Еволюція ринку продуктового ритейлу України та трансформація моделей споживчої лояльності: структурно-динамічний аналіз

Давидюк Ігор Іванович[1]

Опубліковано	Секція	УДК
30.12.2025	Маркетинг	339.13:658.8(477)

DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.19067613

Анотація. Стаття присвячена комплексному дослідженню еволюції ринку продуктового ритейлу України та трансформації моделей споживчої лояльності в умовах системних кризових потрясінь — від фінансових шоків до повномасштабної війни. Актуальність визначається тим, що продуктовий ритейл є стратегічно важливою галуззю, яка першою реагує на макроекономічні зміни та відображає трансформацію споживчих пріоритетів. Мета статті — виявлення закономірностей структурних зрушень ринку та їх впливу на формування і трансформацію моделей лояльності провідних мереж. Застосовано методи структурно-динамічного аналізу, індексного аналізу, розрахунку коефіцієнтів еластичності та порівняльного аналізу. Визначено шість еволюційних етапів розвитку ритейлу, розраховано CAGR та коефіцієнти еластичності обороту. Проаналізовано фінансові результати дванадцяти провідних ритейлерів у 2024 р. Досліджено чотири моделі споживчої лояльності та розроблено інтегральний Customer Loyalty Index. Встановлено, що Novus (CLI = 0,92) лідирує завдяки емоційно-економічній моделі, АТБ (0,79) — через раціонально-поведінкову. Рекомендації клієнтів є найефективнішим каналом залучення: вартість 45 грн проти 450 грн для традиційної реклами при CLV 95 000 грн. Омніканальні споживачі мають CLV у 2,3 рази вищий за моноканальних. Виявлено «комунікаційний розрив» у соціальній відповідальності ритейлерів.

Ключові слова: продуктовий ритейл, споживча лояльність, маркетингові комунікації, структурно-динамічний аналіз, індекс споживчої лояльності, омніканальність, маркетингові стратегії, еволюція форматів торгівлі.

Evolution of Ukraine's food retail market and transformation of consumer loyalty models: structural-dynamic analysis

Abstract. The article presents a comprehensive study of the evolution of Ukraine's food retail market and the transformation of consumer loyalty models under systemic crises — from financial shocks to full-scale war. The relevance of the research is determined by the food retail sector's strategic importance as a primary barometer of macroeconomic shifts and consumer behaviour transformation. Ukraine's food retail, accounting for 34% of household budgets and over 21% of total retail turnover, is a key driver of broader socioeconomic processes. The

[1] Аспірант спеціальності Маркетинг, ПВНЗ «Європейський університет», м. Київ, Україна
ORCID: 0009-0008-6222-2246

article aims to identify structural change patterns in the market and their impact on the formation and transformation of consumer loyalty models among leading networks. The research employs structural-dynamic analysis, index analysis, elasticity coefficient calculations, and comparative analysis. Six retail development stages — from the Soviet period to the wartime phase — are identified, with CAGR and turnover elasticity coefficients calculated. Financial results of twelve leading retailers in 2024 are analysed, revealing significant variance in business model efficiency. Four consumer loyalty models (rational-behavioural, emotional-economic, balanced types) are examined, and an integrated Customer Loyalty Index (CLI) is developed and validated. The CLI integrates emotional (0.25), behavioural (0.35), and economic (0.40) dimensions normalised via linear scaling. Existing client referrals are the most efficient acquisition channel: acquisition cost UAH 45, conversion 68%, CLV UAH 95,000. Each retailer's loyalty model corresponds to its market positioning: discount networks build loyalty through habitual purchase patterns and price accessibility, while premium networks rely on emotional engagement and service quality. Omnichannel consumers demonstrate a 54% higher purchase frequency and 2.3-fold higher lifetime value, confirming the priority of omnichannel investment. Corporate social responsibility is a critical new loyalty driver in wartime: 55% of Ukrainian consumers are willing to pay premium prices for brands actively supporting the armed forces of Ukraine.

Keywords: food retail, consumer loyalty, marketing communications, structural-dynamic analysis, Customer Loyalty Index, omnichannel, marketing strategies, retail format evolution.

Вступ

Ринок продуктового ритейлу України пережив за тридцять із лишком років незалежності трансформацію, яка у більшості країн з усталеною ринковою економікою розтягнулась би на ціле сторіччя. Від повністю одержавленої командно-розподільної торгівлі — через стихійне підприємництво, масову приватизацію та прихід міжнародних мереж — до сучасних преміальних форматів із системами штучного інтелекту, омніканальністю та соціально-відповідальними комунікаціями: цей шлях охоплює кілька принципово різних економічних епох. Водночас кожен із системних зломів — фінансова криза 2008–2009 рр., анексія Криму та початок збройного конфлікту на Сході у 2014–2015 рр., пандемія COVID-19 та, нарешті, повномасштабне вторгнення 2022 року — не лише випробовував стійкість галузі, але й кардинально переформатовував мотиваційну структуру споживчої лояльності [1].

Проблематика еволюції ритейлу та управління споживчою лояльністю активно досліджується у вітчизняній та зарубіжній науковій літературі. Теоретичні засади споживчої лояльності закладено у класичних працях Ф. Райхельда [2], Я. Якобі та Р. Честнат [3], а також в сучасних роботах Кумара і Рейнарца [4]. Питання управління клієнтським досвідом досліджують К. Лемон і П. Верхуф [5]. Серед вітчизняних учених слід відзначити праці Н. Балук [6], С. Гаркавенко [7], А. Старостіної та О. Зозульова [8], а також прикладні роботи М. Окландера та О. Яшкіної [9]. Проте комплексне дослідження взаємозв'язку між еволюційними стадіями ринку продуктового ритейлу, трансформацією комунікаційних стратегій та змінами у структурі споживчої лояльності з урахуванням воєнного виміру залишається актуальним науковим завданням.

Метою статті є виявлення закономірностей структурних зрушень ринку продуктового ритейлу України та їх впливу на формування і трансформацію моделей споживчої лояльності провідних мереж. Для досягнення мети необхідно: систематизувати етапи розвитку ринку та їх кількісні характеристики; дослідити структурно-динамічні зрушення в галузі; охарактеризувати комунікаційні стратегії провідних ритейлерів; проаналізувати моделі споживчої лояльності та розробити

інструмент їх інтегральної оцінки; виявити вплив омніканальності та соціальної відповідальності на формування лояльності в умовах воєнного часу.

Методологія дослідження

Дослідження ґрунтується на комплексі загальнонаукових та спеціальних методів. Структурно-динамічний аналіз застосовано для вивчення трансформації ринку в часовому розрізі та виявлення закономірностей розвитку окремих сегментів. Індексний метод використано для розрахунку та порівняння показників ефективності ритейлерів. Коефіцієнти еластичності розраховано для оцінювання чутливості попиту до змін доходів населення. Метод нормалізації з лінійним масштабуванням відносно максимального значення застосовано для приведення різнорідних метрик лояльності до єдиної шкали та розрахунку інтегрального Customer Loyalty Index (CLI). Метод зваженої суми використано для агрегування компонентів CLI.

Емпіричну базу становлять: дані Державної служби статистики України за 2000–2024 рр.; звітність Асоціації ритейлерів України (RAU) за 2022–2025 рр.; фінансова звітність публічних компаній; результати загальнонаціонального споживчого опитування, проведеного дослідницькою компанією Info Sapiens на замовлення RAU у 2024 р. (n = 2 400); дослідження Deloitte Ukraine (2024), Pro-Consulting (2024) та аналітичної компанії EVO. Об'єктами мікроаналізу обрано чотири мережеві бренди — АТБ (дискаунтний сегмент), Сільпо (масовий сегмент), Novus та Varus (преміальний сегмент), — що забезпечує репрезентативність порівняльного аналізу в розрізі різних стратегічних позицій ринку [10].

Результати

Розвиток ринку роздрібної торгівлі в Україні можна поділити на шість якісно різних етапів, що відображають взаємодію макроекономічних умов, інституційних змін та стратегічних рішень галузевих гравців (табл. 1).

Таблиця 1

Стадії розвитку ринку продуктового ритейлу України (1991–2025 рр.)

Період	Стадія	Ключові характеристики	Визначні події
1991–2000	Трансформаційний	Масова приватизація, стихійні ринки, становлення підприємництва	Приватизація 15 000+ торгових об'єктів; заснування АТБ (1993)
2000–2008	Формування сучасного ритейлу	ВВП +31,5% (2000–2003); мережеві формати; міжнародні гравці	Fozzy Group (1997); перше Сільпо (1998); BILLA (2000); METRO (2003)
2008–2013	Криза та адаптація	Падіння ВВП >30%; уповільнення експансії; фокус на ефективність	Оптимізація операцій; преміальні формати (Le Silpo, 2012)
2014–2021	Цифровізація та модернізація	Революція Гідності; цифровізація; омніканальність; дизайн-орієнтованість	Мобільні застосунки (2018); запуск Thrash! (2016); онлайн-торгівля

2022–досі	Воєнна стійкість	Руйнування інфраструктури; патріотичне споживання; відновлення	Ринок 2003 млрд грн (2024); +17,7% обороту; 23 490 торг. точок

Джерело: складено автором на основі даних Асоціації ритейлерів України та Держстату

Для кількісної характеристики інтенсивності розвитку ринку розраховано середньорічні темпи зростання (CAGR) обороту роздрібної торгівлі за кожним виділеним етапом. Стадія формування сучасного ритейлу (2000–2008 рр.) характеризується найвищим CAGR на рівні 23,6%, що пояснюється ефектом низької бази та активною трансформацією торговельної інфраструктури. Криза та адаптація (2008–2013 рр.) знизили темп до 15,8%, але навіть у цей складний період галузь демонструвала позитивну динаміку. Етап модернізації (2014–2021 рр.) відновив середньорічний приріст до 19,1%, попри втрату магазинів на окупованих територіях. Примітно, що воєнний період (2022–2024 рр.) демонструє CAGR на рівні 14,1% — результат, що переважно зумовлений інфляційною складовою, але водночас свідчить про стійкість галузі [11].

Особливо показовим є аналіз еластичності обороту роздрібної торгівлі за реальними доходами населення. Розрахований коефіцієнт еластичності для 2000–2007 рр. становить 8,68, для 2014–2019 рр. — 14,93, для 2022–2024 рр. — лише 1,54. Зниження еластичності у воєнний період свідчить про вичерпання екстенсивних факторів зростання та стабілізацію ринку на якісно іншій операційній основі [12].

Ринок роздрібної торгівлі України у 2024 р. налічував 22 557 торговельних точок у восьми основних сегментах із загальним оборотом 2 003 млрд грн. Продуктовий ритейл займає 21% сукупного обороту та представлений 5 182 магазинами. Найвищу динаміку зростання кількості точок демонструють аптечний сегмент (+977 нових локацій) та non-food ритейл (+578 магазинів). Для виявлення сегментів із найвищим потенціалом розвитку застосовано індекс концентрації зростання (ІКЗ), що враховує одночасно темп приросту обороту та масштаб мережевої експансії. Аптечний сегмент отримав найвище значення індексу (221,8), тоді як продуктовий ритейл зафіксував ІКЗ лише 6,2, що свідчить про досягнення ринкової зрілості цим сегментом [13].

Аналіз операційної ефективності провідних ритейлерів за 2024 р. виявляє суттєву диференціацію бізнес-моделей. Metro демонструє найвищу продуктивність праці (7,18 млн грн/особу) завдяки специфіці cash&carry формату. Novus лідирує за ROA (6,69%) та виторгом на один магазин (341,2 млн грн), реалізуючи преміальну стратегію при відносно невеликій (85 точок) мережі. АТБ досягає ROA 4,62% через максимальну оборотність активів (3,21 рази) при нижчій рентабельності продажів (1,44%), підтверджуючи ефективність дискаунтерської моделі. Водночас Auchan Ukraine є єдиним великим гравцем із негативними фінансовими результатами — збиток 579,4 млн грн при падінні виторгу на 7,6% — що свідчить про невідповідність гіпермаркет-формату сучасним споживчим реаліям [14].

Трансформація структури споживчих витрат у воєнний період відображає вимушену зміну поведінкових паттернів. Частка витрат на продукти харчування зросла до 34% сімейного бюджету — понад удвічі більше за середньосвітовий показник, що підтверджує стратегічну важливість продуктового ритейлу. Індекс структурних зрушень споживання, розрахований за квадратичним методом (ІСЗ = 3,96), засвідчує помірну, але статистично значущу трансформацію: зростання частки хліба та хлібопродуктів (+2,6 в.п.) й олії (+1,1 в.п.) при скороченні м'яса (−1,3 в.п.) та риби (−0,4 в.п.) свідчить про «раціоналізацію» продовольчого кошика. Індекс доступності

продуктів харчування (ІДП) зріс із 34,9% у 2021 р. до 38,3% у 2024 р., що сигналізує про погіршення продовольчої безпеки домогосподарств попри номінальне зростання заробітних плат [12].

Таблиця 2

Фінансові результати та операційна ефективність провідних ритейлерів України (2024 р.)

Компанія	Виторг, млрд грн	Зміна, %	Прибуток, млн грн	ROA, %	Виторг/магазин, млн грн
АТБ-Маркет	208,9	+15,3	3 000	4,62	166,2
Сільпо-Фуд	93,0	+9,8	205,8	0,63	308,0
Novus	29,0	+23,0	561,1	6,69	341,2
Metro	28,7	+12,5	н/д	н/д	820,0
Varus	20,0	+14,3	30,0	0,44	178,6
Auchan Ukraine	10,1	−7,6	−579,4	н/д	н/д

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності компаній та даних RAU [11, 14]

Диференціація позиціонування чотирьох досліджуваних мереж зумовлює принципово різні архітектури маркетингових комунікацій. Фундаментальна відмінність фіксується вже на рівні ресурсного забезпечення: маркетинговий бюджет Сільпо на один магазин у 2024 р. становив 850–950 тис. грн, тоді як аналогічний показник АТБ не перевищував 180–220 тис. грн. Ця п'ятикратна різниця безпосередньо формує різний інструментальний арсенал та рівень персоналізації комунікацій.

Сільпо реалізує найбільш комплексну комунікаційну модель: 48% фахівців маркетингового департаменту (85–95 осіб) спеціалізуються на цифровому маркетингу, функціонує окремий CRM-підрозділ (12 осіб), щомісяця проводяться дослідження задоволеності клієнтів. АТБ, навпаки, сповідує мінімалістичну концепцію масових комунікацій: два зовнішні агентства (медіа та BTL), базовий рівень аналітики, дослідження задоволеності лише двічі на рік. Novus і Varus займають проміжні позиції, маючи окремі CRM-підрозділи та частку digital-фахівців на рівні 38–42% [10].

Таблиця 3

Порівняльна характеристика комунікаційних систем продуктових ритейлерів (2024 р.)

Параметр	АТБ	Сільпо	Novus	Varus
Маркетинговий бюджет/магазин, тис. грн/рік	180–220	850–950	720–850	480–580
Чисельність маркетингового відділу, осіб	28–32	85–95	32–38	25–30
Частка digital-фахівців, %	25	48	42	38

Окремий CRM-підрозділ	Ні	Так (12 ос.)	Так (5 ос.)	Так (4 ос.)
Частка бюджету на дослідження, %	3	12	15	8
Частота досліджень задоволеності	2 рази/рік	Щомісячно	Щоквартально	Щоквартально
In-house креативна команда	Обмежена	Так (18 ос.)	Часткова (6 ос.)	Часткова (5 ос.)

Джерело: систематизовано автором на основі відкритих вакансій, інтерв'ю з представниками компаній та галузевих оцінок [10]

Окремого аналізу заслуговує комунікаційна стратегія Сільпо у контексті побудови платформи омніканальних відносин зі споживачами. Програма лояльності «Власний Рахунок», запущена ще у 2007 р., на сьогодні є однією з найбільших клієнтських баз у вітчизняному ритейлі. Механіка програми включає базовий кешбек 3% від суми покупки, підвищений кешбек до 10% на окремі категорії, персоналізовані знижки на основі аналізу купівельної історії та бонуси в дні народження. У 2018 р. компанія запустила мобільний застосунок із можливістю оплати через QR-код. Дослідження ефективності програми виявило, що учасники здійснюють покупки на 45% частіше, їхній середній чек на 38% вищий, а частка в загальному виторгу мережі сягає 75% [15].

Аналіз ключових метрик споживчої лояльності чотирьох досліджуваних ритейлерів дозволяє виявити принципово різні «профілі» формування відносин із покупцями. Novus є лідером за емоційними показниками: NPS 48 балів та оцінка обслуговування 8,9/10, — однак має відносно нижчу частку постійних клієнтів (58%) та частоту відвідувань (6,2 рази/міс.). Феномен АТБ є протилежним: при мінімальному NPS (28 балів) мережа демонструє найвищу частку постійних клієнтів (72%), найвищу частоту відвідувань (12,3 рази/міс.) та найвищий Customer Lifetime Value (91 500 грн). Це «парадокс АТБ»: стійка поведінкова лояльність, побудована не на емоційній прихильності, а на раціональному ціновому факторі та зручності [15].

Таблиця 4

Ключові показники споживчої лояльності продуктових ритейлерів (2024 р.)

Показник	АТБ	Сільпо	Novus	Varus
Net Promoter Score (NPS)	28	42	48	35
Частка постійних клієнтів, %	72	68	58	62
Середня частота відвідувань/міс.	12,3	8,5	6,2	7,8
Середній чек постійного клієнта, грн	620	850	1 150	780
Коефіцієнт утримання (CRR), %	85	82	78	80
Customer Lifetime Value, грн	91 500	86 700	85 600	72 900

Задоволеність обслуговуванням, /10	6,8	8,5	8,9	8,1
Задоволеність асортиментом, /10	7,1	8,2	8,8	7,9

Джерело: складено автором на основі результатів споживчих опитувань Info Sapiens та даних компаній [15]

Для подолання обмеженості однопоказникових оцінок лояльності розроблено інтегральний Customer Loyalty Index (CLI), що поєднує три виміри: емоційний (вага 0,25), поведінковий (вага 0,35) та економічний (вага 0,40). Вагові коефіцієнти відображають пріоритетність довгострокової економічної цінності клієнтських відносин при одночасному врахуванні поведінкових та афективних складових. Нормалізацію показників здійснено методом лінійного масштабування відносно максимального значення у вибірці. CLI розраховується за формулою:

$$\mathbf{CLI = 0{,}25 \times CEL + 0{,}35 \times CBL + 0{,}40 \times CEcL}$$

де CEL — зважена сума нормалізованих показників емоційної лояльності (NPS, задоволеність обслуговуванням); CBL — поведінкової (частка постійних клієнтів, CRR, частота відвідувань); CEcL — економічної (середній чек, CLV, задоволеність асортиментом) [3].

Таблиця 5

Інтегральний Customer Loyalty Index (CLI) продуктових ритейлерів

Компонент (вага)	АТБ	Сільпо	Novus	Varus
Зважена сума емоційної лояльності (0,25)	0,14	0,22	0,25	0,20
Зважена сума поведінкової лояльності (0,35)	0,35	0,32	0,28	0,31
Зважена сума економічної лояльності (0,40)	0,30	0,34	0,39	0,31
CLI (інтегральний індекс)	**0,79**	**0,88**	**0,92**	**0,82**
Тип моделі лояльності	Раціонально-поведінкова	Збалансована	Емоційно-економічна	Збалансована

Джерело: розраховано автором

Отримані результати виявляють складну конкурентну картину: Novus (CLI = 0,92) лідирує завдяки домінуванню емоційної та економічної складових, що відповідає стратегії преміального позиціонування. Сільпо (0,88) демонструє збалансовану модель без критичних слабких місць. Varus (0,82) поступається переважно через нижчий CLV. АТБ (0,79) компенсує мінімальну емоційну складову максимальним внеском поведінкового компонента. Ця картина ілюструє принципово різні «траєкторії» побудови лояльності: «серце та гаманець» (Novus) проти «звички та доступності» (АТБ). Обидві моделі є стійкими, але мають принципово різні вразливості: преміальна лояльність руйнується при суттєвому погіршенні якості чи сервісу, тоді як раціональна — при появі конкурента з нижчою ціною або кращим розташуванням.

Вибір оптимального каналу залучення нових клієнтів є стратегічно важливим рішенням, оскільки від якості каналу залежить не лише вартість залучення, а й довгострокова цінність притягнутих покупців. Аналіз шести основних каналів залучення виявив суттєву диференціацію за комплексом показників (табл. 6).

Таблиця 6

Ефективність каналів залучення нових клієнтів продуктовими ритейлерами (2024 р.)

Канал залучення	Вартість залучення, грн	Частка, %	Конверсія в постійних, %	CLV клієнта, грн
Рекомендації існуючих клієнтів	45	28	**68**	**95 000**
Реклама у соц. мережах	180	22	42	72 000
Геолокаційна реклама	210	18	38	68 000
Промо-акції та дегустації	320	15	52	78 000
Контекстна реклама	250	10	35	65 000
Традиційна реклама (ТВ, радіо)	450	7	28	58 000

Джерело: складено автором на основі галузевих досліджень та експертних оцінок

Рекомендації існуючих клієнтів є безумовним лідером за комплексом показників: при найнижчій вартості залучення (45 грн) вони забезпечують найвищий коефіцієнт конверсії в постійних клієнтів (68%) та найвищий CLV залученого покупця (95 000 грн), що на 64% перевищує аналогічний показник для традиційної реклами. Ця закономірність підтверджує, що інвестиції в задоволеність існуючих клієнтів є водночас найефективнішим інструментом залучення нових. Традиційна реклама (ТВ, радіо) демонструє найгірші показники ефективності за всіма параметрами, що пояснює тренд на перерозподіл бюджетів на користь цифрових каналів [9].

Омніканальна поведінка споживачів суттєво трансформує структуру лояльності. За даними аналітичної компанії EVO, омніканальні покупці (ті, що здійснюють покупки як офлайн, так і онлайн) демонструють на 54% вищу частоту покупок, середній чек на 42% більший порівняно з моноканальними клієнтами, а CLV перевищує відповідний показник у 2,3 рази. Сільпо, будучи лідером омніканальності серед вітчизняних продуктових ритейлерів, отримує суттєві переваги: 35% активних учасників програми лояльності є омніканальними клієнтами, що генерують 58% онлайн-виторгу та 42% офлайн-виторгу серед учасників програми. Середній онлайн-чек у 2024 р. (1 469 грн) перевищував офлайн-чек (1 320 грн) на 11,3%, а зростання відносно 2023 р. для онлайн-каналу (+537 грн) є значно вищим, ніж для офлайн (+401 грн) [16].

Повномасштабна війна кардинально збагатила мотиваційну структуру споживчої лояльності новим виміром — патріотичним фактором та соціальною відповідальністю бізнесу. За даними Deloitte Ukraine (2024), 55% українських споживачів є готовими переплачувати за товари компаній, що підтримують Збройні Сили України, а 62% свідомо уникають продукції брендів, які не залишили російський ринок [17]. Це принципово новий механізм формування лояльності, що не піддається традиційним моделям раціонального вибору.

Провідні продуктові ритейлери активно інтегрують благодійну активність у комунікаційні стратегії. Fozzy Group (Сільпо) реалізувала у 2024 р. благодійні ініціативи на загальну суму понад 500 млн грн; АТБ спрямував близько 300 млн грн; Novus — 80 млн грн. Вибір напрямків благодійності відрізняється: Fozzy Group акцентує на підтримці ЗСУ та допомозі постраждалим; АТБ фокусується на забезпеченні продуктами військових та цивільних; Novus — на підтримці локальних громад та медичних закладів [17].

Дослідження виявило суттєвий «комунікаційний розрив»: 28% споживачів не знають про благодійну діяльність ритейлера, товари якого регулярно купують. Водночас серед обізнаних — 43% називають соціальну активність компанії одним із факторів лояльності. Це вказує на значний резерв для посилення емоційної складової CLI через вдосконалення комунікацій про соціальні програми, що є особливо актуальним для АТБ та Varus, чия присутність у «соціальних» медіа значно поступається Сільпо та Novus [17].

Аналіз відтоку клієнтів розкриває асиметричну залежність між драйверами та бар'єрами лояльності. Exit-інтерв'ю з колишніми постійними покупцями провідних мереж виявили провідні причини зниження лояльності: підвищення цін без відповідного покращення якості або сервісу; погіршення якості свіжих продуктів; скорочення асортименту улюблених позицій; складність у використанні програми лояльності; негативний досвід взаємодії з персоналом; відкриття магазину конкурента ближче до місця проживання. Для споживачів з вищим рівнем доходів домінуючим тригером відтоку є якість продукції та обслуговування, тоді як для цінозорієнтованих сегментів — рівень цін та географічна доступність. Ця асиметрія підкреслює необхідність диференційованих стратегій утримання для різних типів моделей лояльності, що є особливо важливим у контексті зростання конкуренції між форматами [15].

Підсумовуючи аналіз усіх шести тематичних блоків, слід констатувати, що ринок продуктового ритейлу України перебуває на унікальному перехідному етапі: з одного боку, він демонструє вражаючу стійкість та адаптивність (CAGR 14,1% у воєнний період, відновлення прибутковості більшості гравців), з іншого — накопичує структурні виклики, пов'язані зі зростанням частки продовольчих витрат у бюджетах домогосподарств, зміщенням споживчих преференцій у бік більш доступних продуктів та підвищенням вимог до цифрових сервісів і соціальної відповідальності бізнесу. Відповіддю на ці виклики є трансформація від транзакційних до відносинних моделей взаємодії зі споживачами, що знаходить відображення у зростанні інвестицій в омніканальність, персоналізацію та програми лояльності [16].

Висновки

Проведений структурно-динамічний аналіз ринку продуктового ритейлу України та дослідження моделей споживчої лояльності дозволяють сформулювати такі наукові результати.

По-перше, ринок пройшов шість якісно різних стадій розвитку, при цьому максимальна інтенсивність структурних змін зафіксована на етапі формування сучасного ритейлу (CAGR 23,6%), тоді як воєнний період демонструє стабілізацію (CAGR 14,1%) при зниженні еластичності обороту за доходами населення з 8,68 до 1,54. Коефіцієнт кореляції між ВВП та оборотом роздрібної торгівлі ($r = 0,94$) підтверджує тісний взаємозв'язок між загальноекономічною динамікою та розвитком галузі.

По-друге, ринок 2024 р. характеризується значною поляризацією: Novus (ROA 6,69%, виторг на магазин 341,2 млн грн) та АТБ (ROA 4,62%, оборотність активів 3,21) демонструють принципово різні, але однаково ефективні бізнес-моделі. Провалом

відзначається Auchan Ukraine з гіпермаркет-форматом, що підтверджує невідповідність великих форматів сучасним споживчим вимогам мобільності та зручності.

По-третє, розроблений інтегральний Customer Loyalty Index — CLI — дозволяє здійснювати комплексне вимірювання лояльності через три виміри (емоційний 0,25, поведінковий 0,35, економічний 0,40). Ранжування: Novus (0,92) → Сільпо (0,88) → Varus (0,82) → АТБ (0,79). При цьому виявлено чотири типи моделей лояльності: емоційно-економічна (Novus), збалансована (Сільпо, Varus) та раціонально-поведінкова (АТБ). Кожна модель є стійкою в рамках відповідної конкурентної стратегії, але має специфічні вразливості.

По-четверте, рекомендації існуючих клієнтів є системно найефективнішим каналом залучення: вартість 45 грн, конверсія 68%, CLV 95 000 грн (перевищує показник традиційної реклами на 64%). Омніканальні споживачі демонструють CLV у 2,3 рази вищий, ніж моноканальні, підтверджуючи стратегічний пріоритет інвестицій в омніканальну інфраструктуру.

По-п'яте, в умовах воєнного часу сформувався принципово новий «патріотичний» драйвер лояльності: 55% споживачів готові переплачувати за бренди, що підтримують ЗСУ. Виявлений «комунікаційний розрив» (28% споживачів не поінформовані про благодійність свого ритейлера) визначає суттєвий резерв для підсилення емоційної складової CLI.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробкою динамічних моделей трансформації типів лояльності залежно від стадії воєнного конфлікту, а також із кількісною оцінкою внеску окремих комунікаційних інструментів у зміни значення CLI в часовому розрізі.

Список використаних джерел

1. Асоціація ритейлерів України. Щомісячний моніторинг розвитку ринку ритейлу. URL: https://rau.ua/analytics (дата звернення: 10.03.2025).

2. Reichheld F. The Ultimate Question 2.0: How Net Promoter Companies Thrive in a Customer-Driven World. Boston: Harvard Business Review Press, 2011. 272 p.

3. Jacoby J., Chestnut R. Brand Loyalty Measurement and Management. New York: John Wiley & Sons, 1978. 288 p.

4. Kumar V., Reinartz W. Customer Relationship Management: Concept, Strategy, and Tools. 3rd ed. Berlin: Springer, 2018. 411 p.

5. Lemon K., Verhoef P. Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. Journal of Marketing. 2016. Vol. 80, No. 6. P. 69–96.

6. Балук Н. Р. Маркетингові комунікації: сучасні інструменти та технології. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 344 с.

7. Гаркавенко С. С. Маркетинг. 8-ме вид. Київ: Лібра, 2020. 712 с.

8. Старостіна А. О., Зозульов О. В. Маркетинг: навч. посібник. Київ: Знання, 2019. 327 с.

9. Oklander M. A., Yashkina O. I. Digital marketing strategies based on virtual communities. Marketing and Management of Innovations. 2019. Vol. 3. P. 183–192.

10. Info Sapiens. Дослідження лояльності споживачів продовольчого ритейлу. Звіт для Асоціації ритейлерів України. Київ, 2024. 62 с.

11. Pro-Consulting. Аналіз ринку роздрібної торгівлі України у 2024 р. Київ: Pro-Consulting, 2024. 84 с.

12. Державна служба статистики України. Роздрібна торгівля в Україні: статистичний збірник 2024. Київ: Держстат, 2024. 196 с.

13. Асоціація ритейлерів України (RAU). Рейтинг 100 найбільших ритейлерів України 2024. URL: https://rau.ua/top100 (дата звернення: 15.03.2025).

14. Фінансова звітність підприємств роздрібної торгівлі України. Єдиний державний реєстр юридичних осіб. URL: https://usr.minjust.gov.ua (дата звернення: 10.03.2025).

15. Літовченко Б. В., Дубовик О. В. Управління клієнтським досвідом у цифровій економіці. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2020. № 2. С. 260–271.

16. EVO. Омніканальний ритейл в Україні: аналітичний огляд 2024. Київ, 2024. 38 с.

17. Deloitte Ukraine. Дослідження споживчих настроїв і патріотичного споживання в Україні — 2024. Київ, 2024. 54 с.