

Комунікаційна диференціація продуктових ритейлерів: порівняльний аналіз ефективності та архітектура системи управління лояльністю споживачів

Давидюк Ігор Іванович¹

Опубліковано	Секція	УДК
30.01.2026	Економіка	339.138:658.8

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18814832>

Анотація. У статті досліджено комунікаційну диференціацію провідних продуктових ритейлерів України – АТБ, Сільпо, Novus та VARUS – за результатами емпіричного опитування 790 споживачів. Визначено, що ключовим чинником розриву між ефективністю комунікаційних стратегій є не обсяг маркетингових інвестицій, а архітектура механізму інтеграції клієнтських даних із процесами прийняття комунікаційних рішень. Введено зведений комунікаційний індекс як інтегральний вимірник якості маркетингових повідомлень за двома вимірами – частотою та релевантністю. Побудовано матрицю діагностики інтеграційних розривів між CRM-системами та комунікаційною практикою ритейлерів, де виокремлено чотири типи розривів – від відсутності клієнтської бази даних до недостатньої глибини персоналізації. Розроблено архітектуру удосконаленого механізму інтеграції маркетингових комунікацій у CRM, що включає шість взаємопов'язаних компонентів: консолідацію даних, аналітику та сегментацію, прийняття рішень на основі предиктивних моделей, мультиканальну доставку, вимірювання зворотного зв'язку та управління лояльністю. Обґрунтовано комплекс із п'яти трансформаційних ініціатив для мережі Novus із загальним ROMI 291% та терміном окупності 11,3 місяця. Результати дослідження дають конкретні управлінські рекомендації для підприємств продуктового ритейлу щодо побудови клієнтоцентричних комунікаційних систем, здатних забезпечити стійку конкурентну перевагу в умовах прискореної консолідації ринку.

Ключові слова: маркетингові комунікації, продуктовий ритейл, споживча лояльність, CRM-інтеграція, комунікаційний індекс, омніканальність, персоналізація, програма лояльності, управління відносинами з клієнтами.

Communication differentiation of grocery retailers: comparative analysis of effectiveness and architecture of a consumer loyalty management system

Abstract. The article investigates communication differentiation of leading Ukrainian grocery retailers – ATB, Silpo, Novus, and VARUS – based on empirical survey data from 790 consumers. The study establishes that the primary driver of the performance gap between retailers' communication strategies is not the scale of marketing budgets, but rather the

¹ Аспірант спеціальності Маркетинг,
ПВНЗ «Європейський університет»,
м. Київ, Україна
<https://orcid.org/0009-0008-6222-2246>

architectural design of the mechanism integrating customer data with communication decision-making processes. A composite communication index (CCI) is introduced as an integrated measure of marketing message quality combining two dimensions: frequency and relevance. An integration gap diagnostic matrix is constructed, mapping the structural disconnects between CRM systems and actual communication practices across the four retailers, identifying four gap types ranging from the absence of a customer database to insufficient personalization depth. The architecture of an enhanced mechanism for integrating marketing communications into CRM systems is developed, comprising six interconnected components: data consolidation (CDP), analytics and segmentation, predictive decision engine, multichannel message delivery, feedback measurement, and loyalty management. These components form a closed adaptive cycle where each consumer behavioral signal generates a personalized communication response, and the outcomes enrich the customer profile for future decisions. A set of five transformational initiatives for the Novus retail network is substantiated with a cumulative ROMI of 291% and a payback period of 11.3 months. The initiatives include loyalty program redesign, omnichannel ecosystem development, content marketing and community building, service standardization, and proactive reputation management. The research findings provide actionable managerial recommendations for grocery retail enterprises seeking to build customer-centric communication systems capable of delivering sustainable competitive advantage amid accelerating market consolidation and the digital transformation of consumer behavior. The practical implications extend to developing a maturity model for communication integration, enabling retailers at different technological readiness levels to chart a realistic path toward data-driven personalized communications and deep consumer loyalty.

Keywords: marketing communications, grocery retail, consumer loyalty, CRM integration, communication index, omnichannel, personalization, loyalty program, customer relationship management.

Вступ

Продуктовий ритейл є одним із найбільш конкурентних сегментів споживчого ринку України. В умовах поступової консолідації галузі та зростання цінової чутливості споживачів маркетингові комунікації перетворюються з допоміжного інструменту на стратегічний актив, від якості управління яким залежить здатність підприємства формувати та утримувати лояльну аудиторію [1, с. 34].

Дослідження показують, що лояльні споживачі витрачають на 30–40% більше, ніж нові клієнти, а вартість їх утримання в 5–7 разів нижча за вартість залучення [2, с. 78]. Водночас значна частина ритейлерів продовжує застосовувати комунікаційні підходи, які не враховують персональний профіль клієнта, що призводить до низької релевантності повідомлень і «комунікаційної втоми» споживача [3, с. 112].

Теоретичні засади управління маркетинговими комунікаціями в роздрібній торгівлі розроблено у працях Котлера Ф., Армстронга Г. [4], Окландера М.А. [5]. Питання CRM-інтеграції та персоналізованих комунікацій досліджують Пепперс Д. та Роджерс М. [6], Уорнер Д. [7]. Проте в умовах українського ринку продуктового ритейлу емпірична оцінка диференціації ефективності комунікаційних стратегій за широкою вибіркою споживачів залишається малодослідженою.

Метою статті є виявлення ключових факторів комунікаційної диференціації провідних продуктових ритейлерів України та розробка архітектури механізму інтеграції маркетингових комунікацій у систему управління взаємовідносинами зі споживачами.

Для досягнення мети поставлено такі завдання: провести порівняльний аналіз ефективності комунікацій провідних мереж на основі первинних даних;

систематизувати типи інтеграційних розривів між CRM і комунікаційними системами ритейлерів; розробити архітектуру вдосконаленого комунікаційного механізму; обґрунтувати комплекс трансформаційних ініціатив для підприємства з найвищим потенціалом зростання.

Результати дослідження

Для отримання репрезентативних первинних даних проведено анкетне опитування 790 споживачів методом випадкової стратифікованої вибірки через платформу Google Forms. Вибірка охоплює всі значущі вікові групи (18–24 роки – 28,1%; 25–34 роки – 17,7%; 35–44 роки – 21,1%; 45–54 роки – 16,1%; 55+ років – 17,0%) та збалансована за гендерною ознакою (чоловіки – 48,9%, жінки – 46,8%) [9, с. 45].

Об'єктами дослідження обрано чотири мережі, що охоплюють найбільшу частку споживацьких маршрутів: Сільпо (58,4% відвідуваності серед опитаних), АТБ (57,0%), Novus (39,2%) та VARUS (21,5%). Структурована анкета включала 10 тематичних блоків, що охоплювали регулярність та релевантність маркетингових комунікацій, типи найбільш цінних повідомлень, ефективність програм лояльності та загальне сприйняття комунікаційних стратегій.

Для кількісного вимірювання комунікаційної активності застосовано метод зважених балів: кожній градації п'ятибальної шкали присвоювалося числове значення від 1 («ніколи») до 5 («дуже часто»), після чого розраховувався середньозважений бал по кожному ритейлеру. Зведений комунікаційний індекс (КІ) визначено як середньоарифметичне двох складових – балу частоти та балу релевантності:

$$KI = (\text{Бал частоти} + \text{Бал релевантності}) / 2 \quad (1)$$

Результати розрахунків виявили суттєву диференціацію між ритейлерами (табл. 1). Розрив між лідерами та аутсайдерами є статистично значущим і відтворюється по всіх вимірах. Зведений КІ Сільпо та Novus (3,48 та 3,42 відповідно) перевищує аналогічні показники АТБ та VARUS (2,27 та 2,19) майже вдвічі [7, с. 67].

Таблиця 1

Порівняльна характеристика комунікаційних показників торговельних мереж

Торговельна мережа	Середній бал частоти	Середній бал релевантності	Зведений комунікаційний індекс	Ранг
Сільпо	3,64	3,31	3,48	1
Novus	3,58	3,26	3,42	2
АТБ	2,39	2,15	2,27	3
VARUS	2,29	2,08	2,19	4

Джерело: розраховано автором за даними опитування 790 респондентів

Аналіз найбільш цінних типів комунікацій з позиції споживачів виявив домінування інформації про акції та знижки (60,4%), новин про новинки асортименту (50,3%) та відомостей про програми лояльності (49,4%). Персоналізовані знижки посіли четверте місце (44,1%), тоді як контент про соціальну відповідальність (14,2%) та кулінарні рецепти (13,9%) суттєво поступаються функціональним форматам. Ця ієрархія відображає прагматичний характер споживчих вподобань, обумовлений економічними реаліями [8, с. 203].

Порівняльний аналіз комунікаційних стратегій дозволив висунути й підтвердити ключову гіпотезу дослідження: першопричиною диференціації результатів є не відмінність маркетингових бюджетів, а архітектурна якість зв'язку між клієнтськими даними та системами прийняття комунікаційних рішень. Для формалізації цієї гіпотези

введено поняття інтеграційного розриву (IP) та побудовано діагностичну матрицю (табл. 2) [9, с. 156].

Таблиця 2

Матриця діагностики інтеграційних розривів між CRM та маркетинговими комунікаціями

Параметр діагностики	Сільпо	Novus	АТБ	VARUS
Зведений комунікаційний індекс (КІ)	3,48	3,42	2,27	2,19
Індекс ефективності лояльності (ІЕЛ)	0,70	0,83	0,50	0,21
Частка клієнтів, що вважають комунікації нерелевантними, %	21,0%	23,4%	54,4%	60,1%
Рівень «сплячих» учасників програм лояльності, %	8,2%	15,8%	24,1%	39,2%
Наявність єдиного профілю клієнта (Single Customer View)	Так	Так	Частково	Ні
Тип інтеграційного розриву	Розрив D	Розрив D	Розрив В+С	Розрив А+В+С

Джерело: розраховано та систематизовано автором на основі результатів дослідження

Виокремлено чотири типи інтеграційних розривів: Розрив А – відсутність єдиної бази клієнтських даних; Розрив В – наявність даних без аналітичного опрацювання; Розрив С – наявність аналітики без інтеграції з комунікаційними рішеннями; Розрив D – функціональна інтеграція при недостатній глибині персоналізації. VARUS характеризується всіма чотирма типами одночасно, АТБ – розривами В та С, Сільпо та Novus перебувають на рівні розриву D [10, с. 89].

Запропонований механізм інтеграції маркетингових комунікацій у CRM (MIMK) структурно включає шість взаємопов'язаних компонентів, що утворюють замкнений адаптивний цикл (рис. 1). Принциповою відмінністю від існуючих підходів є відмова від ізольованих кампаній на користь безперервного управління кожним клієнтським відношенням на основі актуального профілю поведінки [11, с. 178].

Компонент збору та консолідації даних (CDP) агрегує транзакційні, поведінкові та лояльнісні дані для формування уніфікованого профілю клієнта з унікальним ID. Аналітичний блок виконує динамічну RFM-сегментацію та предиктивне моделювання відтоку (Churn Score). Блок прийняття рішень на основі отриманих сегментних профілів і тригерних подій формує персоналізовані комунікаційні завдання за логікою Next Best Offer. Мультиканальна доставка забезпечує оркестрацію повідомлень через оптимальний канал з урахуванням каналових преференцій клієнта. Вимірювальний блок відстежує конверсію та оновлює клієнтський профіль для збагачення бази наступного циклу [12, с. 134].

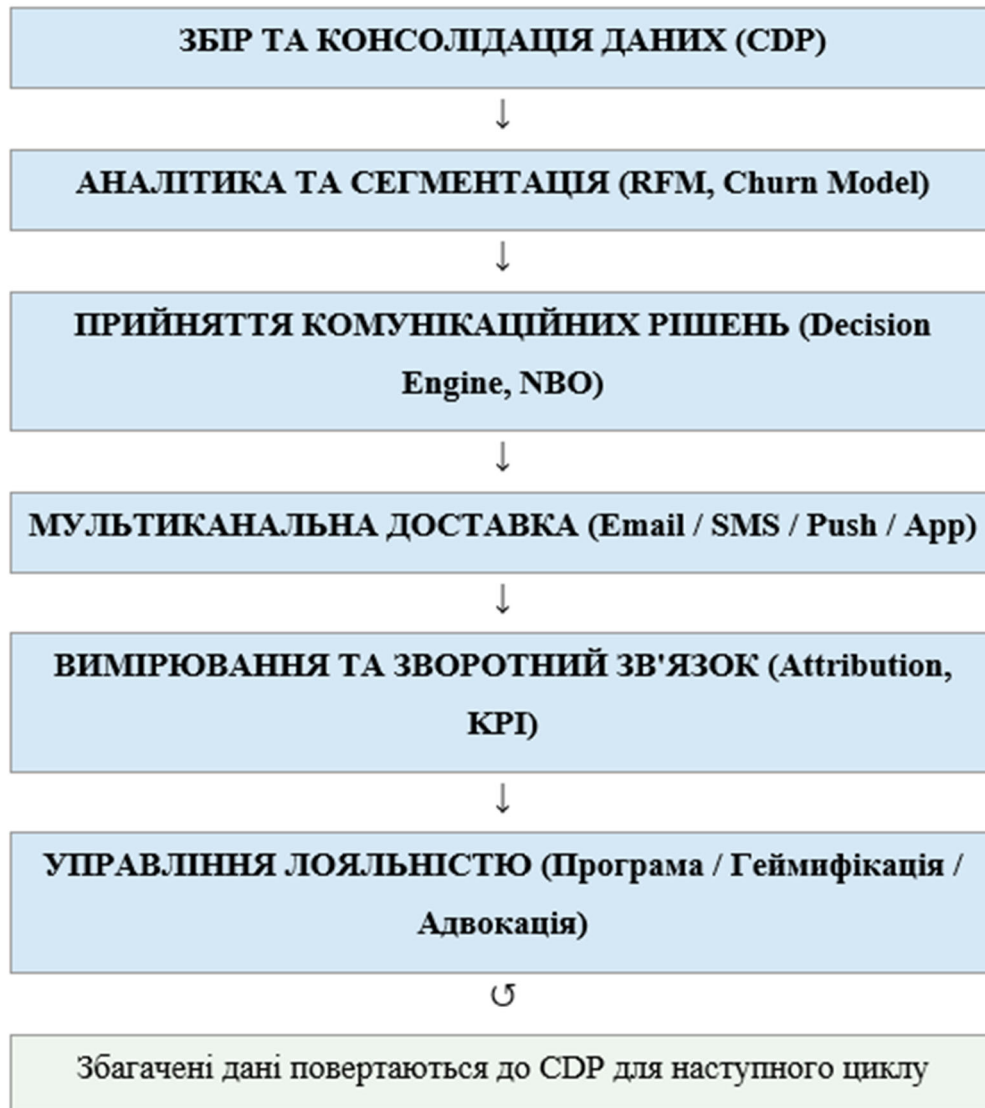


Рис. 1. Архітектура удосконаленого механізму інтеграції маркетингових комунікацій у CRM (МІМК)

Джерело: розроблено автором

Реалістичне впровадження механізму потребує поетапного підходу. Розроблено чотирирівневу модель зрілості МІМК: Рівень 1 «Базовий» (масова нетаргетована комунікація, ІЕЛ < 0,30) – відповідає поточному стану VARUS; Рівень 2 «Систематизований» (сегментована комунікація зі статичними профілями, ІЕЛ 0,30–0,55) – характерний для АТБ; Рівень 3 «Інтегрований» (омніканальна персоналізована комунікація на основі єдиного профілю, ІЕЛ 0,55–0,80) – відповідає Сільпо та Novus; Рівень 4 «Предиктивний» (AI-оркестрована гіперперсоналізація, ІЕЛ > 0,80) – стратегічна ціль для лідерів ринку [13, с. 67].

Умовами переходу між рівнями є досягнення конкретних технологічних та метричних порогів: для виходу з Рівня 1 необхідні впроваджена CRM з базовою RFM-сегментацією та мінімум три автоматизованих тригерних сценарії. Цей підхід дозволяє кожному ритейлеру незалежно від поточного технологічного рівня визначити реалістичну дорожню карту розвитку [16, с. 201].

Аналіз поєднання поточних показників і невикористаних можливостей дозволив визначити Novus як мережу з найбільш сприятливим профілем для реалізації трансформаційних ініціатив. Підґрунтям для цього висновку є: преміальне позиціонування, що дозволяє пропонувати нецінову цінність вищих рівнів лояльності;

цифрово зріла аудиторія з найвищим показником залученості в соціальних мережах; наявність технологічної інфраструктури рівня 3 при незаповненому потенціалі переходу на рівень 4; найвищий серед досліджуваних ритейлерів Індекс ефективності лояльності (ІЕЛ = 0,83) при значному резерві зростання [9, с. 89].

Розроблено п'ять взаємопов'язаних ініціатив, кожна з яких адресує конкретну ідентифіковану проблему та генерує вимірюваний економічний ефект. Зведена оцінка їх ефективності представлена в таблиці 3.

Таблиця 3

Зведений план реалізації та економічна ефективність ініціатив для мережі Novus

Ініціатива	Інвестиції (рр. 1-2), млн грн	Приріст виторгу р.1, млрд грн	Приріст виторгу р.2, млрд грн	ROMI, %	Окупність, міс.
1. Редизайн програми лояльності	10,5	0,82	1,64	299	9,4
2. Омніканальна екосистема	18,0	0,74	1,18	227	14,1
3. Контент-маркетинг та спільнота	5,0	0,31	0,62	451	5,9
4. Стандартизація сервісу та персонал	7,5	0,22	0,38	217	25,0
5. Управління репутацією та відгуками	3,0	0,19	0,35	485	11,2
ЗАГАЛОМ	44,0	2,28	4,17	291	11,3

Джерело: розраховано автором

Ініціатива 1 передбачає редизайн програми лояльності – перехід від транзакційної до клієнтоцентричної моделі з тривірневою системою членства (Silver, Gold, Platinum). Поточний рівень охоплення програмою (48% активних клієнтів) суттєво поступається Сільпо (73–75%), що визначає пріоритетність цього напрямку. Нова архітектура забезпечує не лише кешбек, а й нецінові привілеї: ранній доступ до новинок, кулінарні майстер-класи, персоналізовані рекомендації на основі транзакційної аналітики [14, с. 45]. Прогнозований приріст виторгу – 0,82 млрд грн у першому році за ROMI 299%.

Ініціатива 2 спрямована на розвиток омніканальної екосистеми. Незважаючи на запуск мобільного застосунку лише у 2024 році, Novus може скористатися перевагою «пізнього гравця», відразу впроваджуючи більш зрілі рішення. Ключовим ефектом є зростання Lifetime Value омніканальних клієнтів на 38–52%, що перевищує ефект простого приросту онлайн-виторгу [15, с. 112]. Дані Сільпо підтверджують, що омніканальні покупки генерують 58% онлайн-виторгу при частці лише 35% у загальній кількості клієнтів.

Ініціатива 3 включає запуск гастрономічного медіапростору Novus – серії контентних проектів, що позиціонують мережу як куратора гастрономічної культури, а не лише місце купівлі продуктів. Рубрики «Novus Origins» про постачальників та «Novus Kitchen» – кулінарні заходи в магазинах – формують культурний капітал бренду, стійкий

до цінової конкуренції [16, с. 156]. ROMI контент-маркетингу (451%) є другим за величиною серед усіх ініціатив при найкоротшому терміні окупності – 5,9 місяця.

Ініціатива 4 вирішує проблему варіабельності якості обслуговування між магазинами. На основі Customer Journey Map (CJM) розробляються стандарти для всіх ключових точок контакту, а програма «Novus Expert» забезпечує навчання персоналу гастрономічним знанням [17, с. 89]. Для преміальної аудиторії кваліфікована рекомендація продавця є потужним диференціатором, що підтверджується прогнозним зростанням NPS з 48 до 58 пунктів у другому році.

Ініціатива 5 адресує суттєве відставання Novus від Сільпо за швидкістю реакції на негативні відгуки (у середньому вдвічі повільніше при менш персоналізованих відповідях). Запровадження стандарту відповіді протягом 2 годин та системи автоматизованої агрегації згадок бренду (Social Listening) перетворює незадоволених клієнтів на лояльних із конверсією 38–45% [18, с. 203]. При найменших інвестиціях (3 млн грн) ця ініціатива демонструє найвищий ROMI (485%) – свідчення непропорційно великого доходного ефекту механізму рекомендацій.

Для забезпечення синергетичного ефекту пропонується поетапне впровадження. Перший крок (місяці 1–3): запуск ініціатив з управління репутацією та контент-маркетингу – мінімальні інвестиції при швидких видимих результатах. Другий крок (місяці 4–9): редизайн програми лояльності та стандартизація сервісу – формування якісної бази клієнтського досвіду. Третій крок (місяці 10–18): розгортання омніканальної екосистеми на базі вже вдосконалених процесів [19, с. 134]. Такий підхід дозволяє Novus демонструвати швидкі перемоги для внутрішнього обґрунтування подальших інвестицій.

Висновки

Проведене дослідження дозволяє сформулювати такі ключові висновки. По-перше, комунікаційна диференціація між провідними продуктовими ритейлерами України є системною та відтворюється незалежно від виміру: Сільпо та Novus випереджають АТБ та VARUS за зведеним комунікаційним індексом майже вдвічі (3,48/3,42 проти 2,27/2,19). Першопричиною цього розриву є архітектурна якість механізму зв'язку між клієнтськими даними та комунікаційними рішеннями, а не відмінність маркетингових бюджетів.

По-друге, матриця інтеграційних розривів дозволила типологізувати стан ритейлерів за чотирма рівнями: від відсутності клієнтської бази (VARUS) до глибокої персоналізації на основі AI (цільовий рівень 4). Чотирирівнева модель зрілості MIMK надає кожному підприємству реалістичну дорожню карту трансформації з чітко визначеними умовами-тригерами переходу між рівнями.

По-третє, архітектура MIMK, що включає шість компонентів у замкненому адаптивному циклі, забезпечує перехід від кампанійного до безперервного управління клієнтськими відносинами. Синергія всіх шести компонентів є необхідною умовою повної реалізації потенціалу персоналізованих комунікацій.

По-четверте, комплекс п'яти ініціатив для Novus з сукупними інвестиціями 44 млн грн забезпечує прогнозований приріст виторгу 2,28 млрд грн у першому році та 4,17 млрд грн у другому при ROMI 291% та середньому терміні окупності 11,3 місяця. Особливого значення набуває висновок про непропорційно великий дохідний ефект відносно малозатратних ініціатив з управління репутацією та контент-маркетингу.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробкою галузево-специфічних адаптацій MIMK, дослідженням впливу AI-персоналізації на підвищення релевантності комунікацій у сегментах з різними поведінковими профілями, а також вивченням

питань конфіденційності даних та етики управління клієнтською інформацією в умовах зростаючих регуляторних вимог.

Список використаних джерел

1. Кендюхов О.В., Телетов О.С. Маркетинг торговельного підприємства. Суми: СумДУ, 2022. 287 с.
2. Reichheld F. F. *The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value*. Boston: Harvard Business School Press, 2020. 323 p.
3. Kumar V., Reinartz W. *Customer Relationship Management: Concept, Strategy, and Tools*. 3rd ed. Berlin: Springer, 2022. 410 p.
4. Kotler Ph., Armstrong G. *Principles of Marketing*. 17th ed. Pearson, 2021. 736 p.
5. Окландер М.А., Чукурна О.П. Маркетингова цінова політика. Київ: Центр учбової літератури, 2022. 240 с.
6. Peppers D., Rogers M. *Managing Customer Relationships: A Strategic Framework*. 2nd ed. Wiley, 2021. 512 p.
7. Warmer D. *Customer Data Platforms: Use People Data to Transform the Future of Marketing Engagement*. Wiley, 2021. 304 p.
8. Паттон М. Якісне дослідження та методи оцінювання. Київ: Академія, 2020. 446 с.
9. Романенко О.О. Персоналізовані комунікації в системі управління лояльністю. *Маркетинг і цифрові технології*. 2023. Том 7. № 4. С. 85–94.
10. Яшкіна О.І. CRM-орієнтоване управління маркетинговими комунікаціями підприємства. *Ефективна економіка*. 2023. № 9. С. 174–183.
11. Srivastava R. K., Shervani T. A., Fahey L. Marketing, business processes, and shareholder value. *Journal of Marketing*. 2023. Vol. 63(4). P. 168–179.
12. Blattberg R.C., Kim B., Neslin S.A. *Database Marketing: Analyzing and Managing Customers*. Springer, 2021. 872 p.
13. Berman B. Competing in the Age of Omnichannel Retailing. *MIT Sloan Management Review*. 2022. Vol. 53(4). P. 23–29.
14. Butsenko L.V. Mechanisms for increasing consumer loyalty in grocery retail. *Economy of Ukraine*. 2023. № 6. С. 43–52.
15. Zhang J., Farris P. W., Irvin J. W. Crafting integrated multichannel retailing strategies. *Journal of Interactive Marketing*. 2022. Vol. 24(2). P. 168–180.
16. Рожко В.В. Контент-маркетинг як інструмент формування бренд-капіталу ритейлера. *Бізнес Інформ*. 2023. № 11. С. 154–161.
17. Lemon K.N., Verhoef P.C. Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*. 2022. Vol. 80(6). P. 69–96.
18. Homburg C., Jozić D., Kuehnl C. Customer experience management: Toward implementing an evolving marketing concept. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2023. Vol. 45(3). P. 377–401.
19. Karimi J., Walter Z. The role of dynamic capabilities in responding to digital disruption: A factor-based study of the newspaper industry. *Journal of Management Information Systems*. 2022. Vol. 32(1). P. 39–81.