

ГОЛОД ОЛЕКСАНДР СЕРГІЙОВИЧ

Допускається до захисту:
завідувач кафедри маркетингу та
бізнес-аналітики,
канд. екон. наук, доцент

Олена БОЄНКО

«_____» _____ 20__ р.

**УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМИНАМИ ІЗ КЛІЄНТАМИ В СИСТЕМІ
МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВА**

Спеціальність 075 Маркетинг
Освітня програма «Маркетинг»
Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:
О.Ю. Боєнко, завідувач кафедри
маркетингу та бізнес-аналітики
канд. екон. наук, доцент

(підпис)

Оцінка: _____ / _____ / _____
(бали/за шкалою ЄКТС/за
національною шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

АНОТАЦІЯ

Голод О. С. Управління взаєминами із клієнтами в системі маркетингу підприємства. Спеціальність 075 Маркетинг та бізнес-аналітика. Освітня програма «Маркетинг». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2024.

У кваліфікаційній (магістерській) роботі проаналізовано підходи до визначення понять «управління взаєминами із клієнтами» та «CRM-системи», методи застосування даних понять сфері маркетингу управління.

Досліджено організаційну структуру, фінансові показники, правові засади діяльності АТ «А-Банк» та методи управління взаєминами із клієнтами. Розроблено карту емпатії для цільової аудиторії банку

Визначено проблеми функціонування системи управління взаєминами із клієнтами, та надано практичні рекомендації для їх вирішення.

Ключові слова: маркетинг, управління взаєминами з клієнтами, CRM-системи, банківська діяльність, маркетингові стратегії.

с. 74, 11 табл., 8 рис., 33 літературних джерела.

SUMMARY

Hold O.S. Customer relationship management in the marketing system of enterprise. Specialty 075 Marketing and business analytics. Educational program "Marketing". Vasyl Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2024.

The qualification work analyzes the approaches to defining the concepts of "customer relationship management" and "CRM-systems", methods of applying these concepts in the field of management marketing.

The organizational structure, financial indicators, legal basis of JSC "A-Bank" and methods of customer relationship management are investigated. An empathy map for the bank's target audience is developed and competitiveness is assessed.

The problems of functioning of the customer relationship management system are identified, and practical recommendations for their solution are provided.

Keywords: marketing, customer relationship management, CRM systems, banking, marketing strategies.

74 p., 11 tabl., 8 fig., 33 items.

ЗМІСТ

| | |
|--|----|
| ВСТУП | 4 |
| РОЗДІЛ 1 ТОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМИНАМИ ІЗ КЛІЄНТАМИ | 7 |
| 1.1 Сутність управління взаємовідносинами із клієнтами в системі маркетингу управління | 7 |
| 1.2 Загальні принципи та методи управління взаєминами із клієнтами | 14 |
| 1.3 Автоматизація управління взаєминами із клієнтами. CRM-системи | 20 |
| РОЗДІЛ 2 ПРАКТИЧНИЙ АСПЕКТ УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМИНАМИ ІЗ КЛІЄНТАМИ НА ПРИКЛАДІ АТ «А-БАНК» | 26 |
| 2.1 Загальна характеристика АТ «А-Банк» | 26 |
| 2.2 Характеристика управління взаєминами із клієнтами в АТ «А-Банк» | 37 |
| 2.3 Аналіз CRM-системи Creatio що використовує «А-Банк» | 46 |
| РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМИНАМИ ІЗ КЛІЄНТАМИ НА ДОСЛІДЖУВАНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ | 57 |
| 3.1 Виявлення недоліків системи управління взаєминами із клієнтами на АТ «А-Банк» | 57 |
| 3.2 Розробка рекомендацій щодо покращення системи управління взаєминами з клієнтами на АТ «А-Банк» | 61 |
| ВИСНОВКИ | 69 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | 72 |

ВСТУП

Актуальність теми: управління взаєминами із клієнтами (CRM) є ключовим аспектом сучасного маркетингу, який набуває все більшої актуальності в умовах розвитку інтернет-технологій та зростання конкуренції на ринку. Вивчення Управління взаєминами із клієнтами дозволяє підприємству розуміти потреби та очікування своїх клієнтів, підтримувати з ними ефективний комунікаційний процес та забезпечувати високу якість обслуговування.

Крім того, CRM допомагає підприємствам побудувати відносини зі своїми клієнтами на довгостроковій основі, збільшити лояльність клієнтів, знизити втрати клієнтів та збільшити прибуток.

Дослідження в галузі Управління взаєминами із клієнтами дозволяє підприємствам розробляти та впроваджувати нові стратегії та методики маркетингу, вдосконалювати процеси обслуговування клієнтів та забезпечувати їхню задоволеність.

Мета дослідження: дослідження процесу управління взаєминами із клієнтами та розробка рекомендацій по використанню маркетингових заходів для підвищення конкурентоспроможності підприємства (банку)

Завдання дослідження:

- Дослідити поняття управління взаєминами з клієнтами, проаналізувати існуючі визначення терміну та обґрунтувати важливість для сучасного бізнесу;
- Дослідити методи формування відносин із клієнтами, проаналізувати ефективність за галузями;
- надати організаційну та економічну характеристику діяльності підприємства АТ «А-Банк»;
- надати оцінку існуючій системі CRM підприємства АТ «А-Банк», оцінити потребу нововведень;
- розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення / доповнення існуючої системи CRM;

– довести економічну цінність наданих рекомендацій.

Об’єкт дослідження: процес управління взаєминами із клієнтами на підприємстві АТ «А-Банк».

Предмет дослідження: методичні засади, особливості та правила управління взаєминами із клієнтами на підприємстві АТ «А-Банк».

Методи дослідження: дослідження профільної літератури, науковий метод аналізу, за допомогою якого було розглянуто організаційно-економічні явища, з якими пов’язана діяльність підприємства, системний та системно-структурний підхід, метод теоретико-емпіричного дослідження, який поєднує синтез та аналіз маркетингових процесів, що відбуваються на підприємстві, включно із аргументацією необхідності використання конкретних маркетингових засобів, збір, аналіз та порівняння документальних даних, фінансовий аналіз підприємства, що був забезпечений фінансовими показниками які надає підприємство. Моніторинг внутрішньої та зовнішньої діяльності підприємства, методи дедукції та індукції у прогнозуванні зовнішньоекономічної та маркетингової діяльності на конкурентну перевагу підприємства. Створено карту емпатії цільової аудиторії підприємства, що дозволило проаналізувати потреби, та прийняти рішення щодо можливих шляхів їх задоволення. Проведено SWOT-аналіз, за результатами якого було об’єктивно досліджено сильні та слабкі сторони підприємства. Результати даних методів дослідження, у загальній сукупності, дозволили сформулювати список рекомендацій до впровадження. З огляду на обмеженість наявних ресурсів було розроблено однокритеріальну математичну задачу із вибору кількох альтернатив, що дозволило максимально ефективно розпорядитися наявним бюджетом. У процесі написання роботи було використано праці Філіпа Котлера[1], що займався дослідженням CRM з точки зору управління взаєминами із клієнтами як інтегрованої у підприємство системи, а також робіт Майкла Портера[2], Джагдіш Шета[3] та Пола Грінберга[4].

Інформація про використання інформаційних технологій. Під час виконання роботи було використано наступне програмне забезпечення: Microsoft Office Word, Excel. Для пошуку необхідної інформації використовувались інтернет ресурси.

Практичне значення отриманих результатів полягає у розробці рекомендацій щодо підвищення ефективності комунікації підприємства із його споживачами. Надані у кваліфікаційній роботі практичні рекомендації можуть бути використані досліджуваним підприємством, та іншими банківськими структурами у сфері управління взаєминами із клієнтами, що підвищить ефективність управління взаєминами із клієнтами.

Апробація результатів дослідження. За темою дослідження була опублікована стаття за темою: Голод О.С., Іваненко Л.М. «Управління взаєминами із клієнтами у банку», у збірнику праць конференції «Сучасні виклики та актуальні проблеми науки, освіти, технологій та суспільства», Біла Церква, 1 листопада 2023 року.

Положення, що виносяться на захист. Автором пропонується формування та впровадження до CRM-системи досліджуваного підприємства технології, яка має назву «Єдина бібліотека вирішених звернень», яка за своєю суттю акумулює клієнтські звернення та шляхи їх вирішення, що спрощує та оптимізує роботу відділу роботи із клієнтами.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМИНАМИ ІЗ КЛІЄНТАМИ

1.1 Сутність управління взаємовідносинами із клієнтами в системі маркетингу управління

Управління взаємовідносинами з клієнтами є невід'ємною частиною сучасних систем управління маркетингом, відіграє ключову роль у формуванні та зміцненні відносин між бізнесом та його клієнтами.

Управління взаємовідносинами із клієнтами, також відоме як **CRM** (від англ. Customer Relationship Management), є широко використовуваним терміном, який охоплює стратегії, процеси та технології, спрямовані на встановлення і збереження плідних взаємин з клієнтами.

За результатом проведеного аналізу наукової літератури з теми «управління взаємовідносинами із клієнтами», було зроблено висновок, що однозначного трактування даного терміну не існує. Пропонується розглянути визначення терміну від науковців:

Філіп Котлер (Philip Kotler): «CRM - це процес управління клієнтськими взаєминами, який зорієнтований на створення взаємної цінності як для організації, так і для клієнта»[1].

Майкл Портер (Michael Porter): «Управління взаємовідносинами із клієнтами - це стратегічний підхід, який дозволяє організації створити унікальну цінність для клієнтів, поєднуючи в собі розуміння їх потреб і передбачення їхніх очікувань»[2].

Джагдіш Шет (Jagdish Sheth): "CRM - це систематичний підхід до керування взаєминами з клієнтами, який базується на використанні інформаційних технологій та аналізі поведінки клієнтів для досягнення конкурентної переваги."[3].

Пол Грінберг (Paul Greenberg): «Управління взаємовідносинами із клієнтами - це стратегія, яка поєднує в собі процеси, технології та людські

ресурси, з метою встановлення, розвитку та збереження взаємовигідних відносин з клієнтами.[4]»

Ці визначення відображають загальний підхід до управління взаємовідносинами із клієнтами, акцентуючи на важливості створення цінності для клієнта, стратегічному підході та використанні технологій.

Узагальнюючи, було надано власне трактування CRM:

CRM, або управління взаємовідносинами із клієнтами, є стратегічним і систематичним підходом до керування взаєминами з клієнтами з метою створення взаємної цінності. Воно включає процеси, технології та аналіз інформації для розуміння потреб клієнтів, передбачення їхніх очікувань і забезпечення задоволення клієнтів.

Метою управління взаєминами із клієнтами є створення та збереження взаємовигідних та тривалих відносин з клієнтами. Також мета полягає в задоволенні потреб і очікувань клієнтів, підвищенні рівня задоволеності клієнтів, збільшенні вірогідності повторних покупок та рекомендацій продукту або послуги іншим споживачам.

Для досягнення цієї мети, управління взаєминами із клієнтами може включати наступні завдання:

- встановлення та розуміння потреб клієнтів;
- забезпечення високої якості продукту або послуги;
- забезпечення задоволення клієнтів;
- встановлення довгострокових відносин із клієнтами.

Розвиток глобалізації та посилення ринкової конкуренції збільшили потребу бізнесу в ефективному управлінні взаємовідносинами з клієнтами. Управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) стало ключовою дисципліною в управлінні маркетингом, що охоплює комплексний набір стратегій, технологій і процесів.

Для подальшого дослідження особливостей CRM існує доцільність вивчення життєвого циклу клієнта, оскільки методи комунікації залежать від

того, на якому етапі співпраці із організацією клієнт знаходиться в поточний момент часу.

Життєвий цикл клієнта [6] - це тривалість відносин між організацією та клієнтом від моменту взаємодії до збереження лояльності (якщо маркетингові цілі досягнуті) або завершення взаємодії (якщо кампанія з утримання невдалася). Його варто розділити на фази:

- охоплення;
- залучення;
- конверсія;
- утримання;
- підвищення лояльності.

Під час управління взаємовідносинами із клієнтами слід приділяти увагу кожному етапу життєвого циклу клієнта, згідно цього приймати рішення щодо формування пропозицій та комунікації. Для визначення етапу життєвого циклу клієнта використовується показник LTV (Life Time Value).

LTV (Life Time Value) - це показник, який використовується в системі визначення етапу життєвого циклу клієнта для оцінки потенційної вартості, яку клієнт може забезпечити компанії протягом всього періоду співпраці.

Визначення LTV є важливим, оскільки дозволяє компанії розуміти, наскільки прибутковим є кожен клієнт і наскільки вигідно залучати нових клієнтів. Це допомагає приймати обґрунтовані рішення щодо алокації ресурсів, розробки маркетингових стратегій та збереження існуючих клієнтів.

Для визначення LTV використовується формула:

$$LTV = LT \times AOV \times RPR \times AGM \quad (1.1)$$

де LT - середній термін співпраці;

AOV (Average Order Value) - сума середнього чека;

RPR (Repeat Purchase Rates) - середня кількість покупок на місяць;

AGM (Average Gross Margin) - середній коефіцієнт прибутковості, тобто та частина доходу, яка є чистим прибутком.

За допомогою цієї формули можна отримати загальну оцінку вартості клієнта для компанії протягом його життєвого циклу. Значення LTV може варіюватися в залежності від галузі та характеристик бізнесу компанії.

Детальний аналіз LTV може також допомогти виявити найприбутковіших клієнтів, розробити персоналізовані пропозиції для збільшення їхнього рівня задоволеності та збереження їх на тривалий термін.

LTV (Life Time Value) може бути використаний на кожному етапі життєвого циклу клієнта для прийняття обґрунтованих рішень та визначення стратегій залучення, утримання та збереження клієнтів. Для прикладу, у таблицю 1.1 було занесено практичне використання LTV у деяких із етапів життєвого циклу клієнта

Таблиця 1.1 – Приклади використання показника LTV

| № | Етап | Приклад використання |
|---|---------------------------------|---|
| 1 | Залучення нових клієнтів | Якщо LTV перевищує витрати на його залучення, то це означає, що залучення такого клієнта є прибутковим. Наприклад, якщо середній LTV клієнта складає \$1000, то компанія може встановити максимальну витрату на залучення нового клієнта, наприклад, \$500. |
| 2 | Розширення відносин з клієнтами | Якщо LTV клієнта високий, то це свідчить про його потенційну прибутковість на тривалий термін. Таким чином, компанія може спрямовувати зусилля на збереження та задоволення таких клієнтів, наприклад, за допомогою програм лояльності, персоналізованих пропозицій тощо. |
| 3 | Реактивація сплячих клієнтів | Якщо LTV таких клієнтів вище, ніж витрати на їхню реактивацію, то це може стати підставою для розробки спеціальних пропозицій або кампаній з метою стимулювання повернення таких клієнтів. |
| 4 | Утримання постійних клієнтів | Компанія може аналізувати LTV різних груп клієнтів, наприклад, за типом продукту або рівнем використання послуги, для розробки індивідуальних стратегій збереження та розвитку відносин з ними. |

Усі ці приклади демонструють, як LTV може використовуватись на різних етапах життєвого циклу клієнта для прийняття обґрунтованих рішень

та розробки ефективних стратегій залучення, утримання та збереження клієнтів.

CRM складається з кількох взаємопов'язаних компонентів, які в сукупності сприяють її ефективності. До таких компонентів відносяться [5]:

1. Customer Data Management (управління даними про клієнтів);
2. Customer Interaction Management (управління взаємодією з клієнтами);
3. Sales Force Automation (автоматизація відділу продажів);
4. Marketing Automation (автоматизація маркетингу);
5. Customer Service and Support (обслуговування та підтримка клієнтів).

Центральним елементом CRM є систематичний збір, організація та аналіз даних про клієнтів. Це передбачає збір відповідної інформації, такої як демографічні дані, історія покупок, вподобання та взаємодія в різних точках контакту з клієнтом. CRM робить акцент на управлінні та оптимізації взаємодії з клієнтами через різні канали, включаючи електронну пошту, соціальні мережі, телефон і особисте спілкування. Цей компонент зосереджений на наданні клієнтам послідовного та персоналізованого досвіду протягом усього їхнього шляху. CRM об'єднує інструменти автоматизації продажів для впорядкування та автоматизації процесів продажів, що дозволяє ефективно управляти лідами, відстежувати можливості та прогнозувати продажі. Ці інструменти сприяють покращенню співпраці, продуктивності та прийняття рішень у відділі продажів. CRM використовує інструменти автоматизації маркетингу для автоматизації маркетингових кампаній, лідогенерації та сегментації клієнтів, тощо. Вона дозволяє здійснювати цілеспрямовану та персоналізовану комунікацію, гарантуючи, що релевантні повідомлення досягають потрібних клієнтів у потрібний час. Також CRM робить акцент на наданні виняткового обслуговування та підтримки клієнтів. Інтегруючи інструменти управління клієнтським сервісом, компанії можуть ефективно

відповідати на запити клієнтів, вирішувати проблеми та підтримувати високий рівень задоволеності клієнтів.

Під час управління взаєминами із клієнтами використовуються сучасні технології та інструменти, різноманіття яких узагальнюється терміном CRM-системи. Таким чином, **CRM-система** - це програмне забезпечення або набір інструментів, призначених для управління та оптимізації взаємодії та відносин з клієнтами. Вона слугує централізованою платформою, яка дозволяє компаніям зберігати, організовувати та аналізувати дані про клієнтів, а також відстежувати взаємодію з ними протягом усього життєвого циклу клієнта. CRM-системи забезпечують підприємства доступом до накопиченої інформації з будь-якого пристрою[5].

CRM-системи забезпечують можливість підприємству автоматизувати збір та зберігання інформації про клієнтів, керувати взаємодією з клієнтами на рівні прозвону або поштової розсилки, автоматизувати продажі в онлайн-сегменті, формувати конкурентоспроможну пропозицію для кожного клієнта на індивідуальному рівні, та пропонують можливість дистанційної підтримки. Таким чином, CRM-система уособлює в собі доступ до усіх вищеописаних компонентів системи управління взаємовідносинами із клієнтами, та переносить її в онлайн.

З огляду на функціонал CRM-системи є достатньо універсальними, їх прийнято поділяти на окремі види згідно їх основного напрямку. У таблиці 1.2 зображено основні типи сучасних CRM-систем згідно їх основного напрямку.

Таблиця 1.2 – Типи CRM систем

| № | Тип системи | Основний напрямок | Приклад відомої системи |
|---|-------------|--|-------------------------|
| 1 | Онлайн-CRM | хмарні CRM-системи, які працюють через Інтернет. Вони доступні з будь-якого пристрою, підключеного до Інтернету, і не вимагають установки на місцевий комп'ютер. | Sendpulse, Trello, Zoho |

Продовження таблиці 1.2

| | | | |
|---|---------------------|---|---------------------------|
| 2 | Мобільна | забезпечують мобільний доступ до клієнтських даних та функціональності CRM-системи, що дозволяє розширити можливості управління взаємовідносинами з клієнтами. | Pipedrive |
| 3 | Аналітична | зосереджені на аналітиці та звітності. Вони надають інструменти для збору та подальшого аналізу даних про клієнтів | Бітрікс24, Torgsoft.ua |
| 4 | Соціальна | дозволяють відстежувати активність клієнтів у соціальних мережах, відповідати на коментарі та повідомлення, а також аналізувати громадське думку про компанію та її продукти. | Planfix |
| 5 | Продажо-орієнтована | надають інструменти для управління продажами, відстеження потенційних клієнтів, керування продажними можливостями, створення прогнозів тощо. | Firmao |
| 6 | Маркетингова | надають інструменти для управління маркетинговими кампаніями, сегментації аудиторії, автоматизації маркетингових процесів тощо. | KeyCRM |

Отже, можна зробити наступні висновки:

Управління взаємовідносинами із клієнтами (CRM) є невід'ємною частиною сучасних систем управління маркетингом, відіграє ключову роль у формуванні та зміцненні відносин між бізнесом та його клієнтами.

Управління взаємовідносинами із клієнтами є широко використовуваним терміном, який охоплює стратегії, процеси та технології, спрямовані на встановлення і збереження плідних взаємин з клієнтами.

Метою управління взаєминами із клієнтами є створення та збереження взаємовигідних та тривалих відносин з клієнтами.

Управління взаєминами із клієнтами (CRM) складається з кількох взаємопов'язаних компонентів: управління даними про клієнтів; управління взаємодією з клієнтами; автоматизація відділу продажів; автоматизація маркетингу; обслуговування та підтримка клієнтів.

CRM-система - це програмне забезпечення або набір інструментів, призначених для управління та оптимізації взаємодії та відносин з клієнтами.

1.2 Загальні принципи та методи управління взаєминами із клієнтами

У сучасному висококонкурентному бізнес-середовищі організації визнають ключову роль побудови та підтримки міцних відносин з клієнтами. Управління взаємовідносинами з клієнтами є комплексною стратегією для ефективного управління взаємодією з клієнтами, підвищення рівня їхньої задоволеності та забезпечення довгострокової лояльності.

Як будь-яка інша маркетингова діяльність, CRM опирається на низку базових принципів, які визначають характер та якість стратегічних заходів щодо управління взаємовідносинами із клієнтами. Дані принципи відображено на рисунку 1.1.

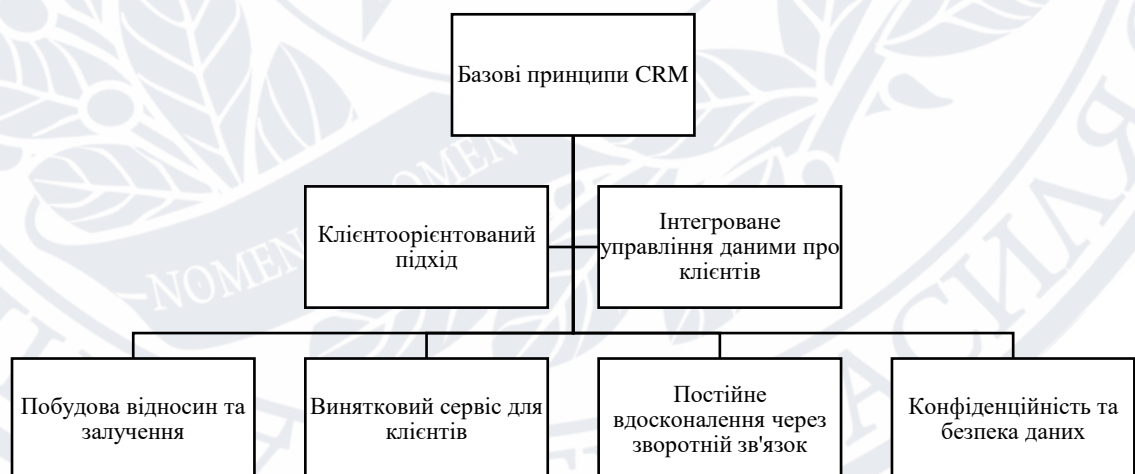


Рисунок 1.1 – Базові принципи CRM [7]

В основі CRM лежить клієнтоорієнтований підхід. Клієнтоорієнтований підхід в управлінні взаємовідносинами із клієнтами - це стратегія або філософія, в основі якої лежить фокус на задоволенні потреб і очікувань клієнтів. Вона передбачає активну спрямованість на встановлення, розвиток і збереження довгострокових взаємовигідних стосунків з клієнтами. Клієнтоорієнтований підхід – це основа успішної взаємодії з клієнтами, згідно якої організацією приймаються стратегічні рішення щодо форм та особливостей комунікації із клієнтами. Організації повинні надавати пріоритет розумінню потреб, вподобань та очікувань своїх клієнтів, щоб надавати їм персоналізований досвід. Це передбачає збір та аналіз даних про клієнтів з різних точок контакту, таких як транзакції продажу, взаємодія на веб-сайті та активність у соціальних мережах. [7]

У CRM системах дані про клієнтів зберігаються в структурованому форматі, що дозволяє ефективно керувати і аналізувати цю інформацію.[8] В основі CRM зазвичай лежить база даних, де зберігаються дані про клієнтів. Основні методи зберігання даних в CRM системах включають:

- картотеку клієнтів;
- історію взаємодії;
- сегментацію клієнтів;
- акумулювання документів (договори, рахунки, листування);
- аналітику.

Таким чином, для ефективного управління взаємовідносинами із клієнтами, компанії консолідують дані про клієнтів з різних джерел у централізованій базі даних. Такий інтегрований підхід дозволяє отримати цілісне уявлення про клієнтів враховуючи сегментаційний розподіл і сприяє безперебійному обслуговуванню протягом всього періоду взаємодії із клієнтом. Збираючи та аналізуючи інформацію про клієнтів, таку як історія покупок, вподобання щодо спілкування та відгуки, організації можуть

отримати цінну інформацію, яка уможливить персоналізований маркетинг, цілеспрямовані стратегії продажів та надання послуг найвищого рівня.

Успішна CRM передбачає ефективне залучення клієнтської бази, а також побудову вигідних та позитивних відносин між організацією та клієнтами. Це передбачає проактивну взаємодію через різні канали, зокрема електронну пошту, соціальні мережі та безпосередню взаємодію. Сприяючи регулярному спілкуванню, організації можуть надавати актуальну і своєчасну інформацію, вирішувати проблеми клієнтів і пропонувати їм персоналізовані рекомендації. Крім того, використання сучасних технологій, наприклад автоматизації повідомлень може покращити взаємодію з клієнтами, надаючи їм своєчасні та контекстні повідомлення, тим самим сприяючи зміцненню довіри та лояльності. Сучасні методи підтримки взаємовідносин передбачають поштову розсилку, інтерактивний чат із підтримкою клієнтів (наприклад, чатовий віджет Бітрікс24), чат-боти в соціальних мережах, та ін.

Залучення в CRM означає активне залучення клієнтів до взаємодії та формування позитивної думки, пов'язаної із організацією або брендом. Воно спрямоване на створення позитивного досвіду клієнтів і формування лояльності до бренду. Існує багато методів залучення клієнтів, проте, було прийнято рішення виділити кілька найбільш розповсюджених, та навести їх у таблицю 1.3

Таблиця 1.3 – Методи залучення клієнтів [8, 4]

| № | Метод | Пояснення |
|---|---------------------------------|---|
| 1 | Багатоканальна комунікація | Пропозиція різних каналів комунікації, таких як електронна пошта, соціальні мережі, чат-боти та телефонна підтримка, дозволяє клієнтам взаємодіяти з організацією у зручний для них спосіб. Послідовний і безперебійний досвід роботи з цими каналами є надзвичайно важливим. |
| 2 | Відгуки клієнтів та опитування: | Активний пошук та публікація відгуків клієнтів за допомогою опитувань, форм зворотного зв'язку. |

Продовження таблиці 1.3

| | | |
|---|----------------------------------|---|
| 3 | Програми лояльності | Впровадження програм лояльності або систем винагород заохочує постійне залучення та стимулює клієнтів залишатися на зв'язку з організацією. Винагороди можуть включати знижки, ексклюзивні пропозиції або доступ до спеціальних заходів. |
| 4 | Залучення через соціальні мережі | Використання платформ соціальних мереж для активної взаємодії з клієнтами за допомогою коментарів, лайків, поширень або контенту, створеного користувачами, допомагає створити відчуття спільноти та зміцнює відносини між клієнтами та організацією. |
| 5 | Постійне вдосконалення: | Активний пошук шляхів покращення продуктів, послуг чи клієнтського досвіду на основі відгуків клієнтів та ринкових тенденцій показує клієнтам, що їхня думка цінується. |

У процесі дослідження було виявлено, що Пол Грінберг у своїй книзі «CRM на швидкості світла» підкреслює важливість соціальних мереж у залученні клієнтів, та виділяє найбільш дієві інструменти для залучення, а саме деякі з видів використання соціальних мереж організовані навколо створеного користувачами власного контенту, такого як відгуки, соціальні теги, соціальні закладки, коментарі, рейтинги, оцінки, фотографії та відео.

За його думкою найбільш ефективно залучення відбувається саме за рахунок користувацької самодіяльності в соціальних мережах, спрямованої на розповсюдження позитивної думки щодо бренду. Саме за допомогою цього інструменту в потенційного клієнта не виникає відчуття завищених очікувань та правдивості відгуків. До інших джерел залучення Грінберг відносить: блоги, вікі та подкасти. Крім того, у роботі передбачається комунікація із клієнтами за допомогою традиційних маркетингових звернень – реклами. Проте, поряд із сучасними методами комунікацій, автором вони оцінюються як менш ефективні.

Вийнятковий сервіс для клієнтів у CRM (рис 1.1) - це підхід до керування взаємовідносинами з клієнтами, який спрямований на надання персоналізованого та високоякісного обслуговування клієнтів. Цей сервіс

реалізується за допомогою використання CRM-системи, яка збирає, аналізує та зберігає важливу інформацію про клієнтів, що дозволяє підтримувати з ними ефективний контакт і покращувати їх досвід співпраці з компанією.

Центральне місце за даним принципом займають саме методи сегментації клієнтів та персоналізації обслуговування. Як відомо із теорії маркетингу, сегментація клієнтів полягає у розподілі клієнтів на групи на основі різниці у їх потребах, фінансових можливостях та споживацькій поведінці. Сегментація відбувається на розсуд організації, проте організації слід розуміти що кожен кластер споживачів вимагає окремого обслуговування та формування індивідуальних пропозицій. Наприклад:

- для крупних оптових клієнтів у сфері B2B характерна пропозиція закупки додаткових партій товару за зниженою ціною для інтенсифікації збуту, налагодження зручних для контрагента логістичних умов та збільшення витрат на доставку, що дозволить «закріпити» за собою клієнта;
 - для роздрібних клієнтів із середнім фінансовим станом характерне формування програми лояльності, акцій по типу «приведи друга», «2+1» та ін.
- [8]

Зворотній зв'язок з клієнтами надає можливість отримати цінну інформацію про їх потреби, побажання та проблеми. Це дозволяє підприємствам краще розуміти свою цільову аудиторію і адаптувати свою стратегію CRM відповідно. Клієнтський фідбек може бути отриманий через різні канали, включаючи анкетування, електронну пошту, соціальні медіа, веб-чат та особистий контакт. Ця інформація служить основою для вдосконалення CRM системи та забезпечення високої якості обслуговування клієнтів.

Зворотній зв'язок з клієнтами (рис 1.1) надає підприємствам цінні інсайти для вдосконалення CRM системи. Він може вказати на проблемні аспекти, допомогти виявити потреби клієнтів і пропонувати покращення. Наприклад, клієнтський фідбек може вказати на труднощі в процесі замовлення товару або в процесі обробки рішень. Ці відгуки можуть

використовуватися для усунення проблем і оптимізації робочих процесів у CRM системі.

Крім того, зворотній зв'язок також сприяє покращенню взаємодії з клієнтами. Він надає можливість підприємствам зрозуміти, як вони можуть краще задовольняти потреби своїх клієнтів, розвивати більш персоналізований підхід та надавати цінніші послуги. Індивідуальний підхід до клієнта, враховуючи їхні побажання та відгуки, може сприяти збільшенню лояльності та задоволеності клієнтів. У сфері CRM, постійне вдосконалення є вирішальним для підтримки успішних взаємин з клієнтами. Зворотній зв'язок з клієнтами є необхідною складовою для отримання цінної інформації та інсайтів, що допомагають підприємствам адаптуватися до потреб і побажань клієнтів. Шляхом аналізу та впровадження зворотного зв'язку, підприємства можуть досягти більшої ефективності, збільшити задоволення клієнтів та підвищити свою конкурентоспроможність на ринку.

Конфіденційність даних є однією з найважливіших аспектів використання CRM-систем. Компанії збирають та зберігають велику кількість особистих даних про своїх клієнтів, такі як імена, адреси, контактні дані та інформація про покупки. Ці дані є цінним активом, і їхнє розголошення може призвести до серйозних наслідків, таких як порушення приватності, крадіжка особистості та фінансові шахрайства.

У системі CRM мають бути забезпечені механізми контролю доступу, щоб лише авторизовані працівники мали доступ до конфіденційної інформації. Також необхідно розробити політику конфіденційності, яка регулює правила збору, використання та розголошення даних клієнтів. Користувачі CRM-системи повинні мати можливість контролювати, як їхні дані використовуються, та мати можливість відкликати свою згоду на використання даних.

Безпека даних є іншим критичним аспектом у використанні CRM-систем. Зловмисники постійно намагаються отримати незаконний доступ до

системи та скрасти конфіденційну інформацію. Уразливості в CRM-системах можуть призвести до витоку даних або навіть до вимагань виплатити викуп.

Для забезпечення безпеки даних у системі CRM необхідно використовувати сучасні методи шифрування для захисту інформації під час передачі та зберігання. Також необхідно регулярно оновлювати програмне забезпечення, виправляти виявлені вразливості та розробляти чіткі політики паролів та доступу.

Конфіденційність та безпека даних у системі CRM є критично важливими аспектами для будь-якої компанії, що використовує цю технологію. Забезпечення конфіденційності даних передбачає розробку політики конфіденційності та контроль доступу до системи. Запобігання витоку та крадіжки даних вимагає впровадження сучасних методів шифрування та оновлення програмного забезпечення.

Таким чином, було розглянуто основні принципи управління взаєминами із клієнтами, серед яких: клієнтоорієнтований підхід, інтегроване управління даними про клієнтів, побудова відносин і залучення, винятковий сервіс для клієнтів, постійне вдосконалення через зворотній зв'язок та конфіденційність даних., а також аргументовано їх доцільність. Для кожного із цих принципів було сформоване методи, якими вони забезпечуються.

1.3 Автоматизація управління взаєминами із клієнтами. CRM-системи

У сучасному висококонкурентному бізнес-середовищі організації постійно шукають інноваційні способи покращення взаємовідносин з клієнтами та підвищення операційної ефективності. Системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) стали важливим інструментом для управління взаємодією з клієнтами та оптимізації бізнес-процесів. З появою технологій автоматизації CRM-системи еволюціонували, надаючи розширені

функції та можливості, які дозволяють організаціям оптимізувати взаємодію з клієнтами та сприяти сталому зростанню.

CRM-системи зазвичай будуються з використанням комбінації технологій розробки програмного забезпечення, фреймворків і мов програмування. Конкретний підхід до побудови CRM-системи може відрізнитися залежно від вимог організації, наявних ресурсів і технологічних уподобань. Таким чином, CRM-система є продуктом програмного забезпечення і має свій чітко визначений функціонал залежно від сфери застосування. [8]

Впровадження автоматизованих CRM-систем дає бізнесу кілька ключових переваг. Ці системи дозволяють організаціям централізувати дані про клієнтів, покращити обслуговування клієнтів, автоматизувати повторювані завдання та отримати цінну інформацію про поведінку клієнтів. Автоматизувавши рутинні процеси, такі як генерація лідів, введення даних і подальша комунікація. Таким чином організації можуть вивільнити цінний час і ресурси, які можуть бути перенаправлені на більш стратегічні види діяльності. Крім того, автоматизовані CRM-системи уможливають персоналізовану взаємодію з клієнтами, що призводить до підвищення рівня їхньої задоволеності та лояльності. Ці переваги підкреслюють важливість використання автоматизованих CRM-систем у сучасному бізнес-середовищі.

CRM-системи можна розділити на три основні типи залежно від їхньої функціональності та варіантів розгортання:

- оперативна CRM;
- аналітична CRM;
- координативна CRM.

Операційні CRM-системи зосереджені на впорядкуванні та автоматизації процесів, пов'язаних з клієнтами, таких як продажі, маркетинг та обслуговування клієнтів. Вони сприяють ефективному управлінню потенційними клієнтами, кампаніями, контактами та квитками на

обслуговування. Операційні CRM-системи призначені для підвищення операційної ефективності, покращення обслуговування клієнтів і підвищення ефективності продажів.

Аналітичні CRM-системи використовують методи аналізу даних для отримання дієвої інформації з даних про клієнтів. Ці системи допомагають організаціям визначати вподобання клієнтів, моделі їхньої поведінки та тенденції. Використовуючи розширену аналітику, організації можуть приймати рішення на основі даних, розробляти цілеспрямовані маркетингові стратегії, а також покращувати сегментацію та персоналізацію клієнтів.

Координаційні CRM-системи сприяють безперебійній комунікації та співпраці між внутрішніми командами, зовнішніми партнерами та клієнтами. Ці системи полегшують обмін інформацією, спільну роботу з документами та автоматизацію робочих процесів. Системи спільної роботи з клієнтами покращують міжвідомчу координацію, сприяють кращим відносинам з клієнтами та підвищують загальну продуктивність організації.

Загалом, автоматизовані CRM-системи пропонують широкий спектр функцій, які дозволяють підприємствам ефективно управляти відносинами з клієнтами. У таблиці 1.4 наведено огляд ключових функцій, які зазвичай зустрічаються в CRM-системах:

Таблиця 1.4 – Огляд функцій CRM систем [8]

| № | Функція | Опис |
|---|--------------------------------|--|
| 1 | Управління контактами | Централізоване зберігання та організація контактної інформації клієнтів. |
| 2 | Лід-менеджмент | Відстеження та розвиток потенційних клієнтів протягом усього процесу продажу. |
| 3 | Автоматизація відділу продажів | Автоматизація процесів продажів, таких як управління можливостями, прогнозування та управління замовленнями. |

Продовження таблиці 1.4

| | | |
|---|--------------------------------|--|
| 4 | Автоматизація маркетингу | Автоматизація маркетингових кампаній, email-маркетингу, лідоскорингу та відстеження ефективності кампаній. |
| 5 | Обслуговування клієнтів | Керування запитами клієнтів, тикетами підтримки та вирішенням проблем. |
| 6 | Аналітика та звітність | Генерування інсайтів на основі даних про клієнтів, створення звітів та моніторинг ключових показників ефективності (KPI). |
| 7 | Автоматизація робочого процесу | Автоматизація повторюваних завдань і процесів, таких як введення даних і нагадування про подальші дії. |
| 8 | Можливості інтеграції | Безперешкодна інтеграція з іншими бізнес-системами, такими як ERP, платформи електронної комерції та інструменти автоматизації маркетингу. |

Автоматизовані CRM-системи можуть застосовуватися в різних сценаріях у різних галузях. Наприклад, організації можуть використовувати CRM-системи для розширення можливостей своїх відділів продажів, надаючи доступ до централізованої бази даних клієнтів, автоматизованого управління потенційними клієнтами та ефективного відстеження процесу продажу. Це дозволяє торговим представникам зосередитися на побудові відносин, укладанні угод і зростанні доходів.

Або ж CRM-системи з можливостями автоматизації маркетингу можуть допомогти маркетинговим командам в управлінні та проведенні цільових кампаній. Вони надають такі функції, як email-маркетинг, оцінка лідів і відстеження кампаній, які дозволяють організаціям надсилати персоналізовані повідомлення та вимірювати ефективність кампаній.

Клієнт-орієнтованість завжди була важливою складовою в банківському секторі. Банки зобов'язані постійно працювати над покращенням відносин з клієнтами, підвищенням їх задоволеності та збільшенням вірогідності їх

залишення. У цьому контексті, системи управління відносинами з клієнтами (CRM) стали важливим інструментом для досягнення цих цілей у банківській сфері. CRM системи дозволяють банкам ефективно вести взаємодію з клієнтами, збирати та аналізувати дані, оптимізувати процеси та забезпечувати персоналізований підхід до кожного клієнта.

Однією з основних функцій CRM систем у банківських установах є збір та аналіз даних про клієнтів. Це включає в себе збір базової інформації про клієнтів (ім'я, адреса, контактні дані) а також докладні дані про їх фінансовий стан, транзакції та історію взаємодії з банком. Аналіз цих даних дозволяє банкам легше розуміти потреби та попит клієнтів, прогнозувати їхні поведінкові паттерни та пропонувати персоналізовані послуги.

CRM системи надають можливість банкам ефективно вести відносини з клієнтами. Це включає в себе автоматизоване управління комунікаціями з клієнтами через різні канали, від веб-сайту та електронної пошти до соціальних мереж та мобільних додатків. Також системи CRM дозволяють відстежувати всі інтеракції з клієнтами, включаючи телефонні дзвінки, чати та листування, що допомагає забезпечити послугу високої якості та забезпечити вчасний відгук на запити клієнтів.

CRM системи допомагають банкам планувати та виконувати маркетингові кампанії, спрямовані на збільшення продажів та привертання нових клієнтів. Вони дозволяють створювати спеціальні пропозиції для окремих клієнтів на основі їхніх потреб та попиту. Також CRM системи допомагають відстежувати результати маркетингових заходів, що дозволяє банкам аналізувати їх ефективність та коригувати стратегію в реальному часі.

CRM системи в банківській сфері допомагають управляти портфелем продуктів та послуг. Вони дозволяють банкам аналізувати попит на різні види продуктів, визначати їхню прибутковість та ефективність. Це допомагає банкам приймати рішення про оптимізацію продуктового портфеля та розвиток нових пропозицій.

CRM системи грають важливу роль у покращенні відносин з клієнтами, збільшенні продажів та підвищенні лояльності клієнтів у банківській сфері. Вони дозволяють банкам збирати та аналізувати дані, підтримувати відносини з клієнтами, планувати маркетингові заходи та оптимізувати продуктивний портфель. Проте впровадження CRM систем вимагає уваги до захисту даних та інтеграції з існуючими системами, а також постійного навчання персоналу. Все це робить CRM системи важливим інструментом для банківських установ у забезпеченні якості обслуговування та досягненні успіху на ринку.

РОЗДІЛ 2

ПРАКТИЧНИЙ АСПЕКТ УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМИНАМИ ІЗ КЛІЄНТАМИ НА ПРИКЛАДІ АТ «А-БАНК»

2.1 Загальна характеристика АТ «А-Банк»

Акціонерне товариство «Акцент-Банк» створено і діє згідно із Законами України «Про акціонерні товариства», «Про банки та банківську діяльність», «Про ринки капіталу та організовані товарні ринки, іншим законодавством України та нормативно-правовими актами Національного банку України.

АТ «А-Банк» (до 2007 року «Український кредитний банк») – роздрібний банк що надає фінансові послуги некомерційним та комерційним споживачам; фізичним та юридичним особам; громадянам України та особам без громадянства із правом перебування на території України визначеним законом.

Даний банк (до 2009 року) є Закритим Акціонерним товариством, правонаступником Закритого акціонерного товариства «Український кредитний банк», що в свою чергу є правонаступником прав та обов'язків Київського приватного банку «Київприватбанк», створеного 28 травня 1992 року рішенням Установчих зборів.

14 травня 2009 року, рішенням Загальних зборів акціонерів тип банку із ЗАТ «Акцент-Банк» змінено на ПАТ «Акцент-Банк». Пізніше, 25 квітня 2018 рішенням даних зборів найменування та тип банку було змінено на АТ «Акцент-Банк», або скорочено «А-Банк»[9].

Банк географічно розташовується у місті Дніпро, вулиці Батумській, 11.

Мета створення банку – обслуговування фізичних та юридичних осіб незалежно від форми власності, також накопичення фінансових ресурсів, інтелектуальної власності, ноу-хау, майна, а також його ефективне використання; підвищення якості та розширення обсягів надання банківських послуг.

Установа надає фінансові та банківські послуги відповідно до статуту, серед яких[9]:

- залучення коштів та банківських металів у депозити;
- відкриття та обслуговування банківських рахунків для фізичних та юридичних осіб;
- послуги із кредитування.

АТ «А-Банк», згідно із статутом не може надавати послуги пов'язані із страхуванням здоров'я а також майна фізичних та юридичних осіб.

Крім того, банк може здійснювати іншу фінансову діяльність, пов'язану із:

- інвестиціями;
- випуском акцій;
- зберіганням та накопиченням майна, в тому числі конфіскованого на користь держави або визнаного безхазяйним, надання його в оренду;
- транспортування коштів і інкасації;
- надання консультацій щодо послуг банку;
- надання платіжних послуг.

Статутний капітал банку становить 1 514 504 720 грн., поділений на 25 112 000 штук простих акцій, вартістю 60,31 грн кожна[10] .

Інформація про рейтинг банку публікується на інформаційному порталі «Мінфін». За народним рейтингом «А-Банк» посідає перше місце за співвідношенням задоволених клієнтів. Рейтинг відображено на рисунку 2.1.

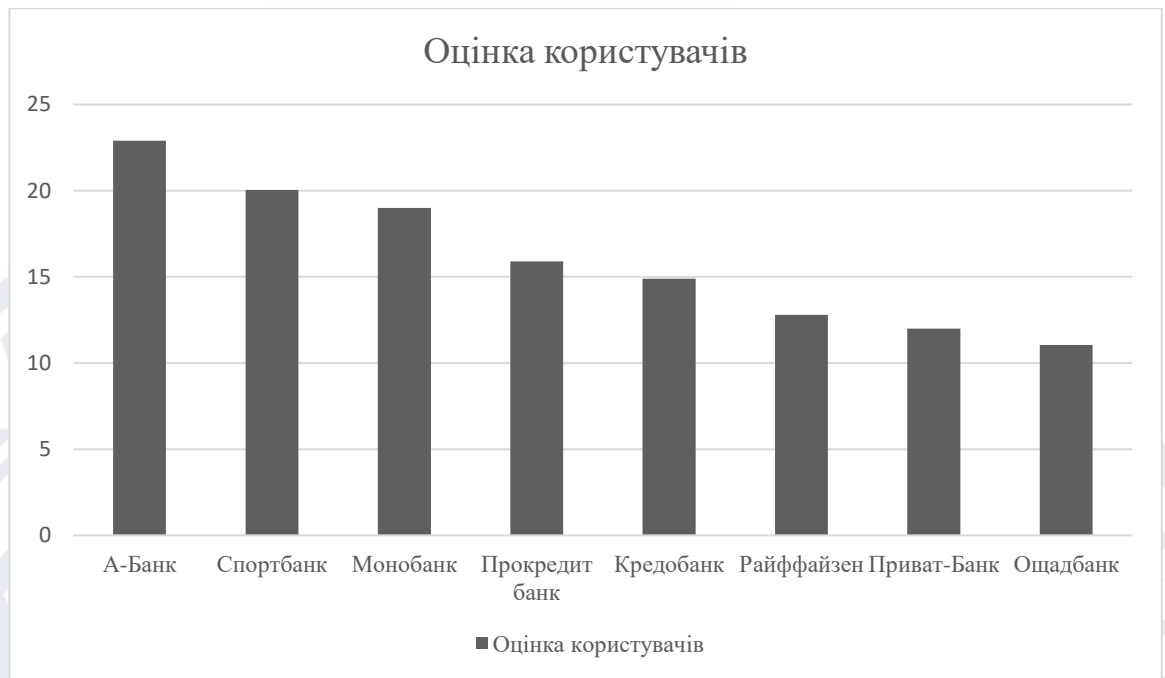


Рисунок 2.1 – Народний рейтинг банків за версією Мінфіну [10]

Рейтинг побудовано на основі відгуків клієнтів про обслуговування у банку та, відповідно, оцінкою від 1 до 5-ти. Чим старіший відгук, тим найменше він впливає на рейтинг банку. Таким чином, з часом банк із високою загальною середньою оцінкою може уступити місце в рейтингу банку, в якого останні відгуки були більш позитивними. Розрахунок загальної оцінки виконується за формулою[12]:

$$R(\text{bank}) = \frac{(\text{avgAllVotes} \times \text{avgAllRating}) + \text{votes} \times \text{avgRating}}{\text{avgAllvotes} + \text{votes}}, \quad (3,4)$$

де $R(\text{bank})$ – загальна оцінка у рейтингу;
 avgAllVotes – середнє арифметичне кількості відгуків усіх банків;
 avgAllRating – середня оцінка усіх банків із врахуванням фактору часу;
 votes – кількість відгуків банку;
 avgRating – середня оцінка данного банку із врахуванням фактору часу.

Сервіс доповідає, що методом експертних оцінок було виявлено, що користувацький відгук у сфері банкінгу через 5 років стає застарілим на 90%,

через 3 роки – на 75%, за 1 рік – на 45%. Крім того експертами банку встановлено, що протягом трьох місяців інформація є актуальною на 90%.

Цей рейтинг ґрунтується на відгуках відвідувачів Мінфіну про якість обслуговування в банках; на позицію банку впливають тільки перевірені модераторами Мінфіну коментарі. Рейтинг оновлюється щодня.

Стратегія банку[13] публікується на офіційному сайті установи, нині сформована **генеральна стратегія розвитку на 2023-2025**. Дана стратегія сформована згідно актуальних викликів сьогодення.

Місія стратегії – досягнути відмітки 1 млн. активних клієнтів, в тому числі клієнтів з платіжною картою, та додатком А24. Банк публікує статистику за даним показником, інформація про нього, та про прогнозовані (цільові) показники відображена у таблиці 2.1

Таблиця 2.1 – Кількість активних клієнтів у динаміці[13].

| 2020 р. | 2021 р. | 2022 р. | 2023 р. | 2024 р. |
|----------|----------|----------|----------|---------|
| 370 тис. | 521 тис. | 597 тис. | 735 тис. | 1 млн. |

Як видно з таблиці, кількість активних клієнтів банку стрімко зростає, за рахунок чого можна зробити висновок що кінцева місія **може бути виконана**.

Управління концентрацією вкладів характеризується **гнучкістю**, підприємство проводить серед персоналу, акції для споживачів.

Банк утримує вклади у гривні та інвалюті у співвідношенні 60% та 30%.

Сервіси для зручності та довіри клієнтів: замовлення валюти в АБанк24, скасування лонгації на будь-якому терміні вкладу, спрощення продуктового ряду.

NPS вкладників (за інформацією банку) становить 80%[13].

Індекс підтримки споживача (NPS)[14] - це метрика, яка використовується для вимірювання задоволеності клієнтів і їхньої відданості бренду чи компанії. NPS зазвичай вимірюється на шкалі від -100% до +100%. Рівень 80% є високим показником NPS і зазвичай свідчить про те, що багато

клієнтів банківської установи є задоволеними їхніми послугами і готові рекомендувати їх іншим.

Високий показник NPS вказує на те, що клієнти відчують себе задоволеними і задоволені вашими послугами. Це може сприяти збільшенню відданості клієнтів і зменшити їхню схильність переходити до інших банків. Також Високий NPS може допомогти створити позитивну репутацію банку серед клієнтів і потенційних клієнтів. Коли клієнти рекомендують установу, це може привертати нових клієнтів.

Високий рівень відданості допомагає знизити витрати на маркетинг і залучення нових клієнтів, оскільки задоволені клієнти можуть стати своєрідними промоутерами.

Пріоритетні продукти та послуги банку, згідно стратегії: **еквайринг та зарплатні проекти.**

Еквайринг - це процес приймання безготівкових платежів з банківських карт від клієнтів магазинів, ресторанів, онлайн-платформ і інших бізнесів. Цей процес дозволяє підприємствам приймати платежі від своїх клієнтів, які користуються банківськими картками, такими як кредитні чи дебетові картки.

За даними банку, еквайринг це 70% ринку банківських переводів, 80% з яких припадають на ФОП[13]. У 2023 році установа планує запуснути нову онлайн платформу обслуговування для клієнтів з еквайрингу. Банк не розповсюджується про деталі функціонування даної платформи, проте дедуктивним методом можна зробити висновок, що ця платформа буде включати в себе функціонал CRM-системи для обслуговування ФОП та їх клієнтів. Детальніше про бачення автора у підрозділі 2.2. Платформа має назву «А-Бізнес».

Щодо зарплатних проектів – банк планує вийти на рівень, коли всі ЮО, зареєстровані у банківській установі проводять виплати.

В рамках стратегії розвитку «А-Банк» приділяє особливу увагу кібербезпеці. Забезпечення стабільної роботи банку за рахунок удосконалення системи протидії кібератакам:

- відсутність прямих збитків від кібератак;
- моніторинг критичної інфраструктури 24/7 з дотриманням КРІ;
- взаємодія з регуляторними органами з метою обміну інформацією щодо актуальних загроз та спільної їх нейтралізації.

Суб'єктом аудиторської діяльності для надання послуг з обов'язкового аудиту фінансової звітності Банку за 2022р. на загальних зборів від 30.09.2022 обрано ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "БЕЙКЕР ТІЛЛІ УКРАЇНА" (код ЄДРПОУ 30373906)

Щороку проводиться конкурс з відбору суб'єктів аудиторської діяльності згідно з Порядком проведення конкурсу з відбору суб'єктів аудиторської діяльності для надання послуг обов'язкового аудиту фінансової звітності АТ «А-БАНК»

Наступною частиною стратегії розвитку, а також одним з основних її принципів є безперервна робота відділень. Станом на 01.01.2023 р. банківська мережа становить 200 відділень. Оптимізація 20% відділень діючої мережі скорочення (неефективних відділень у зв'язку зі зменшенням клієнтопотоків та переходом в on-line). Формування мережі ефективних відділень з альтернативними джерелами енергії та резервними каналами зв'язку 83 відділення входять до державної об'єднаної мережі «Power banking» та забезпечені 100% альтернативним електроживленням, а також 57% із них вже підключено до альтернативних каналів зв'язку[13].

Мета в рамках стратегії PR - увійти в ТОП-5* по впізнаваності бренду Абанку (за підсумками 2020 року посідали 10 місце). Пріоритети:

- активна присутність у соцмережах та ЗМІ;
- робота з лідерами думок для просування бренду банку;

- взаємопіар з партнерами за рахунок проведення спільних акцій та розвитку нових проєктів;
- єдиний вигляд відділень.

Пріоритети у PR діяльності банку, а саме їх дотримання викликає сумніви, та потребує окремого коментаря. Перш за все, сумніву підлягає активна присутність «А-Банк» у соцмережах та ЗМІ. По запиту у пошуковій системі Google «А-Банк новини» відображаються тільки профільні фінансові ЗМІ, в яких інформація про банк відображається вкрай рідко. Офіційна сторінка «А-Банку» в інстаграм неоптимізована для пошуку, знайти її за запитом «А-Банк» неможливо, тільки «Абанк». Підписників на цій сторінці нараховується 45,8 тис., при тому, що у найближчих його конкурентів «Монобанк» - 172 тис., «Ощадбанк» - 57,3 тис. на момент написання роботи. Проте, як і у найближчих конкурентів, «А-Банк» має аккаунт ТікТок, у якому нараховується 1000 підписників, що без сумніву, досить небагато для банку із такою кількістю активних клієнтів. «А-Банк» не був помічений у співпраці із лідерами думок та проведенні із ними акцій та промо-матеріалі. В решті пріоритетів «А-Банк» дійсно дотримується сформованої стратегії для PR-діяльності.

В рамках генеральної стратегії установа публікує планові фінансові показники на кінець 2023 року-початок 2024. Планова фінансова звітність відображена у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Планова фінансова звітність на 2024 рік згідно генеральної стратегії розвитку [13]

| Показник | На 01.01.2023 | На 01.01.2024 | Зміни |
|--|------------------|------------------|---------|
| ROE (рентабельність капіталу) | 10,57% | 14,18% | 3,61% |
| ROA (рентабельність активів) | 1,37% | 1,79% | 0,42% |
| Прибуток, млн грн | 218 | 315 | 94 |
| Капітал, млн грн | 2 268 | 2 579 | 311 |
| НІІ (чистий % дохід), млн грн | 2 942 | 2 550 | -392 |
| CoR | 23,85% | 9,20% | -14,65 |
| NPL (видачі 2023, згідно з Постановою НБУ №97) | 17,60% | 5% | -13,60% |

Продовження таблиці 2.2

| | | | |
|---------------------|--------|--------|--------|
| Cost/Income | 31% | 58% | 27% |
| NIM (чиста % маржа) | 19,72% | 15,46% | -4,26% |

Аналіз фінансових показників може надати інформацію про фінансовий стан компанії та її ефективність. Було прийнято рішення проаналізувати наведені фінансові показники на 01.01.2023 та 01.01.2024 та їхні зміни:

Збільшення ROE (рентабельність капіталу) свідчить про покращення ефективності використання капіталу компанією. Більша рентабельність капіталу означає, що компанія здатна генерувати більший прибуток на одиницю капіталу.

Збільшення ROA (рентабельність активів) свідчить про покращення рентабельності активів компанії. Це означає, що компанія генерує більший прибуток на одиницю активів.

Збільшення прибутку свідчить про покращення фінансової продуктивності компанії.

Збільшення капіталу може бути результатом інвестицій чи збільшення власного капіталу компанії.

Зменшення НІІ (чистого % доходу) свідчить про зменшення чистого доходу, що може бути результатом низьких доходів або високих витрат.

Різке зменшення відношення витрат до доходів (Cost/Income) свідчить про ефективний контроль над витратами компанії.

Зменшення неповернених кредитів (NPL) є позитивним сигналом і свідчить про покращення якості кредитного портфеля.

Зменшення NIM (чистої % маржі) може свідчити про меншу різницю між доходами та витратами на фінансування.

Досягнення планових показників вимагає від банку надання особливої уваги антикризовому менеджменту, пов'язаному із моніторингом наявних ризиків, втім можна вважати досяжним.

Керування діяльністю банку здійснюється Органами Управління та контролю, посадовими особами та керівниками. Організаційна структура керівного складу банку відображена на рис. 2.2.

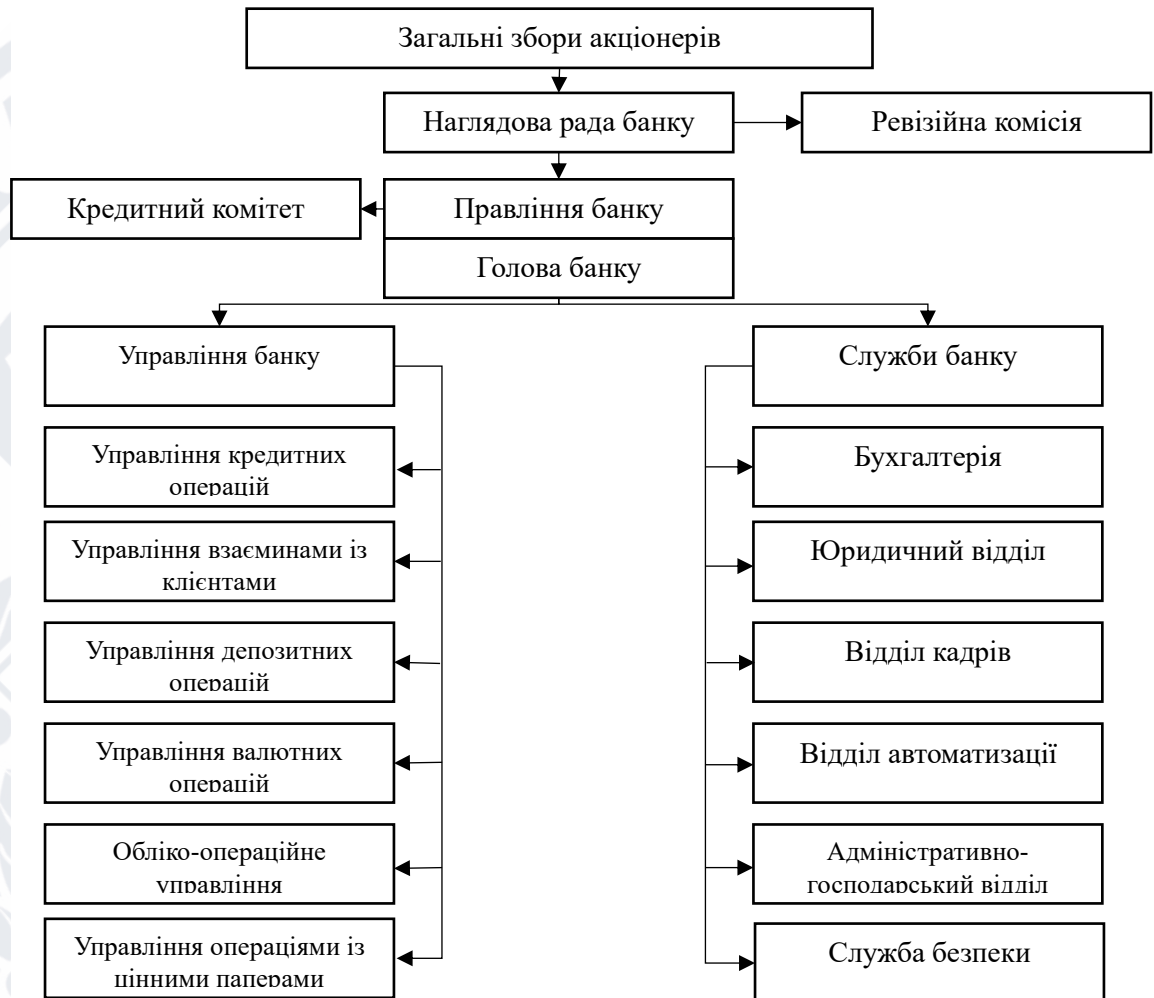


Рисунок 2.2 – Організаційна структура управління АТ «А-Банк» [9]

Загальні збори акціонерів – це найголовніша ланка та важлива частина корпоративного управління АТ «А-Банк». Загальні збори є зустріччю акціонерів (власників акцій) та органом управління компанії і призначені для прийняття важливих рішень та вирішення питань, що стосуються компанії.

Загальні збори акціонерів банку призначаються один раз на рік, іноді із можливістю проведення додаткових позачергових зборів у важливих ситуаціях, наприклад, при зміні ключового керівництва, зміні статуту банку або при злитті з іншим банком.

Загальні збори акціонерів мають ряд важливих повноважень, включаючи прийняття рішень про склад ради директорів банку, затвердження фінансових звітів, затвердження рішень про виділення прибутку (дивіденди) акціонерам, а також зміни в статуті банку.

Кожен акціонер має певну кількість голосів на загальних зборах, пропорційну кількості акцій, які він чи вона володіє. Це означає, що акціонери, які мають більше акцій, мають більший вплив на прийняття рішень. На зборах акціонери голосують щодо питань, що вирішуються. Зазвичай рішення приймається більшістю голосів акціонерів, але деякі питання можуть вимагати спеціальної кваліфікованої більшості або навіть зміни у статуті банку.

Загальні збори акціонерів є важливим механізмом забезпечення прозорості і відкритості управління банком. Вони також дозволяють акціонерам виразити свою думку і контролювати діяльність керівництва компанії.

Наглядова рада є важливим органом корпоративного управління, який відповідає за нагляд і контроль за діяльністю керівництва компанії, забезпечення її ділової діяльності відповідно до закону, статуту і інтересів акціонерів. Наглядова рада складається з незалежних директорів, які не займають посад в оперативному керівництві банку. До наглядової ради АТ «А-Банк» входять професіонали з фінансового сектору, досвідчені бізнесмени, адвокати, економісти та інші експерти з відповідними знаннями та досвідом.

Функції наглядової ради:

- контроль за діяльністю керівництва;
- прийняття важливих рішень та оперативний контроль;
- фінансовий контроль;
- контроль поточних і потенційних ризиків.

Наглядова рада повинна функціонувати незалежно від виконавчого керівництва банку, щоб забезпечити об'єктивний контроль і захист інтересів акціонерів та клієнтів, а також повинна регулярно звітувати перед акціонерами

на загальних зборах і надавати інформацію про свою діяльність та прийняті рішення.

У контексті організаційної структури АТ «А-Банк», ревізійна комісія є органом внутрішнього фінансового контролю і нагляду. Головним завданням ревізійної комісії є забезпечення правильності і достовірності фінансової звітності компанії, виявлення можливих фінансових недоліків або махінацій та рекомендації щодо їх виправлення.

Ревізійна комісія важлива для забезпечення прозорості, етичності та довіри в корпоративному управлінні банку. Її функції допомагають уникнути фінансових скандалів та конфліктів інтересів, а також забезпечити дотримання всіх вимог регуляторів та стандартів корпоративного управління.

Ревізійна комісія співпрацює з незалежними аудиторськими фірмами, які проводять зовнішні аудити фінансової звітності банку, щоб підтвердити їхню достовірність і правильність.

Правління банку - це колегіальний орган управління банком, відповідальний за загальне управління банківською діяльністю та прийняття стратегічних рішень. Основні функції правління включають розробку стратегії, фінансове управління (що передбачає управління та затвердження бюджетами), керівництво персоналом та забезпечення дотримання законодавства.

Голова правління - це найвищий виконавчий керівник банку. Відповідає за виконання стратегії, ухваленої правлінням, та повсякденне управління банком. Функції голови правління включають виконавче керівництво, звітність перед акціонерами, відповідальність за публічні відносини, ризиковий контроль.

Апарату правління та його голові підпорядковуються всі управлінські відділи та виконавчі служби установи. Зокрема і відділ управління взаємовідносинами із клієнтами.

2.2 Характеристика управління взаєминами із клієнтами в АТ «А-Банк»

В сучасний проміжок часу банківські установи беруть активну участь у конкурентній боротьбі за клієнтів на ринку банківських послуг. Баківські послуги у всіх банках зазвичай однакові, та можуть відрізнитись лише певними тарифними умовами. Участь у цій боротьбі створює потребу у формуванні та розвитку конкурентної переваги, оскільки банки намагаються будувати довгострокові відносини із клієнтами, забезпечуючи їхню лояльність різноманітними методами.

«А-банк» застосовує багато підходів до системи управління взаєминами із клієнтами. Серед них: VOC, Customer Segmentation, Data Analytics, Omni-Channel Marketing[13].

Для кращого розуміння клієнтів слід встановити портрет цільової аудиторії. Автором було прийнято рішення проаналізувати цільову аудиторію АТ «А-Банк», розробити карту емпатії на основі якої можна якісно проаналізувати відповідність управління взаєминами із клієнтами на АТ «А-Банк».

Цільова аудиторія банку ділиться на декілька сегментів. Найбільший сегмент: фізичні особи, люди у віці 18-40 років з активною життєвою позицією, середнім доходом, ініціативні, активно використовують оплату карткою в магазині та в інтернеті, відкриті до нових вражень. Другий сегмент: юридичні особи, ФОП та середній бізнес що користується послугами еквайрингу, зарплатними проектами, інше.

Карта емпатії[15] дозволить краще зрозуміти почуття та мотиви клієнтів, на основі чого з'являється можливість проаналізувати, яким чином та наскільки ефективно банк керує взаєминами з клієнтами. Для розробки карти емпатії слід подумати, яким життям живе клієнт. Важливо зрозуміти, про що він говорить, коли тема розмови стосується банків та банківських послуг, що він про це думає та відчуває. Як він себе поводить, коли доводиться приймати

рішення про співпрацю з банком. Як наслідок, ці вихідні дані використовуються, для формування карти емпатії (див. рис.2.3).



Рисунок 2.3 – Головні блоки карти емпатії клієнта АТ «А-банк»

З наведеного рисунку можна зробити висновок, що клієнт АТ «А-Банк», переймається звичайними побутовими проблемами, що є характерними для будь якого громадянина України. Так, цільова аудиторія банку – досить широкий пласт населення. Клієнт є вибагливим, він розуміє сутність та особливості банківських послуг, разом з тим – бажає отримати послуги за максимально вигідними для себе умовами.

Життя клієнта – швидке та сучасне. Працює, регулярно скуповується продуктами в одних і тих самих місцях для економії часу.

Отримує інформацію частіше з інтернет ресурсів, часто спирається на погляди лідерів думок. Не секрет, що досить часто відчуває тривогу через власний нестабільний фінансовий стан, незалежно від його стану фактичного.

Його щоденна рутинна така як і в інших, обмежується роботою та відпочинком, відвідує заклади громадського харчування, іноді ходить в кіно. Страхі клієнта дорослі та осмислені, формуються внаслідок браку цінностей якими є безпека, фінансовий та соціальний стан.

Після того, як головні блоки карти емпатії були заповнені, можна приступати до її остаточного оформлення. Слід поставити себе на місце клієнта, та запитати себе, «що б я говорив, думав, відчував та робив на його місці?». Таким чином було сформовано карту емпатії, відображену на рисунку 2.4

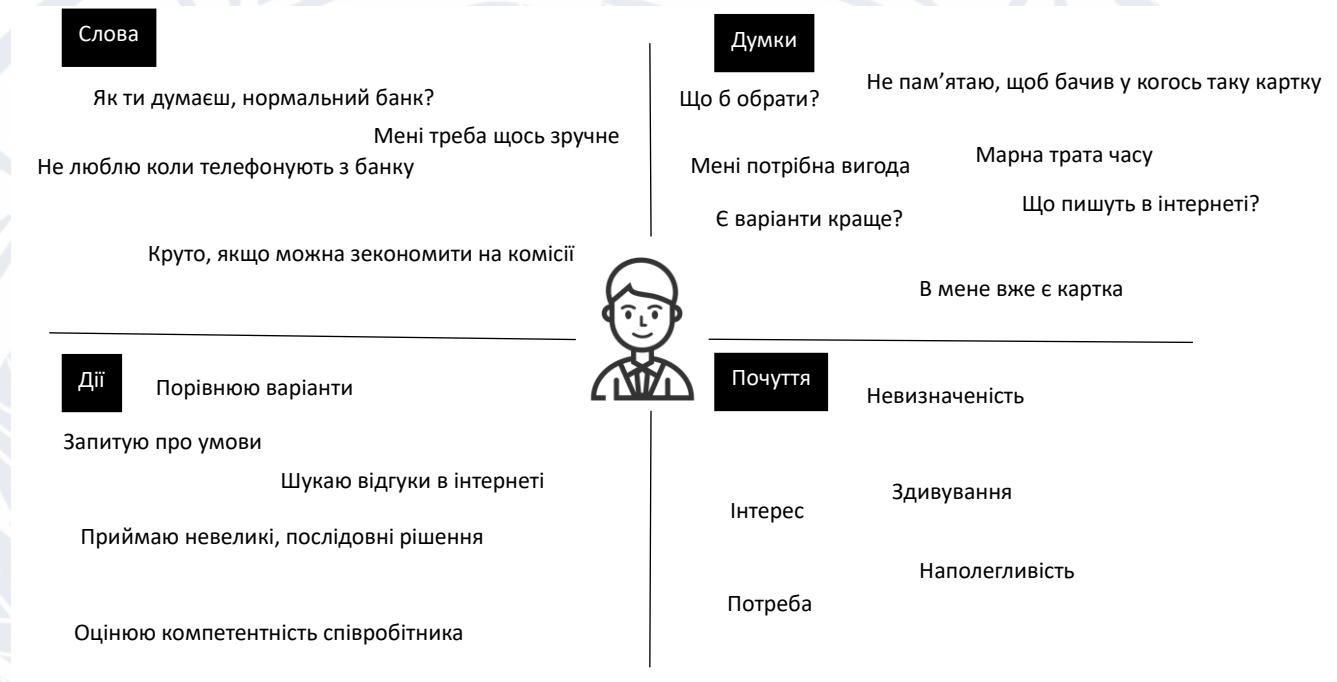


Рисунок 2.4 – Карта емпатії цільової аудиторії АТ «А-Банк»

З сформованої карти можна зробити висновки, що клієнт потребує індивідуальних умов обслуговування, які він, на свою суб'єктивну думку буде вважати найбільш вигідними та безпечними. Його слід переконати, що фінансовий стан банку є стабільним, та вкладам клієнта нічого не загрожує.

Для запрошення нового клієнта, його слід переконати, що відкриття рахунку саме в досліджуваному банку несе за собою додаткові вигоди, такі як реферальна програма, підвищений кешбек, партнерська програма та ін.

Клієнта потрібно нативно мотивувати до прийняття рішень моментальними вигодами, навіть у випадку якщо він є ініціативною особою. Оскільки співпраця з банком це довгострокова операція, найскладніше подолати ці перші бар'єри.

В систему управління взаєминами із клієнтами в АТ «А-Банк» входять:

- інструменти швидкої реакції на запити клієнтів;
- пропозиції нових банківських послуг із застосуванням маркетингових кампаній та рекламних звернень;
- програми підвищення рівня лояльності клієнта;
- застосування технічних інструментів для автоматизації рутинних процесів управління взаєминами із клієнтами (CRM-системи).

Згідно **Генеральної стратегії розвитку бренду «А-Банк» 2023-2025**, у сфері взаємин із клієнтами увага акцентується на розширенні клієнтської бази та розвитку їхньої лояльності[13]. Тож підвищення рівня лояльності клієнтів – актуальна задача для відділу управління взаєминами із клієнтами «А-Банк».

Сучасний банківський клієнт – людина вибаглива і досвічена, йому недостатньо низьких тарифних планів та влучного дизайну банківської карти. Його мета не тільки зберегти вклади, а й примножити їх, отримати максимально вигідні умови транзакцій, оплати товарів та послуг; отримання компетентних, швидких та ґрунтовних консультацій щодо наданих послуг.

Застосування інструментів швидкої реакції на запити клієнтів (техпідтримка) передбачає наявність гарячої лінії, чат-ботів на сайті та в месенджерах, особисту зустріч зі спеціалістом. Менш використовувані – звернення клієнтів електронною поштою.

Для обробки запитів клієнтів гарячою лінією «А-Банк» використовує IVR (Interactive Voice Response) та скрипти для спілкування. IVR повинен ідентифікувати клієнта, встановити предмет звернення (прохання, скарга, пропозиція), встановити картку за якою ведеться звернення та записати коротке голосове повідомлення із суттю проблеми, для розуміння спеціалістом суті звернення.

Для спеціалістів для кожного сценарію звернення сформований розгорнутий скрипт, що дозволяє заощадити час при спілкуванні з клієнтом та оперативно вирішити його проблему. Схематично обробка запитів клієнтів за допомогою гарячої лінії відображена на рисунку 2.5.

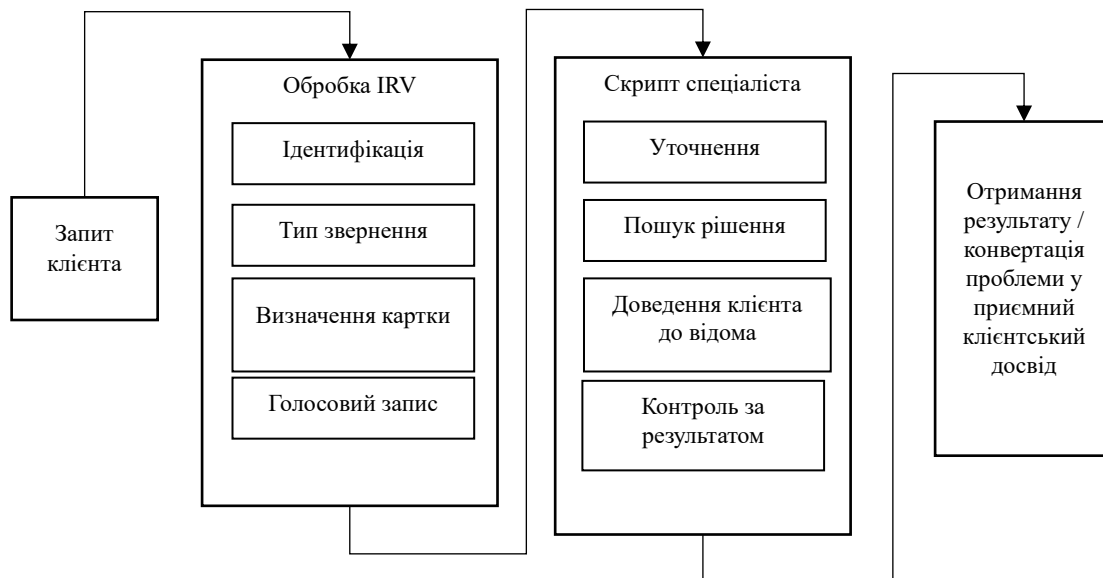


Рисунок 2.5 – Схема обробки запитів клієнтів АТ «А-Банк»

Ця схема широко використовується не тільки банківськими структурами, а й телекомукаційними фірмами, крупними організаціями та деякими державними установами. Характеризується значною ефективністю, за умови навчених спеціалістів.

Серед інших інструментів швидкої реакції на запити клієнтів – чат-боти та звернення за електронною поштою. Чат-бот – це частина CRM-системи, що виконує такі ж самі функції, як IRV при зворотному зв'язку за допомогою гарячої лінії. Проте, із деякими відмінностями. По-перше – чат-бот не обов'язково вимагає подальшого спілкування із спеціалістом. Економлячи час, клієнт власноруч може вирішити проблеми за допомогою чат-боту, а саме:

- блокування/розблокування картки;
- підвищення/зменшення кредитного ліміту;
- аналогічна операція із лімітом на онлайн-оплати;
- зміна PIN;
- замовлення перевипуску картки;
- доступ до тарифної інформації;
- пошук відділень.

У випадку, якщо проблема клієнта не може бути вирішена чат-ботом, є можливість аналогічно до рис. 2.3 спілкування із спеціалістом у текстовому форматі, або перенаправлення у відділення та запис на конкретний час.

Пропозиції нових банківських послуг із застосуванням маркетингових кампаній в АТ «А-Банк» передбачають використання стратегії таргетингу в своїй основі. Наявна на установі база даних клієнтів дає змогу проводити їх сегментацію за безліччю показників, таких як вік, стать, інтереси, транзакції, сальдо та залишки по рахунку, категорії витрат та ін.

Мета проведення даної діяльності – розширення кількості використовуваних банківських послуг (середнього кошику) окремим клієнтом, розвиток лояльності та зв'язку клієнта з банком, продовження ЖЦ клієнта у перспективі.

Новими банківськими послугами називають такі банківські послуги, що не були використовувані клієнтом, або зміни в умовах яких суттєво відрізняються від початкових. Тобто, в даному контексті слово «нова» вживається по відношенню до новизни послуги для конкретного клієнта. Новою банківською послугою може бути встановлення або підвищення кредитного ліміту, депозит, кредитування, лізинг, вклади у банківські метали та ін.

Банк не бажає бути нав'язливим та перетворювати свою пропозицію на спам, тому на спеціалістів з відділів маркетингу та управління взаєминами із клієнтами покладений обов'язок розробляти пропозиції для клієнтів згідно сегменту, до якого клієнт належить. Таким чином, пропонується розглянути дві теоретичні ситуації у таблиці 2.3, де з позиції таргетолога можна визначити нову банківську послугу що може бути актуальною для конкретного клієнта.

Таблиця 2.3 – Теоретичний розподіл пропозиції нових банківських послуг на АТ «А-Банк»

| Клієнт 1 | | Клієнт 2 | |
|----------|-----------|----------|-------------|
| Ім'я | І. Іванов | Ім'я | М. Шевченко |
| Вік | 25 | Вік | 19 |
| Стать | Ч | Стать | Ж |

Продовження таблиці 2.3

| Місячний дохід | 18000 | Місячний дохід | 25000 |
|---|-------------------------------------|---|---|
| Витрати | Прод. Магазины; Інтернет розваги | Витрати | Прод. Магазины; підписки на сервіси, Біржі |
| Сальдо по рахунку | Додатне | Сальдо по рахунку | Додатне |
| Вкладник | Ні | Вкладник | Ні |
| Кредити | Ні | Кредити | Так |
| Кредитний ліміт | Ні | Кредитний ліміт | Так |
| Нова послуга - розширення кредитного ліміту, послуга оплати частинами | | Нова послуга - доступні вклади, депозит у національній валюті; вклади у банківські метали | |

Такий таргетинг відображає суто логічний підхід до пропозиції банківських послуг. Якщо у клієнта додатне сальдо по рахунку та дохід вище встановленої таргетологом межі, і він не є вкладником – слід зацікавити вкладати кошти у депозит. Крім того, якщо у клієнта дохід в межах визначеної таргетологом межі, що відповідає посередньому доходу, більшість витрат припадають на продовольчі магазини – слід пропонувати кредитний ліміт для стимуляції витрат та попиту на кредитні послуги. «А-Банк» також використовує більш змістовний технічний аналіз за допомогою CRM-системи, що передбачає автоматизації процесів за допомогою вже сформованих алгоритмів.

Канали комунікації – додаток А24 (банкінг у смартфоні), СМС-розсилка та «холодний прозвон», що активно використовується спеціалістами установи.

В умовах конкурентної боротьби між банківськими установами, питання лояльності клієнтів набуває все більшої актуальності, оскільки, як вже було зазначено раніше, банки пропонують максимально схожі послуги усім видам клієнтів. Та ці послуги в суті своїй мало чим відрізняються. За висновком із даної ситуації, через обмеженість проводити конкуренцію традиційно, через цінову політику, підвищення якості наданих послуг та ін., банк акцентує увагу на розвитку NPS (прихильності клієнтів) а також загальної лояльності, що може гарантувати стабільний прибуток у майбутньому і як наслідок – конкурентоспроможність підприємства.

У зв'язку з цим значну роль у вирішенні завдань підвищення лояльності відіграє маркетинг взаємовідносин, реалізований у АТ «А-Банк» і

партнерських організаціях, включених у коаліційні програми лояльності. Для банків інструменти забезпечення лояльності - це спосіб зібрати цінну інформацію про вподобання клієнтів, на підставі якої створюються і розвиваються екосистеми, засіб підвищення рівня безпеки банківських операцій за рахунок відстеження традиційних місць використання банківських карт тощо.

Для підвищення лояльності клієнтів застосовуються різноманітні інструменти відображені у таблиці 2.4, кожен з яких має відповідати цілям програми та бути адаптований до потреб різних груп клієнтів.

Таблиця 2.4 – Інструменти підвищення лояльності [16]

| Види інструментів | Приклади інструментів для підвищення лояльності клієнтів |
|------------------------|--|
| Економічні | Програма лояльності Пільгові тарифи Коаліційні програми лояльності VIP-обслуговування |
| Соціально-психологічні | Створення клімату довіри Персоніфіковане обслуговування |
| Інформаційні | Інформаційна політика Формування позитивного іміджу банку Реклама ЗМІ |
| Професійні | Підтримка клієнта Впровадження інструментів взаємодії з клієнтами |

За істотної подібності стратегій та інструментів підвищення лояльності «А-Банк» зосереджений на якості застосовуваних інструментів. Так, при

реалізації коаліційних програм лояльності серед факторів успішності можна виділити:

- висока репутація партнерів, залучених до реалізації коаліційних програм, визначення ключової ролі партнерів у досягненні цілей програми (АТБ, інші);
- чітку і зрозумілу модель реалізації програми (розподіл балів і бонусів, системи винагороди, регламент взаємодії з партнерами та ін.);
- формалізацію пропонованих клієнтам вигод, їх цінність для кожної з груп клієнтів, на які націлені програми лояльності;
- якість обслуговування і комунікації клієнтів компаніями, що беруть участь у програмі лояльності;
- моніторинг ефективності програми.

Прикладом однієї з коаліційних програм лояльності можна назвати програму «АТБ» від АТ «А-Банк». Покупки за картою АТБ від А-Банк, на які пропонуються значні знижки та кешбек 1,2% проти 0,7% у інших магазинах. Крім того, іншими партнерами кешбек-програми «А-Банк» є великі Українські та міжнародні компанії в різних сферах торгівлі, як-от підприємства швидкого харчування, кафе і ресторани, продовольчі та непродовольчі магазини, аптеки, інтернет-ресурси. За правилами програми, кожне підприємство залучене у програму надає власний кешбек, який відрізняється від інших. Також є система винагород, згідно якої залежно від компанії, бонусами можна оплатити до 99% покупки. Накопичену суму кешбеку можна вивести на основний рахунок після того, як вона стане більшою за 100 грн. Відсоток нарахованих бонусів залежить від рівня програми.

Таким чином підприємство активно використовує у своїй діяльності усі доступні інструменти для покращення взаємовідносин із клієнтами, як-от використання різноманітних каналів комунікації, технології для швидкої реакції на звернення клієнтів, програми лояльності, пропозиції нових

банківських послуг на основі таргетингу та інше. Все це зумовлює активний розвиток NPS та розширення клієнтської бази.

2.3 Аналіз CRM-системи Creatio що використовує «А-Банк»

В Акціонерному товаристві «Акцент-Банк» управління взаєминами із клієнтами виноситься на окремих, досить високий рівень. Банк використовує CRM-систему Creatio від компанії Terrasoft.

Terrasoft спеціалізується на No-code технологіях, програмному забезпеченні для великих організацій, спрямованому на автоматизацію повного циклу взаємодії із клієнтами. Creatio від Terrasoft [17] - це хмарна CRM-система, яка пропонує широкий спектр функцій для управління взаємовідносинами з клієнтами. Система має ряд особливостей, які відрізняють її від інших CRM-систем. Перш за все – це гнучкість і адаптивність. Платформа, яка дозволяє користувачам налаштовувати систему відповідно до своїх індивідуальних потреб. Це досягається за допомогою використання low-code платформи, яка дозволяє користувачам створювати власні модулі та алгоритми без необхідності кодування.

Creatio може масштабувати обсяг наданих послуг в залежності від потреб компанії. Система може підтримувати від невеликих підприємств до великих міжнародних компаній. Особливість Creatio в контексті цієї роботи полягає в інтеграції системи у ІТ-ландшафт банківської установи. Вся інформація про наявні ліди та клієнтів банку зберігається на хмарних сховищах, може бути відображена по запиті працівника банку за потребою, під час спілкування із клієнтом наживо, або в телефонному режимі.

Продукт розповсюджується за системою підписки, вартість підписки варіюється за різними планами. Плани включають у себе підписки або на окремі продукти із вузькою спеціалізацією, або підписку на цілу платформу Creatio із усіма наявними у асортименті продуктами, що може бути інтегрована у банківську систему підприємства. Зокрема, банківські установи

використовують саме повну підписку на платформу Creatio, що дозволяє використовувати повний функціонал інструментів.

Прайс лист, що включає ціни на продукцію CRM, поділену за платформами наведено у таблиці 2.5

Таблиця 2.5 – Прайс-лист на продукт Creatio [17]

| Продукти | | | |
|-----------|-------------------|---|------------------------------|
| № | Назва | Опис | Ціна, \$ за користувача/міс. |
| 1 | Creatio Sales | Комплексна платформа для управління продажами для прискорення процесів продажів будь-якої складності | 15 |
| 2 | Creatio Marketing | Багатоканальна маркетингова платформа для організації подорожей клієнтів і прискорення конвертації лідів у доходи | 15 |
| 3 | Creatio service | Інтелектуальна платформа управління послугами повного циклу | 15 |
| Платформи | | | |
| № | Назва | Опис | Ціна, \$ за користувача/міс. |
| 1 | Growth | Автоматизація для SMB клієнтів | 25 |
| 2 | Enterprise | Надає повномасштабну автоматизацію для корпоративних потреб та потреб підприємств | 55 |
| 3 | Unlimited | Забезпечення безмежної автоматизації для просунутих сценаріїв розвитку підприємства | 85 |

Банк використовує план підписки Unlimited, через особливості своєї діяльності.

Creatio – модульна CRM система, що пропонує комплексний підхід до управління взаєминами із клієнтами, інтерфейс якої може налаштовуватись без використання мов програмування за принципом конструктора. Користувацький інтерфейс Creatio за стандартом ділиться на кілька блоків, серед яких – навігаційний блок зліва, через який можна переходити між розділами робочої програми, та робоче поле по центру екрана, що відображає актуальну інформацію і дозволяє вносити зміни. Навігаційний блок

налаштовується відповідальним за IT-сектор розробником в банку відповідно до технічного завдання. Для кожного працівника вигляд та кількість напрямків у блоці може відрізнятись.

Creatio – CRM-система що містить повну базу даних про клієнтів банку за регіональним поділом. Для кожного клієнта формується картка із історією взаємодії із ним. Спеціалісти банку, такі як працівники фронт-офісу, кредитного сектору, маркетингологи та таргетологи можуть отримати відомості про клієнта а також аналітичну інформацію за будь-який період за запитом при необхідності. Також вони можуть актуалізувати, змінювати наявну інформацію.

Спеціаліст банку може отримати з CRM-системи наступну інформацію про клієнта:

- основні дані: прізвище, ім'я, по батькові, дата народження, стать, номер телефону, адреса, електронна адреса, ідентифікаційний код;
- дані про фінансові продукти та послуги: відкриті рахунки, кредити, депозити, вклади, страховки, інші фінансові продукти та послуги;
- історія взаємодій з клієнтом, включаючи дзвінки, листування, зустрічі;
- дані про поведінку клієнта: історія платежів, історія використання банківських продуктів та послуг, інші дані про поведінку клієнта;
- інформація про роботу та доходи клієнта;
- інформація про сім'ю та близьких клієнта;
- інформація про інтереси та захоплення клієнта.

На основі інформації у картці клієнта спеціаліст банку може використовувати інформацію з CRM-системи для персоналізованого обслуговування клієнта, підвищення ефективності роботи та аналізу поведінки клієнтів.

Важливо зазначити, що інформація про клієнта, яка зберігається в CRM-системі, повинна бути конфіденційною. Банки зобов'язані дотримуватися вимог законодавства щодо захисту персональних даних.

Користувачський інтерфейс CRM-системи Creatio є простим і інтуїтивно зрозумілим. Він складається з головного меню, панелі інструментів та робочого простору.

Інтерфейс програми відображено на рисунку 2.6

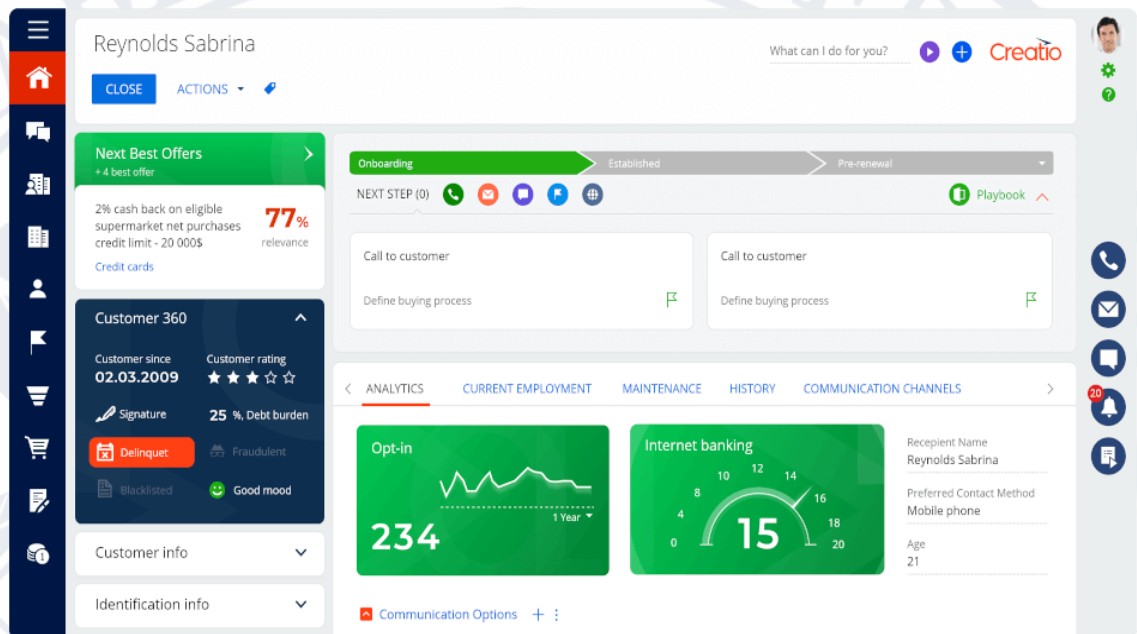


Рисунок 2.6 – Інтерфейс Creatio

Користувачський інтерфейс CRM-системи Creatio спроектований для того, щоб забезпечити зручну і ефективну роботу користувачів. Нижче наведено детальний огляд основних елементів і можливостей користувацького інтерфейсу Creatio:

Домашня сторінка (Home Page):

Панель приладів (Dashboard): Дозволяє налаштовувати та персоналізувати панелі приладів для відображення важливих метрик та графіків.

Список активностей (Activities): Відображає найближчі завдання, зустрічі та інші активності.

Сповіщення (Notifications): Інформує про нові повідомлення та події в системі.

Модулі:

Creatio має різні модулі, такі як "Продажі", "Маркетинг", "Сервіс" та інші. Кожен модуль має свій власний розділ і функціонал, який дозволяє керувати даними та процесами відповідно до конкретних потреб.

Списки записів:

У кожному модулі можна переглядати список записів, таких як клієнти, ліди, угоди тощо. Списки можна сортувати, фільтрувати і налаштовувати для відображення потрібної інформації.

Деталі запису (Record Details):

При виборі конкретного запису є можливість переглядати та редагувати всю інформацію, пов'язану з цим записом. Інтерфейс деталей запису може бути налаштований під ваші потреби.

Календар і планування (Calendar and Scheduling):

Creatio має вбудований календар і можливість планування зустрічей та завдань. Ви можете створювати, редагувати та відслідковувати події.

Робочі процеси (Workflows):

Є можливість налаштовувати автоматизовані робочі процеси для автоматизації бізнес-операцій та спрощення рутинних завдань.

Пошук та фільтрація (Search and Filters):

Creatio надає потужні інструменти для пошуку та фільтрації даних, що допомагає знаходити необхідну інформацію швидко.

Аналітика (Analytics):

Creatio пропонує потужний інструмент із аналітики даних. Є окремий розділ із аналітикою, а також доступна окрема аналітична візуалізація по кожному із наявних розділів.

Інтеграція (Integration):

Система Creatio може бути інтегрована з іншими додатками та системами, такими як Outlook, Google Apps, ERP-системи тощо.

Як вже було згадано раніше, Creatio пропонує безліч сценаріїв використання в банку залежно від спеціаліста. На офіційному сайті є карта

процесів банку, за якою можна зробити висновки про корисність даної CRM системи на кожному етапі роботи будь-якої банківської установи, такої, як АТ «А-Банк» (див рис 2.7).

Карта процесів банку

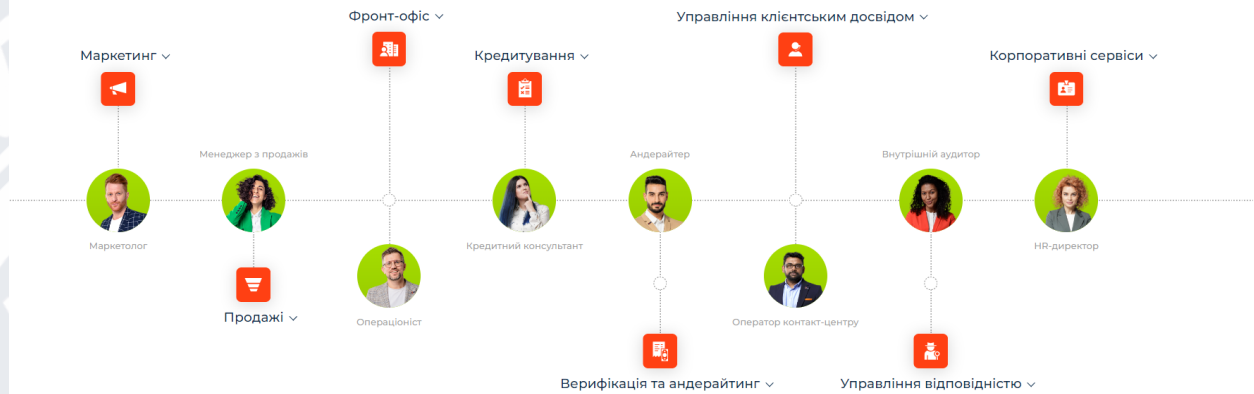


Рисунок 2.7 – Сценарії застосування CRM-системи Creatio у банку [17]

Таким чином, було прийнято рішення дослідити, як дана CRM-система використовується різними спеціалістами АТ «А-Банк» далежно від напрямку діяльності, опираючись на карту процесів банку.

У сфері маркетингу CRM-система Creatio від Terrasoft ефективно використовується на підприємстві АТ "А-Банк" для вирішення таких завдань:

Управління контактами. Creatio дозволяє зберігати та структурувати інформацію про всіх контактів банку, включаючи клієнтів, лідів, партнерів та співробітників. Клієнти заносяться у широку базу даних із помітками про готовність до співпраці, етапність домовленостей, комерційні особливості та інше.

Управління маркетинговими кампаніями. Creatio дозволяє створювати, планувати та запускати маркетингові кампанії. Це включає в себе можливість створення й управління контентом, управління розсилками, відстеження ефективності кампаній та аналіз результатів. Також дозволяє переглянути маркетинговий бюджет за різними категоріями, такими як канали маркетингових кампаній, за допомогою детальної аналітики.

За наявною інформацією можна виділити кілька важливих інструментів, що застосовуються спеціалістами з маркетингу в АТ «А-Банк».

Контакт-центр - цей інструмент дозволяє спеціалісту з маркетингу спілкуватися з клієнтами та потенційними клієнтами через різні канали, включаючи телефон, електронну пошту та соціальні мережі.

Маркетинг-платформа - дозволяє спеціалісту з маркетингу створювати та управляти маркетинговими кампаніями.

Аналітичний інструментарій - цей інструмент дозволяє спеціалісту з маркетингу аналізувати маркетингові дані.

Для спеціаліста з продажу банківських послуг Creatio дозволяє автоматизувати такі завдання менеджера з продажів, як:

- створення і закриття угод;
- відправка і відстеження листів і дзвінків;
- управління документами;
- звітність.

Менеджер з продажів використовує CRM-систему Creatio для створення і закриття угод. Він створює запис про потенційного клієнта, додає його контактну інформацію та інформацію про його потреби. Потім він надсилає потенційному клієнту лист або здійснює дзвінок для обговорення його потреб. Якщо потенційний клієнт зацікавлений у послугах банку, менеджер з продажів створює угоду. Він відстежує прогрес угоди і, як тільки угода закривається, він вносить відповідні записи в CRM-систему. Таким чином може здійснюватись прозвон і вже наявних клієнтів на предмет продажу йому додаткових послуг, таких як відкриття кредитного ліміту, відкриття нової картки із особливими умовами обслуговування та інше.

Для **фронт-офісу** CRM-система є незамінним інструментом для комунікації із клієнтами наживо. На АТ «А-Банк» активно використовують Creatio у банківських відділеннях при спілкуванні із клієнтами та налагодження добрих відносин із ними. Коли клієнт приходить у відділення

банку, спеціаліст відкриває картку клієнта із всією інформацією про нього. Дата народження, кількість відкритих рахунків, інформація по кредитах та депозитах – знання про це спрощує спілкування із клієнтом. Для прикладу, якщо у клієнта день народження – спеціаліст його може привітати із святом, що створить у клієнта враження що банк відноситься до нього по-особливому. Якщо у клієнта є великі накопичення грошей на рахунку, йому можна запропонувати послуги із депозиту. Таких сценаріїв використання Creatio у банку безліч.

Фронт-офіс отримує повний портрет клієнта як для юридичних, так і фізичних осіб: дані профілю, історію комунікацій, пропоновані продукти та поточний портфель, договори, відкриті рахунки та карти, фінансові показники та багато іншого.

Всі процеси уніфікуються, що дозволяє прискорити етапи перевірки та погодження, автоматизується процес ведення документації для уникнення зайвих помилок.

У сфері кредитування Creatio забезпечує управління кредитними заявками, процеси оформлення кредитів, їх обслуговування та стягнення заборгованостей.

CRM-система Creatio від Terrasoft може бути ефективно застосована у сфері кредитування для автоматизації процесів, підвищення ефективності продажів та маркетингу, а також кращого розуміння потреб клієнтів.

Автоматизація процесів: Creatio дозволяє автоматизувати такі процеси, як обробка заявок на кредит, узгодження кредитних рішень, видача кредитів, обслуговування кредитів. Це дозволяє економити час та ресурси, а також підвищити ефективність роботи співробітників.

Підвищення ефективності кредитування: Creatio дозволяє збирати та аналізувати дані про клієнтів, їхні потреби та інтереси. Автоматизована система вносить актуальні зміни до картки клієнта відповідно до його витрат, потреб, частоти користування рахунку та його спрямованості. Ця інформація

може бути використана для розробки більш ефективних маркетингових кампаній, спеціальних пропозицій.

Краще розуміння потреб клієнтів: Creatio дозволяє вести історію взаємодії з клієнтами, включаючи їхні запити, скарги та пропозиції. Ця інформація може бути використана для кращого розуміння потреб клієнтів та розробки нових продуктів та послуг.

CRM-система Creatio також використовується при верифікації клієнтів, а також андеррайтерами банку.

Верифікація передбачає перевірку інформації про клієнта, щоб переконатися в її точності та актуальності, а також установленні особи із якою банк зараз співпрацює. Верифікація передбачає порівняння зовнішності клієнта із фотографією у картці, паспортних даних аутентифікацію за допомогою СМС та одноразового паролю, кодове слово, встановлене клієнтом та інше, за потребою. Дані для верифікації вносяться фронт-офісом та підтверджуються спеціалістами з андеррайтингу на АТ «А-Банк».

АТ «А-Банк» використовує CRM-систему для створення анкети для потенційних клієнтів. Анкета може включати питання про особисті дані, контактну інформацію, фінансову інформацію та інформацію про діяльність. Після того, як анкета буде заповнена, CRM-система використовується для перевірки інформації про клієнта.

Крім того, АТ «А-Банк» активно використовує CRM-систему **для управління клієнтським досвідом**. У банку організовується ефективна робота контакт-центру завдяки об'єднанню каналів та синхронізації даних із різних систем. На основі накопичених у системі даних надаються грамотні та точні консультації. Крім того, система надає змогу долучити до сайту чат бота, що спрощує взаємодії клієнта з банком та автоматизує її.

Чат-бот акумулює звернення клієнтів, класифікує їх за різними параметрами, розподіляє відповідальних, а менеджери персоналу на основі

цих даних контролюють хід робіт і фіксують результати — все це з використанням автоматизованих цифрових процесів.

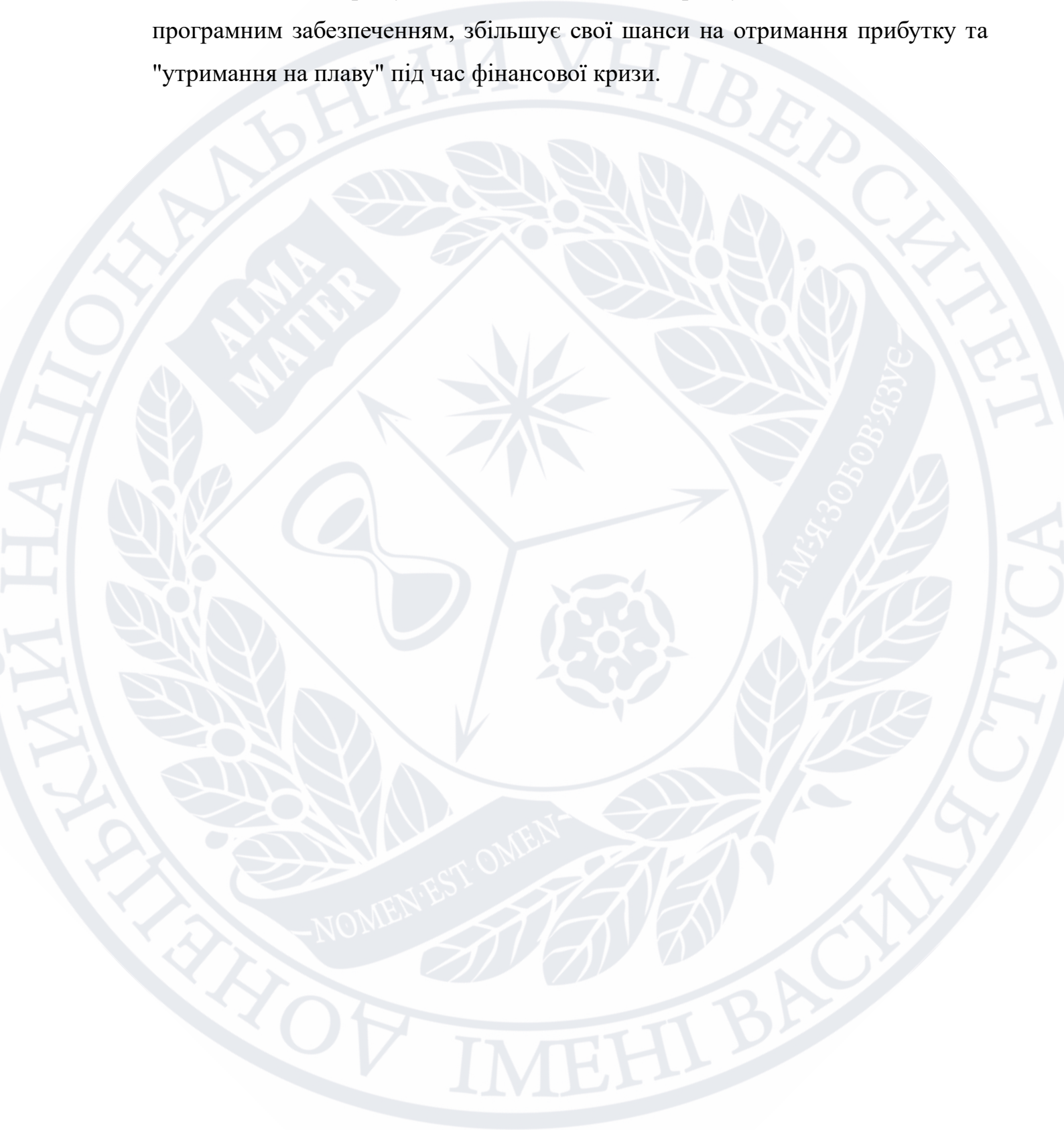
Крім того, управління клієнтським досвідом активно використовується для врегулювання спорів. CRM-система може допомогти врегулювати клієнтські спори за допомогою наступних функцій:

- створення та відстеження скарг, що допомагає забезпечити, щоб скарги не загубилися і були розглянуті вчасно;
- збір і аналіз інформації, що допомагає зрозуміти причини спорів і розробити ефективні заходи щодо їх вирішення;
- автоматизація процесів, що звільняє операторів контакт-центру для вирішення складніших питань.

Також система використовується для аналізу зворотнього зв'язку із клієнтами. Ця CRM "роботизує" повний цикл взаємодії з клієнтом, як під час продажу, так і в процесі подальшого обслуговування. Повністю автоматизований та інтелектуальний процес роботи з клієнтською базою, доступний за допомогою Creatio. CRM, дає змогу персоналу будь-якого рівня кваліфікації вирішувати завдання клієнтів банку. Впровадження Metodix.CRM у банку забезпечило:

- підвищення швидкості обслуговування клієнтів за рахунок автоматизації рутинної роботи;
- зростання якості клієнтського сервісу за рахунок ефективної організації робочого часу співробітників;
- можливість комунікації з клієнтом у потрібний час і зручним для нього йому каналу;
- зниження витрат на комунікації з клієнтом за рахунок використання дешевих каналів (e-mail, sms);
- зниження кількості втрачених за рахунок низького рівня сервісу клієнтів;
- підвищення доходу з кожного клієнта за рахунок автоматичного механізму крос-продажів.

На підставі розглянутого в розділі матеріалу, можна сказати, що АТ «А-Банк», які вже дотримуються концепції CRM і користуються спеціалізованим програмним забезпеченням, збільшує свої шанси на отримання прибутку та "утримання на плаву" під час фінансової кризи.



РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМИНАМИ ІЗ КЛІЄНТАМИ НА ДОСЛІДЖУВАНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

3.1 Виявлення недоліків системи управління взаєминами із клієнтами на АТ «А-Банк»

За результатами досліджень, у минулому розділі було виявлено та встановлено що Акціонерне товариство «А-Банк» є лідером «Народного рейтингу» від агрегатору Мінфін, що безсумнівно є потужним знаком суспільної та клієнтської симпатії до цієї банківської установи. Так, підприємство сумлінно дотримується усіх принципів позитивного управління взаєминами із клієнтами. Підприємство адаптується до сучасних викликів, таких як: технологічний прогрес (діджиталізація, переведення банківських послуг у інтернет-простір), конкурування між банківськими установами на якості обслуговування за умов схожості наданих послуг (а також пропонуючи вигідні партнерські програми та реферальну систему із виводом реальних коштів на рахунок), ринок еквайрингу, на якому установа активно просуває власні послуги та ін.

Проте, як і будь-яка банківська установа, «А-Банк» стикається із характерними проблемами пов'язаними із взаємодією із клієнтами у банківській сфері. Автором наголошується, що ці проблеми є поширеними для будь-якої банківської установи, і потребують, якщо не інновативного, по компетентного і послідовного підходу до їх вирішення або мінімізації впливу. Серед них:

- ризик недовіри до банківської установи;
- проблемні кредити, що псують рейтинг банку;
- уникнення та небажання клієнтів комунікувати;
- ігнорування клієнтами деяких видів послуг;
- недоліки та проблеми додатку мобільного банкінгу «А24»;

– місцями некомпетентна техпідтримка.

Недовіра до банківських установ виражається у небажанні людей користуватись їхніми послугами, слугує чинником розвитку тіньової економіки та є загальною проблемою банківської системи, що впливає на всіх учасників цього сектору економіки. Коріння цієї проблеми простягається із часів поновлення незалежності України у 1991 р., коли значна частина вкладників, підприємств та інших домогосподарств втратила кошти на рахунках. Втрата коштів – найбільший чинник недовіри до банківської системи. Також страх втратити кошти під час банківського переводу, особливо через невірно надані реквізити без можливості їх повернення. Крім того, ризик недовіри породжується постійними галопуючими девальваціями національної валюти України. А сучасна девальвація гривні та, місцями, непослідовна політика Нацбанку породжує недовіру також серед молодшого покоління українців. Також, слід зауважити, що якщо банк набуває проблеми із платоспроможністю, - це породжує сумніви та панічні настрої серед вкладників та акціонерів банку, які остерігаються втратити свої кошти, та в перспективі починають їх вивід із рахунків, що тільки поглиблює проблему та спричиняє ще більші ризики, аж до банкрутства.

Наслідки цієї проблеми можуть бути виражені у втраті ліквідності, мобілізації резервів, неможливості проводити розрахунки за депозитами та підвищенні кредитних ставок, що матиме довгостроковий деструктивний ефект на становище банку. Хоч АТ «А-Банк», згідно даних народного рейтингу не має виражених проблем із довірою клієнтів, підприємству необхідно постійно слідкувати за поточною ситуацією, уникати публічних скандалів та утримувати клієнтську та акціонерну довіру на високому рівні.

Проблемні кредити стали другим чинником недовіри до банківських установ. Проблемними кредитами вважаються всі ті, що не були сплачені позичальниками у встановлений термін. Можуть поділятися на субстандартні (ймовірність неповернення нижче 50% при прострочці 31-90 днів), сумнівні

(ті, що з урахуванням фінансового стану позичальника можуть бути неповернені, вірогідність близько 50%), та безнадійні (з урахуванням фінансового стану позичальника, повернуті за умовами договору бути не можуть, прострочка більше 180 днів).

Проблемні кредити, зокрема і безнадійні стали поширеними серед фізичних осіб-позичальників, особливо отримані в іноземній валюті. Так, через значну девальвацію гривні протягом останнього десятиріччя, валютні іпотечні кредити значною мірою стали проблемними, в деяких випадках не придатними до реструктуризації або рефінансування, перебувають на обліку у банках що негативно впливає на можливість останніх генерувати прибуток. Проте, в контексті цієї роботи слід дослідити зв'язок цієї проблеми із процесом комунікації із клієнтами. Тож, це досить дотично пов'язано із управлінням взаєминами із клієнтами, оскільки не є секретом, що при укладанні договору про іпотечний кредит, банківськими установами не завжди проводиться ознайомлення позичальника із умовами кредитування, в т.ч. згідно яких банк не несе відповідальності за зміну розміру кредиту у випадку змін у курсі валют, тотожні ризиків, а також ризиків пов'язаних із фінансовим станом позичальника.

Уникнення а також небажання клієнтів комунікувати із представниками банку – проблема пов'язана із потребою у приватності та виникає із першої проблеми, описаної у цьому підрозділі. Клієнти розцінюють дзвінки із банку з проханнями та пропозиціями нових послуг як вторгнення у особисте життя. У поєднанні із випадками шахрайських дзвінків, коли шахраї представляються спеціалістами банку, дзвінки можуть сприйматись досить негативно. Так, сучасним банківським установам слід використовувати альтернативні способи комунікації із клієнтами, детальніше про які у розділі 3.3. Оскільки «А-Банк» досі використовує «холодний прозвон» для продажу послуг, таких як депозити, кредитування та кредитні ліміти, ця проблема відноситься і до досліджуваного підприємства.

Ігнорування клієнтами деяких видів послуг. Іноді клієнти забувають поновити кешбек на своїх картках, оскільки кожен місяць необхідно поновлювати категорії кешбеку. Також, деякі клієнти не повідомлені про існування партнерської програми із «АТБ», що полягає у відкритті відповідної картки, прив'язаної до основного рахунку клієнта, купівля за якою в мережі «АТБ» гарантує знижки на деякі види продуктів. Таким чином установа недоотримає прибутки, що можуть бути згенеровані шляхом співпраці із партнерами.

Не викликає сумніву, що сучасні банківські послуги значною мірою переведені у інтернет-простір. В умовах розвитку діджиталізації, додаток мобільного банкінгу відіграє важливу роль у генерації позитивного клієнтського досвіду. Проблеми та помилки у діяльності мобільного банкінгу сприймаються клієнтами досить критично, і впливають на бажання клієнта співпрацювати із банком. Так, загальна оцінка додатку у магазині цифрової дистрибуції AppStore – 4,7; Google Play – 4,9, що є досить високими результатами. Але опиратись на них недоцільно, оскільки легкість процесу виставлення оцінок нашою думкою, що вони можуть бути завищеними самим банком шляхом «накрутки». Тому, пропонується проаналізувати відгуки, як позитивні та і негативні, а також спиратись на власний досвід використання даного додатку.

Серед позитивних відгуків прослідковується тенденція до схвалення діяльності банку, виділити щось конкретне досить важко через одноманітність.

Серед негативних ж – найбільше відгуків стосується частих тех-робіт, через які люди можуть втратити кошти під час переводів, відсутності деяких функцій у додатку, як-от закриття картки або рахунку, також постійно «злітаючі» користувацькі налаштування додатку, які клієнти постійно здійснюють щоб зробити користування додатку зручним. Так, автором також помічені ці проблеми, тому їх існування справді можна визнати справжнім.

Часто у відгуках можна стикнутись із критикою техпідтримки банку, що не завжди може впоратись із проблемами що виникають. Причиною є людський фактор та можливий непрофесіоналізм співробітників. Керівництву АТ «А-Банк» слід приділяти більше уваги професійній підготовці працівників технічної підтримки.

Отже, у цьому підрозділі було виявлено та описано вплив наявних проблем управління взаєминами на підприємстві. Ці проблеми негативно впливають на клієнтський досвід, і їх мінімізація дозволить покращити як фінансовий стан установи, так і його імідж, та досягнути поставленої мети у Стратегії розвитку 2023-2025.

3.2 Розробка рекомендацій щодо покращення системи управління взаєминами з клієнтами на АТ «А-Банк»

Для вирішення проблем банку та покращення системи управління взаєминами з клієнтами на АТ «А-Банк», було розроблено ряд рекомендацій, впровадження яких значно покращить становище.

Перш за все, банку слід постійно працювати над збільшенням довіри клієнтів. Це довготривалий, складний процес, спрямований на покращення клієнтського досвіду, і для банківської установи основними принципами його виконання є:

- забезпечення прозорості і простоти умов вкладів та кредитів, уникнення прихованих комісій і непередбачених витрат;
- запровадження просвітницьких кампаній, які роз'яснюють клієнтам їх права та обов'язки при користуванні банківськими послугами;
- вдосконалення системи безпеки та захисту персональних даних клієнтів.

Оскільки банк не може напряму вплинути на ті чинники економіки України, що стали джерелом недовіри до банківської системи, банк може сконцентруватись на внутрішньому середовищі організації, щоб стати «найкращим серед інших».

Прозорі та прості умови допомагають збільшити довіру клієнтів до банку. Коли клієнти розуміють умови свого вкладу або кредиту, вони відчують себе захищеними та впевненими. Клієнти, які не стикаються з прихованими комісіями або непередбаченими витратами, будуть задоволені своєю взаємодією з банком. Вони мають більше імпульсу користуватися послугами банку та рекомендувати його іншим.

Для зменшення впливу проблемних кредитів слід просувати програму реструктуризації, особливо, коли справа стосується валютних кредитів. Боржникам, через усні канали комунікації, або Pop-up сповіщення у додатку слід пропонувати реструктуризацію кредитів, що передбачає перерахунок та перерозподіл виплат за тимчасовими пільговими умовами, списання пені, нарахованої за несплату під час значного росту іноземної валюти, оскільки боржники не мають змоги сплачувати платежі, що фактично збільшувались у 2-6 разів.

Індекс NPL (див. таблицю 2.2) у 2024 планово повинен скоротитися з 17,6% до 5%. Підприємству слід підвищити обсяги санації неплатоспроможних кредитів, надати субсидії частці сумнівних та безнадійних кредитів задля оптимізації кредитного портфелю.

Підрахувати фінансові втрати банку під час реструктуризації боргових зобов'язань клієнтів важко, проте імідж установи перестане страждати від постійних скарг клієнтів та «висячих» кредитів на балансі підприємства. Також, слід уникати послуг «колекторських організацій», оскільки банки, котрі користуються такими послугами часто страждають від недовіри клієнтів, які можуть відвернути потенційних нових клієнтів критичними відгуками як в інтернеті, так і в житті.

Що стосується бажання клієнтів мінімізувати комунікацію із банком, слід підлаштуватись під таку тенденцію, шляхом переведення спілкування із клієнтами, комерційні пропозиції банку в додаток мобільного банкінгу. Так, пропонується:

- збільшити частку клієнтів, що користуються додатком мобільного банкінгу серед дорослого покоління;
- перевести комерційні пропозиції у месенджери, шляхом бот-розсилки та у Pop-up сповіщення на телефоні через банківський додаток.

Розсилка комерційних пропозицій може бути реалізована за допомогою наявної у банку CRM-системи Creatio. Так, ця система зберігає номери телефонів клієнтів у контактній книзі. Інтеграція в систему шляхом Low-Code технологій розширення Sales дозволяє автоматизувати розсилку як СМС, так і повідомлень у месенджерах із пропозицією нової послуги із гіперпосиланням на форму додатку. Автоматизація передбачає формування алгоритму, що буде з певною частотою здійснювати заготовлену розсилку першим сегментам клієнтів, що мінімізує необхідність спілкування телефоном та покращить клієнтський досвід.

Банк проводить сегментацію клієнтів, особливості якої описані у розділах 2.2 та 2.3, зокрема, за платоспроможністю, фінансовими інтересами, типами витрат, віком та ін. Для кожного сегменту слід розробляти релевантні звернення що відповідають потребам. Для сегменту найбільш платоспроможних клієнтів, що можуть користуватись послугами із депозитування – розробити звернення пов'язані із оновленими умовами депозитів, можливості інвестування у вітчизняні підприємства.

Витрат на впровадження не передбачено, оскільки дана рекомендація може бути виконана за рахунок наявних фінансових засобів, що безсумнівно, є значною перевагою.

Установі постійно потрібно виправляти помилки у додатку мобільного банкінгу «Абанк24». Найбільш серйозні проблеми – постійно «злітаючі» користувацькі налаштування, серед яких: зникаючі шаблони оплати, зникаючі категорії оплати. На підприємстві функціонує ІТ відділ, що виконує функції із розробки та підтримки програмних продуктів банку, тобто сайт, додаток, ІТ ландшафт та ін. Даному відділу делегувати моніторинг за зверненнями

клієнтів щодо критичних помилок та «багів» мобільного додатку, їх усунення в мінімально можливі строки.

Щодо непрофесійності техпідтримки. В мережі, зокрема на Мінфін, або в магазинах цифрової дистриб'юції, де завантажується додаток мобільного банкінгу (Google Play, AppStore), на момент написання роботи, присутня можливість знайти досить багато відгуків про непрофесійність техпідтримки, яка не завжди вирішує проблеми клієнтів, часто здійснює перенаправлення клієнта на інших спеціалістів. Цілком зрозуміло, що таке обслуговування не зберігає контекст бесіди, корисний при перенаправленні, та не дозволяє швидко та якісно здійснити вирішення проблеми клієнта. Що стосується цієї проблеми, пропонується організація додаткової, обов'язкової профпідготовки працівників служби підтримки, метою якої буде підвищення компетенції з обслуговування клієнтів, що в перспективі дозволить скоротити час вирішення проблеми. Заборонити перенаправлення клієнтів на інших спеціалістів, натомість, всередині CRM-системи організувати повну бібліотеку усіх попередніх звернень клієнтів. Для організації такої бібліотеки, записи розмов із минулими зверненнями записати та перевести розмову в текст, на основі яких розробити картки із проблемними зверненнями, що включатимуться до бібліотеки. Постійно оновлювати бібліотеку, доповнюючи її вирішеними проблемами та способами їхнього вирішення.

Таким чином, було сформовано наступні рекомендації для вирішення проблем системи управління взаєминами із клієнтами на АТ «А-Банк» (див табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Розроблена система рекомендацій для АТ «А-Банк»

| № | Рекомендація | Очікувані фінансові витрати | Час на впровадження | Очікуваний результат |
|---|--|-----------------------------|---------------------|--|
| 1 | Забезпечення прозорості методики нарахування кредитів та укладання договорів | - | 3 місяці | Підвищення довіри клієнтів, зменшення кількості проблемних кредитів. |

Продовження таблиці 3.1

| | | | | |
|---|---|-------------------------------|-------------------------------|---|
| 2 | Реструктуризація проблемних кредитів | Нині не може бути розраховано | 3 роки | Підвищення довіри клієнтів, зменшення кількості проблемних кредитів. |
| 3 | Перевести комунікацію із клієнтами щодо комерційних пропозицій у месенджери та додаток | - | 2 роки | Комфортні умови комунікації з банком, вирішення проблеми, пов'язаної із довінням нових комерційних пропозицій клієнтами |
| 4 | Забезпечення розвитку компетентності працівників техпідтримки, курси підвищення кваліфікації. | \$30000 | 2 роки, далі постійно | Підвищення компетентності працівників, та здатності вирішувати проблеми |
| 5 | Організація єдиної бібліотеки історії звернень клієнтів із методикою вирішення проблем | 5000\$ | 6 місяців, постійне оновлення | Забезпечення працівників техпідтримки необхідною методологічною базою для вирішення усіх проблем. |

Таким чином, було розроблено систему рекомендацій щодо покращення системи управління взаєминами із клієнтами, що здатна вирішити проблеми із довірою клієнтів до установи, оптимізації кредитного портфелю, оптимізації комунікацій із клієнтами та проблем пов'язаних із мобільним додатком досліджуваної установи.

Система рекомендацій потребує інвестування фінансів у забезпечення розвитку компетентності працівників (довгостроково, \$30000) та у організацію єдиної бібліотеки вирішених звернень (\$5000). В умовах обмеженості фінансових ресурсів було висунуто вимоги для бюджетування розроблених рекомендацій, що становлять \$7000. Це обмеження стосується впровадження всіх розроблених рекомендацій. Таким чином, постає проблема розподілу фінансів найбільш ефективним чином. Для цього було розроблено однокритеріальну задачу для прийняття рішення на основі кількох альтернатив.

Проблема задачі: вирішення проблеми розподілу бюджету обсягом \$7000 терміном 6 місяців для реалізації розробленої системи рекомендацій таким чином, щоб її впровадження забезпечило максимальну ефективність.

Мета задачі: обрати варіант реалізації бюджету, при якому його виконання буде максимально ефективним з точки зору корисності у сфері розвитку взаємин із клієнтами.

У цій задачі гостро підіймається питання оцінки ефективності виконання бюджету та важливості кожної альтернативи, тому пропонується встановити ваги важливості виконання рекомендації (на розсуд автора), для **розвитку компетентності** вага (I_1) становить 0,65; для **організації бібліотеки** (I_2) 0,35.

Множина допустимих альтернатив:

A. Виділити увесь бюджет на розвиток компетентності працівників (ступінь виконання поставленої задачі із заданим бюджетом номінально 23%);

B. Виділити увесь бюджет на формування бібліотеки оброблених звернень (ступінь виконання поставленої задачі із заданим бюджетом 100% + \$2000 повернення бюджету);

C. Розподілити бюджет \$5000 на створення бібліотеки та \$2000 на розвиток компетентності (ступінь виконання 6%);

D. Розподілити бюджет навпіл на розвиток компетентності (ступінь виконання 12%) та організацію бібліотеки (70%).

Знаходження значення критерію для кожної з допустимих альтернатив

Вирішення даної однокритеріальної задачі передбачає визначення максимальної ефективності виконання бюджету для кожної із альтернатив. Оскільки автором встановлено ваги важливості для всіх рекомендацій, що потребують фінансування, було прийнято рішення використати їх у розрахунку ефективності. Виходячи із специфіки даної задачі та наявних ввідних, автором пропонується наступна формула для розрахунку при виконанні лише одної рекомендації (3.1):

$$E = I_n * \text{ступінь виконання } n \quad (3.1)$$

де E – ефективність виконання бюджету;

I_n – вага важливості;

n – номер рекомендації.

В свою чергу, формула для визначення ефективності виконання бюджету для альтернатив у яких присутній компроміс між двома рекомендаціями (3.2) має наступний вигляд:

$$E = I_1 * \text{ступінь виконання 1} + I_2 * \text{ступінь виконання 2} \quad (3.2)$$

Для альтернативи В вирішено знехтувати поверненням бюджетних коштів на рахунок установи, оскільки вони не впливають на кінцевий варіант розрахунків ефективності.

Далі було здійснено оцінку альтернатив А, В, С, D згідно формул (3.1), (3.2), результати подано у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Значення критерію E для кожної з альтернатив

| Альтернатива | Бюджет | Ст. виконання 1 | Ст. виконання 2 | I_1 | I_2 | E |
|--------------|--------|-----------------|-----------------|-------|-------|------|
| A | 7000 | 0,23 | - | 0,65 | 0,35 | 0,15 |
| B | 5000 | - | 1 | | | 0,35 |
| C | 7000 | 0,06 | 1 | | | 0,39 |
| D | 7000 | 0,12 | 0,7 | | | 0,32 |

Оцінюючи результати проведених розрахунків, можна зробити висновок, що дотримання альтернативи С є найбільш ефективним способом розподілити бюджет на виконання рекомендацій даної роботи в умовах обмеженості ресурсів.

Перелік кінцевих практичних рекомендацій має наступний вигляд:

– проведення заходів щодо підвищення клієнтської довіри до банку, зокрема: забезпечення прозорості і простоти умов вкладів та кредитів,

уникнення прихованих комісій і непередбачених витрат, запровадження просвітницьких кампаній, які роз'яснюють клієнтам їх права та обов'язки при користуванні банківськими послугами;

- санація та реструктуризація частки сумнівних та безнадійних кредитів, що забезпечить підвищення показника NPL до планового, та частково стимулює довіру клієнтів;

- переведення комунікації із клієнтами з телефонного формату на користь інтернет-каналів комунікації (сайт, додаток)

- за вирішеною математичною задачею, виділити бюджет на формування єдиної бібліотеки вирішених звернень та підвищення компетентності згідно альтернативи С.

Таким чином, підприємству рекомендується повністю виконати рекомендацію, щодо створення єдиної бібліотеки вирішених звернень клієнтів, та ініціювати програму з розвитку компетенції працівників для покращення клієнтського досвіду. В умовах обмеженості ресурсів та з огляду на наявний бюджет виконання даних рекомендацій значною мірою покращить клієнтський досвід, оптимізує обслуговування клієнтів та стане невід'ємною частиною виконання генеральної стратегії розвитку підприємства 2023-2025.

ВИСНОВКИ

Відповідно до зазначеної мети кваліфікаційної роботи, було встановлено визначення управління взаєминами із клієнтами, визначено особливості функціонування такої системи в умовах банківської установи.

CRM, або управління взаємовідносинами із клієнтами, є стратегічним і систематичним підходом до керування взаєминами з клієнтами з метою створення взаємної цінності. В умовах банківської системи CRM концентрується на накопиченні клієнтської інформації та наданні деталізованої аналітики, а також автоматизації комунікації із клієнтами та маркетингових кампаній.

Дослідження особливостей управління взаєминами із клієнтами проводилось на прикладі Топ-1 за народним рейтингом (за версією Мінфін) серед банківських установ, АТ «А-Банк». Було визначено особливості функціонування установи, історію його діяльності, проаналізовано загальні фінансові показники, організаційну структуру та стратегію розвитку на 2023-2025. Стратегія передбачає вихід на ТОП-1 бренду по впізнаваності, зростання фінансової стійкості, та відкриття нових відділень. Згідно аналізу фактичного стану банку, відповідності його діяльності заданої стратегії загалом, автор дійшов висновку що стратегія може бути здійснена. Також було проаналізовано систему управління взаєминами із клієнтами, згідно якої банк акцентує свою увагу на позитивному клієнтському досвіді, розвитку власного бренду, його впізнаваності та забезпечення конкурентних переваг. Розроблена карта емпатії довела, що сучасний клієнт досвідчений, потребує індивідуальних умов обслуговування, оскільки постійно порівнює якість наданих послуг між конкурентами, досліджує та аналізує відгуки про установу в мережі інтернет.

У роботі було досліджено CRM-систему Creatio, що використовує установка. Узагальнюючи, CRM-система це сучасний технологічний інструмент для автоматизації управління взаєминами із клієнтами. CRM-

система Creatio надає банку змогу оперативно та постійно накопичувати клієнтську інформацію, проводити сегментацію клієнтів для проведення таргетингових маркетингових кампаній, гнучка та адаптивна. Дана система модульна, тому за своїм функціоналом забезпечує всі потреби банку в комунікації із клієнтами: знижує витрати на комунікації, акумулює всі дані про клієнтів у єдину систематизовану базу даних, надає аналітичну інформацію по будь-яким показникам (як-от ліди, транзакції, ступінь закриття угод, тощо). Крім того, пропонує інтеграцію широкого списку розширень для впровадження такого функціоналу, що максимально відповідатиме особливостям діяльності досліджуваного підприємства.

У третьому розділі дослідження було розроблено ряд практичних рекомендацій для покращення системи управління взаєминами із клієнтами, серед яких: забезпечення прозорості методики нарахування кредитів та укладання договорів, санація та реструктуризація проблемних кредитів, переведення комунікації із клієнтами щодо комерційних пропозицій у месенджери та додаток, забезпечення розвитку компетентності працівників, організація єдиної бібліотеки історії звернень клієнтів із методикою вирішення проблем.

Було виділено бюджет на виконання рекомендацій, що складає \$7000. З огляду на дане обмеження, постало питання розподілу бюджетних коштів між виконанням конкретних рекомендацій. Тому було розроблено однокритеріальну задачу з вибору між заданими альтернативами, мета якої – визначення такої альтернативи, яка дозволяє максимально ефективно використати бюджет згідно встановлених автором ваг важливості. За результатами вирішення задачі, перевага надана альтернативі E із максимальною ефективністю виконання бюджету 39%. За даною альтернативою підприємству слід повністю забезпечити формування єдиної бібліотеки звернень клієнтів, а також розпочати роботу над підвищенням

кваліфікації працівників, що гарантує оптимізацію та підвищення ефективності обслуговування клієнтів.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Котлер Ф., Армстронг Г., Основи маркетингу. Київ: Науковий світ, 2020. 880 с.
2. Портер М.. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. Київ: Наш формат, 2020, 424 с.
3. Sheth N. Jagdish. Relationship marketing in consumer markets: antecedents and consequences. Journal of the Academy of marketing Science. 1999. no. 4. p. 265.
4. Грінберг П. CRM зі швидкістю світла. Залучення та утримання клієнтів у режимі реального часу. Київ: Наш формат, 2019. 519 с.
5. Системи управління взаєминами із клієнтами: визначення, приклади та найкращі стратегії. Онлайн проект «Доходність бізнесу». URL: <https://businessyield.com/uk/management/customer-relationship-management-systems/?currency=GBP> (дата звернення 08.06.2023)
6. Ш. Марія., М. Сергій. Життєвий цикл клієнта. Блог «Elite Blog». URL: <https://elit-web.ua/ua/blog/customer-lifetime-value> (дата звернення 12.06. 2023)
7. Управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM). Група компаній «Парус». URL: <http://www.parus.ua/ua/301/> (дата звернення 08.06.2023)
8. Що таке CRM-система та як вона працює. Creatio. URL: <https://www.creatio.com/page/uk/definition-crm> (дата звернення 10.06.2023)
9. Статут підприємства А-Банк: документ. URL: https://a-bank.com.ua/backend/api/v1/pages/media/file?path=about%20general/statut_2022.pdf (дата звернення 05.10.2023)
10. Про нас (А-Банк). URL: <https://a-bank.com.ua/about/general> (дата звернення 05.10.2023)
11. Народний рейтинг банків. Мінфін. URL: <https://minfin.com.ua/banks/top/> (дата звернення 06.10.2023)
12. Методика розрахунку «Народного рейтингу». Мінфін. URL: <https://minfin.com.ua/banks/top/methodology/> (дата звернення 06.10.2023)

13. Стратегія 2023-2025. А-Банк. URL: https://a-bank.com.ua/static/bank_strategy_ua.pdf (дата звернення 06.10.2023)
14. Визначення індексу NPS. Active Group. URL: <https://activegroup.com.ua/viznachennya-indeksu-nps/> (дата звернення 06.10.2023)
15. Данченко О.Б., Дзюба Т.В. Маркетингові дослідження у проєктах: навчальний посібник. Київ: ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2021. 224 с.
16. 5 способів підвищення лояльності клієнтів. NewFashion. URL: <https://newfashion.zone/5-sposobiv-pidvyshchyty-loyal%CA%B9nist%CA%B9/> (дата звернення 10.10.2023)
17. Про Creatio. Terrasoft. URL: https://www.creatio.com/ua/company/about?activity=adwords_brand_ua&activity=adwords_brand_ua (дата звернення 11.10.2023)
18. Оксамитна Л., Пряха Р. Підходи до оцінки ефективності CRM-систем. Управління розвитком складних систем. 2023. №54. С.30-39.
19. Бондаренко С.М, Бодько Є.С. Сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства. Теорія та практика управління в державному, муніципальному та корпоративному секторах [Електронне видання]: матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 28 грудня 2020) Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2020. С.7-9.
20. Kampani, Nidhi, and Deepika Jhamb. "Analyzing the role of e-crm in managing customer relations: A critical review of the literature." Journal of Critical Review 7.4. 2020: p. 221-226.
21. Setiawati, Anindya Prastiwi, et al. "The Role Of Customer Service Through Customer Relationship Management (CRM) To Increase Customer Loyalty And Good Image." International Journal of Scientific and Technology Research 8.10. 2019. p. 2004-2007.

22. Хлебникова І. Стратегія управління взаєминами із клієнтами. CRM. Підприємництво, торгівля, маркетинг: стратегії, технології та інновації»: матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф.(Київ, 27 травня 2020 р.)/відп. ред. АА Мазаракі.–Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2020.–257 с.

23. Лизанець, Анжела Гейзівна, and Д. В. Улман. "Впровадження автоматизованих збутових технологій для управління взаємовідносинами з клієнтами." 2021. С. 440-442.

24. Марцінковська О., Легкий О., «Організаційні аспекти впровадження CRM-систем у діяльність підприємства.» Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України 23. 2019. С. 81-85.

25. Филипенко О., Рачкован О., Петленко К., "Споживча лояльність: вимірювання та управління." Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2019. С. 76-86.

26. Багнюк Н., "Концепція формалізації взаємин з зовнішніми клієнтами та інтеграція CRM-системи." Computer-Integrated Technologies: Education, Science, Production 37. 2019. С. 19-24.

27. Лошкова, В., "Управління конкурентоспроможністю на засадах клієнтоорієнтованого підходу" Організатори Конференції. 2020. С. 443.

28. Березовська, Л., Кириченко, А. "Цифровий маркетинг як інструмент підвищення ефективності комерційної діяльності підприємства під час війни." Економіка та суспільство 51. 2023.

29. Лисенко, І. В. Проблеми формування та функціонування маркетингу інновацій у сучасних умовах. Міжнародне науково-технічне співробітництво: Принципи, 56. 2023.

30. Харитонова, Н. С., В. М. Антоненко. "Маркетинг як інструмент підвищення ефективності діяльності комерційного банку." 2023. С 218.

31. Духно, Д. В.; Устік, Т. В. Формування моделі маркетингу відносин в умовах цифровізації банківської сфери. 2023.

32. Бабух, І. Б.; Зрибнева. К.С. "Цифровізація та нові підходи в маркетинговому аналізі діяльності комерційних банків" кредиту ПО Нікіфоров. 2023. С 297.

33. Романович, А. Г. Маркетинговий аналіз на ринку банківських послуг. Організаційний комітет. Голова оргкомітету, 2023, 464.

