

Отримано 13.07.2026 Рецензовано 11.08.2026 Прийнято 30.09.2026 Опубліковано 05.10.2026

УДК 339.138:621.39

DOI: 10.30857/2786-5398.2026.4.6

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЛОЯЛЬНОСТІ НА РИНКУ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИХ ПОСЛУГ

СТАДНІЧЕНКО ВАДИМ ВОЛОДИМИРОВИЧ

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри промислового маркетингу,
Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут
імені Ігоря Сікорського», Україна
<https://orcid.org/0000-0003-0554-6742>
vadim.stadnichenko@gmail.com

ПЕТРАШЕВСЬКА ВЛАДА ПАВЛІВНА

Бакалавр, факультет менеджменту та маркетингу, кафедра промислового маркетингу,
Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут
імені Ігоря Сікорського», Україна
<https://orcid.org/0009-0001-3403-7085>
vladislava.petrashavska@gmail.com

Анотація. У статті досліджено та систематизовано основні теоретичні засади формування системи клієнтської лояльності телекомунікаційних компаній в умовах високої конкуренції та цифровізації ринку. Розглянуто основні категорії за тематикою дослідження: задоволеність, лояльність, програми лояльності, утримання клієнтів і коефіцієнт відтоку. Визначено особливості формування лояльності на телекомунікаційному ринку з урахуванням зниження бар'єрів переходу між мобільними операторами, розвитку цифрових каналів комунікації та трансформації клієнтської лояльності. Проаналізовано програми лояльності як інструмент утримання та формування додаткової цінності для споживача, а також розглянуто стратегічне замикання споживачів (lock-in): контрактні, економічні, технічні, психологічні механізми та замикання через дані. Обґрунтовано роль цифрових підходів до управління взаємодією зі споживачем на прикладі RACE-моделі та контентної воронки TOFU-MOFU-BOFU, у процесі формування довгострокових відносин із клієнтами. Особлива увага приділена гібридному клієнтському досвіду взаємодії та особливостям оцінювання лояльності клієнтів в умовах використання різноманітних каналів взаємодії зі споживачами. У статті було запропоновано адаптовану модель гібридної лояльності з урахуванням специфіки ринку телекомунікаційних послуг. Адаптована модель враховує поділ цифрових каналів на self-service (мобільні додатки, вебсайти, чат-боти) та assisted interaction (кол-центри), вплив програм лояльності як додаткових точок контакту, а також роль критичних ситуацій у формуванні задоволеності та лояльності споживачів. Встановлено, що ефективна система формування клієнтської лояльності повинна базуватися на комплексному поєднанні цифрових, поведінкових та економічних механізмів впливу на споживача. Отримані результати можуть бути використані для подальшого вдосконалення практичних підходів до управління клієнтською лояльністю в телекомунікаційних компаніях, а також адаптовані для інших галузей з урахуванням специфіки клієнтської поведінки.

Ключові слова: телекомунікаційний ринок; задоволеність; лояльність; програми лояльності; утримання клієнтів; коефіцієнт відтоку; стратегія замикання; гібридний клієнтський досвід.

FORMATION OF A LOYALTY SYSTEM IN THE TELECOMMUNICATIONS SERVICES MARKET

STADNICHENKO VADYM

PhD, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Industrial Marketing,
National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute", Ukraine

<https://orcid.org/0000-0003-0554-6742>

vadim.stadnichenko@gmail.com

PETRASHEVSKA VLADA

Bachelor, Department of Industrial Marketing, Faculty of Management and Marketing, National
Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute", Ukraine

<https://orcid.org/0009-0001-3403-7085>

vladislava.petrashevska@gmail.com

Abstract. The article examines and systematizes the main theoretical foundations for developing a customer loyalty system in telecommunications companies amid high competition and market digitalization. The key conceptual categories of the research are reviewed, including customer satisfaction, loyalty, loyalty programs, customer retention, and churn rate. The study identifies the specifics of loyalty formation in the telecommunications market, taking into account the reduction of switching barriers between mobile operators, the development of digital communication channels, and the transformation of customer loyalty. Loyalty programs are analyzed as a tool for customer retention and for creating additional value for consumers. The concept of customer lock-in is also considered, including contractual, economic, technical, and psychological mechanisms, as well as data-based lock-in. The role of digital approaches to customer relationship management is substantiated by the RACE model and the TOFU-MOFU-BOFU content funnel in building long-term customer relationships. Particular attention is paid to the hybrid customer experience and the specifics of evaluating customer loyalty across various communication channels. The article proposes an adapted hybrid loyalty model tailored to the specifics of the telecommunications market. The adapted model incorporates the division of digital channels into self-service (mobile applications, websites, chatbots) and assisted interaction (call centers), the impact of loyalty programs as additional touchpoints, and the role of critical situations in shaping customer satisfaction and loyalty. It is established that an effective customer loyalty system should be based on a comprehensive combination of digital, behavioral, and economic mechanisms influencing consumers. The results obtained can be used to further improve practical approaches to customer loyalty management in telecommunications companies and may also be adapted to other industries, taking into account the specifics of customer behavior.

Keywords: telecommunications market; satisfaction; loyalty; loyalty programs; customer retention; churn rate; lock-in strategy; hybrid customer experience.

Постановка проблеми. Ринок телекомунікаційних послуг України характеризується високим рівнем насиченості, оскільки потенційні споживачі здебільшого вже є користувачами послуг операторів. За умов обмеженості залучення нових споживачів, телекомунікаційні компанії орієнтуються на утримання наявної абонентської бази та посилення лояльності до бренду. Діяльність мобільних операторів також значно ускладнюється під впливом факторів зовнішнього середовища, а саме наслідків повномасштабного вторгнення та економічних чинників, що призводять до зростання собівартості, ускладнення операційних процесів і погіршення якості надання послуг. В цей час споживачі на телекомунікаційному ринку під дією факторів зовнішнього середовища мають цінову чутливість, а також демонструють

раціональну поведінку щодо вибору послуг на ринку, порівнюючи альтернативи та реагуючи на більш вигідні умови обслуговування. Додатковим фактором конкурентного тиску стає розвиток послуги перенесення номера (MNP), яка знижує бар'єр для переходу між мобільними операторами та підвищує мобільність абонентів. Умови ринку посилюють ризики відтоку клієнтів та актуалізують необхідність використання механізмів утримання споживачів і впливу на їхню лояльність. У зв'язку з цим зростає необхідність дослідження теоретичних засад формування системи лояльності, що дозволяє систематизувати основні категорії, підходи, методи та моделі для подальшого розроблення рекомендацій щодо утримання споживачів і впливу на їхню лояльність. Комплексне узагальнення наявних підходів є важливим для формування повного розуміння механізмів впливу на поведінку споживачів задля їх утримання.

Аналіз досліджень та публікацій. Питання формування клієнтської лояльності та утримання споживачів є предметом наукових досліджень у науковій літературі. У працях значну увагу приділяють дослідженню взаємозв'язку між рівнем задоволеності споживачів та їх лояльністю, впливу клієнтського досвіду на поведінку споживачів під час обслуговування, а також особливостям гібридної взаємодії через офлайн- та онлайн-канали.

У дослідженні А.К. Морейри, П.М. Фрейтаса, В.М.Ф. Моутіньо [1] розглянуто взаємозв'язок між брендовим досвідом, якістю обслуговування, довірою, задоволеністю та лояльністю споживачів на ринку телекомунікаційних послуг. На основі емпіричного дослідження було визначено, що задоволеність клієнтів є основним предиктором формування лояльності, тоді як якість обслуговування мобільного оператора здійснює суттєвий опосередкований вплив через формування довіри та позитивного досвіду взаємодії. Дослідження також підкреслює важливість емоційних і поведінкових факторів у формуванні довгострокових взаємовідносин зі споживачами.

Класичні підходи до маркетингового управління, представлені у працях Ф. Котлер та К. Келлер [2] зазначають лояльність споживачів одним з основних елементів утримання клієнтів і підкреслюють важливість побудови довгострокових взаємовідносин між компанією та споживачем як основа конкурентної переваги. Також Ф. Рейхельд [3] робив акцент на економічній доцільності утримання клієнтів, зазначаючи, що збереження наявних споживачів є менш витратним в порівнянні із залученням нових.

У роботі Д. Чаффі та П.Р. Сміт [4] викладені дослідження ролі цифрових каналів комунікації щодо формування лояльності, а це особливо актуально для телекомунікаційних компаній у час цифровізації маркетингової взаємодії.

Окрему увагу механізмам утримання клієнтів приділено у працях К. Шапіро та Г.Р. Варіан [5], де розглянуто стратегічне замикання споживачів, тобто формування певних бар'єрів для переходу, в нашому випадку, до іншого мобільного оператора.

У сучасних дослідженнях приділяють увагу питанням трансформації лояльності в умовах зміни клієнтського досвіду. Тож, у роботі Т. Устік, О. Мельника [6], В.І. Коротун, М.К. Колісник, О.В. Кравченко [7], А.Ф. Алнаїм, А.Е.Е. Собейх, І. Ельшаер [8] розглядаються моделі оцінювання лояльності в умовах гібридного клієнтського досвіду, що підкреслює роль взаємозв'язку між офлайн- та онлайн-каналами в межах взаємодії зі споживачем і їх впливу на загальний рівень задоволеності клієнтів.

Тож наукові підходи розглядають формування лояльності як багатфакторний процес, де задоволеність споживачів, їх клієнтський досвід та інтеграція різних каналів взаємодії взаємопов'язані і впливають на поведінку клієнтів. У цьому контексті гібридний клієнтський досвід формується під впливом як традиційних, так і цифрових каналів обслуговування, що, своєю чергою, безпосередньо впливають на сприйняття якості послуг і рівень задоволеності, а в подальшому — на формування довгострокової лояльності споживачів.

Незважаючи на значну кількість наукових напрацювань, підходи до дослідження клієнтської лояльності мають переважно фрагментований характер, оскільки зосереджені на окремих аспектах — емоційному, поведінковому чи економічному. Але в умовах високої конкуренції на ринку телекомунікаційних послуг, зниження бар'єрів переходу до іншого оператора та впливу факторів зовнішнього середовища актуальним стає комплексний підхід до формування лояльності.

Метою статті є узагальнення теоретичних засад формування системи лояльності споживачів та їх адаптації до ринку телекомунікаційних послуг, що допоможе розробити комплекс заходів для утримання абонентів в умовах посиленої конкуренції на ринку.

Результати та обговорення. У межах дослідження теоретичних засад клієнтської лояльності варто спочатку розглянути ключові категорії, що характеризують взаємодію споживачів із компанією та визначають механізм їх утримання. До основних категорій за темою належать задоволеність споживачів, їхня лояльність, утримання, програми лояльності, а також коефіцієнт відтоку абонентів (churn rate).

Поняття формують взаємопов'язану систему показників, яка відображає поведінкові, емоційні та економічні аспекти взаємодії споживачів із компанією. Рівень задоволеності визначає сприйняття якості послуг і клієнтського досвіду, лояльність відображає готовність підтримувати довгострокові відносини з брендом, а показники утримання клієнтів і відтоку характеризують ефективність використання механізмів впливу на споживача. А практичним інструментом впливу на поведінку споживача та формування прихильності до компанії є програми лояльності. Саме комплексний розгляд зазначених категорій дозволить сформулювати цілісне уявлення про механізми формування клієнтської лояльності та утримання споживачів у сучасних умовах розвитку телекомунікаційного ринку України.

Для формування лояльності на ринку телекомунікаційних послуг України потрібно враховувати особливості функціонування галузі та вплив політико-економічних факторів, що зумовлюють зростання операційних витрат, підвищення собівартості надання послуг і ускладнення забезпечення стабільної якості обслуговування. Водночас ці фактори суттєво впливають на поведінку споживачів, підвищуючи їхню чутливість до вартості послуг і умов обслуговування.

Раніше лояльність споживачів здебільшого формувалася через тривале користування послугами одного мобільного оператора, певну звичку та наявні бар'єри щодо переходу між операторами, оскільки він супроводжувався зміною номера, що створювало додаткові незручності. Проте розвиток послуги перенесення номера (MNP) суттєво знизив бар'єри переходу до іншого мобільного оператора, що посилює мобільність споживачів і ускладнює їх утримання. Тож навіть абоненти з тривалим стажем користування послугами оператора можуть змінити його за наявності більш ціннісної пропозиції. Саме це вказує на необхідність переходу від традиційних механізмів утримання до комплексного формування ціннісної пропозиції та довгострокової прихильності до бренду.

У класичних маркетингових підходах лояльність розглядають як стійку прихильність споживача до певного бренду, що проявляється в готовності до повторного користування послугами навіть за наявності альтернативних пропозицій. Наприклад, Р. Олівер трактував лояльність як глибоко сформовану відданість повторному вибору продукту або послуги у майбутньому, незважаючи на вплив конкурентних факторів та маркетингових стимулів, здатних змінити поведінку споживача [1].

Передумовою формування лояльності є задоволеність, оскільки саме вона визначає ставлення клієнта до певного бренду. Задоволеність розглядається як результат зіставлення очікувань з наявним досвідом. Наприклад, Ф. Котлер розглядає задоволеність як відчуття задоволення або розчарування, що виникає внаслідок порівняння очікувань з реальними характеристиками товару [2].

У контексті галузі телекомунікаційних послуг рівень задоволеності споживачів формується через якість мобільного зв'язку (швидкість і стабільність послуг), ефективність каналів взаємодії, швидкість реагування та вирішення проблем, а також загальний досвід клієнта. На ринку телекомунікаційних послуг задоволеність споживачів слід розмежовувати на транзакційну та кумулятивну, оскільки взаємодія має регулярний характер і формується під впливом окремих контактів.

У цьому контексті транзакційна задоволеність – це оцінка споживачем окремої взаємодії або контакту з компанією, що має ситуаційний характер і враховує якість вирішення конкретного запиту чи досвіду обслуговування. Кумулятивна задоволеність – узагальнений накопичений результат, сформований на основі сукупного досвіду взаємодії споживача з компанією та відображає сприйняття якості послуг і обслуговування. Саме кумулятивна задоволеність у сфері телекомунікацій відіграє значну роль у формуванні довгострокової лояльності, але її особливістю є чутливість до окремих негативних контактів. Один окремих негативний досвід взаємодії може суттєво знизити загальний рівень кумулятивної задоволеності, тоді як поодинокі позитивна взаємодія не здатна компенсувати накопичений негативний досвід.

Слід згадати про утримання споживачів, що відображає здатність компанії зберігати наявну базу клієнтів протягом певного часу. Це є одним із ключових показників ефективності діяльності компанії, оскільки в умовах насиченого ринку витрати на залучення нових абонентів перевищують витрати на утримання наявної клієнтської бази. Телекомунікаційний ринок України є олігополістичним із високим рівнем конкуренції за сформовану базу споживачів, що вказує на необхідність «переманювання» клієнтів конкурентів, а це складний і витратний процес. Тож утримання наявних абонентів має стратегічне значення для збереження власної частки ринку.

Ще одним показником ефективності діяльності є коефіцієнт відтоку споживачів (churn rate), він є оберненим до коефіцієнта утримання. Старший викладач Гарвардської школи бізнесу Авері Дж. зазначає, що коефіцієнт відтоку – це показник, який відображає частку клієнтів, які припиняють взаємодію із компанією протягом певного періоду [9]. Зниження рівня відтоку розглядається як один із результатів ефективної системи управління клієнтською лояльністю та утримання споживачів.

З метою ефективного впливу на поведінку споживачів використовують програми лояльності – інструмент для заохочення до повторних покупок та утримання. Д. Чаффі та П. Сміт у працях вказували, що програми лояльності орієнтуються не лише на стимулювання повторних покупок, а й на створення додаткової цінності для клієнтів через персоналізацію взаємодії, використання індивідуального підходу та певні системи винагород [4].

Для телекомунікаційних компаній програми лояльності є важливим інструментом формування додаткової цінності пропозиції для споживача, особливо в умовах впливу факторів зовнішнього середовища, що підвищують чутливість споживачів до співвідношення «ціна–якість». Коли споживачі ще більш раціонально оцінюють альтернативні пропозиції на ринку, потрібно посилити власну ціннісну пропозицію через персоналізовані переваги, додаткові сервіси та механізми винагород саме для того й потрібні програми лояльності. Використання програм лояльності саме по собі не завжди забезпечує очікуваний результат утримання клієнтів, бо за відсутності чітко сформованої логіки використання інструментів для впливу на поведінку споживача вони можуть не діяти, або впливати фрагментовано.

Доцільно розглянути стратегію замикання споживачів (lock-in), концептуальні засади якої наведено у працях К. Шапіро та Г.Р. Варіан [5] та ґрунтувалися на сукупності економічних, технологічних та поведінкових факторів, що створюють додаткові бар'єри щодо зміни постачальника послуг і підвищують витрати для переходу між мобільними операторами. Стратегію доречно використовувати в умовах високої конкуренції, характерної для ринку

телекомунікаційних послуг, де вона є ефективним інструментом утримання споживачів. У межах стратегії розглядають декілька основних видів замикання, що базуються на природі впливу на споживача та охоплюють контрактне, економічне, технічне, психологічне замикання, а також замикання через дані користувачів, тобто з їх використанням, чи накопиченням.

Контрактне замикання передбачає укладення певних довгострокових зобов'язань між компанією та споживачем через договірні умови користування послугами протягом визначеного періоду. Абонент бере на себе зобов'язання користуватися послугами оператора на фіксованих умовах, що надалі обмежує споживача у швидкому переході до іншого постачальника послуг. У телекомунікаційній галузі контрактне замикання можна реалізувати через тарифні плани з фіксованим періодом дії або через умови контрактів, які передбачають додаткові витрати у разі дострокового розірвання угоди.

Економічне замикання реалізується шляхом створення фінансових переваг для абонентів, які накопичуються під час використання послуг компанії. Це можуть бути бонуси, чи знижки, втрата яких робить перехід менш вигідним з економічної точки зору.

Технічне замикання споживачів виникає через апаратні та програмні обмеження. Наприклад, апаратні бар'єри для телекомунікаційних компаній виникають у випадках, коли пристрої чи сервіси оператора сумісні лише з його власною інфраструктурою або додатковими елементами, що обмежують можливість їх альтернативного використання. Щодо програмних бар'єрів, то вони можуть бути пов'язані із цифровими екосистемами компанії, що ускладнює перенесення користувацького досвіду до іншого постачальника.

Психологічне замикання пов'язане із формуванням прихильності до певного бренду через емоції, довіру та звички користування. Для такого виду замикання характерний вибір у споживача, враховуючи не тільки раціональні фактори, а й сформоване позитивне ставлення до компанії.

Замикання через дані базується на накопиченні персоналізованої інформації, її налаштувань чи історії покупок, тому для споживача під час переходу до іншого оператора знижується зручність користування послугами та ускладнюється отримання такого ж рівня персоналізації.

Слід навести актуальний підхід до формування клієнтської лояльності, а саме концепцію цифрової лояльності, запропоновану у працях Д. Чаффі та П. Сміт [4]. Автори зазначали, що в умовах цифровізації особливого значення набувають цифрові канали взаємодії. Ці канали забезпечують постійний контакт зі споживачами, дозволяють оперативно реагувати на зміни в поведінці та потребах, а також є основою для персоналізованої взаємодії. У межах підходу цифрової лояльності варто згадати про RACE-модель, розроблену Д. Чаффі, а саме структурована система управління взаємодією компанії зі споживачем на всіх етапах контакту з брендом. Модель охоплює чотири взаємопов'язані етапи: охоплення (Reach), взаємодія (Act), конверсія (Convert) та залучення й утримання (Engage).

Щодо етапу охоплення (Reach), то він спрямований на формування першого враження, обізнаності споживачів про компанію, бренд, послуги та ціннісну пропозицію. Для реалізації цього етапу використовують цифрові канали комунікації, як-от соціальні мережі, пошукову систему (SEO), контекстну рекламу та безліч інших інструментів цифрового маркетингу. На практиці мобільні оператори реалізують цей етап через інформаційні та іміджеві рекламні кампанії, спрямовані на просування нових тарифних планів і сервісів. Також компанії активно ведуть соціальні мережі

Етап Act орієнтується на стимулювання взаємодії споживача з брендом. У межах цього етапу споживач переглядає пропозиції компанії, відвідує офіційний сайт чи мобільний додаток, комунікує через чат-боти, підписується на розсилки та ознайомлюється з умовами

тарифів і сервісів. Основна мета цього етапу — підвищення рівня залученості споживача та формування його зацікавленості в подальшій взаємодії з компанією.

На етапі конверсії (Convert) споживач приймає рішення щодо підключення послуг, зміни тарифного плану або продовження користування сервісами компанії. Саме на цьому етапі набувають значення фактори, що впливають на кінцеве рішення споживача, наприклад, співвідношення ціна-якість, зручність користування, персоналізовані пропозиції, якість обслуговування та загальний рівень клієнтського досвіду.

А фінальний етап залучення й утримання (Engage) спрямований на формування довгострокових взаємовідносин між клієнтом і компанією після завершення етапу конверсії. Для цього етапу характерні механізми програм лояльності, певних систем винагород, сервіси підтримки та інструменти комунікації для підтримання позитивного клієнтського досвіду та зниження рівня відтоку. На ринку телекомунікаційних послуг цей етап є найважливішим, оскільки, як уже зазначалося, в умовах насиченості ринку та високої конкуренції довгострокове утримання клієнтів набуває більшого значення, ніж залучення абонентів.

Тож RACE-модель дозволяє розглядати формування лояльності споживачів як безперервний процес управління взаємодією зі споживачем, який включає всі етапи його контакту з брендом — від охоплення до залучення та утримання, що є актуальним у контексті аналізу ринку телекомунікаційних послуг за умов цифровізації та зростання ролі гібридного клієнтського досвіду.

Для ринку телекомунікаційних послуг RACE-модель слід розглядати не лише як чудовий інструмент залучення нових споживачів, а й як механізм повторного управління взаємодією з уже наявною базою абонентів на різних етапах їх клієнтського циклу. За умов посиленої конкуренції та зниження бар'єрів переходу операторам слід постійно аналізувати поведінку споживачів і своєчасно реагувати на її зміну та ознаки потенційного відтоку.

Наприклад, мобільний оператор може фіксувати зниження активності користування послугами, зменшення обсягів споживання або затримки в оплаті, що може свідчити про ризик втрати цього абонента. За таких умов компанія фактично повторно запускає цикл взаємодії зі споживачем, починаючи із охоплення (Reach), використовуючи інформаційні повідомлення щодо нових або змінених тарифних планів, знижок на користування послугами чи додаткових сервісів. Ця взаємодія з оператором може здійснюватися через додаток, SMS-розсилки, push-повідомлення або цифрову рекламу.

У подальшому споживач переходить до етапу взаємодії (Act), коли переглядає доступні тарифи чи персоналізовані пропозиції, порівнює альтернативи. А вже за умов, коли споживача зацікавила пропозиція, відбувається повторна конверсія (Convert). Ну і фінальним етапом стає залучення й утримання (Engage), спрямоване на підтримку довгострокової взаємодії, підвищення рівня задоволеності та зниження ймовірності майбутнього відтоку.

Тож, для телекомунікаційних компаній RACE-модель це безперервний механізм управління клієнтською лояльністю, утримання абонентів, а не тільки інструмент первинного залучення нових споживачів. RACE-модель також можна доповнити контентною воронкою TOFU-MOFU-BOFU, яка адаптує комунікацію відповідно до рівня готовності споживача до прийняття рішення щодо покупки або продовження взаємодії з оператором.

Верхньою частиною воронки є етап TOFU (Top of the Funnel), спрямований на привернення уваги споживача та формування первинної обізнаності про бренд або послуги компанії. На цьому етапі споживач може навіть не усвідомлювати власної потреби або може не знати про наявні пропозиції ринку, тому основним завданням на цьому етапі є інформування та створення зацікавленості.

Наступний етап це MOFU (Middle of the Funnel), який характеризується більшим рівнем зацікавленості споживача, оскільки він вже взаємодіє з брендом, аналізує доступні варіанти та порівнює пропозиції різних мобільних операторів. За таких умов дуже важливо надавати

детальну й зрозумілу інформацію щодо тарифів, умов користування, основних переваг оператора та додаткових можливостей, а також щодо типу користування послугами в екосистемі бренду. Для телекомунікаційних компаній під час реалізації цього етапу ефективними є інструменти персоналізованих рекомендацій, консультування, калькулятор тарифів, матеріали з чітким порівнянням пропозицій, чат-боти, демонстрація переваг мобільного застосунку — тобто всі інструменти, що допоможуть споживачу оцінити доцільність вибору конкретної пропозиції.

Фінальним етапом воронки є BOFU (Bottom of the Funnel) – це момент, коли споживач приймає фінальне рішення щодо підключення послуги, зміни тарифного плану, продовження користування сервісами бренду. На цьому етапі потрібно використовувати стимули, що здатні вплинути на рішення клієнта, як-от акційні пропозиції, бонуси, персоналізовані знижки, додаткові пакети послуг, безкоштовний пробний період або спеціальні умови користування для абонента.

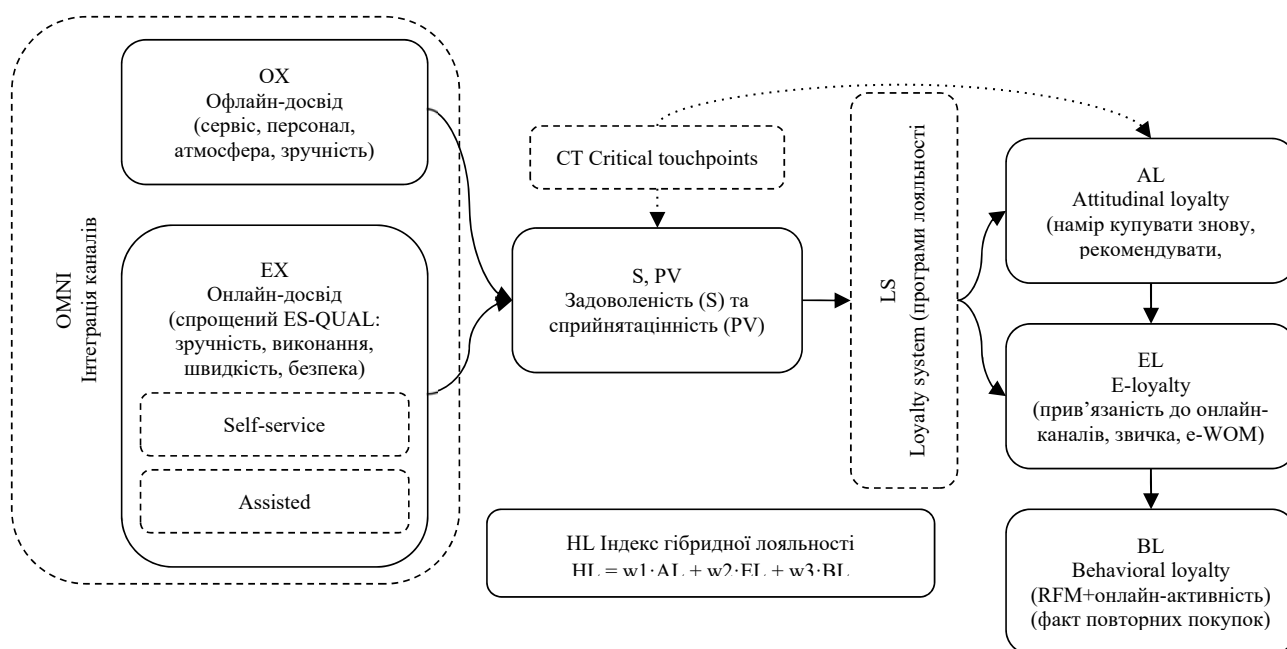
Традиційні підходи до вимірювання лояльності часто розглядають окремо поведінкові показники, ставлення та наміри споживачів або якість сервісу в межах окремих каналів, тоді як для гібридного досвіду має значення інтеграція цих вимірів у єдину систему оцінювання. У межах гібридного клієнтського досвіду лояльність розглядається як інтегрований конструкт, що об'єднує наміри та прихильність (attitudinal), прив'язаність до онлайн-каналів (e-loyalty), факт повторних покупок (behavioral) в єдину систему оцінювання [6]. Модель базується на причинно-наслідковому зв'язку, де якість онлайн- (EX) та офлайн-досвіду (OX), а також їх омніканальна узгодженість (OMNI) впливають на задоволеність (S), яка трансформується у ставлення (AL) та цифрову/поведінкову лояльність (EL, BL).

Операціоналізація передбачає використання індикаторів e-service quality (зручність, надійність виконання, швидкість доступу, безпека) для EX, NPS [10] та індексу намірів для AL, а також RFM-аналізу для BL. Модель є релевантною для телекомунікаційного ринку через високу інтенсивність омніканальної взаємодії. На рис. 1 пропонується адаптована модель гібридної лояльності для телекомунікаційного ринку, для якого характерні: низька частота контактів із компанією, висока роль цифрових каналів та критична значущість збоїв у роботі.

Адаптація моделі відображає особливості функціонування телекомунікаційного ринку, де взаємодія зі споживачем здійснюється переважно через цифрові канали, а кількість прямих контактів із компанією є низькою. За таких умов зростає роль кожної окремої взаємодії, оскільки ми пам'ятаємо про кумулятивну задоволеність, де навіть незначна зміна у якості сервісу може вплинути на загальне сприйняття бренду та рівень задоволеності. А також споживачі мають чутливість до збоїв у наданні послуг, що зумовлює необхідність врахувати критичність контактних точок як фактор формування задоволеності і подальшої лояльності. Запропонована модель дозволяє враховувати специфіку гібридного клієнтського досвіду та особливості поведінки абонентів на телекомунікаційному ринку.

У цьому контексті до моделі вводяться такі уточнення:

- розширення блоку EX через поділ каналів взаємодії на self-service (мобільні додатки, вебсайти, чат-боти) та assisted interaction (кол-центри, оператори підтримки), що дозволяє диференціювати вплив стандартного контакту та з певною проблемою;
- інтеграція програм лояльності як механізму штучних точок контакту, що забезпечує регулярність взаємодії зі споживачем та сприяє накопиченню задоволеності, впливаючи на наміри і прихильність (AL) та на прив'язаність до онлайн-каналів (EL);
- введення категорії critical touchpoints, які відображають ситуації сервісних збоїв і виступають модератором зв'язку між задоволеністю (S) та формою лояльності (AL), оскільки навіть одиничний негативний досвід може суттєво змінювати поведінкові наміри клієнта.



Джерело: адаптовано авторами на основі [6].

Рис. 1. Модель гібридної лояльності на ринку телекомунікаційних послуг

Таким чином, запропонована адаптація моделі зберігає її основну базову логіку причинно-наслідкових зв'язків, при цьому уточнюючи її з урахуванням особливостей галузевої специфіки телекомунікаційного ринку та гібридного клієнтського досвіду, що дозволяє точніше відображати реальні умови взаємодії зі споживачами.

Висновки. В статті авторами було систематизовано теоретичні засади формування клієнтської лояльності на ринку телекомунікаційних послуг в умовах цифровізації та високого конкурентного тиску. Авторами встановлено, що важливим елементом цієї системи є задоволеність споживачів, яка є основним предиктором лояльності та має розглядатися диференційовано як транзакційна та кумулятивна. Запропоновано підвищити ефективність утримання клієнтів через застосування концепції стратегічного замикання споживачів: контрактні, економічні, технічні, психологічні механізми та замикання через дані. В статті зазначено, що сучасні підходи вимірювання лояльності потребують трансформації через гібридний клієнтський досвід. Наукова новизна статті полягає у розробці моделі гібридної лояльності на ринку телекомунікаційних послуг, яка враховує поділ цифрових каналів взаємодії на self-service (мобільні додатки, вебсайти, чат-боти) та assisted interaction (кол-центри, оператори підтримки), інтеграцію програм лояльності як додаткових точок контакту та введення критичних точок контакту, що дозволяє більш точно оцінювати вплив позитивних та негативних взаємодій на загальний рівень задоволеності споживача. Ефективна система формування лояльності на ринку телекомунікаційних послуг має базуватися на комплексному поєднанні поведінкових, економічних та цифрових інструментів впливу на кумулятивний рівень задоволеності споживача та утримання, що трансформується у лояльність. Подальшим напрямом досліджень може бути отримання статистичних даних на основі запропонованої моделі.

References

1. Moreira, A. C., Freitas, P. M., & Moutinho, V. M. F. (2017). The effects of brand experiences on quality, satisfaction and loyalty: an empirical study in the telecommunications multiple-play service market. *Innovar*, 27(64), 23–36. DOI: <https://doi.org/10.15446/innovar.v27n64.62366>.

Література

1. Moreira A. C., Freitas, P. M., Moutinho V. M. F. The effects of brand experiences on quality, satisfaction and loyalty: an empirical study in the telecommunications multiple-play service market. *Innovar*. 2017. No. 27(64). P. 23–36. DOI: <https://doi.org/10.15446/innovar.v27n64.62366>.

2. Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). Marketing Management (15th ed.). Harlow: Pearson Education. 832 p.
3. Reichheld, F. (2001). Prescription for cutting costs. Bain & Company. URL: https://media.bain.com/Images/BB_Prescription_cutting_costs.pdf.
4. Chaffey, D., & Smith, P. R. (2017). Digital Marketing Excellence: Planning, Optimizing and Integrating Online Marketing (5th ed.). Routledge. 690 p. URL: <https://slims.bakrie.ac.id/repository/c9a5d40abd22864dd528563595e1975e.pdf>.
5. Shapiro, C., & Varian, H. R. (1998). Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy. Harvard Business School Press. 352 p. URL: <https://www.kcmit.edu.np/Uploads/information-rulesLarge20210211052224.pdf>.
6. Ustik, T. V., & Melnyk, O. I. (2025). Modeli Otsiniuvannia loialnosti v umovakh hibrydnogo klientskoho dosvidu maloho biznesu [Models for Assessing Loyalty in the Conditions of Hybrid Customer Experience of Small Business]. *Economic Bulletin of National Technical University of Ukraine "Kyiv Polytechnic Institute"*, (35). DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.35.2025.352403> [in Ukrainian].
7. Korotun, V. I., Kolisnyk, M. K., & Kravchenko, O. V. (2024). Omnikanalniy marketynh: stvorennia tsilisnoi vzaemodii mizh brendom ta spozhyvachem [Omnichannel Marketing: Creating a Holistic Interaction Between Brand and Consumer]. *Economy and Society*, (63). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-20> [in Ukrainian].
8. Alnaim, A. F., Sobaih, A. E. E., & Elshaer, I. A. (2022). Measuring the mediating roles of e-trust and e-satisfaction in the relationship between e-service quality and e-loyalty: A structural modeling approach. *Mathematics*, 10(13). DOI: <https://doi.org/10.3390/math10132328>.
9. Gallo, A. (2014). The Value of Keeping the Right Customers. *Harvard Business Review*. URL: <https://hbr.org/2014/10/the-value-of-keeping-the-right-customers>.
10. Baquero, A. (2022). Net Promoter Score (NPS) and customer satisfaction: Relationship and efficient management. *Sustainability*, 14(4). DOI: <https://doi.org/10.3390/su14042011>.
2. Kotler P., Keller K. L. Marketing Management. 15th ed. Harlow: Pearson Education, 2016. 832 p.
3. Reichheld F. Prescription for cutting costs. Bain & Company. 2001. URL: https://media.bain.com/Images/BB_Prescription_cutting_costs.pdf.
4. Chaffey D., Smith P. R. Digital Marketing Excellence: Planning, Optimizing and Integrating Online Marketing. 5th ed. Routledge, 2017. 690 p. URL: <https://slims.bakrie.ac.id/repository/c9a5d40abd22864dd528563595e1975e.pdf>.
5. Shapiro C., Varian H. R. Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy. Harvard Business School Press, 1998. 352 p. URL: <https://www.kcmit.edu.np/Uploads/information-rulesLarge20210211052224.pdf>.
6. Устік Т. В., Мельник О. І. Моделі Оцінювання лояльності в умовах гібридного клієнтського досвіду малого бізнесу. *Економічний вісник НТУУ "КПІ"*. 2025. № 35. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.35.2025.352403>.
7. Коротун В. І., Колісник М. К., Кравченко О. В. Омніканальний маркетинг: створення цілісної взаємодії між брендом та споживачем. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-20>.
8. Alnaim A. F., Sobaih A. E. E., Elshaer I. A. Measuring the mediating roles of e-trust and e-satisfaction in the relationship between e-service quality and e-loyalty: A structural modeling approach. *Mathematics*. 2022. Vol. 10, No. 13. DOI: <https://doi.org/10.3390/math10132328>.
9. Gallo A. The Value of Keeping the Right Customers. *Harvard Business Review*. 2014. URL: <https://hbr.org/2014/10/the-value-of-keeping-the-right-customers>.
10. Baquero A. Net Promoter Score (NPS) and customer satisfaction: Relationship and efficient management. *Sustainability*. 2022. Vol. 14, No. 4. DOI: <https://doi.org/10.3390/su14042011>.