

# КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЛОЯЛЬНІСТЮ СПОЖИВАЧІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

ХАРАБЕТ К., 2 курс ФТБ ДТЕУ,  
спеціальність «Менеджмент»,  
освітня програма «Проджект менеджмент»

*У статті досліджено особливості управління лояльністю споживачів підприємств в умовах воєнного стану, коли відбуваються суттєві трансформації у споживчій поведінці та системі цінностей. Визначено ключові фактори, що впливають на вибір брендів у період соціально-економічної кризи, зокрема роль економічних, психологічних, соціальних, політичних та гуманітарних чинників. Розглянуто сучасні підходи до формування та підтримки лояльності, серед яких використання цифрових технологій, соціальної відповідальності бізнесу, адаптивних програм лояльності та корпоративного волонтерства. Сформульовано практичні рекомендації для національних підприємств щодо розроблення стратегій взаємодії зі споживачами, орієнтованих на довіру, емпатію та нематеріальні цінності, що сприятиме підвищенню стійкості бізнесу в умовах невизначеності.*

**Ключові слова:** споживча лояльність, управління лояльністю, воєнний стан, споживча поведінка, соціальна відповідальність бізнесу, цифрові технології, програми лояльності, корпоративне волонтерство, нематеріальні цінності, стійкість бізнесу.

*The article examines the peculiarities of consumer loyalty management in enterprises under martial law, when significant transformations occur in consumer behavior and value systems. The key factors influencing brand choice during a socio-economic crisis are identified, including economic, psychological, social, political, and humanitarian determinants. Modern approaches to building and maintaining loyalty are considered, such as the use of digital technologies, corporate social responsibility, adaptive loyalty programs, and corporate volunteering. Practical recommendations are proposed for Ukrainian enterprises to develop consumer interaction strategies based on trust, empathy, and intangible values, which will enhance business resilience in conditions of uncertainty.*

**Keywords:** consumer loyalty, loyalty management, martial law, consumer behavior, corporate social responsibility, digital technologies, loyalty programs, corporate volunteering, intangible values, business resilience.

**Постановка проблеми.** Умови воєнного стану в Україні зумовили суттєві трансформації у соціально-економічному середовищі, що безпосередньо впливають на поведінку споживачів та механізми формування їхньої лояльності до підприємств [2; 5; 16]. Значні ризики, зниження платоспроможності населення, зміни у системі цінностей та зростання ролі нематеріальних чинників – довіри, емпатії, соціальної відповідальності бізнесу – актуалізують необхідність перегляду традиційних підходів до управління лояльністю [11; 16].

За таких умов класичні інструменти маркетингових комунікацій і програми лояльності не завжди забезпечують очікуваний ефект, оскільки споживачі дедалі частіше орієнтуються не лише на ціну чи якість продукції (товарів, робіт або послуг), але й на соціальну позицію компанії, її здатність підтримувати клієнтів та громаду у кризових ситуаціях [7; 11; 16]. Відсутність адаптивних механізмів управління лояльністю може призвести до втрати конкурентних позицій підприємств і зниження їх стійкості на ринку.

Таким чином, постає наукова проблема розроблення сучасних підходів до управління споживчою лояльністю споживачів в умовах воєнного стану, які враховують специфіку споживчої поведінки, соціальні виклики та необхідність посилення нематеріальних чинників взаємодії підприємств зі споживачами.



**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика управління споживчою лояльністю традиційно перебуває у центрі уваги як зарубіжних, так і вітчизняних науковців. Зокрема, у працях Ф. Котлера та К. Келлера [4] розкрито концепцію побудови довгострокових відносин із клієнтами, де лояльність виступає ключовим чинником конкурентоспроможності підприємства. Олівер Р. [17] запропонував багатовимірну модель споживчої лояльності, яка поєднує поведінковий, емоційний та ціннісний компоненти.

Серед українських дослідників варто відзначити напрацювання Макарової В. В., Макаренко Н. О. [8], у яких розглянуто інструменти управління лояльністю в системі маркетингових комунікацій. Сінческул І. Л., Ларка М. І. [14] акцентують увагу на використанні програм лояльності та CRM-технологій як засобів утримання клієнтів. Семенченко Т. О., Морозова Н. Л., Семенченко П. О. [13] досліджують вплив цифрових технологій та соціальних мереж на формування споживчої прихильності.

Водночас більшість наявних досліджень зосереджена на умовах стабільного економічного середовища, тоді як питання управління лояльністю споживачів в умовах воєнного стану залишаються недостатньо висвітленими [5; 12; 16]. Недостатньо опрацьованими є проблеми інтеграції соціальної відповідальності бізнесу, волонтерської діяльності та нематеріальних цінностей у систему управління взаємовідносинами зі споживачами [7; 11]. Саме ці аспекти потребують подальшого наукового осмислення та методичного обґрунтування.

**Метою статті** є теоретичне обґрунтування та розроблення практичних рекомендацій до управління споживчою лояльністю споживачів в умовах воєнного стану, коли споживча поведінка та система цінностей зазнають суттєвих змін.

Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання дослідження**:

- узагальнити наукові підходи до трактування сутності та структури споживчої лояльності;
- виявити ключові чинники, що впливають на формування та підтримку лояльності у кризових умовах;
- дослідити роль соціальної відповідальності бізнесу, цифрових технологій та програм лояльності у зміцненні відносин між підприємствами та їхніми клієнтами;
- запропонувати рекомендації щодо формування адаптивних стратегій управління лояльністю споживачів, орієнтованих на довіру, емпатію та нематеріальні цінності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В умовах воєнного стану відбуваються кардинальні зміни в споживчій поведінці, що впливає на механізми формування лояльності. Традиційні моделі управління лояльністю споживачів стають неефективними, поступаючись місцем стратегіям, заснованим на довірі, емпатії та соціальній відповідальності [5; 6; 16]. Пріоритети клієнтів зміщуються від суто раціональних (ціна, вигода) до емоційно-ціннісних факторів [16]. Споживач не лише прагне отримати якісний товар чи послугу, але й хоче підтримати бізнес, який розділяє його цінності та демонструє свою позицію [3; 11].

Для систематизації цих впливів у табл. 1 узагальнено основні фактори та механізми їхнього впливу на споживачів в умовах воєнного стану.

Таблиця 1

### Фактори, що впливають на поведінку споживачів в умовах воєнного стану

Фактори	Чинники	Вплив на поведінку споживачів
Економічні	Зростання цін	Призводить до зменшення купівельної спроможності, споживачі обирають дешевші бренди та товари-замінники
	Обмеженість ресурсів	Невизначеність та нестабільність змушують клієнтів раціоналізувати витрати, надаючи перевагу товарам першої необхідності



Фактори	Чинники	Вплив на поведінку споживачів
Психологічні	Стрес та тривога	Психологічний тиск спонукає споживачів жити більш стримано, відкладати великі покупки, зменшувати кількість імпульсивних покупок.
	Зміна пріоритетів	Споживачі більше цінують безпеку і стабільність
Соціальні	Зростання патріотизму	Споживачі свідомо обирають вітчизняного виробника для підтримки українського бізнесу та економіки.
	Підтримка соціально відповідального бізнесу	Зростає підтримка організацій, що демонструють активну соціальну позицію, допомагають армії та постраждалим.
	Зміна соціальних норм	Споживачі принципово бойкотують бренди, що не сплачують податки та продовжують роботу на ринку країни-агресора.
Політичні	Законодавчі зміни	Загальна нестабільність, заборона чи обмеження певних товарів (наприклад, тютюну, алкоголю), торговельні угоди, підвищення податків напряду впливають на вибір споживачів.
Гуманітарні	Доступ до базових потреб	Війна призводить до гуманітарних криз, зміни логістики, дефіциту продукції, що впливає на споживчі можливості.

*Джерело: систематизовано автором за даними [3; 5; 12; 16]*

Аналіз факторів, наведених у табл. 1, свідчить, що споживча поведінка у воєнний час характеризується комплексним впливом економічних обмежень, психологічних станів та соціальних змін. Зростання цін і дефіцит ресурсів зумовлюють орієнтацію на базові товари та обережність у витратах. Психологічні чинники, зокрема стрес та зміна пріоритетів, посилюють прагнення до стабільності та безпеки у виборі брендів. Соціальні аспекти, такі як зростання патріотизму, підтримка соціально відповідального бізнесу та бойкот компаній, пов'язаних із країною-агресором, демонструють формування нової системи цінностей у споживачів. Отже, управління лояльністю у воєнних умовах потребує адаптації маркетингових стратегій з урахуванням багатомірного характеру факторів, що впливають на споживчу поведінку.

Незважаючи на загальне погіршення економічного становища і складні умови в яких перебувають підприємці, український споживач залишається вибагливим. Як показують дослідження, підвищення усвідомлення важливості певних галузей не обов'язково призводить до покращення в ставленні до них [3]. Так, українці навіть під час воєнного стану очікують бездоганний сервіс, найкоротші терміни доставки, утримання тарифів на довоєнному рівні, одночасно коли ці очікування не справджуються, за ними іде різко негативна реакція [9; 16].

Розуміючи зміни в поведінці споживачів, підприємства мають змогу побудувати систему управління лояльністю, яка включатиме в себе детально продумані методи, алгоритми дій, роботу з ризиками та адаптивні програми лояльності [7; 13].

В час, коли базові потреби в безпеці та виживанні стають першочерговими, споживачі віддають перевагу тим брендам, які асоціюються з надійністю, безперервністю та соціальним благополуччям. Лояльність у цьому контексті набуває характеру акту довіри. Споживачі шукають емоційну підтримку. Бізнес, який демонструє емпатію (наприклад, надаючи допомогу постраждалим, підтримуючи співробітників) та налагоджує відкриту комунікацію, формує глибоку емоційну лояльність. Цей зв'язок є значно міцнішим, ніж той, що ґрунтується на знижках, оскільки він заснований на спільних переживаннях та цінностях [11; 16]. Клієнти свідомо підтримують українські бренди, які допомагають Збройним силам України або волонтерським ініціативам [3; 11]. Соціальна відповідальність стає не додатковою опцією, а обов'язковою умовою для збереження репутації.

Управління лояльністю споживачів у сучасних умовах, зокрема в умовах воєнного стану, вимагає використання адаптивних та комплексних механізмів, які враховують як економічні інтереси клієнтів, так і їхні психологічні та соціальні потреби [5; 12; 16]. Традиційні інструменти у вигляді бонусних програм, дисконтів чи накопичувальних систем доповнюються новими підходами, орієнтованими на нематеріальні цінності та соціальну відповідальність бізнесу [10; 11; 15].



По-перше, ключову роль відіграє *цифровізація комунікацій*. Використання мобільних додатків, CRM-систем, чат-ботів та соціальних мереж дозволяє підприємствам забезпечувати персоналізовані пропозиції, підтримувати постійний зворотний зв'язок та оперативно реагувати на потреби клієнтів. Це створює відчуття індивідуальної уваги та формує довіру до бренду.

По-друге, важливим механізмом є *корпоративна соціальна відповідальність*. Участь підприємств у гуманітарних проєктах, підтримка військових і постраждалих громадян, благодійні та волонтерські ініціативи сприймаються споживачами як ознака надійності й моральної зрілості бізнесу. Це значно підвищує емоційну прихильність до компанії навіть за умов високої конкуренції на ринку.

По-третє, перспективним напрямом є *адаптивні програми лояльності*, які враховують кризові обставини. Вони можуть передбачати гнучкі умови використання бонусів, спеціальні пропозиції для соціально вразливих груп, доступ до додаткових сервісів – освітніх, інформаційних чи психологічних консультацій. Таким чином, підприємства не лише задовольняють економічні інтереси споживачів, але й формують їхню довгострокову прихильність.

По-четверте, суттєвого значення набуває *управління емоційним досвідом споживачів*. Позитивний клієнтський досвід формується через високий рівень сервісу, прозорість бізнес-процесів, етичність поведінки компанії та надання клієнтам відчуття безпеки й підтримки. Це особливо актуально в умовах соціальної та економічної нестабільності.

Отже, механізми підвищення лояльності споживачів у сучасних умовах ґрунтуються на інтеграції цифрових технологій, соціальної відповідальності, адаптивних програм та управління клієнтським досвідом. Їхнє комплексне застосування забезпечує не лише збереження клієнтської бази, а й формування довготривалих відносин, що підвищує стійкість підприємства у кризовому середовищі.

Програми лояльності залишаються важливим способом утримання цільової аудиторії. Замість класичних моделей, заснованих на накопиченні бонусів та знижках, ключовими факторами стають нематеріальні цінності [10; 11; 15]. Лояльність тепер розглядається не як вигода, а як акт підтримки та солідарності. Для утримання свого клієнта програми лояльності потребують певних змін. Найбільш актуальним залишається аспект благодійності. Сучасні програми лояльності повинні дозволяти клієнтам конвертувати накопичені бонуси в пожертви на підтримку армії, волонтерських фондів або постраждалих. Окремо варто зазначити важливість створення спільнот. Соціальні медіа та месенджери можуть використовуватись не лише для реклами, а й для побудови спільноти навколо бренду [9; 13; 14]. Українській споживач знаходиться під сильним психологічним тиском і відчувати підтримку від бренду і інших таких самих споживачів може зменшувати негативні впливи. Обмін історіями, тематичні опитування, демонстрація етапів виробництва, залучення до відбору позицій на закупівлі – все це зміцнює довіру, поглиблює взаємодію та створює комунікацію не як «бізнес-клієнт», а як «людина-людина».

Окрему увагу варто приділити нематеріальним цінностям при створенні програм лояльності. Нематеріальні нагороди – це тип винагороди, що не має грошової цінності [10; 15]. Вони можуть бути надані у вигляді ексклюзивної інформації, доступу до товару обмеженої кількості, до закритої спільноти. Головним в цьому питанні залишається викликати у споживачів емоції, дати відчуття вдячності і визнання. Так, можна створити персоналізовані повідомлення, де клієнт відчуватиме, що його покупка це внесок у спільну справу, що наближає перемогу.

Адаптація програм лояльності під реалії воєнного стану – це інвестиція в майбутню стійкість бізнесу. Це демонструє, що компанія не просто комерційна структура, а відповідальна одиниця суспільства, яка розділяє його болі та цінності [11; 16].

Актуальним стає явище корпоративного волонтерства як ефективного інструмента управління лояльністю. Корпоративне волонтерство – це інструмент управління лояльністю



споживачів, за допомогою якого підприємство задовольняє економічні, правові, етичні очікування, що мають споживачі стосовно бізнесу і, таким чином, досягає власних економічних вигод та стратегічних цілей [11]. Ключові напрями впливу корпоративного волонтерства на досягнення підприємством стратегічних цілей проявляється в:

- підтриманні позитивного іміджу підприємства;
- стимулюванні інноваційної діяльності підприємства;
- зменшенні підприємницьких ризиків та виробничих витрат;
- залученні стейкхолдерів до вдосконалення діяльності підприємства;
- підвищенні конкурентоспроможності підприємства [6; 11].

Методи корпоративного волонтерства охоплюють добровільні дії підприємства у рамках благодійних програм і включають надання фахової допомоги (психологічної, медичної, юридичної), матеріальну підтримку (благодійні збори для ЗСУ, допомогу постраждалим, відновлення інфраструктури), організацію логістики, віртуальне волонтерство (створення інформаційного контенту, розголос в зарубіжних медіа).

Переваги корпоративного волонтерства описано в табл. 2.

Таблиця 2

### Переваги корпоративного волонтерства

Для підприємства та працівників	Для суспільства
Розвиток корпоративної соціальної відповідальності	Вирішення соціальних та екологічних проблем
Залучення талановитих фахівців	Зростання впливу спільноти на місцевому рівні
Зростання мотивації працівників, збільшення лояльності персоналу до роботодавця	Підвищення громадянської активності
Формування неформальних відносин з партнерами, клієнтами	Підтримка в кризових ситуаціях і покращення якості життя
Покращення репутації підприємства в ринковому середовищі	Забезпечення соціальної стабільності
Сприяння більшій впізнаваності бренду серед пересічних громадян	Психологічна підтримка і єднання громади

*Джерело: систематизовано автором за даними [11]*

Аналіз наведених у табл. 2 даних свідчить, що корпоративне волонтерство має багатовимірний позитивний ефект, який одночасно поширюється на підприємства та суспільство. Для підприємств воно є дієвим механізмом розвитку корпоративної соціальної відповідальності, залучення талановитих фахівців, підвищення мотивації працівників і формування їхньої лояльності. Крім того, корпоративне волонтерство сприяє покращенню ділової репутації компанії, зміцненню неформальних зв'язків із партнерами та клієнтами, а також підвищує впізнаваність бренду на ринку.

Для суспільства переваги корпоративного волонтерства проявляються у вирішенні актуальних соціальних та екологічних проблем, посиленні громадської активності та розвитку локальних спільнот. Особливого значення набуває підтримка населення у кризових ситуаціях, підвищення якості життя, забезпечення соціальної стабільності, а також психологічна підтримка й згуртування громадян навколо спільних цінностей.

Таким чином, корпоративне волонтерство виступає ефективним інструментом взаємодії бізнесу та суспільства, створюючи синергію економічних і соціальних ефектів. Його впровадження дозволяє організаціям поєднувати економічні цілі з соціальною місією, що формує основу для стійкого розвитку в умовах сучасних викликів.



**Висновки.** У ході дослідження встановлено, що управління лояльністю споживачів в умовах воєнного стану набуває особливої актуальності, оскільки поведінка клієнтів значною мірою детермінується комплексом економічних, психологічних та соціальних чинників. Аналіз факторів показав, що зростання цін та дефіцит ресурсів змушують споживачів орієнтуватися на базові потреби, раціоналізувати витрати та віддавати перевагу надійним брендам. Психологічні чинники, зокрема стрес, тривога та зміна життєвих пріоритетів, сприяють формуванню запиту на стабільність і безпеку у відносинах із підприємствами. Соціальні чинники, серед яких патріотичні настрої, підтримка соціально відповідального бізнесу та зміна соціальних норм, формують нову систему цінностей споживачів, що безпосередньо впливає на їхню прихильність до брендів.

У статті було узагальнено наукові підходи до визначення та структурування споживчої лояльності, визначено механізми її підвищення, зокрема через цифровізацію комунікацій, розвиток корпоративної соціальної відповідальності, запровадження адаптивних програм лояльності та управління емоційним клієнтським досвідом. Зазначені інструменти дозволяють не лише утримувати споживачів у кризових умовах, але й формувати довгострокові відносини, що ґрунтуються на довірі, емпатії та взаємній підтримці.

Практична значущість дослідження полягає у формуванні рекомендацій для підприємств щодо адаптації маркетингових стратегій управління лояльністю у воєнний час. Йдеться про необхідність посилення ролі нематеріальних чинників взаємодії зі споживачами, прозорість бізнес-процесів, орієнтацію на соціальну відповідальність та гнучкість у створенні програм лояльності. Такий підхід сприяє підвищенню стійкості бізнесу, збереженню конкурентних переваг та забезпеченню соціально-економічної стабільності.

Узагальнюючи результати, можна зробити висновок, що управління споживчою лояльністю в умовах воєнного стану потребує комплексного підходу, який інтегрує економічні інтереси, психологічні потреби та соціальні цінності клієнтів. Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на розроблення методичного інструментарію кількісного вимірювання лояльності у кризових умовах, а також на пошук моделей її забезпечення з урахуванням специфіки українського ринку та міжнародного досвіду.

### Список використаних джерел

1. Бондаренко Є. Війна & рітейл. 2023. URL : <https://trademaster.ua/articles/313633> (дата звернення: 11.06.2025).
2. Зайцев І. Рітейл в умовах війни: товарооборот компаній роздрібної торгівлі в 2022 році перевищив 1,1 трлн. грн. 2023. URL: <https://rau.ua/novyni/ritejl-v-umovah-vijni/> (дата звернення: 11.06.2025).
3. Клієнтська лояльність під час війни: які галузі стали викликати більше поваги, а які – навпаки. 2023. URL: <https://rau.ua/novyni/kliientska-lojalnist-pid-chas-vijni-jaki-galuzi-stali-viklikati-bilshe-povagi-a-jaki-navpaki/> (дата звернення: 11.06.2025).
4. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг менеджмент. 15-те вид. Київ : Вільямс, 2018. 816 с.
5. Кутліна І. Ю., Герлян Я. С. Окремі аспекти поведінки споживача в Україні під час війни. Вісник Університету «Україна». Серія «Економіка, менеджмент, маркетинг». 2023. Вісник № 8 (35). URL: <https://economics.com.ua/s119-okremi-aspekti-povedinki-spojivacha-v-ukrayini-pid-chas-viyni> (дата звернення: 11.06.2025).
6. Лебедева Н. Антикризовий менеджмент маркетинг як стратегія розвитку бізнесу в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 62. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4060/3990> (дата звернення: 11.06.2025).



7. Лучко Г. Й. Управління проєктами підвищення лояльності споживачів. *Бізнес-Інформ*. 2022. № 8. С. 173–179.
8. Макарова В. В., Макаренко Н. О. Особливості управління лояльністю клієнтів у структурній побудові малих організаційних форм. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2022. Випуск 42. С. 90–94.
9. Маранчак М. Що відбувається з українським e-commerce під час війни – дослідження Promodo. 2022. URL: <https://rau.ua/novuni/ecommerce-pid-chas-vijni-promodo/> (дата звернення: 11.06.2025).
10. Мучанка В. Як нагородити клієнта за лояльність? Приклади програм лояльності, які змушують людей повертатися. 2024. URL: <https://web-promo.ua/ua/blog/yak-nagoroditi-klilyenta-za-loyalnist-prikladi-program-loyalnosti-yaki-zmushuyut-lyudej-povertatisya> (дата звернення: 11.06.2025).
11. Наумова О., Копил А. Корпоративне волонтерство як інструмент управління лояльністю стейкхолдерів організації. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. № 4 (76). С. 145–154.
12. Пашкуда Т. В., Афенді А. І. Напрями розвитку торгівлі в Україні в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 43. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1759/1695> (дата звернення: 11.06.2025).
13. Семенченко Т. О., Морозова Н. Л., Семенченко П. О. Управління лояльністю споживачів в контексті діджиталізації як засіб підвищення фінансової стійкості компанії. *Проблеми економіки*. 2024. № 1. С. 90–95.
14. Сінческул І. Л., Ларка М. І. Управління лояльністю споживачів як одна з основних задач управління взаємовідносинами з клієнтами. *Вісник Нац. техн. ун-ту «ХПІ»*. Технічний прогрес і ефективність виробництва. Харків : НТУ «ХПІ». 2011. № 26. С. 200–203.
15. Федорченко А. В. Концептуальні підходи до управління лояльністю споживачів у системі холістичного маркетингу підприємства. *Економіка та підприємництво*. 2018. № 41. С. 69–80.
16. Havas Village Ukraine. Маркетинг воєнного часу: як змінилася поведінка споживачів під час війни? Чи потрібний бренд у воєнний час? Як має змінитися підхід до маркетингу? 2022. URL: <https://cases.media/article/marketing-voyennogo-chasu-doslidzhennya-havas-village-ukraine?srsltid=AfmBOopDEkYawusT1UNtNgHnK6VsXo1-s06sdoZyUJEWIBurl7LKOOL0> (дата звернення: 11.06.2025).
17. Oliver R. L. Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer. New York : McGraw-Hill, 1999. 432 p.

Роботу виконано під науковим керівництвом д-ра екон. наук, професора  
РОСКЛАДКИ Н. О.

