

ЗАТВЕРДЖЕНО

Наказ Вищого навчального закладу Укоопспілки  
«Полтавський університет економіки і торгівлі»  
18 квітня 2019 року № 88-Н

Форма № П-4.04

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД УКООПСІЛКИ  
«ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ»**

Інститут економіки, управління та інформаційних технологій

Форма навчання денна

Кафедра документознавства та інформаційної діяльності в економічних  
системах

**Допускається до захисту**

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Т.В. Оніпко

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2019 р.

**ДИПЛОМНА РОБОТА**

*на тему*

«Інформаційне забезпечення CRM-системи фінансової установи»

(за матеріалами Акціонерного товариства

«Державний Ощадний банк України»)

*зі спеціальності* 029 Інформаційна, бібліотечна та архівна справа освітня  
програма «Документознавство та інформаційна діяльність» ступеня магістра

**Виконавець роботи** Карпенко Юлія Юріївна

\_\_\_\_\_

**Науковий керівник** к. е. н., доц. Білоусько Тетяна Миколаївна

\_\_\_\_\_

**Рецензент**

Кротова Леоніна Леонідівна

**ПОЛТАВА 2019**

## ВСТУП

На сьогодні банківська діяльність є однією з найбільш сприятливих сфер для впровадження інформаційних технологій. Майже всі завдання, що виникають у процесі роботи банку, піддаються автоматизації. Швидка обробка потоків інформації є одним із головних чинників, що впливають на прийняття управлінських рішень та на ефективність банківської діяльності загалом. Банки мають достатні фінансові можливості для впровадження найсучаснішої техніки. Крім того, інформаційні технології дозволили збільшити кількість і мобільність послуг за рахунок появи нових продуктів – електронних платіжних засобів.

Ефективне управління розвитком банківського бізнесу немислимо без своєчасного отримання та використання повної та актуальної інформації про стан банківської діяльності, яка використовується для аналізу і прийняття рішень з управління цією діяльністю. Автоматизовані банківські системи (АБС), що ґрунтуються на сучасних інформаційно-комунікаційних технологіях, забезпечують отримання своєчасної, повної, якісної інформації на всіх рівнях управління і з усіх бізнес-напрямів діяльності банківської установи. У даний час АБС перетворилися на стратегічне джерело інформації для банківського бізнесу і управління ним, а значить – джерело отримання конкурентних переваг на ринку. Ресурси АБС використовуються на всіх рівнях управління територіально розподіленої організаційної структури банку. АБС стали складовою частиною банківського бізнесу. Інформаційні технології і засновані на них інформаційні системи допомагають: розробляти і виводити на ринок нові банківські продукти та послуги; надавати клієнтам нові канали отримання банківських послуг, використовувати нові платіжні інструменти; реалізувати нові безпаперові платіжні технології, здійснювати електронні платежі; формувати новий стиль управління банківською діяльністю, заснований на інформації та знаннях; надавати нові засоби і механізми ефективного взаємодії фахівців банку в корпоративному масштабі, а також з клієнтами та бізнес-

партнерами; реалізувати нові технології підготовки та прийняття рішень з управління банківською діяльністю [1].

Посилення орієнтації на клієнтів вимагає від українських підприємств пошуку ефективних інструментів управління відносинами з клієнтами. Використання потенціалу CRM-систем дозволить використовувати відносини з клієнтами як ресурс, що дає змогу збільшити прибутковість компанії [2].

Дієвим сучасним інструментом конкурентної боротьби є інформаційні системи стандарту CRM (Customer Relationship Management). У наукових працях Б. Голденберга, Д. Андерсона, П. Моліно, К. Керра, С. Трофімова, Д. Дейвіса, Д. Уільямса та ін. розкриваються основні переваги використання CRM у створенні лояльності клієнтів. Але оновлення існуючих CRM-систем та поява нових відбувається дуже стрімко, що обумовлює актуальність обраної теми дослідження.

Метою дипломної роботи є теоретичне та методичне обґрунтування аспектів автоматизованих банківських систем, зокрема, CRM-систем та надання рекомендацій з удосконалення CRM-систем в АТ «Державний Ощадний банк України».

До основних завдань, що розв'язуються під час виконання дипломної роботи, належать:

- визначення фінансової установи як суб'єкта впровадження стратегії розвитку інноваційних технологій;
- визначення CRM-системи як інноваційного інструмента для реалізації клієнтоорієнтованої стратегії компанії;
- дослідження особливостей функціонування та аналізу CRM-системи українського ринку;
- з'ясування загальної характеристики діяльності акціонерного товариства «Державний Ощадний банк України»;
- надання характеристики CRM-системи у формуванні клієнторієнтованої стратегії акціонерного товариства «Державний Ощадний банк України»;

- дослідження інформаційного забезпечення CRM-системи акціонерного товариства «Державний Ощадний банк України»;
- надання порівняльної характеристики CRM-систем вітчизняних розробників;
- з'ясування нових тенденцій банківського маркетингу: вітчизняного і зарубіжного досвіду;
- визначення напрямів вдосконалення CRM-системи в АТ «Державний Ощадний банк України».

Об'єктом дослідження є процес організації інформаційного забезпечення CRM-систем фінансових установ.

Предмет дослідження – теоретико-методологічні засади CRM-системи як інструментарію ефективного управління діяльністю банку з обслуговування клієнтів.

Суб'єкт дослідження – Територіально відокремлене безбалансове відділення (ТВБВ) №10016/0112 філії – Полтавського обласного управління АТ «Державний ощадний банк України».

Методи дослідження. Методичною основою дослідження у роботі стала низка загальнонаукових і спеціальних методів:

- морфологічного аналізу (для визначення понять «інформаційне забезпечення управління», «інформаційна система», «CRM-системи»);
- системного аналізу (для з'ясування характеристик та складу інформаційного забезпечення CRM-системи банківських установ);
- порівняння (для дослідження особливостей інформаційної складової CRM-системи банківської установи);
- критичного аналізу (для виявлення проблем у діючій системі інформаційного забезпечення діяльності банківської установи);
- таблично-графічний метод (для побудови таблиць, діаграм та рисунків);
- систематизації та узагальнення (для розробки висновків на основі отриманих аналітичних результатів).

Інформаційну базу дослідження складають законодавчі і нормативні акти; Укази Президента; Постанови Кабінету Міністрів України; наукова література; статті вітчизняних і зарубіжних вчених у періодичних виданнях з питань документознавства та інформаційної діяльності; довідково-інформаційні видання; відомості мережі Інтернет; статистичні дані суб'єкта дослідження і відомості спеціальних обстежень.

Наукова новизна одержаних результатів дослідження полягає в наступному:

- набули подальшого розвитку підходи до інформатизації діяльності фінансових установ за рахунок впровадження CRM-системи з новими програмними продуктами;
- запропоновано шляхи вдосконалення CRM-системи в АТ «Державний Ощадний банк України» за рахунок впровадження мобільних версій, а також актуалізації діючої CRM-системи.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробці рекомендацій щодо вдосконалення існуючої CRM-системи в АТ «Державний Ощадний банк України» з метою її ефективної роботи та покращення якості обслуговування клієнтів. Результати дослідження опубліковано в науковій статті: Білоусько Т.М., Карпенко Ю.Ю. Інформаційні системи та технології як забезпечення системи управління взаємовідносинами банку з клієнтами / Т.М. Білоусько, Ю.Ю. Карпенко // Збірник наукових статей магістрів Інституту економіки, управління та інформаційних технологій.– Полава: ПУЕТ, 2019.– Ч.1.– С.11-16. [14]

Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, рекомендацій, списку інформаційних джерел та додатків. Обсяг основного тексту – 118 с., рисунків – 21, таблиць – 4, список інформаційних джерел налічує 87 найменувань, у тому числі 17 електронних публікацій, додатків – 4 позиції.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЙНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ДІЯЛЬНОСТІ ФІНАНСОВИХ УСТАНОВ

#### 1.1 Фінансові установи як суб'єкти впровадження стратегії розвитку інноваційних технологій

Сучасна банківська система як світу, так і України розвивається в сторону все більшої автоматизації та комп'ютеризації: зменшення витрат часу і коштів на операції, використання дистанційних видів обслуговування клієнтів, автоматизація розрахунків і платежів – усі ці елементи використовуються практично у всіх банках світу, а тому гостро стають питання теоретичного обґрунтування і практичних порад банкам щодо використання електронних систем у їх діяльності [49].

В Україні впровадження автоматизованих систем, у тому числі й електронного банкінгу, відбулось не так давно, а тому й досі існує велика кількість проблем, що необхідно вирішити для того, щоб поставити банківську систему України на один рівень з банківськими системами розвинутих країн.

Дослідження проблеми автоматизації банківської діяльності ведуться багатьма українськими вченими (О. М. Ананьєв, В. М. Антонов, В. К. Гіжевський, В. М. Гужва, А. М. Гуржій, Т. А. Писаревська, Л. А. Пономаренко, Л. М. Стрельбицька, М. І. Татарчук та інші), зарубіжними (П. Ю. Белкін, Ф. Ю. Машихін, О. О. Міхальський, І. В. Мацкевич та інші). Широко відомі роботи У. Альбрехта, А. Паттокса, Т. Вільямса, Л.Р. Кнудсена, М. Мацуї та інших. Однак, на сьогодні автоматизація банківської діяльності та модернізація банківських систем не є глобальною і визначається, головним чином, стратегічними інтересами.

Відповідно до загальносвітової практики в середньому затрати банку на комп'ютеризацію складають не менше 17 % від загальної суми річних витрат,

інвестиції в такі проекти починають приносити прибуток лише через певний період часу, необхідний для навчання персоналу та адаптації автоматизованої системи до конкретних умов. Тому, необхідний пошук напрямів використання банківських систем, їх інтеграція для зменшення витрат на впровадження і експлуатацію [3].

Фінансова система у процесі розвитку циклічно переходить із стійкого стану в нестійкий і навпаки. Істотний вплив на коливання цих процесів здійснюють фінансові інноваційні технології. Нині однією з головних проблем є відсутність цілісної стратегії розвитку фінансових інноваційних технологій. Застосування інноваційно-фінансових технологій потребує виважених, скоординованих дій, спрямованих на забезпечення поступових якісних змін у фінансовому пейзажі. В умовах фінансової та кредитно-інвестиційної непривабливості й обмеженості власних і бюджетних коштів економічних суб'єктів об'єктивною необхідністю є пошук нових можливостей сталого розвитку фінансових інноваційних технологій, що ставить на часі розроблення теоретичного інструментарію стратегії фінансових інноваційних технологій та адаптацію їх застосування до вітчизняних умов функціонування фінансових установ. Цікаво, що перманентне розгортання світової фінансової кризи ще більше актуалізує цю проблему [49].

Грунтовні пропозиції щодо теоретико-методологічного базису та проблем і напрямів розроблення стратегії розвитку фінансових інноваційних технологій висловлювало багато відомих вчених економічної науки: Бесанко Д. [4], Васюренко О. [5], Воєводська Н. [7], Гошал С. [7], Дранове Д. [4], Емері Д. [7], Куїнн Дж. [7], Мертон Р. [8], Мінцберг Г. [7], Пасічник І. [1], Соловійов В. [9], Тіс Д. [10], Уайт Л. [11], Федулова Л. [12], Фіннерті Дж. [8], Фрейм В. [11], Шенлі М. [4] та інші, не менш відомі вчені. Їх фундаментальні дослідження наклали помітний відбиток на осягнення суті проблем щодо розроблення стратегії розвитку фінансових інноваційних технологій, проте можливості та специфіка застосування фінансових інноваційних технологій не знайшли свого відображення в існуючих наукових розвідках, що вимагає поглибленого широкого дослідження й осмислення.

Поняття стратегії знайшло широке відображення в працях як теоретиків, так і практиків різних наукових сфер. [11].

Генетично воно походить із суто військової сфери (у буквальному перекладі з грец. «stratos» – військо і «ago» – веду). Однією з фундаментальних праць у сфері стратегії до цього часу вважається трактат китайського правителя Сунь Цзи, складений у IV ст. до нашої ери. Зазвичай стратегія визначається як найважливіша складова військового мистецтва, яка опікується питаннями підготовки, планування і ведення війни, військових кампаній та операцій, що вирішують результат війни [13]. Видатний російський енциклопедист В. Даль також визначав стратегію як «вчення про найкраще розміщення й використання усіх військових сил і засобів» [14]. Конверсія дефініції «стратегія» відбулася завдяки розвитку економічної науки, яка запозичила цей військовий термін, адаптувавши його до умов і реалій функціонування економічних систем та суб'єктів. Нині поняття «стратегія» досить часто спрощено розуміють як план дій, розрахований на довгостроковий період. Однак воєнними теоретиками було показано, що його слід розуміти значно ширше. Зокрема, прусський генерал Х. Мольтке характеризував стратегію як «еволюцію первинної керівної ідеї у відповідності з обставинами, які постійно змінюються». Як відзначає російський науковець Е. Ожиганов, стратегія – це «проекування політичних дій та оволодіння ключовими чинниками політичної ситуації з метою досягнення панування в якійсь сфері інтересів» [15]. Американський вчений Дж. Куїнн переконаний, що стратегія – це «план, який інтегрує головні цілі організації, її політику та дії у певне узгоджене ціле» [7]. На цих позиціях стоїть і російський дослідник В. Соловйов, який вважає, що стратегія – це «генеральний напрямок руху, генеральна лінія поетапного досягнення мети, провідний напрямок руху для поетапного досягнення певних цілей» [9]. Подібне трактування вміщене в економічному словнику за редакцією С. Мочерного, згідно з яким економічна стратегія – це «довгостроковий курс економічної політики, який передбачає вирішення великомасштабних економічних і соціальних завдань» [16]. А. Чандлер прямо трактує стратегію як



«визначення основних довгострокових цілей і завдань організації, прийняття курсу дій та розміщення ресурсів, необхідних для виконання цих цілей» [17]. Отже, цілевстановлення є вихідною точкою формування стратегії.

Стратегія розвитку фінансових інноваційних технологій завжди пов'язана з поточним станом фінансової системи, її діючою технічною, технологічною та фінансовою базою. Така стратегія дає відповіді на основні питання: продовжувати застосовувати чи коригувати існуючі фінансові технології, якщо коригувати, то в яких напрямках, у яких обсягах продовжувати чи коригувати фінансову діяльність, які це дасть результати через один рік, два, три, які обсяги капіталу для такого фінансового розвитку потрібні та які його джерела. Навіть якщо приймається рішення нічого не змінювати, то це також стратегія, яка повинна бути обґрунтована, досліджена і сформована. Тому стратегією розвитку фінансових інноваційних технологій вважатимемо систему вибраних довгострокових цілей та засобів їх досягнення, що реалізуються у фінансовій діяльності. Водночас у широкому сенсі під інноваціями розуміють упроваджені у сферу матеріального чи нематеріального виробництва нововведення у формі об'єктів, технологій, продуктів або послуг, які є результатом науково-дослідної роботи та якісно відрізняються від попередніх аналогів [18]. Інакше кажучи, інновації – це не примха, а необхідність виживання, збереження конкурентоспроможності й подальшого розвитку в сучасній економіці [3].

При цьому головним завданням вважається створення передумов інноваційного розвитку економічних суб'єктів, основні риси якого визначаються такими умовами: 1) зосередження інноваційного процесу в центрі структурних змін; 2) орієнтація менеджерів на безперервне поширення інновацій; 3) адекватне реагування на швидкі зміни зовнішньоекономічного середовища. На цьому роблять наголос як вітчизняні, так і зарубіжні фахівці. Однак, як свідчить перегляд наукових публікацій у сфері інноваційності фінансового розвитку, існуючі розробки сконцентровані переважно на виробничих підприємствах [18; 19]. Проте, як зазначає Р. Мертон, основна

функція фінансової системи полягає у забезпеченні ефективного розподілу економічних ресурсів [8]. Очевидним є факт, що найбільшій трансформації в економіці країн пострадянського простору зазнала саме фінансова сфера.

Грунтовне дослідження ролі фінансових інновацій зумовлене всезростаючим значенням фінансової сфери економіки взагалі. Крім того, цікавість до фінансових інновацій підсилюється тим, що вони проявляються головним чином у період трансформацій ринкових реалій. Як приклад фінансових інновацій можна навести розвиток заставних із коригованою відсотковою ставкою, створення у певний час ф'ючерсів для фінансових ринків і т. ін. Оскільки фінансові установи зазнають більшого регулятивного впливу, ніж суб'єкти в інших сферах економіки, то сутність такого регулювання та його зміни є додатковим чинником розвитку фінансових інновацій.

Таким чином, зростаюче значення фінансової сфери в сучасному економічному просторі так, як і швидкі зміни в ній, генерують потребу у фінансових інноваційних технологіях. Нині найпотужнішою та найдинамічнішою складовою фінансової сфери в Україні через деформацію і спотворення фінансового середовища є банківські структури. Упродовж останніх років було досягнуто певної стійкості вітчизняної банківської системи зі збереженням ринково-орієнтованої спрямованості, що дозволяє їй впливати на посилення стабілізаційних процесів та здійснення структурних перетворень в економічному просторі. Однак зараз активно обговорюється питання щодо шляхів реформування фінансового сектору України, передусім банківської сфери [21]. При цьому все це відбувається в умовах розвинення банківської мережі, запровадження нових банківських послуг. Тобто процес інноваційного розвитку досить істотно позначився на банківській системі як центрі з розроблення фінансових інноваційних технологій, що сприяє їх введенню в національну економіку. Актуальність інноваційно-фінансових технологій визначається цілою низкою завдань, що постають сьогодні перед банками, зокрема інтенсифікацією фінансової глобалізації, тенденції якої полягають у

поширенні інноваційних банківських технологій, конкуренції на новому технічному рівні, зміні структури банківської сфери – хвиля злиттів.

Отже, впровадження фінансових інноваційних технологій у банківській діяльності відкриває нові можливості та перспективи успішної конкуренції вітчизняних банків як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Якщо західні вчені досліджують вплив фінансових інновацій на розвиток банківського сектору, то для України першочерговим є формування стратегії розвитку фінансових інноваційних технологій у діяльності банків [19]. Причина цього полягає в тому, що вітчизняні банківські установи порівняно із західними банками мають відносно невеликий практичний досвід, а широке використання інноваційних фінансових технологій у банківському секторі країни більш-менш починає набирати обертів. З огляду на застосування інноваційних рішень у банківській сфері доцільно розглянути формальні визначення щодо банківських інновацій, які в частині терміна «фінансова інновація» можуть означати як те, що зменшує витрати, або фінансовий ризик. У цьому аспекті необхідно зауважити, що саме фінансово-кредитне забезпечення інноваційної діяльності відіграє центральну роль у реалізації інноваційних процесів, а вирішення проблем фінансування є гарантією її розвитку. Тому під фінансово-кредитним забезпеченням інноваційної діяльності розуміють сукупність відносин, які складаються з приводу залучення й ефективного використання фінансово-кредитних засобів та організаційно-управлінських принципів, методів і форм їх впливу на життєздатність економічних інновацій [5]. Типовими прикладами фінансових банківських інновацій можуть бути іпотека з регульованою відсотковою ставкою, фонди індексів обмінного курсу, аутсорсинг, бенчмаркінг, фінансовий реінжиніринг, нові технології чи процеси в банківському менеджменті та ін. [6]. Загальновідомо, що інноваційні зміни в банківській індустрії відбуваються дуже інтенсивно. За рівнем структурованості їх класифікують так: зміна організаційної структури та ребрендинг банку. Такі видозміни обумовлені багатовекторністю банківської діяльності, що передбачає поєднання традиційних і нових технологій та

інструментів (запровадження дистанційного обслуговування або самообслуговування, надання кваліфікованих і якісних індивідуальних консультацій); зміни, зумовлені введенням комп'ютерних фінансово-банківських технологій (управління банківським рахунком через Інтернет, розрахунки готівкою, електронний цифровий підпис, комплексне використання нових інформаційних і комунікаційних технологій для електронного і змішаного маркетингу тощо); зміни, пов'язані з оптимізацією банківських відділень (сегментація банку, зміни у філіях і філійній мережі); зміна трудової кваліфікації працівника (продукт-менеджер, консультант, фахівець із трансакцій та консультацій); зміна практики ведення технологічних операцій (збір, збереження й аналітична обробка внутрішньої інформації, нові можливості внутрішнього контролю і аудиту); зміни, спричинені появою нових банківських продуктів і послуг на базі нових технологій.

Особливістю впровадження інновації в Україні є орієнтування на досягнення, які давно відомі в розвинених країнах. Як правило, ці інновації пов'язані зі структурною перебудовою економіки. Безперечно, ринкова ситуація вимагає невідкладних і рішучих дій з ініціювання процесу введення в українську практику інноваційного банківського менеджменту, що значною мірою залежить від чинників зовнішнього середовища: інтеграції банків у світову фінансову систему; поширення іноземних банків в Україні; необхідності реформування банківської сфери; жорсткого державного регулювання діяльності банків. На підставі зазначеного стратегію розвитку фінансових інноваційних технологій доцільно поділити на дві стадії: 1) процес управління впровадженням технічних і технологічних нововведень; 2) процес постійних змін у фінансовій сфері відповідно до змін середовища [3].

Як переконує економічна теорія, ключовим аспектом є впровадження інновацій. Тому необхідно визначити стратегію розвитку фінансових інноваційних технологій, зокрема провести об'єктивну аналітичну оцінку прогресивного досвіду банків різних країн і прогнозування їх інноваційного поступу та уточнити концепцію формування банківських технологій, що

спрямовані на боротьбу за лідерство. Метою таких дій є досягнення прийняттого рівня конкурентоспроможності на базі комплексу погоджених технологічних, економічних та управлінських заходів, націлених на одержання відповідного кінцевого результату – створення банку і банківських систем нового покоління, що працюють у режимі інноваційного менеджменту.

Отже, призначенням стратегії розвитку фінансових інноваційних технологій є координування діяльності суб'єктів господарювання (у т. ч. банків) щодо впровадження нових продуктивних технологій, послуг та організаційних структур, що віддзеркалюється в підвищенні прибутковості, гнучкості й адаптивності до сучасного фінансового ринку. Доцільність стратегії розвитку фінансових інноваційних технологій визначається такими критеріями: узгодженість з обсягами капіталу, який може бути спрямований у фінансову діяльність; ефективність або узгодженість результатів і реальних витрат на їх досягнення; визначеність за термінами досягнення встановленої мети; оптимальність поєднання очікуваного досягнення потрібної прибутковості та можливих ризиків і невизначеності в майбутньому періоді; узгодженість запланованих фінансових технологій із загальноекономічними умовами зовнішнього середовища. Вибір базової стратегії розвитку фінансових інноваційних технологій доцільно здійснювати на основі загальної моделі конкуренції М. Портера [22], яка передбачає виділення: стратегії переваг відносно витрат або цінових параметрів, реалізуючи які – економічний суб'єкт орієнтується на широкий ринок збуту і масове виробництво продукції; стратегії диференціації, орієнтуючись на яку економічні суб'єкти націлюються на:

- широкий ринок, пропонуючи оригінальний товар, що має переваги перед аналогами;
- стратегії концентрації на специфічному сегменті ринку за рахунок низьких цін або унікальності запропонованого товару.

Узагальнену стратегію очевидно можна репрезентувати у вигляді сукупності планів щодо ймовірних інноваційних заходів.

До стратегічних цілей розвитку фінансових інноваційних технологій належить:

- використання технічних засобів автоматизації фінансових процесів;
- перехід на нові технології дистанційного обслуговування та самообслуговування клієнтів;
- запровадження віртуальних банківських і фінансових технологій; удосконалення форм і методів управління, включаючи введення інновацій.

У межах реалізації стратегічних напрямків вирішують тактичні завдання:

- врахування специфіки ринкової ситуації у фінансовій сфері;
- реорганізація структури фінансового менеджменту;
- структурно-функціональні зміни в обслуговуванні наявної й потенційної клієнтури при поєднанні традиційних і нових фінансових технологій та інструментів.

Відповідно до зазначених цілей і завдань практична реалізація стратегії розвитку інноваційно-фінансових технологій економічного суб'єкта вимагає жорсткого виконання плану інновацій спеціально створеною групою, функції якої полягають у такому:

- розроблення механізму фінансових інноваційних технологій, зважаючи на базові засади планування фінансової діяльності;
- формування і координація роботи оперативних груп стосовно впровадження окремих інноваційних рішень;
- співпраця з незалежними експертами для оцінювання інноваційного процесу;
- збір та надання об'єктивної інформації фахівцям і керівництву про результати інноваційних заходів [23].

Отже, проведені дослідження дозволили визначити, що нині в більшості країн здійснюється інноваційний тип економічного розвитку як вираження триваючої технологічної революції. Тобто економіка перебуває у процесі

постійних змін та еволюціонує. Безумовно, ці закономірності фінансових процесів характерні повною мірою і для України, а сталість фінансово-економічного розвитку зумовлює регулярне впровадження нових рішень. Таким чином, застосування стратегії розвитку фінансових інноваційних технологій допомагатиме вдосконаленню загального фінансового менеджменту всіх економічних суб'єктів і розбудові фінансового простору країни загалом. Цьому сприятиме швидке запровадження фінансових, інформаційних й телекомунікаційних технологій. Однак економічні суб'єкти мають неоднакові умови розвитку, тому доцільним є з'ясування послідовності введення новітніх фінансових технологій або визначення самостійних функціональних стратегій їх просування, що окреслює напрям подальших глибоких наукових досліджень.

## 1.2 CRM-системи – інноваційний інструмент для реалізації клієнтоорієнтованої стратегії компанії

Сьогодні вже ні в одній області людської діяльності неможливо приймати правильні рішення, використовуючи виключно багаторічний досвід та інтуїцію керівників. Це обумовлено тим, що суспільство в цілому стало дуже складним і динамічним, і тому виникла гостра необхідність завчасно передбачати шляхи і результати цього розвитку.

Таким чином, цілком закономірне впровадження інформаційних технологій в систему менеджменту підприємства, де на перший план виходять інформаційні системи управління, які являють собою симбіоз технологічних інновацій та управлінських якостей менеджера.

Конкуренція в багатьох галузях економіки позначила першорядну задачу для багатьох компаній – підвищення якості обслуговування і встановлення довгострокових взаємовідносин з клієнтами. В цьому напрямку найбільш дієвим та перспективним інструментом є інформаційні системи стандарту CRM (Customer Relationship Management) [24].

Сьогодні все більше провідних спеціалістів у сфері інформаційних технологій та менеджерів переконують в розширенні поняття «CRM-система». Знаходиться багато підтверджень на користь того, що CRM-система вже давно вийшла за рамки лише програмного продукту. Натомість це поняття переросло в концепцію, спрямовану на побудову стійких ділових відносин з клієнтами та, більш того – бізнес-стратегію, що спрямована на використання передових управлінських і інформаційних технологій, за допомогою яких компанія збирає інформацію про своїх клієнтів на всіх стадіях його життєвого циклу (залучення, утримання) і використовує в інтересах свого бізнесу шляхом вибудовування взаємовигідних відносин.

Сучасні рішення в області CRM дозволяють підприємствам оптимізувати процес взаємодії з клієнтами, а також створювати ефективний механізм управління маркетингом, продажами і сервісом. Як результат, компанія може звернутися до «потрібного» замовника в «правильний» момент часу з найбільш ефективною пропозицією і по найбільш зручному замовникові каналу взаємодії.

При впровадженні CRM-систем як програмного продукту, автоматизації процесів на його основі, компанії отримують прямі і деякі непрямі ефекти, отримувані через підтримку існуючої бізнес-моделі, а також ефекти зниження ризику. Згідно досліджень корпорації «Галактика», статистика програм класу CRM виглядає наступним чином: їх застосування забезпечує зростання продажів у середньому на 15%, підвищення рівня своєчасного виконання замовлень до 90% і вище, а також зниження витрат продажів, маркетингових заходів та післяпродажного обслуговування на 10-30% [28].

В цілому CRM-система, як і більшість автоматизованих інформаційних систем, покликана швидко обробляти велику кількість інформаційних потоків й оперативно створювати звіти як реакція на зміну середовища функціонування. З точки зору принципової схеми, CRM-система являє собою цикл інформаційних процесів, які в загальному виді представлені на рисунку 1.1.



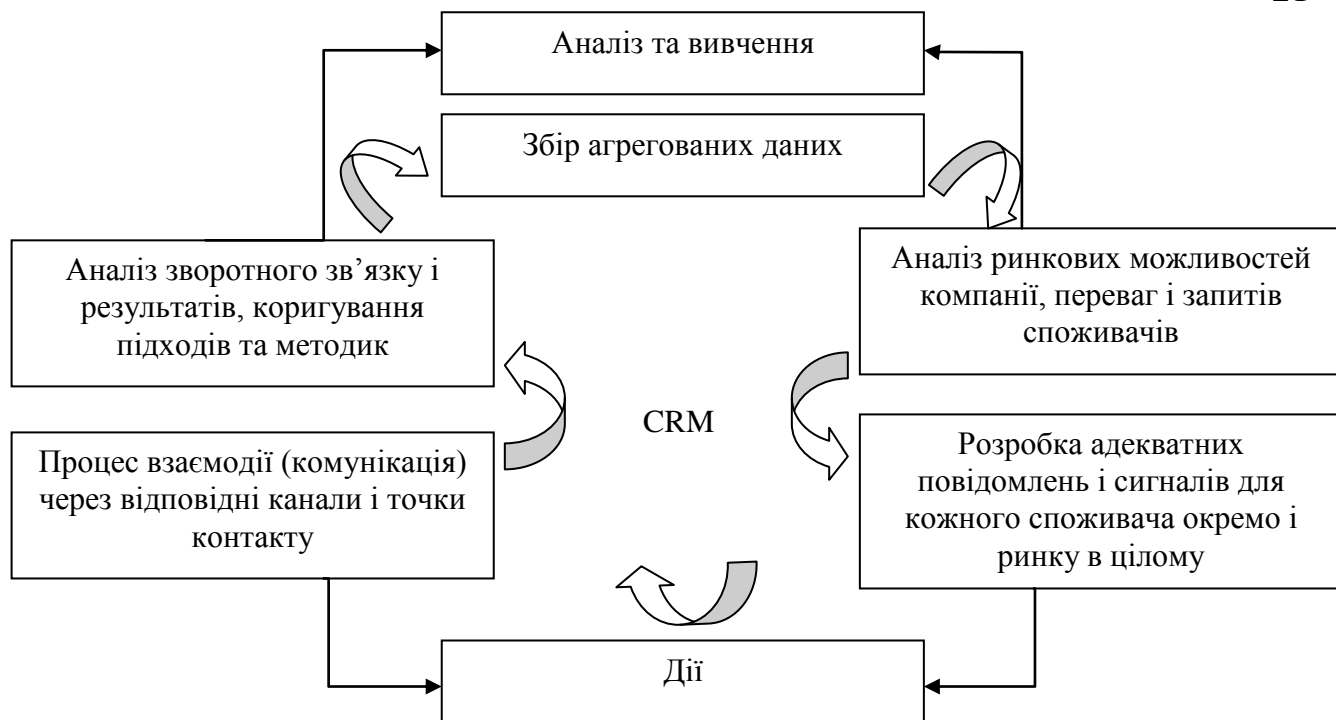


Рисунок 1.1 – Цикл інформаційних процесів в CRM [25]

Типове рішення з використанням CRM виглядає як симбіоз різних завдань і певної організаційної структури, що підтримують процеси роботи з клієнтом. Процеси CRM можна розбити на дві складові:

- на рівні Front-office вирішуються завдання управління збутом, сервісного обслуговування клієнтів і формалізованих завдань маркетингу. До складу Front-office входять засоби комп'ютерної телефонії і відео-конференцій, електронна пошта, інтернет-сервери, програмне забезпечення електронної комерції;

- на рівні Back-Office виконуються завдання обробки замовлень клієнтів, логістики, взаєморозрахунків, а також контролю виконавської діяльності [26].

Будь-яке нововведення, в більшості випадків, вимагає від менеджера оцінки ефективності такого рішення.

До категорії прямих економічних ефектів можна віднести ефекти прямої дії, які впливають на прибутковість компанії:

- підвищення доходів компанії за рахунок виявлення найбільш прибуткових сегментів, за рахунок підвищення задоволеності учасників каналів просування, можливості більш своєчасних і якісних керуючих впливів;
- зниження витрат у каналах і ланцюгах просування;
- скорочення часу виконання замовлень [27].

До категорії непрямих економічних ефектів можна віднести ефекти, які складно піддаються прямому розрахунку, але своєю дією здатні суттєво вплинути на ефективність функціонування організації. Наприклад, до таких відноситься покращення іміджу в результаті підвищення прозорості процесів, підвищення керованості, що важливо для залучення інтересу сторонніх акціонерів.

Під ефектом зниження ризиків слід розуміти запобігання впливу негативних факторів на розвиток компанії. Впровадження CRM-системи дозволяє знизити ризики:

- втрати найбільш прибуткових клієнтів;
- зниження гнучкості організації;
- погіршення відносин з клієнтами;
- втрати конкурентоспроможності;
- зниження продуктивності (ефективності) процесів ;
- ризик звуження цільової аудиторії.

Розповсюдження CRM-систем на вітчизняних підприємствах невід’ємно пов’язане з тенденціями розвитку самого ринку інформаційних технологій, який на сьогодні відстає від західного на декілька років. І в той час, як на Заході активно розвивається комп’ютерна галузь, зокрема, галузь CRM – рішень, вітчизняний ринок лише починає «дозрівати» і пропонувати дані системи [29].

І все ж підвищена увага українських топ-менеджерів до CRM пояснюється тим, що втілення цієї філософії дає можливість компаніям підвищити рівень утримування клієнтів шляхом більшого задоволення їхніх потреб і створення лояльності до компанії, збільшення прибутковості клієнтів, покращення ефективності залучення нових клієнтів [30].

Традиційно найбільший інтерес до CRM виявляють у фінансовому секторі, серед операторів послуг зв'язку, компаній, пов'язаних з товарами повсякденного попиту, перед якими стоїть завдання автоматизації роботи торгових представників та ефективного цільового використання маркетингових бюджетів.

Серед найбільш активних учасників на вітчизняному ринку CRM-систем можна виділити українські компанії: «Парус», «Terrasoft», «IDM», «Інком»; російські фірми в сфері інформаційних технологій: «Галактика», «АВВУ», «ІС», американські «Oracle» та «Microsoft», німецьку компанію «SAP» та ін.

В той же час необхідно відзначити еволюцію самої технології CRM. Модною останнім часом стала заміна поняття CRM визначенням e-CRM (Електронне управління стосунками з клієнтом). Концепційні засади e-CRM вирізняються тим, що переносять частину стосунків з клієнтом до Інтернету. E-CRM означає з'єднання будь-яких інтеракцій з клієнтами, функцій продажу, маркетингу, а також обслуговування клієнта (функцій безпосереднього контакту з клієнтом – front-office) з функцією управління замовленням, фактуруванням і поставкою (функції тилу – back-office). Таким чином, відбувається сполучання нових каналів і технологій Інтернет з традиційними, такими як, наприклад, системи голосового обслуговування, безпосередній продаж чи контакт face-to-face [33].

У рамках даного тренду свого розвитку набуває також інтеграція CRM-систем з соціальними мережами. З'являються інформаційні системи нового класу, які отримали назву соціальні CRM (Social CRM, SCRM). Мета Social CRM полягає в побудові ближчих відносин з клієнтами і прив'язки їх до компанії шляхом створення громадської екосистеми, для кращого розуміння, чого хочуть і як вони взаємодіють з різними точками дотику компанії, наприклад, продажу, обслуговування клієнтів і т.д. [28].

У той час, коли більшість українських організацій ще з пересторогою відносяться до автоматизації процесу управління, вважають невиправданими затрати коштів, часу, інших ресурсів, в Росії, а тим паче на Заході, сприймають CRM-системи як один з найперспективніших стратегічних інструментів

модернізації процесу управління в організації. Проте відставання українських компаній для управління взаємодією з клієнтами, яке ще зовсім недавно становило ціле десятиліття, швидко скорочується.

Отже, дослідженнями визначено, що, не зважаючи на дискусійність питань ефективності CRM-систем, вони добре зарекомендували себе на вітчизняних ринках як один з найперспективніших напрямів удосконалення системи управління, інноваційне рішення при реалізації клієнтоорієнтованої стратегії компанії.

### 1.3 CRM-системи: особливості функціонування та аналіз CRM-систем українського ринку

Зростаюча конкуренція, значне насичення ринку ідентичними товарами, зростаюча вимогливість споживачів, що диктують виробникам і продавцям свої умови, загострює боротьбу за клієнтів. Клієнту сьогодні важлива не тільки наявність потрібних йому товарів, а й те, як до нього ставляться, наскільки швидко й ефективно готові вирішувати його проблеми. Відсутність стратегії бізнесу, орієнтованої на клієнта, становить проблему для більшості вітчизняних компаній, тому підвищення ефективності взаємодії з клієнтами для багатьох підприємств сьогодні є ключовим фактором розвитку. Розв'язання проблеми підвищення лояльності клієнтів потребує накопичення та обробки великих обсягів інформації. Тому в умовах інформаційного суспільства цілком закономірним є застосування сучасних інформаційних технологій, зокрема використання систем автоматизації відносин із клієнтами – CRM (Customer Relationship Management – Управління відносинами з клієнтами) [2].

Значний внесок у дослідження питання управління відносинами з клієнтами, автоматизації роботи з клієнтами, в тому числі з використанням CRM-систем, зробили такі вітчизняні і зарубіжні вчені, як А. Албитов, М. Беніофф, Н. Бутенко, Л. Ганущак-Єфіменко, О. Євстратова, Л. Ліщинська, А. Марданов,

Д. Меленхофф, Р. Мунасіпов, А. Нустадтер, Е. Пейн, М. Перкін, Е. Соломатин, Дж. Ханди, П. Харріс, М. Чайковська, І. Ушакова та ін. Проте залишається актуальним питання вибору CRM-системи вітчизняними компаніями для ефективного розвитку бізнесу.

Концепція CRM не є абсолютно новою, оскільки велика кількість підприємств використовували її у бізнесі, самостійно будуючи тісні відносини з клієнтами задля досягнення їхньої лояльності [34].

Терміном CRM визначають, як правило, не тільки інформаційні системи, що містять функції управління відносинами з клієнтами, а й саму стратегію орієнтації на клієнта. Суть цієї стратегії полягає в тому, щоб об'єднати різні джерела інформації про клієнтів, продажі, відгуки на маркетингові заходи, ринкові тенденції [35]. CRM – це певна ідеологія бізнесу у питанні побудови відносин із клієнтом. Але утилітарно це – певне програмне забезпечення, що автоматизує процес збору інформації про клієнта для подальшого аналізу [36]. CRM-система дозволяє накопичувати, узагальнювати і здійснювати аналіз даних за результатами реалізації маркетингових акцій, продажів за кожним клієнтом, операцій із сервісного обслуговування клієнтів. Інформація про відносини з клієнтами виникає і використовується у різних підрозділах компанії. Основним призначенням CRM-системи є координація дій різних підрозділів компанії на основі надання їм загальної інформаційно-технологічної платформи для взаємодії з клієнтами.

CRM – модель взаємодії, яка визначає, що центром всієї філософії бізнесу є клієнт, а основними напрямками діяльності є заходи з підтримки ефективного маркетингу, продажу та обслуговування клієнтів. Підтримка цих бізнес-цілей включає збір, збереження та аналіз інформації про споживачів, постачальників, партнерів, а також про внутрішні процеси компанії. Функції для підтримки цих бізнес-цілей включають продаж, маркетинг, підтримку споживачів [37]. Як вказує Л.Б. Ліщинська у [38], CRM – це не технологія, не «коробковий» програмний продукт чи набір продуктів, насамперед CRM – це напрям на побудову стійкої бізнес-концепції та бізнес-стратегії, ядром якої є

клієнторієнтований підхід. На рівні технологій CRM – це набір додатків, пов'язаних єдиною бізнес-логікою та інтегрованих у корпоративне інформаційне середовище компанії (часто у вигляді надбудови над ERP) на основі єдиної бази даних. Спеціальне програмне забезпечення дозволяє провести автоматизацію відповідних бізнес-процесів у маркетингу, продажах та обслуговуванні. У термінах керування бізнесом підприємства CRM – це система організації роботи front-office (підрозділи, що безпосередньо взаємодіють із клієнтами), що орієнтується на потреби клієнта, на активну роботу з клієнтом, порівняно з орієнтуванням бізнесу на вдосконалення роботи back-office (внутрішні підрозділи, що безпосередньо не взаємодіють із клієнтами) шляхом використання переваг ERP-систем. Отже, у визначенні CRM є декілька підходів (рисунок 1.2).

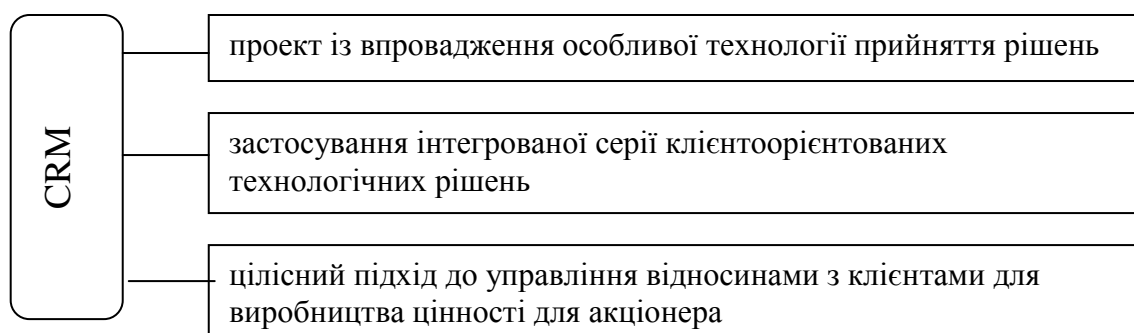


Рисунок 1.2 – Підходи до визначення CRM [39]

Таким чином, CRM в загальному розумінні є концепцією управління проактивними відносинами з клієнтами з метою оптимізації доходів, підвищення прибутковості і задоволеності клієнтів.

Класифікацію функцій CRM-систем було запропоновано президентом компанії ISM Inc. Бартоном Голденберг [40]:

1. Функціональність продажів – управління контактами (contact management) усі види контактів та історія контактів; робота з клієнтами (account management), включаючи усі активності, пов'язані з клієнтом; введення замовлень від клієнтів; створення комерційних пропозицій.

2. Функціональність управління продажами – аналіз «труби продажів» (pipeline analysis) – прогнозування, аналіз циклу продажів, регіональний аналіз, стандартизована і довільна звітність. Управління послідовними процесами через усі канали роботи з клієнтами.

3. Функціональність для продажів по телефону (telemarketing /telesales) – створення і розподіл списку потенційних клієнтів, автоматичний набір номера, реєстрація дзвінків, прийом замовлень.

4. Управління часом – календар / планування, як індивідуальне, так і для групи, електронна пошта.

5. Функціональність підтримки й обслуговування клієнтів – реєстрація звернень, переадресація звернень, рух заявок від клієнта всередині компанії, звітність, управління рішенням проблем, інформація за замовленнями, управління гарантійним / контрактним обслуговуванням.

6. Функціональність маркетингу – управління маркетинговими кампаніями, управління потенційними угодами (opportunity management), маркетингова енциклопедія (повна інформація про продукти і послуги компанії) інтегрована з Інтернет, конфігуратор продукції, сегментація клієнтської бази, створення й управління списком потенційних клієнтів

7. Функціональність для вищої ланки управління – розширена і легка у використанні звітність.

8. Функціональність інтеграції з ERP – інтеграція з бек-офісом, Інтернетом, зовнішніми даними.

9. Функціональність синхронізації даних – синхронізація з мобільними користувачами і багаточисельними портативними пристроями, синхронізація всередині компанії з іншими базами даних і серверами додатків.

10. Функціональність електронної торгівлі – управління угодами через Інтернет, включаючи додатки B2B і B2C.

11. Функціональність для мобільних продажів – генерація і робота із замовленнями, передача інформації торговим представникам поза офісом в режимі реального часу через мобільні пристрої.

За рівнем обробки інформації і розв'язання завдань розрізняють такі типи CRM-систем [41]:

1. Операційні CRM. Такі системи спрощують взаємодію з клієнтами, систематизують дані про заявки і угоди, виставляють рахунки, нагадують передзвонити клієнту і можуть самі відправити йому sms-повідомлення, записують телефонні дзвінки тощо. Головне завдання операційних CRM-систем це підвищити лояльність клієнта в процесі безпосереднього контакту з ним.

Усі операційні CRM вміють:

- реєструвати вхідний трафік (дзвінки, листи, заявки на сайт);
- зберігати в базі дані про клієнтів, заявки, угоди, завдання тощо;
- автоматизувати документообіг всередині компанії;
- фіксувати просування угод у «воронці продажів»;
- нагадувати про заплановані дзвінки, листи, зустрічі;
- ставити завдання і контролювати роботу співробітників.

У «чистому» вигляді операційні CRM-рішення сьогодні трапляються рідко. Все більше розробників додають у свої програми аналітичні і статистичні функції.

2. Аналітичні CRM. На відміну від операційних систем, аналітичні не тільки фіксують історію взаємодії з клієнтом, але і допомагають простежити закономірності у продажах: клієнти з яких джерел купують найчастіше, на якому етапі зривається більшість угод, як розподілені клієнти у «воронці продажів» – і всі ці дані оновлюються в онлайн-режимі, у розрізі кожного параметру. Мета аналітичних CRM – аналіз накопиченої інформації про клієнтів і продажі для формування більш ефективної стратегії.

Аналітичні CRM вміють:

- сегментувати клієнтську базу;
- визначати цінність клієнта;
- аналізувати їхню рентабельність;
- моніторити поведінку клієнтів на кожному етапі операції;
- показувати розподіл угод у «воронці продажів»;



- аналізувати динаміку продажів;
- аналізувати ефективність маркетингових інструментів;
- прогнозувати обсяг продажів.

3. Колабораційні CRM (CRM взаємодії). Такі CRM налагоджують комунікації з клієнтами для збору зворотного зв'язку. Інформація, отримана з їхньою допомогою, допомагає скоригувати асортимент товарів, цінову політику, а також процес обслуговування покупців. Наприклад, співробітники call-центру обдзвонюють клієнтів, задаючи питання про якість сервісу, фіксуючи відповіді. За результатами опитування закуповуються відсутні комплектуючі та додаються нові сервісні послуги.

Принципи роботи CRM-систем наведено на рисунку 1.3.

Для автоматизації відносин із клієнтами вітчизняний ринок пропонує різноманітні програмні засоби. Дослідження, проведене аналітиками компанії Gartner, свідчить про те, що системи управління відносинами з клієнтами (CRM) стали найбільшим сегментом світового ринку програмного забезпечення в 2017 році.

Українські ІТ-компанії менше розробляють власне стандартизоване CRM програмне забезпечення надскладного характеру з подальшим продажем ліцензій на його використання, більшість продають послуги з розроблення програмного забезпечення на замовлення під потреби клієнта (інші пропонують комплексне обслуговування ІКТ-процесів). Значна частка компаній є посередниками для вендорів всесвітньовідомих програмних продуктів для автоматизації напряду роботи з клієнтами (CRM-систем), таких як SAP SRM (розробник SAP SE, Німеччина), Microsoft Dynamics CRM (розробник Microsoft Corporation, США), Bitrix24.CRM (розробник Bitrix Inc., США), Oracle CRM on demand та Oracle Siebel CRM (розробник Oracle Corporation, США) [44].

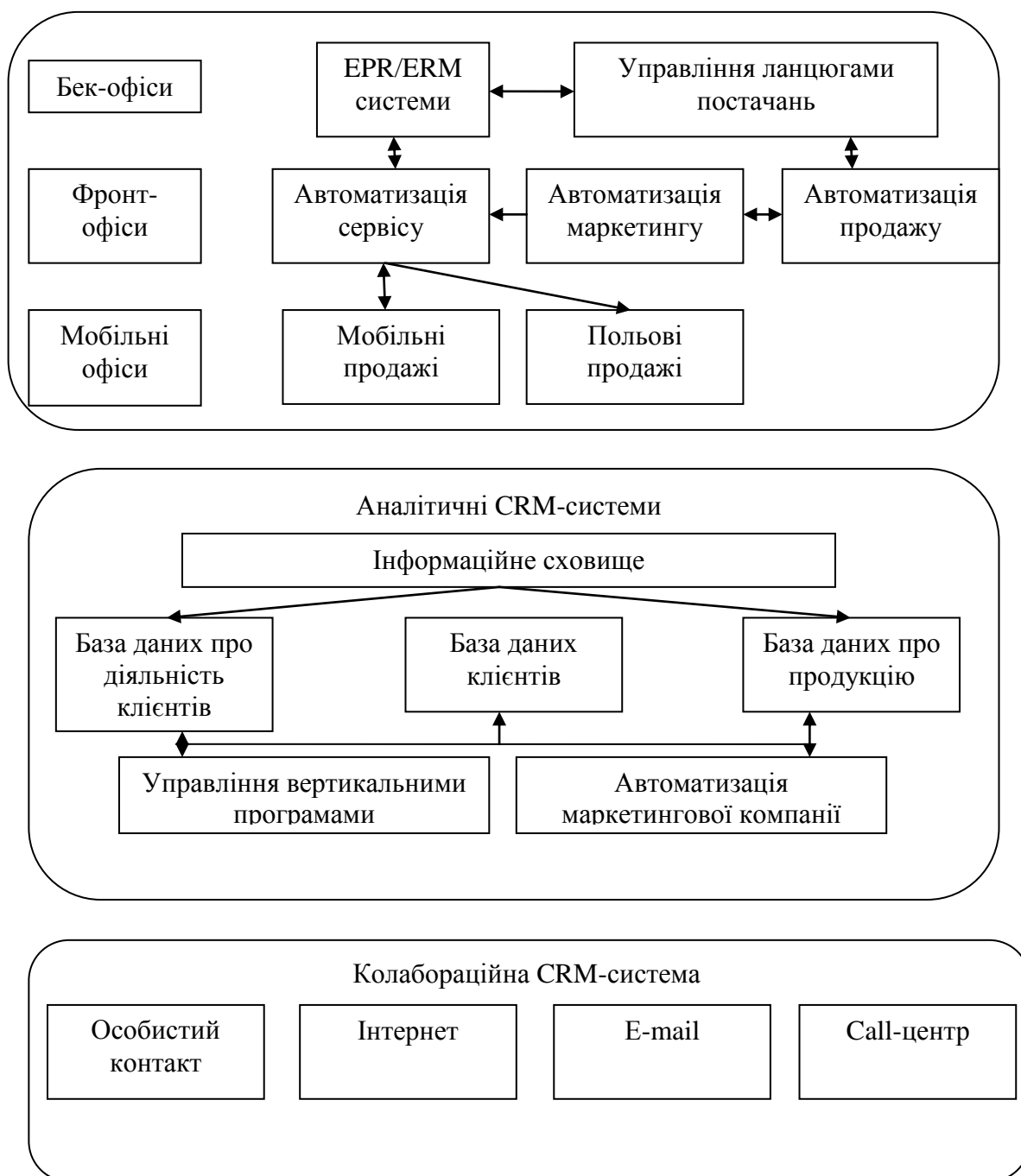


Рисунок 1.3 – Принципи роботи CRM-систем, складено автором за [30]

У 2017 році виручка від реалізації систем CRM досягла 39,5 млрд. дол. США. Експерти Gartner вважають, що у наступні роки попит на CRM-рішення продовжить зростати [42].

У таблиці 1.1 наведена порівняльна характеристика поширених CRM-систем.

Таблиця 1.1 – Порівняльна характеристика популярних CRM-систем на українському ринку [45]

Програмний продукт (країна походження)	Тип розміщення	Розмір підприємства	Галузь	Функціональні модулі
1	2	3	4	5
Microsoft Dynamics CRM (США)	Хмара (SaaS), Власний сервер (Коробка)	Малі, середні, великі	ІТ-компанії	База клієнтів. Бізнес-процеси. Документообіг. Завдання. Інструменти маркетингу. Інтеграція з поштою, телефонією. Налаштування доступу. Звіти. Проектний менеджмент. Складський облік. Фінансовий облік.
Oracle Siebel CRM (США)	Хмара (SaaS)	Малі, середні, великі	ІТ-компанії Автобізнес. ЖКГ. Будівельні компанії. Медичні заклади. Виробництво Сфера послуг. Транспортні послуги. Фінансові організації.	SMS-оповіщення. База клієнтів. Бізнес-процеси. Завдання. Інструменти маркетингу. Інтеграція з поштою. Налаштування доступу. Звіти. Робота з рахунками і оплатою. Статистика.
PERFECTUM CRM (Україна)	Хмара (SaaS), Власний сервер (Коробка)	Малі, середні, великі	B2B. Кол-центри. ІТ-компанії. Автобізнес. Рекламні агенції. ЖКГ. Ріелторські, будівельні компанії. Медичні заклади. Освітні установи. Готельно-ресторанний бізнес. Відділи продажів. Виробництво. Відділи роздробної торгівлі. Сфера послуг. Транспортні послуги. Фінансові організації.	SMS-оповіщення. ToDo-листи. Аналіз дзвінків. Аналітика. База клієнтів. Діаграма Ганта. Документообіг. Завдання. Замовлення. Інструменти Маркетингу. Інтеграція з 1С, Amazon, eBay, поштою, телефонією. Інтернет-магазин. Календар. Мобільний додаток. Модуль КРІ. Модуль колл-центру. Нагадування. Налаштування доступу. Опитування і замітки. Звіти. Проектний менеджмент. Робота з рахунками і оплатами. Розпізнавання дзвінків. Редактор документів. Складський облік. Статистика. Управління замовленнями. Фінансовий облік.
SAP (Німеччина)	Хмара (SaaS)	Малі, середні, великі	ІТ-компанії. Відділи продажів. Сфера послуг.	Аналітика. База клієнтів. Бізнес-процеси. Воронка продажів. Голосова пошта. Документообіг. Завдання. Інструменти маркетингу. Інтеграція з поштою, телефонією. Календар. Мобільний додаток. Нагадування. Налаштування доступ у Відкрите API. Звіти. Прогнозування. Статистика

## Продовження таблиці 1.1

ONEBOX CRM (Україна)	Хмара (SaaS), Власний сервер (Коробка)	Малі, середні, великі	ІТ-компанії	GPS-трекінг. ToDo-листи. Аналіз дзвінків. База клієнтів. Бізнес-процеси. Воронка продажів. Документообіг. Завдання Інвентаризація Інтеграція з 1С, Amazon, eBay, поштою, телефонією. Штучний інтелект. Календар Мобільний додаток Модулі CLM, HR, KPI, колл-центру. Нагадування. Налаштування доступу. Організаційна структура. Відкрите API. Проектний менеджмент. Складський облік. Управління замовленнями. Фінансовий облік. ВІTRIX 24 (Росія) Хмара (SaaS), Власний сервер (Коробка) Малі, середні, великі ІТ-компанії. Відділи продажів. Сфера послуг. База клієнтів. Бізнес-процеси. Воронка продажів. Документообіг. Інтеграція з 1С, поштою, телефонією. Інтернет-магазин. Календар.
ВІTRIX 24 (Росія)	Хмара (SaaS), Власний сервер (Коробка)	Малі, середні, великі	ІТ-компанії. Відділи продажів. Сфера послуг.	База клієнтів. Бізнес-процеси. Воронка продажів. Документообіг. Інтеграція з 1С, поштою, телефонією. Інтернет-магазин. Календар. Мобільний додаток. Нагадування. Налаштування доступу. Проектний менеджмент. Складський облік
TEAMWOX (Великобританія)	Хмара (SaaS), Власний сервер (Коробка)	Малі, середні, великі	B2B. Кол-центри. ІТ-компанії. Автобізнес. Рекламні агенції ЖКГ. Ріелторські, будівельні компанії. Медичні заклади Освітні установи Готельно-ресторанний бізнес. Відділи продажів. Виробництво Сфера послуг. Транспортні послуги. Фінансові організації.	Аналітика. База клієнтів. Воронка продажів. Документообіг. Завдання. Замовлення. Інтеграція з поштою, телефонією. Нагадування. Налаштування доступу. Робота з рахунками і оплатою. Редактор документів. Управління замовленнями. Фінансовий облік.

Продовження таблиці 1.1

BLOKNOTA PP (Україна)	Хмара (SaaS)	Малі, середні, великі	Відділи продажів. Сфера послуг.	База клієнтів. Воронка продажів. Запис на прийом. Інтеграція з поштою. Календар. Мобільний додаток. Звіти. Статистика. Управління замовленнями.
APPTIVO CRM SYSTEM (США)	Хмара (SaaS)	Малі, середні, великі	Відділи продажів	База клієнтів. Бізнес-процеси. Воронка продажів. Документообіг. Завдання. Замовлення. Інтеграція з поштою. Мобільний додаток. Організаційна структура. Звіти. Постачальники і прайс-листи. Робота з рахунками і оплатою. Редактор документів. Управління замовленнями. Фінансовий облік.
CRM EDUCATION (Україна)	Хмара (SaaS)	Малі, середні, великі	Освітні установи. Відділи продажів.	SMS-оповіщення. Аналітика. База клієнтів. Інтеграція з поштою. Звіти. Управління замовленнями.

Функціональні модулі більшості розглянутих CRM-систем дають змогу створювати і працювати з базою клієнтів, створювати завдання та нагадування про них; наявні інтеграція з поштою, телефонією, розподіл прав доступу, мобільний доступ, формування звітів тощо.

Більшість програмних продуктів CRM пропонуються за моделлю SaaS (програмне забезпечення як послуга), тобто через хмарні платформи, і лише деякі пропонуються як самостійне рішення.

Основна перевага моделі SaaS для споживача полягає у відсутності витрат, пов'язаних зі встановленням, оновленням і підтримкою працездатності обладнання та розгорнутого софту.

Для більшості наявних на вітчизняному ринку CRM-систем передбачена щомісячна орендна плата хмари, що коливається від 8-10 дол. США до 400-500 дол. США і в середньому становить близько 15-20 дол. США.

Наведені CRM-системи пропонуються, як правило, для малих і середніх підприємств різноманітних галузей, оскільки великі підприємства і корпорації, впроваджуючи автоматизовані інформаційні системи, передбачають включення у них підсистеми управління відносинами з клієнтами.

Під час вибору CRM-систем поряд із класичними вимогами до інформаційних систем необхідно особливу увагу звернути на гнучкість

інформаційної системи, адже система повинна мати можливість адаптуватися під бізнес-процеси компанії і правила відносин із клієнтами.

Успішне впровадження проекту CRM передбачає:

1. Постановку стратегічних цілей, що визначають зміст програми дій, та визначення, які вигоди компанія планує одержати від упровадження CRM. Необхідна постановка цілей в короткостроковій та довгостроковій перспективі компанії.

2. Конкретизацію цілей, яких компанія планує досягти. Процес реалізації проекту CRM і його результативність важко контролювати, якщо заздалегідь не буде чітко обумовлено певні якісні параметри. Відповідно, постає необхідність розроблення механізму вимірювання і контролю результатів. На кожному етапі варто встановити певні цільові значення, наприклад: отримання інформації про 80% відвідувачів Web-сайту компанії на першому етапі; перетворення 60% їх кількості в покупців і отримання від них необхідної інформації; отримання інформації про купівельні переваги всіх клієнтів з метою збільшення числа повторних покупок.

3. Розробленку стратегії, що визначає відносини з клієнтами. Перш ніж розпочинати зміни в структурі, бізнес-процесах, культурі і технологіях, організація повинна чітко визначити, яких результатів вона очікує внаслідок формування лояльних відносин з клієнтами. Такою стратегією, наприклад, може бути конкурентна перевага за рахунок орієнтації на найбільш крупних клієнтів або за рахунок збільшення обсягів продажів за найбільш прибутковими каналами збуту. З іншого боку, компанія може вважати найбільш доцільним вибір стратегії залучення нових клієнтів [46].

Одним із напрямів розвитку CRM-систем із посилення особистісного підходу до клієнтів є їх інтеграція з соціальними мережами, тобто через SCRM.

Мета Social CRM полягає в побудові більш близьких відносин із клієнтами і прив'язці їх до компанії шляхом створення громадської екосистеми для кращого розуміння, чого хочуть і як вони взаємодіють з різними точками дотику компанії, наприклад, продажу, обслуговування клієнтів тощо [47].

Проведені дослідження дозволили з'ясувати, що Український ринок CRM-систем протягом останніх років показує динамічне зростання. Велика кількість наявних на вітчизняному ринку CRM-рішень дає змогу залежно від галузі та поставлених завдань досягти максимальної віддачі в управлінні відносинами з клієнтами, адже одним із основних принципів сьогоdnішнього ведення бізнесу є клієнтоорієнтованість.

Отже, дослідженнями характеристик популярних CRM-систем на українському ринку виявлено, що для фінансових установ на ньому представлені дві, а саме: Oracle Siebel CRM (США) та PERFECTUM CRM (Україна).

Перспективними тенденціями подальшого розвитку CRM-систем є впровадження Social CRM-систем, використання мобільних додатків і гейміфікації [22].

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ CRM-СИСТЕМИ АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «ДЕРЖАВНИЙ ОЩАДНИЙ БАНК УКРАЇНИ»

#### 2.1 Загальна характеристика діяльності акціонерного товариства «Державний Ощадний банк України»

Акціонерне товариство «Державний ощадний банк України» (АТДОБУ) – один із найбільших фінансових інститутів України. Сьогодні послугами банку користуються всі категорії населення, що зумовлює провідну позицію банку на ринку роздрібних банківських послуг України.

Згідно Програми розвитку, АТДОБУ спрямовує значні зусилля на підвищення ефективності роботи, створення системи чіткої та адекватної регламентації діяльності, забезпечення доступу всіх громадян у всіх регіонах до належних банківських послуг, надання кредитів для корпоративних клієнтів, інших банківських продуктів кредитного характеру та послуг з обслуговування платежів корпоративних клієнтів.

«Універсальний банк із провідними позиціями в обслуговуванні всіх груп клієнтів з оптимізованою мережею відділень, сучасними інформаційними технологіями та новою операційною моделлю та ефективним ризик-менеджментом – таким буде Ощадбанк у 2022 році згідно з новою стратегією розвитку, затвердженою Кабінетом Міністрів України 21.02.2018 року» [48].

Стратегія передбачає завершення трансформації АТДОБУ та утримання лідерства в банківському секторі на наступні 5 років. Документ отримав підтримку стратегічного партнера АТДОБУ – Європейського банку реконструкції та розвитку.

Стратегія розвитку АТДОБУ є складовою загальної стратегії розвитку державного банківського сектору. Вона передбачає зменшення частки



державних банків шляхом їх часткової чи повної приватизації. Це дасть можливість збільшити конкуренцію на ринку, забезпечити фінансову стабільність та доступність банківських послуг. Важлива частина змін – покращення корпоративного управління за рахунок створення незалежних наглядових рад банків.

На відміну від інших державних банків АТДОБУ єдиний залишається найбільшим універсальним банком, який буде присутнім у всіх клієнтських сегментах.

У сегменті послуг для великого бізнесу АТДОБУ залишиться лідером, маючи значну експертизу та налагоджені бізнес-стосунки з великими корпораціями. Банк планує утримувати частку ринку: в кредитах – 18%, у депозитах – 11%.

Останні три роки АТДОБУ утримував лідерство за динамікою зростання в роздрібному сегменті. Зважаючи на це, заплановано втричі збільшити частку ринку в сегменті роздрібного кредитування до рівня 13% за рахунок іпотеки, автокредитів, кредитних карток та споживчих кредитів. У напрямі залучення депозитів та поточних рахунків банк планує зберегти частку ринку на рівні 19%. Пріоритетом залишатиметься модернізація роздрібної мережі: відкриття нових та скорочення кількості старих неефективних відділень. Водночас АТДОБУ залишатиметься лідером з присутності в усіх областях України та продовжуватиме підтримувати клієнтів там, де він є єдиним каналом надання фінансових послуг. Також банк планує продовжувати розвиток у преміальному сегменті, розширюючи перелік послуг та локацій для обслуговування заможних клієнтів. Частка АТДОБУ в картковому бізнесі має зрости з 6% до 17%. Значна увага приділятиметься розвитку інноваційних технологій у сфері онлайн-банкінгу.

Також серед ключових компонентів стратегії покращення ІТ-інфраструктури та вдосконалення інформаційної безпеки, централізація функцій підтримки та покращення бізнес-процесів.

Постановою Кабінету Міністрів України від 5 червня 2019 р. № 568 «Питання акціонерного товариства «Державний ощадний банк України»» встановлено наступне [49]:

1. Змінити тип публічного акціонерного товариства «Державний ощадний банк України» з публічного на приватне та перейменувати його в акціонерне товариство «Державний ощадний банк України» (станом на 01.11.2019 року перейменовано).

2. Внести до постанови Кабінету Міністрів України від 25 лютого 2003 р. № 261 «Деякі питання діяльності акціонерного товариства «Державний ощадний банк України» (Офіційний вісник України, 2003 р., № 9, ст. 399; 2011 р., № 36, ст. 1485; 2018 р., № 3, ст. 127) [50] такі зміни:

1) у назві та пункті 1 постанови слово «публічного» виключити;

2) Статут акціонерного товариства «Державний ощадний банк України» [51], затверджений зазначеною постановою, викласти в редакції, що додається (додаток А).

Цим документом регламентована діяльність та надається повна й ґрунтовна його характеристика. Статут викладено на 147 сторінках і включає 258 положень систематизованих у 17 розділах у яких й представлені основні характеристики АТДОБУ(далі по тексту Банк) та його діяльності.

Дослідженнями вмісту окремих розділів документу виявлено таке:

У розділі 1«Загальні положення» визначається що Банк є юридичною особою приватного права, утвореною згідно із законодавством.

Банк як юридична особа має у власності відокремлене майно, самостійний баланс, відкриває власні рахунки у Національному банку України та інших банках, використовує власні печатки, штампи, фірмові бланки та банківські реквізити.

Банк має право від свого імені набувати майнових і особистих немайнових прав, у тому числі вчиняти правочини (договори, контракти), бути учасником арбітражного процесу або судового процесу (позивачем, відповідачем) в судах,

третейських судах, Міжнародному комерційному арбітражному суді при торгово-промисловій палаті України та міжнародних судових інстанціях.

Банк у своїй діяльності керується Конституцією України, Цивільним кодексом України, Господарським кодексом України, Законами України «Про банки і банківську діяльність» [55], «Про Національний банк України» [56], «Про акціонерні товариства» [57], іншими законами України, нормативно-правовими актами Президента України, Кабінету Міністрів України, Національного банку, а також державних органів, прийнятими відповідно до визначеної законом їх компетенції щодо контролю за діяльністю Банку як суб'єкта господарювання та суб'єкта режимно-секретної діяльності, положеннями цього Статуту, а також внутрішніми нормативними документами Банку.

У статті 34 розділу 2 «Мета і предмет діяльності Банку» визначена основна мета діяльності Банку, а саме: «Метою діяльності Банку як універсального банку в Україні, присутнього в усіх клієнтських сегментах, є сприяння економічному зростанню та соціальному прогресу в державі в усіх сферах діяльності; забезпечення виконання функції ринкового інструмента державної підтримки в галузях та сегментах економіки; участь у формуванні та функціонуванні кредитно-фінансової системи; сприяння загальнодоступності фінансування, підтримки та розвитку мікро- малого і середнього бізнесу, корпоративного і роздрібного бізнесу та електронної комерції, зміцненню та реалізації виробничого і торгового потенціалу підприємств, зокрема стратегічно важливих для економічної безпеки та інфраструктури; збільшення цінності для акціонера за рахунок підвищення ефективності та результативності діяльності Банку, а також отримання прибутку в інтересах Банку та акціонера шляхом:

- залучення зовнішніх і внутрішніх кредитних ресурсів та інвестицій;
- отримання та надання кредитів від імені Банку під гарантії Кабінету Міністрів України або іншого уповноваженого державою згідно із законодавством органу;

- здійснення комплексу заходів щодо фінансування інвестиційних проектів, у тому числі за рахунок залучених коштів, коштів суб'єктів підприємницької діяльності, іноземних інвестицій та кредитів, супроводження інвестиційних проектів та здійснення контролю за раціональним використанням залучених ресурсів;
- надання банківських послуг, здійснення операцій на грошовому, валютному та фондовому ринку усім клієнтським сегментам, у тому числі здійснення комплексного банківського обслуговування фізичних та юридичних осіб, роздрібного кредитування, підтримка бізнесу та населення;
- співробітництва з міжнародними фінансовими організаціями, урядовими, неурядовими організаціями та кредитно-фінансовими установами іноземних держав з питань залучення фінансових ресурсів в економіку України;
- провадження інших видів діяльності та здійснення інших операцій відповідно до законодавства, ліцензій, дозволів, наданих Національним банком або іншими уповноваженими органами, та положень цього Статуту.

У статті 35 розділу визначено, що предметом діяльності Банку є надання банківських та інших фінансових послуг (крім послуг у сфері страхування, за винятком функцій страхового посередника), здійснення операцій на грошовому, валютному та фондовому ринку, а також провадження інших видів діяльності, не забороненої для банків, у порядку, визначеному законодавством.

Види діяльності Банку визначені у розділі 3, а саме у статті 36, у якій зазначено що банк забезпечує розширення, удосконалення існуючих та впровадження нових прогресивних форм банківського обслуговування клієнтів і відповідно до законодавства надає банківські та інші фінансові послуги (крім послуг у сфері страхування, за винятком функцій страхового посередника), а також провадить інші види діяльності, не заборонені для банків, у порядку, визначеному законодавством.

Положення про капітал, фонди та резерви Банку його акції, прибуток, цінні папери, ресурси та захист інтересів клієнтів, охорону працівників і майна Банку, збереження банківської таємниці окреслені у відповідних розділах 5-10.

Важливою характеристикою будь-якого суб'єкта дослідження є його організаційно-функціональна структура.

Статутом АТДОБУ вона визначена у розділах 11 «Структура управління Банком» та 13 «Організаційна структура Банку»

Так, структура управління АТДОБУ включає органи управління та контролю Банку (рисунок 2.1).

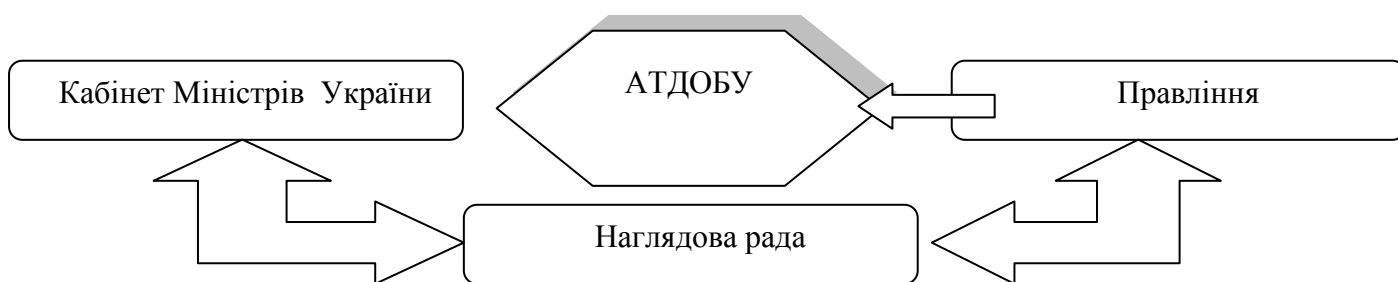


Рисунок 2.1 – Організаційна структура органів управління та контролю Банку, складено автором за [51]

Розподіл функцій між органами управління Банку має забезпечувати ефективну систему управління та внутрішнього контролю.

Кабінет Міністрів України – вищий орган, який здійснює управління корпоративними правами держави в Банку та виконує функції вищого органу управління Банку.

Наглядова рада – колегіальний орган управління Банку, що в межах своєї компетенції здійснює управління Банком та контролює і регулює діяльність правління з метою виконання стратегії розвитку Банку. Наглядова рада не бере участі у поточному управлінні Банком.

Члени наглядової ради та правління несуть відповідальність за діяльність Банку в межах своїх повноважень.

Члени наглядової ради та правління, керівник підрозділу внутрішнього аудиту, інші керівники Банку повинні відповідати вимогам Закону України «Про банки і банківську діяльність» [55], інших законодавчих актів, у

тому числі нормативно-правовим актам Національного банку щодо професійної придатності та ділової репутації.

Правління – виконавчий орган, що здійснює поточне управління його діяльністю.

Правління здійснює керівництво оперативною (поточною) діяльністю Банку, формування фондів і несе відповідальність за ефективність його роботи згідно з цим Статутом та положенням про правління.

Правління підзвітне і підконтрольне наглядовій раді та забезпечує виконання її рішень Правління діє від імені Банку відповідно до компетенції, передбаченої законодавством та цим Статутом, на підставі положення, що затверджується наглядовою радою.

Очолює правління Голова, який здійснює керівництво його діяльністю і несе персональну відповідальність за організацію виконання покладених на правління.

Розділом 12 Статуту визначено, що між Банком та Кабінетом Міністрів України може укладатися рамкова угода про взаємодію, якою врегульовуються питання взаємодії між Банком, Кабінетом Міністрів України та Мінфіном. Від імені Банку рамкову угоду про взаємодію підписують голова наглядової ради та голова правління. Рамкова угода про взаємодію підлягає опублікуванню на веб-сайтах Банку та Мінфіну.

Мінфін відповідно до закону має право отримувати будь-яку інформацію про фінансово-господарську діяльність Банку, в тому числі інформацію, що становить банківську таємницю, необхідну для проведення моніторингу діяльності Банку та стану виконання стратегії розвитку Банку, в тому числі досягнення визначених вищим органом показників (результатів) діяльності Банку.

Організаційна структура Банку будується за принципом централізації з вертикальним підпорядкуванням і складається з:

- центрального апарату;
- філій Банку, що виділені на окремий баланс;

- відділень Банку – територіально відокремлених безбалансових відділень (ТВБВ);
- представництв Банку (у разі їх відкриття);
- преміум-центрів.

Філії, ТВБВ, преміум-центри та представництва Банку не мають статусу юридичної особи, діють від імені Банку на підставі Положень про ці установи, якими визначаються їх компетенція, функції, інші питання діяльності та підпорядкування. Положення про такі установи та зміни до них затверджуються в порядку, визначеному цим Статутом. Реєстрація філій, ТВБВ та представництв Банку здійснюється відповідно до вимог законодавства.

Філії, преміум-центри та представництва Банку очолюють керівники, які призначаються на посаду та звільняються з посади головою правління на підставі рішення правління.

Компетенція, функції та інші питання діяльності філій, ТВБВ, представництв визначаються положеннями про відповідний відокремлений підрозділ.

Загальна структура Банку представлена на його офіційному сайті, яка подана у додатку Б.

Аудит та контроль діяльності Банку здійснюється у відповідності положень викладених у розділі 14 якому зазначається, що Банк утворює підрозділ внутрішнього аудиту, який є складовою системи внутрішнього контролю. Надання інформації Мінфіну, Національному банку, підрозділам аудиту та іншим органам, які проводять перевірку діяльності Банку, що становить державну таємницю, здійснюється відповідно до законодавства у сфері охорони державної таємниці.

Розділ 15 «Управління ризиками» містить положення про комплексну та адекватну систему управління ризиками, що повинна враховувати специфіку роботи Банку та вимоги щодо управління ризиками, установлені Національним банком. Система управління ризиками повинна забезпечувати виявлення, ідентифікацію, вимірювання (оцінку), моніторинг, звітування та контроль за

всіма видами ризиків на всіх організаційних рівнях та оцінку достатності капіталу Банку для покриття всіх видів ризиків.

Діяльність Банку обумовлена відповідною системою обліку та звітності (розділ 16 «Облік і звітність»), у якому визначено що Банк організовує бухгалтерський облік своїх операцій відповідно до облікової політики Банку, розробленої на підставі правил, встановлених Національним банком.

Документному забезпеченню діяльності Банку та роботі з ними присвячений розділ 17 «Документи Банку. Інформація про Банк» у якому передбачено:

- банк згідно з вимогами законодавства здійснює збереження за своїм місцезнаходженням документів Банку;

- банк забезпечує кожному члену наглядової ради доступ до документів, що містять відомості про фінансово-господарську діяльність Банку, в порядку, визначеному положенням про наглядову раду. У разі коли в зазначених документах наявна інформація з обмеженим доступом, Банк та член наглядової ради зобов'язані забезпечувати дотримання режиму користування та розкриття такої інформації, встановлених законодавством;

- банк має власний веб-сайт, на якому розміщується інформація, що підлягає оприлюдненню відповідно до законодавства;

- банк має право на комерційну таємницю та її захист. Під комерційною таємницею розуміються відомості, пов'язані з виробництвом, технологічною інформацією, управлінням фінансами та іншою діяльністю Банку та афілійованих осіб Банку, розголошення (передача, втрата) яких небажана для Банку, за винятком відомостей, які відповідно до законодавства не можуть бути віднесені до комерційної таємниці;

- порядок визначення переліку відомостей, що становлять комерційну таємницю Банку, їх склад та обсяг, порядок захисту та використання визначаються правлінням з урахуванням вимог законодавства. Перелік відомостей, що не становлять комерційну таємницю, визначається законодавством;



– кожен із членів наглядової ради і працівники Банку зобов'язані зберігати сувору конфіденційність стосовно відомої їм інформації (науково-технічної, фінансово-кредитної та іншої), що становить банківську і комерційну таємницю Банку, і зобов'язані вживати всіх заходів для збереження отриманої інформації та недопущення її витоку (розголошення). У разі розголошення банківської чи комерційної таємниці члени наглядової ради та/або працівники Банку несуть відповідальність згідно із законодавством;

– охорона відомостей, що становлять державну таємницю, здійснюється в Банку відповідно до законодавства у сфері охорони державної таємниці;

Заключні положення визначено у розділах 16 та 17 Статуту:

– внесення змін до Статуту є виключною компетенцією вищого органу;

– рішення вищого органу з питань внесення змін до Статуту оформлюється відповідною постановою Кабінету Міністрів України;

– діяльність Банку припиняється в результаті його реорганізації або ліквідації.

На підставі банківської ліцензії на право здійснювати банківські операції, визначені частиною першою та пунктами 5-11 частини другої Закону України «Про банки і банківську діяльність» від 16.01.2002 р. №148, а також Дозволу на право здійснення операцій, визначених пунктами 1-4 частини другої та частиною четвертою статті 47 Закону України «Про банки і банківську діяльність» згідно з додатком до цього дозволу від 29.04.2002 р. №148-2, АТДОБУ здійснює такі операції:

- приймання вкладів (депозитів) від юридичних і фізичних осіб;
- відкриття та ведення поточних рахунків клієнтів і банків-кореспондентів, у тому числі переказ грошових коштів з цих рахунків за допомогою платіжних інструментів та зарахування коштів на них;
- розміщення залучених коштів від свого імені, на власних умовах та на власний ризик;
- операції з валютними цінностями:
- емісію власних цінних паперів;

- організацію купівлі та продажу цінних паперів за дорученням клієнтів;
- здійснення операцій на ринку цінних паперів від свого імені (включаючи андеррайтинг);
- надання гарантій і поручительств та інших зобов'язань від третіх осіб, які передбачають їх виконання у грошовій формі;
- придбання права вимоги на виконання зобов'язань у грошовій формі за поставлені товари чи надані послуги, приймаючи на себе ризик виконання таких вимог та прийом платежів (факторинг);
- лізинг;
- послуги з відповідального зберігання та надання в оренду сейфів для зберігання цінностей та документів;
- випуск, купівлю, продаж і обслуговування чеків, векселів та інших оборотних платіжних інструментів;
- випуск банківських платіжних карток і здійснення операцій з використанням цих карток;
- надання консультаційних та інформаційних послуг щодо банківських операцій;
- здійснення випуску, обігу, погашення (розповсюдження) державної та іншої грошової лотереї;
- перевезення валютних цінностей та інкасацію коштів;
- операції за дорученням клієнтів або від свого імені [58].

АТДОБУ продовжує свою трансформацію та успішно розвиває нові бізнес-напрями. Один з таких напрямів, на розвитку яких банк зробив особливий акцент – преміум-банкінг. На думку фахівців Банку, цей ринок є дуже перспективним в Україні, його місткість становить до 1 млн. домогосподарств.

Навесні 2016 року АТДОБУ розпочав розвивати преміум-обслуговування роздрібних клієнтів. Було проведено їх виважену сегментацію, розроблено та реалізовано лінійку ексклюзивних продуктів та послуг, сформовано професійну команду.

У 2017 році банк вже заявив про себе як про активного гравця на ринку преміум-банкінгу та запропонував клієнтам модель обслуговування, яка враховує досвід кращих світових практик приватного банківського обслуговування.

Розрахунок, що банківські послуги з підвищеним комфортом будуть користуватись в українців дедалі більшим попитом, виявився вірним. Для колишньої ощадкаси такий рівень сервісу був неможливим, але роки трансформації дали можливість одразу зробити крок до лідерства в сегменті обслуговування заможних клієнтів.

Робота з преміальним сегментом клієнтів досить складна, комплексна та вимагає високої кваліфікації фахівців, складних процедур. Коли така робота відбудована та успішна, вона підтверджує статус банку як високотехнологічного гравця на ринку фінансових послуг. OschadBank Premium це ще один вагомий аргумент на користь того, що Ощадбанк перетворився на сучасний банк.

Банк має два типи локацій для обслуговування преміум-клієнтів.

Преміум-центр. Це відділення, яке працюють виключно з клієнтами прайвет-сегменту. Перший такий центр відкрито в Києві і якщо б преміум-центр був окремим банком, то увійшов би в ТОП-20 за розміром депозитного портфелю серед всіх банків. Частка «нових» грошей в його портфелі складає 40%. Для клієнта преміум-центр – по суті, його додатковий офіс, в якому він може вирішити всі свої фінансові питання, призначити і провести зустріч. У 2018 році розпочато роботу з організації ще одного преміум-центру у Харкові. В 2020 році планується відкриття ще одного преміум-центру в Києві.

Преміальні зони. Це спеціальні зони в нових роздрібних відділеннях банку, де клієнт може наодинці з менеджером обговорити всі питання і, не повертаючись до загальної зали, провести касові операції. Зараз відкрито вже 41 зону у всіх обласних центрах країни. Завдяки відкриттю таких зон депозитний портфель сегмента «преміум» протягом одного року зріс на 51%, а кількість преміум-клієнтів збільшилася на 87%.

Для клієнта, який обслуговується в банку за різними бізнес-напрямами, саме преміум стає так званим one stop shop. Один телефонний дзвінок до персонального менеджера об'єднує весь ресурс тридцятитисячного колективу банку і партнерів.

За два роки кількість преміум-клієнтів збільшилась в 3 рази. Якщо порівняти зростання кількості клієнтів та збільшення депозитного портфелю, можемо засвідчити, що клієнти обирають Oschadbank Premium не тільки в якості надійного зберігача коштів, а й для повсякденного користування продуктами банку.

Підрозділ преміум-банкінгу АТДОБУ сьогодні відкриває своє веб-представництво – <http://premium.oschadbank.ua/>. На новому сайті користувачі можуть детальніше ознайомитися з переліком преміум-послуг державного банку, дізнатись про найближче преміум-відділення, подати заявку на отримання статусу преміум-клієнта АТДОБУ.

Сайт преміум-банкінгу АТДОБУ оформлено у стилі картинної онлайн-галереї (рисунок 2.2).

Одночасно з корисною інформацією про преміум-банкінг відвідувачі сайту можуть переглянути картини видатних українських художників. Окрема частина сайту так і називається – «Картинна галерея». Тут можна не лише роздивитись шедеври українського образотворчого мистецтва, а й проконсультуватися з приводу їх придбання. Першою на інтернет-сторінці демонструється добірка картин всесвітньо знаного українського художника Анатолія Криволапа. Час від часу, як і в звичайній картинній галереї, колекції українських митців будуть змінювати одна одну. Новий сайт має гасло «Art of contemporary banking», або «Мистецтво сучасного банкінгу».

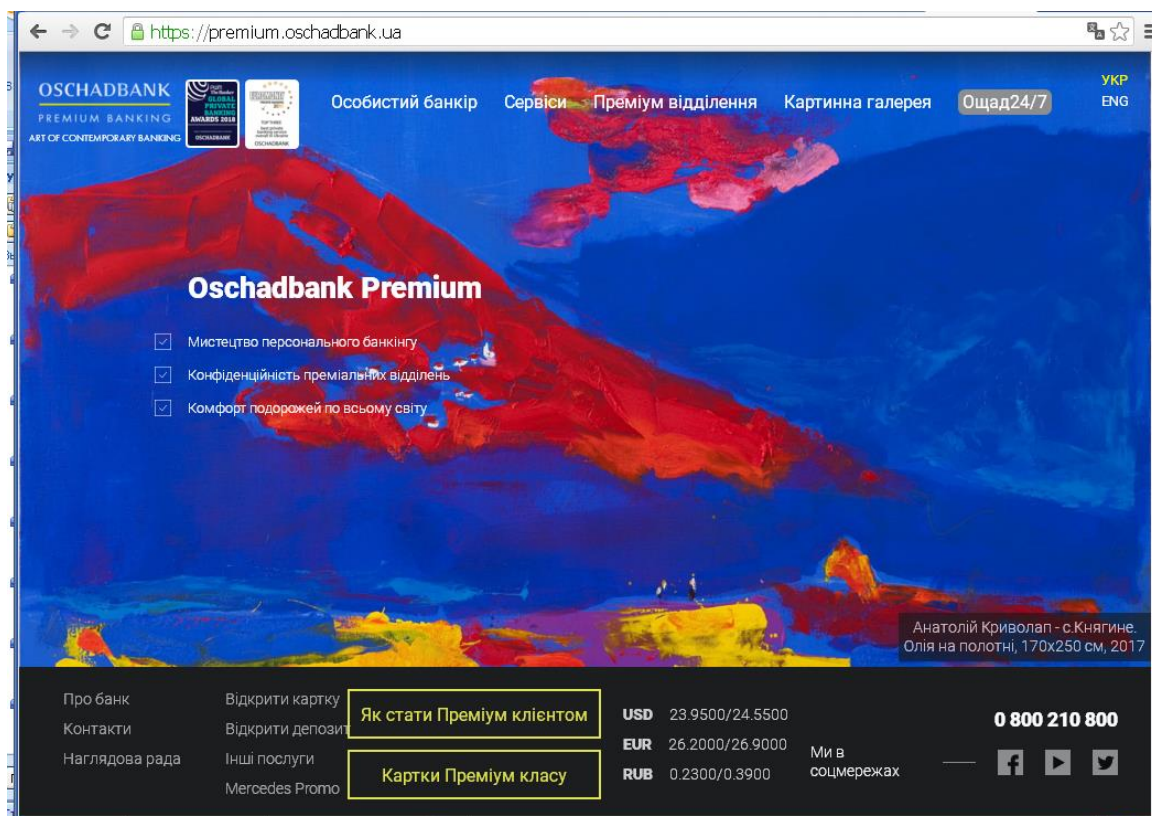


Рисунок 2.2 – Скриншот Головної сторінки офіційного сайту преміум-банкінгу АТДОБУ [55]

Потреба в додатковому каналі комунікації з преміум-клієнтами викликана бурхливим розвитком цього сегмента в АТДОБУ. Тільки за рік збільшено кількість таких клієнтів на 77%, зараз їх більше 21 тисячі. За розрахунками керівництва банківські послуги з підвищеним комфортом будуть користуватись в українців дедалі більшим попитом, виявився вірним. АТДОБУ не побоявся започаткувати цей кардинально новий для колишньої радянської ощадкаси напрям діяльності, чим залучив заможних клієнтів. До послуг преміум-клієнтів усі переваги справжнього преміум-банкінгу: комфорт, конфіденційність, індивідуальний підхід. Облаштовано преміум-зони, розпочали роботу персональні віп-менеджери, працюють окремі телефонна лінія та веб-сайт [60].

На сьогодні АТДОБУ має найрозгалуженішу мережу установ – близько 6000 і має суттєві переваги перед комерційними банками у сфері обслуговування населення регіонів країни через розгалужену мережу. Так, у його організаційній структурі (рисунок 2.3) виділяються 25 обласних філій та 99 філій-відділень.



Рисунок 2.3 – Організаційна структура мережі АТДОБУ [58]

Єдину систему банку становлять його центральний апарат, філії-обласні управління, що виділені на окремий баланс та територіально відокремлені безбалансові (ТВБВ) та філії-відділення, преміям-центри.

Станом на 01 січня 2019 року АТДОБУ мав 2630 відділення. За цим показником він є безумовним лідером в Україні, випереджаючи найближчого конкурента на 609 установ. Протягом 2018 року кількість відділень зменшилась на 575, а за 3 роки – на 1168 установ (за рахунок закриття неефективних відділень).

Організаційно-управлінська структура АТДОБУ зумовлена його орієнтацією на сегменти споживачів та пропонованими банківськими продуктами. Зокрема, Банк здійснює діяльність на наступних цільових сегментах, які наведено на рисунку 2.4.



Рисунок 2.4 – Операційний сегмент АТДОБУ [61]

Розглянемо наведені блоки більш детально:

Банківське обслуговування та кредитування. Стратегія функціонування АТДОБУ орієнтована на залучення клієнтів всіх сегментів за допомогою нових продуктів, розвиток співробітництва шляхом пакетних пропозицій. Банком постійно реалізується клієнтоорієнтований підхід, мета якого – підвищити якість обслуговування, збільшити обсяг продаж, зокрема, обсяг продаж на одного клієнта, а також розширити клієнтську базу по кожному з сегментів.

Сегмент інвестиційної діяльності. Інвестиційна діяльність орієнтована на операції з цінними паперами. Банк займається купівлею-продажем цінних паперів, здійснює операції з їх продажу із зворотним викупом, викупляє цінні папери у фізичних осіб та консолідує пакети цінних паперів, укладає операції з державних цінних паперів. Банк також здійснює управління активами, тобто проводить операції з коштами інвестора на користь останнього з метою отримання прибутку, збільшення ліквідності та доходності цінних паперів клієнтів.

Міжбанківський сегмент. АТДОБУ встановлює кореспондентські відносини з відкриттям і без відкриття кореспондентських рахунків (проведення документарних операцій, операцій з торгового фінансування, казначейські операції). Варто відмітити, що у відповідності до прийнятої банком стратегії розвитку на 2018-2022 рр. значне місце в управлінні банком приділяється

персоналу. Зокрема, основними напрямками по роботі з персоналом визначено наступні:

- оптимізація мережі відділень. Планується закриття неефективних відділень (за 2018 р. закрито близько 420 відділень). Зменшити їх кількість з 5500 (на грудень 2019 р.) до 1900 – 2100 відділень, переміщення відділень у більш привабливі локації, переформатування відділень (збільшення кількості нових відділень до 1000 з укомплектацією персоналом відповідної кваліфікації;
- розробка нового формату відділень з більшою самостійністю керуючого складу відділення;
- підсилення команди менеджменту за рахунок залучення визнаних професіоналів з управління персоналом банку з досвідом роботи;
- скорочення персоналу, що не відповідає новим вимогам щодо компетенцій;
- забезпечення сталого надходження талантів для систематичного покращення управління на всіх ланках організації управління.

Тож можна констатувати, що у відповідності до стратегії розвитку АТ «Державний Ощадний банк України» систему управління можна розглядати як пов'язану систему, що складається з трьох елементів:

- управління персоналом;
- внутрішньо банківське управління;
- управління операціями.

З огляду на суттєве скорочення відділень та зміну керівного складу, можна зробити висновок, що центральне місце все ж таки займає питання організації управління персоналом банку, які є найважливішою складовою частиною загального управління банком. Місце управління персоналом банку в загальній організаційно-управлінській структурі наведено на рисунку 2.5.



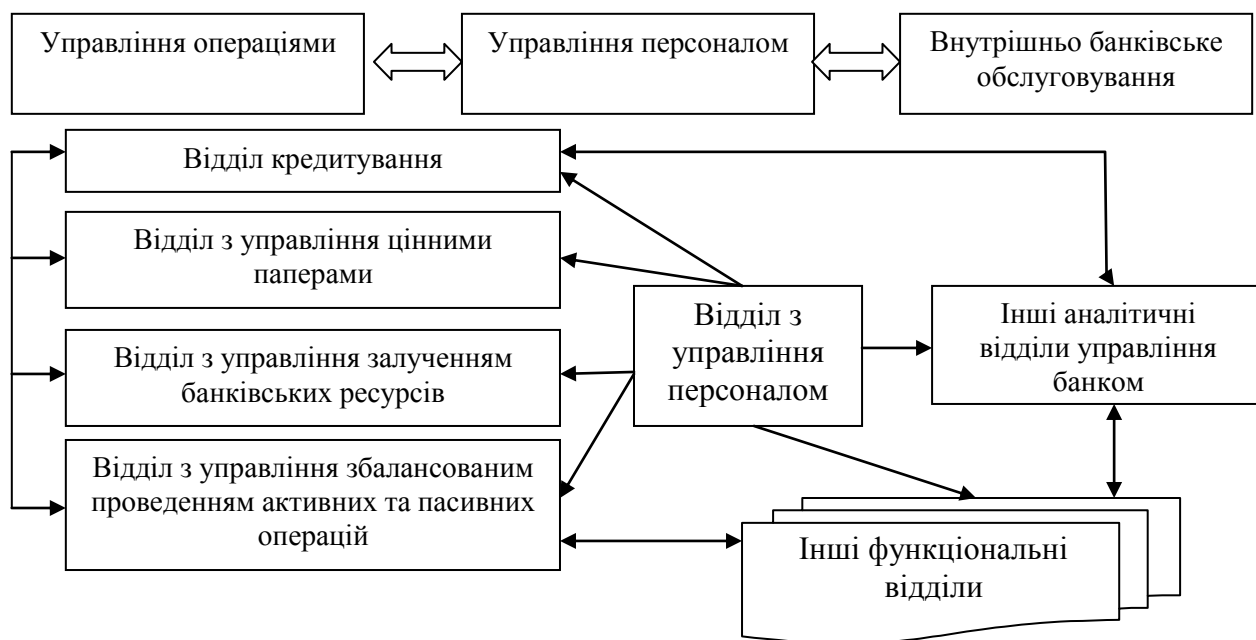


Рисунок 2.5 – Місце управління персоналом банку в загальній організаційно-управлінській структурі АТДОБУ [61]

Організаційно-управлінська структура (ОСУ) АТДОБУ описує щоденні процедури роботи банку, способи і методи розвитку бізнесу та характеризується складною структурою, яка може бути охарактеризована у розрізі п'яти площин, що відповідає найбільш прогресивному підходу до організації ОСУ світових банків. Щодо системи управління персоналом, то вона організована у відповідності до потреб у персоналі та складається з декількох підсистем, кожна з яких відповідає за виконання покладеного на неї завдання.

Суб'єктом дослідження у межах даної роботи обрано ТВБВ №10016/0112 філії – Полтавського обласного управління публічного акціонерного товариства «Державний ощадний банк України», яке здійснює свою діяльність за адресою: м. Полтава вул. Небесної Сотні, буд. 1/23.

На рисунку 2.6 представлена організаційно-управлінська структура безбалансового відділення (ТВБВ) АТДОБУ.

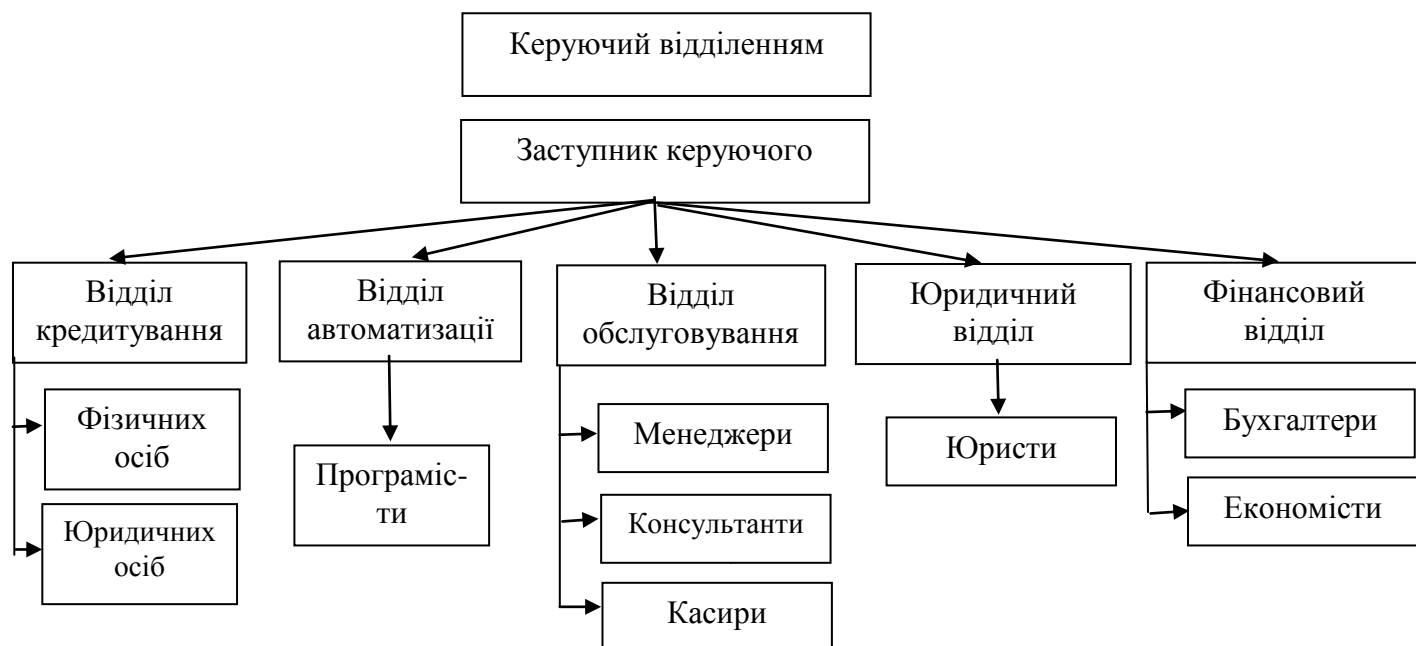


Рисунок 2.6– Організаційно-управлінська структура безбалансового відділення (ТВБВ) АТДОБУ [61]

На сторінці офіційного сайту АТДОБУ [48] у розділі «Відділення» розміщено інформацію про його філії-відділення, які діють у межах України та безпосередньо у місті Полтава.

Упровадження до складу послуг ТВБВ №10016/0112 нового бізнес-напрямку OschadbankPremium обумовило уведення до його штатного розпису посади менеджера по роботі з преміум-клієнтами, діяльність якого й забезпечується саме за допомогою сучасних інформаційних технологій й підтримується CRM-системою.

Отже, дослідженнями загальної характеристики діяльності АТДОБУ та безпосередньо ТВБВ №10016/0112 з'ясовано, що:

- свою діяльність Банк здійснює на підставі держаних актів з нормативно-правового регулювання банківської сфери;
- його організаційно-функціональна структура передбачає ефективність банківського обслуговування усіх сегментів користувачів України;
- у своїй діяльності Банк використовує сучасні CRM-системи як інструмент взаємодії банківської сфери з національною економікою.

## 2.2 CRM-система у формуванні клієнторієнтованої стратегії акціонерного товариства «Державний Ощадний банк України»

Попередньо було встановлено, що діяльність АТДОБУ та безпосередньо ТББВ №10016/0112 підтримується CRM-системи, бо саме для банків характерним є 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 [62].

Одним з основних мотивів, що спонукають 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. Клієнт прагне платити за якісне вирішення власних проблем, розраховуючи при цьому на ексклюзивне обслуговування, яке передбачає не разові, а довгострокові, засновані на довірі, партнерські відносини з банком.

Традиційна організаційна структура банку не дозволяє ефективно реалізувати клієнторієнтовану 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 АТДОБУ 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.

Впровадження CRM-клієнторієнтованої стратегії вимагає зміни корпоративної культури і психології співробітників, перебудови стрижневих бізнес-процесів банку, яку варто починати з чіткого поділу функцій спеціалізованих підрозділів із 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 клієнторієнтованої 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.

Системний підхід до клієнта передбачає розгляд сукупності взаємозалежних елементів, сполучення яких дозволяє клієнтові формувати і захищати власні фінансові ресурси.

Перебудова банківських бізнес-процесів передбачає сегментацію клієнтської бази (корпоративні клієнти, фізичні особи) та виокремлення масових і спеціальних банківських продуктів і послуг.

Робота підрозділу клієнтських відносин підтримується і забезпечується всіма іншими підрозділами банку, що вимагає не тільки створення команди менеджерів по роботі з клієнтами, але і створення, в обов'язковому порядку, потужної інформаційної системи, яка містить базу даних, керовану програмним забезпеченням CRM-системи, а також мультимедійний call-центр (комп'ютерна телефонія, поштове, факсимільне та електронне розсилання, web-взаємодія), розрахований на цілодобове обслуговування запитів клієнтів, реалізацію довідково-інформаційних завдань, здатний наповняти достовірною інформацією клієнтську базу.

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 й надавати інформацію в зручному вигляді клієнтам або співробітникам банку.

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.

Дослідженнями діяльності ТББВ №10016/0112 виявлено його орієнтацію на CRM-систему для реалізації клієнторієнтованої стратегії управління банківською , а саме систему Microsoft Dynamics CRM 2016, розроблену

Microsoft Corporation для платформи операційної системи Microsoft Windows (Клієнти), Windows Server 2003/2008 (Сервер) і впроваджену в ряді банків і страхових компаній.

Система містить такі функціональні блоки (модулі):

- 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 виникаючих проблем і пропонує попереджуючі дії;
- блок спільної роботи – забезпечує доступ до інформації співробітників банку, які знаходяться у відрядженні, а також спільну роботу територіально віддалених підрозділів банку;
- мультимедійний call-center – виконує функції відправлення і прийому електронних листів, факсів, телефонних дзвінків.

CRM-система дозволяє співробітникам банку зручним способом вводити інформацію про клієнтів до бази даних або клієнтові вводити інформацію про себе (наприклад, при реєстрації через Інтернет). Усі дані оновлюються при кожній взаємодії банку з клієнтом, а саме:

- при особистому відвідуванні банку клієнтом;
- у 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.

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 банку.

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;
- аналіз ефективності проведення рекламних і маркетингових кампаній.

Основними користувачами і джерелами інформації систем управління взаєминами з клієнтами є менеджери клієнтських підрозділів. Дослідженнями діяльності яких виявлено, що кожен менеджер, зазвичай, веде базу своїх контактів. Хтось це робить у Outlook, хтось у Excel, хтось взагалі в записній книжці. Причому кожен це робить у власній формі і згідно з власним уявленням про необхідну інформацію, що на нашу думку є суттєвим недоліком.

Незручність роботи зі «своїми» даними обумовлюється відсутністю спеціалізованої структуризації інформації бо, як виявлено дослідженнями, з одним клієнтом (у тому числі, потенційним) у банку працює не один менеджер. Маркетингова служба розсилає клієнтам інформацію, фахівці інших підрозділів можуть відповідати на питання. Зазвичай, дуже складно відстежити всі запити одного клієнта в різні служби банку та одержати повну інформацію, яка була йому спрямована. При цьому, у випадку, якщо в Банку впроваджена система управління взаєминами з клієнтами, менеджер завжди може отримати повну інформацію про всі контакти клієнта всередині банку.

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.

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. Спрощується також процес адаптації нових співробітників банку.

Дослідженнями діяльності менеджера по роботі з преміум-клієнтами у ТББВ №10016/0112, списки розсилання маркетингової інформації, зазвичай, ускладнюють відносини клієнтських підрозділів і відділів маркетингу. Клієнтські підрозділи відволікаються на їх 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.

Дослідженнями діяльності менеджера по роботі з преміум-клієнтами ТББВ №10016/0112 виявлено, що самостійним елементом діючої CRM-системи є 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.

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 і АБС, корпоративному сховищі даних, системі підтримки прийняття рішень, системі 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 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. Така несуперечливість підтримується спеціальними технічними засобами, або регламентом, що передбачає внесення змін, у міру їхньої появи, до всіх довідників.

Інформація про платежі та угоди клієнта є дуже важливою для менеджера, який працює з цим клієнтом. 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 ТББВ №10016/0112 може істотно вплинути на підвищення рівня сервісу та зменшення трудомісткості роботи менеджерів, але не є абсолютно необхідною.

Дослідженнями діяльності ТББВ №10016/0112 виявлено такий важливий елемент CRM-систем як Регламент організації якісної роботи з клієнтами та продажів банківських продуктів, послуг, яким чітко визначаються функції окремих фахівців Банку.

У розділі 12 основного документа, «Статут акціонерного товариства «Державний ощадний банк України» (див. додаток А), яким регламентується діяльність АТДОБУ та його структурних підрозділів, зазначено про компетенції, функції та інші питання діяльності. Відповідно цих регламентацій у ТББВ №10016/0112 складено Регламент організації якісної роботи з клієнтами та продажів банківських продуктів та послг, де означені основні дії керівника для організації роботи ТББВ й спеціалістів для організації роботи з

Клієнтами та продажів банківських продуктів, послуг передбачають угрупованні у блоках процедур, а саме визначені такі:

1. Планування та постановка завдань, аналіз слабких сторін в роботі ТВБВ.
2. Організація роботи ТВБВ.
3. Організація працівників для праці.
4. Проведення нарад з працівниками ТВБВ.
5. Контроль.

Блок 1-й включає такі процеси, які представлені на рисунку 2.7.

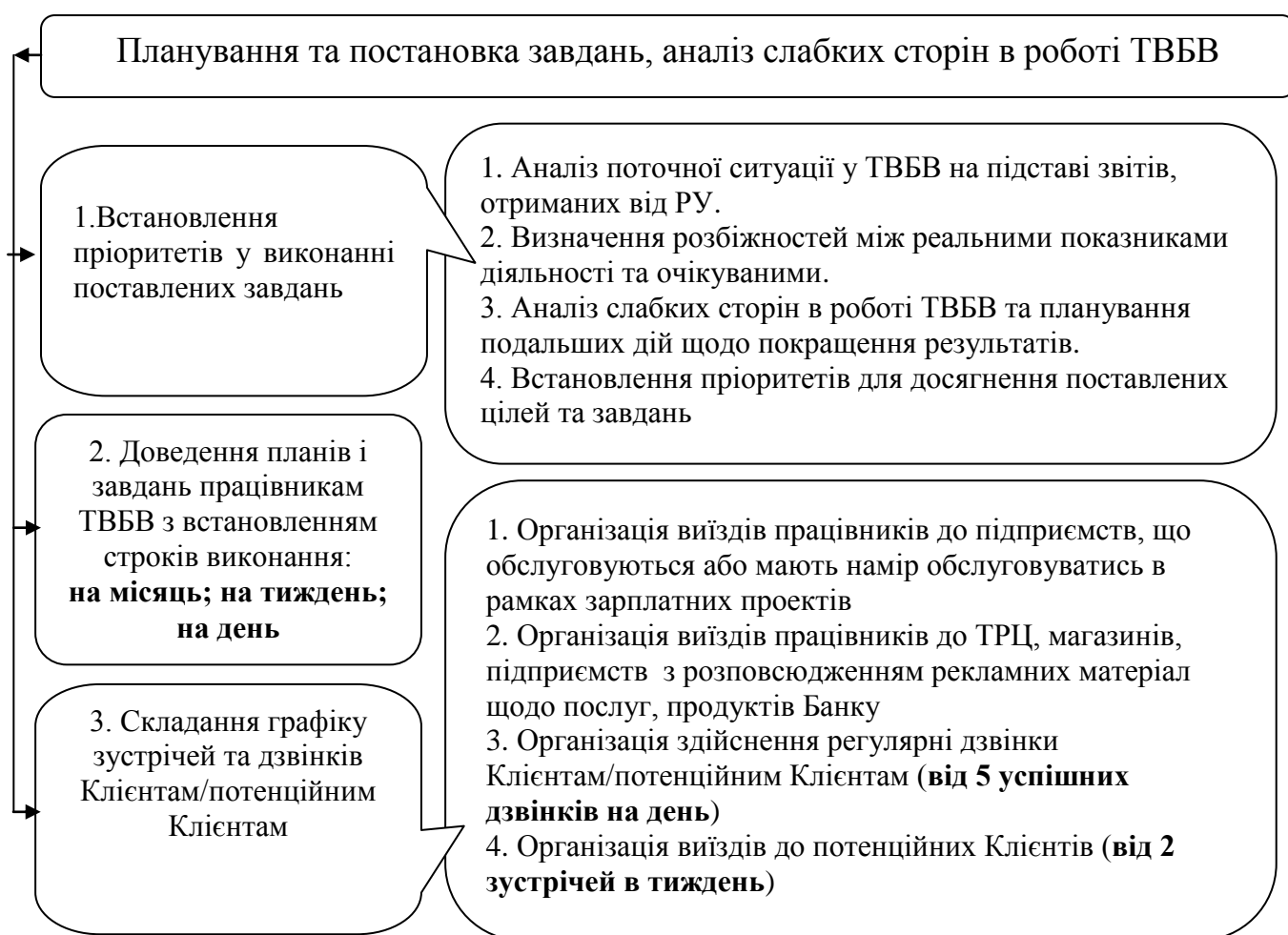


Рисунок 2.7 – Процеси планування діяльності ТВБВ[68]

Організація роботи ТВБВ (блок 2) включає такий склад процедур:

- 1) «Приміщення ТВБВ» –

- щоденна перевірка (перед початком робочого дня відділення) внутрішнього та зовнішнього вигляду відділення;
- щоденне провітрювання відділення протягом робочого дня (контроль відсутності сторонніх неприємних запахів);
- встановлення кондиціонеру або вентилятору, обігрівача;
- щоденне вологе прибирання; у випадку несприятливих погодних умов (опади) – щогодинне прибирання підлоги за потребою;
- встановлення кулери з питною водою, наявність одноразових стаканів;
- наявність додаткових стільців для облаштування місць очікування у дні великого клієнтопотoku.

## 2) «Персонал ТВБВ» –

- ознайомлення працівників з цим Регламентом, зі Стандартами якісного обслуговування клієнтів, Корпоративними стандартами, Альбом корпоративного стилю Банку, ін. документами Банку та нормативно-правовими документами НБУ;
- встановлення гнучкого графіку обідньої перерви, з урахуванням клієнтопотoku в дні найбільшого навантаження на;
- обов'язкова організація мінімум 1 відкритого робочого місця менеджера в ТВБВ з кількістю від 6 чоловік для безпосереднього контакту з Клієнтами;
- при відсутності хол-менеджера та наявності зони самообслуговування обов'язкова наявність працівника відповідального за управління чергою;
- виділення додаткового працівника із штату ТВБВ в допомогу хол-менеджеру в дні найбільшого навантаження на відділення для організації роботи з чергою в ТВБВ;
- організація роботи з інформування Клієнтів працівниками відділення щодо діючих та нових банківських продуктів та послуг, акцій;
- організація розповсюдження рекламних матеріалів щодо продуктів та послуг Банку кожному Клієнту, що завітав до ТВБВ.

Блок 3 «Організація працівників до праці» передбачає такі блоки процесів:

1-й – Формування єдиної професійної команди:

- формування доброзичливого клімату в колективі;
- започаткування наставництва.

2-й – Демонстрація на власному прикладі стандартів якості обслуговування Клієнтів.

3-й – Проведення особистих бесід з кожним працівником ТВБВ з періодичністю 1-3 рази на місяць. В ході таких зустрічей керівник ТВБВ визначає сильні та слабкі сторони працівника, надає рекомендації щодо покращення роботи з встановленням конкретних строків, виконання поставлених завдань.

Блок 3-й «Проведення нарад з працівниками ТВБВ» передбачає:

1. Проведення щомісячних нарад з працівниками ТВБВ (з керівниками ТВБВ, які знаходяться в зоні відповідальності) з питань:

- висвітлення результатів роботи ТВБВ за місяць.
- встановлення планів роботи, задач, пріоритетів на наступний місяць.
- визначення кращих працівників ТВБВ (за необхідності - найгірших).
- аналізу відповідності роботи працівників стандартам якісного обслуговування клієнтів.

2. Проведення щоденних 15-ти хвилинних нарад з працівниками ТВБВ перед початком робочого дня з питань:

- встановлення задач і пріоритетів на день;
- інформування щодо нововведень.

3. Проведення щотижневих нарад з працівниками ТВБВ (з керівниками ТВБВ, які знаходяться в зоні відповідальності) з питань:

- аналізу результатів роботи за тиждень;
- висвітлення актуальних питань ключових Клієнтів;
- аналізу скарг клієнтів, конфліктних ситуацій, шляхи вирішення таких ситуацій;
- встановлення планів роботи, задач, пріоритетів на поточний тиждень;

- інформування про нові продукти, умови, нововведення, зміни законодавства.

У клас «Робота з клієнтами» включені:

- 1. Обслуговування Клієнтів за всіма касовими операціями (для ОКП – універсальні працівники).
- 2. Залучення на обслуговування нових Клієнтів та утримання діючих.
- 3. Активне здійснення крос-продажів банківських продуктів, послуг.
- 4. Залучення Клієнтів до дистанційних каналів обслуговування.
- 5. Інформування кожного Клієнта про переваги дистанційного обслуговування в ПТТ, банкоматі, WEB- /Mobile-банкінг «Ощад 24/7», а також інформує про послугу довгострокового списання коштів з карткового рахунку.
- 6. Наочне консультування щодо процедури реєстрації клієнта, власника платіжної картки, емітованої Банком в системі WEB- /Mobile – банкінгу «Ощад 24/7» та наочне ознайомлення Клієнтів з перевагами здійснення операцій в банкоматі, ПТТ.
- 7. Надання Клієнтам консультацій та рекламних матеріалів щодо банківських продуктів та послуг, інформування про проведення акції, тощо.

До блоку 4 «Контроль» включені найголовніші функції керівництва ТВБВ, а саме (рисунок 2.8):

Регламентом визначені й завдання менеджера по роботі з Клієнтами, які за вмістом та призначенням поділені на два класи: «Загальні» та «Робота з клієнтами».

До класу загальних включені такі:

1. Формування позитивного іміджу Банку.
2. Дотримання встановленого режиму роботи.
3. Приділяти увагу тільки одному Клієнту при обслуговування.
4. Виконання планових показників встановлених на тиждень, місяць.
5. Внесення/оновлення актуальної контактної інформації Клієнта до картки Клієнта в АБС «БАРС».

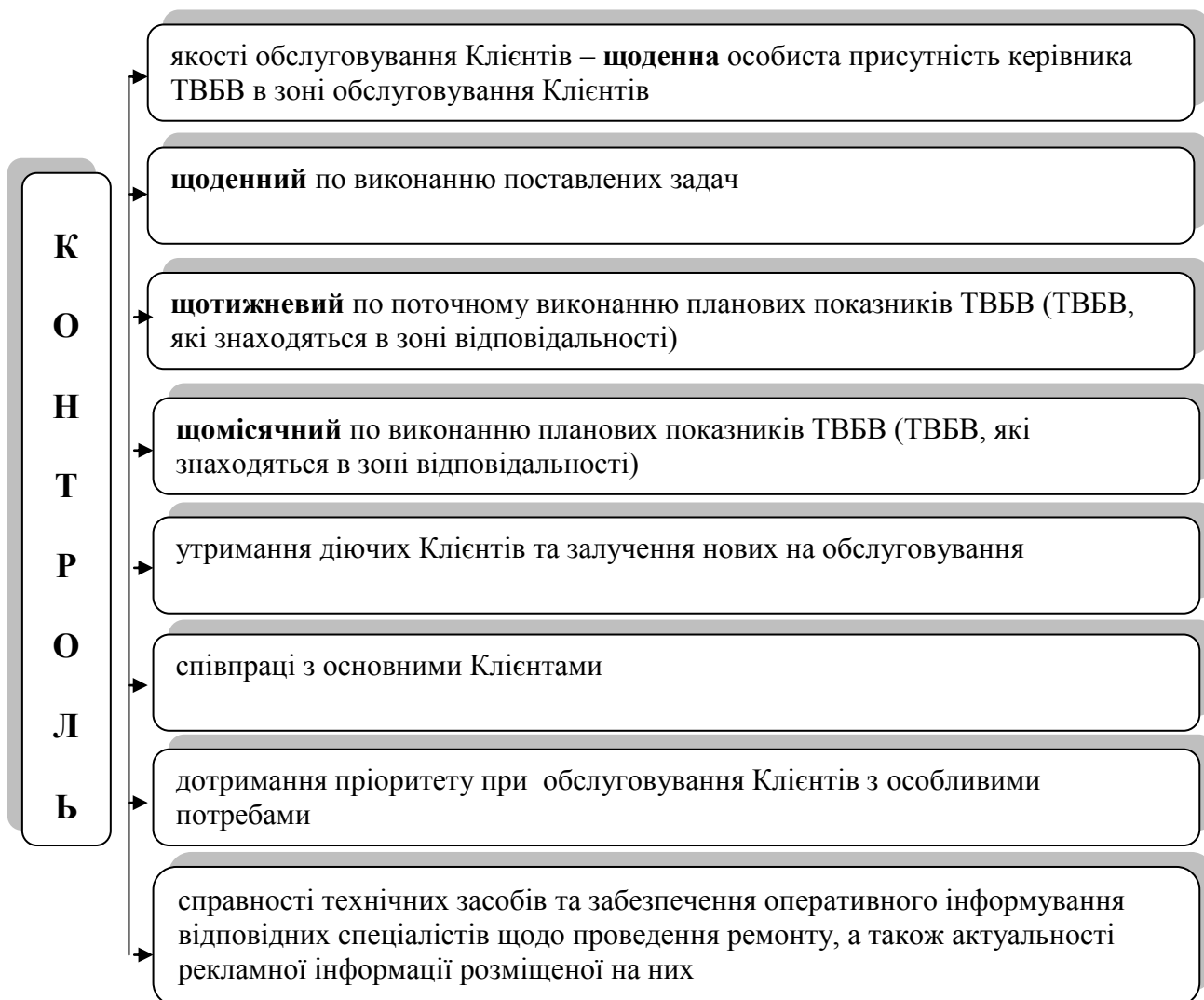


Рисунок 2.8 – Об’єкти контролю керівника ТВБВ [58]

Регламентом діяльності ТВБВ також обумовлені завдання для хол-менеджерів, які також угруповано за змістом та значенням у два класи: «Загальні» та «Робота з клієнтами».

ТВБВ належним чином підтримує загальну стратегію АТДОБУ у напрямку підвищення його конкурентоспроможності шляхом активного використання CRM-системи як інструмент взаємодії банківської сфери з національною економікою. Аналіз змісту завдань доводить, що керівництвом ТВБВ приділяється значна увага якості та культурі роботи спеціалістів з усіма клієнтами, що надає можливість вже на цьому рівні переконатися у клієнтоорієнтованій стратегії Банку.

Склад завдань загального характеру подано на рисунку 2.9.



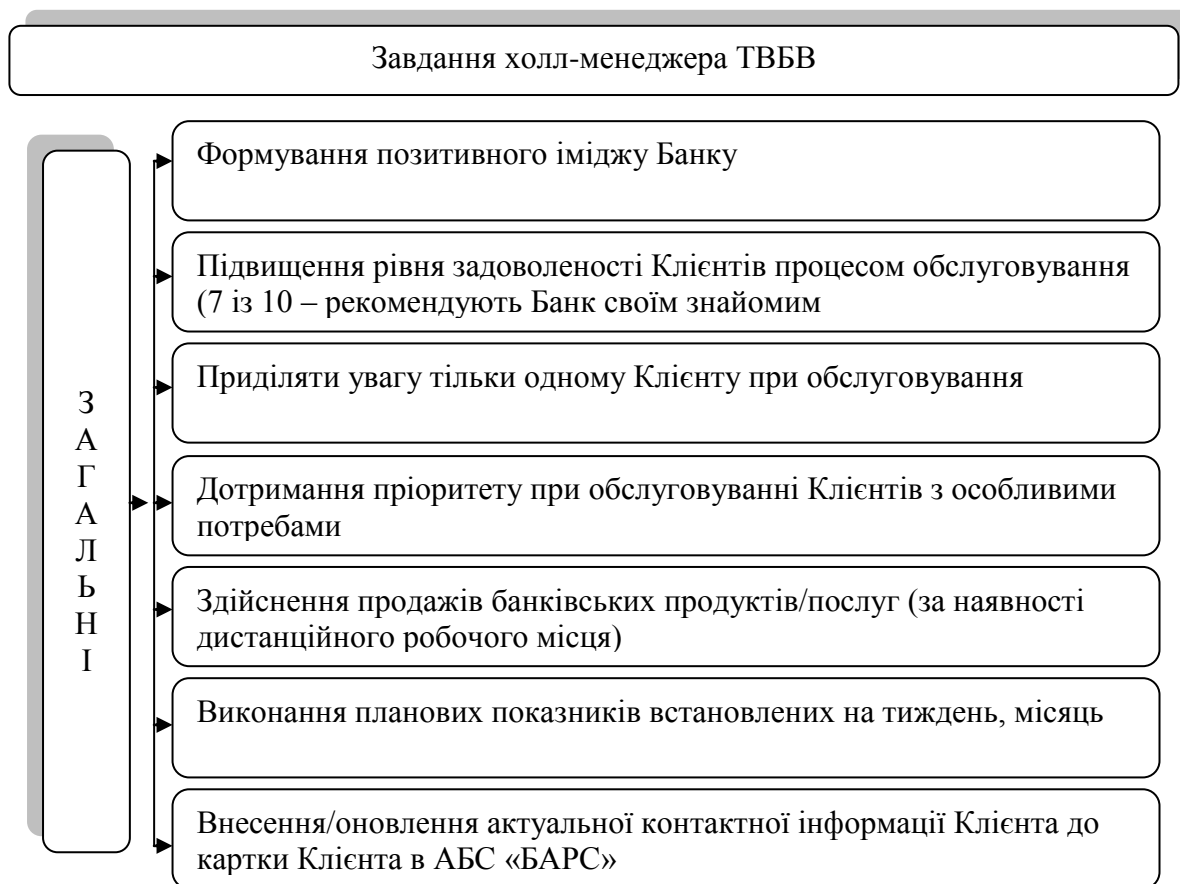


Рисунок 2.9 – Перелік завдань хол-менеджера ТВБВ [56]

До завдань класу «Робота з клієнтами» включені такі:

1. Гостинна зустріч Клієнтів при зверненні до відділення Банку.
2. З'ясування у Клієнтів мети відвідування відділення Банку.
3. Супроводження Клієнтів до працівників ТВБВ або у місця очікувань з пропонуванням води.
4. Інформування кожного Клієнта про можливість та переваги здійснення операцій не в касі Банку, а без черги через ППТ або банкомат (у разі наявності зони самообслуговування).
5. Інформування кожного Клієнта про переваги дистанційного обслуговування в ППТ, банкоматі, WEB- /Mobile-банкінг «Ощад 24/7», а також інформує про послугу довгострокового списання коштів з карткового рахунку.
6. Навчання, консультування Клієнтів щодо роботи з банкоматом, ППТ, дистанційними каналами обслуговування (співробітник не може власноруч (замість Клієнта) здійснювати операції Клієнта у вищезазначених дистанційних

каналах продажів, Клієнт повинен самостійно здійснювати всі операції, керуючись підказками / порадами / рекомендаціями співробітника ТББВ).

7. Наочне консультування щодо процедури реєстрації Клієнта, власника платіжної картки, емітованої Банком в системі WEB- /Mobile-банкінгу «Ощад 24/7».

8. Інформування про переваги та можливості використання платіжної картки, Клієнтів які не мають платіжних карток.

9. Надання Клієнтам консультацій та рекламних матеріалів щодо банківських продуктів та послуг, інформування про проведення акції, тощо.

10. Вчинення запобіжних дій для недопущення виникнення незадоволення обслуговуванням з боку Клієнта (робота з чергою) та попередження виникнення конфліктних ситуацій. У разі їх виникнення інформування про це керівництво ТББВ та вчинення необхідних заходів для їх вирішення

11. Доведення до керівництва ТББВ на нарадах інформацію по зверненнях та претензіях клієнтів, конфліктних ситуаціях тощо.

12. Супроводження клієнта до виходу (у разі відсутності черги), прощання з клієнтом згідно стандартів обслуговування клієнтів

Отже, висновками з питання про діючу у ТББВ CRM-систему у формуванні клієнторієнтованої стратегії акціонерного товариства «Державний Ощадний банк України» можуть дослідження організації роботи з обслуговування клієнтів на робочому місці менеджера по роботі з преміум-клієнтами та доведено про дієвість клієнтоорієнтованої CRM-системи під час роботи.

Із вмісту завдань стало можливим також з'ясувати, що основним програмним продуктом, яким підтримується діюча у ТББВ АБС на сьогоднішній час є АБС «БАРС».

### 2.3 Інформаційне забезпечення CRM-системи акціонерного товариства «Державний Ощадний банк України»

Інформаційні продукти, що використовувалися в банках, пройшли значний шлях розвитку від найпростіших систем обліку первинних документів до окремих модулів та програм підтримки прийняття рішень. Сучасна CRM має базуватися на цілому комплексі програмних продуктів: маркетингових інформаційних систем (далі – МІС), АБС, програмах маркетингових досліджень, системи аналітики в мережі Інтернет, call-трекінг, системи управління розсилками, тощо.

За часів інформаційних технологій дані про клієнтів, конкурентів, ринок стають ключовим елементом у системі менеджменту організації. Посилення взаємозалежності усіх учасників ринку ускладнює процес збору та обробки маркетингової інформації, що викликає потребу в удосконаленні організаційної та програмно-технічної сторони маркетингової інформаційної системи (далі – МІС) у банківській установі. Від якості останньої залежить правильність прийнятих рішень і, відповідно, результат діяльності. Проектування комплексної та збалансованої маркетингової інформаційної системи досягається за рахунок використання сучасних засобів обчислювальної та інформаційної техніки. Таким чином, виникає потреба в обґрунтованому виборі програмних продуктів, які зможуть забезпечити виконання усіх функцій маркетингової інформаційної системи сучасного банку [64].

Уперше термін «маркетингова інформаційна система» був використаний у роботі Д.Ф. Кокста Р.Е. Гуда [65], які розглядали МІС як сукупність процедур та методів планового аналізу та представлення інформації для прийняття рішень. В.М. Юр'єв, І.О. Кульков досліджували потреби в МІС у кожній із маркетингових концепцій, необхідність розвитку МІС для забезпечення автоматизації методів системного аналізу та економіко-математичного моделювання [66].

С.І. Трубочова у своїх роботах аналізує програмні продукти, що використовуються в маркетинговій діяльності, та обґрунтовує необхідність інвестицій в інформаційній технології з метою забезпечення ефективності діяльності, конкурентоспроможності продукції [67].

Теоретичні та практичні аспекти проектування МІС в організації відображені у роботі А.М. Ніколаєва [68]. У роботах М.Б. Яненко, М.Є. Яненко зазначені основні тенденції розвитку інформаційних технологій та їхній вплив на маркетингову діяльність у сфері послуг [69].

Головними вимогами до інформаційних систем банку є сучасність програмно-технічного забезпечення, охоплення усіх видів взаємозв'язку з клієнтами, можливість збору інформації по ним та її аналіз, використання складних факторних моделей для здійснення більш точного прогнозування.

Маркетингова інформація дає можливість визначати відношення споживачів до продуктів та послуг, слідкувати за змінами та тенденціями ринку, підвищувати ефективність роботи організації, координувати стратегію та оцінювати її результати, визначати та формувати конкурентні переваги. Потреба у більш повній та якісній інформації задовольняється за рахунок швидкого розвитку інформаційних технологій. У свою чергу, необхідність постійного удосконалення інформаційних технологій обумовлена такими факторами:

1) з кожним роком обсяг виробленої інформації зростає. Так, за даними дослідження компанії IDC, обсяг інформації буде подвоюватися кожні 1,5 роки [70];

2) спостерігається зростання кількості мобільних користувачів; передбачається, що майже третина користувачів Інтернету буде використовувати мобільні пристрої [71];

3) поширюється взаємодія між людьми через системи обміну миттєвими повідомленнями та соціальні мережі; за прогнозами кількість таких взаємодій зросте у 8 разів [72];

4) зростає електронна торгівля [73];

5) стираються межі ринків, конкурентами стають компанії з інших сфер. Так, у цьому році соціальна мережа Twitter розробила систему платежів за допомогою твіттів (повідомлень, де зазначаються сума коштів, платник та отримувач) [74].

Управління взаємовідносинами з клієнтами (англ. Customer Relationship Management) – прикладне програмне забезпечення для організацій, призначене для автоматизації стратегій взаємодії з замовниками (клієнтами), зокрема для підвищення рівня продажів, оптимізації маркетингу і поліпшення обслуговування клієнтів шляхом збереження інформації про клієнтів та історії взаємодії з ними.

Дані програми дозволяють проводити SWOT-,GAP-, Portfolio-аналіз, формувати оптимальну структуру збуту продуктів, стратегічні плани та здійснювати прогнози.

На відміну від ERP та CRM систем, вони є супроводжуючими інформаційними системами. У таблиці 2.1 проведений порівняльний аналіз даних програмних продуктів.

Таблиця 2.1 – Порівняльний аналіз функціональних можливостей інформаційних продуктів, які використовуються у маркетинговій діяльності [78]

Тип системи	Системи класу ERP	CRM-системи	Програми маркетингового аналізу
1	2	3	4
Призначення	Ведення обліку операцій, фінансів, активів, персоналу	Агрегування та аналіз інформації зі всіх каналів (ERP, call-центр, корпоративний сайт, e-mail-розсилки)	Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища
Обмеження	Інформація фіксується лише у випадку руху активів	У низці випадків є інтегруючим елементом, не функціонують самостійно	Мають вузьке призначення. Не можуть бути використані для внутрішнього обліку

Продовження таблиці 2.1

Функції	Ведення первинного обліку операцій. Формування звітів щодо руху коштів, активів. Базовий аналіз динаміки показників	Ведення обліку не лише операцій, руху активів, а і контактів з клієнтами, які не спричиняють рух коштів. Збір та аналіз якісної інформації. Прогнозування змін. Деякі продукти включають повнофункціональні модулі для маркетингового аналізу	Аналіз кількісних та якісних факторів, у т.ч. по конкурентам, суміжним ринкам. Моделювання багатофакторних моделей та оцінка впливу окремих з них
Переваги	Відповідають вимогам національного та міжнародного законодавства щодо ведення обліку. Сучасні продукти можуть містити окремі модулі аналізу	Мають можливості до інтеграції з окремими системами, формують єдиний інтерфейс для доступу к різним базам даних	Використовують складні методики економіко-математичного моделювання, можуть надавати прогнози та враховувати значну

Як видно з таблиці 2.1, найбільші можливості мають CRM-системи. Разом з ERP-продуктами вони можуть бути єдиними програмними продуктами для ведення обліку та аналізу операцій в банку. Проте їхні можливості щодо проведення значних досліджень та прогнозування обмежені. Тому за доцільне побудову інформаційної системи на базі CRM-систем, які будуть інтегровані з ERP та спеціальними програмами маркетингових досліджень. Було виділено найбільш важливі функції CRM систем, які автоматизують окремі операції та дозволять швидко отримати ефект:

- автоматичний розрахунок фінансової цінності клієнта (за свідченнями працівників навіть великих банків, розрахунок фінансової цінності здебільшого проводиться для юридичних осіб, позичальників та здійснюється «вручну»);
- прогнозування грошових потоків банку з урахуванням рівня взаємовідносин банку з клієнтами;
- формування та аналіз воронки продажів;
- аналіз ефективності маркетингових інструментів;

- формування єдиної бази даних з урахуванням усіх каналів зв'язку, у тому числі соціальних мережах, сайту банку – комплексний на повний профіль клієнта;
- автоматизація маркетингу (розсилки, sms, дзвінки).

Ці функції дозволяють отримати значний ефект. Зокрема, за даними компанії Nucleus Research, коефіцієнт відтоку клієнтів у середньому знижується на 20%, обсяги продаж зростають на 15%, звільняється до 50% часу співробітників, процес продажів пришвидшується у низці випадків до 5 разів [75].

Як висновок, треба зазначити, що CRM – це не технологія. Упровадження цього продукту без відповідної маркетингової стратегії не дає жодного результату, що підтверджують дані досліджень таких міжнародних компаній, як Gartner Group та Forrester Research, згідно з якими майже половина впроваджень CRM програм є провальними, тобто не окупаються.

CRM програми є інформаційним забезпеченням системи управління взаємовідносинами банку з клієнтами, оскільки вирішують низку завдань для розуміння та задоволення потреб клієнтів банку, а саме:

- аналіз поведінки споживачів послуг;
- формування карти контактів клієнтів;
- прогнозування потенційних потреб та відповідних продуктів;
- формування планів розвитку клієнтів на основі ретроспективного аналізу та Big Data;
- зниження витрат за рахунок автоматизації процесів по взаємодії з клієнтами.

Отже, доцільність використання інформаційних систем на базі CRM пояснюється посиленням впливу зовнішніх чинників, наприклад, підвищення конкуренції, розвиток мобільних пристроїв, соціальних мереж, та відповідно зростанням вимог з боку самих споживачів. Це вимагає від маркетингової інформаційної системи кросфункціональності та можливості інтеграції з найбільш поширеними продуктами, які можуть використовуватися в управлінській та маркетинговій діяльності банку [64].

Дослідженнями діяльності ТББВ виявлено, що у практиці CRM-системи використовуються: АБС «БАРС», та система Microsoft Dynamics XRM 2016.

Ядром автоматизації в ТББВ є АБС «БАРС», що функціонально забезпечує виконання банківських операцій, їх облік та отримання всіх необхідних в роботі форм звітності. Від можливостей даної системи залежить швидкість і в певній мірі якість обслуговування клієнтів, ефективність роботи працівників та апарату управління, успішність банку загалом. За допомогою АБС «БАРС» менеджер реєструє дані клієнта, відкриває рахунки, депозити тощо. 80% роботи, менеджер виконує за допомогою АБС «БАРС». Велика частка цієї успішності залежить від того як оперативно та достовірно здійснюються банківські операції та відображаються в інформаційній базі для обробки, консолідації тощо з метою надання своєчасної інформації для прийняття управлінських рішень. В умовах, коли банк складається з великої кількості територіально-розподілених по регіону чи країні філій є необхідність створення АБС на базі сучасних технологій, як наприклад, клієнт/сервер, WEB, SQL тощо.

Автоматизовану банківську систему можна визначити як систему, що функціонує на базі засобів обчислювальної техніки, які зв'язані між собою локальною чи глобальною мережею передачі даних і забезпечують процес збору, введення, передачі, обробки, збереження, поновлення даних для рішення проблем управління діяльністю банку. Очевидно, що з урахуванням вимоги повноти та інтегрованості АБС має охоплювати всю сукупність банківських задач та комплексно вирішувати проблему автоматизації банківської діяльності. Саме таку АБС називають інтегрованою (ІАБС).

АБС «БАРС», як будь-яка автоматизована система, складається з функціональної та забезпечувальної частин, які в свою чергу діляться на підсистеми, комплекси програм чи АРМи. Забезпечувальна частина має надати всі види ресурсів, що необхідні для експлуатації системи. До складу забезпечувальної частини АБС входять підсистеми технічного, математичного, інформаційного, організаційно-правового та лінгвістичного забезпечення.



Підсистема технічного забезпечення – це комплекс апаратно-технічних засобів обчислювальної техніки та телекомунікаційного обладнання для збору, обробки та обміну інформацією з внутрішніми та зовнішніми користувачами.

Сьогодні технічне забезпечення Банку складається з потужних комп'ютерів з серверною архітектурою та ПК для робочих станцій користувачів, модемів, маршрутизаторів, мультиплексорів, каналів зв'язку, пристроїв безперебійного живлення, сканерів, друкуючих засобів, мережевих адаптерів і концентраторів тощо [76].

Підсистема математичного забезпечення – це комплекс алгоритмів економіко-математичних методів для обробки даних та автоматизації складання форм бухгалтерської і статистичної звітності.

Підсистема інформаційного забезпечення – це сукупність типових форм первинних документів і форм звітності, систем класифікації та кодування інформації, файлів даних, що складають базу даних і використовуються для автоматизованого рішення задач банківської діяльності.

Підсистема організаційно-правового забезпечення – сукупність нормативно-правових актів, інструктивних і методичних матеріалів, що встановлюють технологію функціонування АБС та права й обов'язки персоналу, що обслуговує АБС.

Підсистема лінгвістичного забезпечення складається із засобів ведення діалогу системи з людиною, та сукупності мовних засобів програмування, опису даних, запитів для пошуку інформації в БД тощо.

В діяльності сучасних банківських установ, у тому числі й в ТББВ можна виділити компоненти, що у випадку автоматизації є елементами та складовими частинами АБС. Мова піде про фронт-офіси, бек-офіси та ядро.


Фронт-офіси – це компоненти системи, що призначені для введення первинної інформації, автоматизації праці банківських працівників на робочих місцях та безпосередньої взаємодії з клієнтами чи контрагентами банку.

В практичній діяльності можна виділити наступні фронт-офіси: індивідуального бізнесу, корпоративного бізнесу, операцій на фінансових ринках, віддаленого обслуговування клієнтів в торгових точках тощо.

Бек-офіси – це компоненти, що призначені для синтетичного та аналітичного бухгалтерського обліку документів, операцій чи угод отриманих від фронт-офісів.

Прикладами бек-офісів можуть бути: облік операцій в іноземній валюті, облік різного роду торгових операцій, облік операцій з цінними паперами, облік кредитів тощо.

Можна виділити компоненти, що наділені функціями одночасно фронт- і бек-офісів. До таких можна віднести: касове та розрахункове обслуговування клієнтів, депозитні операції, кореспондентські відносини, міжбанківські розрахунки, внутрішньобанківські операції тощо. Саме дані компоненти входять до операційного дня банку (ОДБ), тобто сукупності операцій які банк проводить на протязі встановленого регламентом роботи часу. Саме ці операції здійснюються і відразу знаходять відображення у фінансовому обліку, призводять до руху коштів чи цінностей, зміни балансу.

З точки зору процесу автоматизації, банківська діяльність характеризується великою кількістю інформаційних зв'язків між центром або ядром, що здійснює фінансовий облік всіх банківських операцій з внутрішніми клієнтами, якими є власне працівники банку та зовнішніми клієнтами, тобто клієнтурою банку, іншими банками та суб'єктами фінансових ринків. У загальному випадку структурну схему взаємозв'язків між компонентами процесу діяльності банку представимо на  рисунку 2.10.

Враховуючи тісні взаємозв'язки між складовими компонентами в процесі діяльності банку, можна функціональну структуру АБС визначити окремими модулями. Очевидно, що можна виділити дві групи модулів: фронт-офіси та бек-офіси, які визначаються за відповідними напрямками діяльності.

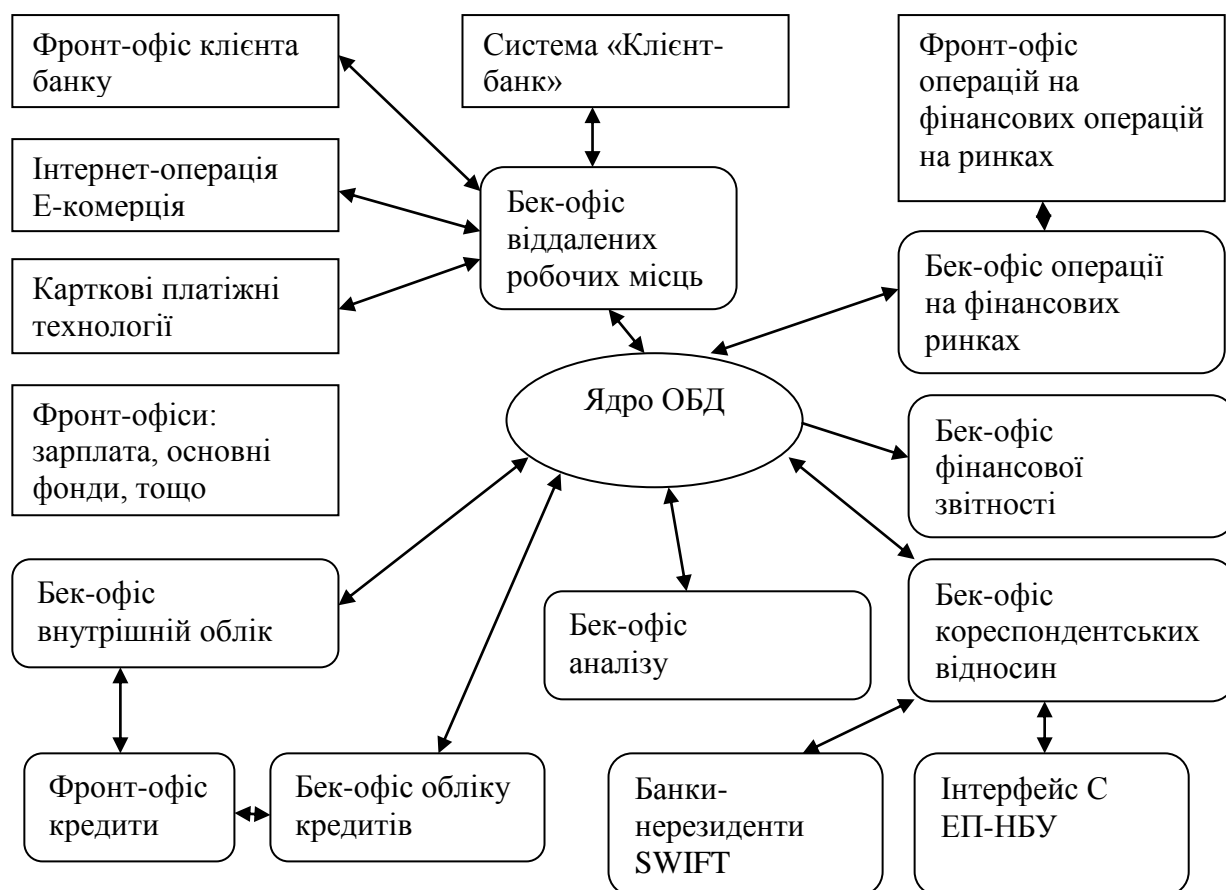


Рисунок 2.10 – Схема взаємозв'язків між компонентами АБС [65]

Модулі фронт-офісів автоматизують процес первинного обліку в банківській діяльності в залежності від базового елемента системи, а саме документа, операції, угоди тощо. Дана група модулів взаємодіє з клієнтурою, іншими банками, банками нерезидентами, системами електронної комерції, пластиковими платіжними системами, тощо.

Наприклад, видача кредиту починається з роботи модуля фронт-офісу, а саме автоматизованого складання кредитної угоди.

Модулі бек-офісів автоматизують процес обробки інформації отриманої від модулів фронт-офісів для обліку банківських операцій, операцій на фінансових ринках, отримання форм та файлів звітності, аналізу банківської діяльності тощо. Наприклад, функція бухгалтерського обліку виданого кредиту буде задачею модуля бек-офіса. Загалом модульний підхід дозволяє при розробці АБС об'єднувати модулі в підсистеми.

У складі АБС, функціонально можна виділити такі підсистеми:

– операційний день банку;

- управління касовими операціями;
- управління депозитами, управління кредитними ресурсами;
- управління операціями з іноземною валютою;
- управління цінними паперами;
- облік внутрішньобанківських операцій;
- інтерфейс СЕП НБУ;
- управління розрахунками за пластиковими платіжними картками;
- формування форм і файлів бухгалтерської та статистичної звітності;
- аналіз діяльності банку.

Аналізом потоків вхідної та вихідної інформації в АБС, з'ясовано, що більшість підсистем використовує як вхідну так і надає користувачам результат обробки – вихідну інформацію.

Наприклад, якщо взяти до уваги підсистему «Управління кредитними ресурсами». Від клієнта банк отримує вхідну інформацію щодо бажаного розміру кредиту та про результати діяльності за останній квартал чи півріччя, отримує від клієнта всі необхідні документи. В співпраці формується кредитна угода. Вихідною інформацією є прогнозування платежів клієнта з погашення кредиту та відсотків за ним і складання графіка погашення. В процесі погашення кредиту тіла та відсотків за ним знову ж таки відбувається взаємний обмін інформацією. Клієнт подає документи в банк на списання коштів із свого поточного рахунку в зазначених сумах, а банк списує вказані кошти та надає клієнту підтвердження виписки з рахунків тощо.

Враховуючи взаємозв'язки між складовими компонентами діяльності банку та все вище сказане, можна запропонувати структурну схему АБС на рисунку 2.11.

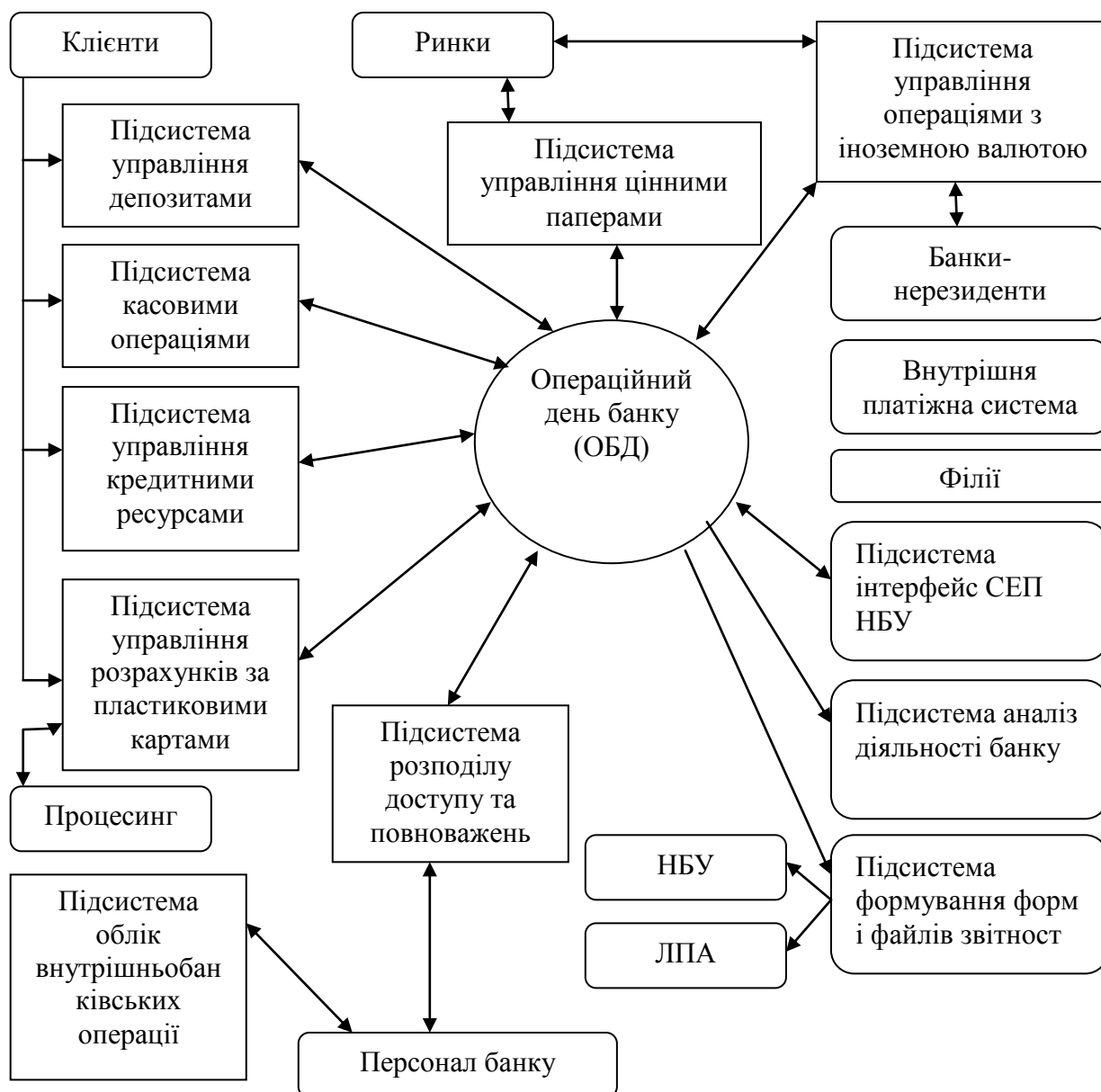


Рисунок 2.11 – Структурна схема функціональної частини АБС [65]

Нижче надано характеристику кожної з основних підсистем АБС в розрізі функціонального призначення та деяких моментів алгоритмічних рішень.

Підсистема «Операційний день банку» – є ядром і базовою підсистемою АБС, що має входити до складу будь-якої банківської системи, яка сертифікована НБУ для використання в банківській системі України. Функціонально підсистема забезпечує:

- відкриття, закриття та ведення аналітичних, поточних, особових, розрахункових банківських рахунків згідно з вимогами стандарту євробухобліку, за яким банківська система України працює з 01.01.1998 року;
- створення та ведення масивів нормативно-довідникового забезпечення;
- введення та бухгалтерське проведення платіжних документів, банківських операцій тощо;
- обробку поточних, розрахункових, особових аналітичних та балансових рахунків з метою проведення аналітичного та синтетичного обліку;
- формування форм бухгалтерської звітності за кожний операційний день.

Основним завданням даної підсистеми є відображення в бухгалтерському обліку всіх проведених банком операцій протягом операційного часу.

Підсистема «Розподіл доступу та повноважень» призначена для надання повноважень та доступу банківському персоналу до інформаційної бази згідно посадових обов'язків. Функціонально підсистема виконує таке:

- уведення, видалення та корегування інформації в довіднику «Службовці банку»;
- уведення довідників та класифікаторів: «Системні повноваження», «Фінансові повноваження», «Посадові обов'язки», «Структурні підрозділи»;
- призначення паролів посадовим особам для захисту доступу до АБС;
- забезпечення доступу до реквізитів, таблиць, файлів бази даних згідно заданого розподілу повноважень та виключає несанкціонований доступ до АБС.

Підсистема «Управління касовими операціями» призначена для автоматизації банківських операцій з готівкою в національній та іноземній валюті і їх обліку. Функціонально підсистема автоматизує:

- роботу прибуткової каси та введення прибуткових касових документів;
- роботу видаткової каси та введення видаткових касових документів;
- роботу вечірньої каси, що працює в післяопераційний час та введення прибуткових касових документів;
- роботу каси перерахунку коштів та процес інкасації готівки;

- налаштування касових операцій з метою утримання та зарахування в доходи банку комісійних зборів;
- роботу щодо забезпеченості каси готівкою та обліку підкріплень приписних кас, балансових та безбалансових філій банку;
- роботу з обліку цінностей та документів суворої звітності в касовому сховищі;
- роботу валютної операційної каси та обмінного валютного пункту;
- формування внутрішніх форм звітності: прибуткових та видаткових касових журналів тощо.

Підсистема «Управління депозитами» призначена для автоматизації обслуговування фізичних і юридичних осіб при здійсненні депозитних операцій, тобто внесенні тимчасово вільних коштів на депозитні рахунки в банку. Функціонально підсистема здійснює:

- уведення документів та угод про здійснення депозитних операцій;
- облік депозитних операцій;
- нарахування відсотків за депозитними рахунками;
- формування форм звітності щодо діяльності банку на ринку депозитів.

Підсистема «Управління кредитними ресурсами» призначена для автоматизації функцій працівників кредитного відділу банку в процесі підготовки, надання та повернення кредитів і відсотків за ними. Функціонально підсистема здійснює:

- автоматизацію аналізу фінансового стану позичальника;
- автоматизовано визначає кредитоспроможність позичальника;
- прогнозування та оцінку ризику при кредитуванні;
- складання та облік кредитних угод;
- нарахування відсотків за кредитними угодами;
- уведення документів щодо погашення кредиту та відсотків за ним;
- складання графіків погашення кредитів і відсотків за ними;
- складання та облік угод на пролонгацію кредиту;
- визначення, облік, та контроль погашення кредитної заборгованості;

- уведення та коригування процентних ставок за угодами на кредити та пролонгацію, простроченими відсотками тощо;
- формування та аналіз портфеля кредитних ресурсів і визначення розміру обов'язкового резервування.

Дана підсистема взаємозв'язана з підсистемою операційний день банку в якій здійснюються бухгалтерський облік за кредитними операціями при видачі та погашенні кредиту, облік погашення відсотків, заборгованості тощо.

Підсистема «Управління операціями з іноземною валютою» призначена для автоматизації сукупності банківських операцій, що здійснюються з залученням іноземної валюти. Функціонально дана підсистема забезпечує:

- уведення офіційного та комерційного курсів валют;
- щоденно автоматизований перерахунок сум на валютних рахунках в еквіваленті щодо національної валюти;
- облік обмінних та торгових операцій в іноземній валюті;
- підготовку та введення банківських повідомлень у форматі MT-100 або MT-200 для передачі засобами телекомунікаційної мережі SWIFT банкам нерезидентам;
- облік операцій, що здійснюються банком на між банківській валютній біржі;
- формування форм та файлів звітності щодо діяльності банку на валютному ринку.

Підсистема «Управління цінними паперами» призначена для автоматизації функцій працівників відділу цінних паперів щодо торгівлі цінними паперами та обліку відповідних операцій. Слід зазначити, що підрозділи цінних паперів при банківських установах здійснюють свою діяльність керуючись нормативно-правовою базою Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку (ДКЦПФР) і банківським законодавством. Власне робота реєстратора повністю підконтрольна ДКЦПФР. Тому ДКЦПФР надає і супроводжує програмне забезпечення щодо діяльності реєстратора та депозитарної діяльності. З боку АБС залишаються наступні функції:

- облік операцій з акціями власної емісії;



- облік операцій з борговими цінними паперами (векселями, сертифікатами, акціями відкритих акціонерних товариств);
- облік операцій на фондовому ринку;
- автоматизація формування портфеля цінних паперів та управління ним;
- автоматизація прогнозування стану фондового ринку.

Підсистема «Облік внутрішньобанківських операцій» призначена для обліку власних операцій банку. Дана підсистема тісно зв'язана з підсистемою операційний день банку і функціонально забезпечує:

- автоматизоване нарахування заробітної плати співробітникам банку;
- автоматизацію обліку основних засобів банку, нематеріальних активів та малоцінних, швидкозношуваних предметів;
- автоматизоване нарахування амортизації основних засобів та нематеріальних активів і її облік;
- автоматизацію обліку операцій на складі;
- автоматизацію господарських витрат та коштів в підзвіті;
- автоматизацію обліку доходів та витрат банку, визначення поточного результату діяльності;
- формування форм звітності щодо внутрішньобанківської діяльності;
- автоматизацію податкового обліку та складання податкової декларації і додатків до неї.

Підсистема «Інтерфейс СЕП НБУ» призначена для формування та обміну відповідними типами файлів, що узгоджується з певними стандартами СЕП НБУ у випадку здійснення міжбанківських електронних платежів. Функціонально вона автоматизовано забезпечує:

- уведення міжбанківських платіжних документів;
- формування та видачу сеансів обміну АРМ-НБУ;
- підготовку файлів початкових або вихідних платежів;
- обробку файлів вхідних міжбанківських платежів;
- надання інформації про стан обміну міжбанківськими електронними платежами;

- динамічне відображення процесу міжбанківських розрахунків на внутрішніх кореспондентських рахунках чи субрахунках;
- захист електронних платіжних документів шляхом накладання електронних цифрових підписів та криптозахисту;
- контроль проходження файлів електронних платежів наданням відповідних файлів про результат прийняття.

Підсистема «Управління розрахунками за пластиковими платіжними картками» призначена для автоматизації безготівкових розрахунків фізичних осіб з використанням пластикових платіжних карток. Функціонально підсистема забезпечує автоматизацію:

- обслуговування та обліку руху коштів на карткових рахунках своїх клієнтів;
- обслуговування та обліку операцій з клієнтами, що не мають відкритих карткових рахунків в даному банку;
- безготівкового обслуговування клієнтів в торгових точках з допомогою POS-терміналів;
- обслуговування клієнтів та обліку операцій в банкоматах з метою видачі або внесення готівки;
- обліку взаємозаліків та доходів за операціями з платіжними картками.

Підсистема «Формування форм і файлів бухгалтерської та статистичної звітності» призначена для складання форм і файлів бухгалтерської та статистичної звітності для надання внутрішнім і зовнішнім користувачам. Функціонально підсистема автоматизує:

- складання щоденних, тижневих, місячних, квартальних, річних файлів звітності, що надаються в установленому порядку НБУ;
- складання форм звітності для внутрішніх користувачів, наприклад щоденного оборотно-сальдового балансу, оборотно-сальдових відомостей, касових журналів тощо;
- формування і роздрук інформації та документів необхідної для обслуговування клієнтури, а саме виписок з особових рахунків, електронних платіжних документів тощо;

- формування та надання необхідних форм звітності головному чи вищестоящому банку;
- складання форм звітності в установленому порядку для ДПА, правоохоронних органів, тощо.

Вхідна інформація для формування файлів статистичної звітності знаходиться в базі даних підсистеми операційний день банку, а підсистема формування файлів і форм звітності автоматизовано складає відповідні форми за встановленими стандартами. НБУ надає комерційним банкам АРМ «Статзвітність», що дозволяє формувати файли стат-звітності згідно прийнятих стандартів та останніх вимог нормативних документів. АРМ «Статзвітність» не може враховувати особливості всіх існуючих АБС банків з метою імпорту необхідних даних з БД АБС в АРМ. Тому проблема вирішується ручним уведенням певної, як правило узагальненої інформації в АРМ «Статзвітність» за відповідним шаблоном, для формування вихідних файлів статзвітності. Кожна банківська установа передає в репозитарій статзвітності НБУ файли з відповідними показниками де вони обробляються і формуються необхідні форми звітності.

Підсистема «Аналіз діяльності банку» призначена для вирішення аналітичних задач класу OLAP щодо основних напрямків діяльності банку. Функціонально підсистема забезпечує:

- аналіз виконання банком нормативів економічної діяльності НБУ;
- аналіз доходів, витрат, прибутковості та рентабельності банку ;
- аналіз структури пасивів;
- аналіз структури активів;
- аналіз консолідованого балансу та в розрізі класів, розділів, груп;
- аналіз виконання бізнес плану доходів та витрат;
- аналіз розподілу і освоєння фондів банку.

Модуль «Маркетинг» дає можливість створювати тематичні групи клієнтів, розробляти маркетингові сценарії, розсилати індивідуальні пропозиції. У

користувачів є інструменти для оцінки ефективності проведених заходів, «підрахунку співвідношення витрат і доходів по маркетингових акціях.

Модуль «Обслуговування клієнтів» дозволяє аналізувати інформацію і розподіляти працівників відповідної компетенції для надання даних клієнтам, складати «лист очікування», використати базу для відповіді на запити і враховувати тимчасові ресурси. Для роботи спеціалістів з даною системою ТВБВ використовує інструктивні матеріали (рисунок 2.12).

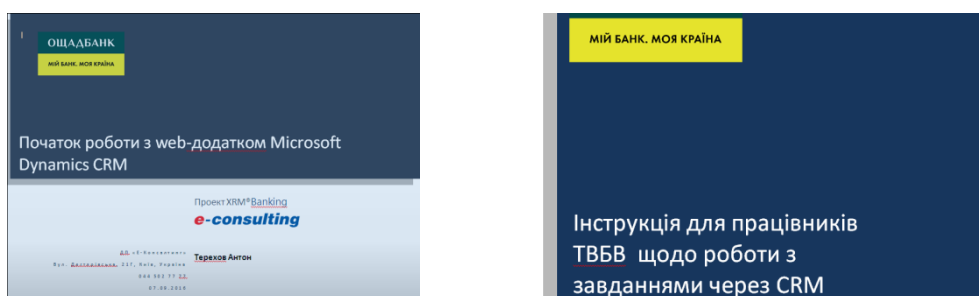


Рисунок 2.12 – Скриншоти титульних сторінок інструктивних матеріалів для роботи з CRM-системою, складено автором за даними установи

В інструктивному матеріалі «Інструкція для працівників ТВБВ щодо роботи з завданнями через CRM» покроково показано як працювати з системою: як реєструвати дані клієнта, як дивитись та коригувати цю інформацію. Детально показано як правильно закривати задачі та спілкуватись з клієнтами. «Початок роботи з web-додатком Microsoft Dynamics CRM» – це інструкція АТ «Державний Ощадний банк України», де детально розписуються перші кроки менеджера при початку роботи в системі та взагалі розповідається про CRM-систему.

Як структурна складова АТДОБУ у межах корпоративної ІБАС ТВБВ користується Microsoft Dynamics CRM – пакет програмного забезпечення для управління взаємовідносинами з клієнтами, розроблений компанією Microsoft.

Отже, можна стверджувати що діюча у межах CRM-системи ТВБВ АБС забезпечує автоматизацією усі процеси банківської установи.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ CRM-СИСТЕМИ АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «ДЕРЖАВНИЙ ОЩАДНИЙ БАНК УКРАЇНИ»

#### 3.1 Порівняльна характеристика CRM-систем вітчизняного ринку

В сучасних умовах функціонування фінансово-кредитні установи змушені розробляти індивідуальний підхід до кожного клієнту, який користується банківськими продуктами або послугами. Впровадження CRM в діяльність банку дозволяє вирішувати основні проблеми та якісно змінювати організацію процесу взаємодії з клієнтами:

- проводити систематичний фінансовий аналіз клієнтів банку;
- аналізувати та систематизувати клієнтську базу банку (оцінка кредитоспроможності позичальників, проведення оперативного моніторингу рівня та якості попиту на послуги банку);
- виділяти найбільш цінних клієнтів з точки зору прибутковості та виключати збиткових та недобросовісних клієнтів;
- розробляти нові продукти та програми лояльності на основі акумульованої та проаналізованої інформації про клієнтів.

Ринок CRM-систем стрімко розширюється, і користувачам стає дедалі складніше об'єктивно оцінити ту чи іншу систему і прийняти рішення, на якій з них зупинити свій вибір [83]. Відставання українських компаній – як постачальників, так і замовників рішень – в розумінні та освоєнні технологій для управління взаємодією з клієнтами, ще зовсім недавно становило ціле десятиліття, швидко скорочується [84].

Сучасні CRM-системи як інструмент автоматизації CRM-стратегії дозволяють банкам суттєво покращити роботу з клієнтами та збільшити обсяг реалізації банківських продуктів. CRM-системи забезпечують координацію дій

різних організаційних підрозділів банку на основі загальної платформи взаємодії з клієнтами.

Сьогодні на ринку існують багато пропозицій щодо програмного забезпечення CRM- систем: Oracle Siebel CRM, SAP CRM, Microsoft Dynamics CRM, BasePlan, ClientoBox, ASoft CRM, Terrasoft XRM та ін. [85], які виконують оперативні, аналітичні та колабораційні функції. В якості ключового інструменту для залучення та утримання клієнтів, прикладні програми CRM дозволяють мінімізувати людський фактор при роботі з клієнтами та підвищити прозорість діяльності у сфері продажів, маркетингу та клієнтського обслуговування [83].

Основні постачальники систем програмного забезпечення управління взаємовідносинами з клієнтами в Україні представлені на рисунку 3.1.

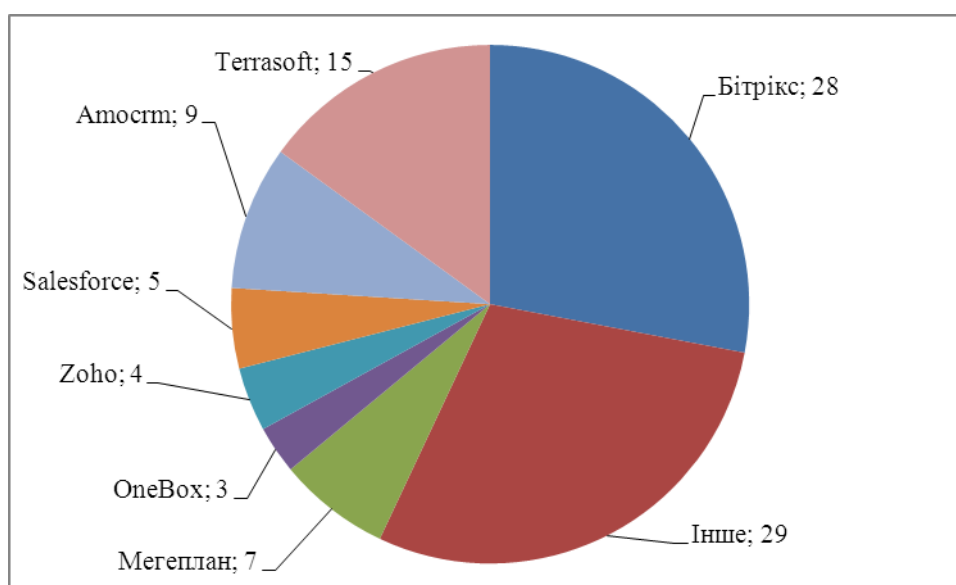


Рисунок 3.1 – Основні постачальники CRM-систем в Україні у 2017 р [54]

Більшість CRM-систем і рішень, що просуваються сьогодні постачальниками в Україні, наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – CRM-системи на Українському ринку [83]

Компанія	Продукт	Короткий опис пропозиції
«1С»	Управління торгівлею	Базові функції CRM з можливістю нарощування функціональності
	«Управління виробничим підприємством 8.0»	Базові функції CRM з можливістю нарощування функціональності
АВВУУ	Продукти на платформі «1С» версії 7.7 і 8.0	Розробка і поставка спеціалізованих рішень
IDM	Microsoft CRM	Повний спектр послуг з упровадження CRM-стратегії на базі Microsoft CRM
Epicor - Scala	iScala Customer Relationship Management	Обслуговування клієнтів
	iScala CRM Service	Обробка запитів клієнтів та їх підтримка
	iScala CRM Sales	Повне охоплення усього процесу – від першого контакту з потенційним клієнтом до постачання продукту і отримання оплати
«Інком»	Siebel	Повний спектр послуг з упровадження CRM-стратегії на базі продуктів Siebel
ЦКТ «ІнфоПлюс»	CRM InfoSales	Власна розробка, адаптована під декілька вертикальних рішень
	IFS Applications	У складі є функціональність CRM-систем
«Квазар-Мікро»	Microsoft CRM	Повний спектр послуг з упровадження CRM-стратегії на базі Microsoft CRM
	Oracle CRM	Розширений набір функцій для великих компаній з розподіленою інфраструктурою
	Microsoft Dynamics Navision	Програмний продукт з інтегрованим модулем CRM
	Microsoft Dynamics Ахарта	Програмний продукт з інтегрованим модулем CRM
«Лабораторія Форт»	Fort:SalesOffice	Легке універсальне рішення на базі платформи «1С 7.7.». Власна розробка
	«Управління торгівлею 8.0»	Базові функції CRM з можливістю нарощування функціональності
	«Управління виробничим підприємством 8.0»	Базові функції CRM з можливістю нарощування функціональності
	«Форт:Поліс Асістанс»	Спеціалізована CRM-підсистема програмного комплексу для центрів медичного страхування й обслуговування.

Продовження таблиці 3.1

Oracle	E-Business Suite	CRM-блок, що містить більше 50 різних модулів. Рішення в області маркетингу, управління продажами та сервісного обслуговування.
«Парус»	«Парус – Менеджмент и Маркетинг»	Коробкове рішення для побудови «операційної» CRM-системи
	«Парус – Предприятие 8»	Програмний продукт з інтегрованим модулем CRM
«ПроФИКС»	SalesLogix	CRM-рішення, з урахуванням специфіку бізнесу замовників
«Софтлайн»	SugarCRM	Рішення на базі відкритого коду, орієнтоване на середній та малий бізнес
Softline Business Intelligence	NCR Teradata	Проекти по Data Mining
	KXEN	Побудова описових і передбачуваних моделей
«Террасофт»	Terrasoft CRM	22 готових CRM-рішення для різних галузей бізнесу, консалтинг

Дані таблиці 3.1 містять відомості про найбільш популярні у світі ІТ-компанії з розробки сучасних програмних продуктів та CRM-систем для різних сфер. Серед представлених у таблиці 3.1 фігурує Українська компанія Terrasoft – розробник програмного забезпечення корпоративного класу, в першу чергу відома як виробник систем класу CRM, BPM і Service Desk. Крім розробки програмних продуктів займається ІТ-консалтингом і реалізує комплексні проекти з впровадження CRM-стратегії і автоматизації підприємств.

Станом на вересень 2015 року, програмні продукти Terrasoft використовують в роботі понад 6000 підприємств, а партнерська мережа розробника представлена більш ніж 200 компаніями, що вказує на те, програмні продукти Terrasoft користуються великим попитом у всьому світі .

На офіційному сайті компанії (<https://www.terrasoft.ua/software>) представлена повна характеристика компанії та її продуктів (рисунок 3.2).



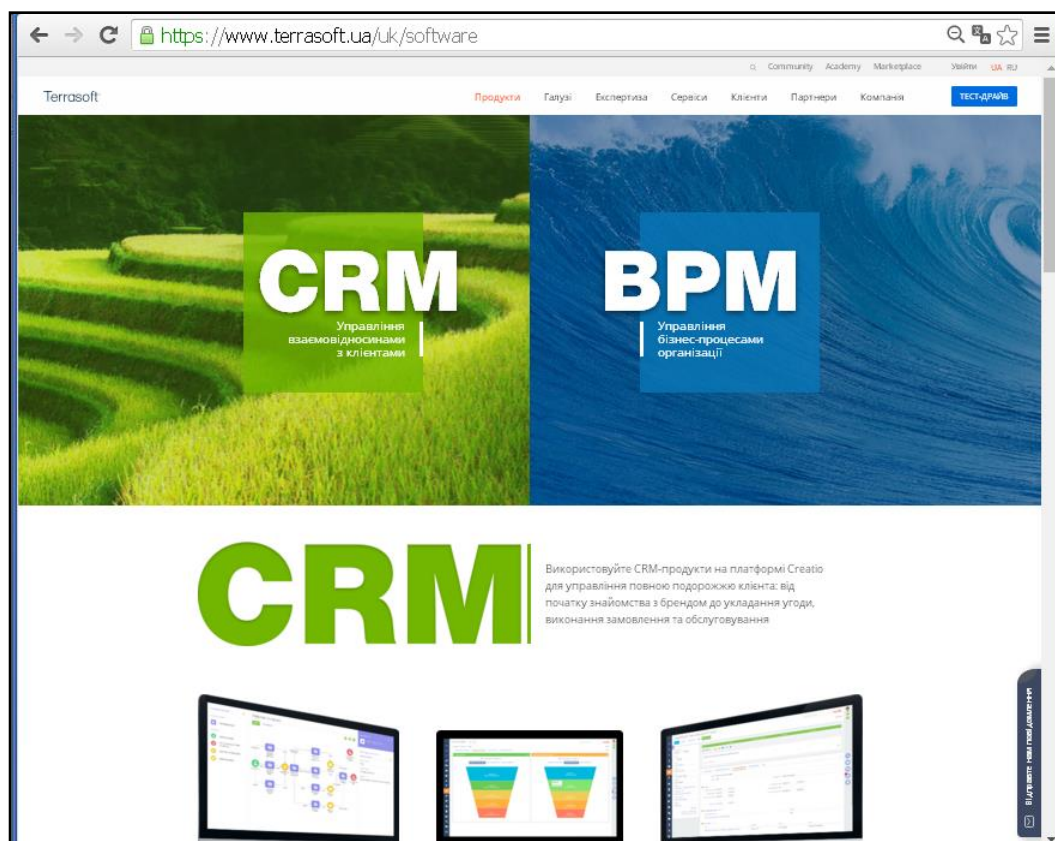


Рисунок 3.2 – Вигляд розділу «Продукти» офіційного сайту компанії Terrasoft CRM [41]

Перші версії CRM-системи використовувалися молодою компанією в своїй роботі, але досить швидко з'явилися клієнти – російські, українські та білоруські компанії різного масштабу. Одними з перших користувачів Terrasoft CRM в 2002-2003 роках стали АСТ (Росія), «Діамантбанк» (Україна), «Радіо Люкс» (Україна), «ЦЕБІТ» (Україна), «Мураха» (Україна), «Лайнсервіс» (Росія), Baltic Training Group (Україна), Watson Telecom (Україна), D & Y (Україна).

У 2015 році видання CRM Magazine включило продукт bpm'online в п'ятірку лідерів CRM-ринку в двох категоріях: Sales Force Automation і Midmarket CRM Suite. Також bpm'online включена в рейтинг кращих CRM-систем для управління клієнтським сервісом – Магічний Квадрант Gartner 2015.

Відомою на міжнародному ринку є також Українська компанія Kitsoft (<https://www.kitsoft.kiev.ua/what-we-do/it-solutions/>), яка:

- розробляє та впроваджує цифрові технології для державних органів і комерційних організацій;
- допомагає клієнтам впорядкувати та автоматизувати внутрішні процеси, а також налагодити взаємодію зі споживачами;
- встановлює нові стандарти галузі. У розділі офіційного сайту компанії представлено перелік її ІТ-продукції (рисунок 3.3).

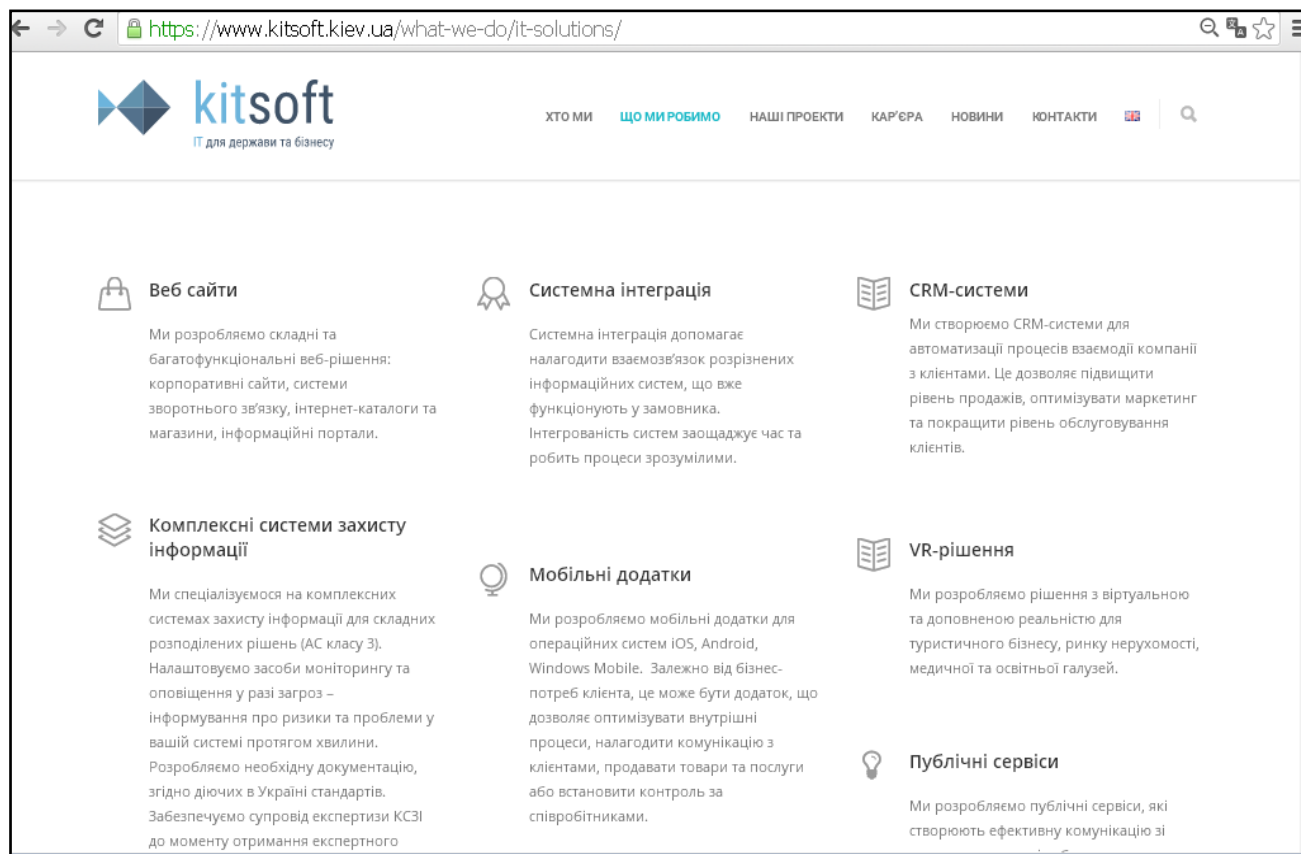


Рисунок 3.3 – Вигляд сторінки розділу «Що ми робимо» офіційного сайту компанії Terrasoft CRM [42]

Питання вибору CRM-системи для будь-якого суб'єкта управління є складним, бо, оглядаючи попередньо викладені результати дослідження їх ринку та дані таблиц 3.2, слід зауважити про їх різноманітність та широкий спектр характеристик. Тому, доцільним є огляд результатів проведених досліджень [83], які угруповані у порівняльній таблиці 3.2, у якій порівнюються шість CRM-систем за 16 ознаками. Виявлено, що орієнтуючись на інформацію

цієї таблиці й оперуючи запропонованою системою порівняння, можна без проблем оцінити і вибрати будь-яку іншу CRM (Camponovo et al., 2005).

Отже, в огляді буде розглянуто такі системи: Megaplan CRM, bpm'online Sales, Bitrix 24 CRM, Amo CRM, 1C CRM, Mango CRM (Close & Eisenfeld, 2001). Відомо, що для бізнесу країн СНГ ці системи мають:

- дані системи враховують специфіку бізнесу, вони здебільшого інтегровані з іншими рішеннями, орієнтованими на вітчизняний ринок (1с, SIP-телефонія, конструктори лен-дінг-сторінок і т. ін.);
- фахівця для підтримки простіше знайти, ніж для іноземної системи;
- дані CRM призначені передусім для малого і середнього бізнесу і для вирішення загального кола завдань, тобто дані CRM не специфічні за своїми функціями.

Таблиця 3.2 – Порівняння банківських CRM-систем [84]

Функці-онал/CRM-системи	Megaplan CRM	bpm online Sales	Bitrix 24 CRM	AMO CRM	1C CRM	Mango CRM
Робота із продажами	3	3	2	1	1	2
Телефонія	2	1	1	1	2	3
Бізнес-процеси	0	3	3	0	1	2
Задачі	3	2	3	1	3	1
Email-розсилка	1	2	1	1	1	0
Email-клієнт	1	1	1	1	3	1
Налаштування інтерфейсу	1	3	1	1	1	0
Права доступу	2	2	1	1	2	1
Звітність	1	2	1	1	3	1
Веб-форми	0	1	2	3	0	0
API	2	1	2	3	3	0
Можливість доопрацювання	0	3	1	1	3	0
Розподіл на ліди і контакти	Ні	Так	Так	Ні	Ні	Ні
Варіант поставки	SAAS\ Stand	Alone SAAS	SAAS\ Stand	Alone SAAS	SAAS\ Stand	Alone SAAS
Якість документації	Високий	Високий	Середній	Середній	Низький	Середня
Рівень важкості системи	Низький	Високий	Високий	Низький	Високий	Низький

У верхньому рядку таблиці наведено назви CRM-систем, а в лівій колонці – назви функцій. На перетині подано оцінку за 4-бальною шкалою, де:

0 – функція відсутня в системі; 1 – функція присутня, але через складність або навпаки примітивність, нею неможливо користуватися; 2 – функцією можна користуватися, але необхідні зусилля з боку програміста і / або консультанта; 3 – функцією можна скористатися з коробки в разі певної підготовки (прочитавши інструкцію). Обчислювати загальну кількість балів для кожної системи і вибирати її на такій підставі не потрібно. У кожній системі є свої сильні і слабкі позиції, і вибирати систему рекомендовано відповідно до ваших головних вимог і наявності необхідного функціоналу. Результати дослідження та їх обговорення. У таблиці не розглянуто функції експорту та імпорту, оскільки всі CRM-системи з цим справляються на належному рівні, і ці операції проводяться не так часто. Однак, якщо вам постійно доводиться вивантажувати і завантажувати дані, рекомендовано використовувати API. Розглянемо характеристики CRM-систем, які користуються найбільшою популярністю на Українському ринку.

Система Bitrix 24 – багатофункціональна CRM-система, яка спрощує роботу не тільки з клієнтами, але і допомагає вести процеси всередині компанії. Пропонують як хмарні рішення, так і «коробку».

Плюси:

- найбільш багатофункціональна;
- робота з документами (\*.doc, \*.pdf, \*.xls і т.д.) всередині сервісу;
- виглядає як соцмережа – звично;
- є відеочати;
- можна створити безкоштовно робочу пошту;
- елементи Гейміфікації;
- інтеграція з соцмережами, google-календарем й іншими сервісами;
- інтеграція з 1С-бітрікс й іншими відомими CRM-системами;
- є телефонія;
- є безкоштовний тариф.

Мінуси:

- занадто багато функцій, довго і важко розбиратися;

- візуальне сміття – проблеми інтерфейсу;
- незрозумілий і візуально неприємний таск-менеджер;
- слабка проробка CRM: немає договорів, контрактів, шаблонів документів.

Унікальні фішки: Багатофункціональний Бітрікс24 по праву вважають найбільш багатофункціональною CRM-системою. Повноцінна адмінка компанії, яка враховує і роботу із клієнтами. Соціальна мережа: розробники постаралися, щоб система виглядала як соціальна мережа. Всередині співробітники можуть писати пости, публікувати фотографії, збирати лайки і коментарі від колег. Це звично і піднімає настрій команди.

Система Mango. Для малого та середнього бізнесу Mango має кілька переваг: немає додаткової плати за використання, і тому система створена насамперед для роботи з клієнтською базою інтернет-магазинів, має простий і не перевантажений інтерфейс, але програма має не великий набір функціоналу, не вистачає можливості аналітики і маркетингового блоку.

Система AmoCRM. На ринку вже 9 років. Якщо Бітрікс24 багатофункціональний і складний, то amoCRM – повна протилежність: тільки «хмара», тільки CRM і простота. Є зрозуміла воронка продажів і телефонія. В «AmoCRM» є змога відзначати угоди і контакти тегами (Greenberg, 2010). Досить великий інтерфейс і величезний функціонал є одночасно і мінусом, і плюсом (Budiardjo & Perdana, 2008).

Плюси: простий, красивий і зрозумілий інтерфейс; пророблена CRM; є телефонія; інтеграція з великою кількістю сервісів, більшість російські.

Мінуси: малофункціональний; тільки хмарне рішення; купуєте мінімум на півроку.

Унікальні фішки системи. Інтеграція. Дані можна перенести з відомих сервісів, можна з таблиць. Є інтеграція з календарями, поштою, соцмережами.

Система Megaplan. Пропонує зручний сервіс для ведення процесів, завдань і роботи із клієнтами. Можна сказати, що Megaplan такий самий, як і Бітрікс24, але в менших масштабах і з великою увагою до комфорту користувача, бухгалтерії та документації. Система нагадує про податки, полегшує роботу

бухгалтера, менеджерів. Добре підійде керівникам, які хочуть все контролювати: бачимо всю статистику щодо виконання завдань, з продажу (доходи, просування по воронці). У Megaplan користувачеві доступна велика частина налаштування параметрів, система відстежує та дає змогу організувати процес за допомогою шаблонів документів, гнучка система звітності. Можна використовувати систему безкоштовно, але з обмеженням числа користувачів до трьох.

Плюси: безлімітне хмарне сховище; велика увага до документації (шаблони, автоматизація); виявляє ледарів; є зручний калькулятор для тарифів; гідна інтеграція з іншими сервісами; опитування всередині загального чату; встановлюють «коробку».

Мінуси: складний інтерфейс; не можна будувати складні звіти: облік складу, перехресний облік.

Унікальні фішки системи:

- калькулятор помітно полегшує підрахунок вартості того чи іншого тарифу. Індивідуальний підхід, тобто в калькуляторі вам потрібно вибрати тариф, кількість співробітників, термін, на який хочете користуватися і все. Внизу покаже, скільки це буде коштувати в підсумку;
- дзвінок прямо з сайту. У кутку є посилання, клікнувши на яку можна зателефонувати в будні дні і зв'язатися з довідковою службою;
- є готові шаблони документів з їх автоматичною підготовкою по звітах. Рахунки, підрахунок податків, збір статистики з менеджерів;
- система подвоєння продажів – серія відеокурсів з навчання продажам.

Система BPM'online. Ця система вже не перший рік займає перші рядки рейтингів CRM. Відмінні аналітичні можливості системи: можливість простежити шлях від першого звернення клієнта до здійснення покупки, продумана система електронного документообігу, інтеграція з фінансовими програмами. До недоліків можна віднести високу ціну, відсутність

безкоштовних оновлень. Зважаючи на це ця CRM все-таки більше підходить для великого бізнесу (Park & Kim, 2003) [54].

Отже, проведеними дослідженнями аналізу вітчизняного ринку CRM-систем та їх порівняльних характеристик виявлено, що їх широкий спектр як за призначенням та сферою застосування так за їх характеристиками. Ці системи цілком можуть підійти для малих і середніх компаній різної сфери діяльності. У кожній з представлених систем є свої сильні і слабкі позиції. Під час вибору системи рекомендовано оцінити основні вимоги компанії до CRM і подивитися, в якій з систем необхідні функції реалізовані найкраще, а якими функціями CRM можна пожертвувати і вони не важливі для функціонування банку.

### 3.2 Нові тенденції банківського маркетингу: вітчизняний і зарубіжний досвід

В умовах ускладнення та підвищення динамічності сучасного суспільства у бізнесі стає неможливим приймати правильні рішення без використання інформаційних технологій. Поле конкурентної боротьби вже давно перемістилося з цінових та якісних характеристик товарів до якості обслуговування і встановлення довгострокових взаємовідносин з клієнтами.

Дієвим сучасним інструментом конкурентної боротьби є інформаційні системи стандарту CRM (Customer Relationship Management). Головним завданням сучасних CRM систем є залучення нових клієнтів та підвищення лояльності існуючих з метою максимізації одержуваного прибутку.

Глобальний ринок CRM систем щорічно демонструє стрімке зростання [90].

За даними компанії Gartner, обсяг ринку CRM систем у 2007 р. становив 8,1 млрд. дол. США, а вже у 2015 р. збільшився до 26,3 млрд. дол. США, що у три рази більше. Щодо щорічного зростання ринку, то цей показник становить 12,3 %. А за прогнозами на 2017 CRM систем досягне 36,5 млрд. дол. США, а вже у 2020 р. – 48,4 млрд. дол. США. Більш 40% ринку належить 4 найбільш крупним гравцям: Salesforce, SAP, Oracle та Microsoft, але їх колективна доля у

порівнянні з 2007 р. роком знизилась з 54%, що свідчить про зниження бар'єрів входу на ринок. Але Salesforce та Microsoft Dynamics 365 CRM разом складають 54% проектів по впровадженню CRM, а інші 46 % – всі інші CRM-системи [31]. Головним лідером на ринку є компанія Salesforce, яка показує щорічний високий темп зростання, більший ніж загальний на ринку та у трьох головних конкурентів. Salesforce має приблизно в три рази більшу частку ринку в порівнянні з вендорами, які претендують на другу позицію. Великий вплив на посилення позицій компанії мало придбання у травні 2016 р. Demandware за 2,8 млрд дол. США [52].

Це сприяло зростанню пропозицій по електронній комерції і роздрібним додаткам. Крім того, Salesforce розвиває свій ринок швидше за своїх конкурентів, про що говорять наступні дані: 60% виручки компанії надходять від існуючих клієнтів, в той час як показники відтоку впали на 45 % з 2011 р., коефіцієнт утримання на 2016 р. складає 91 % в порівнянні з 89% в попередньому, база установки компанії стає більш сильною, так як клієнти приймають більше хмар [68]. У той же час SAP та Oracle страждають стійким зниженням частки ринку, що обумовлено поєднанням застарілої бази установки Siebel та нечіткої CRM-стратегії продукту. На фоні втрати позицій SAP та Oracle відзначається зростаючим трендом Microsoft [94]. Щодо регіонального поділу ринку CRM систем, то США є найбільшим регіональним ринком у світі, а Азіатсько-Тихоокеанський регіон є більш швидкозростаючим ринком. Зростання в регіоні стимулюється створенням нових господарюючих суб'єктів, підвищеною увагою місцевих органів влади до розвитку бізнесу, зростаючої кількості розробників програмного забезпечення і розвитку широкосмугового Інтернету [15].

Сучасні підприємства мають багато нових інструментів в розпорядженні, і деякі з цих інструментів дозволяють співробітникам здійснювати дистанційний доступ без присутності в офісі. До того ж зростає популярність видаленої роботи та організації бізнесу без офісу взагалі. Все це означає, що співробітникам знадобиться спрощений доступ до CRM систем.



Отже, перспективним напрямом розвитку CRM систем є розширення мобільності. Зростання вагомості соціальних мереж як бізнес-інструменту має своє відображення у поширенні соціальних CRM систем. Адже клієнти є активними користувачами соціальних мереж і сервісів і вважають їх джерелами достовірної інформації про бренди та якість послуг. Компанія, яка використовує технології соціальної CRM в своїй роботі, має можливість поліпшити взаємодію з клієнтами, одночасно знизивши витрати на маркетинг і технічну підтримку.

Таким, чином ринок CRM систем активно розвивається. Лідером на ринку є Salesforce, а за другу позицію йде боротьба між SAP, Oracle та Microsoft. Серед яких остання показує добру динаміку щодо зростання. Між великими постачальниками CRM і тими, хто знаходиться за ними, все ще існує значний розрив, але він кожного року зменшується. Серед перспективних тенденцій є заміна традиційних CRM систем на соціальні та посилення акценту на мобільності.

CRM-системи базуються на трьох складових системах, які частково дозволяють поліпшити відносини з покупцями:

1. Автоматизація маркетингу (Marketing Automation) – використовуються різні методики аналізу цільової аудиторії і формування кола своєї клієнтури, виявлення і аналізу вимог клієнтів, розробки Економічні науки ISSN 2307-5740 106 Вісник Хмельницького національного університету 2018, № 5 Том 2 планів маркетингових кампаній і аналізу результатів проведення цих акцій для кожної групи клієнтів, телемаркетинг, а також багато інших методик і засобів.

2. Автоматизація продажів (SFA - Sales Force Automation) – здійснюються управління діяльністю агентів і продавців, надання їм інформаційно-рекламних матеріалів, аналіз ходу продажу і результатів роботи агентів, автоматична генерація тарифів і комерційних пропозицій відповідно до існуючих умов і стану клієнтської бази і т.д.

3. Автоматизація обслуговування клієнтів (CSS - Customer Service & Support) використовуються такі методики та засоби, як база даних з докладною інформацією про клієнтів, збір статистики, веб- технології, бонусні програми.

Впровадження CRM-системи обумовлене необхідністю розв'язання таких задач (таблиця 3.3) [80].

Таблиця 3.3 –Основні завдання, які вирішує CRM-система

Задача	Пояснення
Економія часу	CRM автоматизує щоденні завдання, які зазвичай забирають багато часу, даючи менеджерам і співробітникам відділу продажів більше часу зосередитися на їх основних завданнях, а саме: продати товар або послугу.
Професійний підхід до клієнта	CRM-системи зберігають всю інформацію про проекти, клієнтів і історію взаємодії в одному місці, тому вся інформація завжди під рукою у кожного зі співробітників.
Автоматизація бізнес-процесів	Багато CRM-системи дозволяють автоматизувати рутинні задачі. Автоматизація процесу знижує залежність розв'язуваних завдань від суб'єктивних дій кожного зі співробітників.
Автоматизація документообігу	Система передбачає всі необхідні інструменти для управління як зовнішнім, так і внутрішнім документообігом компанії.
Масштабування бізнесу	Специфіка взаємодії b2b компаній і їх клієнтів в тому, що схема складніша ніж «юридична особа – юридична особа». Часто у одного клієнта кілька юридичних осіб, у однієї юридичної особи кілька контактних осіб, на кожний з контактів може припадати по декілька задач.
Захист, збереження даних	За рахунок застосування CRM-системи можна організувати централізоване управління доступом до даних про клієнтів і забезпечити їх збереження.
Контроль	CRM регламентує терміни і контролює хід виконання поставлених завдань. Всі порушення і прострочення фіксуються і зберігаються в програмі.
Усунення клієнтських втрат	За рахунок застосування CRM-системи у персоналу з'являється доступ до всіх деталей взаємодії з клієнтом.

Загострення конкурентної боротьби в банківському бізнесі, універсалізація банківської діяльності, запровадження передових інформаційних технологій, що кардинально змінюють форми і системи збуту родуктів банку та методи комунікаційних зв'язків із наявними і потенційними клієнтами; персоніфікація традиційних банківських продуктів під індивідуальні запити окремих клієнтів; формування системи партнерських відносин між клієнтами і банком змушують банки опанувати нові концепції та інструменти банківського маркетингу [81].

Сьогодні банки надають на ринку одні й ті ж послуги, і конкуренція між ними зростає, тому перше місце в конкурентній боротьбі займають якість обслуговування, знання основних технологій продажів, вибудовування взаємовигідних, довгострокових відносин із клієнтами та індивідуальний підхід до кожного з них.

Це означає, що в умовах втрати довіри та вимогливості клієнтів до банківської системи особливо важливим є застосування банками маркетингової концепції партнерських відносин, в основі якої лежить принцип клієнтоорієнтованості.

Дослідженню теорії і практики маркетингової діяльності в банківському бізнесі присвячено праці зарубіжних (М. Бітнера, І. Балабанової, Є. Голубкова, О. Лаврушина, Ж. Ламбен, Н. Рекхем, М. Стоун, П. Семикова) і вітчизняних науковців – І. Алексєєва, О. Васюренка, А. Єпіфанова, С. Гаркавенко, О. Дубовик, С. Єгоричевої, С. Козьменка, А. Нікітіна, А. Павленка, Л. Романенко та ін. Однак незважаючи на досягнуті результати, питання використання сучасних маркетингових засобів просування, таких як цифровий мерчандайзинг, і соціальні мережі та їхній вплив на результати діяльності банку ще розкриті недостатньо.

Конкуренція і глобалізація ринку вимагають здійснення відповідних змін у поведінці банків та маркетингової концепції ведення банківського бізнесу, які, у свою чергу, визначають нові тенденції в банківському маркетингу.

Сьогодні належне обслуговування клієнтів банку дозволяє збільшити ступінь їхньої лояльності до банку, а це обґрунтовано результатами фундаментальних досліджень [1; 2]:

- збільшення частини постійних покупців на 5% збільшує обсяги продажу на 25%;
- витрати на залучення нового клієнта на обслуговування до банку є більшими приблизно в 5–10 разів, аніж на утримання наявного; зменшення відпливу клієнтів на 5–10% забезпечує банку до 75% додаткового прибутку;

- збільшення утримання клієнтів на 5% сприяє підвищенню прибутку банку на 85%;
- задоволений клієнт повідомить про вдалу купівлю в середньому п'яти своїм знайомим, незадоволений – мінімум 10-ти;
- система CRM (Customer Relationship Management) – управління відносинами з клієнтами – підвищує якість обслуговування до 40%;
- витрати на залучення кожного нового клієнта до банку з підвищенням насичення ринку зростають, а витрати на збереження клієнтів залишаються невисокими.

Маркетингова концепція партнерських відносин – це сучасний підхід у роботі банку з клієнтами, суть якого полягає в якнайповнішому задоволенні їхніх потреб у банківському обслуговуванні, у встановленні і підтриманні довготривалих, партнерських та взаємовигідних відносин між банком і клієнтами, орієнтованими не тільки на продаж банківських продуктів, а головне на утримання наявних, лояльних клієнтів.

Так, з метою виконання планів продажів на рівні відділення слід оптимально використовувати час і ресурси. Усі зустрічі з клієнтами, проведені менеджерами, повинні бути запланованими та внесені до CRM, що дозволяє: максимально ефективно підготуватися до проведення зустрічі та розподілити навантаження (як для одного менеджера, так і для відділення). Керівникові відділення інформація дозволяє: контролювати кількість та ефективність проведених менеджерами зустрічей із клієнтами і визначати / перерозподіляти навантаження між менеджерами в разі потреби (наприклад, відпустка).

Для налагодження та управління взаємовідносинами з клієнтами важливо забезпечити ефективність таких функцій, як планування і контроль виконання плану продажів, для цього використовується CRM-система, яка заснована на використанні передових інформаційних технологій, за допомогою яких банк збирає інформацію про свого клієнта на всіх стадіях його життєвого циклу (залучення, збереження, лояльність). Схему управління процесом продажів за допомогою CRM-системи представлено на рисунку 3.4.

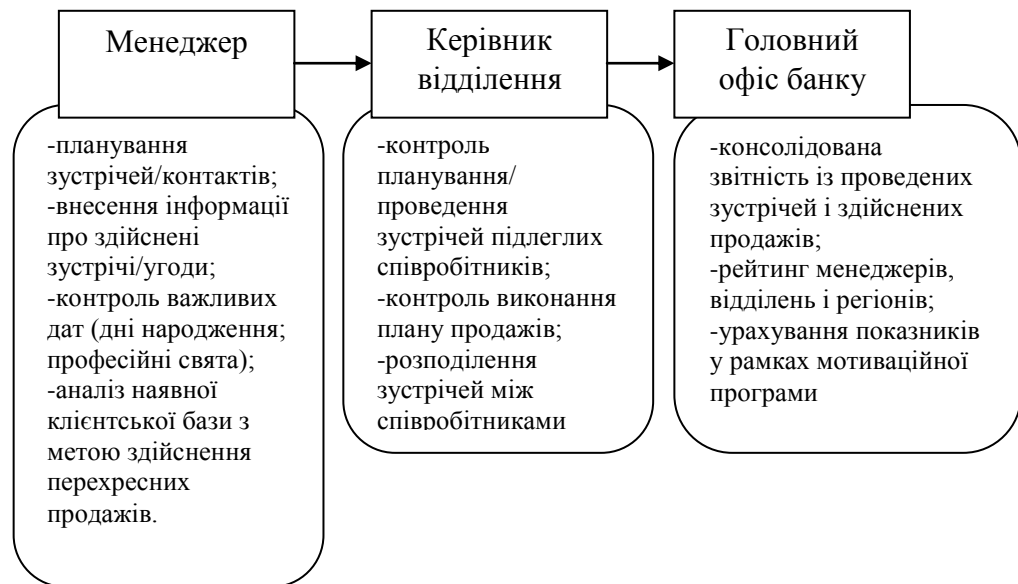


Рисунок 3.4 – Схема управління процесом продажів банківських послуг за допомогою CRM-системи [82]

Отже, за допомогою CRM-системи управління процесом продажів більш ефективно завдяки можливості: контролювати виконання плану продажів продуктів і розвивати клієнтську базу шляхом перехресних продажів, ураховуючи історію попередніх контактів клієнта з банком.

Кризові явища, які відбуваються в економіці країни, здійснюють істотний вплив на вітчизняний банківський сектор. Негативні процеси в банківській системі, такі як, неякісна структура активів, низька капіталізація, проблеми з ліквідністю, низька прибутковість, свідчать про незадовільний рівень ведення банківського бізнесу та початок структурних змін банківської системи. Суттєве скорочення кількості вітчизняних банківських установ призвело до перерозподілу споживачів банківських продуктів та ще більше загострило конкурентну боротьбу між банками. Наслідком цього стає перегляд традиційних підходів до обслуговування споживачів. Відбувається перехід до клієнтоорієнтованого маркетингового підходу, який передбачає персоналізацію обслуговування та управління лояльністю клієнта до банку.

Сучасні CRM-системи як інструмент автоматизації CRM-стратегії дозволяють банкам суттєво покращити роботу з клієнтами та збільшити обсяг

реалізації банківських продуктів. CRM-системи забезпечують координацію дій різних організаційних підрозділів банку на основі загальної платформи взаємодії з клієнтами. В якості ключового інструменту для залучення та утримання клієнтів, прикладні програми CRM дозволяють мінімізувати людський фактор при роботі з клієнтами та підвищити прозорість діяльності у сфері продажів, маркетингу та клієнтського обслуговування.

Проте поряд із перевагами застосування маркетингових баз даних, варто відзначити і недоліки впровадження CRM-систем, такі як значні інвестиції в комп'ютерне обладнання, програмне забезпечення, засоби комп'ютерних комунікацій, кваліфікований персонал, складність збору інформації про споживачів, пов'язану з небажанням клієнтів її надавати, тощо.

Незалежно від ступеня впровадження CRM-систем, банк будує організаційну структуру для реалізації стратегічних завдань маркетингу. При цьому основним «ядром» цієї системи є департамент маркетингу банку, у складі якого створюються підрозділи за основними напрямками маркетингової діяльності банку. Департамент маркетингу відповідає за залучення нової клієнттури до банку, розробляє і сприяє впровадженню нових операцій та банківських послуг, вивчає кон'юнктуру ринку, надає організаційну та консультаційну допомогу клієнтам [96]. У ньому можуть бути створені відділи: зв'язків з клієнтурою, послуг і реклами, ринкової кон'юнктури. Також до підрозділів сфери обслуговування клієнтів належать мережі розподілу і збуту банківських продуктів та послуг, служба дистанційного банківського обслуговування, а також відділи, які безпосередньо контактують з клієнтами. У великих банках створюються спеціальні департаменти для роботи з клієнтами. Так, наприклад, ПАТ КБ «Приватбанк» створено Департамент багатоканального контактного центру, до основних цілей якого належать [58]:

- покращення якості клієнтського обслуговування шляхом цілодобової підтримки клієнтів і сфери їхнього обслуговування;
- збільшення обсягу реалізації товарів і послуг; покращення рівня інформованості клієнтів про продукти, що надаються банком.

Централізована організація контакт-служби роботи із клієнтами банку дозволяє істотно підвищити ефективність банківського маркетингу за рахунок зростання координованості дій фахівців, а також впровадження нових методів організації та управління відносинами банку з клієнтами, у тому числі і з застосуванням автоматизованого устаткування. Однак невеликі банківські установи не мають можливості впровадити такі підрозділи через брак ресурсів.

Таким чином, сучасні банки постійно працюють як над залученням нових, так і збереженням постійних клієнтів. Необхідність формування, утримання та розвитку клієнтської бази формує окремий напрям роботи банку – управління відносинами з клієнтами, який включає комплексну систему взаємодії банку з клієнтами на основі клієнтоорієнтованого банківського маркетингу.

Отже, формування та розвиток клієнтської бази банку в контексті реалізації клієнт-орієнтованої стратегії вітчизняними установами, доцільно здійснювати враховуючі такі аспекти:

- впроваджувати інструменти автоматизації CRM-стратегії для удосконалення роботи з клієнтами та збільшення обсягу продажів банківських продуктів;
- удосконалювати організацію процесу взаємодії з клієнтами шляхом постійного аналізу та систематизації клієнтської бази банку, виділення найбільш цінних та проблемних клієнтів;
- систематично аналізувати та прогнозувати обсяги потенційних продажів банківських продуктів із врахуванням потреб клієнтів та на основі цього розробляти нові банківські продукти для різних категорій клієнтів;
- підтримувати та розвивати лояльність клієнтів, через встановлення з ними довірчих стосунків за різними каналами взаємодії з урахуванням їх потреб на основі застосування комплексу підходів залучення клієнтів;
- удосконалювати побудову організаційної структури маркетингу, координованість та узгодженість дій її окремих ланок для ефективнішого досягнення стратегічних завдань;

– оптимізувати роботу структурних підрозділів банку щодо якості обслуговування клієнтів банку, впровадження нових методів організації та управління відносинами банку з клієнтами на основі критеріїв перспективності роботи з клієнтською базою та, відповідно, доцільності вкладення ресурсів.

Таким чином, у пункті визначено сутність поняття «клієнтська база банку», встановлено відмінні риси механізму формування клієнтської бази для новоствореного та функціонуючого банку. Узагальнено підходи до залучення клієнтів банку на стратегічному та тактичному рівнях та досліджено особливості процесу формування та розвитку клієнтської бази банку. Встановлено основні переваги та недоліки впровадження CRM-систем у банку, розглянуто особливості організації служби маркетингу, визначено напрями удосконалення системи формування та розвитку клієнтської бази вітчизняних банківських установ. Отже, визначені у розділі аспекти формування та розвитку клієнтської бази банку дадуть змогу встановлювати та зберігати тривалі взаємовигідні партнерські відносини з клієнтами, знаходити оптимальні рішення для задоволення потреб клієнтів банку та підвищувати ефективність взаємодії банків з клієнтами з метою забезпечення стабільного та ефективного функціонування банку.

### 3.3 Напрями вдосконалення CRM-системи АТ «Державний Ощадний банк України»

Дослідженнями виявлено, що керівництво АТ «Ощадбанк» постійно, протягом останніх десяти років приділяє значну увагу вдосконаленню ІТ-технологій не тільки з метою поліпшення якості обслуговування клієнтів, а для підвищення ефективності його діяльності в цілому. Адже інформаційні технології та CRM-системи на їх підґрунтях – це та сторона життя банку, про яку не замислюється клієнт, доки вона злагоджено працює. Без правильно



вибудованої IT-вертикалі жоден банк не зможе вирішити завдання, поставлені перед ним клієнтом.

Саме для того, щоб відповідати очікуванням клієнтів, у 2015 році в Ощадбанку було прийнято рішення розпочати реалізацію надзавдання – до 2020 року оновити ключове програмне забезпечення, побудувати всередині банку сучасну автоматизовану систему і звести дані клієнтів у єдину базу.

Донедавна АТ «Ощадбанк», досить успішно конкуруючи з провідними комерційними банками, продовжував працювати на застарілому й різношерстому програмному забезпеченні. У 2015 році нова команда Ощадбанку прийняла складне для виконання рішення – повністю замінити IT-фундамент. Для цього банк розробив нову IT-стратегію у співпраці з провідними українськими IT- та консалтинговими компаніями. Одним з важливих напрямів, за який банк узявся в рамках такого глобального завдання, було впровадження Мульти-МФО. Метою проекту було побудувати єдину IT-інфраструктуру, звести клієнтську інформацію в єдиному інформаційному просторі та створити базис для обслуговування клієнтів у «єдиному вікні».

Завдяки тому, що IT-система АТ «Ощадбанк» трансформується сьогодні, а не 20 років тому, є можливість отримати значні конкурентні переваги і використовувати його вже в доступному для огляду майбутньому. Устаткування, на якому тепер працює Мульти-МФО, відповідає тим обсягам завдань і сучасним вимогам, які на нього покладено. Воно дає високу продуктивність і нові можливості роботи з базами даних. Ощадбанк обробляє величезну кількість даних – 90 мільйонів рахунків, мільйони карткових клієнтів, 30–40 мільйонів трансакцій щодня.

Новації, про які сьогодні йдеться, сприяють побудові нових схем процесів роботи з клієнтами, модифікації існуючих підходів. Система здійснює поглиблену аналітику, виявляє потреби клієнта, надає актуальні пропозиції щодо обслуговування.

Сьогодні, у розумінні банківського співтовариства, Ощадбанк просто привів внутрішні процеси до загальноприйнятих стандартів і здійснив цифровий прорив.

Одним із напрямків вдосконалення CRM-системи АТ «Ощадбанк» є впровадження проекту «UnitedData/Об'єднані дані» – колосальною платформою для подальшого розвитку банківського бізнесу з подальшим переходом на єдине МФО.

Наступним етапом стане перебудова бізнес-процесів, завдяки чому клієнт зможе обслуговуватись за всіма діючими продуктами в будь-якому відділенні Ощадбанку незалежно від того, де відкривались рахунки і куди звернувся клієнт.

Для розробки проекту необхідно було написати програмне забезпечення фактично «з нуля», у відповідності з найбільш прогресивними технологіями для створення web-форм. Перехід на єдину інформаційну систему був очевидним рішенням.

Це дійсно успішний проект, який є унікальним не лише для України, а й для інших країн. Саме тому така практика може бути використана за межами нашої країни та банківського сектора. Стосовно Ощадбанку – подальший його розвиток вбачається саме в переході на єдине МФО.

Розробкою і впровадженням програмного забезпечення займається професійна українська ІТ-компанія UNITY-BARS. При розробці UDa команда UNITY-BARS використовує сучасні архітектурні рішення і технології, які забезпечують обробку надвеликих обсягів даних в режимі on-line. Компанії Deloitte і UNITY-BARS мають успішний досвід реалізації багатьох банківських проектів [54].

Результатами пошуків інновацій CRM-системі АТ «Ощадбанк» започатковує нові напрями, а саме: систему «Перстень-гаманець» та «Карткові продукти».

Перстень-гаманець – це новий спосіб оплати. Розробники цієї ІТ-технології запевняють, що розраховуватися перстнем – зручніше та безпечніше, ніж карткою чи смартфоном.

АТ «Ощадбанк» запустив продаж перстнів з вбудованим NFC-модулем, який дозволяє здійснювати безконтактну оплату покупок у магазинах, тобто розраховуватися в місцях, де діє безконтактна технологія оплати. А це практично всюди. Тому що вже 86% POS-терміналів в Україні наразі підтримують цю технологію. Зазначається, що перстень керамічний і не має зайвих металевих деталей. Він витримує занурення під воду на глибину до 50 метрів. Термін дії кільця – 5 років. Гаджети планують продавати у 2 кольорах – чорному та білому (рисунок 3.5) . У продажу NFC-кільця з'являться за декілька місяців [54].



Рисунок 3.5 – Вигляд гаджету «Гаманець для оплати» АТ «Ощадбанк» [54]

Ще одним перспективним напрямом вдосконалення CRM-системи, який набуває широкої популярності у клієнтів АТ «Ощадбанк» є технологія «Карткові продукти».

Карткові продукти в останні роки стали дуже конкурентним сегментом серед банків першої п'ятірки. АТ «Ощадбанк» – другий банк за обсягом емісії активних платіжних карт. Зараз Банк фокусується на інноваційності проєктів, щоб розвивати картковий напрямок не тільки в банку, але і в цілому в країні. Спільно з партнерами Банком впроваджено багато транспортних cashless-проєктів в різних містах, у яких величезна кількість клієнтів скористалася цим сервісом.

З'явилися цифрові карти, коли клієнтам вже немає необхідності приходити в банк, їх можна оформити дистанційно. Поки це ргераid-карти з обмеженнями

за обсягом операцій, але в майбутньому йдеться про можливість можливість випускати дистанційно і звичайні карти, які стануть інструментом доступу до рахунку. Це перш за все телефон, тому що покоління мілленіалів користується саме смартфонами. За різними дослідженнями кількість носіїв пристроїв буде зростати. Якщо раніше у людини був один телефон, то зараз у багатьох клієнтів крім смартфона є планшет, смарт-годинник, кільця, браслети тощо. Кількість пристроїв, якими можна оплатити, буде постійно зростати, і тому в цій сфері також планується займати активну позицію [54].

Саме в напрямі такої багатофункціональності пластикових карток АТ «Ощадбанк» розвиває свій картковий бізнес, який в той же час відіграє важливу соціальну роль. Робимо це спільно зі світовими лідерами ринку міжнародних платіжних систем Visa і MasterCard, а також українською платіжною системою «ПРОСТІР».

Часто банківська картка в цивілізованому світі одночасно є посвідченням особи, яке дозволяє ідентифікувати людину, і платіжним інструментом. За допомогою банківської картки люди отримують адміністративні послуги від держави і муніципалітетів, ті чи інші соціальні преференції, виплати, знижки, пільги тощо.

Найпопулярніша «Моя картка» (рисунок 3.6). Видається відразу на місці й безкоштовно у кожному відділенні. Картка є певним ключем або точкою входу в банк. Оформивши її, людина отримує можливість користуватися всім спектром банківських сервісів. Зокрема й дистанційними.



Рисунок 3.6 –Пластикова картка АТ «Ощадбанк» [55]

Також є соціальні картки для пенсіонерів. Картки – електронні пенсійні посвідчення, які отримують насамперед пенсіонери-переселенці з окупованих територій. Їх видано вже більше 60 тисяч. Є картка «Моя країна» для внутрішньо переміщених осіб, «Арсенал» для військовослужбовців, «Моя нова поліція», корпоративні картки для компаній.

Окремий вид – муніципальні картки: «Картка киянина», «Карта львів'янина» і т. д. Найбільш популярні муніципальні картки в столиці.

Всі картки мають оригінальний дизайн, розроблений на основі ідеї калейдоскопа. Це коли береться якесь зображення, картинка і розкладається через ефект калейдоскопа за допомогою комп'ютерної програми. Наприклад, для «Картки киянина» це Софійський собор, представлений через призму калейдоскопа, для львів'ян види Львова, для патрульної поліції шеврон з нової уніформи, для військовослужбовців камуфляж військової форми.

З інноваційних проєктів банк реалізував технологію безконтактного розрахунку «чипованою» карткою на всіх станціях Київського метрополітену, на фунікулері і в швидкісному трамваї. Київ став п'ятою столицею в світі, де впроваджена ця новинка. У пілотному режимі встановили на декількох центральних станціях метро термінали для оплати за жетони будь-якою банківською карткою.

Ощад зробив свій внесок у розвиток електронного уряду. Фахівці банку спільно з однією з провідних українських ІТ-компаній розробили Bank ID і передали його для масштабного впровадження Національному банку.

Сучасний картковий бізнес лише частина модернізації найстарішого і найбільшого банку країни [14].

Порівнюючи банківський сектор України із сусідніми східноєвропейськими країнами, такими як Польща, Угорщина та Чехія, можна виявити значний потенціал для розвитку [65].

Серед запланованих на 2020 рік проєктів ключовими є такі:

1. Удосконалення функції ризик-менеджменту відповідно до вимог Постанови № 64 НБУ (за підтримки ЄБРР).

2. Розвиток автоматизованої системи управлінського обліку (за підтримки ЄБРР).

3. Створення технологічної інтеграційно-цифрової платформи єдиного МФО (проект «Integra»).

4. Розвиток системи з управління даними (проект «Data Governance»).

5. Створення центру обслуговування ММСБ [80] .

Таким чином, нова технологія CRM призводить до змін управлінського й організаційного характеру, які, у свою чергу, призводять до усунення ієрархічної структури управління, що не відповідає сучасним вимогам.

## ВИСНОВКИ

Відповідно до поставленої мети у роботі виконані завдання у розрізі розділів та їх підрозділів.

У підрозділах першого розділу «Теоретичні засади управління інформаційним забезпеченням діяльності фінансових установ»:

1. Визначені фінансові установи як суб'єкти впровадження стратегії розвитку інноваційних технологій і доведено, що нині в більшості країн світу здійснюється інноваційний тип економічного розвитку і застосування стратегії розвитку фінансових інноваційних технологій допомагає вдосконаленню загального фінансового менеджменту всіх економічних суб'єктів і розбудові фінансового простору країни загалом. Цьому сприяє саме швидке запровадження сучасних інформаційних й телекомунікаційних технологій, а саме CRM-систем.

2. Визначені CRM-системи як інноваційний інструмент для реалізації клієнтоорієнтованої стратегії компанії.

Отже, дослідженнями визначено, що, не зважаючи на дискусійність питань ефективності CRM-систем, вони добре зарекомендували себе на вітчизняних ринках як один з найперспективніших напрямів удосконалення системи управління, інноваційне рішення при реалізації клієнтоорієнтованої стратегії у фінансових установах.

Установлено, що українським банкам доцільно застосовувати інтегрований маркетинг, метою якого є не лише залучення у сферу фінансово-кредитних взаємовідносин підприємств-позичальників, але й заходи щодо постійного поліпшення якості їх обслуговування.

Доведено, що нова технологія CRM призводить до змін управлінського й організаційного характеру, які, у свою чергу, призводять до усунення ієрархічної структури управління банком, що не відповідає сучасним вимогам фінансово-кредитної взаємодії.

3. Досліджено особливості функціонування та проведено аналіз CRM-системи українського ринку. Український ринок CRM-систем протягом останніх років показує динамічне зростання. Велика кількість наявних на вітчизняному ринку CRM-рішень дає змогу залежно від галузі та поставлених завдань досягти максимальної віддачі в управлінні відносинами з клієнтами, адже одним із основних принципів сьогоденного ведення бізнесу є клієнтоорієнтованість.

Дослідженнями характеристик популярних CRM-систем на українському ринку виявлено, що для фінансових установ на ньому представлені дві, а саме: Oracle Siebel CRM (США) та PERFECTUM CRM (Україна). Перспективними тенденціями подальшого розвитку CRM-систем є впровадження Social CRM-систем, використання мобільних додатків і гейміфікації.

У підрозділах другого розділу «Аналіз інформаційного забезпечення CRM-системи акціонерного товариства «Державний Ощадний банк України» :

1. З'ясовано і надано загальну характеристику діяльності акціонерного товариства «Державний Ощадний банк України» та його віддаленого територіального без балансового відділення (ТВБВ). При цьому з'ясовано що:

- свою діяльність Банк здійснює на підставі держаних актів з нормативно-правового регулювання банківської сфери;
- його організаційно-функціональна структура передбачає ефективність банківського обслуговування усіх сегментів користувачів України;
- у своїй діяльності Банк використовує сучасні CRM-системи як інструмент взаємодії банківської сфери з національною економікою.

Визначені основні нормативно-регламентуючі документи та їх основні положення про діяльність ТВБВ й перелік його банківських та інших операцій.

З'ясовано про впровадження до складу послуг ТВБВ №10016/0112 нового бізнес-напрямку OschadbankPremium обумовило уведення до його штатного розпису посади менеджера по роботі з преміум-клієнтами, діяльність якого й забезпечується саме за допомогою сучасних інформаційних технологій й підтримується CRM-системою.



2. Надано характеристику CRM-системи у формуванні клієнторієнтованої стратегії акціонерного товариства «Державний Ощадний банк України».

Аналізом організації роботи з обслуговування клієнтів на робочому місці менеджера по роботі з преміум-клієнтами доведено:

- про дієвість клієнтоорієнтованої CRM-системи;
- що керівництвом ТББВ приділяється значна увага якості та культурі роботи спеціалістів з усіма клієнтами, що надає можливість вже на цьому рівні переконатися у клієнтоорієнтованій стратегії Банку.

Із вмісту завдань стало можливим також з'ясувати, що основним програмним продуктом, яким підтримується діюча у ТББВ є АБС «BARS».

ТББВ належним чином підтримує загальну стратегію АТДОБУ у напрямку підвищення його конкурентоспроможності шляхом активного використання CRM-системи як інструмент взаємодії банківської сфери з національною економікою.

3. Досліджено інформаційне забезпечення CRM-системи акціонерного товариства «Державний Ощадний банк України».

Дослідженнями діяльності ТББВ виявлено, що у складі CRM-системи використовуються: АБС «BARS», система Microsoft Dynamics XRM 2016, якими функціонально забезпечується виконання банківських операцій, їх облік та отримання всіх необхідних в роботі форм звітності.

Виявлено основні характеристики АБС «BARS» та її організаційно-функціональна структура й характеристика складових підсистем, що дозволило визначити основні її функції в управлінні діяльністю ТББВ.

У підрозділах третього розділу: «Шляхи вдосконалення CRM-системи акціонерного товариства «Державний Ощадний банк України»»:

1. Надано порівняльну характеристику CRM-систем вітчизняних розробників Terrasoft CRM та Kitsoft та виявлено, що сьогодні на ринку існує багато пропозицій щодо програмного забезпечення CRM- систем: Oracle Siebel CRM, SAP CRM, Microsoft Dynamics CRM, BasePlan, ClientoBox, ASoft CRM, Terrasoft

CRM та ін., які виконують оперативні, аналітичні та колабораційні функції та є основним постачальником на український ринок.

2. З'ясовано нові тенденції банківського маркетингу і виявлено такі:

- щорічне зростання глобального ринку CRM систем;
- зростання популярності віддаленого та спрощеного доступу до ресурсів CRM- систем;
- зростання популярності віддаленої роботи та організації бізнесу без офісу взагалі.
- зростання вимогливості клієнтів та важливості застосування банками маркетингової концепції партнерських відносин, в основі якої лежить принцип клієнтоорієнтованості.

3. Визначено напрями вдосконалення CRM-системи АТ «Державний Ощадний банк України», а саме:

- впровадження Мульти-МФО, за який банк узявся в рамках такого глобального завдання;
- впровадження проекту «UnitedData/Об'єднані дані» – колосальної платформи для подальшого розвитку банківського бізнесу з подальшим переходом на єдине МФО;
- започаткування нових напрямів, а саме: систему «Перстень-гаманець» та «Карткові продукти».

Також, керівництво АТ «Ощадбанк» постійно, протягом останніх десяти років приділяє значну увагу вдосконаленню ІТ-технологій не тільки з метою поліпшення якості обслуговування клієнтів, а для підвищення ефективності його діяльності вцілому;

## РЕКОМЕНДАЦІЇ

Дослідженнями діяльності ТББВ№10016/0112, який є одним із відділень АТ «Ощадбанк» у місті Полтава, з'ясовано ряд недоліків в організації використання можливостей CRM-систем, які мають об'єктивні причини і залежать безпосередньо від стратегії Головного управління Банку.

Тому вважається доцільним керівництву ТББВ№10016/0112 внести на правління АДОБУ пропозиції щодо вдосконалення управління діяльністю його територіально-відокремлених безбалансових відділень, які розміщені і здійснюють свою діяльність на території України, а саме:

1. Провести перепідготовку спеціалістів з підвищення їх кваліфікації для роботи з преміум-клієнтами в умовах сучасних CRM-систем. Рекомендовано організувати один раз в три місяці тренінги, семінари або ігри, щоб преміум-менеджер міг якісно обслуговувати клієнтів, правильно з ними спілкуватись та «відчувати» клієнта на психологічному рівні. Видати кожному преміум-менеджеру преміальну карту безкоштовно, щоб він міг нею користуватись (так як продаж преміальних карт стоїть на першому місці). Це потрібно для того, щоб менеджер відчував те, що продає та робив це якісно (наприклад, в «УкрСиббанку» в кожного преміум-менеджера є безкоштовна преміальна карта банку). Рекомендовано влаштувати преміум-менеджерам екскурсію до аеропорту «Бориспіль», розказати та показати всі проходження формальностей в бізнес-зали( так як преміальні карти клієнти купують завдяки послугам в аеропортах).

2. Здійснити роботу з підготовки власного офіційного сайту ТББВ для роботи з клієнтами банку за зразком, наприклад, відділень «Приват банку» . На сайті буде розміщена інформація про акції, новини та пропозиції для клієнтів ТББВ №10016/0112. На цьому сайті клієнти можуть вирішувати поточні питання та спілкуватись один з одним. Щоб клієти дізнались про сайт, можна здійснити смс-розсилку або роздати рекламу біля відділення. За допомогою

цього у відділенні може збільшитись кількість клієнтів та кількість продажів преміальних продуктів.

3. Проводити подальшу роботу із впровадження інновацій для вдосконалення CRM-системи АТ «Ощадбанк», а саме з:

- розвитку автоматизованої системи управлінського обліку (за підтримки ЄБРР);
- створення технологічної інтеграційно-цифрової платформи єдиного МФО (проект «Integra»);
- розвитку системи з управління даними (проект «Data Governance»);
- створення центру обслуговування ММСБ для швидкого та якісного обслуговування юридичних осіб з комфортними умовами.

4. Проведення нарад з персоналом кожного ранку, де будуть виноситись проблемні питання та новини. Проводити з персоналом тренінги, що дозволить підвищити якість обслуговування клієнтів. Рекомендовано підготувати мотиваційні матеріали з метою мотивуваці працівників до роботи з самого ранку. Нагадувати про діючі акції та пропозиції як для клієнтів, так і для співробітників банку. Один раз на тиждень рекомендовано збирати співробітників банку після робочого дня та детально обговорювати проблемні моменти, організувати тренінги, семінари та проводити вебінари з персоналом. Також, для мотивації працівників фінансової установи можна вибирати кращого працівника та представляти його перед персоналом відділення.

Запровадження рекомендацій сприятиме розвитку нової CRM-технології для змін управлінського й організаційного характеру, які, у свою чергу, сприятимуть усуненню ієрархічної структури управління АТ «Ощадбанк».

## СПИСОК ІНФОРМАЦІЙНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про інформацію: [Закон України : прийнятий ВРУ 2 жов. 1992 р.]. – № 48. – 650 с.
2. Про банки і банківську діяльність: [Закон України : прийнятий ВРУ 7 груд. 2000 р.]. – № 2121-III. – 937 с.
3. Про Національний банк України : [Закон України : прийнятий ВРУ 20 трав. 1999 р.]. № 679-XIV. – 420 с.
4. Про акціонерні товариства: [Закон України : прийнятий ВРУ 17 вер. 2008 р.]. – № 514-VI.
5. Про доступ до публічної інформації: [Закон України : прийнятий ВРУ 13 січ. 2011 р.]. – № 32. – 314 с.
6. Про платіжні системи та переказ коштів в Україні : [Закон України : прийнятий ВРУ 5 квіт. 2001 р.]. № 2346-III.
7. Про затвердження Інструкції про безготівкові розрахунки в Україні в національній валюті : Постанова Національного Банку України : затв. ПП НБУ від 21 січ. 2004 р. № 22. – Київ : НБУ, 2004.
8. Про затвердження Інструкції про міжбанківський переказ коштів в Україні в національній валюті : Постанова Правління Національного Банку України : затв. ПП НБУ від 16 черв. 2006 р. № 320. – Київ : НБУ, 2006.
9. Ахватова Ірина Семенівна. Інформаційні системи банку. Банківські технології : навч. посіб. / І. С. Ахватова. – Київ : КНЕУ, 2009. – 17 с.
10. Адамик Борис Тимофійович. Інформаційні технології у банківській сфері: навч. посіб. / Б. Т. Адамик. – Київ : КНЕУ, 2014. – 36 с.
11. Англо-український словник / [за ред. М. І. Балла]. – Київ : Освіта, 2016. – 712 с.
12. Альошкін Сергій Сергійович. Системи дистанційного банківського обслуговування : підручник / С. С. Альошкін. – Київ : КНЕУ, 2014. – 56 с.

13. Брегеда О.А. Ринок банківських послуг в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку : дис.канд.екон.наук : 04.03.2015 / Брегеда Олена Андріївна. – Київ, 2015.– 214 с.

14. Білоусько Т.М., Карпенко Ю.Ю. Інформаційні системи та технології як забезпечення системи управління взаємовідносинами банку з клієнтами/ Т.М. Білоусько, Ю.Ю. Карпенко // Збірник наукових статей магістрів / Інститут економіки, управління та інформаційних технологій.–Полава: ПУЕТ,2019.–Ч.1.– С.11-16.

15. Бутенко Н.В. Впровадження концепції CRM на промисловому ринку. Економіка та держава. Харків, 2011. № 3. – 40–42с.

16. Бутиниця Федір Федосійович. Аналіз діяльності комерційного банку : навч. посіб. / Ф.Ф. Бутиниця, А.М. Герасимович. – Житомир : Рута, 2012.– 14 с.

17. Банківський союз. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.kbs.org.ua>.(дата звернення: 14.10.19) – Назва з екрана.

18. Брижко Володимир Петрович. Електронний банкінг у контексті захисту персональних даних : підручник / Брижко В.П., Базанов Ю.К., Швець М.Я.– Київ : Знання, 2015.–140с.

19. Ведернікова Світлана Вікторівна. Інформаційні технології як інструмент взаємодії банківської сфери з національною економікою. Актуальні проблеми економіки : навч. посіб. / С.В. Ведернікова. –Харків : Ранок, 2012. –85 с.

20. Васюренко Олександр Володимирович. Банківські операції : навч. посіб. / О.В. Васюренко.– Київ : Знання, 2011.–118 с.

21. Васюренко О.В. Шляхи розвитку кредитного забезпечення інноваційної діяльності / О.В. Васюренко, І.В. Пасічник // Економіка України. – 2000. – № 2. – 23-28 с.

22. Вахнюк Станіслав Вікторович. Перспективи дистанційного обслуговування клієнтів в режимі реального часу для банків України. Проблеми і перспективи розвитку банківської діяльності України : навч. посіб. / С.В. Вахнюк. – Суми : Марія, 2015.– 184-187 с.

23. Грицунов Олег Васильович. Інформаційні системи та технології : навч. посіб. / О.В. Грицунов. –Харків : ХНАМГ, 2010.– 222 с.
24. Гужва Валентина Максимівна. Інформаційні системи і технології на підприємствах : навч. посіб. / В.М. Гужва.–Київ : КНЕУ, 2011.– 13с.
25. Гадецька Зоя Юріївна. Автоматизовані інформаційні системи як засіб управління банківською діяльністю. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=76866.com>. (дата звернення: 27.09.19) – Назва з екрана.
26. Ганущак-Єфіменко Л.М. CRM-система як ефективний інструмент розвитку готельного бізнесу в Україні: підручник: Київ, 2015.–50с.
27. Деркач Олег Вікторович. Основні напрями реінжинірингу бізнес-процесів та інформаційних підсистем в комерційному банку : підручник / О.В. Деркач.– Київ : Вісник КНТЕУ, 2010.– 58 с.
28. Дубчак Лілія Володимирівна. Інформаційні системи і технології в банківській діяльності : навч. посіб. / Дубчак Л.В., Ключко Л.А., Свириденко В. Ю. – Ірпінь : Видавництво Національного університету державної податкової служби України, 2016.– 248 с.
29. Дистанційне банківське обслуговування на основі системи «клієнт-банк»: переваги та недоліки .Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України :зб. наук.пр. / відп.ред. О.М. Захарченко.–Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2010. – 127 с.
30. Економічний словник: банківська справа, фондовий ринок (українсько-англійсько-російський тлумачний словник) : словник [за ред. Л. М. Алексеєнко та ін.]. – Київ : Максимум, 2000. – 592 с.
31. Задорожець Зоя Павлівна. Аспекти якості та оцінки банківських систем автоматизації : підручник / З.П. Задорожець. – Суми : Марія, 2015. – 41 с.
32. Захарченко Олена Миколаївна. Банківське обслуговування в мережі Інтернет. Спецвипуск 33. Частина 2 : підручник . / О.М. Захарченко. –Ужгород: УНУ, 2011. – 77-79 с.

33. Захарченко О.М. Аналіз діяльності банків України з комбінованого дистанційного обслуговування клієнтів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://dspace.uccu.org.ua/handle/123456789/1103>. (дата звернення: 2.11.19) – Назва з екрана.

34. Єрєміна Ніна Володимирівна. Банківські інформаційні системи: навч. посіб. / Н.В. Єрєміна. – Київ: КНЕУ, 2010. – 204 с.

35. Ільницька Наталія Миколаївна. Мобільні гроші як перспективний напрям розвитку інформаційних технологій у грошовій сфері. Фондовий ринок : навч. посіб. / Н.М. Ільницька. – Москва : РГБ, 2011.–127 с.

36. Інтернет-банкінг «Star24». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://online.ukrsibbank.com/ibank/>. (дата звернення: 27.11.19) – Назва з екрана.

37. Інтернет-банкінг «Приват24». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.privat24.ua> . (дата звернення: 27.11.19) – Назва з екрана.

38. Інтернет-банкінг: особливості та перспективи розвитку банківської системи України : зб. наук. пр. / відп. ред. О.М. Авраменко ; Дніпр. нац. ун-т. – Дніпропетровськ : [б.в.], 2010.– 707 с.

39. Іванов Антон Леонідович. Платіжні послуги американських банків. Гроші та кредит : підручник / А.Л. Іванов.–Київ : КНЕУ, 2016.–78 с.

40. Інтернет-банкінг в Україні як складова розвитку мережної інфраструктури : зб. наук. пр. / відп. ред. О.А. Кулініч ; Харк. держ. ун-т. харч. та торг.– Харків : [б.в.], 2011.– 421 с.

41. Інформаційні технології в банківській системі. Сучасні інформаційні технології. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://it-tehnolog.com/informatsiyni-tehnologiyi-v-bankivskiy-sistemi>. (дата звернення: 03.04.18) – Назва з екрана.

42. Корольов Микола Іванович. Інформаційні системи в банківській справі : навч. посіб. / М.І. Корольов, Д.М. Корольов. –Білгород : БелДУ, 2014. – 293 с.

43. Кравчук Геннадій Тарасович. Інформаційні системи і технології в банківській сфері: навч. посіб. / Кравчук Г.Т., , Шевчук Т. В., Коновал Ю. М. –



Львів: Львівський банківський інститут НБУ, 2012. –135 с.

44. Кинг Б. Как потребительское поведение и технологии изменят будущее финансовых услуг : [пер. с англ.] / Б. Кинг ;[общ.ред. и вступ. ст. М.М. Юрко].– Москва : ЗАО «Олимп-бизнес», 2012.– 212 с.

45. Карманов Євген Олексійович. Банківське право України : навч. посіб. / Є.О. Карманов.– Харків : Консум, 2017.–58 с.

46. Колодізєв Олександр Михайлович. Гроші і кредит : підручник / О.М. Колодізєв, В.Ф. Колісніченко. – Київ : Знання, 2010.– 615 с.

47. Лютий І.О. Банківський маркетинг [Електронний ресурс]. –Режим доступу:[http://pidruchniki.com/15290527/bankivska\\_sprava](http://pidruchniki.com/15290527/bankivska_sprava). (дата звернення: 01.12.19).– Назва з екрана.

48. Лавров Р.В.. Інноваційний менеджмент Маркетинг і менеджмент інновацій: підручник / Р.В. Лавров.– Київ: Знання, 2013.–54с.

49. Лавров Р. В., Стратегія розвитку фінансових інноваційних технологій [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2013\\_3\\_92\\_99.pdf](http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2013_3_92_99.pdf) (дата звернення: 01.12.19).– Назва з екрана

50. Мартиросян Константин Константинович. Онлайн-банкінг: переваги та перспективи використання. Банківські технології : підручник / К.К. Мартиросян. – Київ : Знання, 2013.– 58 с.

51. Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.nssmc.gov.ua>. (дата звернення: 19.10.19) – Назва з екрана.

52. Нікітін Антон Вячеславович. Маркетинг у банку : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / А.В. Нікітін.– Київ : КНЕУ, 2011.– 170 с.

53. Офіційний сайт Національного банку України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://bank.gov.ua/control/uk/index>. (дата звернення: 07.10.19). – Назва з екрана.

54. Офіційний сайт Асоціації українських банків. [Електронний ресурс]. –

Режим доступу: <http://aub.org.ua>. (дата звернення: 25.09.19)– Назва з екрана.

55. Офіційний сайт АТ «Ощадбанк».[Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://eba.com.ua/oshhadbank-najbilshyj-universalnyj-bank-krayiny>. (дата звернення: 15.10.2019) – Назва з екрана.

56. Орлюк Оксана Петрівна. Банківська система України. Правові засади організації : підручник / О.П. Орлюк.– Київ : Юрінком Інтер, 2012.–376 с.

57. Офіційний сайт АТ КБ «ПриватБанк». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://privatbank.ua/ru>. (дата звернення: 24.11.19) – Назва з екрана.

58. Офіційний сайт аналітичної компанії IDC [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://idcukraine.com/>. (дата звернення 02.10.2019) – Назва з екрана.

59. Олійник Анна Вікторівна. Інформаційні системи і технології у фінансових установах : навч. посіб. / А.В. Олійник, В.М. Шацька. – Львів : Новий Світ-2000, 2016. – 436 с.

60. Приймак Петро Вікторович. Розвиток інформаційних технологій в банківській системі України./ П.В. Приймак.– Київ : НЛТУ України, 2012.–21с.

61. Постанова Кабінету Міністрів України від 5 червня 2019 р. № 568 «Питання акціонерного товариства «Державний ощадний банк України» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/568-2019> (дата звернення: 10.11.19) – Назва з екрана.

62. Постанова Кабінету Міністрів України від 25 лютого 2003 р. № 261 «Деякі питання діяльності публічного акціонерного товариства «Державний ощадний банк України» (Офіційний вісник України, 2003 р., № 9, ст. 399; 2011 р., № 36, ст. 1485; 2018 р., № 3, ст. 127) 51.

63. Рогач Іван Федорович. Інформаційні системи у фінансово-кредитних установах : навч. посіб. / Рогач І.Ф., Сендзюк М. А., Антонюк В. А. –Київ : КНЕУ, 2011.– 58 с.

64. Рассел А. Информационная революция: Путь к корпоративному разуму [пер. с англ.] / А. Рассел ; [общ.ред. и вступ. ст. М.К. Альпина].– Москва : ЗАО «Олимп-бизнес», 2008.– 258с.

65. Ревун Іван Петрович. Аналітика проблемності комерційних банків : підручник / І.В. Ревун. – Київ : Фінанси України, 2013.– 101 с.
66. Райзберг Б. А. Сучасний економічний словник / Б. А.Райзберг, Л.Ш. Лозівський, Е. Б.Стародубцева.– Москва : ІНФРА-М, 2007. – 495 с.
67. Романенко Леонід Федорович. Банківський маркетинг : підручник / Л.Ф. Романенко.– Київ : Центр навчальної літератури, 2016.– 344 с.
68. Різник Ірина Андріївна. Розвиток електронних банківських послуг : підручник / І.А. Різник. – Санкт-Петербург : Банк, 2008.– 19 с.
69. Результати дослідження ринку CRM в Україні. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.bitrix24.ua> (дата звернення: 10.11.19) – Назва з екрана.
70. Савченко Андрій Іванович. Інформаційна безпека банків: шляхи розв'язання проблеми: підручник / А.І. Савченко, І.М.Івченко. – Київ : Вісник Національного банку України , 2010.– 14 с.
71. Статут публічного акціонерного товариства «Державний ощадний банк України» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/568-2019-%D0%BF> (дата звернення: 08.09.19) – Назва з екрана.
72. Ушакова І.А. Проникнення CRM систем в соціальні мережі / Ушакова І.А., Панасенко С.А. –Москва : ІНФРА-М, 2009. – 98 с
73. Сало Ігор Васильович. Фінансовий менеджмент банку : навч. посіб. / І.В. Сало, О.А. Криклій.– Суми : Університетська книга, 2015.–210 с.
74. Словник іншомовних слів / [за ред. О. С. Мельничука]. – Київ : Знання, 2010. – 774 с.
75. Свириденко Вікторія Юріївна. Інформаційні системи фінансових установ:навч. посіб. / Ю.Ю. Свириденко.–Ірпінь : Національна академія ДПСУ, 2016.– 80 с.
76. Степаненко В. Ф. Удосконалення інформаційних та банківських технологій / В.Ф. Степаненко //Банк.– 2013.–№ 6. –С. 48-51.

77. Страхарчук Анна Ярославівна. Інформаційні системи і технології в банках: навч. посіб. / А.Я. Страхарчук, В.П. Стахарчук. – Київ : Знання, 2010.– 515 с.

78. Федулова Л.І. Прогнозування інноваційно-технологічного розвитку економіки як складова вибору стратегії виходу з кризи / Л.І. Федулова // Економіка і прогнозування. – 2009. – № 3. – С. 5-18.

79. Функції CRM-систем. Незалежний CRM-портал. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.crmonline.ru/> (дата звернення: 05.10.19) – Назва з екрана.

80. Титоренко Галина Олександрівна. Автоматизовані інформаційні технології в банківській діяльності : навч. посіб. / Г.О. Титоренко. – Москва : Фінстатінформ, 2013.– 58 с.

81. Терещенко Вікторія Миколаївна. Маркетинг: нові технології в Росії : навч. посіб. / В.М. Терещенко.– Санкт-Петербург : Питер, 2014.– 416 с.

82. Шенкар О. Китай. Баланс Бізнес Букс: підручник / О. Шенкер.–Дніпропетровськ, 2005. – 208 с.

83. Шарапа О.М. Управління відносинами з клієнтами через впровадження CRM-систем як складова ефективного ведення бізнесу: навч. посіб./ О.М. Шарапа. – Київ, 2009. – №7(97)., с. 175.

84. Яременко Світлана Анатоліївна. Напрямки розвитку сучасних інформаційних технологій у банківських структурах України : [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://intkonf.org/yaremko-sa-kudirko-io-napryamkirozvitku-suchasnih-informatsiynih-tehnologiy-ubankivskih-strukturah-ukrayini>. (дата звернення: 05.10.19) – Назва з екрана.

85. The Electronic Commerce.E-center of National Taiwan University of Science and Technology.–TsangHai Book Co., 1999. –P. 2–150.

86. Marx K. Capital. Volume II: The Process of Circulation of Capital / K. Marx. – Moscow : Progress Publishers, 1956. – P 551.

87. Frame W.S. Empirical Studies of Financial Innovation: Lots of Talk, Little Action? / W.S. Frame, L.J. White. – Atlanta, Ga. : FRB of Atlanta. – 40 p.