

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»**

Кафедра _____

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри _____
(підпис)

(вчене звання, науковий ступінь, ПІБ)

«_____» _____ 2026р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

**на тему: «Інформаційне забезпечення функціонування
організації (на прикладі АБ «Укргазбанк»)»**

Виконала:

студентка групи ТУод-12-21-Б1М(4,6здс)
(шифр групи)

Освітньої програми: «Менеджмент»

Спеціальності: 073 Менеджмент
(код і найменування спеціальності)

Бакуменко Анна-Діана Віталіївна
(ПІБ студента)

(підпис студента)

Керівник: К.Є.Н., ст. викладач

Казарян Олександра Генріхівна
(вчене звання, науковий ступінь, ПІБ)

(підпис наукового керівника)

2026 р.

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»

Рівень вищої освіти: перший (бакалаврський) рівень

Спеціальність: 073 Менеджмент

Освітня програма: «Менеджмент»

«Затверджую»

Завідувач кафедри _____
(підпис)

(вчене звання, науковий ступінь, ПІБ)

« ____ » _____ 2026р.

Завдання
на кваліфікаційну роботу студентки
Бакуменко Анни-Діани Віталіївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи «Інформаційне забезпечення функціонування організації (на прикладі АБ «Укргазбанк»»

2. Керівник кваліфікаційної роботи: к.е.н., ст. викладач Казарян О.Г.
(посада, науковий ступінь, вчене звання)

2. Строк подання студентом кваліфікаційної роботи на попередній захист:
Травень 2026 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи (рекомендовані науковим керівником та відповідним методичним забезпеченням /окремі аспекти роботи, обсяги роботи/): фінансова звітність та внутрішні документи АБ «УКРГАЗБАНК» за 2022–2025 роки (річні звіти, проміжна фінансова звітність, дані про портфель торговельного фінансування та клієнтську базу); офіційні статистичні дані Національного банку України щодо діяльності банківського сектору; нормативно-правові акти України, що регулюють діяльність банків (Закон України «Про банки і банківську діяльність», нормативні документи Національного банку України); наукові публікації вітчизняних і зарубіжних учених з питань цифрової трансформації банківської сфери, інформаційного забезпечення управління та впровадження CRM-систем; аналітичні звіти та огляди банківського ринку (звіти НБУ, Global Trade Review, аналітика fintech-ринку); матеріали офіційного сайту АБ «УКРГАЗБАНК», дані про впровадження цифрових сервісів, Power Banking та програми лояльності; результати власних досліджень автора, зокрема порівняльний аналіз існуючих CRM-систем та розрахунок ефективності впровадження CRM у діяльність банку.

4. Необхідний графічний та аналітичний матеріал за темою дослідження у 10 таблицях та 16 рисунках

5. Календарний план виконання кваліфікаційної роботи

№ п/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строки виконання		Примітки
		Планові	Фактичні	
1	2	3	4	5
1.	Збір та опрацювання наукових джерел і нормативно-правової бази	грудень 2025	грудень 2025	Проведено аналіз літератури
2.	Вступ	січень 2026	січень 2026	Узгоджено з науковим керівником
3.	Розділ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ	січень 2026	січень 2026	Теоретична частина завершена
4.	Розділ 2 АНАЛІЗ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ АБ «УКРГАЗБАНК»	лютий 2026	лютий 2026	Проведено аналітичні розрахунки
5.	Розділ 3 ОБҐРУНТУВАННЯ ВПРОВАДЖЕННЯ CRM-СИСТЕМИ ДЛЯ ВДОСКОНАЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АБ «УКРГАЗБАНК»	березень 2026	березень 2026	Розроблено практичні пропозиції
6.	Висновки	квітень 2026	квітень 2026	Сформовано підсумки дослідження
7.	Оформлення списку використаних джерел та додатків	квітень 2026	квітень 2026	Перевірено відповідність вимогам
8.	Подання роботи на перевірку науковому керівнику	квітень 2026	квітень 2026	Роботу подано
9.	Попередній захист кваліфікаційної роботи	травень 2026	травень 2026	Допуск до захисту

АНОТАЦІЯ

Бакуменко Анна-Діана Віталіївна. «Інформаційне забезпечення функціонування організації (на прикладі АБ «УКРГАЗБАНК»)» – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 Менеджмент, 2026.

Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що в умовах активної цифрової трансформації банківської сфери ефективне інформаційне забезпечення функціонування комерційного банку стає одним із ключових факторів його конкурентоспроможності, оперативності прийняття рішень та якості обслуговування клієнтів.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування впровадження CRM-системи як інструменту вдосконалення інформаційного забезпечення функціонування АБ «УКРГАЗБАНК» в умовах цифрової трансформації.

У роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: системний аналіз, порівняльний метод, методи узагальнення та аналогій, абстрактно-логічний, статистичний та економіко-аналітичний методи.

Ключові слова: інформаційне забезпечення, CRM-система, цифровізація, управління взаємовідносинами з клієнтами, комерційний банк, АБ «УКРГАЗБАНК», цифрові трансформації.

ANNOTATION

Bakumenko Anna-Diana Vitaliivna. «Information Support of the Organization Functioning (on the example of JSC «Ukrasbank»)» – Manuscript.

Qualification thesis for obtaining the educational qualification level of Bachelor —, 2026.

The relevance of the research topic is determined by the fact that in the conditions of active digital transformation of the banking sector, effective information support of a commercial bank's functioning becomes one of the key factors of its competitiveness, speed of decision-making and quality of customer service.

The purpose of the qualification thesis is to substantiate the implementation of a CRM-system as a tool for improving the information support of JSC «Ukrasbank» in the conditions of digital transformation.

The research employs general scientific and special methods, including systemic analysis, comparative method, generalization and analogy methods, abstract-logical, statistical and economic-analytical methods.

Key words: information support, CRM-system, digitalization, customer relationship management, commercial bank, JSC «Ukrasbank», digital transformation.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ	9
1.1. Сутність та значення інформаційного забезпечення функціонування організації в умовах цифрової трансформації.....	9
1.2. Складові системи інформаційного забезпечення комерційного банку.....	13
1.3. CRM-система як ключовий інструмент інформаційного забезпечення функціонування банку	17
Висновки до розділу 1	29
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ АБ «УКРГАЗБАНК»	30
2.1. Організаційні аспекти впровадження CRM-системи в діяльність банку...	30
2.2. Аналіз існуючих CRM-систем та їх придатність для банківської сфери...	44
2.3. CRM-стратегія для підвищення ефективності діяльності комерційного банку	51
Висновки до розділу 2	55
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ ВПРОВАДЖЕННЯ CRM-СИСТЕМИ ДЛЯ ВДОСКОНАЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АБ «УКРГАЗБАНК»	58
3.1. Характеристика діяльності та сучасний стан інформаційного забезпечення АБ «УКРГАЗБАНК»	58
3.2. Визначення необхідних функціональних модулів CRM-системи для комерційного банку.....	65
3.3. Економічне обґрунтування та етапи впровадження CRM-системи в АБ «УКРГАЗБАНК»	70
Висновки до розділу 3	86
ВИСНОВКИ	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	90

ВСТУП

Впровадження цифрових інструментів у діяльність АБ «Укргазбанк» у контексті цифрової трансформації є надзвичайно актуальним кроком, обумовленим кількома факторами. По-перше, змінюються очікування клієнтів, які вимагають швидкості, зручності та персоналізації у наданні послуг. Відповідно до цього, використання цифрових інструментів дозволить банку вдосконалити обслуговування та задовольнити потреби клієнтів. По-друге, конкуренція на ринку зростає, зокрема за участю фінтех-компаній та інноваційних гравців, і для збереження конкурентоспроможності необхідно активно впроваджувати нові технології. По-третє, цифрові інструменти допоможуть підвищити ефективність банку, автоматизуючи та оптимізуючи процеси, що сприятиме як покращенню обслуговування, так і зниженню витрат. Крім того, залучення молодшої аудиторії, яка активно користується цифровими сервісами, та відповідь на тренди ринку фінансових послуг також є ключовими факторами впровадження цифрових інструментів для банку.

Актуальність теми дипломної роботи зумовлена тим, що в сучасних умовах цифрової трансформації банківської сфери одним із ключових факторів успішної діяльності комерційного банку стає ефективне інформаційне забезпечення його функціонування.

Мета і задачі дослідження. Метою роботи є обґрунтування впровадження CRM-системи у діяльність АБ «УКРГАЗБАНК» в умовах цифрової трансформації з акцентом на вдосконалення інформаційного забезпечення банку.

Відповідно до цієї мети в роботі поставлені і вирішувалися наступні завдання:

- проаналізувати теоретичні основи інформаційного забезпечення функціонування комерційного банку в умовах цифрової трансформації;
- дослідити сучасні цифрові інструменти управління взаємовідносинами з клієнтами, зокрема CRM-системи, та провести

порівняльний аналіз рішень, адаптованих для банківської сфери;

- визначити оптимальний склад функціональних модулів CRM-системи, необхідних для ефективної роботи комерційного банку;
- обґрунтувати доцільність та напрями впровадження CRM-системи в діяльність АБ «УКРГАЗБАНК» з метою підвищення якості інформаційного забезпечення та рівня клієнтоорієнтованості.

Об'єктом дослідження є процес інформаційного забезпечення функціонування комерційного банку в умовах цифрової трансформації.

Предметом дослідження виступають теоретичні та практичні аспекти формування та впровадження системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM-системи) як ключового елемента інформаційного забезпечення діяльності банку.

Методами дослідження є: системний аналіз, методи порівнянь, узагальнень і аналогій, абстрактно-логічний, статистичний метод, економіко-аналітичний метод.

Інформаційну базу дослідження становлять нормативно-правові акти України, що регулюють діяльність банківського сектору, офіційні статистичні дані Національного банку України, фінансова звітність та внутрішні документи АБ «УКРГАЗБАНК», наукові публікації вітчизняних і зарубіжних учених з питань цифровізації банківської діяльності, матеріали періодичних видань, аналітичні звіти та огляди банківського ринку, а також результати власних досліджень автора.

Практичне значення одержаних результатів. Основні положення та результати дослідження сприятимуть підвищенню ефективності інформаційного забезпечення функціонування АБ «УКРГАЗБАНК».

По-перше, впровадження сучасної CRM-системи дозволить банку суттєво покращити збір, зберігання та використання інформації про клієнтів, що є основою якісного інформаційного забезпечення його діяльності. Це дасть змогу забезпечити більш персоналізований підхід до кожного клієнта, підвищити оперативність обробки даних і якість обслуговування.

По-друге, ефективне інформаційне забезпечення за допомогою CRM-системи дозволить банку точніше аналізувати поведінку клієнтів, прогнозувати їхні потреби та своєчасно реагувати на зміни ринку. Це безпосередньо вплине на якість управлінських рішень і зменшить ризики, пов'язані з недостатньою поінформованістю.

Крім того, систематизоване інформаційне забезпечення відкриває можливості для більш точного сегментування клієнтів, персоналізованої комунікації та ефективнішого планування маркетингових заходів, що в підсумку сприятиме збільшенню лояльності клієнтів і залученню нових.

Таким чином, результати дослідження демонструють, що удосконалення інформаційного забезпечення функціонування АБ «УКРГАЗБАНК» через впровадження сучасної CRM-системи матиме значний практичний ефект, підвищить якість управління банком, його конкурентоспроможність та рівень задоволеності клієнтів в умовах цифрової трансформації банківської сфери.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність та значення інформаційного забезпечення функціонування організації в умовах цифрової трансформації

Для того, щоб досягнути комерційного успіху, сучасні комерційні банки мають не тільки пропонувати клієнтам якісні продукти і послуги, дотримуватись чіткої стратегії ціноутворення, надавати сервісні послуги, але і надавати інформацію реальним та потенційним клієнтам. Отже, актуальним є питання розробки ефективних заходів комунікаційної політики комерційного банку.

Комунікаційна політика комерційного банку – це комплекс заходів інформування, переконання та нагадування клієнтам про елементи продуктового портфеля банку.

Основні елементи комунікаційної політики банку такі [16]:

- джерело інформації (відправник) – комерційний банк, який пропонує банківські продукти і послуги, надає відповідну інформацію про них, адресно спрямовуючи інформаційні потоки цільовому ринку;
- кодування – перетворення інформаційних потоків у зручну для сприйняття клієнтами комунікаційну форму;
- звертання – це набір символів, слів, зображень, чисел та момент їх передавання цільовому ринку;
- канали комунікацій – засоби та носії поширення інформаційних потоків;
- декодування – розшифрування звернень до реальних чи потенційних клієнтів;
- отримувач – реальний чи потенційний клієнт, якому надається інформація про продукти і послуги комерційного банку;
- зворотна реакція – відгуки клієнтів та особливості їх поведінки у

відповідь на отримання і декодування інформаційних потоків банку;

- зворотний зв'язок – частина зворотної інформації, яка стає відомою маркетологам комерційного банку;

- перешкоди – можливі небажані або невраховані втручання в процес реалізації заходів комунікаційної політики банку (якість друкованих видань, двозначність звернень тощо).

Ефективна комунікаційна політика комерційного банку передбачає:

- визначення цілей комунікаційної політики;
- дослідження цільової аудиторії та бажаної зворотної реакції;
- вибір форми звернення та засобів його поширення;
- вибір засобів впливу (реклама, пропаганда, стимулювання збуту, персональний продаж, прямий маркетинг);
- формування бюджету;
- формування каналів зворотного зв'язку.

Реалізація заходів комунікаційної політики банку спрямована на стимулювання попиту на банківські продукти і послуги, створення попиту і моделювання споживчої поведінки в разі впровадження нових продуктів і послуг, збільшення обсягів продажу, збереження або розширення ринкової частки тощо. Ефективність таких заходів залежить від ретельності попередніх досліджень особливостей цільової аудиторії та ринкової ситуації.

Основним елементом комунікаційної політики є звернення, яке має бути передано своєчасно та ефективно. Йдеться про зміст звернення, силу його впливу на клієнта, графік його повідомлення. Суттєвим є вибір засобів (каналів) поширення інформації, які поділяються на особистісні та безособові. Формування комплексу заходів комунікаційної політики завершується вибором засобів впливу на реальних чи потенційних клієнтів, до яких належить: реклама, пропаганда, стимулювання збуту, особистий продаж та прямий маркетинг. Переваги та недоліки засобів впливу комунікаційної політики комерційного банку наведені у табл. 1. 1.[16].

Таблиця 1.1

Переваги та недоліки засобів впливу комунікаційної політики
комерційного банку

Засіб впливу	Переваги	Недоліки
1	2	3
Реклама	Ефективний засіб для охоплення широкого кола клієнтів. Створення передумов для моделювання споживчої поведінки	Висока вартість. Брак гнучкості, труднощі організації зворотного зв'язку. Обмежена можливість укладення угод
Особистий продаж	Переконливий характер, висока інформативність, інтерактивність, гнучкість, аргументованість, особистий контакт із клієнтом. Можливість укладання угод. Тривалість контактів	Висока вартість
Пропаганда	Довірчий характер, висока інформативність	Складність налагодження контактів із засобами масової інформації. Низький рівень контролю за публікаціями
Стимулювання продажу	Ефективний засіб швидкої зміни поведінки клієнтів. Гнучкість, тривалість, інформативність	Можливість легкого дублювання банками-конкурентами. Досягається лише короткостроковий ефект. Ризик негативного впливу на корпоративний імідж комерційного банку. Висока вартість
Прямий маркетинг	Індивідуалізація (персоніфікація) зв'язків із клієнтами. Легкість кількісної та якісної оцінки результатів діяльності. Тривалість контактів	Ризик отримання недостовірної інформації від клієнтів

Реалізація заходів комунікаційної політики потребує значних витрат, тому виникає потреба у формуванні бюджету. Існує кілька підходів до формування бюджету реалізації комунікаційної політики, а саме:

- на підставі мети та завдань комерційного банку;
- на підставі попередніх асигнувань на заходи комунікаційної

політики, збільшених на певний відсоток;

- на підставі конкурентного паритету;
- на підставі відсотку від суми продажів.

Оскільки маркетингова діяльність банку є циклічним процесом, тобто таким, який не завершується фактом реалізації банківського продукту чи послуги, суттєвим у формуванні комплексу комунікаційних заходів є проектування каналів зворотного зв'язку і організація надходження інформаційних потоків від клієнтів.

Законодавче регулювання відносин банку з клієнтами. Відносини банку з клієнтом регулюються законодавством України [9], нормативно-правовими актами Національного банку України та угодами (договорами) між клієнтом та банком. Банк зобов'язаний докладати максимальних зусиль для уникнення конфлікту інтересів працівників банку і клієнтів, а також конфлікту інтересів клієнтів банку.

Банкам забороняється вимагати від клієнта придбання будь-яких продуктів чи послуг від банку або від спорідненої чи пов'язаної особи банку як обов'язкову умову надання банківських послуг.

Клієнт має право доступу до інформації щодо діяльності банку. Банки зобов'язані на вимогу клієнта надати таку інформацію [9]:

- відомості, які підлягають обов'язковій публікації, про фінансові показники діяльності банку та його економічний стан;
- перелік керівників банку та його відокремлених підрозділів, а також фізичних та юридичних осіб, які мають істотну участь у банку;
- перелік послуг, що надаються банком;
- ціну банківських послуг;
- іншу інформацію та консультації з питань надання банківських послуг.

Банкам забороняється поширення реклами у будь-якій формі, що містить неправдиву інформацію про їх діяльність у сфері банківських послуг.

1.2. Складові системи інформаційного забезпечення комерційного банку

Сучасний комерційний банк має доступ до складних інформаційних систем вітчизняних та міжнародних

фінансово-кредитних установ. Крім того, банк встановлює зв'язки з державними установами, партнерами, клієнтами, контактними аудиторіями, посередниками, конкурентами, бюро кредитних історій, колекторськими компаніями та агентствами. Загалом кожний елемент складної системи комунікацій є джерелом інформаційних потоків, які впливають на ефективність банківської діяльності щодо просування продуктів і послуг.

Загальна програма комунікаційної політики, яка є комплексом просування, – це поєднання засобів реклами, особистого продажу, пропаганди, стимулювання продажу та інструментів прямого маркетингу. Зазначені засоби сприяють досягненню маркетингових цілей банку.

Основні засоби просування банківських продуктів і послуг [19]:

- реклама – це довільна платна інформація щодо якісних та економічних характеристик конкретних банківських продуктів і послуг, персональна її презентація через засоби масової інформації та іншим чином з метою створення попиту чи збільшення його обсягів;

- особистий (персональний) продаж – це індивідуальне усне пред'явлення банківських продуктів і послуг під час бесіди з конкретним реальним чи потенційним клієнтом з метою здійснення купівлі – продажу продукту чи послуги та встановлення тривалих взаємовигідних стосунків з клієнтом;

- пропаганда (Public Relations) – це організація громадської думки, яка сприяє ефективній діяльності комерційного банку. До основних інструментів PR належать: контакти з пресою, створення репутації продуктів (послуг), корпоративні комунікації, зустрічі представників банку

з контактними аудиторіями тощо;

- стимулювання продажів – це короткострокові заходи, спрямовані на швидке з'ясування реакції клієнтів (потенційних клієнтів) у відповідь на пропозиції банку; разові спонукальні заходи, які заохочують до придбання певного продукту чи послуги;

- прямий маркетинг – це надання банком комерційно важливої інформації про продукти чи послуги безпосередньо цільовим клієнтам з метою здійснення продажу. Передбачає використання пошти, e-mail, телефону, Інтернету та інших каналів зв'язку, які дозволяють звертатися до певної категорії клієнтів чи отримувати їх негайну реакцію.

Кожна категорія засобів маркетингових комунікацій використовує свої специфічні прийоми. Наприклад, рекламу можна подати в ЗМІ в електронному чи іншому вигляді. У персональному продажу використовуються презентації, заходи фінансового лікбезу. Стимулювання збуту містить рекламу в місцях продажу, знижки, купони, премії, демонстрації. Серед засобів прямого маркетингу – каталоги, телемаркетинг, факс, Інтернет тощо. Завдяки досягненням інформаційних технологій клієнти мають можливість отримувати інформацію не тільки за допомогою традиційних носіїв – газет, радіо, телебачення, телефонів, – але й за допомогою факсів, стільникових телефонів, пейджерів та комп'ютерів.

Водночас, поряд із зазначеними вище традиційними інструментами маркетингових комунікацій, зростає значення і нових засобів, серед яких директ-маркетинг, Інтернет-маркетинг, point-of-sale (POS) маркетинг і різні види Sales Promotion, а також низка інноваційних інструментів і підходів (наприклад, маркетинг подій – Cause Related Marketing).

Зазначимо, комунікаційна політика не обмежується лише інструментами просування. Якість банківських продуктів і послуг, сервісне обслуговування, розробка цільових програм лояльності, політика ціноутворення, філійна мережа, наявність розгалуженої мережі банкоматів і терміналів, аутсорсинг, сучасність банківських технологій, можливості ІТ-

архітектури банків, доступ до інформаційних баз, партнерські відносини, все це забезпечує обмін інформацією, яка суттєво впливає на ефективність банківської діяльності та взаємовідносин із клієнтами.

Розглянемо приклади цільових програм лояльності для клієнтів комерційного банку – юридичних і фізичних осіб [16, 32]:

Програма лояльності для юридичних осіб – програма заохочення клієнтів – юридичних осіб за допомогою пропозиції підвищених відсоткових ставок за депозитними вкладами у національній та іноземній валюті, які після закінчення строку дії повторно розміщуються на депозитних рахунках клієнтів. Учасником програми лояльності може стати будь-яка юридична особа, що має намір по закінченні строку дії депозитного договору повторно розмістити тимчасово вільні грошові кошти у банку на депозитному рахунку на строк, не менш ніж 6 місяців, і отримати дохід у вигляді додаткових відсотків за депозитним вкладом.

Сутність цієї програми лояльності полягає у такому: клієнт, що після закінчення строку дії депозитного договору повторно розміщує вільні кошти у банку, підписує з банком депозитний договір, в якому процентна ставка за вкладом збільшена на розмір бонусу. Новий депозитний договір укладається на строк не менше, ніж 6 місяців.

У випадку дострокового розірвання депозитного договору дострокова виплата бонусу здійснюється на тих самих умовах, що і виплата основних процентів за депозитним договором.

Програма лояльності не розповсюджується на депозити, які розміщені за акційними програмами та згідно з депозитними планами з капіталізацією відсотків, а також у разі дострокового розірвання зі сторони клієнта діючого депозитного договору.

Програма лояльності для фізичних осіб – програма заохочення клієнтів – фізичних осіб – за допомогою можливості отримати бонус до процентної ставки діючої на момент укладання договору банківського вкладу при повторному розміщенні коштів на депозит за умови дотримання

таких вимог:

- новий договір банківського вкладу повинен укладатись на строк не менше 6 місяців та на суму не менше, ніж визначена банком;
- переоформлення вкладу здійснюється у підрозділі банку, в якому був відкритий попередній депозит;
- оформлення вкладу здійснюється в день фактичного зняття готівкових коштів з попереднього вкладу або, якщо за умовами попереднього вкладу кошти по закінченню договору були перераховані на поточний, картковий рахунок та за цей період не знімались (перераховувались) з цього рахунка.

Бонус на депозитний рахунок клієнта нараховується шляхом збільшення стандартної ставки за договором банківського вкладу на суму бонусу. Бонус не надається за договорами з можливістю капіталізації процентів та за вкладами, строком розміщення – 3 роки.

Концепція інтегрованих маркетингових комунікацій передбачає ретельно організовану та координовану роботу всіх каналів комунікацій для формування чіткого, послідовного та переконливого сприйняття комерційного банку та його продуктового ряду.

Інтегровані маркетингові комунікації дозволяють ефективно обрати засоби комунікацій та забезпечити ефективний продаж банківських продуктів і послуг, скоординувати дії банку і, таким чином, створити цілісний позитивний корпоративний імідж.

Процес розробки комунікаційної політики банку повинен починатися з аналізу альтернатив можливих контактів, які виникають між цільовими клієнтами, з одного боку, і продуктовим портфелем банку та банком – з іншого. Наприклад, клієнт, який бажає взяти споживчий кредит на купівлю домашнього кінотеатру, може обговорити це питання зі своїми знайомими, проглянути рекламу, відвідати Інтернет-сайти банків, що надають таку послугу, порівняти їх пропозиції. Маркетолог комерційного банку повинен оцінити вплив кожного з цих видів комунікацій на відповідному етапі

прийняття клієнтом рішення про необхідність використання споживчого кредиту. Послідовність аналітичних дій маркетолога є основою ефективніше бюджетування заходів комунікаційної політики банку.

1.3. CRM-система як інструмент ефективної взаємодії з клієнтами в умовах цифровізації

Для банківської діяльності характерна наявність великої кількості клієнтів – приватних осіб, підприємств і фірм, державних і громадських організацій, що вимагає оперативного, персоніфікованого обслуговування при отриманні інформації про банківські продукти і послуги, при ухваленні рішень щодо укладання договорів, при отриманні консультацій і вирішенні спірних питань. Банківський бізнес із зростанням добробуту населення все більше ускладнюється, кількість продуктів і послуг, які можуть бути запропоновані клієнтові, постійно зростає, із клієнтом усе частіше працює не один, а кілька підрозділів банку.

Одним з основних мотивів, що спонукують клієнта до вибору банку, крім міри надійності і вигідності пропонованих продуктів і послуг, є відсутність затримок у обслуговуванні та оперативному наданні необхідної інформації, а також гнучкість і чітке розуміння потреб клієнта.

Традиційна організаційна структура комерційного банку не дозволяє ефективно реалізувати клієнт-орієнтовану стратегію. На сьогодні більшість банків має лінійно-функціональну ієрархічну структуру управління, основою якої є багатофункціональність відділів і паралельність процесів, орієнтованих на продукт чи послугу, тобто в такому банку існують окремі підрозділи, що займаються, наприклад, іпотечним кредитуванням, кредитними картками, споживчими кредитами тощо.

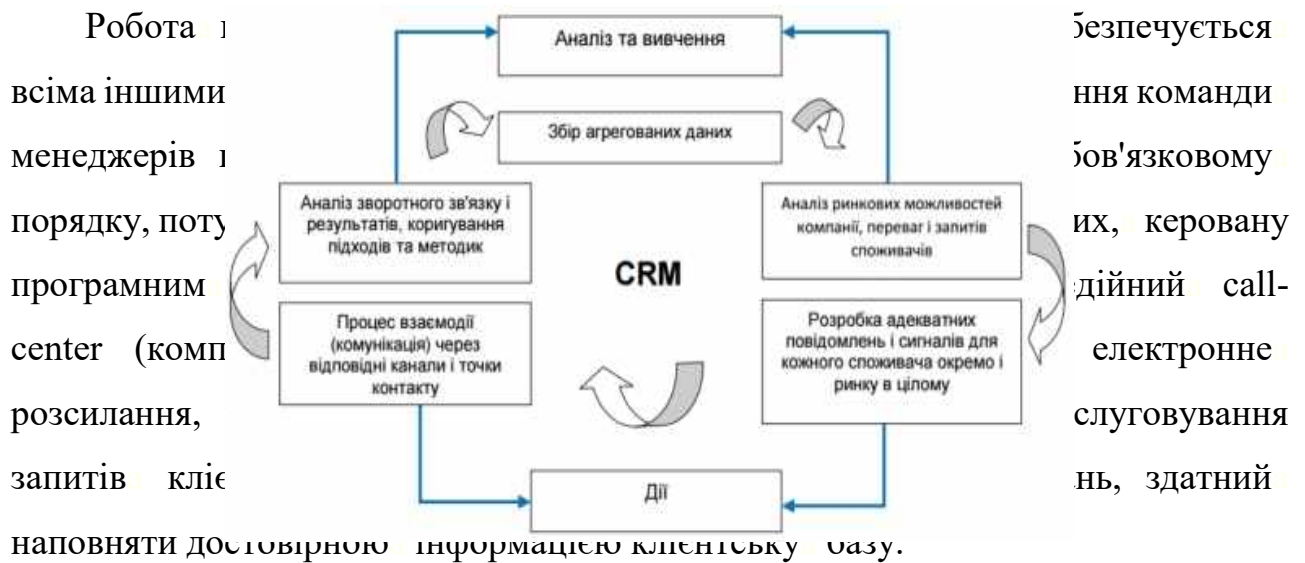
Результатом є структуризація діяльності служби маркетингу та клієнтської політики за типами банківських продуктів і послуг, відповідно до якої розробляються плани маркетингу, що діють не скоординовано.

Численні мережі розподілу і збуту банківських продуктів і послуг (відділення, агентства, системи підписки тощо) зазвичай переслідують конкуруючі між собою комерційні цілі. Іншими словами, кожен відділ банку, що безпосередньо контактує з клієнтами, концентрує зусилля тільки на «власних» операціях і контролі тільки «власних» витрат, не координуючи діяльність з іншими підрозділами.

Перспективною стратегією налагодження довгострокових контактів з існуючими і потенційними клієнтами є стратегія CRM (Customer Relationship Management – управління взаєминами з клієнтами). Під час реалізації стратегії CRM клієнт виконує контролюючу, а менеджмент банку – інтегруючу (координуючу) функції, що дозволяє оптимізувати бізнес-процеси основних підрозділів банку на основі горизонтальних технологічних ланцюгів [35].

Впровадження клієнт-орієнтованої стратегії вимагає зміни корпоративної культури і психології співробітників, перебудови стрижневих бізнес-процесів банку, яку варто починати з чіткого поділу функцій спеціалізованих підрозділів і одночасним формуванням горизонтальних зв'язків усередині банку. При цьому, критерії ефективності такої перебудови знаходяться в галузі обслуговування клієнтів, а саме: час обслуговування; обсяг незручностей клієнта при отриманні послуги; кількість співробітників банку, з якими клієнт вимушений спілкуватися при отриманні послуги; якість обслуговування клієнтів; показники задоволеності клієнтської бази; показники лояльності і стійкості клієнтської бази; ринкова частка, отримана через залучення «нових» клієнтів; обсяг інформації про клієнтів тощо.

Під час реалізації клієнт-орієнтованої стратегії різко зростають роль і значення маркетингу, оскільки розробка нових банківських продуктів і послуг неможлива без дослідження потреб клієнтів. Маркетинговий підрозділ банку перетворюється на організатора комплексних продажів банківських продуктів і послуг, основою яких є системний підхід до клієнта.



CRM-система – це набір програмних модулів, які дозволяють: збирати інформацію про клієнта; зберігати та обробляти таку інформацію; робити визначені висновки на базі отриманої інформації; експортувати її в інші програмні доповнення, а за необхідності – надавати інформацію в зручному вигляді клієнтам або співробітникам банку [36].

Разом з розвитком інноваційних технологій CRM стала функціонувати у віртуальному просторі, поєднавшись з глобальною мережею Internet та здобула ряд інструментів, одна з яких – CRM-система. Стандартна оффлайн CRM система – це набір додатків, функцій та інструментів, пов'язаних єдиною бізнес-логікою і інтегрованих в єдину корпоративну інформаційну середу компанії (рис. 1.1).

Рис. 1. 1. Цикл інформаційних процесів в CRM

У відносинах з клієнтами компаніям треба сфокусуватися на їх потребах. Процес відносин між клієнтом та компанією не повинен закінчуватись на продажі, клієнту необхідно отримати відповідне гарантійне та сервісне обслуговування. Усі дії компанії повинні бути направлені на формування лояльності клієнта, яка б призвела до великої вірогідності повторного звернення клієнта до компанії з метою задоволення своїх потреб [40].

CRM-система для правильного та ефективного функціонування має базуватися на ряді принципів (рис. 1.2).

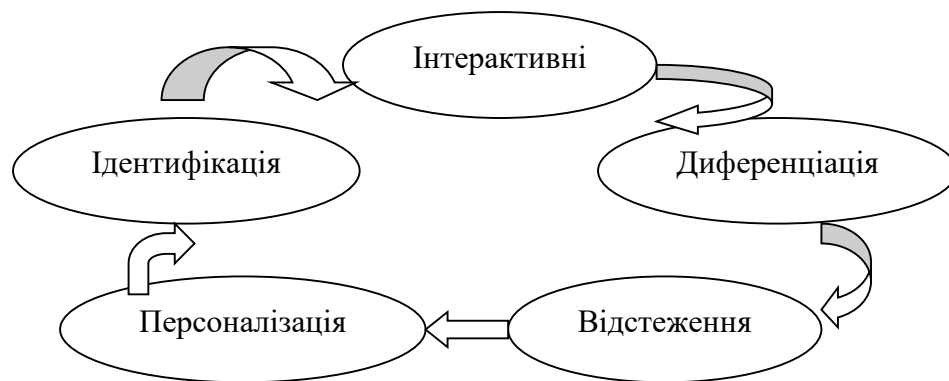


Рис. 1. 2. Основні принципи CRM-систем у менеджменті

1. Ідентифікація. Визначення того, хто є споживачами компанії дасть змогу зрозуміти купівельну модель кожного окремого клієнта.

2. Інтерактивність. Пропозиція споживачам допомоги в автоматичному режимі, заздалегідь підготованих блоків товарів, даних і послуг, які можуть представляти цінність для конкретного клієнта.

3. Диференціація. Необхідно знайти до кожного споживача індивідуальний підхід, звертаючись до систем цінностей і потреб кожного споживача.

4. Відстеження. Щоб краще розуміти своїх споживачів, необхідна фіксація всіх операцій кожного клієнта.

5. Персоналізація. Створення модулів товарів, інформаційних блоків та компонентів послуг, з яких можна створювати товари та послуги, адаптовані до потреб окремих споживачів.

Функціональність CRM-системи охоплює ринкові дослідження, моделювання характеристик продуктового портфеля, продаж і сервіс, підтримку клієнтів, аналіз даних, що відповідає всім стадіям процесу залучення клієнта – від укладання договору до подальшого обслуговування.

CRM-система містить такі функціональні блоки (модулі) [16]:

- блок інформації про клієнта – є базою інформації про клієнтів банку, яка постійно оновлюється співробітниками і використовується для аналізу, ведення переговорів, розробки заходів комунікаційної політики тощо;

- блок аналізу клієнтських груп – призначений для аналізу динаміки зміни (за зрізами: день, тиждень, місяць, квартал, рік – відповідно до прийнятих норм банківської звітності) кількісного складу клієнтських груп за заданими параметрами; аналізу фінансової активності клієнтів; аналізу привабливості для банку окремих груп клієнтів;

- блок інформації про потенційних клієнтів – є базою потенційних клієнтів, призначений для управління відносинами з потенційними клієнтами (містить збір первісної інформації, розподіл контактів між співробітниками різних підрозділів, відстеження ефективності джерел первинних контактів);

- блок «Конкуренти» – є базою банків-конкурентів, призначений для відстеження клієнтської політики конкурентів (містить методи залучення та утримання клієнтів, орієнтацію на клієнтські групи, цінову і продуктову політику, сильні і слабкі сторони конкурентів). Інформація про конкурентів оновлюється щомісяця, щокварталу тощо – відповідно до

прийнятої політики банку;

- блок маркетингу – призначений для статистики, планування і ведення різнопланових маркетингових заходів, контролю віддачі і розрахунку ефективності маркетингових заходів, моделювання профілів клієнтів, сегментації потенційних клієнтів;

- блок інформаційний – призначений для збору всієї необхідної довідкової інформації для роботи: карти (галузева інформація); аналітичні матеріали; статистика; окремі розділи новин (наприклад, за галузями цільових клієнтських груп тощо);

- блок звітності – є генератором індивідуальних звітів, містить шаблони звітів за усіма видами роботи відповідно до блоків CRM-системи, здійснює автоматичний контроль ролі, ескалації виникаючих проблем і пропонує попереджуючі дії;

- блок спільної роботи – забезпечує доступ до інформації співробітників банку, які знаходяться у підрядженій, а також спільну роботу територіально віддалених підрозділів банку;

- мультимедійний call-center виконує функції відправлення і прийому електронних листів, факсів, телефонних дзвінків.

Всі можливості (модулі) CRM-систем традиційно класифікують за функціональністю та рівнем обробки інформації. Так, за функціональністю можна згрупувати їх за блоками процесів: маркетинг, обробка заявок та побажань, продажі, сервісне обслуговування. В якості окремих складових зазвичай виділяють call-центри – центри обробки вхідних викликів. Спочатку цей модуль включав телефонні дзвінки, а останнім часом містить усі канали взаємодії.

Найоптимальнішим є варіант типізації модулів CRM-систем за такими трьома видами [41]:

- оперативна функція – реєстрація та оперативний доступ до первинної інформації щодо подій, підприємства, проектів, контактів;

- аналітична функція – звітність і аналіз інформації в різних розрізах (воронка продажів, аналіз результатів маркетингових заходів, аналіз

ефективності продажів в розрізі продуктів, сегментів клієнтів, регіонів і інші можливі варіанти);

– колаборативна функція – організація тісної взаємодії з кінцевими споживачами та клієнтами аж до впливу клієнта на внутрішні процеси підприємства (опитування для зміни характеристик продукту чи порядку обслуговування, Web-сторінки для відслідковування клієнтами стану замовлення тощо).

Сьогодні існують сотні різних CRM-систем, крім того кожна з них може адаптування під потреби підприємства. Різні CRM відповідають різним потребам бізнесу і тому не існує єдиного рішення. Тобто, систематизація власних потреб і визначення необхідних можливостей CRM-системи є першим кроком до впровадження на підприємстві.

Відповідно до запропонованої типізації, наразі існують такі основні види CRM-систем (рис. 1.3) [41]:

Операційна CRM, яка містить: автоматизацію продажів та маркетингу, формування повного детального шляху споживача (Customer Journey), деталізація кожного окремого споживача. Цей тип CRM фокусується на деталях та конкретних операціях на мікрорівні.

Аналітична CRM, яка містить: аналіз даних за певний період діяльності, аналіз структури витрат та доходів, аналіз руху вільних коштів, аналіз замовлень, тощо. Визначення шаблонів для прийняття більш якісних бізнес-рішень, аналітичні порівняння з конкурентами, оцінка зовнішнього стану ринку. Цей тип CRM, у порівнянні з операційним, досліджує підприємство більш загально, на макрорівні, орієнтуючись на тривалий проміжок часу.

Колаборативна CRM (для спільної роботи), яка містить: організацію та обмін інформацією з внутрішніми та зовнішніми зацікавленими 14 сторонами підприємства. Цей тип CRM є ефективним у зборі великої кількості інформації за наявності великої кількості операцій, загалом використовується підприємствами, які ведуть діяльність з сотнями контрагентів, або мають контролювати систему власних філій.

CRM-система дозволяє співробітникам банку зручним способом вводити інформацію про клієнтів до бази даних або клієнтові вводити інформацію про себе. Усі дані оновлюються при кожній взаємодії банку з клієнтом, а саме: при особистому відвідуванні банку клієнтом; в процесі телефонного зв'язку, поштового зв'язку, зв'язку через факс або Інтернет. CRM-система, відповідно до заданих параметрів, може аналізувати отриману інформацію та експортувати її користувачам системи. Інтеграція даних, що зберігаються в системі, здійснюється за необхідністю підрозділів банку і подається у зручному вигляді [40].



Рис. 1.3. Взаємодія різних типів CRM-систем

Джерело: узагальнено та систематизовано автором на основі [41]

Перевагою CRM-систем є закладення в їх бізнес-логіку досвіду роботи з клієнтами найкращих фінансово-кредитних установ світу. Тобто, такі системи варто сприймати не як програмний продукт, а як систему, що дозволяє побудувати клієнтське обслуговування, ґрунтуючись на вже апробованих технологіях. При цьому, програмні модулі CRM-систем мають опції гнучкого налаштування і здатні адаптуватися до специфіки конкретного комерційного банку [40].

Взагалі в базі даних CRM-систем може зберігатися майже будь-яка

інформація, так чи інакше пов'язана з процесом взаємин із клієнтами, починаючи від наочного – клієнтської бази – і закінчуючи дзеркалом банківських операцій. Крім того, база вміщує величезну кількість маркетингової та аналітичної інформації – від профілів клієнтів до планів продажів конкретних банківських продуктів і послуг. Окремим типом інформації є внутрішній документообіг при роботі з клієнтами. Його історія також зберігається в єдиній базі даних CRM-системи.

CRM-системи забезпечують автоматизацію бізнес-процесів взаємин із клієнтами, тому їх функціональність прив'язана саме до цих процесів. Отже, CRM-системи забезпечують підтримку ведення баз даних клієнтів, планування і реєстрацію різних типів взаємодії з клієнтами, управління списками розсилання маркетингової та іншої інформації, автоматизацію процесу підготовки планів продажів і звітів, дозволяють аналізувати ефективність проведення рекламних і маркетингових кампаній [34].

Для керівників клієнтських підрозділів CRM-системи є засобом управління. Керівник може контролювати не тільки результати, але і процес роботи підлеглих співробітників. Звичайно, зовсім неправильно оцінювати якість роботи менеджерів за кількістю телефонних дзвінків, зроблених на день, але мати таку інформацію керівникові завжди корисно. До того ж, сама наявність такої системи дисциплінує менеджерів [34].

Крім того, керівник має повну інформацію про взаємини з клієнтом за необхідності вирішення спірних питань. CRM-системи мають потужні засоби управління роботою з клієнтами, а саме: різнопланову аналітику, плани, звіти, спеціалізовані засоби (наприклад, засоби побудови «лінійки продажів»). Спрощується також процес адаптації нових співробітників банку [34].

Списки розсилання маркетингової інформації, зазвичай, ускладнюють відносини клієнтських підрозділів і відділів маркетингу. Клієнтські підрозділи відволікаються на їхню підготовку, не розглядаючи таку діяльність як першочергову. Результатом є несистематичне оновлення списків розсилання, відсутність ведення кастомізованих списків, тобто

списків маркетингової інформації з урахуванням інтересів конкретних клієнтів. Клієнтська база CRM-систем дозволяє формувати такі списки автоматично, користуючись усією доступною менеджерам інформацією.

Топ-менеджмент банку отримує інформацію про взаємини з клієнтами, найчастіше, через треті руки і, як наслідок, у досить викривленому вигляді. CRM-системи дозволяють керівництву банку одержувати всю необхідну інформацію безпосередньо з бази даних, не роблячи запитів у відповідні підрозділи. Крім того, топ-менеджерам доступна вся аналітика, якою користуються керівники клієнтських підрозділів.

Самостійним елементом CRM-систем є і CRM-системи, які призначені для роботи з «електронними» клієнтами. Такі системи збирають статистику про проведені клієнтами операції, запитувану інформацію. Результатом є можливість кастомізувати і зробити більш зручним робоче місце кожного клієнта, який звернувся до Інтернет-сайту банку щоб одержати необхідну інформацію або здійснити електронну транзакцію. Крім того, така інформація може бути досить корисною для менеджерів банку, які працюють з «електронними» клієнтами в «неелектронній» формі. Впровадження CRM-систем пов'язане з їх інтеграцією з модулями АБС, системою офісного документообігу, системами підтримки прийняття рішень, Call-центрами тощо. Зазначене є складним і трудомістким проектом, тому інтеграцію необхідно здійснювати поступово, за необхідності та очевидної її корисності [34].

Ідеальним варіантом «інтегрованої банківської системи», з погляду управління взаєминами з клієнтами, є варіант, коли всім зацікавленим службам банку за допомогою єдиного Web-інтерфейсу за запитом надається наявна інформація про клієнта. Реалізація такого варіанту передбачає використання інструментів побудови корпоративного інформаційного порталу. При цьому, фізично дані зберігаються в базах різних систем, таких як CRM, iCRM, АБС, корпоративне сховище даних, система підтримки прийняття рішень, система документообігу тощо.

Функціональність корпоративного інформаційного порталу забезпечує всім даним єдиний інтерфейс із єдиною системою розмежування доступу. Наприклад, за інформацією з Call-центра дані повинні автоматично з'являтися на екрані монітора менеджера, який відпрацьовує дзвінки.

У сучасних комерційних банках основним джерелом інформації про клієнтів є, безумовно, автоматизована банківська система (АБС) і її модулі. Навіть основна база даних клієнтів ведеться, зазвичай, у головній книзі. З'ясуємо, наскільки інформація в АБС перетинається з тією, що повинна бути представлена в базі даних системи управління взаєминами з клієнтами. У головній книзі АБС ведеться довідник існуючих і потенційних клієнтів банку, з якими велася будь-яка робота. При цьому АБС містить офіційну інформацію про клієнтів: їх реквізити, прізвища перших керівників. База даних клієнтів у CRM-системі повинна бути набагато ширшою. По-перше, вона повинна містити інформацію не тільки про існуючих клієнтів, але і про потенційних; по-друге, завдання системи управління відносинами з клієнтами – зберігати, насамперед, не офіційну інформацію, а навпаки. Прикладом є дні народження клієнтів або інформація про їхніх родичів.

Таким чином, не раціонально обом системам користуватися загальною базою, необхідною є тільки несуперечливість даних у довідниках. АБС містить дані про операції, які здійснені, CRM-система – дані про будь-які запити клієнта і коментарі з приводу укладених чи неукладених угод. Щодо інтеграції CRM-систем з аналітичними системами і системами підтримки прийняття рішень, то, незважаючи на наявність власних аналітичних засобів, засоби банківської аналітики є необхідними. Необхідною також є інтеграція із системою офісного документообігу банку та з Call-центром.

Таким чином, інтеграція CRM-систем із іншими інформаційними системами комерційного банку може істотно вплинути на підвищення рівня сервісу та зменшення трудомісткості роботи менеджерів.

Висновки до розділу 1

У першому розділі роботи досліджено теоретичні аспекти інформаційного забезпечення функціонування організації в умовах цифрової трансформації. Було узагальнено сучасні підходи до розуміння сутності інформаційного забезпечення як ключового елемента системи управління комерційним банком. Визначено, що в умовах активної цифровізації банківської діяльності інформаційне забезпечення виходить за межі простого збору та зберігання даних і перетворюється на стратегічний ресурс, який безпосередньо впливає на якість обслуговування клієнтів, оперативність прийняття рішень та загальну конкурентоспроможність банку.

Особливу увагу приділено ролі CRM-систем як сучасного інструменту інформаційного забезпечення. Проаналізовано сутність, основні принципи та функціональні можливості CRM-систем, їх місце в системі управління взаємовідносинами з клієнтами. Розглянуто основні типи CRM-систем (операційна, аналітична, колаборативна), а також проведено порівняльний аналіз найбільш поширених рішень, адаптованих для банківської сфери.

У розділі обґрунтовано, що ефективне інформаційне забезпечення функціонування банку в сучасних умовах неможливе без впровадження інтегрованої CRM-системи, яка дозволяє збирати, систематизувати та аналізувати клієнтські дані в реальному часі, забезпечувати персоналізований підхід до обслуговування та підвищувати якість управлінських рішень.

Теоретичні положення, викладені в першому розділі, створюють методологічну основу для подальшого аналізу практики інформаційного забезпечення діяльності АБ «УКРГАЗБАНК» та обґрунтування напрямів її вдосконалення шляхом впровадження сучасної CRM-системи.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ АБ «УКРГАЗБАНК»

2.1. Організаційні аспекти впровадження CRM-системи в діяльність банку

CRM-система (Customer Relationship Management) – це програмне

забезпечення, яке допомагає компаніям у керуванні взаємодією з клієнтами та веденні бази даних про них. Основна сутність CRM-системи полягає в тому, щоб забезпечити ефективний спосіб збору, організації та аналізу інформації про клієнтів з метою покращення взаємодії з ними та підвищення їхнього задоволення.

Загальновідомо, що сьогодні успішній в бізнесі лиш той, хто зумів створити ефективну технологію збуту і побудувати діяльність компанії з урахуванням вимог ринка, а значить поставити першочерговим інтереси споживача. Задоволення інтересів споживачів вимагає особливої уваги з боку компанії, зокрема від підрозділів, безпосередньо працюють з клієнтами: маркетинг, продаж, сервіс. Таким чином, можна виявити основні вимоги до CRM - рішень. CRM система повинна автоматизувати 3 групи бізнес-процесів:

а) продажі – взаємодія продавців з клієнтом, й перетворення його в споживача. Створення та підтримання лояльності споживача - ключ до успіху бізнесу. Торгові представники повинні мати засоби доступу до єдиної бази компанії. Більш того, вони повинні доводити найсвіжішу інформацію до інших. Ця група бізнес-процесів має на увазі можливість генерації прайс-листів, автоматичної підготовки комерційних пропозицій. Також система повинна надати можливість для роботи з клієнтами, управління контрактами, скласти прогнозування продажів та згенерувати звіти.

б) маркетинг – мета автоматизації даної групи бізнес-процесів полягає в забезпеченні компанії інформацією про потенційних й реальних клієнтів та їх уподобаннях. Одним із важливих моментів автоматизації даної групи є надання системою можливості формування цільової аудиторії, генерації списків потенційних клієнтів та їх розподіл між торговими представниками. Також система повинна забезпечити інструменти для телемаркетингу та управлінням потенційними угодами.

в) сервісне обслуговування – безсумнівно, саме обслуговування являє

собою прекрасну основу для встановлення найтісніших зв'язків між підприємством й клієнтом. Тому такі процеси як моніторинг проходження заявок, засоби управління запитами клієнтів повинні підтримуватися CRM системою. Також база знань про типові виникаючі проблеми та засоби їх вирішення являє собою важливу роль у наданні до та післяпродажних послуг.

Основні функції CRM-систем включають в себе:

- збір та зберігання інформації про клієнтів: це може включати контактні дані, історію взаємодії, попередні покупки, запити на обслуговування тощо;
- автоматизація процесів: CRM-системи можуть автоматизувати рутинні завдання, такі як відправлення повідомлень електронною поштою, створення звітів або нагадування про події;
- аналітика та звітність: CRM-системи допомагають у відстеженні та аналізі даних про клієнтів, що дозволяє компаніям краще розуміти їхні потреби та впливати на них ефективніше;
- управління продажами: CRM-системи дозволяють вести облік потенційних та поточних угод, відстежувати стан угод та аналізувати ефективність продажів.
- керування взаємодією з клієнтами: CRM-системи допомагають в організації комунікації з клієнтами через різноманітні канали, від електронної пошти до соціальних мереж.

CRM-система спрямована на покращення взаємодії з клієнтами, підвищення їхньої задоволеності та лояльності, що в свою чергу сприяє зростанню прибутковості компанії.

Огляд існуючих CRM-систем. *MS Dynamics CRM*. Система Microsoft Dynamics CRM 3.0 для управління відносинами з клієнтами – зручний інструмент з добре знайомим інтерфейсом Microsoft Outlook, що дозволяє ефективно управляти процесами продажу, маркетингу та обслуговування клієнтів. Система Microsoft Dynamics CRM дозволяє зібрати повну історію

взаємодії клієнта з компанією, створити єдину платформу для всіх департаментів, які спілкуються з клієнтом, автоматизувати велику частину рутинних операцій, функції контролю [45].

Microsoft Dynamics CRM 3.0 – це професійне рішення завдань управління відносинами з клієнтами в компанії, яка дозволяє [45]:

- підвищити ефективність продажів; керувати роботою маркетингу;
- забезпечити якісне обслуговування клієнтів (включаючи сервісне обслуговування та управління ресурсами).

Управління маркетингом. Скільки коштує клієнт для компанії, чи ефективно проходять маркетингові кампанії, заходи, акції або інформаційні розсилки? Наскільки ефективно працює ваш маркетинг?

Замкнути цикл роботи з клієнтами в компанії, відстежувати взаємодію від першого контакту і до формування нових можливостей для подальших продажів дозволить модуль Маркетинг системи Microsoft Dynamics CRM 3.0. У цій версії маркетингова складова системи виділена в окремий модуль, що дозволяє співробітникам використовувати цю функціональність більш ефективно. Система дозволяє сегментувати клієнтів за різними критеріями, планувати, проводити та чітко відстежувати результати маркетингових кампаній, аналізувати історію взаємодій з клієнтами для більш чіткого розуміння їх потреб для своєчасного пропозиції додаткових продуктів і послуг [45].

Інтеграція Microsoft Dynamics CRM з поштовою системою і настроювані шаблони дозволяють проводити персональні розсилки клієнтам по електронній пошті. Ця операція повністю автоматизована, а розподіл потенційних угод між співробітниками дозволить автоматизувати рутинні процеси передачі потенційних клієнтів з маркетингу у відділ продажів [45].

Управління продажами. Microsoft Dynamics CRM 3.0 дозволяє зробити процес продажів передбаченим, скоротити цикл продажів і збільшити число успішно закритих операцій. Досягається це завдяки функціональності для управління роботою з потенційними операціями і оптимізації процесу

продажу, створення комерційних пропозицій та доступу до інформації про замовлення клієнтів [45].

Використання простого доступу через Microsoft Outlook і Internet Explorer до всієї централізованої інформації про клієнтів і історію взаємодій з ними, включаючи всі види комунікацій: телефонні дзвінки, факсимільні повідомлення, електронна і звичайна пошта, дозволяє співробітникам швидше і якісніше виконувати поточні завдання.

Повна інформація про замовлення, рахунках та комерційних пропозиціях, створених з використанням каталогу продукції і настроюються прайс-листів, робить процес продажів більш прозорим та ефективним. Побудова і використання сценаріїв продажів як в автоматичному, так і в ручному режимі допомагає компанії скоротити цикл продажів і чітко бачити стан поточних угод.

Використання вбудованої звітності і аналітики дозволяє швидко і точно прогнозувати продажі, результати маркетингових кампаній і ефективність обслуговування клієнтів. Вбудовані інструменти Microsoft SQL Reporting Services дають можливість побудувати необхідну звітність, і представити інформацію, наприклад, у зведених таблицях Microsoft Excel для подальшого аналізу [45].

Сервісне обслуговування клієнтів. Забезпечення якісного та гарантованого обслуговування клієнтів – основне завдання компанії. Важливо зробити так, щоб жоден запит клієнта не був загублений, а виникле питання було вирішене в найкоротші терміни [45].

Модуль «Обслуговування клієнтів» дозволяє здійснювати підтримку та обслуговування клієнтів та надавати якісний сервіс [45]:

- обробка запитів, що надходять з призначенням відповідального співробітника для відповіді на кожен запит або звернення клієнта, а також супровід запиту до моменту його розв'язання;
- постановка запиту в спеціальну чергу (лист очікування) або автоматичне призначення запиту найбільш кваліфікованого фахівця для

оперативного вирішення проблеми;

- використання бази знань, що містить статті та відповіді на найбільш часто виникаючі питання;

- можливість урахування часу реакції на звернення клієнтів, контроль часу роботи за рішенням звернень клієнтів;

- планування роботи співробітників і використовуваних ресурсів (устаткування, техніки і співробітників) за допомогою спеціальної функціональності - розкладу та диспетчеризації.

Переваги Microsoft Dynamics CRM 3.0. Клієнти зупиняють свій вибір на CRM-системі від Microsoft з багатьох причин [45]:

- система володіє гнучкою архітектурою останнього покоління, інструментами для тонкої настройки різної складності. Все це дозволяє налаштувати систему для відображення і поліпшення бізнес-процесів, пов'язаних з управлінням взаємовідносинами з клієнтами, що протікають у вашій компанії;

- завдяки сучасній архітектурі система легко інтегрується з фінансово-обліковими системами, системами документообігу та іншими програмними продуктами;

- багаторівнева архітектура дозволяє легко здійснювати масштабування системи з декількох користувачів до декілька тисяч;

- зручність для користувача в роботі. Microsoft є законодавцем мод для користувача інтерфейсу, більшість з нас вже звикли працювати з його офісними продуктами. Microsoft Dynamics CRM володіє глибокою інтеграцією з офісними продуктами і ідентичним інтерфейсом, що робить роботу з ним зручною та ефективною;

- тісна інтеграція з продуктами Microsoft, що дозволяє працювати в системі, не виходячи з Outlook і забезпечує двосторонній зв'язок з офісними додатками, яка виключає дублювання інформації;

- інтуїтивно зрозумілий інтерфейс (нагадує Outlook) Робота в режимі off-line;

- простота доступу до системи з будь-якої точки світу;
- наявність різних схем ліцензування виходячи з розмірів бізнесу;
- .net технології, які дозволяють компаніям легко інтегрувати CRM-систему із зовнішніми програмами, використовуваними в компаніях;
- конструктор, який дозволяє масштабувати і змінювати систему в залежності від потреб і особливостей бізнесу;
- локалізація системи самим виробником Microsoft для конкретної країни з урахуванням законодавства та специфіки ведення бізнесу.

Microsoft є одним з безперечних лідерів в індустрії програмного забезпечення, що гарантує розвиток і підтримку Microsoft Dynamics CRM.

CRM Siebel eBusiness. CRM Siebel – система управління взаємовідносинами з клієнтами. Структура CRM Siebel eBusiness [47]:

1. Базові додатки. Siebel Call Center, Siebel Sales і Siebel Service – це програми, призначені для використання в роботі відділів продажів, сервісу і маркетингу. Вони дозволяють налагодити ефективну роботу підрозділів, контроль, збір і аналіз інформації про Ваших клієнтів.

2. Програми для покупців. Siebel eCustomer-додаток, призначений безпосередньо для Ваших покупців. Воно дозволяє створити представництво Вашої компанії в мережі Інтернет, відкрити новий канал продажів – електронний магазин або B2B- майданчик. 3. Програми для партнерів. Siebel eChannel дозволяє на основі інтернет-технологій організувати спільну роботу з партнерами і керування дилерською мережею. 4. Програми для роботи з потенційними клієнтами. Siebel eCampaigns, Siebel eMail Response дозволяють планувати, проводити та аналізувати результати маркетингових акцій.

Архітектура Siebel eBusiness. Пропонована розробка компанії Siebel Systems з технологічної точки зору по праву вважається однією з передових. Можливості масштабування продукту такі, що, починаючи з декількох робочих місць, ви легко можете їх довести до декількох тисяч.

При цьому Siebel пропонує спеціальні можливості по централізованому управлінню всіма робочими місцями, дистрибуції клієнтських місць, безпечного внесенню змін у конфігурацію і т. п. [47].

В якості клієнтів CRM-системи можуть бути використані: Мережеве робоче місце під управлінням ОС Windows; Тонкий Windows-клієнт (робота через інтернет-браузер);

Портативний клієнт (робота поза мережею з подальшою синхронізацією); HTML-клієнт – для клієнтів і партнерів;

Мобільні пристрої (класу Palm Pilot і т.п.).

Система має потужні інструменти для управління і конфігурації, що дозволяє вирішити більшість адміністративних задач без програмування. При цьому продукт має широкими можливостями інтеграції та інформаційного обміну з іншими системами.

Переваги Siebel [47]:

- широкі функціональні можливості – розробляючи та впроваджуючи CRM-рішення для величезного числа клієнтів, компанія Siebel накопичила безцінний досвід, який отримав віддзеркалення в її продуктах. Крім функціональних можливостей, які задовольняють навіть самого вимогливого клієнта, разом з продуктом Siebel Ви купуєте досвід роботи компаній зі світовими іменами.

- гнучкість і розширюваність – архітектура і засоби налаштування Siebel дозволяють Вам конфігурувати продукт відповідно до вимог бізнесу.

- компонентна структура – дозволяє компаніям вибирати і використовувати тільки необхідні модулі. Це дає можливість впроваджувати систему поетапно, починаючи з базових модулів і поступово нарощувати можливості вашого CRM-рішення.

- швидке впровадження – досягається за рахунок готової конфігурації та великої кількості типових об'єктів.

Terrasoft CRM. Terrasoft CRM – потужна CRM-система, яка охоплює основні сфери управління взаємовідносинами з клієнтами та організації внутрішніх процесів компанії. Система допомагає побудувати ефективну

взаємодію з контрагентами на будь-яких етапах продажів і маркетингових комунікацій, дозволяє автоматизувати внутрішні бізнес-процеси компанії [46].

CRM-системи Terrasoft автоматизують наступні функції [46]:

- управління інформацією про клієнтів: ведення контактів і компаній, повна історія взаємин, зручний доступ до інформації про клієнта, можливість створення власних полів і закладок, розподіл прав доступу;
- бізнес-процеси: автоматизація рутинних операцій, можливість створення умов розгалуження і дій по бізнес-процесу, організація командної роботи, автоматичний контроль виконання функціональної ролі в проекті;
- управління продажами: управління потенційними операціями, управління проектами, контроль термінів оплати, поставки та виконання інших зобов'язань, воронка продажів;
- управління маркетингом: функціонал для планування і проведення маркетингових кампаній будь-якої складності, маркетингові дослідження, проведення анкетування, розсилки, звіти;
- управління проектами: планування, розподіл, моніторинг використання ресурсів у проекті; моніторинг ходу проекту по виділених стадій; управління календарними термінами за проектом (діаграма Гантта); управління якістю результатів проекту; повний документообіг за проектом; аналіз ефективності / рентабельності проекту;
- управління обслуговуванням: управління інцидентами, база знань, інтеграція з модулем Call Centre;
- управління ресурсами: облік витрат, оцінка прибутковості клієнта, управління товарообігом, планування робіт;
- автоматизація документообігу: ведення договорів і специфікацій, рахунків і оплат, створення будь-яких шаблонів документів, можливість інтеграції з 1С і іншими фінансовими системами;
- статистика та аналітика: статистичні діаграми, аналітичні звіти, ABC-аналіз, Business Intelligence, OLAP;

- управління робочим часом: органайзер, груповий календар;

Електронна пошта: інтеграція з MS Outlook, автоматизація масових персоніфікованих E-mail розсилок з використанням шаблонів.

Основні переваги [46]:

- висока швидкодія при великих обсягах даних (мільйони клієнтів, тисячі користувачів);
- простота налаштування: налаштувати можна все. Terrasoft CRM 3. X є конструктором з потужними можливостями налаштування. Можна створити рішення, ідеально відповідає вимогам замовника;
- крос-платформеність: підтримка MS SQL Server, Oracle, Firebird, а також може бути інтегрована з іншого СУБД;
- захист конфігурацій: вбудований механізм захисту індивідуальних користувацьких конфігурацій;
- широкі можливості розмежування прав доступу; Висока масштабованість;
- гнучкість налаштувань користувача;
- широкі можливості інтеграції (з фінансовою системою, а також іншим програмним забезпеченням замовника, включаючи інтернет-додатки);
- висока інформаційна безпека; Зручний інтерфейс;
- повна функціональність CRM.

Можливості налаштування. В основі CRM-систем Terrasoft - платформа, яка забезпечує гнучкі можливості розширення та інтеграції, і відповідає вимогам корпоративних замовників будь-якої галузі і масштабів бізнесу. Платформа дозволяє створювати високоефективні бізнес-додатки, призначені для управління бізнес-процесами організацій.

Платформа Terrasoft 3.x – це [46]:

- конфігурація Open Source. Засновані на Terrasoft 3. x додатки побудовані на відкритих засадах. Це дозволяє програмістам третіх компаній розробляти власні модулі та конфігурації систем на платформі Terrasoft;

- інтегрована IDE, яка оптимізована для розробки та конфігурування додатків на Terrasoft 3. x. Вона дозволяє ефективно і швидко реалізувати бізнес-рішення, допрацьовувати існуючі системи за допомогою нових об'єктів, створених за допомогою єдиного об'єктної мови бізнес-логіки Jscript;

Додатки Terrasoft можуть бути розгорнуті на одному з найбільш поширених серверів Баз Даних: Microsoft SQL Server, Oracle або Firebird. Крім того, існує можливість сконфігурувати системи Terrasoft з іншими СУБД.

Naumen CRM. Система Naumen CRM орієнтована на підвищення ефективності процесів продажів і маркетингу в компанії і забезпечення високого рівня лояльності клієнтів і партнерів. Дозволяє автоматизувати весь цикл взаємовідносин з клієнтами, починаючи з реєстрації першого звернення до укладення контракту і післяпродажного обслуговування. Володіє широкими можливостями адаптації до вимог бізнесу, web-орієнтованим функціоналом, наочним і зручним інтерфейсом [47].

Бізнес-логіка системи, розроблена на основі досвіду російських і західних компаній, постійно вдосконалюється під впливом потреб та інтересів клієнтів. Гнучка архітектура системи Naumen CRM дозволяє проводити глибоку адаптацію під вимоги замовника в процесі впровадження. Наявність вбудованого механізму workflow дозволяє реалізовувати складні бізнес-процеси, супроводжувані різними діями, що відбуваються в самій CRM-системі або в пов'язаних системах.

Naumen CRM забезпечує вирішення наступних завдань [47]:

- оперативне ведення клієнтської бази, включаючи можливість угруповання клієнтів по будь-якій кількості довільних атрибутів;
- створення єдиних довідників на рівні компанії, побудова на їх основі зручної системи збору різномірних даних по клієнту;
- планування і проведення робіт по кожному клієнту з можливістю призначення відповідальних менеджерів на рівні подій - зустрічей, телефонних дзвінків, звернень по електронній пошті і пр.;

- підтримка проведення масових заходів: презентацій, анкетування потенційних клієнтів, масового обдзвону клієнтів;
- формування цільових груп для поштової розсилки, підтримка шаблонів електронних листів будь-якої складності, проведення розсилки прямо з системи;
- ведення історії відносин з клієнтом, від історії замовлень до історії залучення персоналу для роботи за запитами клієнта;
- укладання контрактів з клієнтами та їх виконання: автоматичне формування вартості контракту на основі заявок і замовлень клієнта, контроль виконання всіх етапів робіт по клієнту, планування та облік всіх платежів за контрактами;
- організація участі клієнта в процесі виконання замовлення: будь-який представник клієнта може мати доступ у систему, контролювати виконання робіт, піднімати проблеми;
- аналіз процесу продажів: формування різних звітів по клієнтам, контрактами і динаміці продажів.

Переваги для керівництва [47]:

- підвищення прозорості процесу продажів;
- підвищення ефективності маркетингових компаній;
- підвищення показника утримання прибуткових клієнтів; Спрощення збору звітності по роботі комерційних підрозділів; Підвищення лояльності клієнтів;
- зростання рівня повторних і перехресних продажів; Підвищення ступеня точності прогнозування продажів;
- скорочення ризику втрати клієнтської бази при догляді менеджерів; Зниження витрат на продажі і маркетинг.

Переваги для співробітників [47]:

- скорочення тимчасових витрат на пошук інформації, виконання рутинних операцій і складання звітів;
- можливість одночасно вести більшу кількість потенційних угод;
- надання ефективного механізму планування і контролю часових

термінів реалізації завдань в рамках ведення угод;

- надання зручного механізму контролю проведення маркетингових кампаній.

Функціональність системи [47]:

- єдина база контрагентів (клієнти, постачальники, партнери і т. д); планування та облік активності по кожному контрагенту (презентації, зустрічі, дзвінки, розсилки);

- настроюються картки об'єктів (клієнтів, контактних осіб, угод); підтримка тривалого циклу продажів;

- широкі можливості з налаштування різних процесів продажів (вбудовані засоби work-flow: виділення етапів, настройка станів, відповідальних, повідомлень та умов переходів);

- реєстрація та ведення продажів по обраному (заданому) шаблоном; відстеження проходження потенційних клієнтів за стадіями «воронки продажів»;

- контроль нормативних термінів і станів з боку керівника комерційного підрозділу;

- робота з вибірками клієнтів з бази контрагентів (телемаркетинг, анкетування, розсилка по e-mail, поштою);

- планування та облік кампаній різних типів;

- облік фактичних витрат на маркетингові кампанії, аналіз ефективності;

- формування вибірок клієнтів за заданими умовами будь-якої складності, завантаження інформації для обдзвону із сторонніх баз;

- створення, налаштування та ведення проектів по телефонному обдзвону;

- ведення договорів по клієнту;

- типізовані договору з настроюваної картою, набором станів і переходів між ними;

- облік розрахунків з клієнтами за договором (виставлення рахунків, фіксація актів виконаних робіт, облік надходжень);

- матричне розділення прав доступу до інформації по клієнта на основі ролей і дій над об'єктами;

- підтримка контекстних і абсолютних ролей; Управління робочим часом, активністю співробітників: управління графіком роботи співробітників;

- настройка і ведення календаря робочих годин для автоматичного розрахунку «чистого» нормативного часу;

- контроль активності менеджерів; настройка повідомлень;

- контроль термінів і відповідальних; настраюється механізм ескалації;

Доступ клієнта в систему [47]:

- можливість видачі клієнту персонального аккаунта для входу в систему; настраюються права для клієнтського аккаунта (бачити записну книжку,

- запитувати додаткові послуги, стан балансу та інші);

- розвинені засоби роботи з вхідною та вихідною поштою:

- реєстрація вхідної від клієнта, витікаючої від менеджера пошти; аналіз листи по налаштованим правилами;

- можливість відповіді або переадресації листа; повідомлення про листи, що залишилися без відповіді; Call-центр (окремий модуль):

- визначення клієнта по АВН (автоматичне відкриття картки клієнта при надходженні виклику);

- автоматичний набір номера клієнта з інтерфейсу CRM-системи; автоматична реєстрація всіх дзвінків;

- посилення на записи всіх розмов в картці клієнта;

- ведення розмов за сценарієм (використання бази знань компанії);

Широкі можливості по інтеграції (бухгалтерськими, білінговими, ERP, WMS-системами) за рахунок використання сучасних засобів інтеграції додатків SOA, Web-сервіс.

Порівняння CRM-систем наведено у табл. 2. 1. Табл. 2.1. демонструє порівняння описаних систем за кількома параметрами. Опис і аналіз систем, допоможуть прийняти рішення і рекомендувати CRM рішення для

конкретного банку.

Таблиця 2.1

Порівняльний аналіз CRM-систем

Функціонал / система	Microsoft Dynamics CRM	CRM Siebel eBusiness	Terrasoft CRM	Naumen CRM
1	2	3	4	5
Управління проектами та бізнес – процесами				
Календар користувача	+	-	-	+
Модуль маркетингових досліджень	+	+	+	+
Конструктор бізнес-процесів	+	+	+	+
Обслуговування клієнтів				
Наявність доступу клієнтів до системи	-	+	-	+
Можливість повідомлень	+	+	+	+
Звітність				
Генератор документів за шаблоном	+	+	+	+
Конструктор звітів	+	+	+	+
Технічна реалізація				
Використовуван е серверне ПЗ	Microsoft Windiws Small Business Server 2003	MS Windows 2000/2003 Server, Unix	MS Windows	MS Windows, Linux/Unix, Solaris, FreeBSD
Платформа, БД	MS SQL Server	Oracle 9i, IBM DB2, MS SQL	MS SQL Server, Oracle, Firebird	MS SQL, MySQL, Oracle, PostgreSQL
Мобільний доступ (Palm)	+	+	+	-
Засоби розробки	.NET	APEX	Terrasoft Platform SDK	Java, DHTML
Інтеграція				
Інтеграція із поштовими клієнтами	Outlook	Siebel eMail Response	Outlook	Outlook
Інтеграція із Outlook завдання	+	-	-	-
Інтеграція з IC	-	-	+	+
Інтеграція з Web-сервісами	+	-	-	+

2.2. Аналіз існуючих CRM-систем та їх придатність для банківської сфери

Функціональність всіх CRM-систем, пропонованих на ринку, можна умовно розділити на модулі. Для досягнення компанією її стратегічних цілей необхідні наступні функціональні модулі [40]:

- управління замовленнями;
- управління контактами;
- робота з клієнтами;
- інформація про ринок;
- корпоративна інформація;
- управління циклом продажів;
- управління потенційними операціями;
- аналіз поточних циклів продажів;
- прогнози продажів.

Нижче перераховані інфраструктурні модулі, які покликані забезпечити функціонування згаданих вище функціональних модулів [40]:

- портал;
- засоби інтеграції додатків;
- сховище даних.

Відповідно, далі в розгляді залишаються тільки вибрані функціональні модулі. Аналіз інфраструктурних модулів не проводиться, тому що вони виконують допоміжну роль і незалежного смислового навантаження не несуть.

Нижче представлено докладний опис кожного зі згаданих модулів.

Корпоративна інформація. Даний модуль забезпечує своєчасний доступ до всієї необхідної загальнокорпоративної інформації для всіх співробітників компанії. Даний модуль включає в себе [40]:

Інформацію про:

- компанії (історія, місія і бачення, бізнес-цілі, стратегія і т.д.);

- бізнес-процеси (карта процесів, процедури, посадові інструкції, шаблони документів і т.д.);
- організації (накази, оргструктура, територіальна структура, співробітники, відповідальні за різні області і т. д.);
- функції (таких, як бухгалтерія, логістика, продажі, відділ кадрів, управління якістю і т. п.; інформація про завдання, взаємодії з іншими функціями, стратегії розвитку і т.д.);
- поточний стан компанії (плани, основні замовлення, статус виконання планів, внутрішні проекти та ініціативи і т.д.);
- можливо - історичних станах компанії (виконані замовлення, минулі внутрішні проекти і т.д.).

Бізнес-процеси управління інформаційним наповненням: аналіз потреб в корпоративній інформації; аналіз актуальності й затребуваності готівкової інформації; моніторинг виникнення затребуваною інформацією; придбання інформації; підготовка до публікації та публікація; оптимізація доступу до інформації.

Інформація про ринок. Даний модуль забезпечує своєчасний доступ до всієї необхідної інформації про ринок для всіх співробітників компанії.

Даний модуль включає в себе інформацію про [40]:

- пропозиції компанії (продукти, послуги, ціни, терміни, умови і т. д.);
- стан ринку в цілому (опис і структура ринку, новини, аналітика, кількісні параметри);
- стан окремих секторів ринку (новини, аналітика, кількісні параметри);
- конкретних суб'єктах ринку - таких як замовники, партнери постачальники, конкуренти, регулюючі органи (облікова інформація, новини, аналітика, кількісні параметри, посилання на робочі матеріали)

Бізнес-процеси управління інформаційним наповненням: аналіз потреб в корпоративній інформації; аналіз актуальності й затребуваності готівкової інформації; моніторинг виникнення затребуваною інформацією; придбання

інформації; підготовка до публікації та публікація; оптимізація доступу до інформації.

Управління замовленнями. Даний модуль підтримує своєчасне і точне виконання замовлень, мінімізуючи витрати, ризики та ймовірність помилок, пов'язані з обробкою замовлень. Даний модуль включає в себе [40]:

- постійно оновлювану базу даних з інформацією про замовлення та засоби доступу до цієї інформації. Містить наступну інформацію по кожному замовленню: Замовник; Зміст замовлення; Фінансова інформація; Відповідальні; Постачальники; Поточний стан; Необхідні дії;

- технічні засоби організації документообігу, пов'язаного з виконанням замовлень (одержання, введення, обробка, передачі постачальнику на виконання, відстеження виконання замовлення).

Робота з клієнтами. Даний модуль підтримує роботу по збереженню та вдосконаленню ділових відносин з клієнтами, а також стимулюванню продажів клієнтам. Даний модуль включає в себе постійно оновлювану базу даних з інформацією про взаємини між компанією і її клієнтами і засоби доступу до цієї інформації. Містить наступну інформацію про кожного клієнта [40]:

- роль клієнта в бізнесі компанії (ринкове позиціонування клієнта; переваги клієнта; проблеми і потреби; аналіз його цінності для компанії (прибутковість, стабільність відносин і т. д.);

- персоналії клієнта: (організаційна структура; контактні особи; особи, що приймають рішення; структура взаємин усередині компанії; принципи прийняття рішень; планування роботи з клієнтом; стратегія роботи з клієнтом);

- план заходів по роботі з клієнтом, спрямованих на збереження та вдосконалення взаємовідносин, а також на стимулювання продажів;

- фінансові показники роботи з даним клієнтом (план продажів, бюджет на роботу з клієнтом, фактичні показники продажів, фактичне виконання бюджету по роботі з клієнтом);

- інформація про фактичне виконання плану заходів щодо роботи з даним клієнтом;

- аналіз роботи з клієнтами Необхідні шаблони документів.

Технічні засоби аналізу інформації, що знаходиться в базі даних: повна інформація про клієнтів в роботі; фінансові показники роботи з клієнтами; повна картина планів по роботі з клієнтами; бізнес-процеси роботи з клієнтами; регулярне планування роботи з клієнтами; регулярне підтримання взаємовідносин з клієнтами; цілеспрямований пошук нових потенційних клієнтів і т. п.

Бізнес-процеси управління інформацією про клієнтів: аналіз актуальності та цілісності готівкової інформації; моніторинг виникнення необхідної інформації; приміщення інформації в базу даних; архівація застарілої інформації.

Управління контактами. Даний модуль підтримує взаємодію з клієнтами на особистому рівні, тобто безпосередні контакти між персоналом компанії і представниками компаній-клієнтів. Даний модуль включає в себе:

Постійно оновлювану базу даних з інформацією про безпосередніх контактах між персоналом компанії і представниками компаній-клієнтів і засоби доступу до цієї інформації. Містить наступну інформацію про клієнтів і угодах [40]:

- контактна інформація контактних осіб та осіб, що приймають рішення;

- протоколи зустрічей і телефонних переговорів між персоналом компанії і представниками компаній-клієнтів (а також інших компаній, що беруть участь в угодах);

- листування з компаніями-клієнтами (а також з іншими компаніями, які беруть участь в угодах);

- план контактів у зв'язку з роботою над відносинами з клієнтами і роботою по конкретних операціях;

- здійснення плану контактів.

Управління циклом продажів. Даний модуль підтримує націлене на результат управління послідовністю етапів процесу здійснення продажу, що підвищує прибутковість компанії і мінімізує витрати на етапі продажів. Даний модуль включає в себе:

Постійно оновлювану базу даних про поточний стан кожного циклу продажів (підготовлюваної угоди) і засоби доступу до цієї інформації. Містить наступну інформацію про кожному циклі продажів [40]:

- мета циклу продажів (наприклад, укладання угоди з певним клієнтом за певними позиціями і з певними фінансовими показниками);
- учасники циклу продажів і їх ролі;
- поточний стан циклу продажів (такий-то етап, таке-то стан по даному етапу, такі-то результати попередніх етапів);
- план заходів в рамках циклу продажів;
- інформація про виконання запланованих заходів;
- фінансові показники даного циклу продажів (плановані результати угоди, бюджет на підготовку даної угоди, фактичне виконання бюджету);
- оцінка можливостей різних результатів даної угоди;
- необхідні шаблони документів.

Технічні засоби організації документообігу, пов'язаного з виконанням циклів продажів (реєстрація нової підготовлюваної угоди, підготовка пропозиції, підготовка та укладення контракту). Технічні засоби організації спільної роботи учасників циклу продажів (обмін документами, планування зустрічей і нарад, і т. п.).

Бізнес-процес управління циклом продажів: планування циклу продажів; управління виконанням запланованих заходів; прийняття необхідних рішень в ході циклу (наприклад, про припинення або продовження підготовки угоди) і т. п. Бізнес-процеси управління інформацією про цикли продажів: призначення прав доступу до інформації

про цикл продажів; аналіз актуальності та цілісності готівкової інформації; архівація застарілої інформації.

Управління потенційними операціями. Даний модуль підтримує процес постійної ідентифікації та аналізу потенційних угод з клієнтами. Даний модуль включає в себе:

Постійно оновлювану базу даних про потенційних угодах і засоби доступу до цієї інформації. Містить наступну інформацію про клієнтів і потенційних угодах [40]:

- процеси у клієнта, які можуть породити угоди з ним;
- оцінка можливостей, пов'язаних з процесами у клієнта (предмет потенційної угоди, обсяг потенційної угоди, ступінь ймовірності такої угоди, бюджет укладання угоди);
- співвіднесення потенційних угод з планами по продажах;
- рішення, прийняті за потенційним операціях;
- бюджет на роботу по потенційним операціях.

Технічні засоби організації документообігу, пов'язаного з ідентифікацією і аналізом потенційних угод (ідентифікація нової потенційної угоди, аналіз і оцінка потенційної угоди, прийняття рішення по угоді)

Бізнес-процеси управління потенційними операціями [40]:

- постійний моніторинг процесів у замовника на предмет ідентифікації можливостей для угод;
- збір інформації про можливості угод;
- аналіз та оцінка потенційних угод, співвідношення їх з планами продажів;
- прийняття рішень про продовження робіт по виявленим потенційним операціях;
- виділення та контроль бюджету на роботу по потенційним операціях.

Портал. Даний модуль є допоміжним і покликаний забезпечити

своєчасну й ефективну публікацію інформації, так само як і своєчасний та ефективний доступ до неї. Даний модуль включає в себе [40]:

- технічні засоби доступу до опублікованої інформації з усіх робочих місць у всіх офісах;
- технічні засоби публікації інформації;
- технічні засоби розмежування доступу до інформації;
- технічні засоби оптимізації доступу до інформації: категоризація інформації; повнотекстовий пошук, пошук за ключовими словами; розсилка інформації; підписка на інформацію; можливо, деякі інші.

Бізнес-процес підтримки і навчання користувачів порталних технічних засобів.

Засоби інтеграції додатків. Даний модуль є допоміжним і покликаний забезпечити своєчасний і ефективний обмін даними між різнорідними додатками.

Даний модуль включає в себе технічні засоби організації обміну даними між додатками.

Сховище даних. Даний модуль є допоміжним і покликаний забезпечити накопичення та обробку повної історичної інформації про діяльність компанії. Даний модуль включає в себе [40]:

- база даних для накопичення історичних даних, що відповідає наступним вимогам: зберігаються не поточні дані, а історичні; зберігаються дані, породжені різними додатками; зберігаються тільки дані, необхідні для подальшого аналізу; структура зберігання даних оптимізована для цілей подальшого аналізу;
- технічні засоби для вилучення даних за запитом інших модулів і, можливо, інших бізнес-додатків;
- бізнес-процеси управління даними в сховищі: аналіз цілісності даних, архівація застарілих даних.

Очевидно, що в силу функціональних особливостей, між модулями існують взаємозв'язки, з одного боку, накладають обмеження на

послідовність впровадження модулів, а з іншого боку, які регламентують, які модулі необхідно впроваджувати тільки спільно (для отримання необхідного результату).

2.3. CRM-стратегія для підвищення ефективності діяльності комерційного банку

Однією з найбільш перспективних стратегій щодо підвищення ефективності роздрібного бізнесу в комерційних банках через встановлення міцних довготривалих контактів з існуючими та потенційними клієнтами є клієнтоорієнтована стратегія, що базується на концепції CRM – стратегія управління відносинами з клієнтами.

CRM – це стратегічний підхід, спрямований на підвищення ефективності діяльності комерційної організації за допомогою побудови і підтримки стабільних відносин з клієнтами і клієнтськими сегментами. Мета впровадження CRM: підвищення ефективності діяльності клієнтських і взаємозалежних служб банківських структур у реалізації найбільш важливих процесів зі збереження, розвитку, залучення клієнтів, а також процесів, пов'язаних з управлінням кредитним портфелем.

Причини, які визначили підвищення інтересу до CRM-стратегії і необхідність її впровадження:

1. Зростання конкуренції, внаслідок якої актуальним стає питання утримання клієнтів, а не залучення нових.
2. Розвиток інтернет-технологій, що скасовує територіальну залежність клієнта від банку.
3. Жорсткі вимоги клієнтів до якості обслуговування в банку, багатофакторність вибору клієнтом банку, що вимагає від банків тісного контакту з клієнтами з налагодженою системою зворотного зв'язку.
4. Необхідність пропозиції клієнтам багатоканальних схем співробітництва як традиційних, так і альтернативних: особисті зустрічі,

контакт-центр, веб- сайт, телефон, Інтернет, АТМ тощо.

5. Необхідність зниження витрат на обслуговування клієнтів, що можливо при використанні інформаційних технологій.

6. Необхідність розробки й пропозиції клієнтам індивідуальних, варіативних банківських продуктів з урахуванням потреб клієнтів, що мають динамічний розвиток.

7. Конкуренція не тільки на рівні якості та характеристик банківського продукту, але й посилення конкуренції на рівні якості обслуговування клієнтів.

Етапи впровадження CRM-стратегії:

1. Проведення ідентифікації клієнтів, формування актуальних клієнтських баз з даними про існуючих і потенційних клієнтів.

2. Сегментація клієнтів. Даний етап передбачає розподіл клієнтів по сегментах на підставі критеріїв сегментації, наприклад для проведення сегментації фізичних осіб критерієм є активи і дохід клієнта (сегменти: престиж, середній, масовий). Клієнтська сегментація визначає формування окремих наборів банківських продуктів, які найбільше відповідають потребам клієнтів одного сегмента і будуть ключовими при продажу клієнтам певного сегмента.

3. Алокація клієнтської бази. На даному етапі проводиться закріплення за конкретним співробітником банку певної кількості клієнтів, які належать до певного сегмента, з метою персонального банківського обслуговування.

4. Формування єдиної ІТ-платформи, що поєднує автоматизацію сервісу, маркетингу, продажів. CRM-технологія повинна забезпечити збір, аналіз, систематизацію необхідних даних про клієнта, на їх підставі спрогнозувати подальшу роботу з клієнтом, а також забезпечити спрощення контактів з клієнтом.

Результативність CRM-стратегії визначається такими передумовами:

1. Узгодженість CRM-стратегії з загальною глобальною стратегією

банку на даний період.

2. Формування стратегічних цілей CRM-стратегії, які її деталізують і визначають завдання для різних рівнів і підрозділів.

3. Наявність вимірних параметрів для визначення CRM-завдань та оцінки ефективності клієнтоорієнтованої діяльності.

4. Забезпечення стратегії інформаційними системами, наявність CRM-системи, що консолідує структуру і багатофункціональність інформаційної систем.

5. Кадрова політика, прийняття, розуміння і просування кожним співробітником банку принципів клієнторієнтованої стратегії.

На рис. 2.1 представлені переваги та основні помилки при застосуванні CRM-системи в діяльності комерційних банків України.

Таким чином, CRM-стратегії – це концептуально новий підхід до взаємодії з клієнтами, виникнення якого визначено глобальними змінами на фінансовому ринку, який передбачає якісно нову співпрацю з клієнтом, підвищення якості обслуговування і за рахунок цього досягнення частки на ринку прибутковості.

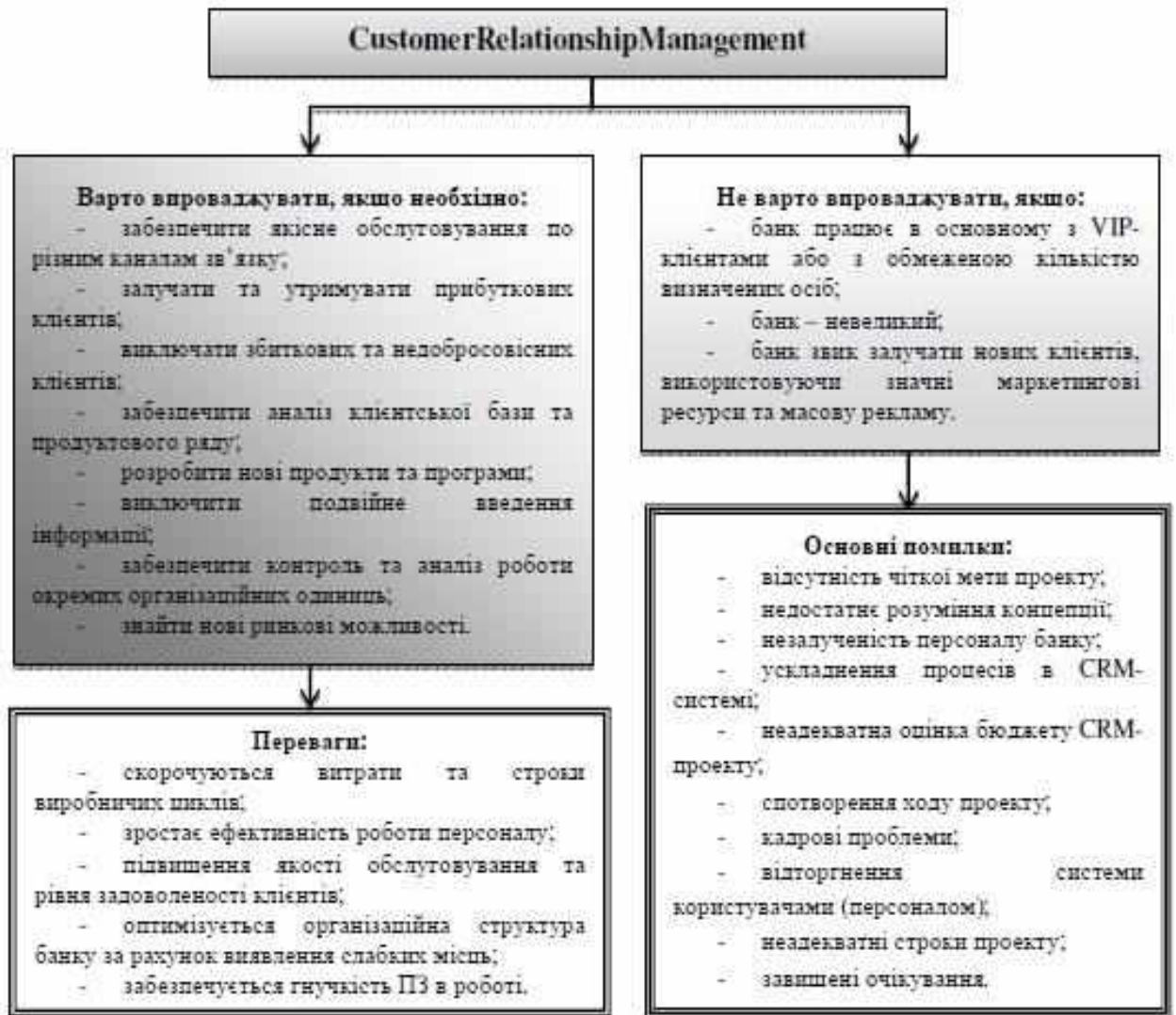


Рис. 2.1. Переваги та основні помилки при застосуванні CRM-системи в діяльності комерційних банків України

Підводячи підсумки визначимо, що перспективи використання CRM-стратегії на ринку банківських послуг супроводжуються дотриманням таких вимог:

- однакове бачення цілей банку і персоналом в операційній залі, і топ-менеджментом в правління;

- побудова системи взаємодії банку з клієнтами у відповідності до маркетингової моделі життєвого циклу. В роздрібному банківському бізнесі існує, як мінімум, два типи організаційної структури: орієнтованої на продукт та орієнтованої на клієнта, з регіональним підходом щодо

виділення окремих підрозділів. В діяльності більшості банків відсутній чіткий розподіл цих двох типів, що призводить до змішування підходів та відповідно до зняження ефективності;

- надання клієнту своєчасних та необхідних продуктів. Банк має створювати для ключових сегментів індивідуальні пропозиції, адже критерієм правильного шляху щодо впровадження CRM-стратегії є той відсоток клієнтів, який приносить прибуток не менше 60 %;

- робота банку з клієнтом передбачає врахування особливостей та результатів попередньої співпраці, на основі чого формуються висновки щодо майбутніх намірів споживачів;

- формування нового маркетингового підходу – масового виробництва на замовлення, де задоволення потреб клієнта – це основна мета банку, полягає в довгостроковому співробітництві з ним.

Підводячи підсумки у даному розділі дослідили існуючі CRM-системи, їх особливості, переваги та недоліки, визначили набір потенційно необхідних модулів CRM-системи для комерційних банків та проаналізували необхідність впровадження CRM-стратегії. Перейдемо до обґрунтування впровадження CRM-системи у діяльність комерційного банку.

Висновки до розділу 2

У другому розділі роботи проведено комплексний аналіз інформаційного забезпечення функціонування АБ «УКРГАЗБАНК» в умовах цифрової трансформації банківської сфери. На основі вивчення внутрішніх документів банку, фінансової звітності та аналітичних матеріалів сформульовано такі основні висновки.

1. АБ «УКРГАЗБАНК» є одним із системно важливих банків України з розвиненою філіальною мережею, значним портфелем корпоративних клієнтів та активною участю у державних програмах

підтримки економіки. Банк успішно поєднує роботу з корпоративним і роздрібним сегментами, що підвищує його стійкість до зовнішніх шоків.

2. Організаційна структура банку є лінійно-функціональною з елементами проектного управління. Інформаційне забезпечення діяльності банку здійснюється через низку внутрішніх систем, проте вони працюють недостатньо інтегровано, що створює певні труднощі в оперативному доступі до клієнтських даних і координації дій між підрозділами.

3. Аналіз операційної діяльності банку за 2023–2025 роки свідчить про поступове відновлення після шоків повномасштабної війни. Банк демонструє зростання обсягів кредитування, розширення портфеля торговельного фінансування та активну роботу з критичним імпортом і експортом, зберігаючи при цьому достатній рівень прибутковості.

4. Фінансово-економічний аналіз показав загалом стабільний стан банку. Позитивну динаміку мають показники ділової активності та ефективності використання ресурсів. Водночас залишаються резерви щодо підвищення швидкості обробки клієнтських даних і якості аналітики, що безпосередньо впливає на якість інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень.

5. Дослідження існуючих цифрових інструментів управління взаємовідносинами з клієнтами виявило, що банк частково використовує окремі елементи CRM-технологій, проте вони не інтегровані в єдину систему. Це обмежує можливості персоналізації обслуговування, оперативного сегментування клієнтів і точного прогнозування їхньої поведінки.

6. Загалом система інформаційного забезпечення функціонування АБ «УКРГАЗБАНК» є сформованою, але потребує суттєвого вдосконалення. Основними напрямками покращення є перехід до інтегрованої CRM-системи, посилення аналітичної складової та підвищення рівня автоматизації процесів роботи з клієнтськими даними.

Отримані у розділі 2 аналітичні результати створюють надійну

основу для обґрунтування напрямів удосконалення інформаційного забезпечення діяльності банку шляхом впровадження сучасної CRM-системи, що буде детально розглянуто в третьому розділі роботи.

РОЗДІЛ 3

ОБҐРУНТУВАННЯ ВПРОВАДЖЕННЯ CRM-СИСТЕМИ ДЛЯ ВДОСКОНАЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АБ «УКРГАЗБАНК»

3.1. Характеристика діяльності та сучасний стан інформаційного забезпечення АБ «УКРГАЗБАНК»

Публічне акціонерне товариство акціонерний банк «Укргазбанк», скорочена назва – АБ «Укргазбанк». Банк є правонаступником відкритого акціонерного товариства акціонерного банку «Укргазбанк», правонаступника акціонерного банку «Укргазбанк», створеного у вигляді відкритого акціонерного товариства, правонаступника акціонерного банку «Укргазбанк», створеного у вигляді закритого акціонерного товариства, є правонаступником акціонерного банку «Інтергазбанк», створеного в вигляді закритого акціонерного товариства, який, в свою чергу, є правонаступником акціонерного банку "Хаджибейбанк", зареєстрованого Національним банком України 21 липня 1993 року за № 183, створеного згідно з рішенням установчих зборів (протокол №1 від 3 червня 1993 р.) на умовах установчого договору, укладеного 25 травня 1993 [18].

АБ «Укргазбанк» працює за трьома напрямками [18]:

- фінансування альтернативної енергетики – сонячної, гідроенергії, енергії вітру тощо;
- фінансування енергозберігаючих технологій: починаючи від встановлення енергозберігаючих лампочок до величезних проєктів модернізації устаткування;
- захист довкілля.

Банк входить до п'ятірки найбільших банків України за обсягом активів. 94,94 % акціонерного капіталу Банку належить Державі України в особі Міністерства фінансів України [18].

Це один з комерційних банків України, який має закріплену законом України «Про банки і банківську діяльність» державну гарантію повного збереження грошових коштів громадян, довірених банку. За роки свого існування АБ «Укргазбанк» завоював репутацію бездоганного ділового партнера, який здатний виконувати взяті на себе зобов'язання незалежно від впливу зовнішніх або внутрішніх факторів.

Банк активно працює практично в усіх секторах українського фінансового ринку, на сучасному рівні обслуговує великих корпоративних клієнтів. АБ «Укргазбанк» веде активну співпрацю з низкою установ, організацій і налагоджує зв'язки з окремими агентами для збільшення обсягів продажів банківських продуктів через альтернативні канали продажів і партнерську мережу Банку. Співпраця з цими організаціями є обопільною розвитку клієнтських баз, а також підвищенню рівня обслуговування загальних клієнтів.

Укргазбанк – провідний банк сталого розвитку. З 2016 року успішно розвиває напрям «зеленого» банкінгу, фінансуючи проєкти відновлюваної енергетики, енергоефективності та інших екологічно відповідальних ініціатив, які сприяють забезпеченню кліматичної стабільності планети та енергетичної незалежності України [18].

Лідерство Укргазбанку на ринку торговельного фінансування підтверджено нагородами Global Trade Review, де банк неодноразово визнавався найкращим trade finance bank у Східній Європі, зокрема у 2022–2024 роках.

З початку повномасштабного вторгнення банк активно спрямовував торговельне фінансування на угоди з критичного імпорту та експорту, які були надзвичайно важливими для підтримки економіки країни. За 2024 рік портфель торговельного фінансування Укргазбанку перевищив 15,6 млрд грн, що дозволило банку очолити цей сегмент на ринку.

Наприкінці 2023 – на початку 2024 року Укргазбанк став одним із

обслуговуючих банків державного проєкту зі страхування суден від воєнних ризиків, ініційованого урядами України та Великобританії спільно з пулом британських страхових компаній. Банк випустив акредитив на суму 10 млн доларів США на користь британської страхової компанії за заявкою ПрАТ «ЕКА». Це рішення суттєво знизило вартість воєнних ризиків для страховика і, відповідно, здешевило страхування для судновласників, які користуються українським морським коридором.

У 2022 році Укргазбанк приєднався до мережі Power Banking, ініційованої Національним банком України. Станом на 2025 рік банк має понад 120 опорних відділень (близько 57–58 % мережі), оснащених генераторами, резервними каналами зв'язку та Starlink, що забезпечує безперебійну роботу навіть за тривалої відсутності електроенергії.

Важливим рішенням, реалізованим банком для клієнтів — як фізичних, так і юридичних осіб — під час повномасштабної війни, стала можливість дистанційної ідентифікації та відеоверифікації.

Ефективна робота банку у 2023–2025 роках дозволила демонструвати стабільну прибуткову діяльність і покращення операційних показників навіть в умовах війни.

Від початку повномасштабного вторгнення Укргазбанк активно займається благодійною діяльністю: підтримує Збройні Сили України, допомагає відбудові постраждалих міст, надає допомогу дітям, які залишилися без батьків (зокрема через благодійний фонд «Діти Героїв»). Загальна сума благодійної допомоги банку за період 2022–2025 років перевищила 450 млн грн, з яких понад 400 млн грн спрямовано на підтримку армії та гуманітарні потреби.

Місія АБ «УКРГАЗБАНК» полягає в кредитуванні вітчизняних підприємств і населення, наданні їм повного спектру високоякісних банківських послуг, сприянні відновленню економіки України та забезпеченні стабільного зростання валового внутрішнього продукту.

Мета Банку – сприяти фінансовому добробуту клієнтів Банку, акціонерів, суспільства, працівників і партнерів [18].

У своїй діяльності Банк керується такими принципами [18]:

- Професіоналізм. Цей принцип ґрунтується на професійному підході до задоволення потреб клієнтів, заради чого Банк спрямовує зусилля на розвиток персоналу, сприяє його професійному зростанню і вдосконаленню;

- Надійність. У роки Банк підтверджує статус надійного партнера і продовжує формувати імідж Банку, який виконує свої обов'язки і піклується про свою репутацію;

- Відповідальність. Цей принцип поширюється на представників Банку (працівників, акціонерів) та його партнерів і полягає у взаємній відповідальності представників Банку між собою і їх відповідальності перед клієнтами, партнерами і суспільством;

- Справедливість. Принцип справедливості – головний у визначенні та застосуванні процедур ризик-менеджменту, а також визначає у відносинах з клієнтами, працівниками, акціонерами і партнерами;

- Інформаційна прозорість. Банк забезпечує відкритість повної і достовірної інформації про свою діяльність відповідно до законодавчих вимог і принципів корпоративної культури;

- Повага. Принцип поваги – це основа відносин Банку з клієнтами, акціонерами, партнерами і взаємодії співробітників Банку;

- Співпраця. Шляхом співпраці і взаємодії Банк прагне поглиблювати відносини з клієнтами і партнерами для досягнення кращих результатів;

- Порядність. Принцип порядності є визначальним у відносинах працівників, керівництва та акціонерів Банку, а також у співпраці з клієнтами та партнерами.

Позитивний імідж Банку як надійного і високотехнологічного банку, забезпечує міжнародні стандарти банківського обслуговування корпоративних і комерційних клієнтів. Проаналізуємо існуючі банківські

продукти і потенційно нові банківські продукти, які пропонує АБ «Укргазбанк» своїм клієнтам (табл. 3.1) [18].

АБ «Укргазбанк» дотримується стратегії розвитку, заснованої на принципах максимального задоволення потреб клієнтів, включаючи систему мінімізації ризиків і націленої на отримання максимального прибутку. Ця стратегія сприяє подальшому зростанню банку і підвищення його конкурентоспроможності на фінансових ринках. Стратегія банку спрямована на подальше збільшення капіталу банку, розширення кількості та обсягів операцій.

17.03. 2026 р. Банком отримано кредит від Міжнародної Фінансової Корпорації на суму 30 млн. євро. Кредит надається строком на п'ять років для фінансування проектів з енергоефективності та відновлюваної енергетики. Позика створює умови для трансформації Банку, оскільки МФК матиме можливість конвертувати позику в частку в капіталі [18].

Таблиця 3. 1

Банківські продукти и послуги АБ «Укргазбанк»

Найменування послуг	Існуючі банківські продукти	Нові банківські продукти
1	2	3
<i>Корпоративне кредитування</i>		
Кредитування середнього та малого бізнесу	+	
Фінансування франчайзингу (середній і малий бізнес)		+
Проектне фінансування	+	
<i>Корпоративні послуги</i>		
Поточні рахунки (дешеві засоби)	+	
Фінансування міжнародної торгівлі	+	
Андеррайтинг / розміщення ЦП	+	
Переказ коштів	+	
Управління заставним майном		+
<i>Роздрібний бізнес</i>		
Поточні рахунки (дешеві засоби)		
Вкладні (депозитні) рахунки (довгострокові)	+	
Депозитні банківські сейфи	+	
Вклади (депозити) у банківських металах		+
Переказ коштів	+	

Споживчі кредити	+	
Автокредити	+	
Іпотечні кредити	+	
- Кредитування на придбання комерційної нерухомості	+	
<i>Фінансові послуги</i>		
Страхування		+
Факторинг	+	
Брокерські операції з ЦП	+	
Міжнародні платіжні картки з кредитним лімітом	+	
«СМС-банкінг»	+	
СЕП «Інтернет-банкінг»	+	

Таблиця 3.2

Основні фінансові результати діяльності АБ «Укргазбанк» [18]

Активи (тис. грн.)	2025	2024	2023
1	2	3	4
Грошові кошти	3 677 221	2 482 132	3 967 980
Кредити юр. осіб	33 515 450	19 204 732	12 549 181
Кредити фіз. осіб	5 555 843	1 193 905	1 479 897
Активи	71 079 009	53 681 058	41 555 340
Пасиви (тис. грн.)	2025	2024	2023
Гроші банків	1 399 495	885 587	4 901 164
Депозити юр. осіб	47 489 110	32 622 913	16 537 413
Депозити фіз. осіб	15 618 737	13 558 053	10 972 727
Власний капітал	5 218 848	4 989 347	4 292 646
Фінансові результати	2025	2024	2023
Процентні доходи	4 998 329	5 477 423	3 509 441
Процентні витрати	-3 352 607	-4 753 576	-2 782 547
Чистий процентний дохід	1 645 722	723 848	726 894
Комісійні доходи	496 689	450 426	296 912
Комісійні витрати	-108 661	-106 693	-77 296
Прибуток	250 297	293 681	259 672

АБ «УКРГАЗБАНК» високо цінує репутацію надійної та прозорої фінансової установи, яка протягом всієї своєї діяльності демонструє чітке виконання вимог чинного законодавства та внутрішніх документів Банку,

дотримання ринкових стандартів, відповідних стандартів професійних об'єднань, дія яких поширюється на Банк, а також основних морально - етичних правил ведення бізнесу [18].

Таблиця 3. 3

Індикатори діяльності АБ «Укргазбанк»

Капіталізація (%)	2025	2024	2023
1	2	3	4
Власний капітал / Активи	7,3	9,3	10,3
Статутний капітал / Активи	18,7	25,8	33,3
Фонди (%)	2025	2024	2023
Поточні депозити / Депозити	53,7	47,9	43,1
Депозити фіз. осіб / Зобов'язання	23,7	27,8	29,4
Кредити / Депозити	49,0	44,2	51,0
Якість активів (%)	2025	2024	2023
Коеф. резервування кредитів	26,4	37,5	56,9
Покриття резервами NPLs	-	96,5	-
Ліквідність (%)	2025	2024	2023
Ліквідні активи / Активи	5,2	4,6	9,5
Ліквідні активи / Активи Залучені ресурси	5,7	5,3	12,2
Ліквідні активи / Зобов'язання	5,6	5,1	10,6
Рентабельність (%)	2025	2024	2023
ROAA	0,7	0,6	0,8
ROAE	8,6	6,3	8,9
Чиста маржа %	3,2	1,7	2,8
Витрати / Доходи %	67,1	86,8	79,3

Проаналізувавши економічну діяльність перейдемо до розгляду впровадження CRM-системи у діяльність АБ «УКРГАЗБАНК».

3.2. Визначення необхідних функціональних модулів CRM-системи для комерційного банку

Допомогти зібрати інформацію в єдиний фонд та максимально ефективно використовувати її може технологія управління стосунками з клієнтами CRM (Customer Relationship Management). Ця технологія передбачає зміна організації робочих місць службовців банку, які здійснюють безпосередні контакти з клієнтами, децентралізацію функцій банківського маркетингу та зміни структури баз даних, що включають інформацію про клієнтів.

Впровадження CRM-системи в діяльність АБ «УКРГАЗБАНК» вимагає уважного планування та організаційної підготовки. Ключові організаційні аспекти, які слід врахувати:

1. Стратегічне планування. Перш ніж розпочати впровадження CRM, необхідно чітко визначити цілі і стратегію банку. Це може включати покращення обслуговування клієнтів, збільшення продажів, підвищення задоволеності клієнтів тощо.

2. Аналіз бізнес-процесів. Важливо проаналізувати поточні бізнес-процеси обслуговування клієнтів та виявити можливості для оптимізації та автоматизації. Це допоможе визначити, які функції CRM будуть найбільш корисними для АБ «УКРГАЗБАНК».

3. Вибір CRM-системи. Після визначення потреб АБ «УКРГАЗБАНК» необхідно вибрати відповідну CRM-систему. Вибір повинен базуватися на потребах бізнесу, можливостях системи та її сумісності з існуючими інформаційними системами.

4. Підготовка персоналу. Впровадження CRM вимагає активної участі персоналу. Необхідно провести тренінги з роботи з системою для всіх співробітників АБ «УКРГАЗБАНК», які будуть користуватися CRM.

5. Зміна культури компанії. CRM може вплинути на культуру та спосіб роботи АБ «УКРГАЗБАНК». Важливо забезпечити підтримку від управління та впровадити зміни, які підвищать усвідомлення важливості клієнтського сервісу та співпраці між відділами.

6. Моніторинг та оновлення діяльності. Після впровадження CRM

необхідно постійно моніторити його ефективність та вносити необхідні зміни. Це допоможе підтримувати високу продуктивність та відповідати змінюючимся потребам бізнесу.

Враховання цих організаційних аспектів допоможе успішно впровадити CRM-систему в діяльність АБ «УКРГАЗБАНК» і забезпечити покращення в обслуговуванні клієнтів та збільшення продуктивності.

В основі технології CRM лежать наступні принципи [40]:

- наявність єдиного сховища інформації, в яке надходять і звідки поширюється інформація про всі випадки взаємодії з клієнтами.
- узгодженість і збалансованість управління всіма каналами взаємодії (електронна пошта, телефон, факс, інтернет та ін.)
- постійний аналіз зібраної інформації про клієнтів і прийняття відповідних організаційних рішень.

Банківські CRM-системи дозволяють не тільки здійснювати діалог з клієнтом і автоматично генерувати ті чи інші банківські операції, а й пропонувати клієнтові нові послуги в рамках концепції «кожному клієнту – окремий продукт» (one to one), яка була розроблена в США.

Технологія CRM вимагає серйозних змін в управлінні та бізнес-процесах банку. Службовці банку і консультанти повинні бути не тільки користувачами бази даних про клієнтів, але й виконувати функції збору відповідної інформації. Ці зміни призводять до усунення ієрархічної структури управління, яка, як вважається, не відповідає вимогам часу.

CRM-система:

- вчасно сигналізує менеджеру про необхідність ініціювання взаємодії;
- дозволяє постійно відслідковувати і підвищувати прибутковість клієнта за допомогою механізму планування основних показників;
- дозволяє вибудувати ефективну і зрозумілу систему мотивації менеджерів по роботі з клієнтами;
- зосередити основні сили на роботі з найбільш важливими клієнтами, класифікуючи їх за індивідуальними показниками роботи.

Ще один важливий аспект при роботі з клієнтами – облік пов'язаності клієнтів один з одним в самих різних відносинах. Наприклад, партнер по бізнесу, власник, постачальник, група компаній і т.д. Ця інформація також має бути присутня в CRM системі, при цьому планування і відстеження показників роботи клієнтів також необхідно робити по групі «пов'язаних» клієнтів. Це є ефективний інструмент по залученню в банк групи зв'язаних компаній через ключову особу.

Напрямки використання CRM-систем:

1. Контакт-центр. Пропонуємо простий тест на ефективність контакт-центру: клієнт телефонує в банк, з нестандартним питанням з оформлення того чи іншого продукту. Наступного дня клієнт передзвонує іншого оператора, представляється і повідомляє, що є деякі доповнення за його вчорашньому зверненню. У хорошому контакт-центрі оператор миттєво отримає інформацію про всі минулі звернення клієнта. У поганому – оператор змусить клієнта заново детально викладати суть питання.

2. Залучення та розвиток індивідуальних клієнтів. Традиційно найскладнішими процесами є процеси кредитування. CRM-система керує всім процесом консультування клієнта та оформлення банківського продукту. Дуже важливі процеси – розвиток клієнта (крос-продажі, додаткові продажі) і утримання клієнта у разі зниження його активності (управління життєвим циклом клієнта). Виділяють також процеси по роботі з VIP-сегментом фізичних осіб. У цьому випадку головні функції CRM – це нагадування про всі знаменні події, зручне представлення параметрів клієнта, аналіз даних про продуктовий портфель клієнта.

3. Залучення та розвиток корпоративних клієнтів. При адресному залученні клієнта, «довгих» продажах, необхідний контроль активності менеджерів банку на кожній із стадій продажів. Дуже важливий аналіз взаємозв'язків між юридичними особами (холдинги, дочірні структури), і пропозиція клієнту оптимального продуктового портфеля з урахуванням накопиченої історії взаємодії з різними підрозділами банку.

4. Collection (робота з клієнтами, що мають заборгованість по кредиту). CRM-мережа дозволяє організувати процеси Soft Collection, Medium Collection, Hard Collection, Legal Collection, взаємодії із зовнішніми колекторськими компаніями. Система управляє послідовностями завдань для прострочень різних видів. Формує необхідний пакет документів в суд, і таблиці обміну даними з колекторськими компаніями. Спеціальне завдання – система мотивації підрозділу Collection банку, побудована з урахуванням ефективності роботи з боржниками.

5. Маркетинг, розширення клієнтської бази. CRM-мережа керує масовими впливами, опитуваннями клієнтів, поштовими розсилками. Можливо планування маркетингових впливів, і відстеження ефективності залучення клієнтів.

Впровадження CRM-мережі принесе істотні вигоди, такі як скорочення витрат, більш швидке і чітке обслуговування клієнтів, більш високий рівень продажів в цільових групах, кращі можливості для стимулювання персоналу, утримання клієнтів і вирішення завдань щодо організації додаткових і перехресних продажів [40].

Основні етапи впровадження CRM-технологій у системі внутрішнього маркетингу представлені на рис. 3.1.

На закінчення слід звернути увагу на стратегічні переваги – кращу узгодженість з політикою банку і зміцнення взаємозв'язків із зовнішніми партнерами і постачальниками.

Аналіз і планування бізнес-процесів підприємства

Узгодження і детальний опис цілей проекту впровадження CRM-системи
 Аналіз бізнес-процесів
 Виявлення вимог по налаштуванню CRM-системи та імпорту даних
 Визначення необхідної звітності
 Визначення необхідних обсягів навчання персоналу та подальшої підтримки

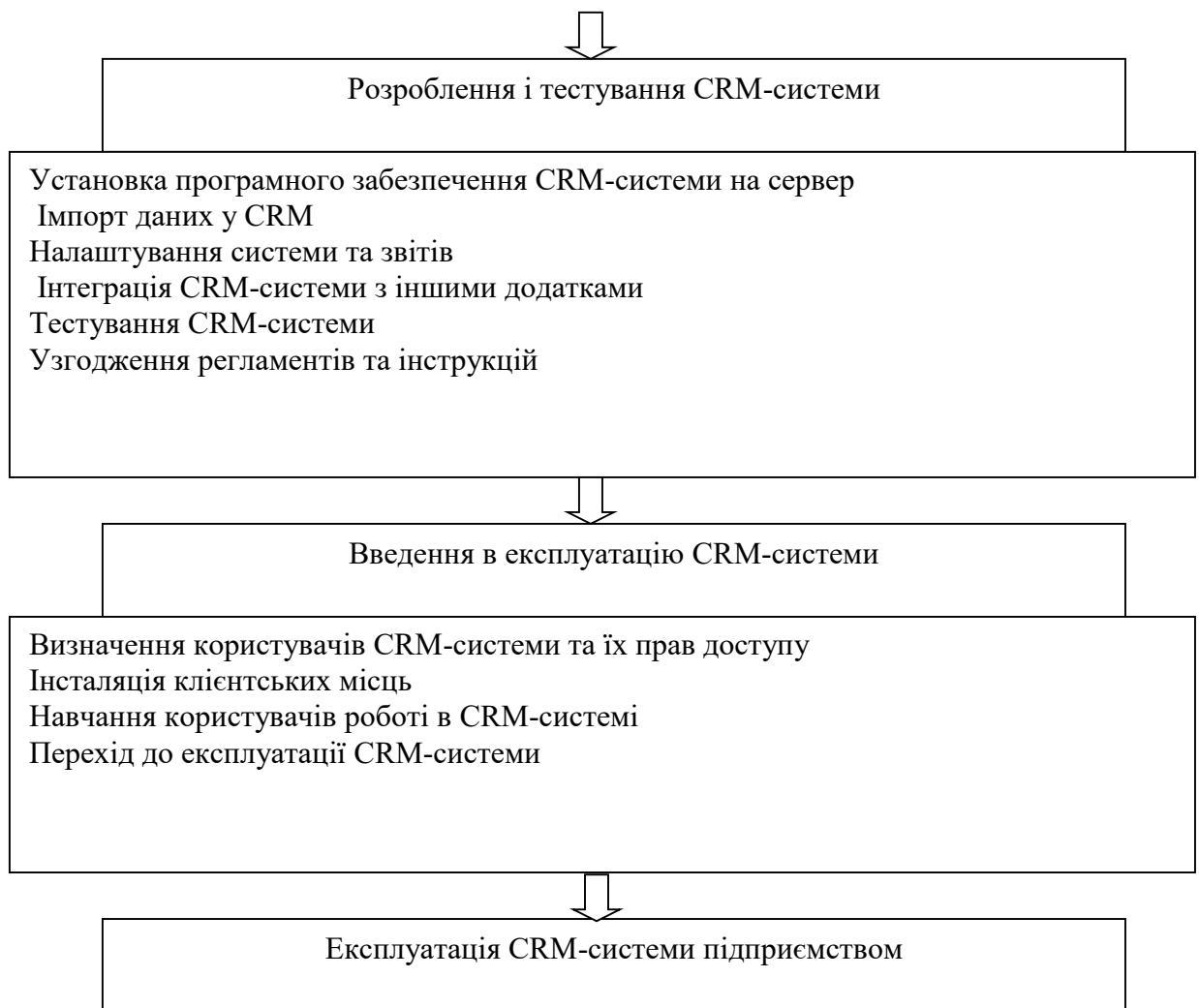


Рис. 3.1. Основні етапи впровадження CRM-систем у систему внутрішнього маркетингу

Визначивши організаційні аспекти впровадження CRM-системи у діяльність АБ «УКРГАЗБАНК», перейдемо до аналізу ефективності впровадження CRM-системи. Перейдемо до розгляду та обґрунтування економічних аспектів впровадження CRM-системи у діяльність АБ «УКРГАЗБАНК».

3.3. Економічне обґрунтування та етапи впровадження CRM-системи в АБ «УКРГАЗБАНК»

Еволюція потенціалу CRM-систем в цифровій економіці представлена на рис. 3.2 [41].

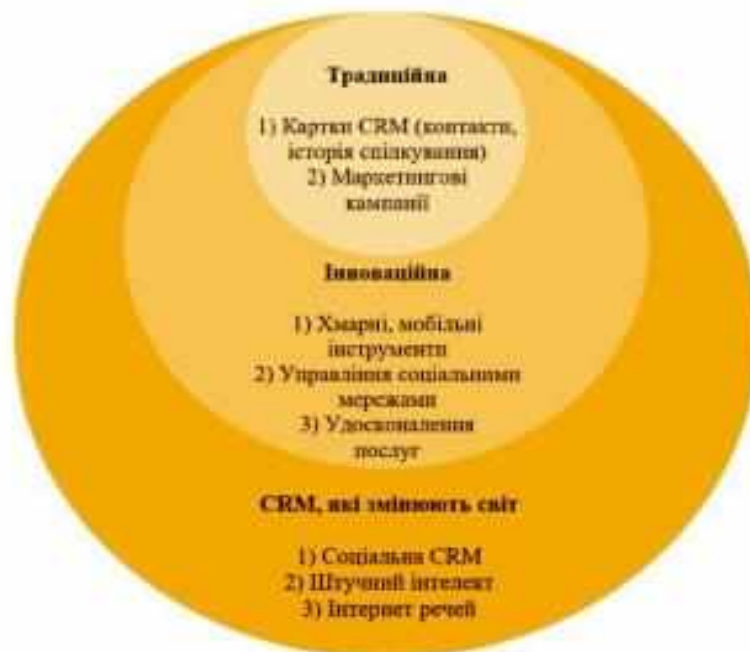


Рис 3.2. Еволюція розвитку CRM-систем [41]

Найактуальнішим сучасним трендом у CRM-системах є хмарні CRM, або CRM-системи засновані на базі хмарних технологій. Ця модель заснована на базі SaaS-рішень. SaaS (software as a service) – програмне забезпечення як 23 послуга. SaaS – це модель надання ліцензії на програмне забезпечення за передплатою, розташованому в хмарі [41].

Основною перевагою моделі SaaS є відсутність у користувачів цією послугою істотних витрат пов'язаних з придбанням, встановленням та підтримкою обладнання і коректно працюючого на ньому програмного забезпечення. Тобто, по суті, замовник не створює своє програмне забезпечення, а бере в оренду. Це дозволяє уникнути вагомих витрат на покупку програмного і технічного забезпечення, а також підтримку його працездатності. За великим рахунком SaaS є сервісом, який надається через Інтернет. SaaS-модель володіє рядом переваг перед звичайними програмними продуктами:

- додаток надається віддалено, через веб-інтерфейс, що дозволяє використовувати його в будь-якій точці світу, де є зв'язок з інтернетом;
- використовувати сервіс можна на різних операційних системах і в будь-яких браузерах;
- одним додатком можуть користуватися кілька користувачів; – постійна технічна підтримка;
- розгортання та розробка веб-додатки здійснюється потужними комп'ютерами на сервісі постачальника послуги;
- зменшення навантаження на ІТ фахівців;
- надання можливості легально працювати з програмними продуктами;
- можливість істотно скоротити витрати на розробку і закупівлю програмного забезпечення.

Завдяки новітнім технологіям рух у напрямку хмари (cloud) відкрив двері для альтернативних додатків, які зробили величезний вплив на спосіб обробки і управління даними підприємства.

Наведемо причин, за якими хмарні обчислення можуть принести користь будь-якому підприємству, яке бажає використовувати корпоративні програми:

Зниження витрат. З хмарними обчисленнями немає необхідності вкладати кошти в апаратну інфраструктуру, програмне забезпечення та ліцензійні платежі. Хмарні обчислення використовують програмне забезпечення як сервіс з моделлю, заснованій на одноразових, або періодичних платежах. Це може сильно впливати на малі і середні підприємства з обмеженим бюджетом, які можуть зазнавати труднощів з початковими інвестиціями. З тих пір як абонентські плати стали в основному фіксованими місячними ставками, немає ніяких несподіваних додаткових зборів або непередбачених витрат. Зниження витрат також означає збільшення показника окупності інвестицій.

Безкоштовне обслуговування. Одна з найдорожчих особливостей традиційної установки сервера – це підтримка оновлення програмного забезпечення і оновлень безпеки. Найчастіше компаніям доводиться

наймати ІТ персонал для управління регулярним технічним обслуговуванням сервера. Замість цього, сервіси хмарних обчислень керують всім

Підвищена безпека. Хоча деякі власники бізнесу побоюються, що хмарні обчислення являють собою загрозу безпеці, насправді це не так. Багато «хмарних» виробників розробляють серйозні заходи безпеки, і можуть оснащувати частими оновленнями безпеки, оскільки вони обслуговують багатьох клієнтів. Без використання хмарних рішень резервне копіювання, як правило, робиться один раз в день. У разі збою обладнання дані можуть бути втрачені. У використанні хмарних обчислень резервне копіювання здійснюється в режимі реального часу або через певні проміжки часу, в результаті чого практично не буває втрат даних у випадку, якщо щось відбувається з інфраструктурою.

Зручний доступ до даних. Наявність постійного доступу до даних підприємства є дуже важливим для будь-якого бізнесу. Поки користувач підключений до Інтернету, хмарні обчислення забезпечують миттєвий доступ до даних у будь-який час доби, незалежно від місцезнаходження або використовуваного пристрою. Оскільки все більше підприємств схильються до віддалених систем для корпоративних додатків, хмарні обчислення, в кінцевому рахунку, стануть способом життя для багатьох.

Саме тому SaaS моделі CRM є наразі дуже популярними серед різних компаній світу і активно ними впроваджуються. Компанія Salesforce, яка є лідером розробки CRM-систем наразі повністю перейшла на створення CRM на базі хмарних технологій. Функції сучасної CRM-системи на базі хмарних технологій наведено на рис. 3.3 [41].



Рис. 3.3. Основні функції сучасної CRM-системи на базі хмарних технологій [41]

Перед вибором CRM-системи рекомендується провести детальний аналіз потреб банку, оцінити можливості кожної системи та забезпечити сумісність інтеграції з існуючими системами та бізнес-процесами.

CRM-система Salesforce має кілька переваг для комерційних банків:

Гнучкість та налаштовуваність: Salesforce надає гнучкі можливості налаштування, що дозволяє банкам адаптувати систему до своїх конкретних потреб та вимог.

Широкий функціонал: Платформа Salesforce пропонує широкий спектр функцій, включаючи управління відносинами з клієнтами (CRM), маркетингові інструменти, аналітику та інтеграцію з іншими системами.

Хмарне рішення: Salesforce базується на хмарних технологіях, що дозволяє банкам забезпечувати доступ до даних та функцій з будь-якого пристрою та місця.

Масштабованість: Salesforce підходить як для невеликих, так і для великих банків, що дозволяє розвивати та масштабувати використання системи разом із зростанням бізнесу.

Спільнота та підтримка: Salesforce має велику спільноту користувачів та розробників, а також надає якісну підтримку та регулярні оновлення для своїх клієнтів.

Ці переваги дозволяють комерційним банкам ефективно впроваджувати та використовувати Salesforce для оптимізації своїх процесів, покращення обслуговування клієнтів та збільшення конкурентоспроможності на ринку.

В даний час на ринку існує досить багато пропозицій різних CRM-систем. Географія пропозицій: українські та зарубіжні виробники. Як вибрати CRM-систему для банку?

Визначимо ряд основних критеріїв для оцінки програмного продукту [17]:

1. Ліцензійна або неліцензійна версія.
2. Аналіз пропонованих CRM-систем за їх функціональними можливостями. Простота в навчанні і роботі. Інтерфейс.
3. Технологічні особливості зберігання даних (архітектура CRM-мереж). Технічні вимоги.
4. Вартість.
5. Надійність. Технічна підтримка і можливість оновлення.
6. Додаткові продукти та послуги.

Перш ніж почати CRM-проект необхідно визначити чи готовий банк до впровадження CRM, на якому рівні знаходиться управління процесами, націленими на задоволення потреб клієнтів. У першу чергу, необхідно віддавати собі звіт в тому, що CRM-система це не просто програмне забезпечення, це корпоративна культура, цілком спрямована на залучення і утримання потрібних клієнтів. Хороша CRM-система вносить вклад у Ваш бізнес, відкриваючи нові канали комунікації з клієнтами і створюючи спеціалізовану базу знань з споживчими перевагами, щоб краще обслуговувати клієнтів.

Розрахунок ефекту від впровадження CRM-систем – процес досить складний і невизначений. Витрати на впровадження CRM-систем

розрахувати не становить великої праці. Зазвичай сюди відносяться: вартість ліцензій, вартість впровадження, вартість навчання. Все це добре розраховується і виражено у грошовому еквіваленті. Витрати можна розглядати як інвестиційні (що прийнято при оцінці витрат на інформаційні технології), які в майбутньому окупаються за рахунок максимізації прибутку і мінімізації витрат.

До найбільш загальних джерел економічного ефекту від впровадження CRM-систем відносять: збільшення числа клієнтів, що обслуговуються одним менеджером клієнтського підрозділу, зниження втрат клієнтів, «відсікання» ненадійних клієнтів, збільшення числа вторинних продажів [17].

При оцінці очікуваного економічного ефекту варто звернути особливу увагу на ризики, яких при впровадженні CRM-систем вельми багато. Найнебезпечнішим ризиком є невідповідність між реальною стратегією банку в області відносин з клієнтами, планованої стратегією та впровадженої системою.

Крім того, виділяють такі ризики, як саботаж персоналу, помилкова інтерпретація даних, що видаються CRM-системою, наприклад, при використанні аналітичних процедур, втрата даних про клієнтів та інше.

Отже розпочнемо з огляду сучасних CRM-систем, які нам на сьогодні пропонують сучасні компанії. Розглянемо чотири CRM-системи, які використовують саме в банківській діяльності (табл. 3. 4).

Розглянемо приклад розрахунку ефективності впровадження CRM-системи в банк. Для впровадження такої мережі в банк нам підійде розробка компанії Salesforce.

Таблиця 3.4

**Порівняльна характеристика CRM-систем, створених для
банківської діяльності**

Назва	Salesforce	BPMonline Bank	НОРБИТ CRM TFE	ASoft CRM Bank
1	2	3	4	5
Постачальник рішення	Salesforce	Terrasoft	Норбит	ASoft
Рік випуску рішення	2011	2012	2011	2010
Додаткові довідники	Візити; Мета візиту; Продукти продажів; Маркетингові цикли; Місця роботи.	Додано 83 довідника, включаючи: Юр. особи; Фіз. особи; Заявки; Продукти; Параметри продуктів; Продуктово-сегментна матриця; Банківські рахунки; Об'єкти застави та забезпечення; Заборгованості; Скорингові карти; Потенційна і фактична значимість фіз / юр.лиць; Фази життєвого циклу клієнтів.	Сценарій розмови; Тема розмови; Питання розмови; Анкетування клієнта; Регіональні настройки; Каталог продуктів; База знань; Довідник звернень.	Довідники з кредитами з більш ніж 15 підрозділами.
Додаткові процеси	Залучення корпоративних клієнтів Управління активністю співробітника; Планування спільних активностей.	Залучення корпоративних клієнтів	Реалізована підтримка бізнес-процесів: Обслуговування клієнтів; Телемаркетинг; Мультиканальною взаємодія (телефонія, SMS, електронна пошта, інтернет-банк, соціальні мережі).	Створення кредитного комітету різних рівнів Анкетування по кредитах для фізичних та юридичних осіб

Продовження табл. 3.4

1	2	3	4	5
Додаткові механізми	Календар визитів	Розрахунок потенційної і фактичної значимості клієнта; Розрахунок фаз життєвого циклу фізичних та юридичних осіб; Гнучка настройка параметрів продуктів в заявках клієнтів; Розрахунок кредитного рейтингу клієнта на підставі скорингової карти; Єдине вікно верифікації заявок.		Можливість робіт з Анкетами по кредитування. Можливість робіт з Кредитним комітетом
<i>Кількість впроваджень на 31.12.2023р.</i>	40	Більш 60	3	Дані відсутні.

Силами консультантів Salesforce реалізовано більше 40 проектів різного рівня складності для 45 банків СНД. Бізнес-аналітиками та консультантами Salesforce розроблені кращі практики побудови CRM моделі й автоматизації бізнес-процесів під різні завдання підрозділів банку [45].

Переваги використання Salesforce CRM [45]:

- висока швидкодія при великих обсягах даних (мільйони клієнтів, тисячі користувачів);
- простота налаштування: налаштувати можна все. Можна створити рішення, яке ідеально відповідає вимогам замовника;
- крос-платформенність: підтримка MS SQL Server, Oracle, Firebird;
- захист конфігурацій: вбудований механізм захисту індивідуальних

користувачьких конфігурацій;

- широкі можливості розмежування прав доступу;
- висока масштабованість;
- гнучкість налаштувань користувача;
- широкі можливості інтеграції (з фінансовою системою, а також іншим програмним забезпеченням замовника, включаючи інтернет-додатки);
- висока інформаційна безпека;
- зручний інтерфейс;
- повна функціональність CRM.

Впроваджувати ми будемо CRM, який працює на платформі Salesforce. Розроблений компанією Salesforce програмний продукт Salesforce CRM – це потужний як в технологічному плані, так і з точки зору функціональності продукт, який повністю автоматизує процеси по роботі з корпоративними клієнтами, роздробом, управління контакт-центром, маркетингом, процеси збору проблемної заборгованості.

Вартість ліцензування системи Salesforce CRM визначається виходячи з кількості одночасно працюючих в ній користувачів.

Кожному користувачеві привласнюється унікальна іменна ліцензія, вартість якої знижується зі збільшенням загальної кількості закуплених ліцензій.

Отже ми обрали CRM-систему, тепер необхідно провести розрахунок вартості впровадження продукту Salesforce CRM.

Об'єктом впровадження стане АБ «УКРГАЗБАНК». Всі необхідні вихідні дані зведемо в таблицю (табл. 3.5).

Валовий прибуток ми розрахували по формулі (3.1):

$$ВП = Д - В, \quad (3.1)$$

де: Д – доходи;

В – витрати.

$$\Pi = 1 \text{ млн.} - 0,8 \text{ млн.} = 200 \text{ тис. грн.}$$

Далі за допомогою формули (3. 2) було розраховано чистий прибуток:

$$\text{ЧП} = \text{ВП} * (1 - \text{ПП}), \quad (3. 2)$$

де: ПП – це податок на прибуток (18 %);

$$\text{ЧП} = 200 \text{ 000} * 0,82 = 164 \text{ 000 грн.}$$

Таблиця 3.5

Вихідні дані

Показники	Значення показників
1	2
Кількість менеджерів по роботі з клієнтами	10
Оклад менеджера	8000грн.+2% від суми продажів банківських послуг
Середня заробітна платня менеджера з урахуванням відсотка від продажів	10 000 грн.
Оплата праці менеджерів	60 000 грн.
Доходи відділення:	1 млн. грн.
- процентні доходи	900 000 грн.
- комісійні доходи	60 000 грн.
- інші доходи	40 000 грн.
Витрати відділення:	800 000 грн
- виплачені проценти по залученим коштам	650 000 грн.
- комісія	50 000 грн.
- витрати на персонал	60 000 грн.
- адміністративно-господарські витрати	40 000 грн.
Прибуток	200 000 грн.
Чистий прибуток	164 000 грн.

Використовуючи вихідні дані розрахуємо показники ефективності впровадження CRM-системи:

1. Підвищення ефективності роботи персоналу. Виходячи з досвіду більшості впроваджень, тимчасові витрати персоналу на виконання

дій, необхідних для роботи з клієнтом, при впровадженні CRM-системи скорочуються, в середньому, на 20-30%. Це відбувається, в основному, за рахунок прискорення доступу до інформації, автоматизації рутинних операцій та скорочення часу на внутрішні комунікації та документообіг.

Кожний менеджер продавав банківських послуг на суму 100 000 грн. Тепер продажі зросли на 25 %, а отже кожний менеджер тепер приносить 125 000 грн. Виходячи з цього зростають витрати на заробітну платню менеджерів до 65 000 грн.

Так як продажі зросли на 25%, то доходи від надання кредитів та витрати на виплату процентів по депозитам також зростуть на 25%.

Отже доходи збільшуються до 1 225 тис. грн., а витрати до 967,5 тис. грн. Прибуток становить 257 500 грн. Отже чистий прибуток складатиме 211 150 грн. Ми бачимо, що впровадження CRM-систем призведе до збільшення прибутку на 47 150 грн.

2. Усунення втрат клієнтів. На ринку CRM кажуть, вартість утримання старого клієнта приблизно в 5 разів нижче, ніж залучення нового.

Як правило, середня компанія на стабільному ринку в стабільний час втрачає до 10-15 % клієнтів на рік (в кризу і на висококонкурентних динамічних ринках до 30-40 %). Причини втрат клієнтів можна розділити на три основні групи:

1. Операційні втрати – клієнти, які пішли через погану організацію роботи. Про них забули, надали неякісну послугу, затягнули терміни, не підготували документи та інше.

2. Асортиментні втрати – клієнтів перестав влаштовувати асортимент послуг та умови їх надання. Їх потреби та очікування змінилися, а банк вчасно не відреагував.

3. Маркетингові втрати – клієнти, яких конкуренти переманили за допомогою більш сильного і цілеспрямованого маркетингового впливу.

Впровадження CRM-технологій може усунути ці втрати в тій чи

іншій мірі. Наприклад,

- впровадження CRM дозволяє скоротити «операційні» втрати мінімум в 2 рази, тобто до 5 % (а в 40-50 % компаній взагалі усунути цей фактор);

- в середньому банк може оновлювати свій асортимент приблизно на 10-20 % на рік, при ефективності оновлення близько 50 %. Тобто приблизно половина нових продуктів «приживаються», а від половини доводиться відмовлятися. При цьому витрати (розробка нових банківських продуктів, навчання персоналу тощо) можуть становити близько 5 % від доходу. Впровадження CRM-системи дозволяє підняти показник ефективності впровадження нових продуктів до 80 %;

- без використання CRM банк на «середньо-динамічному» ринку витрачає на просування близько 5 % від доходу при ефективності порядку 1:2-3. Тобто кожен гривня, вкладена в рекламу і PR, приносить дві гривні. Активний збір інформації та аналіз сегментів за допомогою CRM-системи, дозволяє зробити вплив на ринок більш спрямованим, що збільшує даний показник приблизно до 1: 5-6.

Повернемося до нашого прикладу.

Припустимо дохід 1 000 000 грн. приносять 1000 клієнтів. Банк втрачає клієнтів рівномірно, тоді на стабільному ринку це буде 1 % в місяць, а отже банк також втрачає дохід (в перший місяць 10 000 грн., в другий ще 20 000 грн, в третій – ще 30 000 грн. и т. д.). Якщо з цим нічого не робити, то за підсумками року дохід буде не 12 млн., а тільки 11,34 млн. Тобто втрати без використання CRM складуть 0,66 млн. грн. на рік або 55 000 на місяць. Навіть мінімальне впорядкування роботи з клієнтами за допомогою CRM-системи, забезпечить економію ще на 27 500 грн. на місяць (а в кращому випадку, і на всі 55 000).

Далі візьмемо розмір «асортиментних» і «маркетингових» втрат клієнтів приблизно по 12%. По кожному пункту отримаємо ті ж 55 тис. втрат на місяць при повністю пасивному поведінці на активному ринку.

Але, якщо компанія поводить досить активно і постійно інвестує в оновлення асортименту і рекламу, то її витрати без CRM будуть приблизно 100 000 грн. (50000 + 50000, по 5% з місячного доходу).

Нехай витрати на оновлення асортименту повністю перекривають витік клієнтів по даному пункту. Тоді підвищення ефективності асортиментної політики на 30 % дасть нам щомісячну економію в 15 000 грн., тому що показник ефективності оновлення з CRM становить 80 %, що дорівнюється 40 000 грн.

Якщо вважати, що «маркетингові» втрати 55000 в місяць, але витрачаючи 50000 в місяць, ми отримуємо приріст в 100 000, то рекламні інвестиції і без CRM повинні дати приріст обороту в 45000 грн. на місяць. Впровадження CRM дозволить або зменшити в два рази витрати на рекламу (до 25 000 в місяць), або, при тому ж бюджеті, забезпечити зростання клієнтської бази і доходу, приблизно, до 150 тис. на місяць.

Необхідно врахувати, що аналогічні активні дії конкурентів знизять показники ефективності реклами приблизно в 2-3 рази. З урахуванням всього цього, впровадження CRM-системи підвищить для банку фінансовий результат від реклами на 10000-50000 грн. на місяць, в залежності від активності.

3. Втрати при звільненні співробітника.

Звичайно, можна відновити якісь фрагменти з історії роботи з клієнтом по бухгалтерії. Але в CRM збережеться вся історія.

4. Імідж ефективної і технологічної компанії.

Два останніх показника неможливо підрахувати.

Отже, якщо підсумувати те, що було приведено в прикладі для «віртуального» відділення банку, то віддача від впровадження CRM складе 100 – 140 тис. грн.

Тепер підрахуємо витрати на впровадження нашої Salesforce CRM. Вартість ліцензування системи Salesforce CRM визначається виходячи з кількості одночасно працюючих в ній користувачів (табл. 3. 6).

Таблиця 3.6

Витрати на впровадження CRM-системи Salesforce

Статті витрат	Розмір витрат (грн.)
1	2
1. Початкове обстеження та розробка технічного проекту впровадження	40 000 грн.
2. Реінжиніринг та проектування нових бізнес-процесів.	60 000 грн.
3. Покупка ліцензій на використання програмного забезпечення: - Salesforce Bank - Salesforce CRM Bank Concurrent - Salesforce CRM Outlook Connector	16 000 грн. * 6 роб. місць 24 000 грн. * 6 роб. місць 2 666 грн. * 6 роб. місць
4. Налаштування мережі	10 000 грн.
5. Навчання персоналу	20 000 грн.
Загальна сума витрат на впровадження CRM-мережі	386 000 грн.

Для наочності зведемо всі дані в табл. 3.7. Нами було розраховано прибуток відділення АБ «УКРГАЗБАНК» дані по відділенню були представлені у табл. 3.5. Ознайомившись з пропозиціями на ринку автоматизації підприємств банківської сфери, розрахували витрати на впровадження CRM-систем, дані представлені у табл. 3. 6.

Ми бачимо що прибуток збільшився на 47а 150 грн.а Крім цього у пункті «Усунення втрата клієнтів» нами було детально розглянуто можливий результат від ефективного утримання клієнтів. Було визначено, що усунення операційних втрат клієнта забезпечить економію у 27а 500 грн на місяць,а усунення асортиментних втрат уа 15 000а грн. та маркетингових – уа 25 000а грн. Сумарна економія від усунення втрата клієнта за допомогою CRM-систем складає 67 500а грн. в місяць.

Таблиця 3.7

**Ефективність впровадження CRM- системи у відділення
АБ «УКРГАЗБАНК»**

Показники	Значення показників
1	2
Дані по банку до впровадження CRM-мережі	
Кількість менеджерів по роботі з клієнтами	10
Оклад менеджера	8000 грн.+2 % від суми продажів банківських послуг
Продажі одного менеджера	100 000 грн.
Середня заробітна платня з урахуванням відсотку від продажів	10000
Оплата праці менеджерів	60 000 грн.
Доходи відділення:	1 млн. грн.
- процентні доходи	900 000 грн.
- комісійні доходи	60 000 грн.
- інші доходи	40 000 грн.
Витрати відділення:	800 000 грн
- виплачені проценти по залученим коштам	650 000 грн.
- комісія	50 000 грн.
- витрати на персонал	60 000 грн.
- адміністративно-господарські витрати	40 000 грн.
Валовий прибуток	200 000 грн.
Чистий прибуток	164 000 грн.
Витрати на впровадження CRM-мережі	
1. Початкове обстеження та розробка технічного проекту впровадження	40 000 грн.
2. Реінжиніринг та проектування нових бізнес-процесів.	60 000 грн.
3. Покупка ліцензій на використання програмного забезпечення:	
- Salesforce Bank	16 000 грн. * 6 роб. місць
- Salesforce CRM Bank Concurrent	24 000 грн. * 6 роб. місць
- Salesforce CRM Outlook Connector	2 666 грн. * 6 роб. місць
4. Налаштування мережі	10 000 грн.
5. Навчання персоналу	20 000 грн.
Загальна сума витрат на впровадження CRM-мережі	386 000 грн.
Дані по банку після впровадження CRM-мережі	
Продажі одного менеджера	125 000 грн.
Оплата праці менеджерів	65 000 грн.
Доходи відділення:	1, 225 млн. грн..
- процентні доходи	1 125 000 грн.
- комісійні доходи	60 000 грн.
- інші доходи	40 000 грн.

Продовження табл. 3. 7

1	2
Витрати відділення:	967 500 грн
- виплачені проценти по залученим коштам	812 500 грн.
- комісія	50 000 грн.
- витрати на персонал	65 000 грн.
- адміністративно-господарські витрати	40 000 грн.
Валовий прибуток	257 500 грн.
Чистий прибуток	211 150 грн.
Ефект від усунення втрат клієнтів	67 500 грн.
Ефективність впровадження CRM	114 650 грн.

Згідно формулам 3.1 та 3. 2 розрахуємо валовий прибуток та чистий прибуток.

$$ВП = 1\,225\,000 - 967\,500 \text{ млн.} = 257\,500 \text{ грн.}$$

$$ЧП = 257\,500 * 0,82 = 211\,150 \text{ грн.}$$

Також є ряд показників, які неможливо розрахувати, але їх важливість не можна недооцінювати. Це скорочення витрат при звільненні менеджерів та позитивний імідж банку, як технологічної і надійної компанії.

Ефективність від впровадження CRM-системи розрахуємо наступним чином:

$$E_{\phi} = (ЧП_2 - ЧП_1) + E_{ук} \quad (3. 3)$$

де: $ЧП_1$ – чистий прибуток до впровадження CRM-систем;

$ЧП_2$ – чистий прибуток після впровадження CRM-систем;

$E_{ук}$ – сумарний ефект від усунення втрат клієнтів.

$$E_{\phi} = (211\,150 - 164\,000) + 67\,500 = 114\,650 \text{ грн.}$$

Враховуючи ефект від впровадження CRM-системи, ми бачимо, що

проект окупиться за 3-4 місяці. Це дуже високий показник. Можна зробити висновок, що впровадження CRM є економічно вигідним.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі роботи здійснено обґрунтування впровадження CRM-системи як ключового інструменту удосконалення інформаційного забезпечення функціонування АБ «УКРГАЗБАНК» в умовах цифрової трансформації.

У ході дослідження було проаналізовано організаційні та економічні аспекти впровадження CRM-системи. Встановлено, що перехід до сучасної CRM-платформи дозволить банку суттєво підвищити якість збору, обробки та використання клієнтської інформації, що є основою ефективного інформаційного забезпечення його діяльності.

Обґрунтовано оптимальний склад функціональних модулів CRM-системи для комерційного банку, серед яких особливо важливими є модулі управління контактами, управління циклом продажів, аналізу клієнтської поведінки та прогнозування попиту. Показано, що впровадження цих модулів дозволить банку перейти від фрагментарного до системного інформаційного забезпечення бізнес-процесів.

Проведено розрахунок економічної ефективності впровадження CRM-системи в діяльність АБ «УКРГАЗБАНК». Результати свідчать, що проект є економічно вигідним: очікуваний ефект від впровадження становить 114 650 грн, а окупність витрат на систему відбувається протягом 3–4 місяців. Це підтверджує високу практичну доцільність запропонованого рішення.

Узагальнюючи результати розділу, можна зробити висновок, що впровадження сучасної CRM-системи є стратегічно важливим кроком для вдосконалення інформаційного забезпечення функціонування АБ «УКРГАЗБАНК». Реалізація запропонованих заходів дозволить банку підвищити якість обслуговування клієнтів, покращити аналітику та якість

управлінських рішень, посилити персоналізацію комунікацій і, як наслідок, підвищити загальну конкурентоспроможність банку в умовах цифрової трансформації банківського сектору.

Запропоновані рекомендації є практично орієнтованими, економічно обґрунтованими та можуть бути використані як для АБ «УКРГАЗБАНК», так і для інших комерційних банків України.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило сформулювати низку важливих висновків щодо інформаційного забезпечення функціонування організації на прикладі АБ «УКРГАЗБАНК».

По-перше, у роботі проаналізовано теоретичні аспекти комунікаційної політики комерційного банку в умовах цифрової трансформації. Було встановлено, що ефективне інформаційне забезпечення є одним із ключових факторів успішної комунікації банку з клієнтами. Визначено основні складові комунікаційної політики банку, а також переваги й недоліки різних засобів її реалізації.

По-друге, досліджено сучасні цифрові інструменти управління взаємовідносинами з клієнтами, зокрема CRM-системи. Проведено порівняльний аналіз найбільш поширених CRM-рішень, адаптованих для банківської сфери. За результатами аналізу встановлено, що одним із найбільш перспективних рішень для українського комерційного банку є Salesforce CRM завдяки її функціональності, масштабовуваності, високому рівню інформаційної безпеки та гнучкості налаштувань.

По-третє, визначено потенційно необхідні функціональні модулі CRM-системи для комерційних банків. До ключових модулів належать управління контактами, управління циклом продажів, аналіз поведінки клієнтів, прогнозування продажів, корпоративна інформація та модуль управління потенційними операціями. Використання цих модулів дозволяє суттєво підвищити якість інформаційного забезпечення діяльності банку.

По-четверте, обґрунтовано доцільність впровадження CRM-системи у діяльність АБ «УКРГАЗБАНК» як важливого інструменту удосконалення інформаційного забезпечення функціонування банку в умовах цифрової трансформації. Розроблено основні етапи впровадження системи та проведено розрахунок її економічної ефективності. Отримані результати свідчать, що впровадження CRM-системи дозволить банку значно покращити якість роботи з клієнтською інформацією, підвищити

оперативність прийняття управлінських рішень, забезпечити персоналізований підхід до клієнтів і, як наслідок, збільшити їх лояльність та рівень задоволеності.

Таким чином, удосконалення інформаційного забезпечення функціонування АБ «УКРГАЗБАНК» шляхом впровадження сучасної CRM-системи є перспективним напрямом розвитку банку. Це дозволить не лише оптимізувати внутрішні бізнес-процеси, а й суттєво підвищити конкурентоспроможність банку на ринку банківських послуг в умовах активної цифрової трансформації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Національний банк України. Статистика зовнішнього сектору. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external>. (дата звернення: 20.03.2026)
2. АБ «УКРГАЗБАНК». Річний звіт за 2024 рік. URL: https://www.ukrgasbank.com/upload/UGB_AnReport_UKR_24.pdf. (дата звернення: 21.03.2026).
3. АБ «УКРГАЗБАНК». Проміжна скорочена фінансова звітність за 9 місяців 2025 року. URL: https://www.ukrgasbank.com/about/fin_results/promizzvit/msfzshot/. (дата звернення: 21.03.2026).
4. Оксамитна Л., Пряха Р. Підходи до оцінки ефективності CRM-систем // *Управління розвитком складних систем*. – 2023. – № 54. – С. 30–39.
5. Духно Д.В., Устік Т.В. Формування моделі маркетингу відносин в умовах цифровізації банківської сфери // *Економіка та суспільство*. – 2023. – № 58.
6. Семеног А.Ю. Теоретико-методологічне обґрунтування сутності фінтеху в контексті формування цифрової економіки // *Modern Economics*. – 2021. – № 30. – С. 177–184.
7. Шелудько С.А. Цифрова трансформація банківського сектору: виклики та стратегії управління операційними ризиками // *Інвестиції: практика та досвід*. – 2025. – № 22. – С. 156–163.
8. Волкова Н. Концептуальні підходи щодо цифрової трансформації банківських послуг в Україні // *Глобальні та національні проблеми економіки*. – 2025. – № 75.
9. Сидорчук І. Цифрова трансформація банківської системи України // *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. – 2025. – № 1.
10. Європейська комісія. Industry 5.0: Towards a sustainable, human-centric and resilient European industry. – Brussels, 2021 (оновлено 2025). URL: https://research-and-innovation.ec.europa.eu/strategy/support-policy-making/scientific-support-eu-policies/industry-50_en. (дата звернення: 28.03.2026).

11. UNCTAD. Digital Economy Report 2024: Digital Economy and Global Value Chains. Geneva: United Nations, 2024.
12. OECD. The Digital Transformation of Global Value Chains: Implications for Trade and Development. Paris, 2025.
13. Національний банк України. Стратегія розвитку фінансового сектору України до 2025 року. URL: <https://bank.gov.ua/ua/files/DDWIAwXTdqjdClp>. (дата звернення: 30.03.2026).
14. Creatio. Що таке CRM-система та як вона працює. URL: <https://www.creatio.com/page/uk/definition-crm>. (дата звернення: 01.04.2026).
15. Salesforce. Running business without CRM can cost you real money. URL: <https://www.salesforce.com/crm>. (дата звернення: 01.04.2026).
16. CASE Україна. Аналітична довідка: ефективність банків за три місяці війни. URL: https://case-ukraine.com.ua/content/uploads/2022/07/Analitychnadovidka-efektyvnist-bankiv_za_try_misyatsi_vijny_v3.pdf. (дата звернення: 02.04.2026).
17. We Are Social. Digital 2025 Global Overview Report. URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2025-global-overview-report>. (дата звернення: 02.04.2026).
18. Kotler P., Keller K.L. Marketing Management. 15th ed. New Jersey: Pearson Education, 2021.
19. Hanafizadeh P., et al. The transformative potential of banking service domains with fintech innovations // Journal of Financial Services Marketing. – 2022.
20. Deloitte. Digital Transformation in Banking: It's Time. URL: <https://www.luxoft.com/blog/digital-transformation-in-banking-it-s-time>. (дата звернення: 02.04.2026).
21. PwC. Case Study: How to create CRM for the banking sector. URL: <https://ddi-dev.com/blog/case/how-to-create-crm-for-the-banking-sector/>. (дата звернення: 05.04.2026).
22. VeriPark. Banks must integrate digital technologies with CRM. URL: <https://www.veripark.com/blog/banks-must-integrate-digital-technologies-crm-new->

core-banking-part-1. (дата звернення: 06.04.2026).

23. Codleo. CRM in Banking: Why It Matters & Top Benefits for 2025. URL:<https://www.codleo.com/blog/importance-of-crm-in-banking>. (дата звернення: 06.04.2026).

24. ActiveCampaign. 3 Types of CRM Software: Which is right for your business? URL: <https://www.activecampaign.com/blog/types-of-crm>. (дата звернення: 06.04.2026).

25. Planet Compliance. Top 5 Banking and Fintech Trends For 2021. URL: <https://www.planetcompliance.com/top-5-banking-and-fintech-trends-for2021/>. (дата звернення: 06.04.2026).

26. Fintech Magazine. Top-10 Digital banks. URL: <https://www.fintechmagazine.com/top10/top-10-digital-banks-0>. (дата звернення: 06.04.2026).

27. Deloitte. Unicorns, transformation and the internet of things. URL: <https://www2.deloitte.com/mt/en/pages/technology/articles/mt-what-is-digitaleconomy.html>. (дата звернення: 08.04.2026).

28. IWIS. How to choose a CRM system for your business in Ukraine. URL: <https://iwis.io/en/blog/how-to-choose-crm-system-ukraine/>. (дата звернення: 08.04.2026).

29. ResearchGate. The dynamics of digital banking services implementation in Ukraine (2019-2024). URL: https://www.researchgate.net/publication/396362678_The_dynamics_of_digital_banking_services_implementation_in_Ukraine_Quantitative_analysis_based_on_open_data_from_the_National_Bank_of_Ukraine_and_banking_reports_2019-2024. (дата звернення: 08.04.2026).

30. OECD. Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/05/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine_c2e06e50/4b13b0bb-en.pdf. (дата звернення: 10.04.2026).

31. EFMR. Digital-innovation-SMEs-access-to-finance. URL: <https://eufordigital.eu/wp-content/uploads/2020/07/Digital-innovation-SMEs%E2%80%99-access-to-finance-Policy-recommendations-summary-Ukraine.pdf>. (дата звернення: 10.04.2026).
32. IJCSNS. Digital transformation of accounting and analytical. URL: http://paper.ijcsns.org/07_book/202112/20211271.pdf. (дата звернення: 12.04.2026).
33. Bankir. Digitalization Banking: the next stage – 2024. URL: <https://bankir.kiev.ua/en/temy-international-conference-digitalization-banking-the-next-stage-2024/>. (дата звернення: 13.04.2026).
34. Ukrainian Association of FinTech and Innovation. Ukrainian Fintech Catalog 2023. URL: <https://indonesia.mfa.gov.ua/storage/app/sites/34/ukrainian-fintech-catalog-2023.pdf>. (дата звернення: 14.04.2026).
35. Luxoft. Digital transformation in banking: It's time. URL: <https://www.luxoft.com/blog/digital-transformation-in-banking-it-s-time>. (дата звернення: 14.04.2026).
36. Dynatrace. How Bank Vostok transformed IT system monitoring. URL: <https://dynatrace.bakotech.com/cases-en/cases-bank-vostok>. (дата звернення: 14.04.2026).
37. AlterEgo Digital. CRM Implementation. URL: <https://alterego.digital/services/crm-implementation>. (дата звернення: 18.04.2026).
38. Cetdigit. How Salesforce CRM for Banks Helps Them Retain Customers. URL: <https://www.cetdigit.com/blog/how-salesforce-crm-for-banks-helps-them-retain-customers>. (дата звернення: 18.04.2026).
39. Noltic. CRM for bank efficiency: how it can boost your customer service. URL: <https://noltic.com/stories/crm-for-bank-efficiency-how-it-can-boost-your-customer-service>. (дата звернення: 19.04.2026).
40. Deloitte Digital. Case Study: Salesforce CRM Transformation. URL: <https://www.deloitte.com/lu/en/services/consulting/case-studies/deloitte-digital/deloitte-digital-case-study-salesforce-crm-transformation.html>. (дата

звернення: 19.04.2026).

41. PwC. Case Study: How to create CRM for the banking sector. URL: <https://ddi-dev.com/blog/case/how-to-create-crm-for-the-banking-sector/>. (дата звернення: 20.04.2026).

42. VeriPark. Banks must integrate digital technologies with CRM. URL: <https://www.veripark.com/blog/banks-must-integrate-digital-technologies-crm-new-core-banking-part-1>. (дата звернення: 21.04.2026).

43. Codleo. CRM in Banking: Why It Matters & Top Benefits for 2025. URL: <https://www.codleo.com/blog/importance-of-crm-in-banking>. (дата звернення: 23.04.2026).

44. ActiveCampaign. 3 Types of CRM Software: Which is right for your business? URL: <https://www.activecampaign.com/blog/types-of-crm>. (дата звернення: 23.04.2026).

45. Planet Compliance. Top 5 Banking and Fintech Trends For 2021. URL: <https://www.planetcompliance.com/top-5-banking-and-fintech-trends-for2021/>. (дата звернення: 24.04.2026).

46. Fintech Magazine. Top-10 Digital banks. URL: <https://www.fintechmagazine.com/top10/top-10-digital-banks-0>. (дата звернення: 26.04.2026).

47. Deloitte. Unicorns, transformation and the internet of things. URL: <https://www2.deloitte.com/mt/en/pages/technology/articles/mt-what-is-digitaleconomy.html>. (дата звернення: 26.04.2026).

48. IWIS. How to choose a CRM system for your business in Ukraine. URL: <https://iwis.io/en/blog/how-to-choose-crm-system-ukraine/>. (дата звернення: 28.04.2026).

49. ResearchGate. The dynamics of digital banking services implementation in Ukraine (2019-2024). URL: https://www.researchgate.net/publication/396362678_The_dynamics_of_digital_banking_services_implementation_in_Ukraine_Quantitative_analysis_based_on_open_data_from_the_National_Bank_of_Ukraine_and_banking_reports_2019-2024. (дата

звернення: 28.04.2026).

50. OECD. Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/05/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine_c2e06e50/4b13b0bb-en.pdf. (дата звернення: 28.04.2026).