнєву лояльність є не лише маркетинговим рішенням, а страховим механізмом від кризових втрат клієнтської бази. Разом із тим не можна ігнорувати і галузеву специфіку: у послугах із відносно низькою залученістю – наприклад, комунальні або стандартизовані транспортні послуги – лояльність часто є «псевдолояльністю», що визначається бар'єрами переключення, а не справжньою прихильністю. Навпаки, у послугах із високою залученістю та персоналізацією – медичних, освітніх, фінансово-консультативних – атитудинальна лояльність є набагато глибшою і стабільнішою навіть у кризові періоди (Grönroos C., 2000).

Варто також розглянути концепцію так званої лояльності за інерцією або «лояльності вимушених» – споживачів, що залишаються з компанією не через довіру чи прихильність, а через відсутність доступних альтернатив або надмірно високі витрати переключення. Ця категорія є особливо поширеною в умовах географічного чи інформаційного обмеження ринку, що характерно для воєнного стану. Хоча з погляду поточних показників retention вона може виглядати

привабливо, нарощування «лояльності вимушених» без одночасного формування атитудинальної лояльності є небезпечним управлінським рішенням: після нормалізації ринкового доступу або зниження витрат переключення ці споживачі стають першими кандидатами на відхід. Аналітичне розрізнення між вимушеною і добровільною лояльністю є методологічно простою, але практично недооціненою процедурою, що має принципове значення для коректного прогнозування пострізового відтоку.

1.3. Сервісна доміантна логіка як рамка управління лояльністю.

Традиційна маркетингова теорія описувала відносини між компанією та споживачем у термінах обміну: компанія виробляє цінність і «вбудовує» її у товар або послугу, а споживач цю цінність купує і «знищує» у процесі споживання. Сервісно-доміантна логіка, що прийшла на зміну цій парадигмі, запропонувала принципово іншу онтологію: цінність не передається споживачеві, а ко-створюється у взаємодії між постачальником і споживачем, де обидві сторони є рівноправними акторами зі своїми ресурсами, компетенціями і очікуваннями (*Vargo S.L., Lusch R.F., 2017*). Для управління лояльністю це переосмислення має далекосяжні наслідки: лояльність перестає бути «результатом правильних дій компанії» і стає продуктом спільного досвіду, в якому відповідальність рівномірно розподілена між постачальником і споживачем. Компанія, що бачить свою роль лише у «виробництві якісного продукту», а не у забезпеченні умов для спільного цінностворення, системно недооцінюватиме значення довіри як операндного ресурсу.

У практичному вимірі сервісно-доміантна логіка підкреслює роль операндних ресурсів – знань, навичок, ставлень і мереж – на відміну від операнданих ресурсів (фізичних активів, матеріальних товарів). Довіра в цьому контексті є операндним ресурсом обох сторін: постачальника послуг – як репутаційний капітал, що знижує транзакційні витрати і розширює простір для спільного цінностворення, і споживача – як психологічний ресурс, що дозволяє йому відкритися до вразливого становища, неминучого при купівлі

нематеріальних послуг. Ця симетрія пояснює, чому руйнування довіри у сфері послуг є набагато болючішим, аніж в операційних транзакціях: воно одночасно підриває операндні ресурси обох сторін і ускладнює будь-яке подальше спільне цінностворення. Відновлення довіри після її руйнування вимагає зусиль від обох сторін і займає значно більше часу, аніж її первинне формування.

Концепція спільного цінностворення також переформулює відповідь на питання про те, що утримує споживача в довготривалих відносинах. Якщо у транзакційній парадигмі відповіддю були програми лояльності як системи матеріального заохочення, то в рамці сервісно-домінантної логіки утримання клієнта є наслідком унікальності спільного досвіду, що не може бути легко відтворений з іншим постачальником. Чим глибше залучення споживача до процесу обслуговування, чим більш персоналізований і контекстуально збагачений цей досвід – тим вищими стають витрати переключення, і тим менш привабливими виглядають конкурентні пропозиції. Взаємодія між постачальниками, споживачами та широкою мережею учасників формує сервісні екосистеми, в яких лояльність набуває мережевого виміру (*Vargo S.L., Lusch R.F., 2016*).

Для цілей цього дослідження важливо виокремити той аспект сервісно-домінантної логіки, що безпосередньо стосується управління довірою в кризових умовах. Якщо цінність ко-створюється у взаємодії, то криза, що розриває цю взаємодію або деформує її контекст, є не просто зовнішнім шоком для бізнесу, а загрозою базовому механізму цінностворення. Зміна каналу спілкування, неможливість очного контакту, зниження фінансових можливостей споживача, психологічний стрес всіх учасників взаємодії – усе це змінює умови спільного досвіду і потребує адаптації управлінських підходів. Відповідно, управлінська реакція на кризу має бути спрямована не на «захист» клієнтської бази через посилення транзакційних стимулів, а на підтримання можливостей для спільного цінностворення в адаптованих форматах. Компанії, що зберігали особистий контакт із клієнтами навіть через нові канали, проявляли гнучкість щодо умов і

форматів обслуговування, ділились достовірною інформацією про власні труднощі – демонстрували значно вищий рівень збереження довіри (*Palmatier R.W. та ін., 2006*).

Суттєвим доповненням до сервісно-домінантної логіки у контексті управління лояльністю є концепція залучення клієнта, що розширює розуміння відносин між компанією і споживачем за межі транзакційної взаємодії. Залучений клієнт – це не просто той, хто регулярно купує послугу, а той, хто когнітивно, емоційно і поведінково інвестує у відносини з компанією: читає її контент, ділиться думками, бере участь у спільнотах, надає зворотний зв'язок. Дослідження підтвердили, що залучення є медіатором між якістю обслуговування і лояльністю, і що воно підсилює стійкість лояльності в умовах конкурентних потрясінь (*Pansari A., Kumar V., 2017*). Для сервісних компаній, що функціонують у кризових умовах, формування залучення є одним із ключових пріоритетів: залучений клієнт значно рідше переключається навіть за наявності об'єктивних стимулів для зміни постачальника.

2. Інструменти вимірювання та чинники формування лояльності.

2.1. Метрики лояльності (NPS, CES, CLV): можливості і обмеження.

Управління лояльністю неможливе без систем її вимірювання, і упродовж останніх двох десятиліть у цій галузі сформувався відносно стійкий набір метрик, кожна з яких претендує на роль ключового індикатора стану відносин між компанією та споживачем. Net Promoter Score, запропонований на початку 2000-х і заснований на єдиному питанні про готовність рекомендувати компанію, здобув неймовірну популярність завдяки простоті та позірній інтуїтивній зрозумілості (*Reichheld F.F., 2003*). Customer Effort Score вимірює суб'єктивну легкість взаємодії з компанією і відображає операційну складову клієнтського досвіду. Customer Lifetime Value переводить лояльність у фінансові терміни, розраховуючи поточну вартість майбутніх грошових потоків від конкретного клієнта або сегменту (*Kumar V., Shah D., 2009*). Кожна з цих метрик фіксує реальний і важливий аспект лояльності – але жодна з них не є достатньою за

самостійного застосування, і кожна має системні обмеження, про які нерідко забувають в управлінській практиці.

Критичний аналіз NPS виявив кілька серйозних проблем, що набули особливої актуальності в контексті кризових ринків. По-перше, кореляція між NPS і фактичним зростанням бізнесу виявилась значно слабшою і менш стійкою, аніж стверджувалось у початковій роботі: в різних галузях і культурних контекстах вона варіює від слабкої до помірної, а в ряді досліджень не підтверджується взагалі. По-друге, єдине питання про рекомендації не диференціює між типами лояльності: «промоутер» може бути споживачем із поверхневою поведінковою лояльністю, що рекомендує компанію в обмін на заохочення, або справжнім прихильником із глибокою атитудинальною лояльністю – і NPS не розрізнятиме ці два принципово відмінних стани (*Lacoe H. та ін., 2024*). По-третє, і це особливо важливо для кризових умов: коли споживачі загалом стають більш стриманими у своїх оцінках і виявляють підвищену соціальну обережність, NPS може систематично занижуватись незалежно від реального стану відносин. Компанія, що інтерпретує це як сигнал погіршення лояльності і реагує посиленням промоакцій, може витратити ресурси на симптом, а не на причину.

Customer Effort Score, попри свою привабливу операційну орієнтацію, теж має суттєві обмеження. Метрика добре вловлює фрикційні витрати взаємодії – наскільки легко або важко було вирішити питання, – але залишає поза увагою емоційний і реляційний виміри контакту. Дослідження у сфері люксових послуг показали, що споживачі нерідко цінують саме «зусилля» компанії – персональне ставлення, готовність вийти за межі стандарту обслуговування, демонстрацію уваги до конкретного клієнта – більше, аніж механічну ефективність (*Wirtz J., Holmqvist J., Fritze M.P., 2020*). В умовах кризи, коли емоційна складова взаємодії виходить на перший план і споживач шукає насамперед відчуття безпеки і підтримки, орієнтація виключно на зниження зусиль може призвести до оптимізації процесів ціною руйнування емоційної довіри. «Бездоганно

ефективний» чат-бот, що вирішує запити швидше, ніж жива людина, і водночас позбавлений будь-якого емпатійного виміру, є типовим прикладом такого хибного компромісу.

CLV є найбільш аналітично потужною із трьох метрик, оскільки пов'язує поведінкову лояльність із фінансовими результатами і дозволяє порівнювати цінність різних клієнтських сегментів у єдиних фінансових одиницях. Водночас її застосування вимагає значних даних і стабільності поведінкових патернів, що в умовах кризи є проблематичним. Традиційна формула CLV, що екстраполює поточні патерни витрат і частоти покупок на майбутній горизонт, є коректною в стаціонарних умовах, але дає систематично занижені оцінки для сегментів прихованої лояльності в кризовий період – саме тих споживачів, що мають найвищий потенціал повернення після нормалізації ситуації. Розширена концепція CLV, що враховує не лише прямі витрати клієнта, а й його реферальну цінність – вплив на залучення нових клієнтів через рекомендації і референсну поведінку – є більш адекватним інструментом для управлінських рішень, але водночас значно складнішим у вимірюванні (*Pansari A., Kumar V., 2017*). Сценарний підхід до розрахунку CLV – з окремим моделюванням «кризового» і «відновного» сценаріїв – дозволяє частково подолати цю проблему.

Таблиця 2 систематизує розглянуті метрики лояльності разом із розширеними показниками за параметрами вимірювання, методологічними перевагами, системними обмеженнями, а також придатністю для застосування в кризових умовах і рекомендаціями щодо застосування. Поєднання кількох метрик у комплексну систему моніторингу, де NPS відображає атитудинальний вимір, CES – операційний, а CLV – фінансовий, є базовою умовою для збалансованого управління лояльністю в умовах складних ринкових конфігурацій.

Порівняльна характеристика метрик лояльності: можливості та обмеження в умовах нестабільності

Метрика	Що вимірює	Методологічні переваги	Системні обмеження	Придатність для кризи
NPS	Готовність рекомендувати	Простота; міжгалузева порівнюваність; часові ряди	Не розрізняє типи лояльності; культурно залежна; слабка кореляція зі зростанням	Обмежена: системне заниження в умовах загальної обережності
CES	Легкість взаємодії	Операційна орієнтація; зв'язок з процесами	Ігнорує емоційний і реляційний виміри контакту	Часткова: добра для digital-каналів
CLV	Фінансова цінність клієнта	Пов'язує лояльність з R&L; підтримує сегментацію	Потребує стабільних патернів і достатнього горизонту	Низька при значній невизначеності майбутніх патернів
Network Value	Реферальна цінність клієнта	Враховує непрямий вплив на залучення	Складна у вимірюванні; потребує атрибуційних моделей	Висока: рекомендації зростають у кризу
Composite Loyalty Index	Інтегральна лояльність	Поєднує поведінкові та атитудинальні дані	Немає єдиного стандарту; вища складність збору	Висока за умови регулярного вимірювання

Складено авторкою на основі (Reichheld F.F., 2003; Kumar V., Shah D., 2009; Lacohee H. та ін., 2024; Pansari A., Kumar V., 2017).

Заслуговує окремої уваги питання про те, чи існують альтернативні метрики, що краще відображають стан лояльності в кризових умовах. Індекс стійкості лояльності (Loyalty Resilience Index) – відношення фактичного рівня утримання до базового сценарію без програми утримання, скоригованого на галузеву норму відтоку в кризових умовах – є одним із перспективних підходів, що дозволяє оцінювати ефективність управління лояльністю з урахуванням зовнішнього контексту, а не у вакуумі. Компанія, що зберегла 80% клієнтів під час серйозної кризи, може демонструвати значно вищу ефективність програми лояльності, аніж та, що утримала 95% у стабільний рік, – але класичний показник retention rate не відображає цієї різниці. Доповнення стандартного аналітичного набору контекстуально скоригованими метриками є методологічно необхідним

для коректної оцінки управлінських рішень у нестабільних умовах (*Reichheld F.F., Darnell D., Burns M., 2021*).

2.2. Чинники довіри в умовах невизначеності: кризовий вимір.

Дослідження споживчої поведінки в умовах криз різної природи – від глобальних фінансових потрясінь до локальних гуманітарних катастроф – виявили певну стабільність у тому, які аспекти корпоративної поведінки найбільш критично впливають на збереження або руйнування довіри. Стабільність, послідовність і прозорість комунікацій незмінно виявляються факторами, що найбільш надійно прогнозують утримання клієнтів у кризових ситуаціях. Компанії, що продовжували регулярно і відверто спілкуватись із клієнтами навіть тоді, коли не мали позитивних новин, зберігали довіру краще, аніж ті, що вдавались до замовчування або маніпулятивних комунікацій (*Chowdhury R.H., Chowdhury M.S.H., 2024*). Це узгоджується з більш загальним спостереженням про те, що довіра переживає часткові збої значно легше, аніж відчуття маніпуляції або нечесності.

Глобальні дослідження довіри фіксують специфічну конфігурацію кризових чинників, характерну для нинішнього десятиліття. Довіра до бізнесу залишається вищою, аніж довіра до урядових і медійних інституцій, але споживачі виявляють зростаючу чутливість до невідповідності між корпоративними деклараціями і реальними діями (*Edelman Trust Institute, 2025*). Ця «автентичнісна прірва» є особливо руйнівною в умовах, коли споживачі мають достатньо інформаційних ресурсів і мотивації для її виявлення – а в умовах соціальних мереж і надлишку інформації це є базовою умовою. Компанія, що декларує турботу про клієнтів у кризу, але одночасно застосовує агресивне ціноутворення або приховано погіршує умови обслуговування, ризикує отримати репутаційний удар, несумірно більший, аніж якби вона нічого не декларувала взагалі.

Для сфери послуг специфічним кризовим чинником є проблема збереження сприйнятої якості обслуговування при різкому зменшенні доступних ресурсів. Зростаючий обсяг емпіричних даних свідчить, що споживачі демонструють

значно вищу готовність пробачити зниження технічної якості послуги в кризу – затримки, обмеження асортименту, технічні збої, – якщо вони сприймають компанію такою, що докладає реальних зусиль і ставиться до клієнта як до партнера, а не як до джерела доходу (*Zeithaml V.A., Berry L.L., Parasuraman A., 1996*). Ключовим тут є слово «сприймають»: навіть об'єктивно якісне обслуговування, що подається без емпатії та визнання складності ситуації, не відновлює довіру настільки ефективно, як послуга середньої якості із відчутною турботою про споживача. Це означає, що в кризові умови комунікація про якість є не менш важливою, аніж сама якість.

Окремим виміром кризового впливу є трансформація інформаційного середовища споживача. В умовах воєнного стану або масштабного суспільного стресу споживачі не просто змінюють свої переваги – вони суттєво переглядають джерела, яким довіряють для прийняття рішень. Офіційна корпоративна комунікація сприймається із підвищеним скептицизмом, тоді як роль сарафанного радіо і рекомендацій від близьких кола різко зростає (*Edelman Trust Institute, 2024*). Компанії, що розуміють цей перерозподіл довіри в інформаційному середовищі, адаптують свою комунікаційну стратегію: замість прямої реклами активніше залучають адвокатів бренду, персоналізують звернення до ключових клієнтів, збільшують частку сервісного і корисного контенту відносно промоційного.

Ще одним важливим кризовим чинником є перерозподіл значущості між когнітивним і афективним компонентами довіри. В умовах стабільності споживачі здебільшого орієнтуються на когнітивні критерії: ціна, характеристики, зручність. Під час кризи афективна довіра – «я відчуваю себе в безпеці з цим постачальником» – стає непропорційно більш значущою. Аналіз поведінкових патернів у сфері фінансових і медичних послуг у кризових ситуаціях підтверджує: споживачі готові переплачувати або погоджуватись на нижчі технічні характеристики послуги в обмін на відчуття безпеки і підтримки (*Mayer R.C., Davis J.H., Schoorman F.D., 1995*). Це переключення пояснює, чому маркетингові стратегії, збудовані на раціональній аргументації і порівнянні конкурентних

переваг, часто недостатньо ефективні в кризових умовах: вони апелюють до когнітивного, тоді як споживач ухвалює рішення на афективному рівні.

Не можна також оминати часовий вимір кризового впливу на довіру. В умовах стабільності споживачі схильні оцінювати постачальника з погляду поточної вигоди. Криза принципово змінює цей горизонт: споживачі починають запитувати, чи варто довіряти цьому постачальнику у тривалій перспективі. Це означає, що репутаційні рішення, прийняті компанією в перші тижні або місяці кризи, можуть формувати або руйнувати клієнтські відносини на роки наперед. «Вікно довіри» – час, упродовж якого споживачі особливо уважно оцінюють поведінку компанії, – є відносно коротким. Компанії, що скористались ним для демонстрації відповідальності, отримали непропорційно великий приріст лояльності порівняно з тими, що залишались пасивними (*Rather R.A. та ін., 2022*).

2.3. Цифрова трансформація програм лояльності: новітні підходи.

Цифровізація змінила програми лояльності настільки радикально, що класичні схеми «накопичи бали – отримай знижку» виглядають артефактом іншої маркетингової епохи. Зміна відбулась одразу в кількох вимірах: технологічному – від фізичних карток до мобільних додатків і омніканальних платформ; аналітичному – від агрегованої статистики до індивідуальних поведінкових профілів у режимі реального часу; і концептуальному – від транзакційного заохочення до управління клієнтським досвідом у всій його повноті. Ключовим рушієм цих змін стала наявність даних: цифровий слід, що залишає споживач при кожній взаємодії, надав компаніям принципово нові можливості для персоналізації і для розуміння того, що насправді рухає лояльністю конкретного сегменту (*Lemon K.N., Verhoef P.C., 2016*).

Штучний інтелект, що дедалі ширше застосовується в управлінні клієнтськими відносинами, є не просто черговим технологічним інструментом, а каталізатором переходу від реактивних до проактивних стратегій лояльності. Якщо класична програма реагувала на поведінку споживача заднім числом – нараховувала бали після покупки, надсилала знижку на день народження, – то

підхід на основі машинного навчання дозволяє прогнозувати ризик відтоку конкретного клієнта за тижні до фактичного рішення про переключення і ініціювати превентивне утримуюче втручання (*Huang M.-H., Rust R.T., 2021*). Для сфери послуг, де рішення про припинення відносин часто пов'язане з накопиченням мікророзчарувань, а не з єдиним критичним інцидентом, така проактивність є стратегічно надзвичайно цінною. Разом із тим автоматизовані персоналізовані комунікації, що генеруються алгоритмічно без реального розуміння контексту клієнта, можуть давати ефект, протилежний очікуваному: замість відчуття турботи – відчуття маніпуляції та нагляду.

Цифрова трансформація програм лояльності породжує новий клас проблем, безпосередньо пов'язаних із довірою. Персоналізація на основі масивних даних є потенційно ефективним інструментом, але водночас виявляється на межі того, що споживачі сприймають як допустиме збирання інформації про себе. Більшість споживачів декларують бажання отримувати релевантні пропозиції, але одночасно виявляють тривогу щодо того, звідки компанія знає стільки про їхні наміри і потреби. Цей «ефект жутики персоналізації» є реальним ризиком для довіри, якщо компанія не балансує аналітичні можливості прозорою комунікацією про те, як і навіщо вона збирає дані (*Edelman Trust Institute, 2025*). Українські компанії, що перебувають у процесі цифрової трансформації маркетингу, стикаються з цим викликом в специфічному контексті підвищеної чутливості до безпеки персональних даних (*Карпенко В.Л., Шии А.М., 2024*).

Оmnіканальність є ще одним виміром цифрової трансформації, що набуває критичного значення для управління лояльністю. Сучасний споживач взаємодіє з сервісною компанією одночасно через кілька каналів – офлайн-точку, мобільний додаток, чат-бот, соціальні мережі, кол-центр – і очікує не просто послідовності досвіду в кожному каналі, але й безперервності відносин між каналами. Програма лояльності, що «знає» про накопичені бали у мобільному додатку, але не «пам'ятає» про скаргу, подану через кол-центр тиждень тому, є технічно функціональною, але реляційно неповноцінною. Дослідження показують, що

омніканальні споживачі – ті, що використовують три і більше канали – є значно ціннішими з погляду CLV і демонструють вищий рівень атитудинальної лояльності (*Lemon K.N., Verhoef P.C., 2016*). Це підкреслює важливість інтеграції даних з різних каналів у єдиний клієнтський профіль як передумови будь-якої реляційно-орієнтованої програми лояльності.

Зниження граничних витрат на підтримку лояльності завдяки цифровим платформам має і зворотний бік: ринок насичується програмами лояльності, споживачі є одночасними учасниками кількох подібних програм, і диференціаційна цінність самого факту участі в програмі наближається до нуля. За таких умов конкурентна перевага переміщується від наявності програми до якості персоналізованого досвіду в її рамках – і довіра до того, як компанія використовує дані споживача, стає ключовим нематеріальним активом, що не може бути легко скопійований конкурентом. Для сфери послуг в умовах кризи, коли фізична точка обслуговування може бути недоступна або обмежена, цифровий канал стає основним або єдиним середовищем підтримання відносин – і тому вимоги до його здатності транслювати цінності довіри, турботи і стабільності набувають особливої ваги (*Oklander M.A., 2017*).

3. Стратегічне управління лояльністю.

3.1. Модель управління довірою і лояльністю (Trust-Loyalty Matrix).

Синтез теоретичних підходів, розглянутих у попередніх підрозділах, дозволяє запропонувати інтегративну структурну модель, що описує процес формування лояльності через призму довіри і враховує специфіку кризових умов. Модель, унаочнена на рисунку 1, виходить із трьох базових положень. По-перше, antecedenti довіри – компетентність постачальника послуг, його доброзичливість та послідовність у виконанні зобов'язань – є необхідними, але недостатніми умовами формування лояльності: між ними і поведінковими результатами завжди знаходиться двовимірний конструкт довіри, що є єдиним безпосереднім детермінантом лояльності. По-друге, когнітивна і афективна довіра є рівноправними, але різними за природою факторами: когнітивна довіра відповідає

переважно за формування перших двох фаз лояльності – когнітивної і афективної, – тоді як афективна довіра є критичною для переходу до конативної і поведінкової фаз. По-третє, зовнішня невизначеність є модератором, що підсилює відносний вплив афективної довіри порівняно з когнітивною і знижує прогностичну силу поведінкових метрик лояльності.

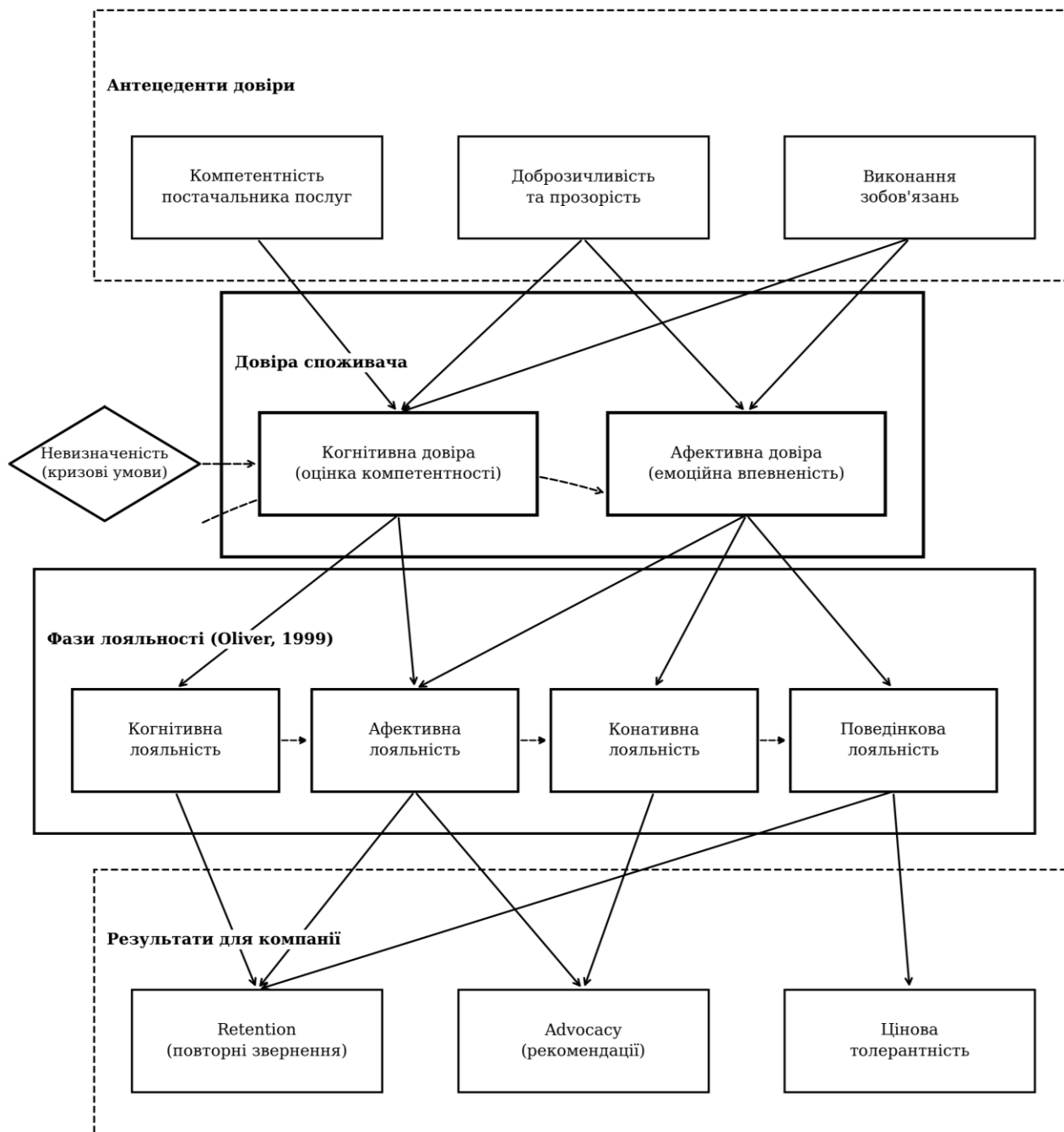


Рис. 1. Структурна модель формування довіри та лояльності споживача у сфері послуг
 Розроблено авторкою на основі (Oliver R.L., 1999; Sirdeshmukh D., Singh J., Sabol B., 2002; Vargo S.L., Lusch R.F., 2016).

Для практичного управління клієнтськими відносинами на основі структурної моделі розроблено Trust-Loyalty матрицю, що позиціонує клієнтські сегменти за двома осями: рівень когнітивної довіри (горизонтальна вісь) і рівень афективної довіри (вертикальна вісь). Матриця породжує чотири квадранти із самостійним управлінським значенням. Квадрант «Розрахункова лояльність» (висока когнітивна – низька афективна) охоплює споживачів, що залишаються з компанією через раціональну перевагу за ціною або зручністю: вони вразливі до конкурентних пропозицій і першими реагують на кризові стимули переключення (рис. 2).

Квадрант «Емоційна прихильність» (низька когнітивна – висока афективна) містить споживачів, що «люблять» бренд, але не впевнені в його компетентності: попри афективну прихильність, вони зрештою відмовляються від послуги під тиском раціональних аргументів або конкурентних пропозицій. Квадрант «Пасивна лояльність» (низька когнітивна – низька афективна) відображає утримання без довіри – через відсутність альтернатив, звичку або суто транзакційні стимули. Нарешті, квадрант «Стратегічна лояльність» (висока когнітивна – висока афективна) є цільовою зоною: саме тут формуються справжні промоутери бренду, споживачі з вищою CLV і ціновою толерантністю, що демонструють стійкість у кризових умовах (*Oliver R.L., 1999; Sirdeshmukh D., Singh J., Sabol B., 2002*).

Для кожного квадранту матриця передбачає специфічний управлінський пріоритет. Для сегменту «Розрахункова лояльність» пріоритетом є зниження когнітивної вразливості через посилення унікальних переваг, що важко відтворити конкурентом: виняткові умови обслуговування, ексклюзивний доступ до ресурсів або інформації, персоналізовані рішення. Для «Емоційної прихильності» – підкріплення афективної довіри доказами компетентності: кейсами успішного вирішення складних ситуацій, прозорою комунікацією про стандарти і процеси, демонстрацією фаховості. Для «Пасивної лояльності» – виявлення причин пасивності і прийняття рішення про доцільність інвестицій у

переміщення до цільових квадрантів порівняно з витратами на обслуговування. Для «Стратегічної лояльності» – підтримання досягнутого рівня і активне використання потенціалу advocacy.

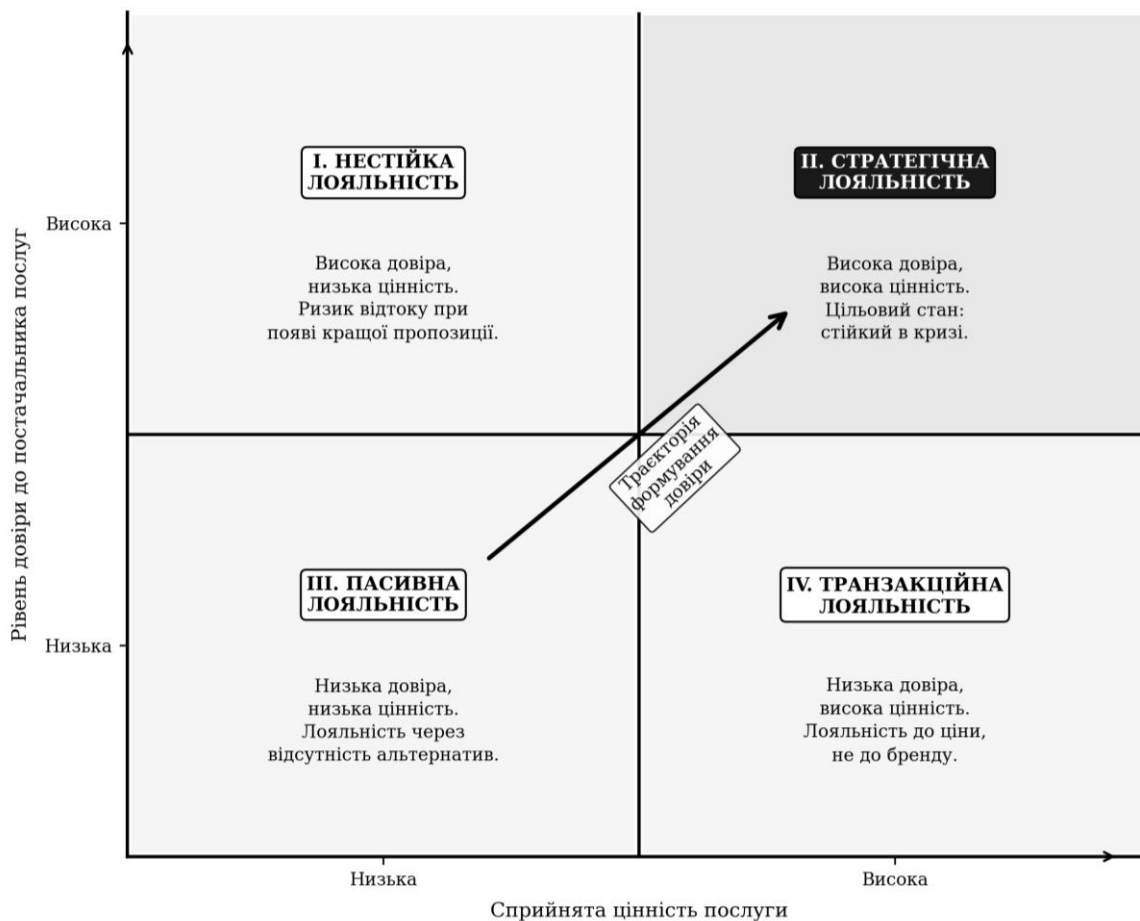


Рис. 2. Trust-Loyalty матриця: позиціонування клієнтських сегментів за рівнями когнітивної та афективної довіри

Розроблено авторкою

Матриця також слугує інструментом кризового прогнозування. Аналіз розподілу клієнтської бази між квадрантами дозволяє оцінити загальну «стійкість лояльності» портфеля: компанія з переважанням «Стратегічної лояльності» значно краще витримає кризовий стрес, аніж та, де переважають «Розрахункова» і «Пасивна» лояльності. Регулярне відстеження міграції клієнтських сегментів між квадрантами є вдумливішим підходом до управління лояльністю, аніж моніторинг агрегованих метрик типу NPS або retention rate, що

приховують різноманітність клієнтської бази і дають хибне відчуття однорідності ризиків (*Pylypchuk V.P., Dannikov O.V., 2013*).

3.2. Програми лояльності нового покоління: типологія і критерії вибору.

Класична типологія програм лояльності – накопичення балів, касбек-програми, клубні системи та багаторівневі програми – досі актуальна в операційному сенсі, але є методологічно недостатньою для стратегічного управління. Управлінська проблема полягає в тому, що різні типи програм по-різному впливають на різні виміри лояльності: транзакційні інструменти ефективно нарощують поведінкову лояльність, але практично не впливають на афективну і конативну складові (*Reichheld F.F., Darnell D., Burns M., 2021*). Для управління довірою як стратегічним активом – а не просто для утримання клієнтів через економічні стимули – потрібна розширена типологія, що враховує механізм взаємодії кожного типу програми з різними вимірами лояльності і відповідає умовам, за яких цей тип є найбільш доцільним.

Таблиця 3 систематизує вісім типів програм лояльності нового покоління за ключовими критеріями: основним механізмом формування цінності (транзакційний, реляційний або ідентифікаційний), провідним виміром лояльності, на який впливає програма, придатністю для кризових умов та умовами ефективного застосування. Ключовий висновок цієї систематизації: для збудування «Стратегічної лояльності» (квадрант Trust-Loyalty матриці) найбільш ефективним є не один «найкращий» тип програми, а комбінація. Транзакційна компонента забезпечує мінімальний поведінковий «клей», тоді як реляційна і ідентифікаційна компоненти формують глибину афективної довіри (*Grönroos C., 2000*).

Типологія програм лояльності нового покоління: механізми впливу та умови застосування

Тип програми	Механізм цінності	Вплив на когнітивну лояльність	Вплив на афективну лояльність	Придатність для кризових умов	Умови ефективного застосування
Бально-нагородна (points & rewards)	Транзакційний	Високий	Низький	Обмежена: ризик демотивації при заморожуванні балів	Стабільне середовище; високочастотні категорії послуг
Каскадно-рівнева (tiered)	Транзакційно-статусний	Високий	Середній	Середня: статус зберігає видимість переваги	Послуги з чіткою диференціацією якості по рівнях
Сплачене членство (paid)	Реляційний	Середній	Високий	Висока: передоплата підвищує engagement	Регулярне використання; преміум-сегмент
Партнерська екосистема	Транзакційно-реляційний	Середній	Середній	Середня	Широка партнерська мережа; омніканальність
Ціннісно-ідентифікаційна	Ідентифікаційний	Низький	Дуже високий	Дуже висока: спільні цінності посилюються в кризу	Бренди з чіткою місією; послуги з соціальним виміром
Гейміфікаційна	Реляційно-поведінковий	Середній	Середній	Середня	Цифрові послуги; молодіжний сегмент; висока частота
Спільнота / клуб	Ідентифікаційний	Низький	Дуже високий	Дуже висока: спільнота підсилює стійкість	Освіта, здоров'я, послуги з соціальним виміром
ШІ-персоналізована	Реляційний	Високий	Середній	Висока за умови прозорості даних	Компанії з розвинутою аналітикою та data governance

Складено авторкою на основі (Reichheld F.F., Darnell D., Burns M., 2021; Grönroos C., 2000; Pansari A., Kumar V., 2017; Huang M.-H., Rust R.T., 2021).

Особливої уваги заслуговує феномен платного членства, що отримав значне поширення у міжнародній практиці і є одним із найцікавіших прикладів реляційного механізму. На відміну від безкоштовних програм, що не вимагають від споживача жодного зобов'язання і тому залишаються психологічно

нейтральними, платна підписка створює «ефект передоплати»: споживач, що заплатив за членство, психологічно мотивований до активного використання переваг і, відповідно, до частіших взаємодій з компанією (*Wirtz J., Holmqvist J., Fritze M.P., 2020*). Ця підвищена частота контактів надає компанії більше можливостей для демонстрації якості і турботи – і тим самим для нарощування афективної довіри. Дані щодо платних підписок свідчать про значно вищий рівень утримання і CLV порівняно з безкоштовними програмами у схожих сегментах.

Для практичного вибору між типами програм запропонована типологія передбачає три послідовних критерії прийняття рішення. Перший – профіль довіри цільового сегменту: якщо більшість клієнтів перебуває у квадранті «Розрахункова лояльність», транзакційні програми є доцільними для збереження поведінкової лояльності, але необхідно паралельно інвестувати в механізми, що нарощують афективну довіру. Другий критерій – частота взаємодій: для послуг із низькою частотою (страхування, нотаріальні або юридичні послуги) ідентифікаційні програми значно ефективніші за транзакційні, оскільки зворотний зв'язок між транзакцією і нагородою відбувається надто рідко для підтримання залученості. Третій критерій – ресурсна готовність компанії: ШІ-персоналізовані програми вимагають зрілої аналітичної інфраструктури, і їх впровадження без достатньої якості даних призводить до «персоналізації наосліп», що може завдавати більше шкоди довірі, аніж стандартна масова програма. Узгодженість усіх трьох критеріїв є необхідною умовою для ефективного вибору типу програми.

Слід також розглянути питання вимірювання ефективності програм лояльності в умовах невизначеності. Традиційні КРІ – частота покупок, середній чек, рівень утримання – є адекватними метриками в стабільному середовищі, але в кризовий період можуть давати хибне відчуття успіху або провалу. Доповнення стандартного набору метрик показниками, що відображають зміни у структурі довіри – наприклад, часткою клієнтів у квадранті «Стратегічна лояльність», –

дозволяє отримати більш повну картину ефективності управлінських рішень. Аналіз, що здійснюється у межах дослідження питань цифрового маркетингу і стратегій розвитку компаній, підтверджує: поєднання персоналізованих рекомендацій із програмами платного членства є однією з найбільш перспективних конфігурацій для досягнення глибокої лояльності (*Koberniuk S. та ін., 2025*).

3.3. Імплементация в умовах воєнного часу: адаптаційні механізми.

Воєнний стан є крайнім проявом системної невизначеності і водночас унікальним «природним експериментом» для дослідників і практиків управління лояльністю. Він одночасно деформує попит – переміщення населення, зміна пріоритетів витрат, нові соціальні ролі, – пропозицію – руйнування або обмеження точок обслуговування, кадрові втрати, розрив логістичних ланцюгів, – і саму тканину відносин між компанією і клієнтом. За таких умов питання «як зберегти програму лояльності?» є методологічно менш продуктивним, ніж питання «як адаптувати стратегію управління довірою до нових умов спільного досвіду?». Перше питання передбачає збереження існуючих механізмів, тоді як друге відкриває простір для переосмислення самої природи відносин.

Аналіз практик компаній, що зберігали клієнтську базу в умовах різних типів криз, дозволяє виокремити кілька адаптаційних механізмів, що демонструють найвищу ефективність. Першим і найважливішим є переорієнтація з матеріального заохочення на психологічну підтримку як основної «валюти» відносин у кризовий період. Компанії, що визнавали реальність і складність досвіду своїх клієнтів, пропонували гнучкість в умовах, тимчасову паузу в зобов'язаннях або просто демонстрували емпатію в комунікаціях – отримували пропорційно вищий рівень лояльності, ніж ті, що продовжували зосереджуватись на комерційних стимулах (*Edelman Trust Institute, 2024*). Другим механізмом є радикальна адаптація каналів спілкування і форматів обслуговування: цифрові та дистанційні формати стають не запасним варіантом, а основним середовищем відносин. Третій механізм – залучення

клієнтів до спільної діяльності поза межами комерційної взаємодії: волонтерські ініціативи, благодійні прив'язки до транзакцій, підтримка спільних цінностей.

Четвертим адаптаційним механізмом є коригування механік усіх активних програм лояльності відповідно до нових реалій. Заморожування або перенесення балів замість їх анулювання сигналізує клієнту про те, що компанія бачить у ньому довгострокового партнера, а не одноразового джерела доходу. Тимчасова пауза в підписах без штрафних санкцій знижує ризик відтоку серед клієнтів, що тимчасово втратили фінансову можливість підтримувати членство. Персоналізовані комунікації замість масових розсилок – навіть при незначному ступені персоналізації – підвищують відчуття того, що компанія ставиться до клієнта як до конкретної людини, а не до рядка в базі даних (*Palmatier R.W. та ін., 2006*). Усі ці заходи об'єднує спільна логіка: вони не вирішують проблеми за клієнта, але демонструють, що компанія розуміє реальність його ситуації і готова поділити частину тягаря невизначеності.

Для систематизованого практичного застосування пропонуємо чотирикроковий алгоритм адаптації системи управління лояльністю до кризових умов. На аналітичному кроці здійснюється ресегментація клієнтської бази з акцентом на вимірювання афективної довіри і відповідне позиціонування сегментів у Trust-Loyalty матриці. Особливо важливо відокремити споживачів, що тимчасово скоротили частоту покупок через об'єктивні обставини, але зберігають прихильність до бренду, від тих, хто вже перемістився у квадрант «Пасивної лояльності». На кроці пріоритизації компанія визначає сегменти з найвищою потенційною CLV при відновленні нормальних умов і фокусує утримуючі зусилля на них. На кроці адаптації переглядаються механіки всіх активних програм відповідно до логіки, описаної вище. На кроці підтримання відносин формується регулярний «безтранзакційний» контакт з клієнтами – корисний контент, визнання їхнього досвіду, демонстрація власної стійкості і відповідальності.

Рисунок 3 унаочнює зміну у відносній значущості різних типів лояльності між стабільним і кризовим середовищем. В умовах кризи афективна і конативна лояльність набувають більшої ваги, тоді як значення суто когнітивної та поведінкової складових знижується. Цей зсув підтверджує управлінський пріоритет: інвестиції у формування емоційної довіри є не «м'яким» доповненням до операційного управління, а ключовим стратегічним рішенням для забезпечення стійкості клієнтської бази в умовах невизначеності.

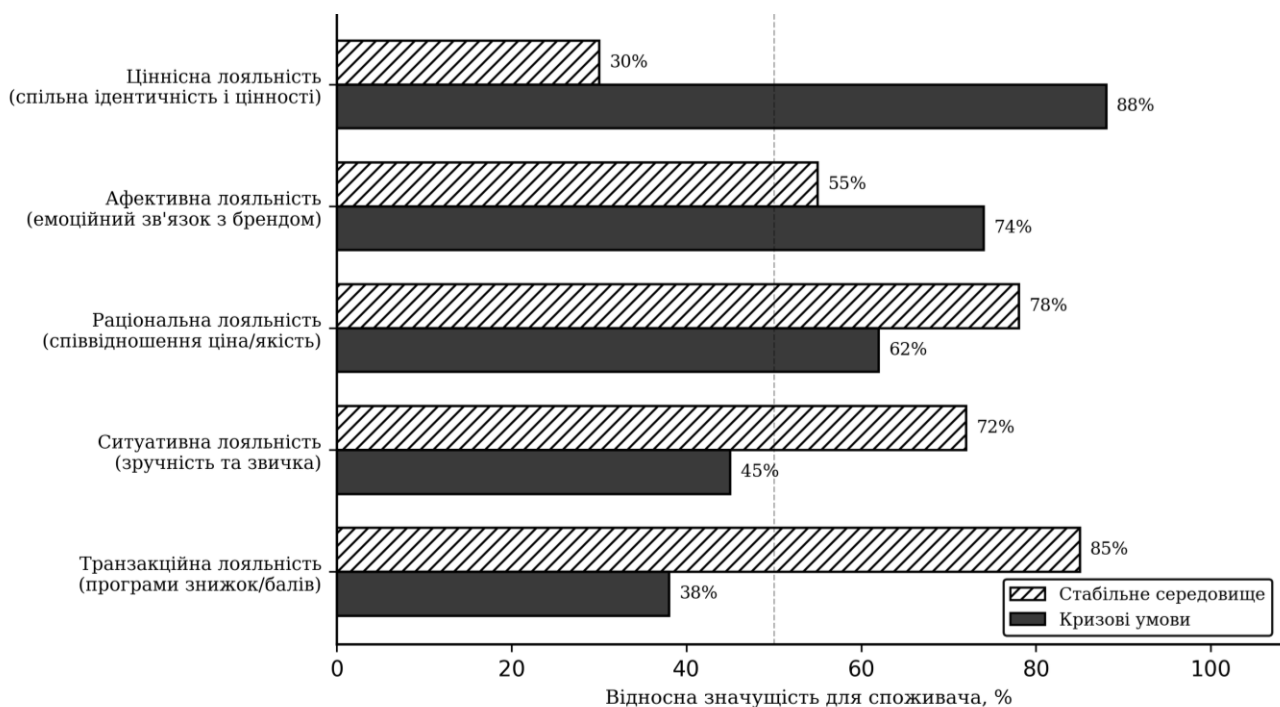


Рис. 3. Зміна відносного значення типів лояльності: стабільне середовище проти кризового
Розроблено авторкою.

Важливо також звернутись до організаційно-культурного виміру адаптації. Компанії, що успішно зберігають клієнтську довіру під час значних потрясінь, транслиують єдину ціннісну позицію на всіх рівнях організації – від керівника до фронтлайн-персоналу. Довіра, що сприймається споживачем як «справжня», є довірою до організації в цілому, а не лише до маркетингових повідомлень. Розрив між задекларованими цінностями і реальним досвідом клієнта на будь-якій точці контакту є надзвичайно дорогою помилкою: в умовах кризи, коли споживачі особливо чутливі до автентичності, він може руйнувати роками

накопичений капітал довіри значно швидше, ніж будь-який операційний збій (*Kravets O. та ін., 2025*). Відповідно, інвестиції у внутрішню культуру орієнтованості на клієнта і відкритості до зворотного зв'язку є щонайменше настільки ж важливими для підтримки лояльності в кризових умовах, як і зовнішні програми утримання.

Висновки. Традиційні транзакційні моделі лояльності є структурно недостатніми для пояснення поведінки споживачів в умовах системної нестабільності – і ця гіпотеза отримала теоретичне підтвердження на кількох рівнях аналізу. Ревізія теоретичної спадщини – від класичної *commitment-trust theory* до сервісно-домінантної логіки і чотирифазної моделі лояльності – виявила стійкий лейтмотив: довіра є не просто корелятом лояльності, а її конститутивним механізмом, що перетворює поведінкову звичку на психологічну прихильність, здатну витримати кризові потрясіння. Декомпозиція довіри на когнітивний і афективний компоненти, що формуються через різні механізми і реагують на кризові ситуації по-різному, є аналітично необхідною для будь-якої практичної стратегії управління лояльністю в умовах невизначеності.

Критичний розгляд метрик вимірювання лояльності – NPS, CES і CLV – показав, що кожна з них фіксує важливий, але неповний аспект реальності. В умовах нестабільних ринків системне заниження NPS через загальну обережність споживачів, обмеженість CES для емоційно навантажених контактів і непридатність стандартного CLV при непередбачуваних поведінкових патернах роблять необхідними як застосування контекстуально скоригованих метрик, так і розробку комплексних індексів, що поєднують поведінкові й атитудинальні компоненти. Найбільш перспективним доповненням є вимірювання реферальної цінності клієнта, що в умовах кризи – коли сарафанне радіо стає основним каналом довіреної інформації – набуває стратегічного значення, недооціненого традиційними аналітичними підходами.

Trust-Loyalty матриця є практичним інструментом для ресегментації клієнтської бази за двома вимірами довіри – когнітивним і афективним – і дозволяє спрямовувати обмежені утримуючі ресурси туди, де збереження відносин має найвищу потенційну цінність і де ризик відтоку є найбільш критичним. Поєднання цієї матриці з типологією програм лояльності нового покоління надає компаніям концептуальну рамку для вибору відповідних інструментів залежно від профілю довіри цільового сегменту, специфіки послуги і характеру кризових умов. Ключовим управлінським висновком є те, що ні один ізольований тип програми не може забезпечити «Стратегічну лояльність» – для цього необхідна комбінація транзакційної, реляційної й ідентифікаційної компонент, узгоджена з можливостями конкретної компанії.

Адаптаційні механізми спираються на фундаментальне спостереження: в умовах кризи споживачі переключаються з когнітивних критеріїв оцінки на афективні, а тому маркетингові стратегії, що апелюють виключно до раціональних аргументів і матеріального заохочення, системно недооцінюють значення емоційної довіри. Чотирикроковий алгоритм адаптації – від аналітичної ресегментації до безтранзакційного підтримання відносин – може бути застосований сервісними компаніями різного масштабу і галузі. Його практична цінність полягає не лише в операційних рекомендаціях, а й у зміні управлінської оптики: від питання «як утримати клієнта?» до питання «як підтримати спільний досвід цінностворення в нових умовах?».

Перспективними напрямками подальших досліджень є емпірична валідація Trust-Loyalty матриці на вибірках споживачів різних сервісних секторів в умовах воєнного часу в Україні, розробка стандартизованих інструментів вимірювання афективної довіри для регулярного моніторингу, а також дослідження довгострокових ефектів кризового досвіду на структуру лояльності в постризовий період. Відповідь на питання про те, чи сегменти, що підтримали компанію під час кризи, демонструють вищий рівень стратегічної лояльності після її закінчення, має принципове значення для управлінського обґрунтування

інвестицій у довіру як стратегічний актив – не лише на рівні конкретної компанії, а й на рівні національної економіки, що відновлюється.

References:

- Chowdhury R. H., Chowdhury M. S. H. Impact of social crises on brand perception and consumer trust. *International Journal of Science and Research Archive*. 2024. Vol. 13, № 2. P. 527–536. DOI: 10.30574/ijrsra.2024.13.2.2162.
- Dick A. S., Basu K. Customer loyalty: Toward an integrated conceptual framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 1994. Vol. 22, № 2. P. 99–113. DOI: 10.1177/0092070394222001.
- Edelman Trust Institute. 2024 Edelman Trust Barometer: Innovation in peril. 2024. URL: <https://www.edelman.com/trust/2024/trust-barometer> (дата звернення: 18.02.2026).
- Edelman Trust Institute. 2025 Edelman Trust Barometer: Trust and the crisis of grievance. 2025. URL: <https://www.edelman.com/trust/2025/trust-barometer> (дата звернення: 18.02.2026).
- Edelman Trust Institute. 2025 Edelman Trust Barometer Special Report: Brand trust, from we to me. 2025. URL: <https://www.edelman.com/trust/2025/trust-barometer/special-report-brands> (дата звернення: 19.02.2026).
- Grönroos C. *Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach*. 2nd ed. Chichester : Wiley, 2000.
- Huang M.-H., Rust R. T. A strategic framework for artificial intelligence in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2021. Vol. 49, № 1. P. 30–50. DOI: 10.1007/s11747-020-00749-9.
- Karpenko V. L., Shysh A. M. Tsyfrovi tekhnolohii ta shtuchnyi intelekt u suchasnomu marketynhu v Ukraini: vyklyky ta perspektyvy [Digital technologies and artificial intelligence in modern marketing in Ukraine: challenges and prospects]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*. 2024. № 2. DOI: 10.5281/zenodo.13610743.
- Kravets O., Korolova U., Nosachenko O., Vasiltsova O., Koberniuk S. AI-powered digital marketing: Enhancing customer behaviour predictions. *European Journal of Sustainable Development*. 2025. Vol. 14, № 2. P. 84–98. DOI: 10.14207/ejsd.2025.v14n2p84.
- Kumar V., Shah D. Expanding the role of marketing: From customer equity to market capitalization. *Journal of Marketing*. 2009. Vol. 73, № 6. P. 119–136. DOI: 10.1509/jmkg.73.6.119.
- Lacohee H., Souchon A., Dickenson P., Krug L., Saffre F. The Net Promoter Score interrogated through a services marketing lens: Review and recommendations for service organizations. *International Journal of Market Research*. 2024. Vol. 66, № 2–3. P. 241–260. DOI: 10.1177/14707853231218605.
- Lemon K. N., Verhoef P. C. Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*. 2016. Vol. 80, № 6. P. 69–96. DOI: 10.1509/jm.15.0420.
- Mayer R. C., Davis J. H., Schoorman F. D. An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*. 1995. Vol. 20, № 3. P. 709–734. DOI: 10.5465/AMR.1995.9508080335.
- Morgan R. M., Hunt S. D. The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*. 1994. Vol. 58, № 3. P. 20–38. DOI: 10.1177/002224299405800302.
- Окландер М. А., Окландер Т. О., Яшкіна О. І. [та ін.]; за ред. Окландера М. А. *Цифровий маркетинг – модель маркетингу XXI століття : монографія*. Одеса : Астропринт, 2017. 292 с. URL: <https://oklander.info/?p=1803> (дата звернення: 10.03.2026).
- Oliver R. L. Whence consumer loyalty? *Journal of Marketing*. 1999. Vol. 63, Special Issue. P. 33–44. DOI: 10.1177/00222429990634s105.
- Paimash H., Biloshkurska N., Koberniuk S. Digital strategy for company development in a competitive environment. *Social Development: Economic and Legal Issues*. 2025. № 1. P. 45–55. DOI: 10.70651/3083-6018/2025.1.06.

- Palmatier R. W., Dant R. P., Grewal D., Evans K. R. Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: A meta-analysis. *Journal of Marketing*. 2006. Vol. 70, № 4. P. 136–153. DOI: 10.1509/jmkg.70.4.136.
- Pansari A., Kumar V. Customer engagement: The construct, antecedents, and consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2017. Vol. 45, № 3. P. 294–311. DOI: 10.1007/s11747-016-0485-6.
- Пилипчук В. П., Данніков О. В. Управління продажем : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2011. 627 с. ISBN 978-966-483-550-0.
- Rather R. A., Hollebeek L. D., Vo-Thanh T., Ramkissoon H., Leppiman A., Smith D. Shaping customer brand loyalty during the pandemic: The role of brand credibility, value congruence, experience, identification, and engagement. *Journal of Consumer Behaviour*. 2022. Vol. 21, № 5. P. 1175–1189. DOI: 10.1002/cb.2070.
- Reichheld F. F. The one number you need to grow. *Harvard Business Review*. 2003. Vol. 81, № 12. P. 46–54. URL: <https://hbr.org/2003/12/the-one-number-you-need-to-grow> (дата звернення: 20.02.2026).
- Reichheld F. F., Darnell D., Burns M. Net Promoter 3.0. *Harvard Business Review*. 2021. URL: <https://hbr.org/2021/11/net-promoter-3-0> (дата звернення: 20.02.2026).
- Sirdeshmukh D., Singh J., Sabol B. Consumer trust, value, and loyalty in relational exchanges. *Journal of Marketing*. 2002. Vol. 66, № 1. P. 15–37. DOI: 10.1509/jmkg.66.1.15.18449.
- Vargo S. L., Lusch R. F. Institutions and axioms: An extension and update of service-dominant logic. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2016. Vol. 44, № 1. P. 5–23. DOI: 10.1007/s11747-015-0456-3.
- Vargo S. L., Lusch R. F. Service-dominant logic 2025. *International Journal of Research in Marketing*. 2017. Vol. 34, № 1. P. 46–67. DOI: 10.1016/j.ijresmar.2016.11.001.
- Wirtz J., Holmqvist J., Fritze M. P. Luxury services. *Journal of Service Management*. 2020. Vol. 31, № 4. P. 665–691. DOI: 10.1108/JOSM-11-2019-0342.
- Zeithaml V. A., Berry L. L., Parasuraman A. The behavioral consequences of service quality. *Journal of Marketing*. 1996. Vol. 60, № 2. P. 31–46. DOI: 10.1177/002224299606000203.