

DOI: 10.15276/EJ.03.2026.1

DOI: 10.5281/zenodo.23222755

UDC: 330.8:658.818.332.025.12

JEL: M29

Received: 2026-07-28, Revised: 2026-08-25, Accepted: 2026-09-05, Published: 2026-09-29

МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОГРАМИ КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

METHODICAL SUPPORT FOR EVALUATING THE EFFECTIVENESS OF A CONTROLLING PROGRAMME AT AN ENTERPRISE

Arthur Ye. Avanesian

Odesa Polytechnic National University, Odesa, Ukraine

ORCID: 0009-0004-9393-4423

Email: avanesian.a.e.@op.edu.ua

Аванесьян А.Є. Методичне забезпечення оцінки ефективності програми контролінгу на підприємстві. Науково-методична стаття.

У статті досліджено методичні підходи до оцінювання ефективності програм лояльності споживачів промислової продукції в системі контролінгу підприємства. Обґрунтовано комплексний підхід до формування лояльності, що поєднує цінові, нецінові та непрямі методи впливу на поведінку споживачів. Запропоновано методичне забезпечення оцінювання ефективності програми лояльності, що передбачає визначення бажаного сценарію поведінки споживача, формування параметрів «ідеального споживача», визначення його частки серед учасників програми та моніторинг її динаміки. Удосконалено структуру оцінювання шляхом поєднання економічних, маркетингових, комунікаційних та поведінкових показників у єдиному алгоритмі, інтегрованому до інформаційно-аналітичного контуру контролінгу. Запропонований підхід створює інформаційну основу для виявлення відхилень, оцінювання результативності заходів лояльності та обґрунтування управлінських рішень щодо їх коригування.

Ключові слова: лояльність, споживач, контролінг, методика, ефективність, програма, сценарій, комплекс

Avanesian A.Ye. Methodical Support for Evaluating the Effectiveness of a Controlling Programme at an Enterprise. Scientific and methodical article.

The article examines methodological approaches to assessing the effectiveness of consumer loyalty programs for industrial products within an enterprise controlling system. A comprehensive approach to loyalty formation is substantiated, combining price, non-price, and indirect methods of influencing consumer behavior. A methodological framework for assessing the effectiveness of a loyalty program is proposed, based on determining the desired consumer behavior scenario, defining the parameters of an "ideal consumer", identifying their share among program participants, and monitoring its dynamics. The assessment structure is improved by combining economic, marketing, communication, and behavioral indicators within a unified algorithm integrated into the information and analytical framework of enterprise controlling. The approach provides an information basis for identifying deviations, assessing the effectiveness of loyalty measures, and supporting management decisions on their adjustment.

Keywords: loyalty, consumer, controlling, methodology, efficiency, program, scenario, complex

Сучасний стан ринкових відносин характеризується постійним укладенням угод у доволі динамічних обставинах, в яких доводиться функціонувати господарюючим суб'єктам, що веде не просто до зростання ролі управління ними, а до якісних змін у розумінні самого управління – його принципів, структури і методів реалізації. У цих динамічних умовах перед менеджерами особливо гостро постає завдання прогнозування змін ринкового середовища та своєчасного реагування на нові загрози й можливості. Важливого значення набуває формування інформаційно-аналітичної основи для прийняття управлінських рішень, що може забезпечуватися в межах системи контролінгу підприємства [8]. В умовах вітчизняної економіки формуються основні умови для впровадження контролінгу саме як інструменту інноваційної діяльності промислових підприємств. У цьому контексті варто звернутися до розгляду однієї з його важливих складових – застосування у складі системи контролінгу методів формування лояльності споживачів та оцінки їх ефективності.

У Національній економічній стратегії на період до 2030 р. (2021) за напрямом 15 «Сфера послуг» однією зі стратегічних цілей проголошено: «забезпечення розвитку інноваційних торгових відносин, що гарантують високу якість товарів споживачам» [3].

Аналіз останніх публікацій по проблемі

Під час проведення даного дослідження були проаналізовані праці таких учених: Захарченко В., Меркулов М., Балахонова О. [1, 2, 7], Полозова Т. [4], Портер М. [5], Студінська Г. [6], Філіппова С. і Селіванова Н. [8], Schoell W. та Guiltinan J. [9], Stone M. and Woodcock N. [10].

Серед сучасних зарубіжних досліджень варто виокремити праці, у яких ефективність програм лояльності розглядається з позицій поведінкових результатів, залучення споживачів та особливостей взаємодії з підприємством. Так, Belli A., O'Rourke A.-M., Carrillat F. A., Pupovac L., Melnyk V. та Napolova E. на основі метааналізу 429 ефектів досліджень програм лояльності встановили, що їхній вплив більшою мірою проявляється у поведінковій лояльності, тоді як зміна ставленнєвої лояльності є

складнішим завданням [12]. Meyer-Waarden L., Bruwer J. та Galan J.-P. досліджують залучення споживачів до програм лояльності та встановлюють взаємозв'язок між сприйманою цінністю програми, залученням до неї, лояльністю до програми та лояльністю до бренду [13].

Для промислової тематики особливе значення мають дослідження B2B-взаємодії. Belhadi A., Kamble S., Benkhathi I., Gupta S. та Mangla S. K. досліджують вплив цифрових технологій та електронного «сарафанного радіо» (eWOM) на лояльність і повторну поведінку клієнтів у B2B-середовищі [14]. Lundin L. та Kindström D. розглядають клієнтський шлях у B2B-ринках та виділяють цифровізацію контактних точок і процесів взаємодії як важливі складові його розвитку [15].

Сучасний підхід до вимірювання лояльності також передбачає розмежування власне лояльності та її поведінкових результатів. Bourdeau B. L., Cronin J. J. та Voorhees C. M. запропонували модель, у якій різні фази лояльності пов'язуються з такими результатами поведінки, як рекомендації та частка витрат споживача у конкретного підприємства [16]. Такий підхід підтверджує доцільність оцінювання лояльності не за одним показником, а через систему взаємопов'язаних поведінкових результатів.

При аналізі забезпечення конкурентоспроможності підприємства Т. Полозова вважає доцільним враховувати еволюційно-сутнісні принципи, що ґрунтуються на поведінковій теорії [4]. М. Портер, досліджуючи сучасний бізнес, зазначав: «Часто реакція існуючих фірм набуває форми посилення маркетингової діяльності, спеціальних програм стимулювання збуту та вдосконалення якості товару» [5].

Таким чином, сучасні підходи до оцінювання лояльності відрізняються передусім об'єктом оцінювання: поведінковими результатами споживача, його залученням до програми, результатами взаємодії з підприємством та характеристиками клієнтського шляху. Для B2B-середовища особливого значення набувають повторна поведінка клієнтів, частка витрат, рекомендації та результати взаємодії на окремих точках контакту. Водночас комплексне поєднання економічних, маркетингових, комунікаційних і поведінкових показників у системі контролінгу підприємства потребує подальшого методичного опрацювання.

Так, С. Філіппова та Н. Селіванова наголошують: «Розглядаючи роль і значення відділу контролінгу у діяльності підприємств, окрему увагу варто приділяти посаді контролера. До обов'язків і завдань контролера також включають процес формування цілей, розробку планів для їх реалізації та внесення, на основі аналізу план-факт, відповідних коригувань у процес прийняття управлінських рішень» [8]. Такий підхід відповідає сучасному розумінню управління взаємодією з клієнтами, за якого систематизація інформації про точки контакту, поведінку споживача та результати взаємодії створює основу для коригування управлінських рішень. Зокрема, дослідження цифровізації клієнтського шляху в B2B-середовищі показує необхідність комплексного моніторингу точок контакту, ролей учасників та процесу взаємодії з клієнтом [15].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми

Незважаючи на значну кількість наукових публікацій, присвячених управлінню лояльністю споживачів та застосуванню інструментарію контролінгу, недостатньо розробленими залишаються методичні підходи до комплексного оцінювання результативності програм лояльності в системі управління підприємством. Існуючі підходи переважно зосереджуються на окремих економічних, маркетингових або поведінкових показниках, що ускладнює встановлення взаємозв'язку між запланованою поведінкою споживача, фактичними результатами програми та економічним ефектом для підприємства. Крім того, недостатньо формалізовано механізм використання результатів такого оцінювання для подальшого коригування програми в межах системи контролінгу. Тому невирішеною частиною проблеми є формування єдиного методичного підходу, який поєднує визначення бажаного сценарію поведінки споживача, параметрів «ідеального споживача», систему відповідних показників, моніторинг їх динаміки та використання отриманої інформації для обґрунтування управлінських рішень.

Формулювання цілей дослідження (постановка завдання)

Метою статті є формування методичних підходів до оцінювання ефективності програми лояльності споживачів на основі моделювання бажаного сценарію споживчої поведінки в межах існуючої системи контролінгу.

Матеріали та методи

Методологічною основою дослідження є сучасні положення теорії контролінгу, маркетингового управління та управління взаємовідносинами зі споживачами. У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, що забезпечили обґрунтування методичних підходів до оцінювання ефективності програм лояльності в системі контролінгу підприємства. Для досягнення поставленої мети застосовано методи аналізу та синтезу – при дослідженні існуючих підходів до формування програм лояльності та оцінювання їх ефективності; метод порівняльного аналізу – для зіставлення існуючих методик оцінювання результативності програм лояльності; системний підхід – для розгляду програми лояльності як складової системи контролінгу підприємства; метод моделювання – при формуванні бажаного сценарію споживчої поведінки; метод узагальнення – для формування методичного забезпечення оцінки ефективності програми лояльності. Інформаційну основу дослідження становили наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань контролінгу, маркетингу, управління лояльністю

споживачів та оцінювання ефективності маркетингових програм. Запропонований методичний підхід передбачає комплексне оцінювання програми лояльності за сукупністю економічних, маркетингових, комунікаційних та поведінкових показників, що дає змогу здійснювати моніторинг досягнення бажаного сценарію споживчої поведінки та підвищувати обґрунтованість управлінських рішень у системі контролінгу підприємства.

Виклад основних результатів та їх обґрунтування

Спочатку визначимо: методи формування лояльності – це сукупність практичних прийомів, які використовуються для управління поведінкою споживачів і можуть бути застосовані на підприємствах у системах контролінгу на промислових підприємствах. У загальному визначенні поняття «лояльність» можна трактувати як терпиме і доброзичливе відношення деякого сегменту споживчого сектору до продукції конкретного підприємства у довгостроковому періоді.

Фактично методи формування лояльності є розширеними методами цінового та нецінового стимулювання покупок з метою спонукання до здійснення повторної покупки та надання переваги запропонованому продукту над продукцією конкурентів, а також емоційного прив'язування покупця до товару/послуги підприємства [7]. Ці методи створюють постійний довгостроковий стимул до покупок і спираються не лише на фінансову, але й на емоційну мотивацію (таблиця. 1).

Таблиця 1. Методи формування лояльності споживачів (узагальнення автора)

Напрямок формування лояльності	Основні методи
Цінові методи	дисконтні та бонусні програми (усі види знижок, карткові системи, купони); розіграші призів і подарунки за покупку; конкурси, лотереї та ігрові механіки; накопичувальні програми лояльності (бонусні бали, кешбек, накопичувальні знижки); диференційоване ціноутворення для постійних споживачів (спеціальні ціни, індивідуальні комерційні пропозиції).
Не цінові методи	персоналізовані комунікації зі споживачами; підвищення компетентності споживачів; створення клубів клієнтів; відстеження «шляху клієнта»; робота зі скаргами та організація зворотного зв'язку; надання доступу до закритих ресурсів і спеціальних сервісів.
Методи не прямого формування лояльності	стимулювання власного персоналу; стимулювання посередників; мотивація персоналу до підвищення якості обслуговування; розвиток партнерських програм із посередниками (спільні програми лояльності, кооперація з дилерами та постачальниками).

Джерело: власна розробка автора

Комплексний метод формування лояльності споживачів ґрунтується на інтеграції трьох взаємодоповнюючих груп інструментів: цінових, нецінових та методів непрямого формування лояльності. Кожна із зазначених груп виконує власну функцію у процесі побудови довгострокових взаємовідносин зі споживачами. Цінові методи забезпечують економічне стимулювання повторних покупок шляхом використання систем знижок, бонусних і накопичувальних програм. Нецінові методи орієнтовані на розвиток комунікацій із клієнтами, персоналізацію взаємодії, підвищення рівня задоволеності та формування емоційної прихильності до підприємства. Методи непрямого формування лояльності спрямовані на вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів, розвиток партнерських відносин та підвищення якості обслуговування, що опосередковано впливає на формування стійкої лояльності споживачів.

Разом із розвитком концепції маркетингу взаємовідносин суттєво змінилися підходи до оцінювання результативності програм лояльності. Якщо на початкових етапах основна увага приділялася збільшенню обсягів продажу та кількості повторних покупок, то сучасні підходи передбачають комплексне оцінювання поведінки споживачів, рівня їх задоволеності, інтенсивності взаємодії з підприємством та довгострокової цінності клієнта. Саме тому ефективність програми лояльності доцільно розглядати не лише як маркетинговий результат, а як складову загальної системи управління підприємством, інтегровану із системою контролінгу. Контролінг забезпечує інформаційно-аналітичну підтримку процесу прийняття управлінських рішень щодо формування, реалізації та вдосконалення програм лояльності. Його використання дозволяє своєчасно виявляти відхилення між запланованими та фактичними результатами, оцінювати причини таких відхилень, а також формувати рекомендації щодо коригування маркетингової політики підприємства. У зв'язку з цим оцінювання ефективності програм лояльності повинно здійснюватися не як окремий маркетинговий захід, а як постійний елемент системи контролінгу. Створення комплексного методу формування лояльності споживачів промислової продукції базується на концепції маркетингових взаємовідносин і передбачає можливість конструювання заходів залежно від цілей підприємства, спрямованих на формування лояльності споживачів на вже відомому ринку та для відомої продукції. Практична реалізація такого методу може здійснюватися за допомогою маркетингового інструментарію, який включає програми формування лояльності споживача.

Перевагами такого комплексного методу формування лояльності у порівнянні з класичними методами можуть бути:

1. Включає в себе елементи всіх методів, що робить його гнучким і таким, що легко адаптується до змінних ринкових умов.

2. Дозволяє вибудовувати довгострокову програму дій на відміну від класичних методів.
3. Дозволяє впливати на декілька або всі цільові групи споживачів продукції.
4. Заснований на концепції маркетингу взаємовідносин, що дозволяє формувати комплексну лояльність.

5. За рахунок збільшення кількості лояльних клієнтів дозволяє знизити витрати на просування та збільшити прибутковість кожного клієнта.

Особливістю сучасних програм лояльності є необхідність одночасного врахування економічних результатів діяльності підприємства та змін у поведінці споживачів. Саме тому оцінювання ефективності повинно здійснюватися на основі сукупності взаємопов'язаних показників, що характеризують не лише фінансові результати реалізації програми, але й маркетингові та комунікаційні ефекти. Такий підхід забезпечує більш об'єктивне уявлення про результативність використання програм лояльності та дозволяє своєчасно виявляти напрями їх удосконалення. У практиці контролінгу доцільно використовувати комплексну систему показників, яка забезпечує можливість порівняння отриманих результатів із запланованими параметрами поведінки споживачів. Це дозволяє не лише оцінити досягнутий рівень лояльності, а й прогнозувати подальшу реакцію споживачів на зміну маркетингових інструментів підприємства. Таким чином, система контролінгу набуває функції не лише контролю, а й інформаційної підтримки стратегічного управління взаємовідносинами зі споживачами.

Оцінити ефективність впровадження комплексного методу формування лояльності можна за методикою вимірювання ключових параметрів перед впровадженням програми та під час її дії:

А. Середній термін життя картки лояльності, тобто час, протягом якого клієнт залишається покупцем магазину;

Б. Середній чек, тобто сума, яку постійний клієнт витрачає за одну «сесію покупок»;

В. Середня кількість покупок продукції за одиницю часу;

Г. Кошик покупок, тобто якісний склад покупок клієнта за всім спектром продукції, що пропонується підприємством.

Якщо ці показники демонструють тенденцію до зростання, отже, програма лояльності є ефективною.

Оцінити ефективність програми лояльності можна і за такими параметрами.

Д. Динаміка виданих бонусів. Показник приросту або зменшення кількості виданих бонусів за певний період дозволяє аналізувати тренд купівельної активності, коригувати бюджети та плани продажів. Динаміка кількості виданих бонусів, безумовно, буде помітна і за зміною обсягів продажів, однак саме цей параметр наочно демонструє актуальність самої програми лояльності – чи згадує покупець про картку лояльності, коли розраховується за покупки.

Е. Динаміка відвідувачів, які зберегли (отримали) картку програми. Регулярний аналіз приросту або зменшення кількості активних карток, а також динаміка їх видачі за певний період дозволяють підприємству виявити неефективні місця в управлінні програмою. Якщо зменшується кількість учасників програми, а існуючі учасники не отримують бонуси, то варто оцінити за допомогою експрес-опитування рівень задоволеності клієнтів, перевірити, чи дотримуються умови роботи програми лояльності в місцях продажу.

Ж. Динаміка річного доходу, отриманого компанією від власників карток. Це прямий фінансовий показник якості програми. Приріст сум покупок – це головна мета, заради якої, як правило, все започатковується.

З. Динаміка середньої вартості однієї покупки. Зменшення середньої вартості однієї покупки не завжди є тривожним показником, адже могли знизитися ціни або в асортименті з'явилися дешевші товари. При аналізі цього показника необхідно розглядати динаміку за товарними групами.

І. Частота здійснення покупки. Скільки разів на місяць, квартал або рік клієнти купують товари чи послуги – це важлива інформація, яка дозволяє підприємству створити реальний привід для підтримання комунікації з клієнтом, наприклад, нагадуючи йому про початок передплатної кампанії на журнал або повідомляючи про зниження цін. Крім того, для багатьох груп клієнтів нескладно визначати цикли споживчої активності та налаштовувати свою програму під ці періоди.

Зазначені поведінкові параметри доцільно доповнювати економічними, маркетинговими та комунікаційними показниками, що дає змогу оцінювати ефективність програми лояльності комплексно в системі контролінгу [11].

1. Економічна ефективність програми лояльності. В економічному параметрі враховуються такі складові, як динаміка продажів, індекс повернення маркетингових інвестицій ROI (відношення середнього збільшення прибутку до обсягу інвестицій), порівняльний аналіз поведінки клієнтів, які взяли участь у програмі та не брали участі: середня вартість покупок, їх кількість тощо, прибуток від залучення нових клієнтів.

Вкладення в програми лояльності є не чим іншим, як маркетинговими інвестиціями. Можна оцінити ефективність програм заохочення клієнтів у категоріях інвестиційного менеджменту. Визначається виручка, розраховується чиста приведена вартість програми лояльності (NPV – Net Present Value), визначаються строки окупності та точки беззбитковості [1]. У межах цього підходу здійснюється спостереження за динамікою середнього чека, середнім рівнем повторних звернень; впливом лояльності

на зростання загальної бази споживачів організації, зростанням норми прибутку в розрахунку на одного клієнта при спрацьовуванні ефекту лояльності.

2. Маркетингова ефективність програми заохочення клієнтів. У розрахунок маркетингової ефективності включається динаміка структури клієнтів (частки постійних, незадоволених), динаміка відносин до підприємства: відомість, оцінка, намір користуватися послугами; ставлення до програми лояльності: відомість, привабливість пропозиції, намір взяти участь, якість обслуговування клієнтів у межах роботи за програмою лояльності.

Щоб мати можливість оцінити лояльність споживачів, необхідно врахувати таке:

- теперішню та минулу купівельну поведінку;
- очікувану майбутню поведінку;
- повторні покупки;
- збільшення середнього обсягу покупки;
- перехід на інші товари ;
- бар'єри до переходу на інші товари;
- відгуки та рекомендації щодо товару;
- реакція на скарги та реклаमाції.

Також доцільно досліджувати приховані показники, такі як: відмова від дисконту; спалювання невикористаних бонусів.

Дослідження рівня задоволеності споживача надає менеджерам розуміння ситуації, як ставиться споживач до підприємства і до конкретного продукту. Оскільки даний показник кількісний, це дозволяє порівнювати показники за різні періоди часу, між різними підрозділами та територіями [2].

3. Комунікативна ефективність програми заохочення клієнтів. Розрахунок комунікаційної ефективності відбувається за стандартними параметрами: кількість згадувань про підприємство, та програму лояльності в ЗМІ та соціальних медіа, структура цитування: співвідношення позитивних, негативних і нейтральних згадувань, динаміка частки згадувань підприємства і програми лояльності на фоні конкурентів

Таким чином, економічні, маркетингові, комунікаційні та поведінкові показники доцільно розглядати як взаємопов'язані складові єдиної системи оцінювання ефективності програми лояльності. При цьому поведінкові показники характеризують ступінь наближення фактичної поведінки споживачів до визначеного бажаного сценарію, а економічні, маркетингові та комунікаційні показники дають змогу оцінити результати його реалізації для підприємства. Їх комплексне використання в системі контролінгу забезпечує можливість не лише визначати досягнутий рівень ефективності програми, а й обґрунтовувати подальші управлінські рішення щодо її коригування.

Багато науковців пов'язують лояльність із здійсненням повторної покупки [9, 10]. Однак підвищення лояльності і кінцева мета програми лояльності досягаються не лише за рахунок здійснення повторних покупок [6].

Цілями програми лояльності можуть бути:

Ключові цілі:

- збільшення доходів, прибутку, частки ринку.
- Основні цілі:
- залучення нових клієнтів;
- формування лояльності клієнтів;
- створення бази даних;
- створення можливостей для комунікації продавець–покупець;
- підтримка інших підрозділів підприємства;

Другорядні цілі:

- підвищення іміджу бренду та підприємства в цілому;
- підвищення частоти покупок;
- вирішення проблем підприємства;
- підтримка зв'язків з громадськістю;
- підтримка дилерської мережі;
- інші цілі.

На основі проведеного аналізу автором запропоновано методику оцінювання ефективності програми лояльності, засновану на бажаному сценарії поведінки споживача, що визначається виходячи з цілей програми та створення індивідуальної схеми лояльності споживача для кожного підприємства. Ця методика базується на використанні зворотного зв'язку зі споживачами (узагальнення автора).

Методика оцінки ефективності програми лояльності на основі бажаного сценарію поведінки споживача. Запропонована методика оцінювання ефективності програми лояльності базується на послідовному виконанні взаємопов'язаних етапів, кожний із яких забезпечує отримання необхідної інформації для прийняття управлінських рішень у системі контролінгу підприємства.

На першому етапі визначаються параметри «ідеального споживача». До таких параметрів можуть належати частота здійснення покупок, середній обсяг придбаної продукції, тривалість співпраці, рівень

активності в програмі лояльності, своєчасність здійснення оплат та інші характеристики, що відповідають стратегічним цілям підприємства.

На другому етапі здійснюється уточнення сформованих параметрів з урахуванням поточних маркетингових умов, особливостей ринку та специфіки цільового сегмента споживачів. Це дозволяє адаптувати критерії оцінювання до змін зовнішнього середовища.

Третій етап передбачає відбір серед власників карт лояльності тих споживачів, які максимально відповідають визначеним параметрам «ідеального споживача». Одночасно визначається їх частка у загальній базі учасників програми.

На четвертому етапі проводяться маркетингові заходи, спрямовані на підтримку та розвиток лояльності саме цієї групи споживачів. До таких заходів можуть належати персоналізовані пропозиції, спеціальні бонусні програми, індивідуальні умови співпраці та інші інструменти стимулювання.

П'ятий етап полягає у визначенні частки «ідеальних споживачів» за підсумками звітного періоду, що дозволяє оцінити поточний рівень результативності реалізації програми лояльності.

На шостому етапі здійснюється щомісячний моніторинг зміни частки «ідеальних споживачів» у загальній кількості власників карт лояльності. Такий моніторинг забезпечує безперервне інформаційне супроводження процесу контролінгу.

Сьомий етап передбачає порівняння отриманих результатів із показниками попереднього періоду, при цьому нові «ідеальні споживачі» аналізуються окремо, що дозволяє більш об'єктивно оцінити ефективність реалізованих заходів.

На восьмому етапі формується аналітичний висновок щодо результативності програми лояльності, визначаються причини відхилень від запланованих показників та оцінюється доцільність використання окремих інструментів стимулювання.

Заключний, дев'ятий етап передбачає передпланове та дослідницьке вдосконалення системи лояльності. На основі результатів проведеного аналізу приймаються управлінські рішення щодо коригування програми, уточнення критеріїв оцінювання та вдосконалення механізмів взаємодії зі споживачами.

Методика оцінювання ефективності програми лояльності передбачає не лише фіксацію досягнутих результатів, а й формування інформаційної основи для прийняття управлінських рішень у системі контролінгу підприємства. Її практичне застосування дозволяє забезпечити безперервний моніторинг змін у поведінці споживачів, своєчасно виявляти відхилення від запланованих показників та визначати ефективність окремих інструментів стимулювання попиту. На відміну від традиційних підходів, які здебільшого ґрунтуються на оцінюванні окремих фінансових або маркетингових показників, запропонована методика забезпечує комплексне дослідження взаємозв'язку між результатами реалізації програми лояльності та зміною поведінкових характеристик споживачів. Застосування методики створює можливість накопичення статистичної інформації щодо ефективності окремих заходів програми лояльності. Це дозволяє не лише оцінити поточний стан взаємовідносин із клієнтами, а й простежити довгострокові тенденції розвитку клієнтської бази, визначити найбільш ефективні механізми стимулювання повторних покупок та своєчасно виявляти групи споживачів, які поступово втрачають зацікавленість у співпраці з підприємством. У результаті керівництво отримує можливість переходу від реагування на вже сформовані негативні тенденції до їх попередження. Важливою перевагою цього підходу є його адаптивність. Залежно від особливостей діяльності підприємства перелік критеріїв оцінювання може уточнюватися або доповнюватися новими показниками без зміни загальної логіки методики. Це дозволяє використовувати її як на підприємствах виробничої сфери, так і в організаціях сфери послуг, де структура взаємовідносин зі споживачами має власну специфіку. Одночасно забезпечується можливість адаптації методики до змін ринкової кон'юнктури, поведінки споживачів та стратегічних цілей підприємства. Отримані результати можуть використовуватися під час розроблення маркетингових програм, формування бюджету заходів із підтримки лояльності, визначення доцільності впровадження нових інструментів стимулювання, а також оцінювання ефективності вже реалізованих заходів. Використання результатів оцінювання в системі контролінгу забезпечує формування єдиного інформаційного простору для прийняття управлінських рішень, що сприяє підвищенню ефективності використання фінансових ресурсів підприємства та покращенню якості управління взаємовідносинами зі споживачами.

Крім того, регулярне застосування дозволяє обґрунтовано визначати пріоритетні напрями подальшого розвитку програм лояльності, своєчасно переглядати критерії оцінювання та вдосконалювати механізми взаємодії зі споживачами відповідно до змін зовнішнього середовища. У результаті програма лояльності розглядається не як окремий маркетинговий захід, а як один із інструментів стратегічного контролінгу, спрямований на забезпечення довгострокового розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності.

Для визначення споживача, який контактує з підприємством за бажаним сценарієм, введемо поняття «ідеальний споживач».

«Ідеальний споживач» – це модель споживача, параметри поведінки якого відповідають визначеному підприємством бажаному сценарію взаємодії та забезпечують досягнення цілей програми лояльності. До таких параметрів можуть належати частота та регулярність покупок, середня вартість покупки, структура

придбаного асортименту, тривалість взаємодії з підприємством та інші характеристики, визначені з урахуванням специфіки цільового сегмента.

Послідовність методики:

Визначення бажаного сценарію поведінки споживача та параметрів ідеального споживача на основі попереднього маркетингового дослідження.

Параметри можуть бути такими:

- соціографічні параметри лояльного споживача
- частота відвідування за визначений період
- середній чек
- бажана номенклатура покупки та т.д.

Наприклад, як для кінотеатру в одеському Сіті-центр – ідеальний споживач це вікова група 16–25 років відвідує кінотеатр не рідше ніж 2 рази на місяць, купує квиток та додатково товари у барі разом із квитком комбо-набір-попкорн+пепсі).

Надання карт лояльності з анкетами, після заповнення яких формується база даних клієнтів. На підставі аналізу бази даних доповнюються параметри ідеального споживача. Описуються загальні характеристики споживачів продукту, які забезпечують підприємству 80% прибутку.

Вимірювання частки ідеальних споживачів у загальній кількості власників карт лояльності. Збільшення частки ідеальних споживачів у сукупності лояльних споживачів за звітний період є показником ефективності програм лояльності.

Практична реалізація запропонованого методичного підходу створює передумови для підвищення обґрунтованості управлінських рішень у сфері формування програм лояльності. Отримані результати оцінювання можуть використовуватися при визначенні доцільності продовження окремих програм, внесення змін до механізму їх функціонування, удосконалення комунікаційної політики підприємства та оптимізації витрат на маркетингові заходи. Особливого значення такий підхід набуває для промислових підприємств, де формування довгострокових партнерських відносин зі споживачами є одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності. Крім того, використання запропонованої методики дозволяє інтегрувати результати оцінювання програм лояльності до загальної інформаційної системи контролінгу підприємства. Це забезпечує систематичний моніторинг ефективності взаємодії зі споживачами, підвищує якість аналітичної інформації для керівництва та сприяє прийняттю своєчасних управлінських рішень щодо вдосконалення маркетингової діяльності.

Висновки та перспективи подальших досліджень

Оцінювання ефективності програми лояльності доцільно розглядати як складову контролінгу, що поєднує аналіз поведінки споживачів із оцінюванням результатів реалізації програми.

Основним науковим результатом дослідження є запропоноване методичне забезпечення оцінювання ефективності програми лояльності, яке передбачає формування параметрів «ідеального споживача», визначення його частки серед учасників програми, моніторинг динаміки цього показника та використання отриманої інформації для виявлення відхилень і обґрунтування управлінських рішень. Запропонований дев'ятиетапний алгоритм забезпечує послідовний перехід від визначення бажаної поведінки споживача до оцінювання результатів програми та її подальшого коригування в межах системи контролінгу.

Практичне значення запропонованого підходу полягає у можливості систематичного моніторингу результатів програми лояльності та використання отриманої інформації для коригування маркетингових заходів, критеріїв оцінювання і механізмів взаємодії зі споживачами. Водночас запропонована методика має певні обмеження, пов'язані з необхідністю адаптації параметрів «ідеального споживача» до специфіки підприємства, його продукції, цільового сегмента та доступності необхідної інформації. Тому результати оцінювання доцільно інтерпретувати з урахуванням галузевих і ринкових особливостей конкретного підприємства.

Перспективи подальших досліджень полягають у практичній апробації запропонованої методики на промислових підприємствах, визначенні кількісного взаємозв'язку між зміною частки «ідеальних споживачів» та економічними результатами діяльності підприємства, а також у подальшому вдосконаленні системи показників оцінювання ефективності програм лояльності в інформаційно-аналітичному контурі контролінгу.

Abstract

The article examines methodological approaches to assessing the effectiveness of consumer loyalty programs within an enterprise controlling system. The relevance of the study is determined by the need to develop methodological tools that allow enterprises to assess the results of loyalty programs not only through individual economic, marketing, or communication indicators, but also by considering changes in consumer behaviour and their relationship with the objectives of the program. In this context, controlling provides an information and analytical basis for monitoring results, identifying deviations, and supporting management decisions.

The purpose of the study is to develop methodological approaches to assessing the effectiveness of a consumer loyalty program based on modelling the desired consumer behaviour scenario within the existing enterprise controlling system. The methodological basis of the study combines the principles of marketing management, relationship marketing, controlling, and customer relationship management. The study uses methods of analysis and synthesis, comparative analysis, the systems approach, modelling, and generalization to examine existing approaches to loyalty formation and their evaluation.

The study substantiates a comprehensive approach to consumer loyalty formation that combines price, non-price, and indirect methods of influencing consumer behaviour. A methodological framework for assessing the effectiveness of a loyalty program is proposed. It is based on determining the desired consumer behaviour scenario, defining the parameters of an "ideal consumer", identifying their share among program participants, and monitoring changes in this indicator. The proposed nine-stage algorithm combines behavioural, economic, marketing, and communication indicators within a unified assessment procedure and provides an information basis for identifying deviations and supporting management decisions on further adjustment of the loyalty program.

The practical significance of the proposed approach lies in its applicability to industrial enterprises for systematic monitoring and adjustment of loyalty programs within the controlling system. The methodology requires adaptation of the parameters of the "ideal consumer" to the characteristics of a particular enterprise, its products, target segment, and available information. Further research should focus on practical testing of the proposed methodology at industrial enterprises, determining the quantitative relationship between changes in the share of "ideal consumers" and economic performance, and improving the system of indicators for assessing loyalty program effectiveness within the information and analytical framework of controlling.

References:

1. Zakharchenko, V. I., Merkulov, M. M., & Balakhonova, O. V. (2006). Models and methods of decision-making in analysis and auditing. Mahnoliia-2006.
2. Merkulov, M. M., & Zakharchenko, V. I. (Eds.). (2023). Innovation marketing in the sustainable development of the border region. Feniks.
3. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2021). National Economic Strategy until 2030: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 179 of March 3, 2021. Uriadovyi Kurier, 45, 8–36.
4. Polozova, T. V. (2017). Formation of an innovation and investment mechanism for ensuring enterprise competitiveness. Helvetyka.
5. Porter, M. E. (1998). Competitive strategy. Osnovy.
6. Studinska, H. Ya. (2016). Brand in the national economy of Ukraine. DNDIIME.
7. Merkulov, M. M., & Zakharchenko, V. I. (Eds.). (2020). Competition theory and practices of determining competitiveness under security-oriented development. Feniks.
8. Filyppova, S. V., Yudin, M. A., Melykh, O. V., & Selivanova, N. M. (2016). Innovation controlling of industrial enterprises. Bondarenko M. O.
9. Schoell, W., & Guiltinan, J. (1998). Marketing: Contemporary concepts and practices (6th ed.). Prentice Hall.
10. Stone, M., & Woodcock, N. (1998). Customer loyalty: Best practice. Policy Publications.
11. Bazherina, K. V., & Bibik, I. Yu. (2020). Features of loyalty management in the banking services market. *Efektivna ekonomika*, (1). <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2020.1.96>
12. Belli, A., O'Rourke, A.-M., Carrillat, F. A., Pupovac, L., Melnyk, V., & Napolova, E. (2022). 40 years of loyalty programs: How effective are they? Generalizations from a meta-analysis. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 50(1), 147–173. <https://doi.org/10.1007/s11747-021-00804-z>
13. Meyer-Waarden, L., Bruwer, J., & Galan, J.-P. (2023). Loyalty programs, loyalty engagement and customer engagement with the company brand: Consumer-centric behavioral psychology insights from three industries. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 71, 103212. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2022.103212>
14. Belhadi, A., Kamble, S., Benkhadi, I., Gupta, S., & Mangla, S. K. (2023). Does strategic management of digital technologies influence electronic word-of-mouth (eWOM) and customer loyalty? Empirical insights from B2B platform economy. *Journal of Business Research*, 156, 113548. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113548>

15. Lundin, L., & Kindström, D. (2023). Digitalizing customer journeys in B2B markets. *Journal of Business Research*, 157, 113639. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113639>
16. Bourdeau, B. L., Cronin, J. J., & Voorhees, C. M. (2024). Customer loyalty: A refined conceptualization, measurement, and model. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 81, 104020. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2024.104020>

Посилання на статтю:

Аванесьян А.С. Методичне забезпечення оцінки ефективності програми контролінгу на підприємстві / А.С. Аванесьян // Економічний журнал Одеського політехнічного університету. – 2026. – № 3 (37). – С. 5-13. – Режим доступу: <https://ejop.economics.net.ua/ejopu/2026/No3/5.pdf>. <https://doi.org/10.15276/EJ.03.2026.1>. <https://zenodo.org/records/23222755>.

Reference a Journal Article:

Avanesian A.Ye. Methodical Support for Evaluating the Effectiveness of a Controlling Programme at an Enterprise / A.Ye. Avanesian // *Economic journal Odessa polytechnic university*. – 2026. – № 3 (37). – P. 5-13. – Retrieved from: <https://ejop.economics.net.ua/ejopu/2026/No3/5.pdf>. <https://doi.org/10.15276/EJ.03.2026.1>. <https://zenodo.org/records/23222755>.



This is an open access journal and all published articles are licensed under the terms of the Creative Commons Attribution License (CC BY 4.0)