

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет транспорту, менеджменту і логістики
Кафедра логістики

ЗАТВЕРДЖУЮ
В.о. завідувача кафедри логістики
Смерічевська С.В.
(підпис, П.І.Б)
«10» грудня 2023 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)
ЗДОБУВАЧА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ
«МАГІСТР»

ТЕМА: «Управління процесами обслуговування клієнтів банківської сфери на основі логістичного підходу»

зі спеціальності 073 «Менеджмент»
(шифр і назва)
освітньо-професійна програма «Логістика»
(шифр і назва)
форма навчання заочна

Здобувач: Ремесленнікова Валерія Олексіївна
(прізвище, ім'я та по батькові) (підпис, дата)

Науковий керівник: Марчук В.Є.
(прізвище та ініціали) (підпис, дата)

Нормоконтролер: Марчук В.Є.
(прізвище та ініціали) (підпис, дата)

*Засвідчую, що у цій кваліфікаційній роботі
немає запозичень з праць інших авторів
без відповідних посилань* Ремесленнікова В.О.
(підпис) (прізвище та ініціали здобувача)

Київ 2023

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет транспорту, менеджменту і логістики
Кафедра логістики

Освітнього ступеня магістр
Форма навчання заочна
Спеціальність 073 «Менеджмент»
(шифр найменування)
Освітньо-професійна програма «Логістика»
(шифр найменування)

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри логістики

Смерічевська С.В.

(підпис, П.І.Б)

«02» жовтня 2023 р.

ЗАВДАННЯ

НА ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ЗДОБУВАЧА

Ремесленникової Валерії Олексіївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи: «Управління процесами обслуговування клієнтів банківської сфери на основі логістичного підходу» затверджена наказом ректора від 10.10.2023 р. № 2077/ст.
2. Термін виконання роботи: з 02.10.2023 р. до 31.12.2023 р.
3. Дата подання роботи на випускову кафедру 10.12.2023 р.
4. Вихідні дані до проекту: загальна та статистична інформація ТОВ «ДТ НЕТВОРК», аналіз системи обслуговування клієнтів та перспектив покращення його рівня, літературні джерела з управління процесами обслуговування клієнтів банківської сфери, інтернет-джерела.
5. Зміст пояснювальної записки: сучасний стан та перспективи розвитку системи обслуговування клієнтів в банківській сфері України; дослідження системи обслуговування клієнтів банку; розробка стратегії удосконалення управління бізнес-процесами обслуговування клієнтів; впровадження автоматизованої системи обслуговування клієнтів банківського сектору.
6. Перелік обов'язкового графічного матеріалу: таблиці, діаграми, графіки, схеми, що ілюструють теперішній стан проблеми та методи їх вирішення.

7. Календарний план – графік

№ п/п	Завдання	Термін виконання	Відмітка про виконання
1	2	3	4
1.	Вивчення та аналіз наукових статей, літературних джерел, нормативно-правової документації, підготовка першого варіанту вступу та теоретичного розділу	02.10.23-18.10.23	виконано
2.	Збір статистичних даних, проведення хронометражу, виявлення, підготовка першого варіанту аналітичного розділу	19.10.23-09.11.23	виконано
3.	Розробка проектних пропозицій та їх організаційно-економічне обґрунтування, підготовка першого варіанту проектного розподілу та висновків. Редагування перших варіантів кваліфікаційної роботи	10.11.23-30.11.23	виконано
4.	Підготовка остаточного варіанта кваліфікаційної роботи, перевірка у нормоконтролера	01.12.23-08.12.23	виконано
5.	Узгодження роботи з науковим керівником, одержання відгуку наукового керівника, подання на кафедру логістики для допуску до захисту, одержання внутрішньої та зовнішньої рецензій, довідки про успішність	05.12.23-09.12.23	виконано
6.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру логістики	12.12.23	виконано

Здобувач _____ (підпис)

Керівник кваліфікаційної роботи _____ (підпис)

8. Консультанти з окремих розділів роботи:

Розділ	Консультант (посада, П.І.Б.)	Дата, підпис	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Розділ 1	проф., д.т.н. Марчук В.Є.	02.10.23	02.10.23
Розділ 2	проф., д.т.н. Марчук В.Є.	19.10.23	19.10.23
Розділ 3	проф., д.т.н. Марчук В.Є.	10.11.23	10.11.23

9. Дата видачі завдання «02» жовтня 2023 р.

Керівник кваліфікаційної роботи: _____ Марчук В.Є.
(підпис керівника) (П.І.Б)

Завдання прийняв до виконання: _____ Ремесленнікова В.О.
(підпис здобувача) (П.І.Б)

РЕФЕРАТ

Загальний обсяг пояснювальної записки до кваліфікаційної роботи на тему «Управління процесами обслуговування клієнтів банківської сфери на основі логістичного підходу» складає 102 сторінки та містить 26 рисунків, 10 таблиць, 70 використаних джерел.

БАНКІВСЬКА ЛОГІСТИКА, УПРАВЛІННЯ, ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ, БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ, ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ

У кваліфікаційній роботі розглянуто основні підходи управління обслуговування клієнтів банківської сфери на основі логістичного підходу.

Мета кваліфікаційної роботи: дослідження процесів управління обслуговування клієнтів банківської сфери на основі логістичного підходу за рахунок впровадження цифрових технологій та розробка рекомендацій щодо їх використання.

Задачею кваліфікаційної роботи є розробити заходи удосконалення системи управління бізнес-процесами обслуговування клієнтів банківської сфери на основі логістичного підходу.

У проектно-рекомендаційній частині кваліфікаційної роботи були розроблені пропозиції щодо запровадження стратегії удосконалення управління бізнес-процесами обслуговування клієнтів на основі логістичного підходу, використання цифрових технологій в системі обслуговування клієнтів банківського сектору.

Матеріали кваліфікаційної роботи рекомендуються використовувати у навчальному процесі та в практичній діяльності фахівців банківської сфери.

ABSTRACT

The total volume of the explanatory note to the qualification work on the topic "Management of customer service processes in the banking sector based on the logistic approach" is 102 pages and contains 26 figures, 10 tables, 70 used sources.

BANKING LOGISTICS, MANAGEMENT, CUSTOMER SERVICE, BUSINESS PROCESSES, DIGITAL TECHNOLOGIES

In the qualification paper, the main approaches of customer service management in the banking sector based on the logistic approach are considered.

The purpose of the qualification work: the study of customer service management processes in the banking sector based on a logistic approach due to the introduction of digital technologies and the development of recommendations for their use.

The task of the qualification work is to develop measures to improve the management system of business processes of customer service in the banking sector based on a logistic approach.

In the project-recommendation part of the qualification work, proposals were developed for the introduction of a strategy for improving the management of business processes for customer service based on a logistic approach, the use of digital technologies in the customer service system of the banking sector.

The materials of the qualification work are recommended to be used in the educational process and in the practical activities of specialists in the banking sector.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ.....	8
ВСТУП	9
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ БАНКІВСЬКОГО СЕКТОРУ.....	13
1.1 Основи логістичного підходу обслуговування клієнтів.....	13
1.2 Банківська логістика: основі поняття та особливості впровадження	24
1.3 Особливості логістичного підходу обслуговування клієнтів банківського сектору	31
Висновки до розділу 1.....	34
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ ТА ПЕРСПЕКТИВ УПРАВЛІННЯ ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ БАНКІВСЬКОЇ СФЕРИ НА ОСНОВІ ЛОГІСТИЧНОГО ПІДХОДУ.....	36
2.1 Сучасний стан та перспективи розвитку системи обслуговування клієнтів в банківській сфері України	36
2.2 Дослідження діяльності банківського сектору на ринку України на прикладі ТОВ «ДТ НЕТВОРК».....	45
2.3 Аналіз системи обслуговування клієнтів банку та перспектив покращення його рівня	52
Висновки до розділу 2	61
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС- ПРОЦЕСАМИ ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ БАНКІВСЬКОЇ СФЕРИ НА ОСНОВІ ЛОГІСТИЧНОГО ПІДХОДУ.....	63
3.1 Розробка стратегії удосконалення управління бізнес-процесами обслуговування клієнтів	63
3.2 Аналіз існуючих автоматизованих систем обслуговування клієнтів для банківської сфери на ринку України.....	72
3.3 Впровадження автоматизованої системи обслуговування клієнтів банківського сектору.....	81
3.4 Економічний ефект від реалізації запропонованих рішень.....	86

Висновки до розділу 3	89
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ	92
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	96

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

- АТ – акціонерне товариство
- ВВП – внутрішній валовий продукт
- ВЛА – високоякісні ліквідні активи
- ЄС – Європейський Союз
- НБУ – Національний банк України
- ОВДП – облігації внутрішньої державної позики
- ЧА – чисті активи

ВСТУП

Для успішного функціонування компаній і підприємств, реалізації їх оперативних і стратегічних завдань, що здійснюються в процесі виконання замовлень, спрямованих на задоволення потреб клієнтів і націлених на створення у клієнта уявлення про те, що з цією організацією мати справу легко і приємно, необхідно сформувати ефективну банківську систему, яка сприятиме прискоренню економічних процесів у всіх сферах підприємницької діяльності. Очевидно, що для цього реформа банківської системи має відбуватися такими темпами та у спосіб, який задовольнятиме національні та міжнародні інтереси України.

Одним із важливих інструментів вирішення завдань реформування банківської системи України покликано стати використання логістики в банківській діяльності, яка, головним чином, закладає потужний потенціал для підвищення ефективності ринкових операцій комерційних банків шляхом впровадження наукових методів регулювання банками різного роду економічних потоків, що виникають у процесі їх взаємодії з суб'єктами матеріальної сфери, підвищення якості обслуговування клієнтів.

Від стану банківської логістики істотно залежить захищеність і стійкість банківської діяльності. У свою чергу, стабільність стану банківської системи країни впливає на безперербійне і ефективне функціонування банківської логістики в цілому. Без цього неможливо успішно здійснювати економічну діяльність банку, управляти ризиками, реалізовувати інвестиційну діяльність та багато іншого.

Банківська логістика визначається і як концепція управління ланцюгами постачання. З точки зору банку, логістичний ланцюг представляє собою певну послідовність від залучення до розміщення фінансових ресурсів. А для функціонування ланцюга необхідний кваліфікований персонал, спеціальне обладнання, комп'ютерна техніка. У процесі трансформації ресурсів необхідне

додаткове використання спеціальних електронних програм. Отже, банківська установа має зв'язки як зі своїми клієнтами, так і з багатьма іншими суб'єктами ринку.

Для банків України банківська логістика має всі ознаки інновації (науково-технічна новизна, втілення в новій технології, виробниче використання, отримання додаткового доходу, задоволення певних потреб). Впровадження логістичних принципів у банківську діяльність має ознаки інноваційного процесу (створення, освоєння та розповсюдження інновацій).

Отже, важливою умовою ефективного управління фінансовими ресурсами банківських установ є впровадження принципів логістики у банківську діяльність. Банківська логістика вирішує широке коло завдань щодо формування ресурсів банківських установ, достатніх для кредитування поточних потреб суб'єктів господарювання та оптимальних з точки зору їх структури, вибору ефективних методів управління ними; формування відповідних резервів; підтримки власної ліквідності, забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів тощо. Результати впровадження логістики у банківську діяльність буде проявлятися тільки в процесі розробки і впровадження практичних заходів щодо регулювання фінансових, товарних, інформаційних потоків банку. Грошові кошти необхідно розглядати як матеріальний потік, але обов'язково з урахуванням банківської діяльності, який регулюватися з використанням інструментарію логістики.

Логістична природа банківського сервісу найбільш виявляється у видах інтернетизації банківських послуг, еквайрингу, грошових переказах, послугах щодо реструктуризації кредиторської заборгованості. Завдяки активному розвитку інформаційних технологій на ринку банківських послуг України, клієнти банків можуть отримати якісне банківське обслуговування. Вищезазначені чинники обумовлюють актуальність проведення досліджень в цьому напрямку.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження процесів управління обслуговування клієнтів банківської сфери на основі логістичного підходу за

рахунок впровадження цифрових технологій та розробка рекомендацій щодо їх використання.

Об'єкт дослідження – бізнес-процеси обслуговування клієнтів в банківській сфері.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні засади управління бізнес-процесами обслуговування клієнтів банківської сфери на основі логістичного підходу за рахунок використання цифрових технологій.

Для досягнення зазначеної мети були поставлені наступні завдання:

- виявити основні аспекти управління процесами обслуговування клієнтів банківського сектору;
- проаналізувати особливості логістичного підходу обслуговування клієнтів банківського сектору;
- провести аналіз сучасного стану та перспектив розвитку системи обслуговування клієнтів в банківській сфері України;
- проаналізувати діяльність банківського сектору на ринку України на прикладі ТОВ «ДТ НЕТВОРК»;
- запропонувати заходи щодо удосконалення системи управління бізнес-процесами обслуговування клієнтів банківської сфери на основі логістичного підходу;
- оцінити ефективність запропонованих рішень.

Методами досліджень виступають: спостереження, порівняння, рахунок, вимірювання, узагальнення, аналіз і синтез.

Наукова новизна виконаної роботи полягає у розробці стратегії удосконалення управління бізнес-процесами обслуговування клієнтів на основі логістичного підходу, яка дозволить стати важливим інструментом вирішення проблем підвищення ефективності та функціонування банківських установ, забезпечить підвищення ефективності функціонування та якості обслуговування клієнтів, оптимізацію доходів та витрат.

Під час написання кваліфікаційної роботи інформаційною базою є: матеріали звітності банківських установ, дані статистичних довідників та

матеріали практикуючих фахівців в галузі логістики та менеджменту, розміщені в періодичних виданнях, підручниках та електронних джерелах.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ БАНКІВСЬКОГО СЕКТОРУ

1.1 Основи логістичного підходу обслуговування клієнтів

Обслуговування клієнтів – це широке поняття, яке охоплює всі випадки контакту постачальника і покупця (включає як матеріальні, так і нематеріальні складові), може принести значний успіх компанії. Завдяки йому будуються зв'язки між споживачем та самою організацією. Для обох сторін є плюси. Клієнт отримує високоякісний сервіс, а компанія підвищує продажі та прибуток [60].

Обслуговування клієнтів – це сукупність видів діяльності, що здійснюються в процесі виконання замовлень, спрямованих на задоволення потреб клієнтів і націлених на створення у клієнта уявлення про те, що з цією організацією мати справу легко і приємно. Це відмінне знаряддя конкурентної боротьби, яка спільно з конкурентоспроможними цінами, створює додаткову перевагу. Обслуговування клієнтів можна поділити на три етапи: перший протікає до угоди (транзакції), другий є складовою частиною угоди, а третій здійснюється після укладення угоди [61].

Обслуговування клієнтів об'єднує різні види діяльності, а саме:

1. Для задоволення потреб клієнта необхідна спільна робота декількох різних функціональних сфер компанії.
2. Розвиток особливих відносин "постачальник-споживач" протягом деякого часу допомагає створити більш міцні відносини всередині логістичних каналів.

При створенні стандартів обслуговування клієнтів компанії розрізняють цілі і завдання обслуговування. Цілі - це звичайно широкі, узагальнені твердження, що стосуються кінцевих результатів, до яких прагне фірма.

Завдання служать засобом досягнення цілей і містять мінімальний набір певних вимог, необхідних для виконання завдань. Згодом, у конкурентній боротьбі фірма підвищує вимоги і ускладнює завдання обслуговування клієнтів. Завдання конкретніше, ніж цілі. Завдання мають бути точно визначеними, піддаватись оцінці, досяжними і узгодженими з цілями фірми. Виконання конкретних завдань може здійснюватися різними способами, але при цьому особливої уваги заслуговують чотири наступних фактори [61]:

- 1) загальний час з моменту, коли клієнт розмістив замовлення, і до моменту, коли він його отримав;
- 2) відсоток замовлень, які можна виконати повністю і негайно з допомогою запасу товарів, що є на складі;
- 3) загальний час з моменту отримання замовлення і до моменту, коли партія вантажу розміщується на транспортному засобі для доставки клієнту;
- 4) відсоток замовлень, правильно відібраних і відправлених клієнтам.

Логістичне обслуговування – це сукупність послуг, що надаються в процесі безпосередньої поставки товарів споживачам на завершальному етапі ланцюга. Погляд на обслуговування як на філософію управління відображає важливу роль орієнтації на клієнта (споживача). Існують три уявлення для розуміння того, що потрібно для успішного обслуговування споживачів (рис. 1.1) [54]:

1. *Обслуговування споживача як діяльність* розглядається як окреме завдання, яке компанія повинна виконати, щоб задовольнити потреби своїх клієнтів. Підходам до обслуговування клієнта з перспективи процедур надають перевагу операційні менеджери, які займаються фізичною дистрибуцією. Свою увагу вони концентрують на вчасному обслуговуванні замовлень (на прийнятті, підтвердженні, обробці, комплектуванні й постачанні замовлень), управлінні запасами, фактуруванні, контактах із перевізниками тощо. Обслуговування клієнта з перспективи процедур є здатністю логістичної системи підприємства до задоволення потреб клієнтів із точки зору часу, надійності, комунікації і зручності.

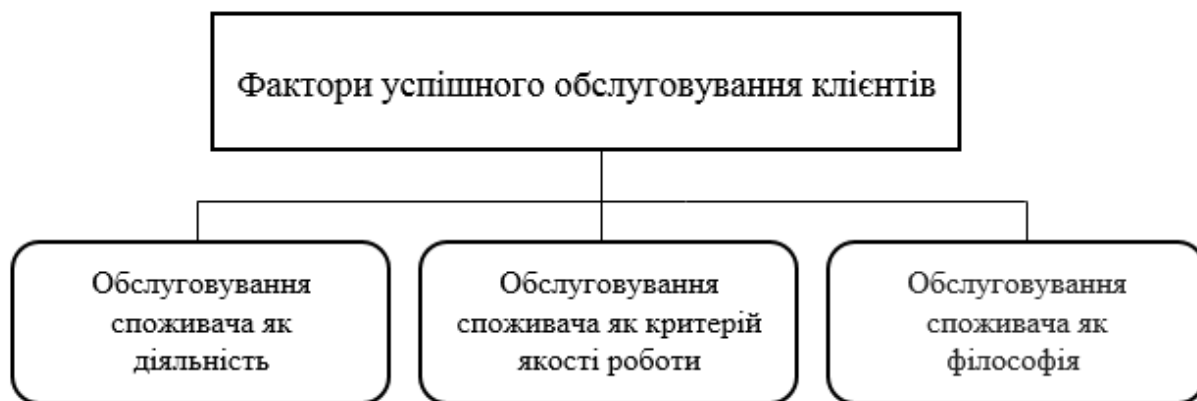


Рисунок 1.1 – Фактори успішного обслуговування клієнтів в компанії

2. *Обслуговування споживача як критерій якості роботи* розглядається як характерний критерій якості роботи — такий, як відсоток замовлень, виконаних повністю й вчасно. Обслуговування клієнта полягає в дотриманні задекларованого комплексу заходів зі сфери головних галузей логістичної діяльності підприємства. Хоча цей рівень і посилює перший, компанія повинна самостійно оцінювати якість роботи для того, щоб переконатися, що її зусилля дійсно задовольняють споживача.

3. *Обслуговування споживача як філософія* - обслуговування відноситься до глобального зобов'язання якнайкращого задоволення потреб споживача. Обслуговування споживача вважають не тільки діяльністю або набором критеріїв якості роботи, але таким, яке б охоплювало всі види діяльності підприємства. Такий погляд на обслуговування обумовлений трансформаційними процесами, що відбуваються на ринку (динамічний розвиток сфери послуг, перехід від домінування виробництва товарів до сервісної економіки, зміна ролі дистрибуції, домінування ринку споживача, зростанням вимог до якості послуг, клієнтоорієнтованість економіки) і набуває сьогодні особливого значення.

Необхідно виділити наступні принципові положення стосовно логістичного обслуговування:

- як економічний термін - це процес надання логістичних послуг споживачеві та є складовою обслуговування клієнтів;

- охоплює лише ті логістичні операції, які створюють певні конкурентні переваги, зокрема, здатні створювати додану корисність для клієнта або приносити додатковий прибуток підприємству (наприклад, якщо певні логістичні операції не створюють жодної корисності ні для клієнтів, ні для самого підприємства, їх не можна відносити до логістичного обслуговування);

- здійснюється всіма учасниками ланцюга поставок, що потребує налагодження партнерських відносин «постачальник - споживач»;

- рівень логістичного обслуговування визначає рівень витрат, що їх здійснює підприємство, надаючи ту чи іншу логістичну послугу.

Вирішенню теоретичних та практичних проблем логістичного обслуговування присвячено багато робіт вітчизняних та зарубіжних учених. У наукових працях таких українських та зарубіжних економістів, як С.Я. Войтович, М.Ю. Григорак, О.В. Карпунь, Н.І. Чухрай, Дж. Сток і Д. Ламберт [10, 13, 48, 51, 59] та ін., висвітлено теоретичні основи логістичного обслуговування клієнтів, а також засади логістичного управління сервісними потоками та питання пошуку пріоритетних напрямів підвищення ефективності.

Логістичне обслуговування слід розглядати як елемент оптимізації партнерської взаємодії в ланці «підприємство-клієнт» шляхом узгодженого виконання функцій та операцій із забезпечення зберігання, транспортування та доставки товарів належної якості певному клієнту за доступними цінами в умовах визначений час.

Обслуговування клієнтів має бути адаптоване до мінливих вимог різних сегментів ринку, тому єдиного універсального переліку елементів обслуговування клієнтів не існує - кожен ринок керується своїми особливостями і робить акцент на певних елементах обслуговування.

Формування систем обслуговування засноване на використанні базових принципів логістичного обслуговування клієнтів (рис. 1.2) [1]:

1. *Принцип рентабельності при взаємодії із клієнтами.* Яскравим прикладом реалізації цього принципу є період Великої економічної депресії в 1920—1930 рр., коли «світ продавця» через надвиробництво товарів і послуг змінився в 1960-х рр. "світом покупця". У зв'язку із запитом покупцями високої якості товарів та послуг підприємствам довелося збільшувати рівень обслуговування для формування конкурентних переваг. Найважливішими чинниками успіху стали стільки обсяги виробництва та продуктивність праці, скільки ступінь задоволення запитів споживачів й у результаті величина прибутку у розрахунку на кожну послугу.



Рисунок 1.2 – Базові принципи логістичного обслуговування клієнтів (розроблено автором на підставі джерела [1])

2. *Принципи теорії компромісів.* Їх використовують для позитивного на рентабельність підприємств. Теорія компромісів заснована на методах балансування витрат, доходів та прибутків компаній за певний період часу та для споживача проявляється у вигляді компромісної ціни (ціни згоди). При балансі можна отримати кінцевий результат, влаштовує весь ланцюг поставок. У

логістичному сервісі це досягається за рахунок поліпшення базових видів діяльності в галузях маркетингу, продажу та обслуговування при зниженні витрат на одній ділянці потоку послуг та відносному підвищенні витрат на інших ділянках.

Реалізація принципу рентабельності підприємств сервісу при взаємодії зі споживачами може бути досягнута також під час використання різних моделей прибутковості підприємств. Однією з найпопулярніших є модель прибутковості з урахуванням піраміди продукції (послуг). Ця модель дозволяє, з одного боку, враховувати запити споживачів у сфері якості послуг, з другого, захищає прибуток сервісних підприємств від проникнення конкурентів. Основне призначення моделі - завадити конкуренту вийти ринку з аналогічними видами послуг і цим захистити основні прибутки, одержувані на вершині піраміди від найдорожчих видів діяльності.

3. Принципи системності та комплексності. Під системним підходом в логістичному обслуговуванні клієнтів розуміється інтеграція різних видів діяльності всередині обслуговуючої компанії, а також робота логістичного провайдера в тісному взаємозв'язку з іншими учасниками ланцюга постачання та орієнтація на загальний кінцевий результат роботи всієї системи (зниження собівартості послуг за збереження їх якісних характеристик).

Обслуговування споживачів є інтегрованим процесом, у якому всі функціональні сфери логістики (постачання, виробництво, збут) повинні взаємодіяти у межах єдиної логістичної системи з оптимізації витрат кожного з учасників. Наприклад, широке використання систем стеження за перевезеннями вантажів, забезпечення «прозорості» перевезень дозволяє будь-якому учаснику ланцюжка поставок оперативно отримувати інформацію про стан вантажу, транспортного засобу, місцезнаходження замовлення, визначати, чому вантаж затримався, і при необхідності втручатися в процес, скорочуючи непередбачені простої та додаткові витрати. В результаті досягається позитивний результат як для продавців, так і для їх клієнтів.

4. *Принцип гармонізації.* Цей принцип передбачає створення рівних умов організації логістичного обслуговування клієнтів всім учасників ланцюжків поставок.

Для забезпечення принципу гармонізації необхідно:

- розробка та використання всіма партнерами єдиних стандартів обслуговування клієнтів, що дозволяють призводити до одноманітності та згладжувати суперечливі інтереси контрагентів, вирішувати основні функціональні проблеми між учасниками ланцюгів постачання;
- оптимізація основних показників матеріальних потоків у всіх функціональних галузях логістики та ланках логістичного ланцюга;
- синхронізація логістичних операцій, інформаційних потоків та технологій між ланками ланцюга постачання;
- використання бенчмаркінгу у взаєминах учасників логістичного процесу, що дозволяє сприймати та використовувати досвід підприємств, що працюють в тому самому сегменті ринку;
- регулювання механізмів контролю та оперативного управління в ланцюгах поставок, розгляд основних логістичних процесів у рамках єдиної, інтегрованої системи взаємовідносин рівних партнерів.

5. *Принцип рухливості.* Ефективні ланцюги поставок швидко реагують зміни попиту й пропозиції над ринком, т. е. дуже рухливі. В результаті при максимальному задоволенні інтересів окремих компаній оптимізуються показники всього логістичного ланцюжка.

Для підвищення рухливості логістичного обслуговування клієнтів необхідно:

- скорочення циклу розробки послуг. Як тільки з'являється нова тенденція розвитку попиту, відразу ж створюються та пропонуються необхідні варіанти послуг;
- забезпечення обслуговування клієнтів, пов'язане з відстрочкою доопрацювання продукту, яка може бути здійснена в останній момент перед продажем. Прикладом може бути транспортування вантажів у кінцеві пункти

призначення з центрального розподільчого центру, маркування виробів, упаковка, фарбування та інше;

- створення високоефективних розподільчих центрів із технологіями сортування та переміщення вантажів;

- формування інформаційних систем швидкої передачі даних по ланцюгу поставок від точок роздрібного продажу до виробників та постачальників сировини та матеріалів.

6. *Принцип адаптивності.* Цей принцип означає швидку пристосовуваність ланцюгів поставок, у тому числі підприємств логістичного обслуговування клієнтів, до умов, що змінюються в міру розвитку структур і стратегій ринку. В даний час значна частина прибутку може бути отримана не від виробництва та продажу товару, а за рахунок послуг, що супроводжують його продаж, забезпечуючи процес перерозподілу прибутків із сфери виробництва у сферу послуг.

З цією метою для вивчення споживчого ринку здійснюються цілеспрямовані інвестиції, збирається інформація про смаки та переваги споживачів та виробляється рішення щодо комплексного обслуговування клієнтів. У цих умовах зона прибутку — це послуги з перевезень та зберігання продукції, продажу додаткових приладдя до основного товару, обслуговування купівлі, гарантій, управління запасами клієнтів, фінансування придбання товарів, надання необхідної інформації про продукцію, її експлуатацію та особливості придбання та інше.

7. *Принцип узгодженості.* Узгодженість інтересів усіх підприємств, що входять у ланцюг поставок, можна розглянути з різних точок зору. З одного боку, це інформаційна узгодженість — надання всім компаніям у ланцюзі постачання рівних прав доступу до прогнозних даних про продаж та плани. З іншого боку це чітке визначення відповідальності кожного учасника.

Взаємодія постачальників та споживачів логістичних послуг доцільно здійснювати на основі чітких стандартів та норм, що дозволяє виключати будь-які невизначеності. При цьому важливо уникати зіткнення інтересів учасників

ланцюга постачання, у зв'язку з чим необхідно точно визначати функції та обов'язки кожного партнера, прогнозувати поведінку контрагентів, залучати посередників, які можуть більш професійно займатися питаннями узгодження інтересів, розподілом ризиків та координацією в ланцюгах постачання.

Якщо узгодженість недостатня, то в ланцюжках постачання може виникати так званий ефект батога. Це ситуація, коли незначні зміни у попиті в кінцевого споживача призводять до істотних коливань у планах інших учасників ланцюга поставок (підприємств оптової та роздрібною торгівлі, логістичних провайдерів, виробників та постачальників матеріальних ресурсів). Причому амплітуда коливань попиту зростає у міру просування інформації з ланцюга поставок на ранні стадії руху товару. Якщо попит трохи змінився у роздрібній торгівлі, то більшою мірою він відхилятиметься в оптовій мережі, ще більше у виробників товарів та постачальників сировини та матеріалів. У цій ситуації компанії логістичного обслуговування клієнтів перебувають у складному становищі.

Спостерігаючи підвищення попиту продукт у певному сегменті ринку, логістичні провайдери можуть вкладати додаткові кошти у розширення своєї господарської діяльності, нарощувати виробничі потужності надання додаткового обсягу послуг під зростаючий ринок. Однак, коли пропозиція починає відповідати попиту, виникає розчарування, оскільки у логістичних компаній формуються зайві запаси, які доводиться збувати з нижчим прибутком. У зв'язку з цим принцип узгодженості (сувора координація дій партнерів, обмін інформацією між компаніями, «прозорість» учасників ланцюгів поставок один для одного) набуває особливого значення. Компаніям необхідно мати уявлення про тимчасовий характер нарощування або падіння замовлень, про тимчасових збоїв в інших учасників ланцюжка поставок. В результаті досягнення узгодженості між партнерами сприятиме оптимізації загальних показників роботи логістичної системи.

Розглянуті принципи управління потоками послуг об'єктивно призводять до розуміння основної філософії логістичного обслуговування клієнтів —

управління обслуговуванням споживачів є не лише оптимізацією руху потоків послуг, а й зниження витрат при поліпшенні обслуговування споживачів. Отже, дотримання всіх зазначених принципів є важливою умовою створення ефективної системи логістичного обслуговування клієнтів [36].

Обслуговування споживачів можна класифікувати за наступними ознаками [13]:

1. За часом, або в три етапи обслуговування:

- *передпродажне обслуговування* - елементи підготовки організації до обслуговування споживачів, які відіграють основну роль у формуванні очікувань клієнта і впливають на його уявлення про компанію, а також на рівень загальної задоволеності широко трактованою пропозицією;

- *підчаспродажне обслуговування* - компоненти, які безпосередньо впливають на виконання дій у межах фізичної дистрибуції, наприклад, надійність продукту та доставки, стосуються безпосереднього контакту компанії з клієнтом, і їх правильне виконання має вирішальне значення для задоволеності клієнта пропозицією;

- *післяпродажне обслуговування* - повинно підтримувати споживача в процесі користування товаром і давати можливість продовжити час співпраці компанії з клієнтом.

2. По відношенню до споживача:

- *прямий сервіс* — включає послуги, спрямовані на безпосереднього споживача;

- *непрямий сервіс* — послуги, які безпосередньо не стосуються такого споживача.

3. За сферою використання:

- *сервіс споживчого попиту* — передбачає послуги, що надаються на всіх етапах і визначають термін поставки, комплектність, якість, обсяг, готовність і частоту поставки, вантаження і розвантаження, спосіб замовлення;

- *виробничий сервіс* — передбачає надання послуг, спрямованих на ефективне використання продукції та виявлення її можливостей (доробка та

модифікація, усунення помилок, випробування, монтаж і налагодження, організація експлуатації, навчання персоналу);

- *сервіс інформаційного обслуговування* — визначається обсягом і різноманітністю інформації, що надається потенційному споживачу, про продукцію фірми та її сервісне обслуговування (рекламна діяльність, каталоги та прейскуранти, технічна документація, правила гарантії, експлуатаційна документація);

- *фінансово-кредитний сервіс* — надання покупцю різноманітних варіантів оплати товару (оплата за фактом, у розстрочку, варіантність системи знижок і пільг, можливість банківських, комерційних, товарних та інших форм кредиту).

До важливих складових обслуговування клієнта належать:

- час поставки;
- наявність товару в запасі;
- гнучкість поставки;
- частота поставки;
- надійність поставки;
- комплектність поставки;
- докладність поставок;
- зручність оформлення замовлення;
- зручність документації, необхідної для складання замовлення.

Таким чином, для успішного функціонування компаній і підприємств, реалізації їх оперативних і стратегічних завдань, що здійснюються в процесі виконання замовлень, спрямованих на задоволення потреб клієнтів і націлених на створення у клієнта уявлення про те, що з цією організацією мати справу легко і приємно, необхідно сформувати ефективну банківську систему, яка сприятиме прискоренню економічних процесів у всіх сферах підприємницької діяльності. Очевидно, що для цього реформа банківської системи має відбуватися такими темпами та у спосіб, який задовольнятиме національні та міжнародні інтереси України. Важливим інструментом вирішення такого роду завдань є логістика

банківської діяльності шляхом впровадження наукових методів регулювання різних видів економічних потоків, що виникають у процесі взаємодії банків із суб'єктами матеріальної сфери.

1.2 Банківська логістика: основі поняття та особливості впровадження

Одним із важливих інструментів вирішення завдань реформування банківської системи України покликано стати використання логістики в банківській діяльності, яка, головним чином, закладає потужний потенціал для підвищення ефективності ринкових операцій комерційних банків шляхом впровадження наукових методів регулювання банками різного роду економічних потоків, що виникають у процесі їх взаємодії з суб'єктами матеріальної сфери, підвищення якості обслуговування клієнтів.

Банківська логістика забезпечує вирішення широкого кола завдань, а саме [27]:

- формування ресурсів банків, достатніх для кредитування поточних потреб суб'єктів господарювання та оптимальних з погляду їхньої структури;
- вибір ефективних методів управління ресурсами банків;
- формування відповідних резервів;
- підтримки власної ліквідності тощо.

Банківська логістика є наукою про планування, контроль і управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками згідно зі стратегічними і тактичними цілями банку та його взаємодією із суб'єктами підприємницької діяльності в процесі основної та допоміжної діяльності [12].

На сьогодні існують різні трактування поняття банківська логістика (табл. 1.1). Загалом банківська логістика представляє собою систему планування, аналізу, обліку та контролю поточних процесів банківської діяльності.

Таблиця 1.1 – Основні поняття стосовно банківська логістика (розроблено автором на підставі джерел, наведених у таблиці)

№ з/р	Визначення фінансового потоку	Джерело
1	2	3
1	Процес оптимізації руху грошових потоків клієнта з метою ефективного їх використання, виходячи з його (клієнта) потреб шляхом побудови спеціальної всередині банківської організаційно-функціональної інфраструктури	[35]
2	Процес оптимізації руху грошових потоків з метою ефективного їх використання, виходячи з потреб клієнта шляхом побудови спеціальної внутрішньобанківської організаційно-функціональної інфраструктури	[2]
3	Сукупність описів бізнес-процесів, яка дає загальне уявлення про діяльність банку	[38]
4	Процес послідовного здійснення комплексу економічних, технічних, організаційно-правових заходів довготривалого та поточного характеру щодо проектування, створення, забезпечення раціонального функціонування системи регулювання поточних процесів	[14]

Крім представлених визначень, науковці розглядають банківську логістику також як комплексну технологічну та управлінську інновацію, впровадження якої у реальну банківську практику слід вважати за необхідний фактор підвищення ефективності функціонування. Цей погляд на банківську логістику зосереджує увагу на інноваційному характері застосування логістики в банківській діяльності, на логістичних нововведеннях, які забезпечують реалізацію функцій та завдань банку з найбільшим економічним ефектом та перетворюють кредитний інститут на організацію з вищим рівнем управління [27].

Ще одне тлумачення банківської логістики визначає її як концепцію управління ланцюгами постачання. З точки зору банку, логістичний ланцюг представляє собою певну послідовність від залучення до розміщення фінансових

ресурсів. А для функціонування ланцюга необхідний кваліфікований персонал, спеціальне обладнання, комп'ютерна техніка. У процесі трансформації ресурсів необхідне додаткове використання спеціальних електронних програм. Отже, банківська установа має зв'язки як зі своїми клієнтами, так і з багатьма іншими суб'єктами ринку [6, 27].

Узагальнюючи різні трактування понять «банківська логістика» можна виділити деякі змістовні риси цих понять, а саме [27]:

- використання логістичного підходу;
- створення логістичних систем;
- використання інформаційних технологій;
- потоковий та процесний похід до управління;
- інноваційний характер;
- орієнтація на зниження операційних витрат та підвищення ефективності функціонування;
- оптимальне управління ланцюгами постачання фінансових ресурсів.

Банківська логістика для банків України має всі ознаки інновації (науково-технічна новизна, втілення в новій технології, виробниче використання, отримання додаткового доходу, задоволення певних потреб). Впровадження логістичних принципів у банківську діяльність має ознаки інноваційного процесу (створення, освоєння та розповсюдження інновацій).

Логістичні процеси банку можна поділити на дві групи:

- основні логістичні процеси - це процеси, необхідні для комерційної (обслуговування клієнтів, спекулятивні операції) та інвестиційної діяльності банку та стосуються виконання поточної роботи (кредитні, депозитні, вкладні операції, корпоративні фінанси, управління рахунками тощо). До цих процесів належать процеси контролю та аналізу;
- які забезпечують логістичні процеси – це процеси забезпечення ресурсами банку і включають розподіл фінансових, матеріальних, кадрових та інформаційних ресурсів, необхідних для надання банківських послуг. До цих процесів належать стратегічне планування та облік..

Центральним елементом у логістичній системі банку є фінансові потоки, які є невід'ємною складовою логістичних процесів банку. Більшість фахівців в області логістики розглядають рух фінансових коштів лише як потоки, обслуговування переміщення матеріальних ресурсів (табл. 1.2). Але практика підтверджує можливість застосування логістичного інструментарію в банківській сфері, що є обов'язковою умовою підвищення ефективності функціонування банків.

Особливість структури фінансового потоку банку безпосередньо пов'язана з специфікою банківської діяльності. Тому фінансові потоки банківської установи – це цілеспрямований рух фінансових ресурсів, які формуються та використовуються у банківській діяльності з метою отримання прибутку. Фінансові потоки банку (як і будь-кого іншого суб'єкта господарювання) поділяють на вхідні та вихідні. Вхідні фінансові потоки можна розглядати як всі доходи, які отримує банк. З іншого боку, основою вхідних потоків банків є залучення коштів на депозитні та поточні рахунки. Аналогічно, вихідними фінансовими потоками є витрати банку, або використання фінансових ресурсів у процесі здійснення активних операцій банку [26].

Загалом фінансовий потік банку становить сукупність грошових потоків, а саме за діяльністю:

- операційною (прибуток, грошові потоки від зміни операційних активів та від зміни операційних обставин);
- інвестиційною (грошові потоки від придбання чи реалізації основних засобів, цінних бумаг, нематеріальних активів та інших довгострокових активів);
- фінансовою (емісія акцій, виплата дивідендів та ін.).

Логістичний процес грошових потоків, що проходять через банк, складається з декількох послідовних елементів (етапів), що безперервно повторюються [18]:

- перший етап: *планування грошових потоків у розрізі різних видів діяльності банку* – носить прогностичний характер через невизначеність низки вихідних припущень. Даний етап здійснюється у формі багатоваріантних

планових розрахунків, результатом яких є збалансований бюджет банку, покликаний вирішити низку таких завдань, як забезпечення поточного планування, координація діяльності підрозділів, обґрунтування витрат банку, створення бази для оцінки та контролю за планами банківської діяльності;

Таблиця 1.2 – Основні поняття стосовно фінансового потоку (розроблено автором на підставі джерел, наведених у таблиці)

№ з/р	Визначення фінансового потоку	Джерело
1	2	3
1	Синхронізований у часі спрямований рух фінансових ресурсів, пов'язаний з матеріальними, інформаційними та іншими потоками. Особливістю фінансового потоку є різна інтенсивність – його спрямованість і обсяг можуть досить істотно різнитися в часі	[30]
2	Сукупність однорідних елементів – елементів фінансового потоку, що представляють собою це одиничне перерахування (перерозподіл) грошових коштів, які відносяться до відповідного фінансового потоку	[42]
3	Цілеспрямований рух фінансових ресурсів у процесі здійснення господарських операцій, внаслідок якого виникають економічні відносини	[33]
4	Сукупність потоків доходів або витрат всіх суб'єктів регіональної економічної системи	[58]
5	Цілеспрямований рух, зміну (обсягів, форм і видів) фінансових ресурсів певного суб'єкта господарювання, що відбувається спільно з відповідними йому грошовими потоками (еквівалентні фінансові потоки) або без них (без еквівалентні фінансові потоки)	[8]
6	Фінансовий потік підприємства являє собою розподілений у часі документально оформлений рух фінансових коштів підприємства єдиних за змістом, формою і напрямом руху в процесі здійснення ним господарської діяльності, спрямованої на забезпечення його ефективного розвитку на всіх стадіях життєвого циклу	[41]
7	Спрямований рух фінансових ресурсів, пов'язаний з рухом матеріальних, інформаційних та інших ресурсних потоків як в рамках логістичної системи, так і поза нею	[28]

- другий етап: *аналіз грошових потоків банку* - забезпечує рівновагу грошових потоків, які проходять через банк. На даному етапі, однією із основних проблем, яку необхідно постійно вирішувати у процесі банківської діяльності, є

проблема ліквідності. Крім того, визначаються основні напрями та методи забезпечення рівноваги грошових потоків банку, виявляються резерви підвищення ефективності управління, що враховуються при фінансовому планування;

- третій етап: *облік грошових потоків банку* - забезпечує координацію функцій та завдань служб бухгалтерського обліку, фінансового та операційного менеджменту банку. Основною його метою є організація обліку та формування відповідної звітності, що забезпечує менеджерів банку необхідною інформацією для проведення всебічного їх аналізу, планування та контролю

- четвертий етап: *забезпечення ефективного контролю за грошовими потоками банку* - виявлення рівномірності формування грошових потоків та ліквідності. В разі відхилень від планових показників, розкриваються їх причини, оцінюється з точки зору об'єктивності їх виникнення та враховуються при формуванні плану на наступний період.

Логістичні процеси банку реалізуються з урахуванням економічних інструментів (методів), застосування яких які залежить від аналізуючого періоду діяльності банку (табл. 1.3).

Найважливішим інструментом логістики, важливим для будь-якого виду діяльності банку, є контроль відповідності фактичних показників плановим (аналіз відхилень) і пов'язаний з цим аналіз вузьких місць. У системі аналізу планових і фактичних показників обробляються дані про фінансово-господарські факти, що вже відбулися, які формуються в системі банківського обліку. При порівнянні планових і фактичних даних поєднуються реальні і очікувані показники не тільки минулого і теперішнього, а й майбутнього.

У результаті фінансова служба банку має можливість надавати керівникам актуальну інформацію для прийняття управлінських рішень в інтересах майбутнього розвитку банку. Отже, відхилення є сигналами про необхідність планування заходів щодо покращення діяльності банку.

З практичної точки зору впровадження методів логістики в банківську практику вимагає планомірного і послідовного здійснення комплексу

економічних, технічних, організаційних і правових заходів довгострокового і постійного характеру з проектування, створення і забезпечення раціональне функціонування системи регулювання потокового процесу. Розумне поєднання цих двох напрямків дозволить розробити оптимальну стратегію розвитку як окремого банку, так і банківської системи в цілому.

Таблиця 1.3 – Класифікація економічних методів банківської логістики [14]

№ з/р	Спрямованість методів	Методи	
		Стратегічний період	Оперативний період
1	2	3	4
1	Планування	- Бюджетування - Ієрархія стратегій - Збалансована система показників (Balanced Scorecard)	- Фінансове планування - Планування результату діяльності банку - Показники ефективності по підрозділам банку
2	Аналіз	- Методи експертних оцінок - Методи статистичного аналізу	
3	Облік		- Звіти про господарську діяльності банку - Система управлінської звітності - Методи аналізу звітності
4	Контроль	- Контроль відповідності фактичних показників плановим (аналіз відхилень) - Система раннього попередження - Аналіз вузьких місць	

Таким чином, важливою умовою ефективного управління фінансовими ресурсами банківських установ є впровадження принципів логістики у банківську діяльність. Банківська логістика вирішує широке коло завдань щодо формування ресурсів банківських установ, достатніх для кредитування поточних потреб суб'єктів господарювання та оптимальних з точки зору їх структури, вибору ефективних методів управління ними;

формування відповідних резервів; підтримки власної ліквідності, забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів тощо. Результати впровадження логістики у банківську діяльність буде проявлятися тільки в процесі розробки і впровадження практичних заходів щодо регулювання фінансових, товарних, інформаційних потоків банку. Грошові кошти необхідно розглядати як матеріальний потік, але обов'язково з урахуванням банківської діяльності, який регулюватися з використанням інструментарію логістики.

1.3 Особливості логістичного підходу обслуговування клієнтів банківського сектору

У сучасних умовах господарювання логістика стала проникати в усі сфери діяльності, у тому числі й банківську. Очевидно, що немає такої сфери діяльності, де б не існували матеріальні, фінансові, інформаційні та інші потоки. У загальному розумінні логістика – це наука про управління вищезгаданими потоками. З точки зору здійснення логістики у банку необхідно мати на увазі систему планування, аналізу, обліку та контролю поточкових процесів банківської діяльності. Але сьогодні, одним із найбільш важливих у банківській діяльності є процеси обслуговування клієнтів, що проявляється у високому рівні банківського сервісу.

Логістична природа банківського сервісу найбільш виявляється у видах інтернетизації банківських послуг, еквайрингу, грошових переказах, послугах щодо реструктуризації кредиторської заборгованості. Завдяки активному розвитку інформаційних технологій на ринку банківських послуг України, клієнти банків поступово переходять на новий вид зручного та простого сервісу – дистанційне банківське обслуговування. До такого обслуговування належать: інтернет-банкінг, телефонний банкінг, наявність веб-сайту та довідкового центру та ін. [31].

Крім того, до банківських операцій, що характеризують специфічну форму обслуговування, можна віднести класичні операції банків:

- *кредитні і інвестиційні програми.* Для реалізації кредитних і інвестиційних програм у більшості західних банків, для того щоб грошовий потік був раціонально регульованим, розробляються логістичні за своєю природою програми, які в свою чергу передбачають напрям грошей на пряме фінансування і проведення спекулятивних або стратегічних операцій на фондовому ринку. Серед такого роду стратегічних операцій можна виділити придбання комерційним банком акцій іншого банку або підприємства, що в ряді випадків приводить до створення фінансів-промислової групи (ФПГ).

За даними досліджень [37, 52] інвестиційна політика банку є вагомим інструментом стимулювання економічного розвитку. Частку інвестиційних кредитів комерційних банків в економіці визначити об'єктивно практично неможливо, адже до них в основному відносять довгострокові кредити, а на практиці до сить часто кредитні лінії та інші коротко і довгострокові кредити використовуються в інвестиційних цілях. Проте загальні тенденції дозволяють зробити висновки щодо динаміки та впливу економічних процесів на розвиток інвестування в сільськогосподарській сфері [34].

Повільні темпи активізації банківського кредитування, перевага в структурі кредитного портфеля короткотермінових кредитів, відносно високі ставки за кредитами не сприяють ні підвищенню темпів відновлення економіки, ні перешкоджанню зниженню інфляції, яке можна забезпечити через кредитне стимулювання вітчизняного виробництва та імпортозаміщення. Ефективний розвиток економіки можливий лише за умови активного розвитку реального сектору економіки, який має бути пріоритетним об'єктом банківського кредитування. Кредити, надані підприємствам реального сектору, сприятимуть розвитку виробництва, особливо за умови їх спрямування на модернізацію, технічне переозброєння та інновації. На сьогодні політика Національного банку, будучи відносно ефективною в короткостроковому періоді, має обмежену дієвість у системному впливі на формування моделі та темпів економічного

зростання в Україні. Зокрема, про це свідчить стагнація кредитування корпоративного сектору економіки [44].

- *циркуляція дорогоцінного металу*. Комплексний багаторівневий характер потоків, регулювання яких є предметом банківської логістики, полягає у циркуляції на федеральному і міжнародному рівнях такого специфічного товару, яким є дорогоцінні метали. По процедурі операція комерційного банку по купівлі-продажу дорогоцінних металів (золото, срібло, платина) практично не відрізняється від операції на товарному ринку. Банку, як і будь-якій іншій комерційній організації, доводиться вирішувати питання транспортування, зберігання цінностей, а також їх подальшої реалізації;

- *діяльність на фондовому ринку*. Серед операцій, найбільш близьких по характеру функціонування до логістичних, потрібно виділити діяльність комерційного банку на фондовому ринку. Потреби у виборі оптимальних маршрутів на ринку цінних паперів не тільки технічно (по процедурі і технологій операцій вони вигідно відрізняються від багатьох інших фінансових потоків), але і за своєю природою (в силу специфічного товару - фондових цінностей), обумовлює необхідність широкого застосування інструментарію логістики;

- *інкасаторські перевезення*. Необхідно використовувати методи логістичного інструментарію при виконанні такої банківської операції як інкасаторські перевезення. До регулярних банківських перевезень можна віднести інкасацію грошей клієнтів банку, яка реалізовує або безпосередньо банківським транспортом зі своїми інкасаторами, або шляхом звернення до спеціалізованої організації. Таким чином, можлива постановка ряду оптимальних задач планування маршрутів транспортної логістики;

- *інтернетизація банківської системи*. Інтернетизація банківської діяльності потрібно розглядати, з однієї сторони, як частина Інтернет - трейдинга в електронній комерції, з іншої сторони, як самостійний напрям банківської справи. Використання електронної мережі дозволить не тільки знизити витрати, але і скоротити час проходження транзакцій між контрагентами. У свою чергу це створює передумови для прискорення обороту фінансових і матеріальних

потоків і сприятливі умови для функціонування банківської логістичної системи. Використання всесвітньої мережі Інтернет для оформлення кредитів перетворює банківську процедуру з фінансової послуги в особливий вигляд електронної комерції;

- *технології факторингу*. Впровадження такої банківської послуги як факторинг (особливо при експортно - імпорتنих операціях) сприяє досягненню головної мети логічної системи - скорочує час всього циклу зовнішньоторгівельного логістичного потоку, підвищує якість взаємовідносин з партнерами і, як наслідок збільшує прибуток комерційного банку. При збільшенні швидкості руху потоків одночасно досягається і підвищення якості обслуговування.

Отже, на відміну від традиційного фінансового бізнесу, факторинг є інноваційною галуззю економіки, яка максимально точно відповідає потребам постачальників 21 століття, а саме побудові прибуткового бізнесу в умовах жорсткої конкуренції на ринках та «диктату» покупця. Але, згідно з останніми змінами на ринку банківського факторингу, вибір факторингу за критерієм «вартість» вже не є ефективним кроком. Останнім часом середня факторингова ставка сягає 23–25% річних [57]. Очевидно, що на факторинговому ринку залишаються великі банки, які є традиційними та стабільними гравцями на всіх можливих ринках фінансування [20].

1.4 Висновки до розділу 1

Для успішного функціонування компаній і підприємств, реалізації їх оперативних і стратегічних завдань, що здійснюються в процесі виконання замовлень, спрямованих на задоволення потреб клієнтів і націлених на створення у клієнта уявлення про те, що з цією організацією мати справу легко і приємно, необхідно сформувати ефективну банківську систему, яка сприятиме

прискоренню економічних процесів у всіх сферах підприємницької діяльності. Очевидно, що для цього реформа банківської системи має відбуватися такими темпами та у спосіб, який задовольнятиме національні та міжнародні інтереси України. Важливим інструментом вирішення такого роду завдань є логістика банківської діяльності шляхом впровадження наукових методів регулювання різних видів економічних потоків, що виникають у процесі взаємодії банків із суб'єктами матеріальної сфери.

Банківська логістика вирішує широке коло завдань щодо формування ресурсів банківських установ, достатніх для кредитування поточних потреб суб'єктів господарювання та оптимальних з точки зору їх структури, вибору ефективних методів управління ними; формування відповідних резервів; підтримки власної ліквідності, забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів тощо. Результати впровадження логістики у банківську діяльність буде проявлятися тільки в процесі розробки і впровадження практичних заходів щодо регулювання фінансових, товарних, інформаційних потоків банку. Грошові кошти необхідно розглядати як матеріальний потік, але обов'язково з урахуванням банківської діяльності, який регулюватися з використанням інструментарію логістики.

Логістична природа банківського сервісу найбільш виявляється у видах інтернетизації банківських послуг, еквайрингу, грошових переказах, послугах щодо реструктуризації кредиторської заборгованості. Завдяки активному розвитку інформаційних технологій на ринку банківських послуг України, клієнти банків поступово переходять на новий вид зручного та простого сервісу – дистанційне банківське обслуговування. До такого обслуговування належать: інтернет-банкінг, телефонний банкінг, наявність веб-сайту та довідкового центру та ін.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ ТА ПЕРСПЕКТИВ УПРАВЛІННЯ ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ БАНКІВСЬКОЇ СФЕРИ НА ОСНОВІ ЛОГІСТИЧНОГО ПІДХОДУ

2.1 Сучасний стан та перспективи розвитку банківської системи України в умовах тривалої повномасштабної війни

На сучасному етапі розвитку банківського сектору одним із визначальних чинників впливу на банківську діяльність є політика Національного банку України, який є основним суб'єктом забезпечення стабільності банківської системи України. Регулювання діяльності банків здійснюється Національним банком через систему банківського нагляду з використанням відповідних інструментів. Розвиток і стабільність банківського сектору залежить від вибору пріоритетних напрямів державного регулювання банківської діяльності, створення ефективного механізму управління банківською діяльністю, що набуває особливого значення в умовах тривалої повномасштабної війни.

Складними залишаються умови роботи фінустанов. Масштабні обстріли населених пунктів та руйнування інфраструктури збільшують ризики для економіки та фінансової стабільності. Незважаючи на це, фінансовий сектор працює злагоджено: платежі здійснюються вчасно, а клієнти мають безперешкодний доступ до власних коштів. У другій половині року економіка України почала повільно відновлюватися після стрімкого падіння, спричиненого повномасштабною війною, але руйнування енергетичної інфраструктури перервало цю тенденцію. Цього року ВВП впаде приблизно на третину, а в наступному зростатиме повільніше, ніж передбачалося до масованих ракетних ударів. Це сповільнить відновлення попиту на фінансові послуги та спричинить додаткові кредитні втрати для банків [19].

Аналіз ризиків банківського сектору України у 2022 році [19] показав (рис. 2.1):

1. Макроекономічний ризик не змінився. Падіння економіки цього року буде значним, попри відновлення у III кварталі. Рівень державного боргу та дефіциту бюджету відносно ВВП залишаються високими. Масштабні обстріли енергетичної інфраструктури погіршують макроекономічні перспективи. Значні надходження міжнародної фінансової допомоги покращили платіжний баланс та дещо компенсували негативну зміну інших складових. Отже, макроекономічний ризик відображає рівень загроз, що виникають в реальній економіці або фіскальній сфері.

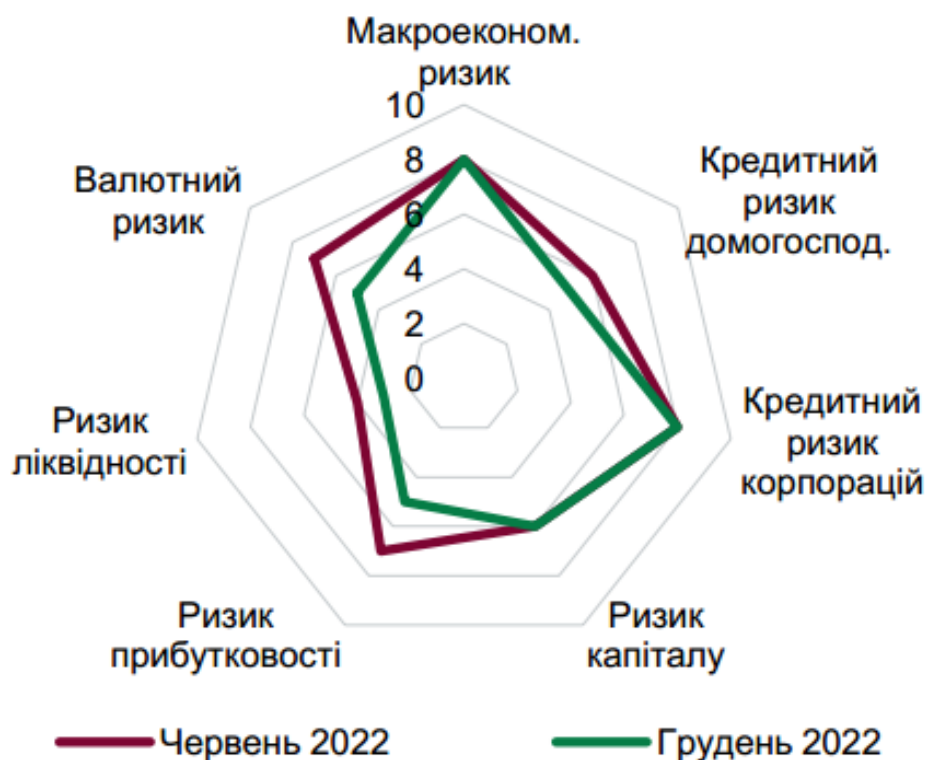


Рисунок 2.1 – Карта ризиків фінансового сектору України
(джерело: [43] оцінка НБУ)

2. Зменшився кредитний ризик домогосподарств. Незважаючи на певне зниження, середній рівень кредитного ризику населення залишається. Боргове навантаження домогосподарств залишається низьким, як і напередодні війни.

Зниженню ризиків сприяло уповільнення кредитування та зростання номінальних доходів населення. Тому заборгованість населення не зросла. Значні кредитні втрати збільшують ризик. Таким чином, кредитний ризик домогосподарств та корпоративного сектору відображає перспективи зміни рівня непрацюючих кредитів у банківських портфелях та потребу в додаткових резервах під такі кредити.

3. Кредитний ризик корпорацій не змінився. Рівень кредитного ризику корпоративних позичальників залишається високим. Ситуацію для бізнесу ускладнюють проблеми з електропостачанням, очікування підприємств залишаються песимістичними. Частка дефолтів підприємств зростає.

4. Ризик капіталу не змінився. Ризик капіталу оцінює здатність банків забезпечити достатній рівень капіталу і залишається середнім насамперед через значний запас міцності, накопичений до війни. Лише деякі фінансові установи вже використали цей резерв для покриття збитків, насамперед від реалізації кредитного ризику. Водночас капітал більшості банків поповнився за рахунок прибутку, отриманого цього року.

5. Ризик прибутковості оцінює здатність банків генерувати чистий прибуток. Ризик прибутковості знизився і оцінюється як середній. Банківський сектор знову прибутковий після збитків у першому півріччі. Цьому сприяло збільшення основних доходів і підвищення операційної ефективності. Однак витрати на бронювання продовжуватимуть зростати.

6. Ризик ліквідності відображає здатність банків своєчасно та в повному обсязі виконувати свої зобов'язання перед вкладниками та кредиторами і за цей період має тенденцію до зниження. Стабільними залишаються надходження депозитів населення та коштів корпорацій. Збільшився запас високоліквідних активів. У той же час деякі невеликі банки відчувають проблеми з ліквідністю.

7. Валютний ризик показує, наскільки тенденції валютного ринку можуть вплинути на стабільність банків. Рівень ризику знизився до середнього. Липнева коригування обмінного курсу гривні до долара США зменшила волатильність готівкового курсу та послабила тиск на валютному ринку. Фінансова допомога з

боку країн-партнерів дозволила збільшити обсяги міжнародних резервів. Водночас очікування фінустанов щодо динаміки обмінного курсу залишаються обережно песимістичними.

Одним із пріоритетних напрямків державного регулювання банківської діяльності є регулювання ліквідності банків. Ліквідність банку є багатоаспектним поняттям, тому механізм державного регулювання ліквідності банків слід розглядати на мікро- та макрорівні та комплексно (рис. 2.2). Впливаючи на ліквідність кожного окремого банку, Національний банк визначає ліквідність банківської системи в цілому, і навпаки, реалізація грошово-кредитної політики, спрямованої на регулювання стану грошового ринку, впливає на управління ліквідністю кожного конкретного банку [49].



Рисунок 2.2 – Державне регулювання банківської ліквідності [49]

Ліквідність банківського сектору продовжує зростати завдяки зростанню коштів клієнтів (рис. 2.3, 2.4). Від початку повномасштабної війни до листопада фінансування з боку населення та бізнесу зросло на п'яту частину. Основним джерелом додаткової ліквідності в системі є державні витрати, зокрема виплати

військовослужбовцям. Міжнародна допомога та емісійні кошти, надані НБУ до бюджету, еквівалентні понад половині видатків держбюджету у 2022 році. Тож банки наповнилися новими ресурсами ззовні вітчизняної приватної фінансової системи. Значні, регулярні та довгострокові надходження додаткових коштів у банківську систему істотно відрізняють поточну кризу від попередніх. Накопичений профіцит ліквідності в банківському секторі та слабка реакція депозитних ставок на зміну облікової ставки змушують НБУ почати прив'язування ліквідності. Із січня 2023 року обов'язкові резерви банків у поточній гривневій та валютній сумах збільшаться до 5% і 15% відповідно. У результаті цього рішення фінустанови будуть зобов'язані тримати на рахунках в НБУ більше коштів для виконання нормативу резервів. Частково забезпечити вимоги до обов'язкових резервів можна буде за рахунок збереження на балансі ОВДП із зазначеного переліку. Підвищення резервних вимог не усуне всю надлишкову ліквідність з ринку, але вимагатиме від банків значно більше зусиль для управління фінансуванням. Зокрема, вони матимуть більше стимулів заохочувати приплив строкових коштів шляхом підвищення депозитних ставок. Національний банк може продовжити підвищення нормативів резервування [19].

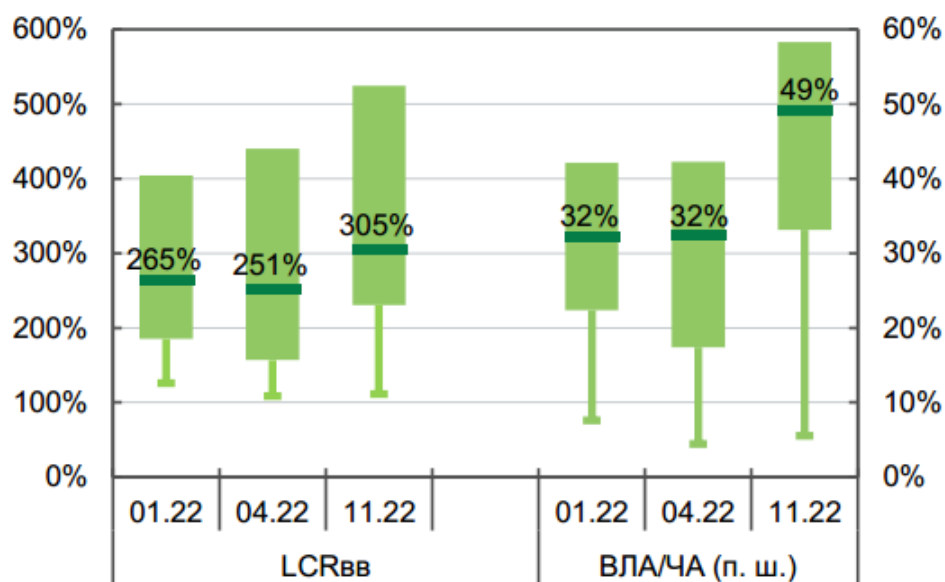


Рисунок 2.3 – Розподіл LCR в усіх валютах та частки ВЛА у всіх валютах у ЧА (джерело: [43] оцінка НБУ)

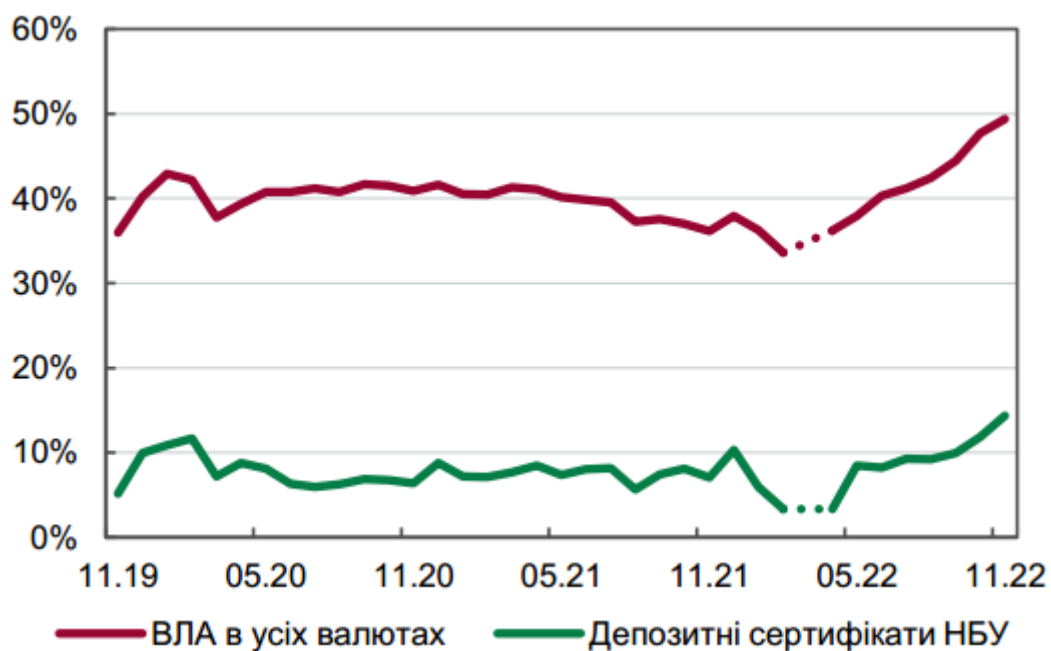


Рисунок 2.4 – Частки високоякісних ліквідних активів (ВЛА) та депозитних сертифікатів НБУ в чистих активах (джерело: [43] оцінка НБУ)

Збільшилась різноспрямована динаміка гривневих вкладів населення між банками (рис. 2.5). Зростання гривневих коштів населення в банках відбулося за рахунок збільшення номінальних доходів домогосподарств, насамперед – виплат військовослужбовцям. Починаючи з червня вклади населення зросли насамперед у державних Приватбанку та Ощадбанку: на них знаходиться більшість рахунків військовослужбовців та соціальних рахунків, на які надходять державні виплати населенню. У приватних українських та іноземних банках у другій половині року кошти населення повільно зменшувалися. Лише окремим фінустановам із зазначених груп вдалося зберегти надходження: вони мають конкурентні переваги у вартості та зручності продуктів і послуг. З метою стабілізації обсягу гривневих коштів населення та з огляду на підвищення облікової ставки НБУ в липні 2022 року банки почали повільно підвищувати ставки за депозитами. Після цього строкові кошти в національній валюті вперше з початку широкомасштабної агресії Росії почали зростати. Проте їхня частка все одно

залишається меншою третини. Активніше підвищували ставки банки, які відчували брак ліквідності або намагалися замінити дорогі кредити рефінансування НБУ. Проте за нинішнього низького рівня депозитних ставок гривневі депозити помірно компенсують ризики інфляції та девальвації. Без подальшого підвищення депозитних ставок обсяги гривневого строкового залучення населення в деяких банках продовжуватимуть зменшуватися. Оскільки строкові кошти населення є найбільш стабільною складовою фондування, зменшення їх частки може збільшити ризики ліквідності. Строкові депозити населення в іноземній валюті зросли вперше після коронакризи (рис. 2.6) [19].

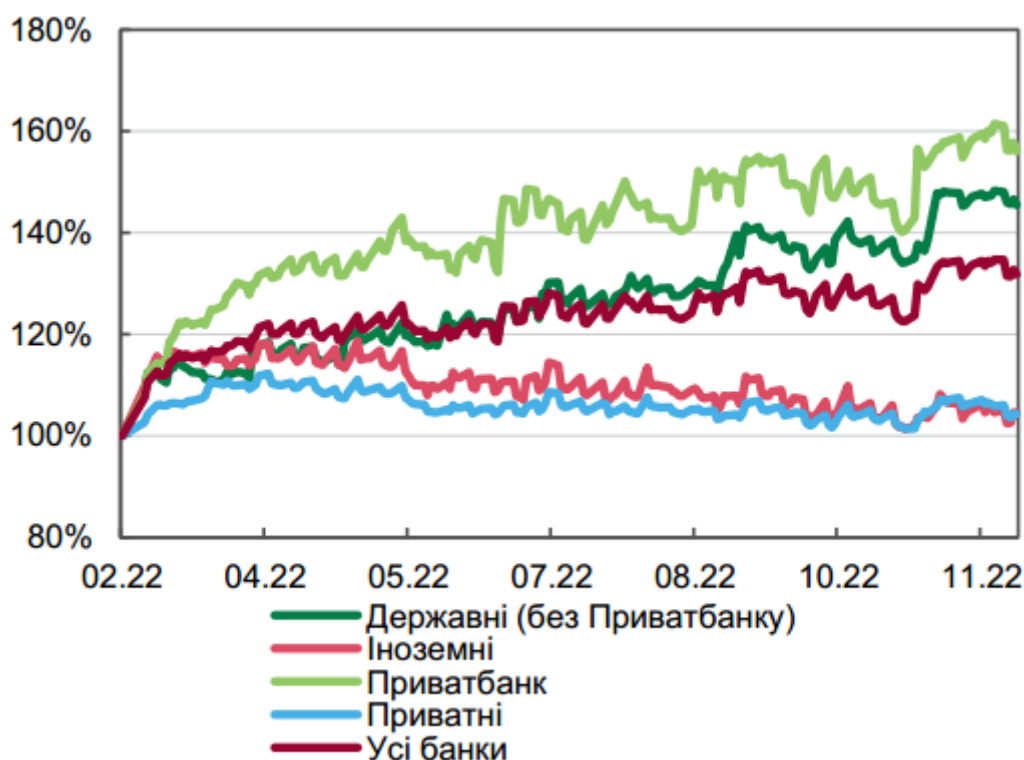


Рисунок 2.5 – Гривневі кошти фізичних осіб, 24.02.2022 = 100%

(джерело: [43] оцінка НБУ)

НБУ детально проаналізував найбільших корпоративних позичальників із сумарною заборгованістю перед банками не менше 20 млн грн. станом на 1 грудня 2022 р. Разом вони складають 60% чистого портфеля. Не аналізувалися

кредити, надані за програмою «Доступні кредити 5-7-9%» та кредити державним компаніям.

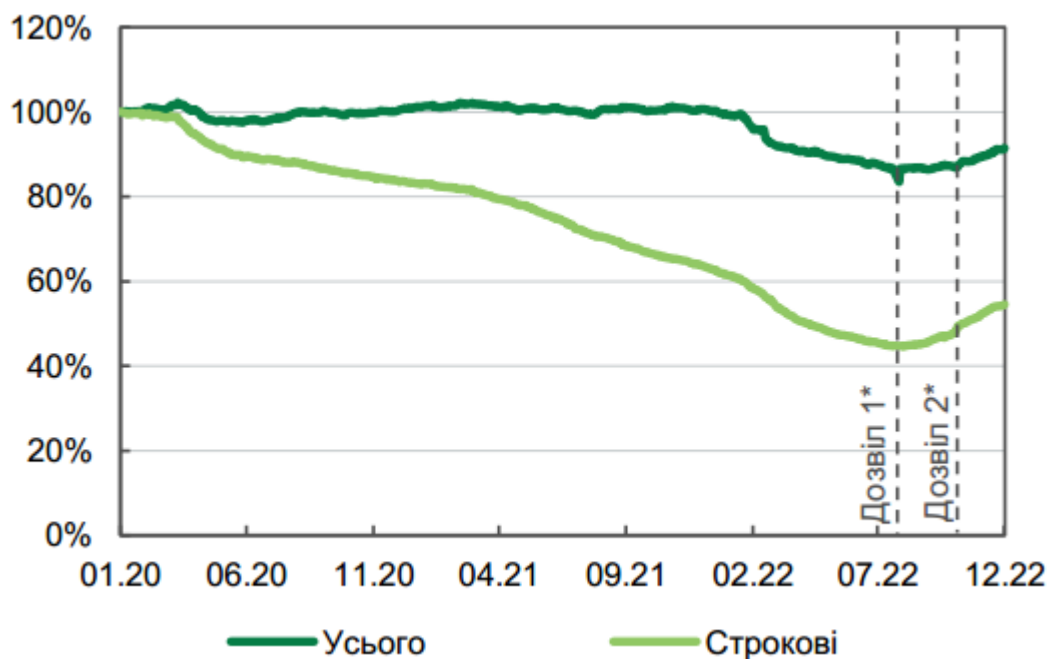


Рисунок 2.6 – Кошти фізичних осіб в іноземній валюті, 01.01.2020 = 100%
(джерело: [43] оцінка НБУ)

Обсяги кредитування останніх зросли в перші два місяці воєнного стану і надалі майже не змінювалися. Позичальників було класифіковано за чотирма ризик зонами (рис. 2.7) [19]:

1. Зелена зона: позичальники історично мали прийнятні боргові метрики, основні активи не перебувають на охоплених війною територіях та не були пошкоджені через бойові дії. Для валютних кредитів: боржники мають джерела доходів в іноземній валюті або ж з прив'язкою до її курсу.

2. Жовта зона: на позичальника впливає щонайменше один фактор ризику: некритичні погіршення умов ведення діяльності внаслідок втрати частини основних засобів, розташування окремих активів у прифронтових регіонах. Для валютних кредитів: відсутність надходжень в іноземній валюті або з прив'язкою до її курсу.

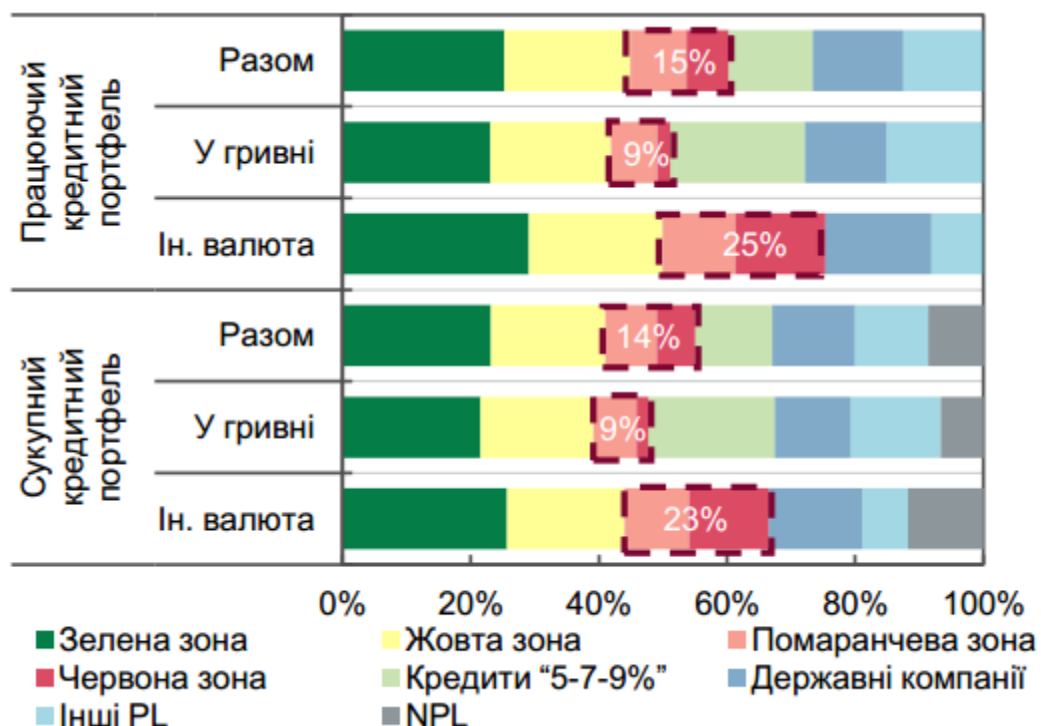


Рисунок 2.7 – Чисті кредити позичальникам – юридичним особам за оціненою якістю станом на 1 грудня 2022 року
(джерело: [43] оцінка НБУ)

3. Помаранчева зона: на позичальника впливає щонайменше один фактор ризику:

- кінцевий бенефіціарний власник боржника – громадянин Росії;
- більшість активів сконцентровано в прифронтових регіонах;
- кредити боржника в інших банках протягом місяця визнані непрацюючими.

Для валютних кредитів додатково: відсутні джерела валютної виручки.

4. Червона зона: є кілька факторів ризику:

- компанії розташовані на територіях, охоплених бойовими діями, або близьких до лінії фронту;
- вагомі руйнування основних засобів та втрата важливих об'єктів.

Наявні значні ризики втрати доходів для галузей (зелена енергетика, нерухомість). Кредити боржника в інших банках протягом місяця визнані

непрацюючими. Для валютних кредитів додатково: відсутні джерела валютної виручки.

НБУ проведе оцінку стійкості банків у 2023 році. Крім того, оцінюватиметься стійкість банків у середньостроковій перспективі шляхом розрахунку очікуваних показників діяльності на основі поточних макропрогнозів. З урахуванням результатів оцінки стійкості буде визначено термін відновлення капіталу банками, які відчуватимуть його нестачу. Для цього банки повинні будуть розробити плани капіталізації та/або реструктуризації активів. За результатами оцінки стійкості будуть ухвалені подальші рішення щодо коригування режиму регуляторних пом'якшень та впровадження вимог до банків відповідно до європейського законодавства.

2.2 Дослідження діяльності банківського сектору на ринку України на прикладі ТОВ «ДТ НЕТВОРК»

ТОВ «ДТ НЕТВОРК» – це ІТ-компанія, яка здійснює діяльність:

- у сфері права;
- консультування з питань комерційної діяльності й керування;
- надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна;
- діяльність страхових агентів і брокерів;
- надання інформаційних послуг;
- діяльність із керування комп'ютерним устаткуванням;
- консультування з питань інформатизації;
- створення програмного забезпечення;
- інші види видавничої діяльності;
- ремонт комп'ютерів і периферійного устаткування;

- діяльність телефонних центрів;
- лізинг інтелектуальної власності та подібних продуктів, крім творів, захищених авторськими правами;
- надання в оренду офісних машин і устаткування, у тому числі комп'ютерів;
- комп'ютерне програмування та ін.

ТОВ «ДТ НЕТВОРК» разом з ІТ-компанією «DYVOTECH» є засновниками банку «Sportbank». Партнерами банку є АТ «ТАСКОМБАНК» (рис. 2.8).



Рисунок 2.8 – Мобільний спортивний банк «Sportbank»

АТ «ТАСКОМБАНК» є Емітентом платіжної картки Sportbank, який діє в регулятивному полі НБУ та на підставі своєї банківської ліцензії. АТ «ТАСКОМБАНК» видає і обслуговує картки на базі платіжної системи Visa. Структура корпоративного управління АТ «ТАСКОМБАНК» представлена на рис. 2.9.

«DYVOTECH» – ІТ-компанія, створена однодумцями з банківської та ІТ сфер. ІТ-компанія «DYVOTECH» повністю займається розробкою продукту – від аналітики і технічної документації до програмного забезпечення, інтеграції систем учасників проєкту, відповідає за маркетинг, просування, дизайн та інтерфейс додатків, операційний супровід усіх процесів.

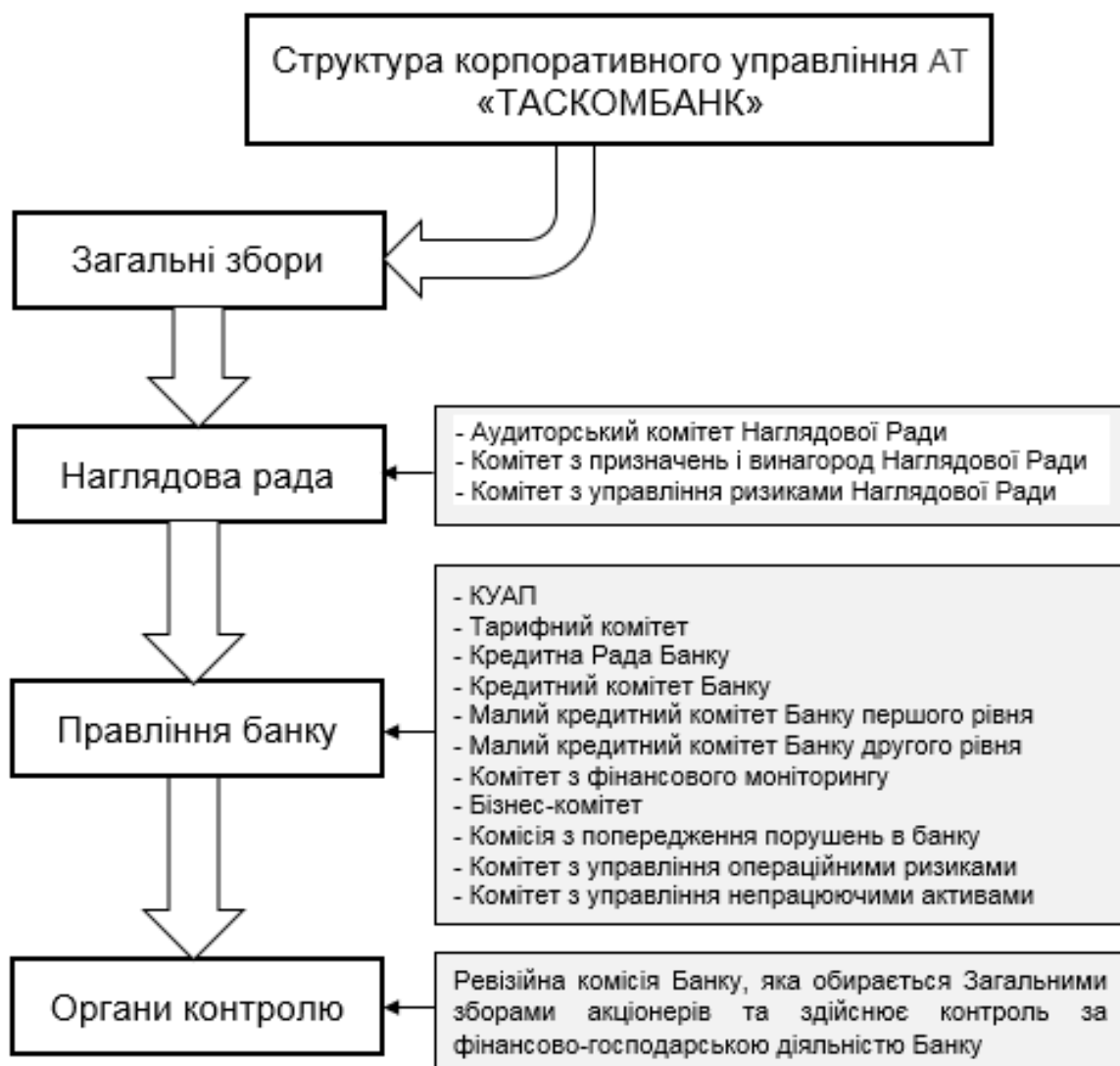


Рисунок 2.9 – Структура корпоративного управління АТ «ТАСКОМБАНК»

Місія Sportbank — зробити спорт доступнішим для тих, хто цього прагне. Банк надає клієнтам сучасні фінансові інструменти, які допомагають бути мобільними, користуватися зручними банківськими інструментами,

заощаджувати час для тренувань, вигідно купувати спортивне спорядження тощо.

Оформлення картки клієнтом відбувається дистанційно через додаток, отримання картки та ідентифікація клієнта - за допомогою власної кур'єрської служби та партнерської мережі відділень. Основа продукту - кредитна револьверна картка з грейс-періодом і програмою лояльності, орієнтованої на спорт.

Зручний мобільний додаток «Sportbank» пропонує повноцінний банківський функціонал (рис. 2.10):

- кредитна картка з пільговим періодом;

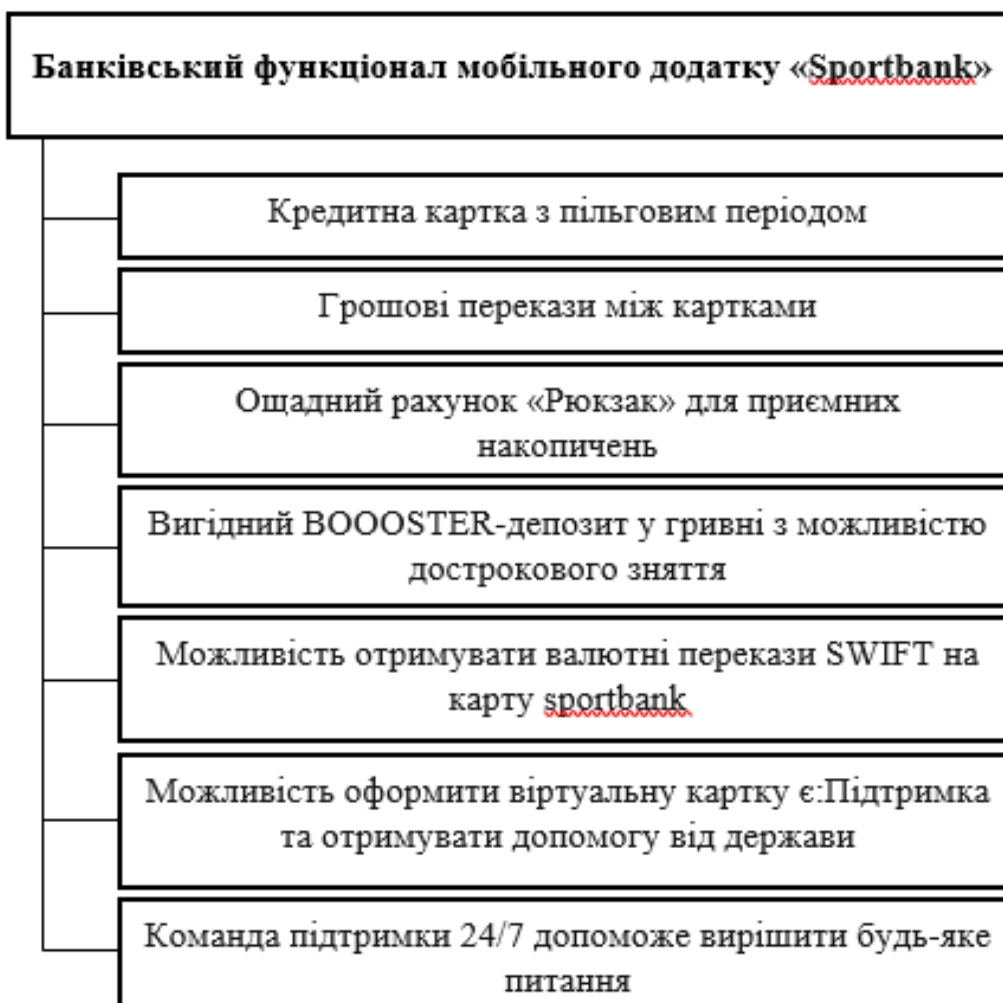


Рисунок 2.10 – Банківський функціонал мобільного додатку «Sportbank»

- грошові перекази між картками;
- ощадний рахунок «Рюкзак» для приємних накопичень;
- вигідний BOOOSTER-депозит у гривні з можливістю дострокового зняття;
- можливість отримувати валютні перекази SWIFT на карту sportbank;
- можливість оформити віртуальну картку є:Підтримка та отримувати допомогу від держави;
- команда підтримки 24/7 допоможе вирішити будь-яке питання.

Спортбанк команда це:

- ком'юніті активних і спортивних;
- оптимізм і впевненість у своїх силах;
- мотивація займатися спортом;
- активний відпочинок, активний спосіб життя;
- надійна команда підтримки;
- досягнення цілей та нові звершення;
- акцент на можливостях і успішному майбутньому.

Основними досягненнями банку за останні роки наведені в табл. 2.1.

Цінностями банку «Sportbank» є наступні:

- перемога (яка вершина буде підкорена наступною?);
- чесна гра (діяти за законами команди, ком'юніті та країни);
- естетика (Fintech і спорт мають бути естетичними, щоб приваблювати людей);
- системність (прорив важливий, але ще важливіше – постійне самовдосконалення).

Проведений аналіз [11] показав, що сьогодні прослідковується наступні закономірності в діяльності банків в Україні:

- лідируючі позиції на сегменті депозитів фізичним особам протягом усього досліджуваного періоду займають Приватбанк та Ощадбанк, незмінними протягом п'яти років залишаються і три банки, які знаходяться нижче в рейтингу

– Промінвестбанк, Південний та Банк Кредит Дніпро. Найнижчі позиції на даному сегменті належать Дойче банк ДБУ та Банк Авангард;

- порівняно до попереднього сегменту ринку банківських послуг, лідируючі позиції з надання депозитів юридичним особам поряд з Приватбанком та Ощадбанком здійснює Укрексімбанк. В 2016 р. в топ-шість банків з надання депозитів юридичним особам потрапили Укргазбанк та Укрсіббанк;

- на кредитному ринку для фізичних осіб провідну роль поряд з Приватбанк та Ощадбанк займають Укрсоцбанк, Альфа-банк та Кредобанк. Найнижчі позиції в рейтингу займають ІНГ банк Україна та СЕБ корпоративний банк;

- на ринку кредитних ресурсів для юридичних осіб конкуренція значно вища ніж для фізичних, так найкращі стратегічні позиції протягом 2013-2016 рр., займали наступні банки: Ощадбанк, Приватбанк, Укрексімбанк, Промінвестбанк, Укрсіббанк, Райффайзен банк аваль, Укргазбанк, Перший укр. міжнародний банк, Альфа-банк та Південний;

- найактивнішими та найбільш ефективними на ринку банківських послуг в межах сегменту операцій з цінними паперами позиціонували себе такі банки, як Ощадбанк, Приватбанк, БМ банк, Апекс-банк, Гефест та Укрексімбанк;

- на ринку банківських послуг в межах сегменту непроцентних доходів, п'ять лідируючих позицій протягом 2013-2016 рр. займають Ощадбанк, Приватбанк, Укрексімбанк, Промінвестбанк, Укргазбанк. Активну стратегічну позицію на даному сегменті ринку банківських послуг України також займають Укрсіббанк, Аркада, Промінвестбанк, Банк Кредит Дніпро, Перший укр. міжнародний банк та ВТБ банк.

Таблиця 2.1 – Основними досягненнями банку «Sportbank» за період 2019-2023 роки

№ з/р	Номінація	Статуетка
1	2	3
1	Найкращий fintech-стартап 2019 року за версією щорічної премії PaySpace Magazine Awards	
2	Один із найкращих гравців українського ринку fintech і e-commerce в номінації «Мобільний банкінг» за версією PaySpace Magazine Awards 2020	
3	Бронзовий фіналіст у номінації «Народний банк» за версією щорічного конкурсу FinAwards 2021	
4	Найкращий необанк 2021 року за версією премії Ukrainian Fintech Awards	
5	Бронзовий фіналіст у номінації «Народний банк» за версією щорічного конкурсу FinAwards 2022	
6	Бронзовий фіналіст у номінації «Кращий мобільний додаток» за версією щорічного конкурсу FinAwards 2022	
7	Експерт року у сфері FinTech Денис Саприкін за версією щорічного конкурсу PaySpace Magazine Awards 2022	
8	Срібний фіналіст за «Кращу кредитну картку» за версією щорічного конкурсу FinAwards 2022	
9	Третє місце у номінації «Народний банк» за версією щорічної премії FinAwards 2023	
10	Третє місце у номінації «Краща кредитна картка» за версією щорічної премії FinAwards 2023	

Незважаючи на лідируючі позиції у рейтингу Приватбанка і Ощадбанка, відбувається боротьба серед банків України, в тому числі і Sportbank за стратегічні позиції на ринку банківських послуг.

2.3 Аналіз системи обслуговування клієнтів банківського сектору та перспектив покращення його рівня

Аналіз системи обслуговування клієнтів банківського сектору показав, що ефективним заходом управління банківською діяльністю є використання таких методів залучення клієнтів [3, 9]:

- відкриття поточних рахунків;
- операції з розміщення тимчасово вільних коштів;
- отримання кредитних коштів;
- здійснення валютно-обмінних операцій;
- відправлення та отримання переказів.

До основних із зазначених способів (рис. 2.11) можна віднести різноманітне стимулювання клієнтів:

- підвищення якості обслуговування;
- забезпечення комфорту перебування клієнта в процесі обслуговування;
- реклама;
- розширення спектру повсякденних банківських послуг;
- підвищення швидкості проведення банківських операцій та оптимізація їх оплати;
- комплексне обслуговування;
- розширення переліку безкоштовних супутніх послуг;
- раціональне матеріально-технічне розміщення окремих точок продажу банку (відділення, банкомати, якісний та функціональний сайт банку тощо);
- приведення графіка роботи до розпорядку дня зайнятого населення;
- максимальне наближення до інтересів клієнтів;
- забезпечення умов для здійснення банківських операцій особам з обмеженими фізичними можливостями;
- єдине оформлення;

- культура та естетика обслуговування.

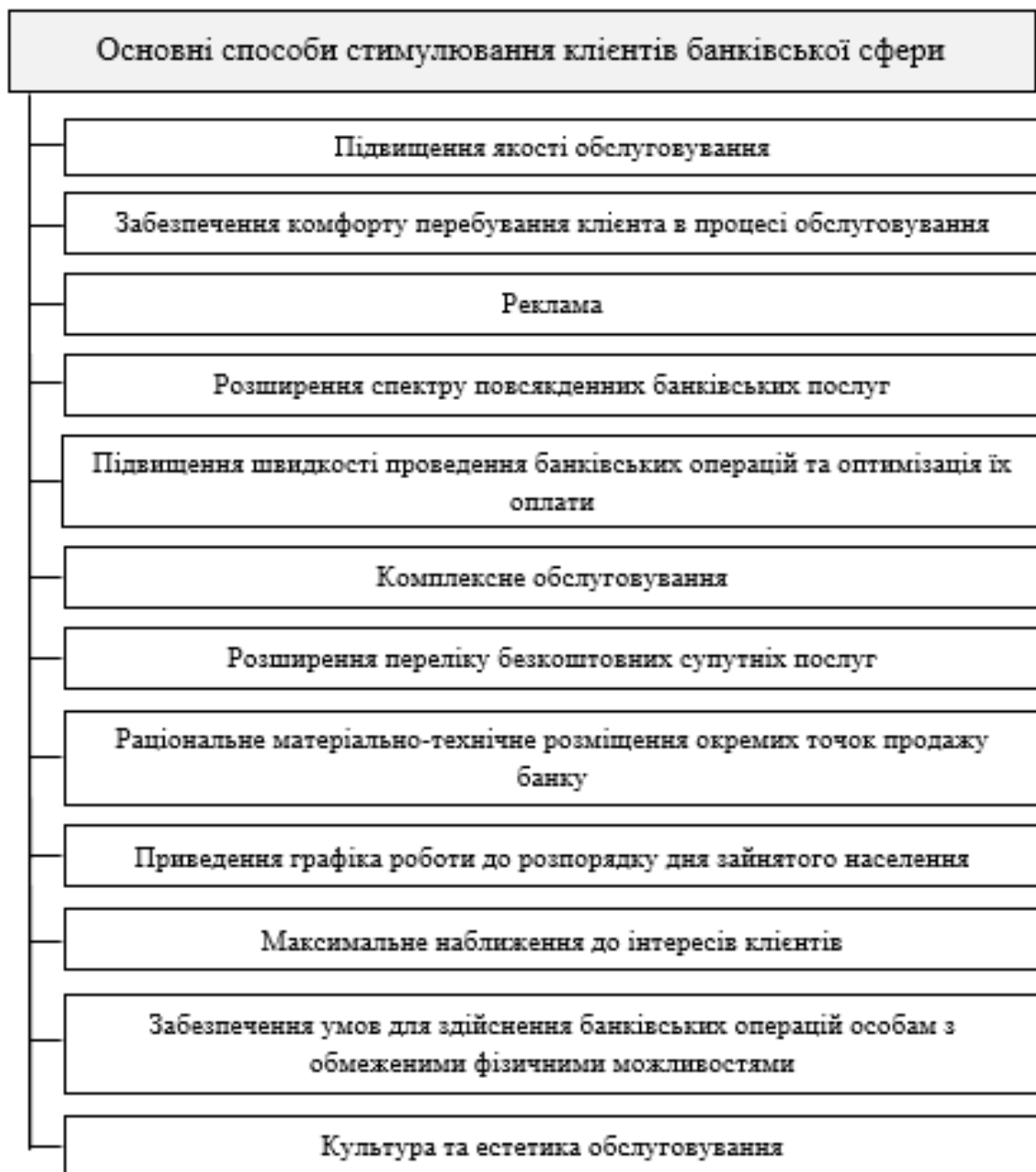


Рисунок 2.11 – Основні способи стимулювання клієнтів банківської сфери [7]

Серед додаткових інструментів практичного заохочення клієнтів банків є (рис. 2.12) [7]:

- проведення лотерей;

- надання подарунків новонародженим у формі відкритого для них депозитного рахунку;
- безкоштовна відправка виписок по рахунку;
- безкоштовне паркування автотранспорту клієнтів на обладнаній біля банку стоянці;
- цілодобовий доступ до зон самообслуговування (банкомати, електронні кіоски тощо);
- технології безготівкових розрахунків за допомогою пластикових карток;
- привітання клієнтів зі святами та ювілеями.

Оскільки довіра до автоматизованих або віртуальних систем продажів зростає, більше уваги приділяється практикам обслуговування клієнтів, спрямованих на зменшення впливу причин збою в автоматизованих і віртуальних системах продажів. Ці методи поділяються на дві основні групи [7]:

1. Методи запобігання виникненню проблемних ситуацій під час роботи альтернативних торгових мереж (веб-сайт, банкомати тощо). У цій ситуації працівники банку:

- забезпечити належні умови роботи систем (майданчик, банкомат тощо);
- контролювати наявність та якість вихідних форм, витратних матеріалів, їх своєчасне оновлення та поповнення;
- контролювати обсяг наявних ресурсів (наприклад, грошових коштів або форм, що використовуються для надання послуг) і забезпечувати їх своєчасне поповнення;
- забезпечити постійну підтримку системи (наприклад, своєчасний профілактичний огляд банкоматів);
- забезпечити резервні канали передачі даних.

2. Способи оперативного виявлення та усунення проблемних ситуацій, які можуть виникнути під час функціонування альтернативних розподільних мереж. До них належать:

- оперативне реагування на виявлені пошкодження систем;

- оперативне інформування співробітників і клієнтів про тимчасову втрату працездатності тієї чи іншої ланки системи збуту.



Рисунок 2.12 – Додаткові інструменти практичного заохочення клієнтів банків

Останнім часом практично всі банківські установи перейшли до використання методів автоматизації системи забезпечення якості роботи мережі банкоматів. Це обумовило виникнення автоматизованих систем обробки операційної банківської інформації: ATM Network, ATM Controller, ATM Monitor, ATM service, ATM analyst, де автоматизованим є процес обробки банківської інформації на усіх етапах її проходження, починаючи від заявок на сервісне обслуговування та закінчуючи аналітичними звітами (ATM Total Amount Report). Звіт містить інформацію про поточний звітний період, згруповану за такими параметрами: Currency – валюта транзакції; Posting Status

– статус документа, формованого за транзакцію; Tr Date – дата транзакції; Card Number – номер картки, що брала участь в транзакції; Auth – код авторизації; Dispens – кількість виданих банкнот із відповідних касет [4, 65].

Для більш детального аналізу процесів обслуговування клієнтів у банку «Sportbank» і у банківській системі України було використано SWOT-аналіз, який є одним із найпоширеніших і простих у використанні видів аналізу бізнесу. З його допомогою можна виявити внутрішні і зовнішні чинники, що впливають на успіх банківських установ.

SWOT аналіз дозволяє оцінити діяльність банків за чотирма факторами:

- S - strength (сильні сторони). Конкурентні переваги банків.
- W - weakness (слабкі сторони). Внутрішні чинники, які ускладнюють зростання бізнесу, знижують конкурентоспроможність.
- O - opportunities (можливості). Зовнішні фактори, які можуть позитивно позначитися на зростанні бізнесу.
- T - threats (загрози). Негативні зовнішні фактори, які можуть негативно позначитися на подальшому розвитку банків.

Отже, SWOT-аналіз - це аналіз сильних і слабких сторін організації а також можливостей і загроз з боку зовнішнього навколишнього середовища. «S» і «W» - відносяться до стану банків, а «O» і «T» – до зовнішнього оточення банків. SWOT-аналіз банку наведено в табл. 2.2. В результаті проведення SWOT-аналізу було визначено, що до сильних сторін відноситься висока ступінь дотримання договірних зобов'язань, ефективна банківська політика на території всієї України та за її межами, підвищення уваги неціновим методам залучення клієнтів, підвищення рівня автоматизації банківських процесів, банківський сектор отримав прибуток завдяки високому процентному доходу, відновленню комісійного доходу та переоцінкам.

Таблиця 2.2 – SWOT-аналіз банку «Sportbank» і банківської системи України

Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2
<p>1. Висока ступінь дотримання договірних зобов'язань.</p> <p>2. Ефективна банківська політика на території України та за її межами.</p> <p>3. Підвищення уваги неціновим методам залучення клієнтів.</p> <p>4. Підвищення рівня автоматизації банківських процесів.</p>	<p>1. Недостатній рівень кваліфікації працівників через залучення недосвідченого штату.</p> <p>2. Низька платоспроможність населення країни.</p> <p>3. Низька інноваційна активність.</p> <p>4. Збої у автоматизованій та віртуальній системах продажів при обслуговуванні клієнтів.</p> <p>5. Недостатній рівень обслуговування клієнтів.</p> <p>6. Недостатній рівень використання сучасних інноваційних логістичних методів, інструментів і технологій.</p>
Можливості	Загрози
<p>1. Запровадження спеціальних програм рефінансування банків.</p> <p>2. Удосконалення державних програм субсидування процентних ставок (5-7-9%) за кредитами банків.</p> <p>3. Розширення доступу вітчизняних експортерів до фінансових послуг та "дешевих" банківських продуктів.</p> <p>4. Створення інфраструктури для ефективного управління проблемними активами банківської системи.</p> <p>5. Деретуляція банківського бізнесу з метою відновлення інвестиційної привабливості банківської системи України.</p> <p>6. Підвищення ефективності та функціонування банківських установ за рахунок впровадження сучасних логістичних інструментів і методів.</p>	<p>1. Затяжна війна, терористичні атаки на енергетичну інфраструктуру та спровоковане цим подальше пригнічення економіки України.</p> <p>2. Ліквідність сектору зростає нерівномірно, невеликі банки відчувають брак ліквідності.</p> <p>3. Кредитний попит залишається слабким.</p> <p>4. Втрати банків від операційного ризику зросли.</p> <p>5. Недостатньо ефективного використання потенціалу банківської системи для забезпечення фінансової підтримки реального сектору.</p> <p>6. Нерозвиненість вітчизняного фондового ринку.</p> <p>7. Порушення принципів ринкової конкуренції та підвищення корупційних ризиків.</p> <p>8. Нерозвиненість внутрішнього ринку, що знижує зацікавленість інвесторів у розвитку бізнесу на території України.</p>

До можливостей банків можна віднести запровадження спеціальних програм рефінансування банків, удосконалення державних програм субсидування процентних ставок (5-7-9%) за кредитами банків, розширення доступу вітчизняних експортерів до фінансових послуг та "дешевих" банківських продуктів, створення інфраструктури для ефективного управління проблемними активами банківської системи, дерегуляція банківського бізнесу з метою відновлення інвестиційної привабливості банківської системи України, підвищення ефективності та функціонування банківських установ за рахунок впровадження сучасних логістичних інструментів і методів.

До загроз відносяться затяжна війна, терористичні атаки на енергетичну інфраструктуру та спровоковане цим подальше пригнічення економіки України, ліквідність сектору зростає нерівномірно, кредитний попит залишається слабким, втрати банків від операційного ризику зросли, недостатньо ефективно використання потенціалу банківської системи для забезпечення фінансової підтримки реального сектору.

Так нерозвиненість внутрішнього ринку знижує зацікавленість інвесторів у розвитку бізнесу на території України. Згідно з дослідженням ЕУ, потенціал розвитку місцевого ринку визнано ключовою перевагою для інвесторів, навколо якої має бути позиціонована економіка України. Також за потенціалом Nearshoring (світовий тренд перенесення інвесторами виробництва в більш дешеві країни та диверсифікації ланцюжків поставок) Україна, враховуючи вартість робочої сили та природні можливості, посідає перше місце у світі та друге місце в Європі за Savills. Рейтинг Nearshoring Index 2020. Водночас слабкість внутрішнього попиту звужує потенціал зростання економіки України. Понад 90% грошових доходів населення витрачається на поточне споживання, в першу чергу на придбання товарів і послуг першої необхідності. Наслідком низького рівня доходів в економіці є те, що на заощадження спрямовується критично мала частка ВВП: близько 2% наявного доходу населення у 2019-2020 роках, тоді як у країнах ЄС відповідний показник становить 10-15% %. У свою

чергу, низька здатність населення до заощаджень зумовлює низький попит на товари тривалого користування, які можна виробляти в Україні. Це знижує потенційну зацікавленість інвесторів у збільшенні виробництва, враховуючи низький потенціал розширення ринків збуту своєї продукції. Як наслідок, через низьку частку продукції з високою доданою вартістю у структурі українського експорту можливе погіршення цінової кон'юнктури на зовнішніх ринках (підвищення вартості енергоносіїв та зниження цін на основні експортні категорії) негативно впливають на торговий баланс України та призводять до погіршення стану економіки [16].

Іншою істотною загрозою є недостатньо ефективне використання потенціалу банківської системи для фінансової підтримки реального сектору. Рівень банківського кредитування економіки (на основі робочих кредитів) за останні 10 років знизився з 80% до 15% ВВП – це найнижчий показник у світі серед країн з ринками, що розвиваються (для порівняння: Польща – 59%, Грузія – 80% ВВП). Водночас, незважаючи на збільшення залишків коштів на депозитних рахунках у банківській системі у 2020-2021 роках, їх спрямування на цілі кредитування знизилося до рівня менше 50% (що є історично найнижчим рівнем). При цьому частка безризикових активів (облігацій та депозитних сертифікатів Національного банку України) у структурі активів банку зростає приблизно до 40%, а прибутковість операційних активів зростає до 5,2%. Обидва показники банківської системи України є одними з найвищих у світі та свідчать про відсутність у банків достатніх стимулів для підвищення бізнес-ризиків та збільшення обсягів кредитування. Характерною рисою українського банківського сектору є його надмірна зарегульованість, навіть порівняно з іншими країнами регіону. Як наслідок, банківський сектор України не становить інтересу для міжнародних банківських груп, навіть незважаючи на високу прибутковість. Банківська система України потребує дерегуляції та допомоги у впровадженні нових концепцій банківської діяльності, зокрема, щодо малих банків з інноваційними моделями розвитку та кредитних організацій

небанківського сектору. Розширення представництва іноземних банківсько-фінансових груп в Україні позитивно вплине на кредитну діяльність банків [16].

Наступна загроза – нерозвиненість вітчизняного фондового ринку. Фондовий ринок у розвинених країнах є основним джерелом залучення коштів для реалізації інвестиційних проектів бізнесу. Нерозвиненість локальних ринків капіталу обмежує інвестиційні можливості вітчизняного бізнесу та призводить до втрати ним конкурентних переваг на внутрішньому та світовому ринках. Ринок корпоративних облігацій та акцій в Україні має перспективи зростання у 2-3 рази на рік за наявності попиту на відповідні фінансові інструменти. Проте стримуючими факторами розвитку ринку корпоративних цінних паперів є висока конкуренція з боку ОВДП, процентна ставка за якими часто перевищує рівень інфляції та облікову ставку НБУ, відсутність податкових пільг за операціями з ними та недосконалість законодавство в частині захисту прав міноритарних акціонерів. Більшість акцій, які зараз активно обертаються на вітчизняному фондовому ринку, становлять акції іноземних емітентів. Водночас залучення капіталу вітчизняним бізнесом через розміщення акцій на іноземних фондових майданчиках практично припинилося. Залучення коштів лише через борговий канал та відсутність можливості поповнення власного капіталу шляхом розміщення акцій підвищує кредитні ризики емітентів, що, у свою чергу, стримує зростання банківського кредитування [16].

До слабких сторін відносяться недостатній рівень кваліфікації працівників через залучення недосвідченого штату, низька платоспроможність населення країни, низька інноваційна активність, збої у автоматизованій та віртуальній системах продажів при обслуговуванні клієнтів, недостатній рівень обслуговування клієнтів, недостатній рівень використання сучасних інноваційних логістичних методів, інструментів і технологій.

Для усунення недоліків в обслуговуванні клієнтів необхідно застосовувати логістичні підходи у практику банківської діяльності. До логістичних аспектів діяльності банку можна віднести:

- застосування інноваційних банківських логістичних технологій (сучасних технологій автоматизованого обслуговування клієнтів);
- банківський сервіс;
- банківське транспортування, зберігання банківських цінностей;
- використання інформаційних систем;
- розробку програм щодо оптимізації використання коштів банку та створення філій;
- оптимізацію територіального розташування;
- використання логістичного підходу до управління активними та пасивними операціями банку.

Логістика банківської діяльності покликана стати важливим інструментом вирішення проблем підвищення ефективності та функціонування банківських установ з метою реалізації стратегічних завдань, що стоять перед державою та підприємствами, в яких банки є певним каталізатором економічних процесів.

2.4 Висновки до розділу 2

Управління фінансовими ресурсами банківської установи – це складний і багатогранний процес, сутність якого полягає в пошуку та реалізації на практиці найефективніших рішень з формування, розподілу і використання фінансових ресурсів. Для ефективнішого управління пропонується застосування логістичного підходу, за яким банківську установу необхідно розглядати як логістичну систему. Тому виникає необхідність вивчення специфіки банківської діяльності з позиції логістизації окремих видів діяльності з метою їх підвищення.

ТОВ «ДТ НЕТВОРК» – це ІТ-компанія, яка разом з ІТ-компанією «DYVOTECH» є засновниками банку «Sportbank». Партнерами банку є АТ «ТАСКОМБАНК». АТ «ТАСКОМБАНК» є Емітентом платіжної картки Sportbank, який діє в регулятивному полі НБУ та на підставі своєї банківської

ліцензії. АТ «ТАСКОМБАНК» видає і обслуговує картки на базі платіжної системи Visa. Місія Sportbank — зробити спорт доступнішим для тих, хто цього прагне. Банк надає клієнтам сучасні фінансові інструменти, які допомагають бути мобільними, користуватися зручними банківськими інструментами, заощаджувати час для тренувань, вигідно купувати спортивне спорядження тощо.

Для більш детального аналізу процесів обслуговування клієнтів банку «Sportbank» і у банківській сфері України було використано SWOT-аналіз, який як сильні сторони, можливості, загрози, а також їх слабкі сторони. До слабких сторін відносяться недостатній рівень кваліфікації працівників через залучення недосвідченого штату, низька платоспроможність населення країни, низька інноваційна активність, збої у автоматизованій та віртуальній системах продажів при обслуговуванні клієнтів, недостатній рівень обслуговування клієнтів, недостатній рівень використання сучасних інноваційних логістичних методів, інструментів і технологій.

В результаті зроблено висновок, що для підвищення рівня обслуговуванні клієнтів необхідно застосовувати логістичні підходи у практиці банківської діяльності, а саме застосування сучасних інноваційних банківських логістичних технологій.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ БАНКІВСЬКОЇ СФЕРИ НА ОСНОВІ ЛОГІСТИЧНОГО ПІДХОДУ

3.1 Розробка стратегії удосконалення управління бізнес-процесами обслуговування клієнтів

Розробку стратегії удосконалення управління бізнес-процесами обслуговування клієнтів неможливо розглядати без цифровізації банківської діяльності і ролі в ній банківської логістики. Логістика банківської діяльності покликана стати важливим інструментом вирішення проблем підвищення ефективності та функціонування банківських установ з метою реалізації стратегічних завдань, що стоять перед державою та підприємствами, в яких банки є певним каталізатором економічних процесів.

Цифровізація банківської діяльності в Україні з кожним роком все більше трансформує механізми залучення клієнтів банку та продажу банківських продуктів. Це призводить до появи нових методів обробки, збереження та передачі банківських даних, а також значного збільшення потужності та швидкості їх обробки, що призвело до трансформації процесів залучення клієнтів, поширення банківських послуг та організації внутрішніх бізнес-процесів банку. Крім того, даний процес змінив систему фінансових відносин між учасниками ринку банківських послуг, збільшив рівень конкуренції на сегментах даного ринку, що безумовно пов'язано з залученням на даний ринок високотехнологічних компаній.

Таким чином, у банків України є два шляхи стратегічного розвитку:

- консервативна стратегія, яка призведе до суттєвого зниження рівня конкурентоспроможності банку та втрати його стратегічних позицій на ринку банківських послуг;

- прогресивна стратегія, яка вимагатиме витратити значний обсяг фінансових ресурсів на впровадження інновацій.

Сьогодні банками України застосовують широкий спектр цифрових технологій, які широко використовуються в логістиці та значно впливають і на діяльність банків, фінансові потоки та стратегії їх розвитку [11] (рис. 3.1, табл. 3.1):

1. Блокчейн. На даний момент, блокчейн є найбільш комплексним стратегічним інструментом, який може кардинально змінити банківську діяльність. Так, на його основі можливо створити:

- електронний документообіг без провайдерів;
- систему обміну валют;
- крипто валюти;
- високо захищені банківські рахунки та інше.

Все це дозволяє значно зменшити адміністративні витрати банку, які в реаліях національної банківської системи складають майже половину непроцентних витрат банку.

2. Big Data. Технології по обробці великих масивів даних в банківській діяльності дозволяють:

- аналізувати інформацію про клієнтів, формувати індивідуальні пропозиції виходячи з їх потреб, уподобань, застережень та рівня платоспроможності;

- проводити сегментацію клієнтів банку;

- здійснювати пошук певних закономірностей між даними, виявленням нових потенційних клієнтів;

- збільшити дохід від активізації продажу банківських продуктів;

- протидіяти шахрайським діям з кредитними картками та іншими банківськими продуктами (аналізу піддається значний масив даних пов'язаних зі специфікою та передумовою проведення незаконної дії, що дозволяє в майбутньому застосувати превентивні заходи попередження злочину).

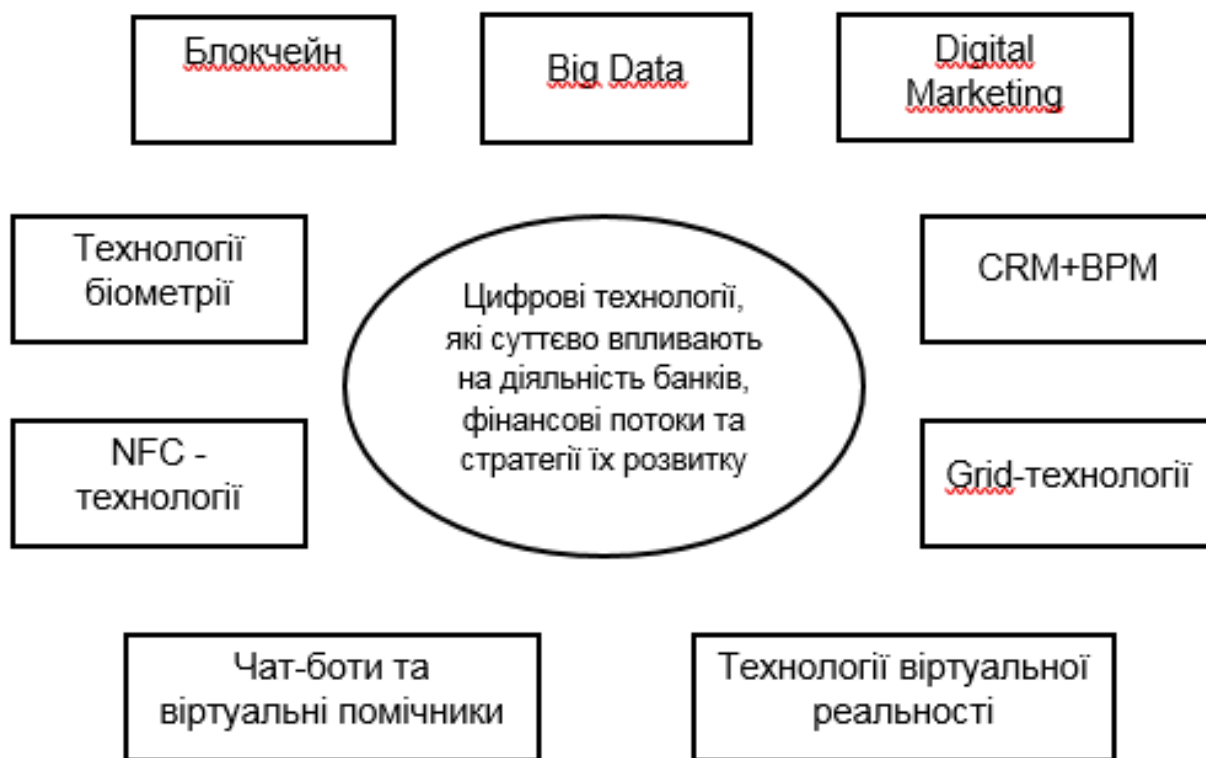


Рисунок 3.1 – Цифрові технології, які суттєво впливають на діяльність банків, фінансові потоки та стратегії їх розвитку

3. *Digital Marketing*. Це вид технологій (інтернет сайти, мобільні додатки), які дозволяють активно поширювати банківські продукти серед широкого кола їх споживачів через цифрові канали (контекстна реклама, банерна реклама, соціальні мережі, блоги та інші). В межах оптимізації фінансових результатів діяльності банку даний вид технології дозволяє:

- зменшити витрати на рекламу;
- збільшити ефект від розповсюдження реклами через цифрові канали та розширити коло споживачів банківських послуг, які її зможуть побачити;

4. *CRM+BPM* (customer relationship management and business process management). Це технології у вигляді цифрових платформ комплексного управління взаємовідносин з клієнтами та бізнес-процесів банку. Тобто, це технологічний продукт, у вигляді програмного забезпечення, який дозволяє автоматизувати діяльність банку. Фінансовий ефект в рамках застосування даних інноваційних технологій дозволяє:

- зменшити витрати на оплату праці персоналу, які будуть вивільнені в результаті оптимізації бізнес-процесів банку;
- отримати додатковий дохід в результаті підвищення швидкості проведення банківських операцій, а отже і їх кількості;
- збільшити продажі банківських продуктів, в результаті підвищення лояльності клієнтів за рахунок підвищення якості їх обслуговування.

Таблиця 3.1 – Вплив цифрової технології на стратегічні рішення в банківській сфері

№ з/р	Цифрова технологія	Стратегічне рішення банку
1	2	3
1	Блокчейн	Електронний документообіг, нові засоби розрахунку, високий рівень захищеності даних
2	Big Data	Формування індивідуальних пропозицій клієнтам, сегментація ринку, виявлення нових клієнтів
3	Digital Marketing	Поширення банківських послуг серед клієнтів
4	CRM+BPM	Комплексне управління взаємовідносинами з клієнтами та бізнес-процесів банку
5	Grid-технології	Висока швидкість обробки даних і надійне їх зберігання
6	Технології віртуальної реальності	Візуалізація витрат та прогнозування майбутніх заощаджень
7	NFC-технології	Підвищення зручності розрахунків клієнтів за допомогою смартфонів
8	Чат-боти та віртуальні помічники	Автоматизація процесів спілкування з клієнтами банку
9	Технології біометрії	Підвищення рівня безпеки проведених банківських операцій

5. *Grid-технології*. Це система розподіленого обчислення, яка дозволяє досягти високу швидкість обробки даних і надійне їх зберігання за рахунок запуску процесів на декількох серверах та подальшої їх акумуляції в єдину локацію. Застосування даної технології дозволяє:

- підвищити можливість ефективного провадження декількох бізнес-процесів одночасно;
- знизити витрати на закупівлю комп'ютерного обладнання та його підтримку.

6. *Технології віртуальної реальності*. В межах банківської діяльності дані технології використовуються з метою візуалізації витрат і прогнозування майбутніх заощаджень. Доведено, що банківські клієнти, яким було представлено власне майбутнє в пенсійному віці збільшували власну купівельну активність, тим самим, збільшуючи дохід банку.

7. *NFC (Near Field Communication)-технології*. Дана технологія дозволяє здійснювати будь-який розрахунок за допомогою смартфонів, що повністю ліквідує потребу у пластикових картках, а також терміналів, які розширюють їх функціональні можливості. В розрізі фінансів банку, це дозволяє значно зменшити операційні витрати пов'язані з випуском пластикових карток, виробництвом та розміщенням платіжних терміналів та інше.

8. *Чат-боти та віртуальні помічники*. Дані технології дозволяють:

- автоматизувати такі процеси, як спілкування з клієнтами банку з приводу стану рахунку, банківських послуг та продуктів, безпеки власних заощаджень та інше;
- миттєво та в будь-який час надати допомогу клієнту банку;
- підвищити рівень обслуговування клієнтів;
- отримати більший дохід;
- зменшити витрати на утримання додаткового персоналу банку.

9. *Технології біометрії*. Це новітні засоби ідентифікації власника того чи іншого банківського продукту. На даний час, фізичні характеристики людини,

які використовуються в банківській діяльності з метою підвищення рівня безпеки проведених операцій, є обличчя, голос, відбитки пальців.

В залежності від фінансових можливостей та обраної напряму стратегічного розвитку, банки спроможні обирати різні варіанти цифрових технологій, які дозволять вирішити різні проблеми його діяльності, підвищити ефективність функціонування та якість обслуговування клієнтів, забезпечити оптимізацію доходів та витрат.

Стратегію удосконалення управління бізнес-процесами обслуговування клієнтів необхідно розглядати як складову загальної стратегії розвитку банківської сфери. В роботі пропонується наступна стратегія обслуговування клієнтів в банківській установи на основі логістичного підходу (рис. 3.2).

Політика і цілі в сфері обслуговування клієнтів повинна стати особовою програмою діяльності кожного працівника банку. Розробка політики у сфері якості обслуговування здійснюється на основі загальної комерційної політики банку та доводиться до відома кожного працівника. Ефективність обслуговування клієнтів банку характеризує основні та допоміжні сфери та напрямки діяльності банку з позиції їх раціональної організації з урахуванням наявного організаційного, фінансового та інфраструктурного забезпечення. Виходячи з цього, ключовими складовими елементами при оцінюванні рівня ефективності банку є (див. рис. 3.2):

- клієнти - здійснення кредитних, депозитних, комісійно-посередницьких, валютних та інших банківських операцій;
- інвестиції – проведення операцій з купівлі-продажу цінних паперів;
- фінанси – характеризують ефективність залучення та використання фінансових ресурсів та результативність діяльності банку;
- персонал – використання трудового потенціалу з метою максимізації віддачі для банку;
- маркетинг – проведення заходів для задоволення потреб споживачів та популяризації банку на ринку;

- логістика –використання елементів логістичних технологій, забезпечує високу ефективність та функціональність банківських установ при реалізації стратегічних завдань;

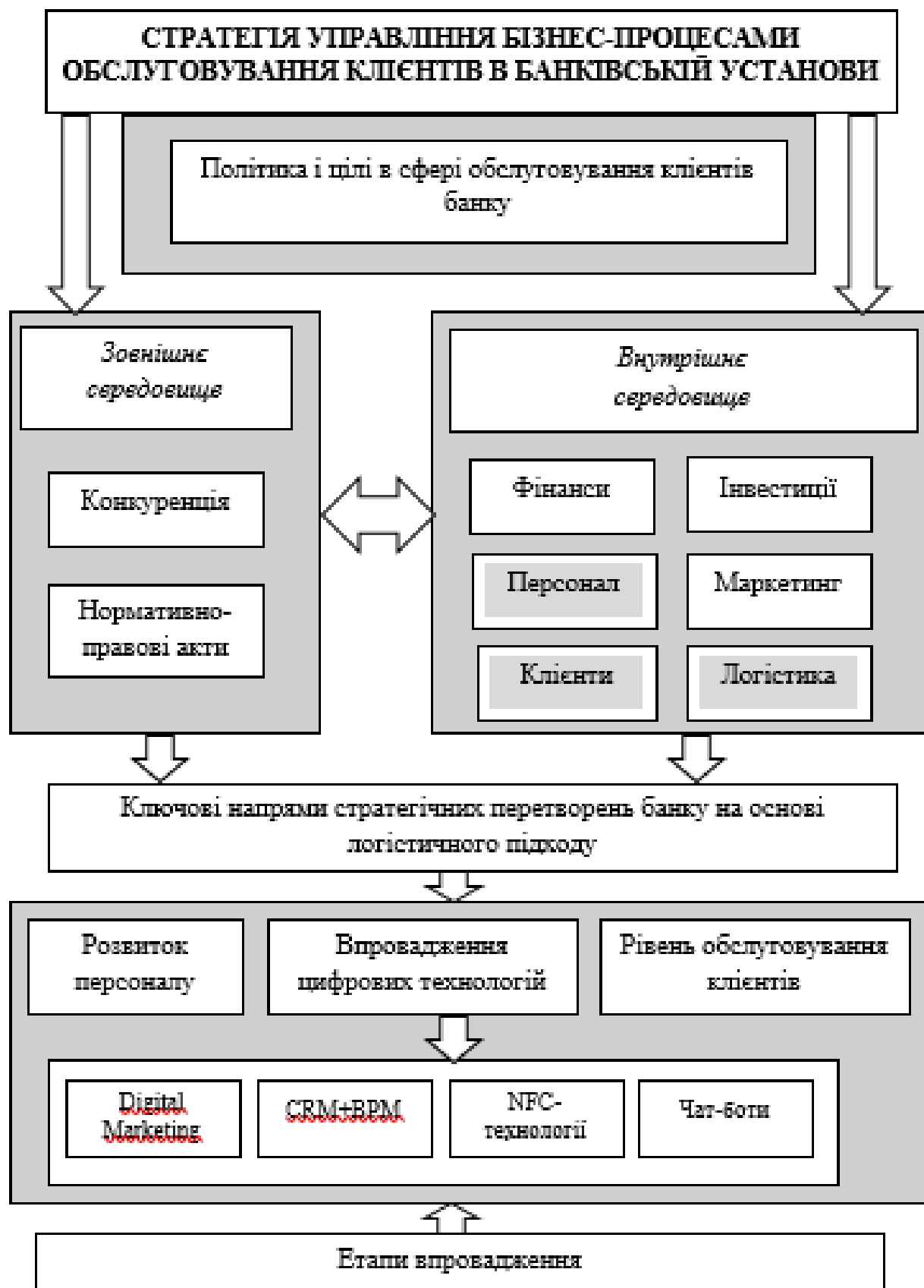


Рисунок 3.2 – Стратегія удосконалення управління бізнес-процесами обслуговування клієнтів банку на основі логістичного підходу

- конкуренція - виступає каталізатором для удосконалення бізнес-процесів задля отримання конкурентної переваги на ринку.

Конкуренція відображає стан зовнішнього середовища та виступає у ролі каталізатора до якісних змін у діяльності банку. Стабільний розвиток банку та можливість протистояти тиску з боку конкурентів можливий виключно за умови перерозподілу фінансових ресурсів в інноваційно-інвестиційні проекти, що суттєвим чином трансформують організацію бізнес-процесів фінансової установи та зміцнює її стратегічні позиції на ринку банківських послуг.

Ключові напрями стратегічних перетворень банку на основі логістичного підходу є:

1. *Розвиток персоналу.* Розвиток працівників банку повинен включати набір, навчання, кар'єрне зростання, мотивація.

2. *Впровадження цифрових технологій* є невід'ємною частиною стратегії. Для забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів необхідно не тільки кваліфікований персонал, але і сучасні інноваційні технології, інструменти, методи. Як відмічалось вище, основними технологіями, що забезпечують автоматизацію обслуговування клієнтів є: Digital Marketing, CRM+BPM, NFC-технології, Чат-боти та віртуальні помічники та ін. Вони забезпечать координацію планування кожного бізнес-процесу банку та контроль над ним для повнішого задоволення потреб клієнтів.

3. *Рівень обслуговування клієнтів.* Рівень банківського обслуговування зараз є настільки ж важливою конкурентною перевагою та фактором формування попиту, як і ціна. За результатами досліджень [5], ввічливість та компетентність персоналу банку складають 21% впливу на лояльність клієнтів до нього, ще 27% – це орієнтованість банку на потреби клієнтів. Банк повинен обов'язково розробляти програми контролю якості обслуговування клієнтів, керуючись наступними цілями:

- 1) збереження існуючих клієнтів і залучення нових клієнтів;
- 2) оцінка заходів, що поліпшують або погіршують якість банківського обслуговування;

- 3) постійний контроль заходів по підвищенню якості послуг;
- 4) створення основи для навчання та підвищення кваліфікації персоналу банку процесам продажів банківських продуктів та послуг із застосуванням традицій якості.

Досягнення поставлених цілей забезпечить банку конкурентну перевагу, що, в свою чергу позитивно вплине на результати фінансово-господарської діяльності та збільшення показників прибутковості на вкладений капітал.

Для оптимізації роботи з клієнтами, отже й для підвищення рівня обслуговування клієнтів, банкам необхідно розробляти та впроваджувати ключові показники клієнтської політики. По-перше, необхідно визначити очікування клієнта від обслуговування в установі банку (табл. 3.2).

Таблиця 3. 2 – Очікування клієнта від рівня банківського обслуговування [5]

№ з/р	Показники	Характеристика
1	2	3
1	Швидке обслуговування	Час обробки даних та швидкість прийняття рішень. Швидкість надання послуг. Мінімальний час очікування на увагу менеджера
2	Доступність	Час, який витрачає клієнт на очікування. Універсальність працівників банку
3	Професіоналізм та компетентність	Досконале знання послуг та їх якостей. Вміння виявляти потреби клієнта та пропонувати йому адекватні банківські послуги
4	Прозорість і ясність	Зрозумілість та доступність банківської інформації. Відкритість процесів
5	Стійкі взаємовідносини	Орієнтація банку на довгострокове співробітництво. Демонстрація надійності, впевненості та довірчих стосунків з клієнтом

Робота з клієнтами вимагає не тільки кваліфікованої підготовки працівників банку, а й високі знання основ психології, ділової етики, вміння

вести переговори. У багатьох випадках клієнту складно або майже неможливо оцінити рівень обслуговування, тому велике значення має наявність додаткових послуг: персональна увага, ввічливість, чуйність обслуговуючого персоналу, спілкування мовою клієнта, вміння слухати.

3.2 Аналіз існуючих автоматизованих систем обслуговування клієнтів для банківської сфери на ринку України

Банківські послуги – складний та відповідальний сегмент бізнесу. До того ж, конкуренція за клієнтів у фінансовій сфері досить висока. Автоматизація безлічі повсякденних бізнес-процесів за допомогою CRM для банків допоможе збільшити продуктивність співробітників, а отже, і знизить накладні витрати. Довіра клієнтів та їх лояльність – це ще одна найважливіша складова, отримати яку особливо складно у питаннях, що стосуються грошей. CRM-система (Customer relationship management - управління відносинами з клієнтами) відповідає за комунікацію банку з клієнтами. Основне її завдання – автоматизувати бізнес-процеси та покращити взаємодію з клієнтом та розширення аналітичних можливостей. Інструменти системи дозволяють збирати дані та оцінювати потреби, на основі яких можна розробляти нові продукти, що виділяють банк серед конкурентів.

Банківська CRM-система надає такі можливості (рис. 3.3):

- під час звернення клієнта висвітлюється повна історія співпраці з банком. Більше не ставитимуться питання: де ви отримували картку, і в якому відділенні відкривали депозит. Все видно у картці. Час на обслуговування скорочується, але при цьому якість покращується;

- можливість автоматичного розсилання пропозицій, сформованих з урахуванням історії звернень клієнта. Крім цього, є можливість налаштувати розсилку-вітання;

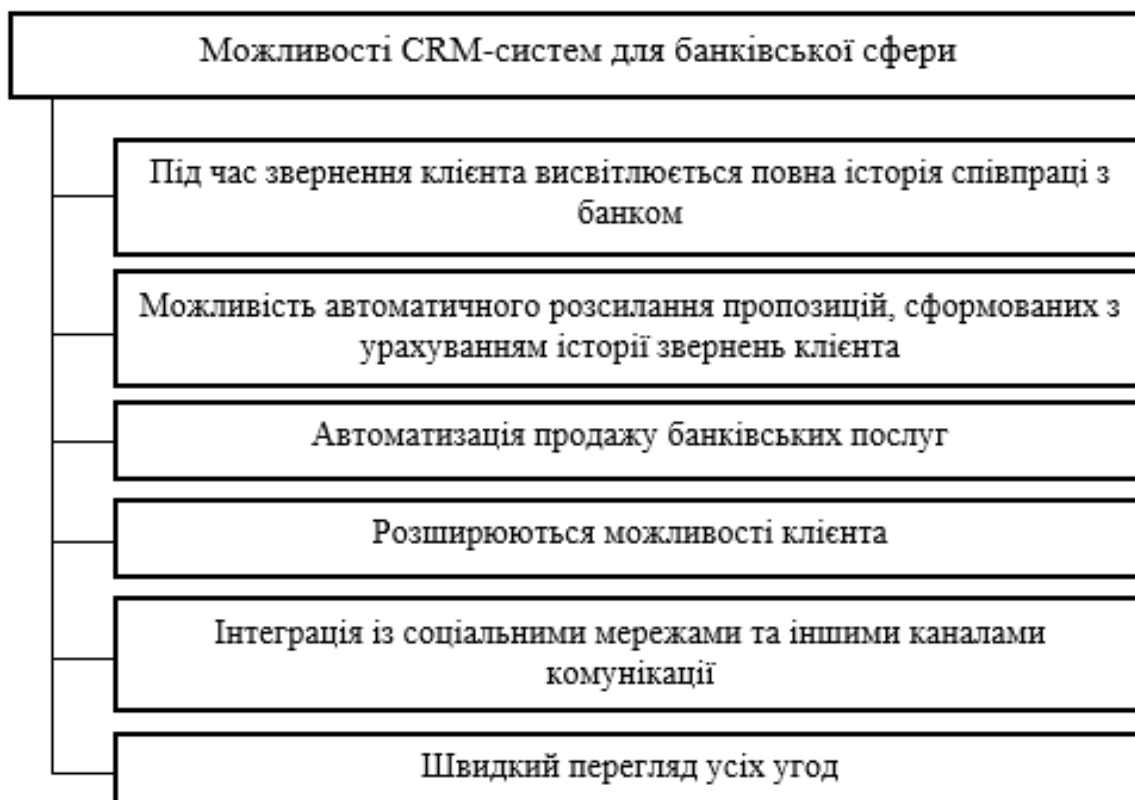


Рисунок 3.3 – Можливості CRM-систем для банківської сфери

- автоматизація продажу банківських послуг. Працівники можуть оперувати інформацією з бази даних клієнтів банку в CRM, сегментувати їх за будь-якими ознаками, налаштовувати розсилки з індивідуальними пропозиціями, зокрема автоматичні. Також система може бути інтегрована із сайтом банку та формою замовлення послуги.

- розширюються можливості клієнта, який зможе без участі оператора, не здійснюючи дзвінків, зробити такі операції: замовлення нової або блокування наявної картки; заявка на відкриття поточного рахунку; заявка на надання кредиту; заявка на відкриття депозиту; заявка на банківські послуги для бізнесу;

- інтеграція із соціальними мережами та іншими каналами комунікації. Так, інтеграція CRM із системою розсилки SMS та IP-телефонією дозволить реалізувати подвійну автентифікацію клієнта за допомогою дзвінка або SMS. Це уможливорює проведення фінансових операцій онлайн. За допомогою системи

працівник банку легко зможе обслужити нового або постійного клієнта, вирішувати проблеми, що виникають під час обслуговування.

- швидкий перегляд усіх угод: на якій стадії, скільки було зароблено.

Переваги, які забезпечує CRM для банку (рис. 3.4):

1. Єдність всіх підрозділів банку щодо обслуговують клієнтів. Це досягається шляхом синхронізації всіх відомостей про нього в хмарі, а також можливістю забезпечити доступ до облікового запису клієнта для всіх банківських підрозділів. В обліковому записі зберігається вся історія взаємовідносин із клієнтом, інформація оновлюється автоматично з кожною взаємодією.

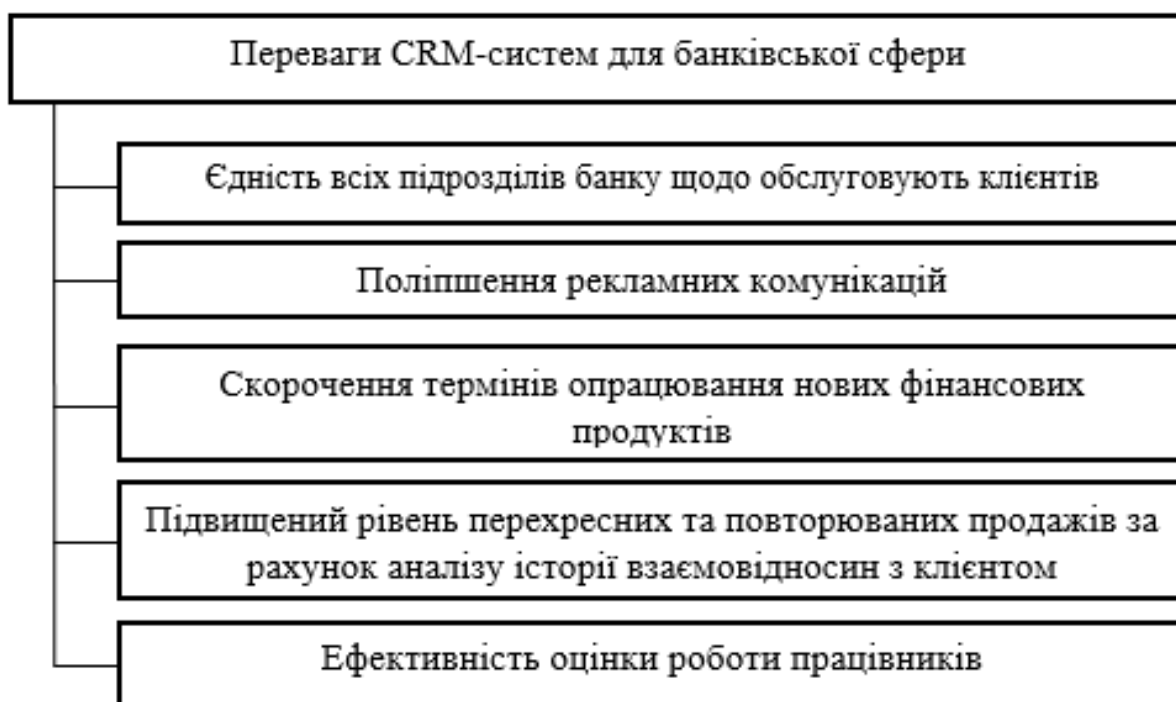


Рисунок 3.4 – Переваги, які забезпечує CRM для банків

2. Поліпшення рекламних комунікацій. Всі канали зв'язку та взаємодії з потенційними або наявними клієнтами інтегровані з CRM: колл-центр, електронні розсилки, інтернет-банкінг, соціальні мережі, сайт, SMS-повідомлення. Кількість задоволених клієнтів зростає завдяки швидкому обслуговуванню. Це дозволить вивести рекламу на новий рівень, пропонувати клієнтам те, що їм потрібно.

3. Скорочення термінів опрацювання нових фінансових продуктів. Можлива реалізація фінансових продуктів у CRM та підбір продуктів за сегментами клієнтів. Спрощується управління життєвим циклом банківського продукту, від виведення ринку до закриття.

4. Система дозволяє підвищити рівень перехресних та повторюваних продажів за рахунок аналізу історії взаємовідносин з клієнтом. Також можлива інтеграція та продаж партнерських продуктів, наприклад страхових послуг. Розробка та впровадження пакетних пропозицій для бізнесу, колективу, сім'ї та ін. CRM сприяє підвищенню довіри клієнтів. У ній фіксуються та обробляються всі скарги та звернення, проводяться опитування та анкетування.

5. Використання системи дозволить ефективно оцінювати роботу працівників будь-якого відділу, вести облік робочого дня тощо. Можлива організація корпоративного хендбуку для нових спеціалістів. Також у системі можлива організація навчання за контролем якості знань. Система здатна значно підвищити керованість бізнесу, забезпечити власників та директорів якісною аналітикою та статистикою. Вона ефективна для банків із великою кількістю відділень.

Проте є обов'язкова структура CRM для банків, яка має бути реалізована:

- клієнтська база з поділом профілів на фізичних та юридичних осіб, сегментація клієнтів, база партнерів та посередників, надання різних рівнів доступу;

- база банківських продуктів із зазначенням статусу, оцінка ефективності просування послуг та продуктів, інструменти розробки стратегії продажу;

- управління та аналітика продажів, контроль бізнес-процесів, відстеження ефективності укладених угод, оцінка роботи працівників;

- маркетингові інструменти, що дозволяють швидко та ефективно впроваджувати нові продукти, просувати послуги, знижуючи витрати на рекламні кампанії;

- контроль персоналу, складання планів, графіків, інструменти постановки завдань та відстеження їх виконання, інструменти бонусної програми для

співробітників за виконання планових завдань та інші технології, що дозволяють контролювати персонал;

- організація роботи call-центру, зв'язок із сайтом, прийом заявок та звернень із різних джерел, інструменти запису розмов та ведення історії комунікації з клієнтами;

- механізми роботи із заборгованостями;

- обробка кредитних заявок, автоматизація багатьох бізнес-процесів та розрахунків;

- аналітичний функціонал, що дозволяє оцінити ефективність управління банківською системою, інструменти статистики та обліку даних, роботу з документами.

Таким чином, CRM-система для банківської сфери дозволяє автоматизувати багато дій, усунути рутинні завдання, зняти навантаження з персоналу, спростити бюрократичні процедури. Не зважаючи на ці переваги більше 70% ініціатив з впровадження CRM стають збитковими [11]. Причини невдач, а також ситуації, коли варто, чи не слід впроваджувати CRM, представлені на рис. 3.5.

Згідно дослідження 2020 року, топ-3 CRM за популярністю були SalesDrive, «Бітрікс24» і «1С» (рис. 3.6). Ця трійка мала значний відрив від retailCRM, amoCRM, OneBox і AsterilCRM, які йшли далі.

Після повномасштабного вторгнення багато хто почав міграцію з «Бітрікс24», AmoCrm, RetailCRM та інших російських систем. Результати нового дослідження підтвердили, що доля російських CRM на українському ринку значно зменшилась.

Лідером опитування в 2023 році став SalesDrive — продукт майже вдвічі випередив KeyCRM, який посів друге місце за популярністю. Частка SalesDrive збільшилася з 17,7% до 38,3% порівняно з дослідженням 2020 року. У трійку також потрапив KeerInCRM (рис. 3.7).



Рисунок 3.5 – Переваги та помилки застосування CRM у банківській сфері [17]

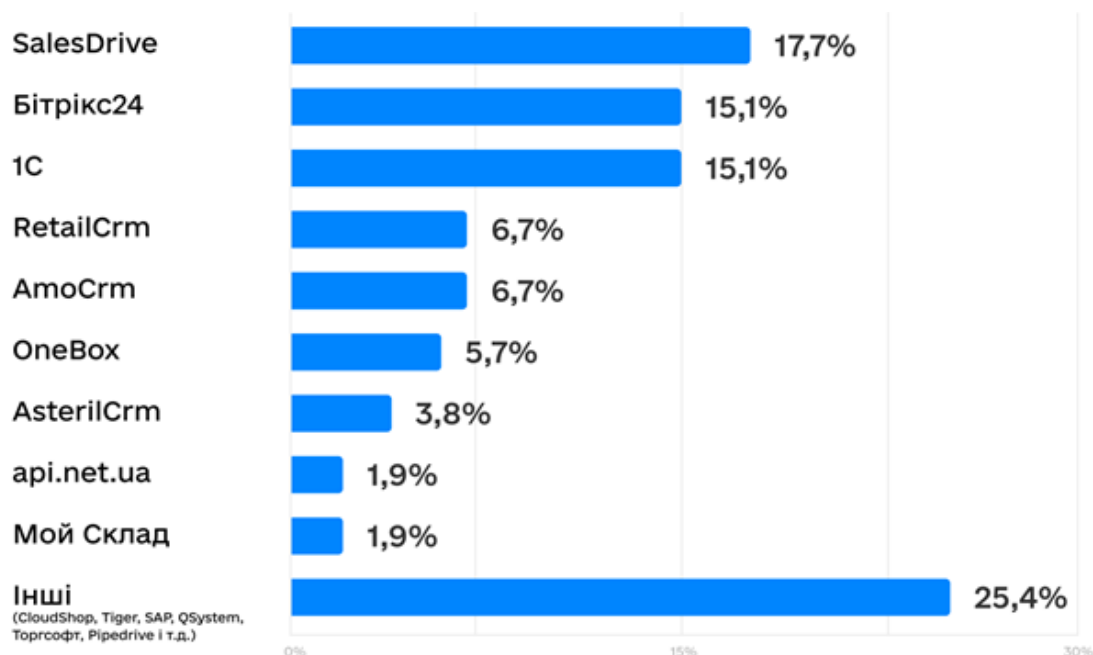


Рисунок 3.6 – Найпопулярніші CRM-системи 2020 року [53]

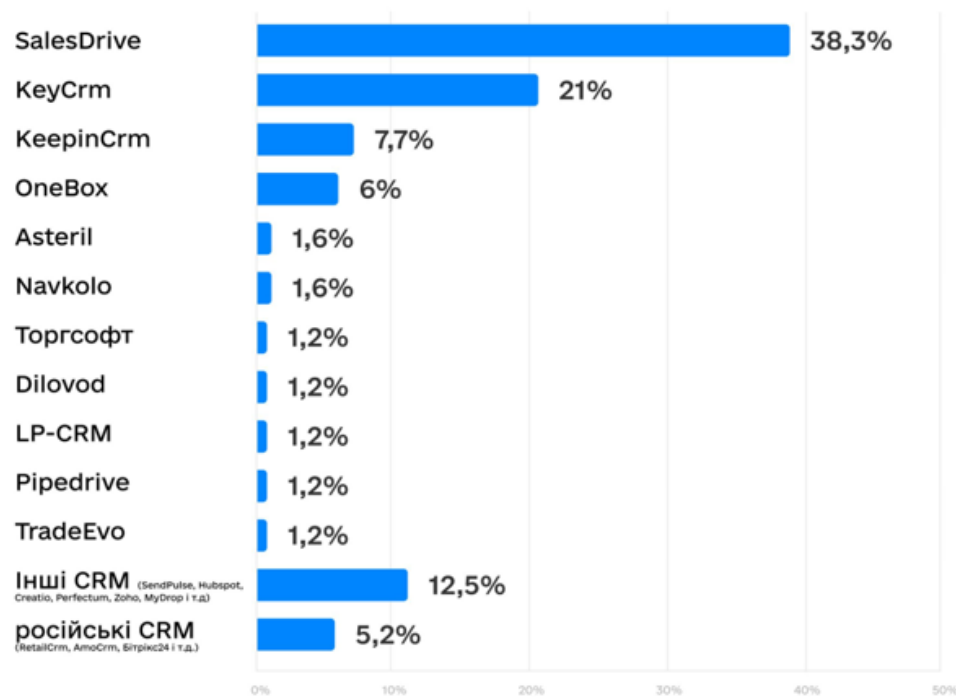


Рисунок 3.7 – Рейтинг CRM-систем, яким користується е-commerce в 2023 році [53]

Значну частку голосів отримали CRM, які використовуються у різних сегментах бізнесу та це вкотре підкреслює різноманіття пропозицій. Наприклад, опитані називали TradeEvo, PipeDrive, Perfectum, Odoо, Dilovod, Creatio. Деякі користувачі досі використовують російські CRM, але, порівняно з 2020 роком, вони отримали набагато менше голосів — лише 5,2%.

Розглянемо найкращі платформи управління взаємовідносинами з клієнтами для банківської галузі (табл. 3.3):

1. *InvestGlass*. Це єдина швейцарська CRM, яка створена для банківських команд, які вважають за краще укладати угоди швидше та з більшою релевантністю. Нещодавно відзначена нагородою CAPGEMINI. CRM-система створена на основі відкритої екосистеми, яка використовує переваги успадкованих основ, таких як цифрова реєстрація, автоматизація КУС, інструмент автоматизації маркетингу, управління портфелем та автоматизація робочих процесів.

При взаємодії з клієнтами пріоритети розставляються з огляду на відповідність останніх пропозицій, які необхідно просувати. Маркетингові інструменти допомагають індивідуалізувати кожне звернення. InvestGlass має готові шаблони для автоматизації продажу серед фінансової індустрії. Завдяки цифровим формам, вбудованим у програмне забезпечення CRM, збирання даних із форм для залучення потенційних клієнтів або складних форм для відкриття рахунків стає простіше.

Готові шаблони спеціально адаптовані до відносин банку з клієнтами, а автоматизація маркетингу доопрацьована зі швейцарською точністю, щоб переконатися, що ви спілкуєтесь зі своїми клієнтами у потрібний час, з потрібною інформацією та у потрібній манері.

Це більше, ніж просто програмне забезпечення CRM, це екосистема з +30 фінтех-партнерів, які з'єднують за допомогою API просте, але досить складне програмне забезпечення для управління взаємовідносинами з клієнтами.

2. *Monday.com як програмне забезпечення CRM.* Це інструмент, який допомагає командам керувати можливостями. CRM пропонує попередньо створені шаблони і це справжній інтегрований інструмент для ринків з безліччю функцій. Використовуючи Monday.com, можливо миттєво знайдете інформацію про клієнтів та хмарну CRM з усім необхідним для автоматизації продажу. Monday.com також ідеально підходить для малого бізнесу, що шукає мобільні програми та, звичайно, найкращі інструменти управління проектами в галузі.

3. *Sales Cloud CRM.* Рішення Sales Cloud - це сучасне банківське CRM програмне забезпечення, яке має складні шаблони для фінансових послуг та страхування. Sales Cloud аналізуватиме поведінку клієнтів, оцінюватиме їх, визначатиме пріоритетність певних дій, що представляють найкращі можливості, та створюватиме індивідуальні робочі процеси для представників, щоб забезпечити високий рівень спілкування з клієнтами. Штучний інтелект Sales Cloud підказує, що і коли робити, і організовує взаємодію з клієнтами, виходячи з того, що, на його думку, представляє найкращі можливості. Sales

Cloud CRM дуже зручна для створення звітів та пропонує сучасні мобільні можливості.

Таблиця 3.3 – Сучасні цифрові платформи управління взаємовідносинами з клієнтами для банківської галузі

№ з/р	Цифрова платформа	Коротка характеристика
1	2	3
1	InvestGlass	CRM-система створена на основі відкритої екосистеми, яка використовує переваги успадкованих основ, таких як цифрова реєстрація, автоматизація KYC, інструмент автоматизації маркетингу, управління портфелем та автоматизація робочих процесів
2	Monday.com як програмне забезпечення CRM	Допомагає командам керувати можливостями, пропонує попередньо створені шаблони і це справжній інтегрований інструмент для ринків з безліччю функцій. Забезпечує миттєвий інформації про клієнтів та хмарну CRM з усім необхідним для автоматизації продажу
3	Sales Cloud CRM	Сучасне банківське CRM програмне забезпечення, яке має складні шаблони для фінансових послуг та страхування, зручне для створення звітів та пропонує сучасні мобільні можливості, забезпечує високий рівень спілкування з клієнтами. Штучний інтелект Sales Cloud підказує, що і коли робити, і організовує взаємодію з клієнтами, виходячи з того, що, на його думку, представляє найкращі можливості
4	Sugar CRM	Повноцінний досвід і повні інструменти CRM, які створюють всю функціональність CRM, яка потрібна для банківської діяльності. Вона допомагає будувати та автоматизувати процеси. У порівнянні з іншими системами, це більш дешева банківська CRM, що пропонує продукти, аналогічні до Sales Cloud, але з більш агресивними цінами. Незважаючи на відносно низьку ціну, Sugar CRM - це потужна CRM для продажу, яка допомогла багатьом банкам досягти значного зростання та операційної ефективності
5	Creatio	Платформа з низьким кодом як для CRM, так і для управління бізнес-процесами, що включає моделювання, аналіз, поліпшення, оптимізацію та автоматизацію бізнес-процесів

4. *Sugar CRM*. Sugar CRM - це повноцінний досвід і повні інструменти CRM, які створюють всю функціональність CRM, яка потрібна для банківської

діяльності. Вона допомагає будувати та автоматизувати процеси. У порівнянні з іншими системами, це більш дешева банківська CRM, що пропонує продукти, аналогічні до Sales Cloud, але з більш агресивними цінами. Незважаючи на відносно низьку ціну, Sugar CRM - це потужна CRM для продажу, яка допомогла багатьом банкам досягти значного зростання та операційної ефективності.

CRM-платформа призначена не лише для утримання клієнтів. Sugar CRM пропонує потужну платформу автоматизації маркетингу під назвою Sugar Market.

5. *Creatio*. Creatio CRM – це платформа з низьким кодом як для CRM, так і для управління бізнес-процесами (BPM), що включає моделювання, аналіз, поліпшення, оптимізацію та автоматизацію бізнес-процесів. Creatio також пропонує управління можливостями та безліч інструментів, але ключовим елементом цього рішення CRM є автоматизація процесу.

Проведений аналіз показав, що InvestGlass – це найкраще програмне забезпечення CRM у світі банківських CRM. Рішення з управління взаємовідносинами з клієнтами - це те, як банк збирається подавати дані про клієнтів, включаючи їх портфель. Кращі CRM можуть допомогти з автоматизацією робочого процесу, фінансовими послугами та маркетингом електронною поштою, але лише деякі з них мають аспекти інвестиційних інструментів та інструментів управління портфелем.

3.3 Впровадження автоматизованої системи InvestGlass для обслуговування клієнтів банківського сектору

InvestGlass - це CRM, розроблена для приватних банків, що пропонує інструменти для створення масштабованого та персоналізованого досвіду для їхніх клієнтів. За допомогою InvestGlass приватні банки можуть утримувати клієнтів за допомогою порталу для інвесторів із білим маркуванням та керувати

ризиками, контролюючи досвід інвесторів за допомогою LSFIN та відповідності вимогам MIFID. Це перша швейцарська CRM, яка від початку до кінця справляється з цифровими процедурами реєстрації, управління життєвим циклом, управління портфелем та маркетинговими кампаніями.

Основними можливостями InvestGlass CRM-системи є [40]:

1. *Цифрове введення на посаду.* Цифрова система реєстрації клієнтів InvestGlass полегшує взаємодію з клієнтами для приватних банків. Вона включає метрики ризику, планування зустрічей та постановку цілей для іпотечних кредитів. InvestGlass пропонує цифрові форми та підписи, автоматизує виправлення KYC та покращує узгодженість даних для існуючих клієнтів. Команда направляє приватні банки створення оптимального процесу онбордингу і пропонує пакетні інструменти для додаткових банківських продуктів. Форма сумісна з мобільними пристроями (рис. 3.8).

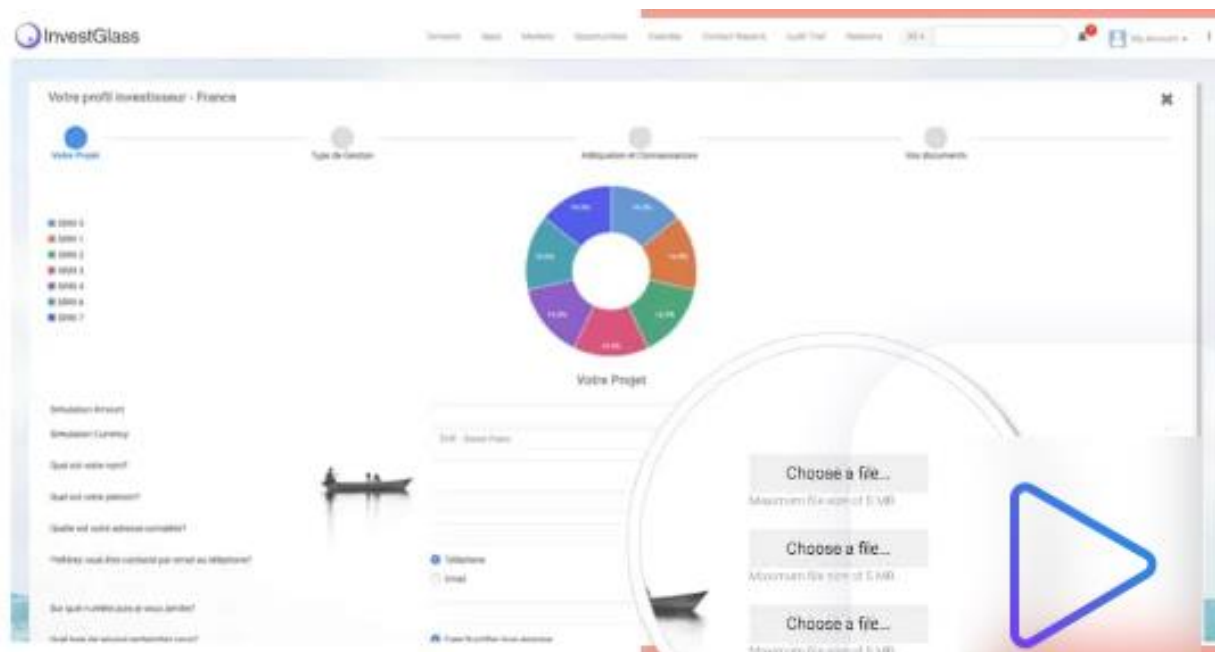


Рисунок 3.8 – Сторінка цифрової системи реєстрації клієнтів InvestGlass

2. *Конвеєр продажів та угоди.* InvestGlass пропонує цифровий конвеєр продажів, що налаштовується, для приватних банків (рис. 3.9). Консультанти управління добробутом використовують платформу InvestGlass для

рекомендацій перед взаємодією з клієнтами. Конвеєр підтримує різні процеси продажу, включаючи тикети підтримки, включення в систему, управління станом, цільові кампанії та утримання клієнтів. II-радник InvestGlass надає рекомендації щодо довгострокової стратегії. Інструменти конвеєра та кампаній допомагають стимулювати зростання та лояльність до бренду за допомогою цільових інформаційних бюлетенів та запрошень на громадські заходи.

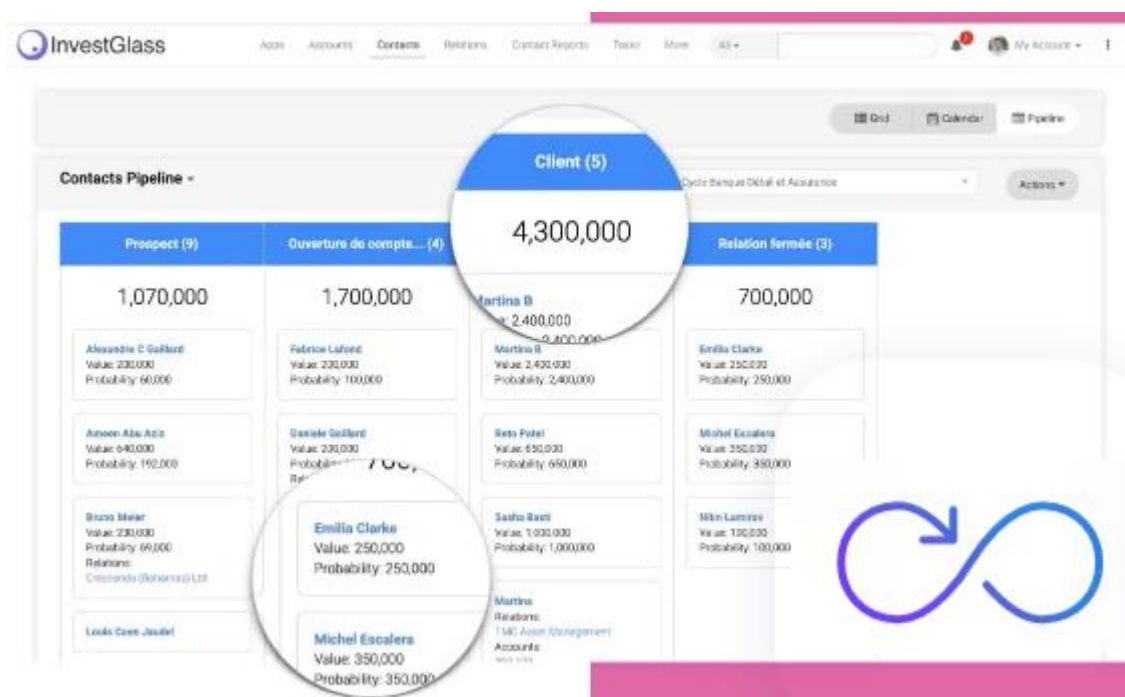


Рисунок 3.9 – Сторінка цифровий конвеєр продажів InvestGlass

3. *Автоматизовані робочі процеси.* Для приватних банків CRM повинні забезпечувати простоту використання, наочність діяльності банківських працівників, утримання та залучення клієнтів, можливості автоматизації та подальших дій, зворотний зв'язок із клієнтами та моніторинг ефективності. InvestGlass пропонує вихідні маркетингові кампанії з кількох каналів, маркетинг електронною поштою з персоналізованими інструментами та звіти про рентабельність інвестицій. Автоматизація робочих процесів стандартизує бізнес-процеси, а керування контактами та документами залишається центральним елементом роботи агента. InvestGlass створений для індустрії фінансових послуг із інтегрованими можливостями пошуку постачальників (рис. 3.10).

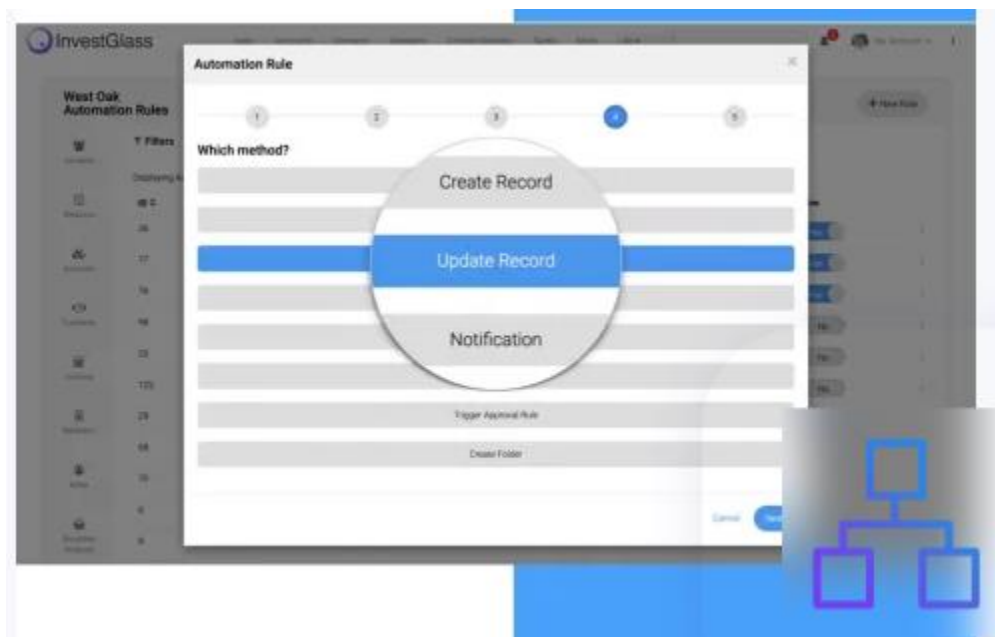


Рисунок 3.10 – Сторінка автоматизовані робочі процеси InvestGlass

4. *Гнучка CRM.* InvestGlass дозволяє приватним банкам безпечно розміщувати дані клієнтів на швейцарських серверах або у власних приміщеннях, оптимізуючи робочий процес за допомогою інструментів, що налаштовуються. Це масштабоване CRM-рішення розроблене для індустрії фінансових послуг, допомагаючи банкам залишатися конкурентоспроможними і задовольняти потреби клієнтів, що змінюються (рис. 3.11).

5. *InvestGlass надає приватним банкам хмарну систему управління портфелем (PMS),* яка дозволяє керувати портфелями клієнтів, відстежувати інвестиції та аналізувати дані в режимі реального часу (рис. 3.12). PMS спочатку пов'язана з CRM, що дозволяє приймати обґрунтовані рішення та персоналізувати клієнтський досвід. Платформа підтримує широкий спектр бенчмарків та класів активів, включаючи криптоінвестиції, та пропонує потужну автоматизацію на основі штучного інтелекту для отримання дієвих висновків та автоматизації відділу продажу.

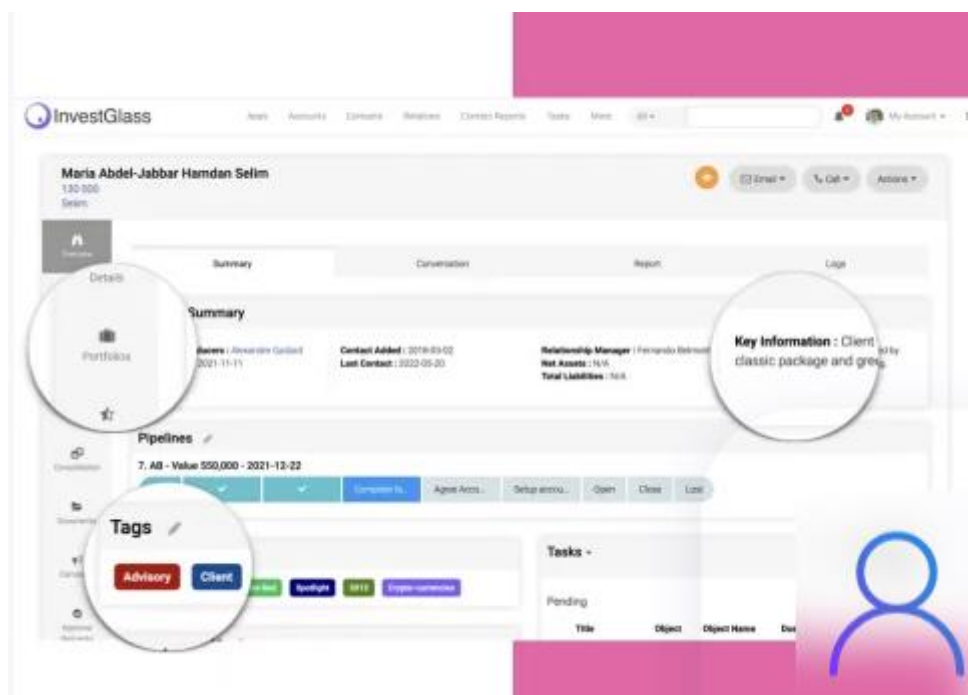


Рисунок 3.11 – Сторінка гнучка CRM InvestGlass

InvestGlass пропонує широкий спектр надбудов, додатків та додаткових продуктів, які дозволять вашій компанії зберегти конкурентні переваги у своїй галузі. Це дозволяє розширити можливості InvestGlass Sales Cloud за допомогою наступних супутніх програм та надбудов.

1. InvestGlass GPT Sales Cloud. Підвищити продуктивність відділу продажу за допомогою штучного інтелекту! Скористайтеся можливостями InvestGlass GPT, отримавши обмежену кількість кредитів, доступних через Sales Cloud Unlimited Edition. 699 CHF /користувач/місяць.

2. Банк/кастодіан Імпорт. Компанія InvestGlass має намір розробити скрипт безшовного імпорту, що дозволяє плавно підключати ваші портфелі до системи керування портфелями InvestGlass. Від 1000 швейцарських франків

3. Підключення до API партнера. Інтегруйте InvestGlass з API сторонніх розробників, щоб підвищити ефективність продажу та оптимізувати роботу партнерів. Легко та точно керуйте торговими посередниками, дистриб'юторами, брокерами та іншими важливими зацікавленими сторонами. Від 500 швейцарських франків.

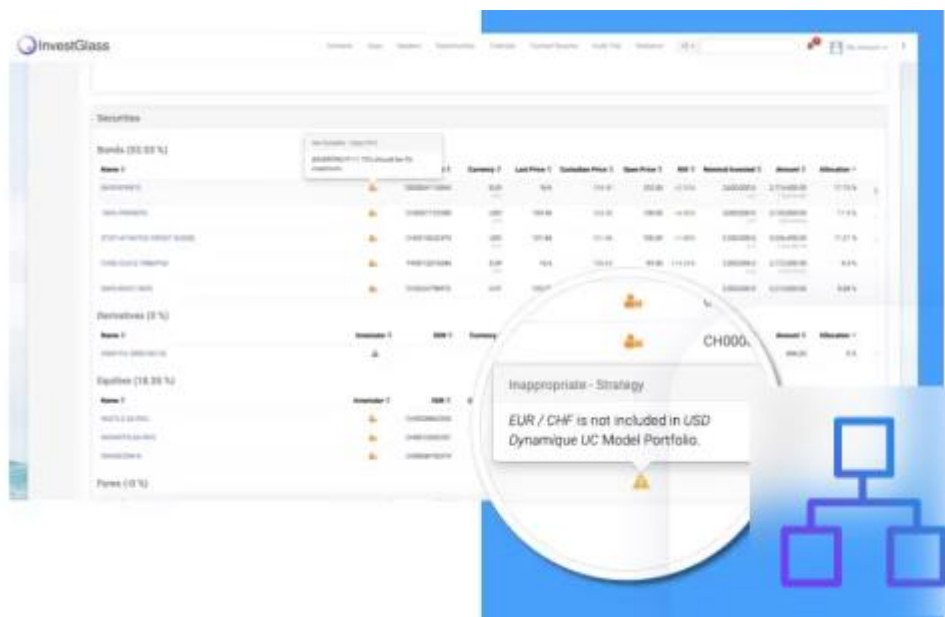


Рисунок 3.12 – Сторінка хмарна система управління портфелем (PMS)
InvestGlass

4. *Оптимізація доходів.* Використовуйте InvestGlass Revenue Cloud для створення безшовних зв'язків із процесами керування доходами, прискорюючи генерацію нових потоків та значно підвищуючи загальну ефективність. Від 1500 швейцарських франків.

3.4 Економічний ефект від реалізації запропонованих рішень

Розрахувати економічний ефект впровадження CRM у твердих цифрах не так просто. Доведеться враховувати показники по клієнтам, команді продажів, маркетингу та інше. Існує безліч факторів, що впливають на показник повернення інвестицій (ROI) у CRM-систему. Проте консалтингове агентство DCG [47] наводить конкретну оцінку: кожен долар, вкладений у таку інфраструктуру, зрештою приносить у середньому \$8,7 доходу з продажу. Саме тому ринок CRM-рішень останніми роками зростає грандіозними темпами і до 2023 року може досягти обсягу 103 мільярди доларів. При цьому CRM-системи

розвиваються якісно, рентабельність вкладень у них найближчими роками зростатиме.

Практика показує, що інвестиції у CRM можуть окупитися щонайменше за 3 місяці. Успішна реалізація такої системи скорочує вартість активного залучення клієнтів на 15-20% і вдвічі знижує статистику відтоку користувачів. Ефективність запровадження нових послуг зростає на третину.

Проведемо оцінку ефективності запропонованих рішень в роботі. Ціни на InvestGLass Sales Cloud залежать від редакції, кількості користувачів та додаткових продуктів. Ціни починаються від 199 швейцарських франків за одного користувача на місяць для редакції Standard (табл. 3.4).

Пропонується пакет автоматизації InvestGlass Automation Suite, який дозволяє прискорити зростання, використовуючи першокласні інтегровані рішення для продажу на єдиній платформі та отримайте економію до 49%. Ціни починаються від 199 швейцарських франків за одного користувача на місяць.

Потенційна економія до 49% розрахована виходячи з різниці у вартості між придбанням пакета InvestGlass Automation Sales Suite у комплекті та покупкою окремих рішень за стандартними цінами. За додатковою інформацією звертайтеся до нашого відділу продажу.

Із запропонованих пакетів програмних продуктів обираємо «Необмежений» із штучним інтелектом та вбудованою підтримкою розробників. Вартість пакету становить EUR 699 (28000 грн.) за користувача за місяць. Говорячи про економічний ефект від впровадження пакета «Необмежений» InvestGlass CRM, його можна розрахувати як скорочення часу виконання певних операцій працівниками протягом дня.

Для розрахунків приймаємо в якості можливої економії часу в день такі значення: 10, 15, 20 і т. д. до 45 хвилин на день. Щоб перевести значення цих хвилин економії в річну економію часу, потрібно щоденну економію в хвилинах розділити на 60 (це кількість хвилин на годину), а потім помножити значення на 22 (це кількість робочих днів у місяці) і помножити на 12 (це кількість місяців у році).

Таблиця 3.4 – Пакети програмних продуктів у хмарі InvestGLass

№ з/р	Найменування програмного продукту	Характеристика	Ціна
1	2	3	4
1	Стандарт	Простий CRM-комплекс з функціями маркетингу, продажу та обслуговування для невеликих команд. CRM Lead, Contact, Account Завдання та календар Котирування та рахунки-фактури Автоматизація, процес затвердження Кампанія	EUR 199 за користувача / за місяць
2	Професіонал	CRM для фінансових фахівців та творців порталів. Доступ до SFTP Система управління портфелем Налаштовані звіти Портал для клієнтів Заявка на подорож	EUR 299 за користувача / за місяць
3	Необмежений	CRM для продажу з автоматизацією, штучним інтелектом та вбудованою підтримкою розробників. Генеративний ІІ Передова автоматизація Настроювані проекти Пріоритетна підтримка з тренером Конкретне SLA	EUR 699 за користувача / за місяць

Припустимо, що середня заробітна плата 1 працівника банку становить 25 000 грн на місяць. Під час розрахунків ми зробимо припущення, що в одному місяці припадає 22 робочих дні, а протягом одного дня працівники підприємства працюють близько 8 годин. Таким чином, вартість 1 години робочого часу 1 працівника становить: $25000/22/8 = 142$ грн/год.

Тепер ми можемо розрахувати можливу економію коштів від впровадження пакета «Необмежений» InvestGlass CRM. Результати розрахунку загальної можливої економії витрат представлені в табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Розрахунки можливої економії коштів від впровадження пакета «Необмежений» InvestGlass CRM в діяльність банку

№	Показники	Можливі значення економії часу протягом доби, хвилин							
		10	15	20	25	30	35	40	45
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Можлива економія часу за рік, год	46	69	92	115	138	161	184	207
2	Вартість 1 години праці 1 працівника, грн	142	142	142	142	142	142	142	142
3	Кількість працівників, осіб	30	30	30	30	30	30	30	30
4	Можлива економія коштів за рік, грн	196023	294034	392045	490057	588068	686080	784091	882102

Згідно даних, впровадження пакета «Необмежений» InvestGlass CRM дасть можливість економити приблизно 30 хвилин робочого часу на день. Це дозволить практично перекривати плату за користування пакетом в хмарі працівниками банку.

3.5 Висновки до розділу 3

Для усунення виявлених проблем у банку «Sportbank» і у банківській сфері України розроблена стратегія удосконалення обслуговування клієнтів в

банківській установи на основі логістичного підходу, як складова загальної стратегії розвитку банківської сфери. Ключові напрями стратегічних перетворень банку на основі логістичного підходу є: розвиток персоналу, який повинен включати набір, навчання, кар'єрне зростання і мотивацію; впровадження цифрових технологій, що є невід'ємною частиною стратегії; рівень обслуговування клієнтів, який є настільки ж важливою конкурентною перевагою та фактором формування попиту, як і ціна. Визначені ключові складові елементи зовнішнього і внутрішнього середовища, які впливають на ефективність роботи банку, а саме: клієнти, інвестиції, фінанси, персонал, маркетинг, логістика, конкуренція. Досягнення поставлених цілей стратегії забезпечить банку конкурентну перевагу, що позитивно вплине на результати фінансово-господарської діяльності та збільшення показників прибутковості на вкладений капітал.

Для реалізації ключових положень стратегії стосовно автоматизації бізнес-процесів та покращити рівень обслуговування клієнтів, розширення аналітичних можливостей в роботі був проведений аналіз автоматизованих систем обслуговування клієнтів на ринку України.

Основне її завдання – автоматизувати бізнес-процеси та покращити взаємодію з клієнтом та розширення аналітичних можливостей. Інструменти системи дозволяють збирати дані та оцінювати потреби, на основі яких можна розробляти нові продукти, що виділяють банк серед конкурентів. Проведений аналіз показав, що InvestGlass – це найкраще програмне забезпечення CRM у світі банківських CRM. Це перша швейцарська CRM, яка від початку до кінця справляється з цифровими процедурами реєстрації, управління життєвим циклом, управління портфелем та маркетинговими кампаніями.

InvestGlass - це CRM, розроблена для приватних банків, що пропонує інструменти для створення масштабованого та персоналізованого досвіду для їхніх клієнтів. За допомогою InvestGlass приватні банки можуть утримувати клієнтів за допомогою порталу для інвесторів із білим маркуванням та керувати

ризиками, контролюючи досвід інвесторів за допомогою LSFIN та відповідності вимогам MIFID.

Із запропонованих пакетів програмних продуктів обираємо «Необмежений» із штучним інтелектом та вбудованою підтримкою розробників. Вартість пакету становить EUR 699 (28000 грн.) за користувача за місяць.

Говорячи про економічний ефект від впровадження пакета «Необмежений» InvestGlass CRM у діяльність банку, його можна розрахувати як скорочення часу виконання певних операцій працівниками протягом дня. Згідно отриманих даних, впровадження пакета «Необмежений» InvestGlass CRM дасть можливість економити приблизно 30 хвилин робочого часу на день. Це дозволить практично перекривати плату за користування пакетом в хмарі працівниками банку.

Крім того, практика показує, що інвестиції у CRM можуть окупитися щонайменше за 3 місяці. Успішна реалізація такої системи скорочує вартість активного залучення клієнтів на 15-20% і вдвічі знижує статистику відтоку користувачів. Ефективність запровадження нових послуг зростає на третину.

Проте консалтингове агентство DCG наводить конкретну оцінку: кожен долар, вкладений у таку інфраструктуру, зрештою приносить у середньому \$8,7 доходу з продажу. Саме тому ринок CRM-рішень останніми роками зростає грандіозними темпами і до 2023 року може досягти обсягу 103 мільярди доларів. При цьому CRM-системи розвиваються якісно, рентабельність вкладень у них найближчими роками зростатиме.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Для успішного функціонування компаній і підприємств, реалізації їх оперативних і стратегічних завдань, що здійснюються в процесі виконання замовлень, спрямованих на задоволення потреб клієнтів і націлених на створення у клієнта уявлення про те, що з цією організацією мати справу легко і приємно, необхідно сформувати ефективну банківську систему, яка сприятиме прискоренню економічних процесів у всіх сферах підприємницької діяльності. Очевидно, що для цього реформа банківської системи має відбуватися такими темпами та у спосіб, який задовольнятиме національні та міжнародні інтереси України. Важливим інструментом вирішення такого роду завдань є логістика банківської діяльності шляхом впровадження наукових методів регулювання різних видів економічних потоків, що виникають у процесі взаємодії банків із суб'єктами матеріальної сфери.

Банківська логістика вирішує широке коло завдань щодо формування ресурсів банківських установ, достатніх для кредитування поточних потреб суб'єктів господарювання та оптимальних з точки зору їх структури, вибору ефективних методів управління ними; формування відповідних резервів; підтримки власної ліквідності, забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів тощо. Результати впровадження логістики у банківську діяльність буде проявлятися тільки в процесі розробки і впровадження практичних заходів щодо регулювання фінансових, товарних, інформаційних потоків банку. Грошові кошти необхідно розглядати як матеріальний потік, але обов'язково з урахуванням банківської діяльності, який регулюватися з використанням інструментарію логістики.

Логістична природа банківського сервісу найбільш виявляється у видах інтернетизації банківських послуг, еквайрингу, грошових переказах, послугах щодо реструктуризації кредиторської заборгованості. Завдяки активному розвитку інформаційних технологій на ринку банківських послуг України,

клієнти банків поступово переходять на новий вид зручного та простого сервісу – дистанційне банківське обслуговування. До такого обслуговування належать: інтернет-банкінг, телефонний банкінг, наявність веб-сайту та довідкового центру та ін.

Управління фінансовими ресурсами банківської установи – це складний і багатогранний процес, сутність якого полягає в пошуку та реалізації на практиці найефективніших рішень з формування, розподілу і використання фінансових ресурсів. Для ефективнішого управління пропонується застосування логістичного підходу, за яким банківську установу необхідно розглядати як логістичну систему. Тому виникає необхідність вивчення специфіки банківської діяльності з позиції логістизації окремих видів діяльності з метою їх підвищення.

ТОВ «ДТ НЕТВОРК» – це ІТ-компанія, яка разом з ІТ-компанією «DYVOTECH» є засновниками банку «Sportbank». Партнерами банку є АТ «ТАСКОМБАНК». АТ «ТАСКОМБАНК» є Емітентом платіжної картки Sportbank, який діє в регулятивному полі НБУ та на підставі своєї банківської ліцензії. АТ «ТАСКОМБАНК» видає і обслуговує картки на базі платіжної системи Visa. Місія Sportbank — зробити спорт доступнішим для тих, хто цього прагне. Банк надає клієнтам сучасні фінансові інструменти, які допомагають бути мобільними, користуватися зручними банківськими інструментами, заощаджувати час для тренувань, вигідно купувати спортивне спорядження тощо.

Для більш детального аналізу процесів обслуговування клієнтів банку «Sportbank» і у банківській сфері України було використано SWOT-аналіз, який як сильні сторони, можливості, загрози, а також їх слабкі сторони. До слабких сторін відносяться недостатній рівень кваліфікації працівників через залучення недосвідченого штату, низька платоспроможність населення країни, низька інноваційна активність, збої у автоматизованій та віртуальній системах продажів при обслуговуванні клієнтів, недостатній рівень обслуговування клієнтів, недостатній рівень використання сучасних інноваційних логістичних методів, інструментів і технологій.

В результаті зроблено висновок, що для підвищення рівня обслуговуванні клієнтів необхідно застосовувати логістичні підходи у практику банківської діяльності, а саме застосування сучасних інноваційних банківських логістичних технологій.

Для усунення виявлених проблем у банку «Sportbank» і у банківській сфері України розроблена стратегія удосконалення обслуговування клієнтів в банківській установи на основі логістичного підходу, як складова загальної стратегії розвитку банківської сфери. Ключові напрями стратегічних перетворень банку на основі логістичного підходу є: розвиток персоналу, який повинен включати набір, навчання, кар'єрне зростання і мотивацію; впровадження цифрових технологій, що є невід'ємною частиною стратегії; рівень обслуговування клієнтів, який є настільки ж важливою конкурентною перевагою та фактором формування попиту, як і ціна. Визначені ключові складові елементи зовнішнього і внутрішнього середовища, які впливають на ефективність роботи банку, а саме: клієнти, інвестиції, фінанси, персонал, маркетинг, логістика, конкуренція. Досягнення поставлених цілей стратегії забезпечить банку конкурентну перевагу, що позитивно вплине на результати фінансово-господарської діяльності та збільшення показників прибутковості на вкладений капітал.

Для реалізації ключових положень стратегії стосовно автоматизації бізнес-процесів та покращення рівня обслуговування клієнтів, розширення аналітичних можливостей в роботі був проведений аналіз автоматизованих систем обслуговування клієнтів на ринку України.

Основне її завдання – автоматизувати бізнес-процеси та покращити взаємодію з клієнтом та розширення аналітичних можливостей. Інструменти системи дозволяють збирати дані та оцінювати потреби, на основі яких можна розробляти нові продукти, що виділяють банк серед конкурентів. Проведений аналіз показав, що InvestGlass – це найкраще програмне забезпечення CRM у світі банківських CRM. Це перша швейцарська CRM, яка від початку до кінця

справляється з цифровими процедурами реєстрації, управління життєвим циклом, управління портфелем та маркетинговими кампаніями.

InvestGlass - це CRM, розроблена для приватних банків, що пропонує інструменти для створення масштабованого та персоналізованого досвіду для їхніх клієнтів. За допомогою InvestGlass приватні банки можуть утримувати клієнтів за допомогою порталу для інвесторів із білим маркуванням та керувати ризиками, контролюючи досвід інвесторів за допомогою LSFİN та відповідності вимогам MIFID.

Із запропонованих пакетів програмних продуктів обираємо «Необмежений» із штучним інтелектом та вбудованою підтримкою розробників. Вартість пакету становить EUR 699 (28000 грн.) за користувача за місяць.

Говорячи про економічний ефект від впровадження пакета «Необмежений» InvestGlass CRM у діяльність банку, його можна розрахувати як скорочення часу виконання певних операцій працівниками протягом дня. Згідно отриманих даних, впровадження пакета «Необмежений» InvestGlass CRM дасть можливість економити приблизно 30 хвилин робочого часу на день. Це дозволить практично перекривати плату за користування пакетом в хмарі працівниками банку.

Крім того, практика показує, що інвестиції у CRM можуть окупитися щонайменше за 3 місяці. Успішна реалізація такої системи скорочує вартість активного залучення клієнтів на 15-20% і вдвічі знижує статистику відтоку користувачів. Ефективність запровадження нових послуг зростає на третину.

Проте консалтингове агентство DCG наводить конкретну оцінку: кожен долар, вкладений у таку інфраструктуру, зрештою приносить у середньому \$8,7 доходу з продажу. Саме тому ринок CRM-рішень останніми роками зростає грандіозними темпами і до 2023 року може досягти обсягу 103 мільярди доларів. При цьому CRM-системи розвиваються якісно, рентабельність вкладень у них найближчими роками зростатиме.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Базові принципи логістичного обслуговування клієнтів URL: https://studme.org/408521/logistika/bazovye_printsipy_logisticheskogo_obslyzhivaniya_klientov.
2. Банківська логістика фінансового менеджменту клієнта URL: <http://finmanagers.ua>.
3. Банківський менеджмент: інноваційні концепції та моделі : монографія / Л. О. Примостка, О. О. Примостка, І. Я. Карчева, А. О. Примостка; ред. : Л. О. Примостка; ДВНЗ Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана. – Київ : КНЕУ, 2017. – 380 с.
4. Карась П. М., Приходько Н. В., Пащенко О. В., Гришина Л. О. Банківська система : навч. посіб. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2015. 291 с.
5. Білошапка, В.С. Базові основи процесу розробки і впровадження стандартів якості обслуговування клієнтів банку URL: <https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/22708/6217.pdf?Sequence=1&isallowed=y>.
6. Борисенко, І. І. Управління фінансовими ресурсами банківської установи на основі логістичного підходу. *Збірник наукових праць Лісівничої академії наук України*. 2008. № 633. С. 58–64.
7. Бодрецький, М. В. Практичні методи управління банківськими установами: практика застосування. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*. 2018. №7. С. 32-40.
8. Прасолова С.П. Банківські операції. Навч. посіб. К.: Знання, 2019. 568 с.
9. Вахнюк, В. В. Орієнтація банківської системи України на запобігання довгостроковим кризовим явищам в економіці. *Вісник Університету банківської справи Національного банку України*. 2010. №3 (9). 347с.
10. Карінцева, О. І., Харченко, М. О., Мазін, Ю. О., Фалько, К. С. Практичні засади підвищення ефективності логістичної діяльності сучасного

підприємства. *Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка*. 2021. № 3. С. 127–136. DOI: 10.21272/1817-9215.2021.3-14.

11. Гребенюк, Н. В. Стратегічне управління банком в контексті трансформації банківської системи України. Дисер. на здоб. наук. ступ. канд. екон. наук (доктора філософії) за спеціальністю 08.00.08 «Гроші, фінанси і кредит». Сумський державний університет, Суми, 2018.

12. Безугла Л.С., Юрченко Н.І., Ільченко Т.В., Пальчик І.М., Воловик Д.В. Логістика. Навч. посіб. Дніпро: Пороги, 2021. 252 с.

13. Решетнікова О. В., Даниленко В. І., Боровик Т. В. Роль логістичного менеджменту та маркетингу у сфері надання логістичних послуг. *Економічний простір*. № 156. 2020. С. 151-154. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/156-27>.

14. Груша, О. В. Підвищення ефективності банківської системи України за допомогою інструментарію логістики URL: www.nbuiv.ua/Portal/natural/VNULP/Logistyka/2008.

15. Данилишин, Б. Щодо стану інвестиційних процесів в економіці України та шляхів їх активізації URL: https://lb.ua/blog/bogdan_danylysyn/503439_shchodo_stanu_investitsiynih_protsesiv.html.

16. Данилюк, Є. Визначення ефективності банківської діяльності. Ринок цінних паперів України. 2012. №5-6. С. 53-57.

17. Завадська, Д.В. Перспективи використання стратегії CRM на ринку банківських послуг URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream.pdf>.

18. Захарова, Н.А. Логістика в банківському підприємстві. Автореферат дис... к.е.н., 2002.

19. Звіт Національного банку України про фінансову стабільність: грудень 2022 року URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/zvit-pro-finansovu-stabilnist-gruden-2022-roku>.

20. Зміни на українському ринку банківського факторингу URL: http://www.prostobiz.ua/finansy/factoring/stati/factoring_uzhe_ne_deshevle_kredita_obzor_rynka_bankovskogo_faktoringa_na_6_yanvaryya_2018_goda.

21. Федорова В.О., Блага В.В. Логістика: навчальний посібник. Х.: ФОП Бровін О.В. 2019. 153 с.
22. Карпунь, О.В. Інноваційні моделі формування логістичної цінності: розділ монографії «Інноваційна логістика: концепції, моделі, механізми». К.: Логос. 2015. С. 324-346.
23. Використання краудсорсингу в логістиці "останньої милі", як спосіб підвищення якості обслуговування клієнтів. *Моделювання та інформаційні системи в економіці*. 2019. № 98. С. 113-123. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mise_2019_98_14.
24. Карпунь, О.В. Підвищення ефективності відносин з клієнтами компаній на засадах логістики. International Scientific-Practical Conference from Baltic to Black Sea: National Models of Economic Systems: Conference Proceedings, March 25, 2016. Riga: Baltija Publishing. P.108-111.
25. Кириченко, О. А., Міщенко В. І. Банківський менеджмент : підручник. 2005. 831 с.
26. Коваль, С. Фінансові потоки банківських установ: Теорія і практик / С. Коваль. *Світ фінансів*. 2012. №4. С. 200-206.
27. Колодізева, Т. А. Банківська логістика як інноваційна технологія фінансового менеджменту банку. *БІЗНЕСІНФОРМ*. 2011. №2(2). С. 18-19.
28. Концева, В. В., Костенко С. С. Фінансові потоки в логістичних системах. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/Vntu/2019.19_1/pdf/85/pdf.
29. Крикавський, Є.В., Похильченко О. А. Економіка логістики: Навчальний посібник. Видавництво Львівської політехніки. 2014. 640 с.
30. Курбатов, О.Н. Фінансова логістика в комерційних банках. *Логістика*. 2010. № 4. 156 с.
31. Лімаренко, К. Логістизація банківської діяльності. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/19165/1/168.pdf>.
32. Кулик В.А., Григорак М.Ю., Костюченко Л.В. Логістичний менеджмент: навч. посібник. К.:НАУ. 2012. 260 с.

33. Майборода, О. В. Управління фінансовими потоками підприємства: автореф. Дис.. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.04.01. «Фінанси, грошовий обіг і кредит». Суми, 2006. 22с.
34. Майорова, Т. В. Банківське кредитування інвестиційної діяльності сільськогосподарських підприємств URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/download/881/891/2257>.
35. Малышева П.В. Социологические исследования на рынке услуг. *Социологические исследования*. 2008. № 6. С. 133-140..
36. Мельникова, К.В. Теоретичні принципи логістичного обслуговування споживачів. *Еконміка і суспільство*. 2017. Вип. №8. С. 309–312.
37. Онишко, С. В. Фінансове забезпечення інноваційного розвитку : [монографія]. Ірпінь : Академія ДПС України, 2004. 434 с.
38. Опис процесів логістики URL: www.bigspb.ua.
39. Офіційний сайт sportbank URL: <https://sportbank.ua/pro-bank>.
40. Офіційний сайт компанії InvestGlass URL: <https://www.investglass.com/ru/crm-for-private-bank>.
41. Панков В. А., Макогон Ю. В., Пашко Е. А., Бабенко А. В. Механізм управління фінансовими потоками промислового підприємства в умовах глобалізації. Донецьк: Донецький національний університет, 2005. 188 с.
42. Попков, В.П., Семенов В.П. Організація і фінансування інвестицій. СПб.: Питер, 2001. 224 с.
43. Презентація Національного банку України про фінансову стабільність: грудень 2022 року URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/zvit-pro-finansovu-stabilnist-gruden-2022-roku>.
44. Про активізацію кредитування в Україні URL: <http://www.bank.gov.ua>.
45. Раковець, А. Сутність системи стратегічного управління банку. *Банковський вісник*. 2006. № 5. С. 44-48.
46. Рашкован, В. Концентрація банківської системи України: міфи та факти. *Вісник Національного банку України*. 2015. № 234. С. 6-38.

47. Рентабельність CRM-системи: як використати її потенціал на повну URL: <https://wezom.com.ua/blog/rentabelnost-crm-sistemy>.
48. Рославцев, Д.М. Конспект лекцій з курсу «Логістичне обслуговування». Х.: ХнаМГ, 2018. 117 с.
49. Серпенінова, Ю. С. Розвиток державного регулювання ліквідності банків // *Вісник СНАУ. Серія «Економіка і менеджмент»*. № 8 (37). 2019. С.110-113.
50. Сумець О. М., Білявська Ю. В., Волохов В. А., Волохова І. В., Глебова Н.В., Ковальова В.І., Костюченко Л. В. і ін. Актуальні проблеми логістики та дистрибуції. Монографія /за заг. ред. проф. О. М. Сумця. Харків: Студцентр, Харк. ін-т ПрАТ «ВНЗ «МАУП», 2021. 202 с.
51. Смерічевська С. В., Жаболенко М.В., Маловичко С.В. та інші. Маркетинг і логістика: концептуальні основи та стратегічні рішення. Навч. посібник у схемах і таблицях. 2-е видання /За загальною редакцією С.В. Смерічевської. Львів: «Магнолія 2006», 2019. 552 с.
52. Тігіпко, С. Довгострокове кредитування в забезпеченні динамічного зростання економіки. *Банківська справа*. 2004. № 4. С. 3–9.
53. Топ-10 CRM-систем, якими користуються українські інтернет-магазини URL: <https://translate.google.com/?hl=uk&sl=ru&tl=uk&text>.
54. Тюріна, М.Н. Логістика URL: https://pidru4niki.com/68026/logistika/logistichniy_pidhid_obsługovuvannya_spozhi_vachiv.
55. Тюріна, Н.М., Гой І.В., Бабій І.В. Логістика. навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2015. 392 с.
56. Харрісон А., Ван Хоук Управління логістикою: Розробка стратегій логістичних операцій / Пер. з англ. за наук. ред. О.Є. Міхейцева. Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Бук, 2007. 368 с.
57. Умови факторингу на 2015 р. URL: http://www.prostobiz.ua/finansy/faktoring/stati/faktoring_uzhe_ne_deshevle_kredita_obzor_rynka_bankovskogo_faktoringa_na_6_yanvaryya_2015_goda.

58. Черевко В.О. Формування поняття «фінансовий потік регіону» // Облік і фінанси АПК. 2011. № 1. С. 155-159.
59. Чухрай, Н.І. Логістичне обслуговування: Підручник. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2006. 292 с.
60. Karpun O., Hryhorak M., Isaienko V., Semeriahina M. . Commodity Science & Warehouse Management in Aviation Logistics. Textbook, Wroclaw 2020. 158 p..
61. Управління відносинами з клієнтами/ URL: <https://studfile.net/preview/10106041/page:26>.
62. Carletti, E. Bank mergers, competition, and liquidity. *Journal of Money, Credit and Banking*. 2018. № 39. P. 1067-1105.
63. Karpun O., Hryhorak M., Isaienko V., Semeriahina M. . Commodity Science & Warehouse Management in Aviation Logistics. Textbook, Wroclaw 2020. 158 p.
64. Savchenko L., Bugayko D., Smerichevska S. Environmental and social responsibility in supply chains. Розділ монографії. *Economics, management and administration in the coordinates of sustainable development: scientific monogr.* Ed. by S. Smerichevskyi, T. Kosova. Riga, Latvia, Izdevniecība "Baltija Publishing". 2021. 716 p. P. 596-615. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-157-2>.
65. Shapoval, V. Y. Foreign Experience in Enhancing Commercial Bank Competitiveness in the Modern Context. *European Modern Studies Journal*. 2018. Т. 1. № 3. P.10-17.
66. Social CRM in Pictures....and Words. URL: https://crm2.typepad.com/brents_blog/2008/07/social-crm-in-p.html.
67. What is Social CRM? URL: <https://www.salesforce.com/eu/learning-centre/crm/social-crm/>.
68. Швець А.В., Ремесленнікова В.О., Марченко Д.Р. Аналіз існуючих автоматизованих систем обслуговування клієнтів банківської сфери на ринку України. Проблеми підготовки професійних кадрів з логістики в умовах глобального конкурентного середовища: XXI МНПК 27 жовтня 2023 р. К.: НАУ, 2023. С. 491-499.

69. Марчук В.Є., Ремесленнікова В.О., Завальна Н.В. Стратегія удосконалення управління бізнес-процесами обслуговування клієнтів банківської сфери на основі логістичного підходу. Проблеми підготовки професійних кадрів з логістики в умовах глобального конкурентного середовища: XXI МНПК 27 жовтня 2023 р. К.: НАУ, 2023. С. 332-339.

70. Карпунь О.В., Ремесленнікова В.О., Кривопишина О.О. Сучасний стан та перспективи розвитку банківської системи України в умовах тривалої повномасштабної війни. Проблеми підготовки професійних кадрів з логістики в умовах глобального конкурентного середовища: XXI МНПК 27 жовтня 2023 р. К.: НАУ, 2023. С. 227-235.