DOI: [10.32702/2307-2105-2020.1.96](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.1.96)

УДК 339.13

*К. В. Бажеріна,
к. е. н., доцент, Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
ORCID ID:0000-0002-1049-3000
І. Ю. Бібік,
Начальник відділу аналітики АТ «Райффайзен банк Аваль»
ORCID ID:0000-0002-5167-0106*

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЛОЯЛЬНІСТЮ НА РИНКУ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ

*K. Bazherina
Ph.D., associate professor,
National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"
I. Bibik
Head of analytics division Raiffeisen Bank Aval*

FEATURES OF LOYALTY MANAGEMENT IN THE MARKET OF BANKING SERVICES

У статті проаналізовано підходи на основі поведінкових характеристик, на основі відношення до бренду та комплексні підходи до визначення поняття «лояльність». На основі проведеного аналізу надано власне визначення для даної економічної категорії. Систематизовано існуючі підходи до оцінки лояльності та запропоновано підхід до оцінювання лояльності споживачів у банківській сфері. Досліджено сегментацію за типами лояльності клієнта та виокремлено ту, що є найбільш підходящою до банківської сфери. Проаналізовано методики оцінки лояльності в результаті чого був запропонований найбільш доцільний метод виміру індексів лояльності. Було запропоновано поєднати обрану сегментацію та методику оцінки лояльності задля оцінки показників лояльності та кількості клієнтів для кожного з них. Розроблено схему етапів управління лояльністю в банку, що складається з таких етапів, як: постановка цілей та завдань управління лояльністю; аналіз бази клієнтів; планування та розробка комплексу заходів з управління лояльністю; імплементація управлінських рішень з формування лояльності; розрахунок ефективності та коригування процесу. Найбільша увага приділена етапу планування й розробки комплексу заходів з управління лояльністю у банківському середовищі, а також надані рекомендації щодо структури комунікаційних заходів управління лояльністю.

This article discusses the theoretical and applied issues of loyalty management in the banking sector. Based on the analysis of the category "loyalty" of domestic and foreign authors, there were two main components: behavior and emotional attachment. As a result, the definition of the concept for the banking sector is proposed like that: "loyalty" is a behavioral reaction that occurs as a result of maximum satisfaction of needs and is expressed in the willingness to continue to use

the services of the bank and maintain long-term relationships. Segmentations by types of customer loyalty were studied and the one that is most suitable for the banking sector was identified. Based on the analysis of segmentation criteria, such segments for the banking sector were identified as: potential consumer, casual (new) customer, customer, regular customer, absolutely loyal customer of the bank. Attribution of consumers to a certain segment is determined by the assessment of loyalty, which is carried out on such indicators as: customer satisfaction with the service; indicator of ignoring the alternative; indicator of the client's cooperation with the bank; level of promotion.

Loyalty assessment methods were analyzed, as a result of which the most expedient method of measuring loyalty indices was proposed. It was proposed to combine the selected segmentation and loyalty assessment methodology to assess loyalty indicators and the number of customers for each of them. As a result of the study, the authors proposed a loyalty management scheme in the bank, which includes five main stages: setting goals and objectives of loyalty management; customer base analysis; planning and creating of a set of measures for loyalty management; implementation of management decisions on the formation of loyalty; calculation of efficiency and adjustment of the process.

The biggest attention is paid to the stage of planning and creating of a set of loyalty management measures, within which the client's life cycle in the banking environment is proposed, as well as recommendations on the structure of loyalty management communication measures are provided. A structured approach to the process will optimize resources and increase the effectiveness of measures. The given structure of communication actions in the process of loyalty management allows to distribute resources effectively for receiving the maximum effect.

Ключові слова: лояльність; прихильність; управління лояльністю; індекс лояльності; клієнт.

Keywords: loyalty; commitment; loyalty management; loyalty index; client.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Глобалізація світової економіки, функціональна ідентичність пропозицій різних банків і індивідуалізація запитів споживачів знижують ефективність традиційних засобів маркетингу, заснованих на цінній конкуренції. На зміну агресивному залученню нових споживачів вектор маркетингових стратегій змінюється в бік утримання існуючої клієнтської бази через формування споживчої лояльності. В умовах, коли на ринку пропонується безліч однотипних продуктів, послуг та сервісів практично за однаковими цінами, формування лояльності клієнтів є одним з головних аргументів в конкурентній боротьбі.

У нових реаліях все більшої популярності набувають практики управління лояльністю споживачів, засновані на концепції управління взаємовідносинами з клієнтами, що передбачає використання інформаційних технологій для збору та аналізу різномірної інформації з баз даних по клієнтам для подальшого використання з метою підвищення їх лояльності та оптимізації корпоративного управління. Низькі результати в цьому напрямку українських банків найчастіше пов'язані з відсутністю єдиного методологічного підходу, єдиного алгоритму управління споживчою лояльністю.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор, виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття. Значний внесок у розробку теорії і практики управління споживчою лояльністю внесли зарубіжні вчені, серед яких Д. Аакер, Р. Честнот, Дж. Шет, Дж. Якобі, Райхельд Ф., Р. Олівер, Д. Белл, І. Бюшкен, Т. Глов, Дж. Дей, Д. Кінер, В. Кумар, С. Лаусон, Р. Парк, Е. Сессер а також вітчизняні дослідники, Аймалетдинов Т. А., Гузь М., Зозульов О.В., С.О. Солнцев, А.В. Цисар, П.А. Черкашин, І.П. Широченська та інші. Однак, огляд наукової літератури дозволяє зробити висновок, що незважаючи на значну кількість наукових праць питання управління лояльністю є недостатньо розвиненим у банківській сфері та потребує подальшого вивчення. У роботі використовуються методи аналізу і синтезу, теоретичного узагальнення, історичного та логічного підходу.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є визначення теоретико-методологічних засад та практичних рекомендацій щодо управління лояльністю у банківській сфері.

Досягнення зазначеної мети передбачає виконання таких завдань:

- аналіз сутності економічної категорії «лояльність» та визначення основних її видів;
- дослідження методик оцінки лояльності;

- дослідження процесу управління лояльністю та розробка поетапної системи управління лояльністю в банківській сфері;
- розробити пропозиції щодо комплексу маркетингу для підвищення лояльності до банку.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Аналіз різних джерел показує, що до самого поняття «лояльність» існує декілька підходів. Термін «лояльність» походить від англійського слова «loyal» - вірний, відданий. Інколи автори використовують замість терміна «лояльність» слово «відданість», яке можна вважати синонімом цього поняття.

Аналізуючи погляди на визначення поняття «лояльність» було виділено два базових аспекти на яких вони ґрунтуються, а саме: поведінковий та емоційний.

Підхід на основі поведінкових характеристик полягає у тому, що під лояльністю визначають фактор реальної поведінки споживача (behavioral loyalty approach), що вимірюється показниками обсягу повторних покупок, тривалості відносин з постачальником, прибутку від конкретного покупця (або сегмента покупців).[7] Прихильниками цього підходу є Якобі, Якоб, Честнат, Такер, У. Уеллс, Дж. Россітер і Л. Персі, Компанія MCKinsey, Ю. Волох тощо.

Підхід на основі відношення до бренду базується на твердженні, що лояльність є «мірою прихильності споживача бренду». Лояльність показує, який ступінь ймовірності перемикання споживача на інший бренд, в особливості, коли він зазнає зміни за цінovими або будь-яким іншим показником. [1]. Прибічниками зазначеного підходу виступають А.Д. Аакер, Ф. Котлер.

Та комбінований підхід включає поведінкову та емоційну складові і визначає лояльність як глибоку прихильність споживача надалі купувати обраний ним продукт, незважаючи на ситуаційні фактори, серед яких - маркетингові кампанії, що надають йому пробувати продукти інших постачальників[8]. Авторами цього підходу виступають Фоксол Р., Райхельд Ф., Олівер, Гремлер і Браун, Гріффіс, Хофман Я., Бутч Р.

Дослідження джерел довело, що єдиного бачення щодо визначення поняття «лояльність» не існує [10]. Притримуючись комбінованого підходу можна запропонувати наступне визначення: «лояльність» – це поведінкова реакція, що виникає внаслідок максимального задоволення потреби і виражається в готовності купувати товари обраної компанії і підтримувати з нею довготривалі відносини.

Для подальшого дослідження необхідним є визначення методики оцінки лояльності. Для такої оцінки застосовується ряд методик, які можна розділити на «індексні» (коли використовується декілька параметрів, що заміряються) і «відносні» (простіші в застосуванні, оскільки не використовують великої кількості допоміжних параметрів).

Більшість методик оцінки лояльності мають низьку надійність та не враховують особливостей сфери банківських послуг. Таким чином, основною метою є формалізація методу визначення індексу лояльності клієнта банку (Li), що враховує особливості та умови сучасного ринку банківських послуг. Такий метод має базуватися на підсумковому результаті сумісної дії окремих чинників, що характеризують різні ступені лояльності. Доцільно до таких чинників віднести:

- задоволеність клієнта послугою;
- показник ігнорування альтернативи;
- показник співпраці клієнта з банком;
- рівень промоутерства [2].

Для розрахунку споживчої задоволеності клієнта послугою скористуємось моделлю визначення ефективності маркетингових комунікацій MLE, яка була запропонована А. Титовим, А. Алексєєвим та А.

Ліберовим [4]. Даний показник C_n використовується для визначення імовірності повторної покупки і визначається за формулою:

$$C_n = \sum_{j=1}^m (W_{nj} \times E_{nj})$$

де C_n – показник споживчої задоволеності і-го клієнта n-ю банківською операцією;

W_{nj} – значимість j-го фактору клієнтської задоволеності n-ю операцією;

E_{nj} – оцінка поточного стану j-го фактору клієнтської задоволеності n-ю операцією; m – кількість факторів клієнтської задоволеності; j = 1,2,3...m.

До факторів клієнтської задоволеності належать: надійність банку, ціна, якість обслуговування /сервіс, комплексність надання послуг тощо.

Окрім цього дана формула дозволяє визначити ступінь задоволеності певним фактором по групі клієнтів, наприклад як оцінюють якість обслуговування конкретної банківської операції споживачі, що дає можливість визначити основні недоліки та своєчасно скорегувати свою політику.

Наступною складовою необхідною нам для розрахунку індексу лояльності клієнта банку – є показник ігнорування альтернативи (A_n). A_n описує ступінь ігнорування клієнтом інших банківських установ, що пропонують аналогічну послугу і розраховується за формулою[2]:

$$A_n = \frac{(R_n - Q_n)}{R_n},$$

де A_n – показник ігнорування і-тим клієнтом альтернативи здійснення n-ї операції в іншому банку;

R_n – кількість банків, які надають n-у операцію і є доступними для наших клієнтів;

Q_n – кількість інших банків, у яких споживач обслуговується з приводу n-ї операції.

A_n дорівнює 1 у випадку, коли клієнт обслуговується лише в одному банку, для якого розробляється програма управління лояльністю.

Наступний елемент, що характеризує ступінь лояльності є показник співпраці клієнта з банком. Цей показник доводить ступінь прихильності та показує частоту обслуговування в даному банку щодо конкретної банківської послуги.

$$S_n = \frac{(M_n - N_n)}{M_n},$$

де S_n – рівень співпраці і-го клієнта з банком за n-ю операцією;

N_n – кількість звернень і-го клієнта за n-ю операцією до інших банківських установ;

M_n – загальна кількість звернень і-го клієнта за n-ю операцією у всі банки, в яких він обслуговується.

Споживач є лояльним, якщо більша частина звернень по n-й операції припадає на досліджуваний банк.

І останнім елементом, що характеризує ступінь лояльності є (P_n). Цей показник визначає ступінь рекомендації послуги n,. Визначається на основі методу однієї цифри. Відповідно до результатів розраховується у балах [4].

І останнім параметром оцінки лояльності споживачів за запропонованою методикою є вірогідність рекомендації банківської послуги, що надає даний банк, іншим потенційним та/ або існуючим клієнтам

(рівень промоутерства клієнта – P_n). Визначається за методом «однієї цифри» (NPS). Цей метод передбачає постановку лише одного питання респонденту: «Ви порекомендуєте нас/ нашу послугу іншим?». Відповіддю є ранг від 1 (min) до 10 (max). Ті респонденти, які відповіли «9-10», відносяться до так званих «промоутерів», «7-8» - до «нейтралів», «1-6» - до «критиків».

Інтегральний показник рівня лояльності клієнта до банку виявляється в межах функціональної залежності:

$$I_i = f(C_n; A_n; S_n; P_n; z),$$

де L_i – індекс лояльності i-го клієнта до банку;

z – кількість операцій, якими користується клієнт в банку ($z \rightarrow \max$).

Економічна сутність запропонованого індексу лояльності полягає у тому, що він об'єднує окремі показники, які мають однакове спрямування, і наближення кожного чинника до 1 є фактором росту загального показника лояльності.

Оскільки процес взаємодії між клієнтом та банком може відбуватися з приводу значної кількості послуг, то ще одним чинником, який слід враховувати під час оцінки ступеню лояльності клієнта до установи, є кількість операцій, якими користується клієнт у певному банку, що впливає на загальний коефіцієнт лояльності. Адже, різні послуги можуть бути по різному оцінені клієнтом, як з точки зору задоволення, так і з точки зору альтернатив та рівня співпраці з банком. Відповідно до моделі соціально-психологічного стану споживача, що формується під впливом маркетингових комунікацій, клієнт, який підлягає під аналіз ступеню лояльності, вже сформував прихильність до банку і є споживачем певної кількості його послуг.

Таким чином, детермінованість елементів функціональної залежності, що утворюють інтегральний індекс лояльності клієнта дозволяє представити цей показник у вигляді:

$$L_i = \frac{1}{4} \times \frac{\sum_{n=1}^z (C_n + A_n + S_n + P_n)}{z}$$

Індекс лояльності клієнта до банку знаходиться в межах від 0 до 1 [2].

На основі аналізу граничних меж кожного показника інтегрального індексу лояльності клієнта ($0,7 < C_n \leq 1$; $0,9 < A_n \leq 1$; $0,5 < S_n \leq 1$; $0,8 < P_n \leq 1$), визначено, що до лояльних можна віднести клієнтів, індекс лояльності яких знаходиться в межах від 0,7 до 1, що є свідченням того, що ступінь обслуговування клієнта в

даному банку вищий ніж ступінь обслуговування в усіх інших банківських установах, клієнт має високий рівень задоволення послугами, та промоутерства.

На відміну від існуючих, запропонований підхід враховує дві складові лояльності: емоційну та поведінкову. Під поведінковою складовою розуміється певний комплекс дій клієнта, який характеризує його

як лояльного та виявляється у показниках A_n та S_n . У випадку з лояльним клієнтом ці дві категорії є взаємопов'язані і мають значний кореляційний зв'язок, адже чим більше показник ігнорування альтернативи

здійснення n -ї операції в іншому банку, тим більше значення показника співпраці з банком. Під емоційною складовою розуміємо ставлення клієнта до конкретної операції банку та до установи в цілому та характеризується показниками C_n та P_n .

Управління лояльністю у банківській сфері представляє собою процес оцінки лояльності клієнтів та розробку комплексу дій щодо її підвищення з метою побудови довготривалих відносин з власними споживачами.

Для ефективного управління споживчою лояльністю необхідною умовою є наявність чіткої структури здійснення цього процесу. Тому на основі аналізу існуючих теоретичних підходів до цього процесу та досвіду вітчизняних та зарубіжних банків нами був розроблений деталізований процес управління лояльністю, що представлено на рис.1 [11].

Рис. 1. Схема управління лояльністю в банку
(розробка авторів)

Першим етапом є постановка цілей та завдань управління лояльністю. Цей етап є базовим, оскільки поставлені цілі визначатимуть ефективну стратегію управління лояльністю, дозволяють затвердити маркетингову політику і реалізовувати маркетинговий план просування продукту.

До основних цілей управління лояльністю у банківській сфері можна віднести:

- зменшення відтоку існуючих клієнтів та залучення нових клієнтів;
- підвищення рівня співпраці з високодохідними групами клієнтів;
- скорочення витрат на рекламу та маркетингові дослідження;
- стимулювання активності постійних клієнтів шляхом перехресних продажів тощо.

Другим етапом є аналіз бази клієнтів банку. На цьому етапі проводиться сегментація споживачів за лояльністю.

Виходячи з визначення лояльності можна стверджувати, що для банківської сфери сьогодні першочерговим завданням є не продаж продуктів і послуг, а формування життєвого простору клієнта. Лояльність є центром довірчих відносин банку та клієнта. З метою формування системи управління лояльністю необхідно провести сегментацію споживачів. Для банківського сектору вважаємо, що найбільше підходить наступна сегментація за принципом лояльності [1]:

1. Потенційний споживач – потреба в послугі даного банку є не усвідомленою; бренд банку невідомий або не сприймається як привабливий; характерним також є незнання реклами банку та не прийняття участі у промо-акціях.

Відповідно за наведеною методикою, показники споживчої задоволеності, ступеню ігнорування інших банків, ступеню прихильності та рівня промоутерства, а отже і індекс лояльності для цієї групи споживачів дорівнюють нулю.

2. Випадковий (новий) клієнт – це новий клієнт банку, який має разовий досвід придбання продукту (послуги), проте не має на меті повторного звернення до банку. Клієнт є чутливим до якості обслуговування і параметрів самої послуги, які формують первинні емоційні враження.

Аналізуючи дані, щодо обслуговування таких клієнтів необхідно дослідити, якими саме банківськими послугами вони користувалися і як часто. За результатами проведеного дослідження можна визначити причини відмови від користування банківськими пропозиціями та ймовірність повернення таких клієнтів у майбутньому. До цього сегменту також відносяться споживачі, які в цілому задоволені якістю обслуговування та готові рекомендувати банк іншим, проте самі користуються його послугами зрідка.

3. Клієнт – регулярно користується послугами конкретного банку, але за наявності потреб у фінансових продуктах розглядає як даний так і інші банки. На цьому рівні вже формується емоціональна прихильність до банку.

За наведеною методикою до цієї групи відносяться споживачі показник ступеню прихильності та частоти обслуговування знаходиться на середньому рівні. До цього сегменту, як правило, входить більша частина споживачів, що є у клієнтській базі банку. Такі клієнти часто користуються послугами і банківськими

продуктами та ступінь ігнорування ними інших банків ( ) достатньо високий.

4. Постійний клієнт – систематично користується послугами саме даного банку, а у разі виникнення питань або додаткових потреб звертається до його співробітників за консультацією, довіряючи їх думці. У клієнта формується суб'єктивна оцінка його персональної цінності для банку, оскільки такі постійні клієнти часто супроводжуються зустрічним персональним підходом в обслуговуванні. Ця група споживачів мають позитивне ставлення до банку та рекомендують його своєму оточенню. Частка інших банків для таких клієнтів є не значною, а показник індексу лояльності високий.

5. Прихильник – це абсолютно лояльний клієнт банку як за поведінковою так і за емоційною складовою. При високій лояльності до бренду даного банку підвищується рівень вимог до якості продукту і обслуговування в цілому.

На основі аналізу граничних меж кожного показника інтегрального індексу лояльності клієнта визначено, що до цієї групи можна віднести клієнтів, індекс лояльності яких приближений до 1, що є свідченням того, що ступінь обслуговування клієнта в даному банку вищий ніж ступінь обслуговування в усіх інших банківських установах, клієнт має високий рівень задоволення послугами, та промоутерства.

Третім етапом є планування й розробка комплексу заходів з управління лояльністю.

Основним завданням даного етапу є для кожного сегменту, що було виділено та проаналізовано нами раніше сформувані цілі та комплекс маркетингу, а також проаналізувати витрат для реалізації запланованих заходів.

Після того як завдання для кожної групи клієнтів визначені формуються індивідуальні пропозиції для кожного клієнта. При цьому комплекс маркетингу, що пропонується клієнтам в рамках одного сегмента є подібним. Але пропозиція не має бути стандартизованою для кожного клієнта, що входить до відповідного сегменту. Спираючись на основні заходи управління лояльністю для кожної групи необхідно адаптувати пропозицію під окремого індивіда, беручи до уваги дані його ринкової поведінки та попередній досвід відносин з банком.

На цьому етапі управління лояльності необхідно виставити пріоритети в роботі, тобто визначити по кожному сегменту, які саме показники лояльності потребують підвищення і за допомогою чого це можна реалізувати. Цей етап управління лояльністю є важливим з огляду на отримання ефекту максимізації лояльності з одного боку та обмеженості ресурсів підприємства, з іншого.

Для побудови довготривалих відносин клієнта важливою задачею є розробка комплексу дій, що супроводжуватимуть споживачів на кожному з етапів його користування послугами обраного банку. Для цього потрібним є ведення категорії «життєвий цикл клієнта».

Під управлінням життєвим циклом клієнта будемо розуміти планування, організацію певних дій, що спрямовані на споживача і базуються на подовженні співпраці та максимізації банківського прибутку. Ця трактовка тісно переплітається з виділеними сегментами і метою є переведення споживачів від однієї групи до іншої.

На етапі залучення ключовою ціллю є розширення бази приватних клієнтів. Основними напрямками залучення можуть бути: зарплатні проекти проблемних банків, перехресні продажі для корпоративних клієнтів, а також малого та середнього бізнесу, залучення пенсіонерів, бази даних партнерів, залучення преміальних клієнтів шляхом спеціальних пропозицій для топ-менеджерів корпоративного та середнього і малого бізнесу, рекламні кампанії для приватних осіб.

На етапі активації банк працює зі споживачами, що представляють сегмент «випадковий (новий) клієнт». Основною метою банку по відношенню до даного сегменту є їх збереження та формування повноцінних відносин банк-клієнт.

«Нові клієнти», що приймають пропозиції банку переходять до групи споживачів «клієнти». Даний сегмент приватних споживачів є найбільш чисельним та одним з найбільш важливих. Головним завданням банку у відносинах за даними клієнтами є підвищення задоволеності клієнтів з метою перехресних продажів.

Споживачі, що після використання окремих банківських продуктів продовжують користуватися послугами і залишаються задоволені якістю послуг входять до групи «прихильні клієнти».

Для утримання даного сегменту та підвищення рівня їх лояльності особливо важливими є пропозиції додаткових послуг, що супроводжують основний продукт. Цінова чутливість таких клієнтів значно зменшується, тому окремі бонуси та акції формують в першу чергу емоційну прив'язаність. За постійними клієнтами важливо закріпити менеджера, що буде в курсі потреб та продуктів свого клієнта, що значно підвищить швидкість та комфорт обслуговування.

Стеження за рівнем задоволеності «прихильних клієнтів» та його підвищення дозволяє зробити його «лояльним клієнтом». Саме збільшення кількості лояльних клієнтів є метою управління лояльністю в банку. Такі клієнти є найбільш відкритими для спілкування з банком, тому інформація щодо їх ринкової поведінки та факторів задоволеності є найбільш доступною і відповідно процес побудови відносин між клієнтом і банком найпростіший.

Для більш ефективної співпраці з клієнтами доцільним є розроблення специфічного комплексу маркетингу для кожного сегменту, що буде враховувати співпрацю з клієнтом від одного до іншого етапу життєвого циклу клієнта. З усіх елементів маркетингу найбільш важливими для управління лояльністю у банківській сфері є продукт та комплекс маркетингових комунікацій. Саме цими елементами банк має можливість управляти для досягнення максимальної ефективності контакту. В загальному вигляді особливості комунікаційної і товарної політики для кожного сегменту подано у табл. 1.

Таблиця 1.
Особливості комунікаційної та товарної політики для кожного сегменту

	Сегмент				
	Потенційний клієнт	Випадковий (новий) клієнт	Клієнт	Постійний клієнт	Лояльний клієнт
Цілі	- залучення нових клієнтів; - розширення бази клієнтів	- розширення бази клієнтів; - підвищення зацікавленості в продуктах	- перехресні продажі; - підвищення зацікавленості в продукті; - підвищення лояльності до банку	- перехресні продажі; - збільшення кількості операцій; - підвищення лояльності до банку	- перехресні продажі; - збільшення кількості операцій; - підтримка рівня лояльності
Комплекс маркетингових комунікацій	- реклама; - PR;	- реклама; - PR; - особисті продажі;	- особисті продажі; - реклама; - PR; - прямі продажі.	- особисті продажі; - PR; -прямі продажі	- особисті продажі; - прямі продажі
Продукт	- партнерські програми	-партнерські програми - дебетні карти	- карткові продукти; - пропозиції для постійних клієнтів; -партнерські програми	- карткові продукти; - пропозиції для постійних клієнтів; -партнерські програми -бонусні програми	- карткові продукти; - пропозиції для постійних клієнтів; -партнерські програми - бонусні програми

Джерело: авторська розробка

В процесі реалізації даної стратегії для банку важливо підтримувати постійні, але не набридливі відносини з клієнтами. Це дозволить підвищити залученість та задоволеність клієнта. Основна складність реалізації даної стратегії полягає в тому, що банку необхідно максимально швидко реагувати на потреби, що виникають у клієнта і пропонувати саме той продукт, який йому потрібен. Це вимагає вдосконалення процесу управління відносинами з клієнтами згідно з поставленими завданнями.

Четвертим етапом є імплементація управлінських рішень з формування лояльності.

Даний етап реалізації запланованих заходів вимагає проведення широкого комплексу міроприємств організаційного характеру з процесу управління лояльністю.

В області зміни бізнес-процесів необхідним є впровадження внутрішньо-організаційного алгоритму роботи з клієнтською базою. Для ефективного впровадження запланованого комплексу не виключені зміни в організаційній структурі банківської установи. На даному етапі має здійснюватись: доведення до співробітників, що мають безпосередній контакт зі споживачами, регламентів по роботі з клієнтами, навчання співробітників роботі відповідно до вироблених правил; ініціація і укладання угод на основі вищевикладених принципів, проведення заходів з потенційними і діючими клієнтами, націлених на формування їх лояльності.

У керівництва завжди повинна існувати можливість втручання в процес і його коригування для отримання запланованого результату. Тому важливою вимогою на даному етапі повинна стати прозорість процесу. Як правило, керівництву відомі лише два показники, що стосуються контролю продажів, - кількість клієнтів «на вході» і отримані доходи «на виході».

Відповідно, відсутня інформація про те, на якому етапі роботи відбувається «втрата» клієнтів, утруднений пошук проблем, що виникають в процесі продажу. Також важко оцінити ефективність роботи кожного менеджера з продажу і контролювати тривалі угоди.

Особливе значення має відповідність технічного забезпечення банку поставленим завданням. Для ефективного управління лояльністю необхідно наладити процес збору та аналізу даних мінімізуючи людський фактор. Для вчасного реагування на зміни важлива автоматизація процесу підтримки відносин з клієнтами. Допомогти в цьому можуть сучасні рішення у галузі CRM-систем.

Можливість управляти діяльністю і корегувати процесу в режимі реального часу буде сприяти більш якісному обслуговуванню клієнта і стане гарантом більш швидкого відгуку на виникаючі проблеми і скарги. Це в свою чергу призведе до підвищення лояльності.

П'ятим етапом є розрахунок ефективності та коригування процесу.

Процес управління лояльністю вимагає моніторингу того, наскільки одержувані результати відповідають поставленим цілям, що має відбуватися на постійній основі. У процес розрахунку ефективності компанія має відслідковувати ступінь задоволеності споживачів, а при виявленні негативних моментів потрібно приймати оперативні заходи щодо їх усунення.

Аналізуючи ефективність проведених заходів важливо оцінити ряд параметрів. 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 і не брали участь: середня вартість покупок, їх число, прибуток від приходу нових клієнтів.

Інвестиції в управління лояльністю є не що інше, як маркетингові інвестиції. Можна оцінити ефективність програм заохочення клієнтів в категоріях інвестиційного менеджменту. Визначається виручка, розраховується чиста приведена вартість лояльності (NPV), визначаються терміни окупності і «точка беззбитковості». У рамках цього підходу здійснюється спостереження за динамікою середнього продукту, середнім рівнем повторних звернень; впливом лояльності на зростання загальної бази споживачів організації, зростанням норми прибутку в розрахунку на одного клієнта.

У розрахунок маркетингової ефективності включається динаміка структури клієнтів (частки постійних, незадоволених), динаміка відношення до компанії: популярність, оцінка, намір користуватися послугами, індекси лояльності, рівень задоволеності.

Підрахунок комунікаційної ефективності відбувається за стандартними параметрами: число згадок компанії в ЗМІ, структура цитування: співвідношення позитивних, негативних і нейтральних згадок і динаміка частки згадок про компанію на фоні конкурентів.

На основі проведеної оцінки відбувається корегування процесу управління лояльністю.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. В рамках даної статті було розглянуто теоретичні та прикладні питання управління лояльністю в банківській сфері. На основі аналізу категорії «лояльність» вітчизняних та зарубіжних авторів було виокремлено дві основні компоненти: поведінка та емоційна прихильність. Як результат запропоновано визначення поняття для банківської сфери: «лояльність» – це поведінкова реакція, що виникає внаслідок максимального задоволення потреби і виражається в готовності продовжувати користуватися послугами банку і підтримувати з ним довготривалі відносини.

При аналізі існуючих методик оцінки лояльності було виділено оцінку індексу лояльності, що враховує поведінкові та емоційні аспекти. Дана методика може бути використана для оцінки показників лояльності для кожного з сегментів клієнтів.

В результаті дослідження авторами було запропоновано схему управління лояльністю в банку, що включає в себе п'ять основних етапів. Структурований підхід до процесу дозволить оптимізувати ресурси та підвищити ефективність заходів. Наведена структура комунікаційних заходів в процесі управління лояльністю дозволяють ефективно розподіляти ресурси для отримання максимального ефекту.

Список літератури.

1. Айметдинов, Т. А. (2013), О подходах к исследованию лояльности клиентов в банковской сфере. *Мониторинг общественного мнения*, 8 (114), С. 55-63.
2. Гузь, М. (2000), Визначення кількості та типу лояльних клієнтів банку. *Економічний аналіз*, 7. URL : http://econa.at.ua/Vypusk_7/guz.pdf.

3. Зозульов, О.В., Кляченко, І.О., (2012), Програми лояльності споживачів до бренду. *Актуальні проблеми економіки та управління : збірник наукових праць молодих вчених*, 6. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/12367>
4. Райхельд, Ф. Ф. (2005), *Эффект лояльности: движущие силы роста, прибыли и непреходящей ценности*. М.: Вильямс.
5. Титов, А. Б., Алексеев, А. А., Либеров, А. Б. (2000), *Теория оценки эффективности маркетинговых коммуникаций*. СПб.: СПУЭФ.
6. Aaker, D. A. (1991), *Managing Brand Equity*. New York: The Free Press.
7. Jacoby, J., Chestnut, R. (1978), *Brand Loyalty: Measurement and Management*. New York: John Wiley and Sons, Inc.
8. Oliver, R. Satisfaction, A. (1997), *Behavioral Perspective on the Consumer*. New York: McGraw-Hill Inc.
9. Бібік, І.Ю. (2016), *Управління лояльністю в банківській сфері*, Автореферат дипломної роботи на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «Магістр», Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», Київ, Україна.
10. Бажеріна, К.В (2014), Застосування теорії порогових значень при вимірі лояльності споживачів. *Формирование рыночных отношений в Украине*, с. 88-93

References.

1. Aymaletdinov, T. A. (2013), "On approaches to the study of customer loyalty in the banking sector", *Monitoring obshchestvennogo mneniya*, vol. 8 (114), pp. 55-63.
2. Guz, M. (2000), "Determining the number and type of loyal customers of the bank", *Ekonomichnyi analiz*, [Online], vol. 7, available at: http://econa.at.ua/Vypusk_7/guz.pdf. (Accessed 21 Dec. 2019)
3. Zozulov, O.V. and Klyachenko, I.O., (2012), "Customer loyalty programs to the brand", *Aktualni problemi ekonomiki ta upravlinnya, zbirnik naukovih prats molodih vchenih*, [Online], vol. 6, available at: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/12367> (Accessed 24 Oct 2019)
4. Rayheld, F.F. (2005), *Effekt loyality: dvizhushchie silyi rosta, pribyly i neprehodyaschey tsennosti*. [Loyalty Effect: Drivers of Growth, Profit, and Enduring Value], Vilyams, Moscow, Russia
5. Titov, A.B., Alekseev, A. A. and Liborov, A. B. (2000), *Teoriya otsenki effektivnosti marketingovyih kommunikatsiy* [Theory of evaluating the effectiveness of marketing communications], SPUEF, SPb, Russia
6. Aaker, D. A. (1991), *Managing Brand Equity*, The Free Press, New York, USA
7. Jacoby, J. and Chestnut, R. (1978), *Brand Loyalty: Measurement and Management*, John Wiley and Sons Inc. New York, USA
8. Oliver, R. And Satisfaction, A. (1997), *Behavioral Perspective on the Consumer*. McGraw-Hill Inc, New York, USA
9. Bibik, I.Y. (2016), "loyalty management in the banking sector", Thesis for obtaining the educational qualification level of master, National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute", Kyiv, Ukraine.
10. Bazherina, K.V (2014), "Application of the theory of threshold values in measuring consumer loyalty", *Formirovanie rynochnyih otnosheniy v Ukraine*, vol. 1, pp. 88-93.

Стаття надійшла до редакції 20.01.2020 р.