

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА

07 Управління та адміністрування

073 Менеджмент

Менеджмент бізнес-організацій

Форма навчання: очна (денна)

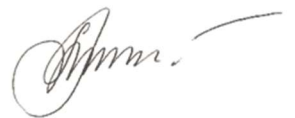
КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

**на тему: «УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТСЬКИМ ДОСВІДОМ БАНКІВСЬКОЇ
УСТАНОВИ»**

здобувача Рибак Ігоря Юрійовича



Науковий керівник: к.е.н, доцент Шатілова Олена Володимирівна



**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною
комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри: д.е.н., проф. Михайло САГАЙДАК



Київ 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

Менеджмент бізнес-організацій

07 Управління та адміністрування

073 Менеджмент

ПОГОДЖЕНО:

Керівник проектної групи (гарант)
освітньої програми



Олена ШАТІЛОВА

«26» лютого 2024 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри



Михайло САГАЙДАК

«26» лютого 2024 р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Рибаку Ігорю Юрійовичу

очної (денної) форми навчання

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему: «Управління клієнтським досвідом банківської установи»

темі затверджено наказом в.о. ректора Університету від «01» березня 2024 р. № 483-ст

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах АТ КБ «ПриватБанк»

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	Концептуальні засади управління клієнтським досвідом бізнес-організації
Розділ 2	Аналітичне оцінювання господарської діяльності АТ КБ «ПриватБанк» та розроблення заходів з удосконалення управління його клієнтським досвідом

Об'єкт дослідження:	процес формування клієнтського досвіду бізнес-організації
Предмет дослідження:	теоретичні і практичні аспекти управління клієнтським досвідом бізнес-організації
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	обґрунтування теоретичних і практичних аспектів управління клієнтським досвідом комерційної банківської установи

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

у розділі 1	
	Визначити сутність клієнтського досвіду бізнес-організації як об'єкта управління
	Охарактеризувати процес управління клієнтським досвідом бізнес-організації
	Виокремити особливості клієнтського шляху при взаємодії з комерційною банківською установою
у розділі 2	
	Охарактеризувати господарську діяльність АТ КБ «ПриватБанк»
	Проаналізувати клієнтський шлях при взаємодії з АТ КБ «ПриватБанк»
	Обґрунтувати заходи з удосконалення управління клієнтським досвідом АТ КБ «ПриватБанк» та розробити комплекс організаційного забезпечення їх реалізації

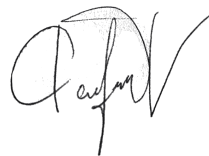
**Завдання підготував
науковий керівник**



Олена ШАТІЛОВА

«22» лютого 2024 р.

**Завдання одержав
здобувач**



Ігор РИБАК

«22» лютого 2024 р.

Реферат

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 62 сторінки, 6 таблиць, 18 рисунків, 3 формул, список літератури з 59 найменувань, 4 додатків.

«Управління клієнтським досвідом банківської установи»

Об'єкт дослідження – процес формування клієнтського досвіду бізнес-організації.

Предмет дослідження – теоретичні і практичні аспекти управління клієнтським досвідом бізнес-організації.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи – обґрунтування теоретичних і практичних аспектів управління клієнтським досвідом комерційної банківської установи.

Завдання кваліфікаційної бакалаврської роботи:

- визначити сутність клієнтського досвіду бізнес-організації як об'єкта управління;
- Охарактеризувати процес управління клієнтським досвідом бізнес-організації;
- Виокремити особливості клієнтського шляху при взаємодії з комерційною банківською установою;
- Охарактеризувати господарську діяльність АТ КБ «ПриватБанк»;
- Проаналізувати клієнтський шлях при взаємодії з АТ КБ «ПриватБанк»;
- Обґрунтувати заходи з удосконалення управління клієнтським досвідом АТ КБ «ПриватБанк» та розробити комплекс організаційного забезпечення їх реалізації.

Практичне значення одержаних результатів. У кваліфікаційній бакалаврській роботі було проаналізовано стан, діяльність, та особливості управління клієнтським досвідом АТ КБ «ПриватБанк». Ідентифіковано, що в контексті управління клієнтським досвідом потребує удосконалення персоніфікований підхід до клієнтів. Запропоновано впровадження чат-боту на основі штучного інтелекту задля збільшення персоналізації й покращення обслуговування, а також зменшення кількості незадоволених клієнтів.

Рік виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи 2024.

Рік захисту бакалаврської кваліфікаційної роботи 2024.

Ключові слова: управління, клієнтський досвід, конкуренція, розвиток.

В і д г у к
на кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача факультету економіки та управління
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»
ОПП «Менеджмент бізнес-організацій»
Рибака Ігоря Юрійовича
на тему «Управління клієнтським досвідом банківської
установи»

Логіко-структурний рівень роботи: автором обґрунтовано актуальність дослідження; взаємоузгоджені формулювання теми, об'єкту, предмету, мети і завдань дослідження; назви розділів взаємоузгоджені і відповідають темі; висновки відповідають поставленим завданням. (5 б.)

Рівень пошукової глибини: використано репрезентативний масив законодавчих актів, що розкривають правове підґрунтя проблематики дослідження, класичних, полемічних зарубіжних та вітчизняних бібліографічних джерел загальною кількістю 59-ть найменувань, що опубліковані у фахових та аналітичних виданнях, навчальна література складає не більше 10% опису, використано і підтверджено ксерокопіями у додатках репрезентативний масив документації з бізнес-організації – об'єкта дослідження, що відповідає проблематиці дослідження, проведено власні емпіричні дослідження. (10 б.)

Теоретико-методичний рівень роботи: визначені основні поняття та методики для визначення та розв'язання проблем бізнес-організації у сфері управління клієнтським досвідом, наявні обґрунтування вибору методів дослідження, чітко зазначена авторська позиція щодо відповідності обраних методів темі КБР та проблематиці дослідження. (10 б.)

Діагностичний рівень роботи: проведено ґрунтовна діагностика проблеми, свідомо та обґрунтовано обрано доцільний фактологічний матеріал, який відповідає обраним методам, та надані авторські коментарі щодо підтвердження результатів дослідження. (10 б.)

Конструктивний рівень роботи: пропозиції обґрунтовані і відповідають ідентифікованим напрямам удосконалення управління клієнтським досвідом бізнес-організації, розроблено календарне планування реалізації пропозицій, обраховано бюджет їх реалізації, розроблено матрицю відповідальності за реалізацію пропозицій. (10 б.)

Рівень наукової етики: текст відповідає вимогам повністю, наявні коректні посилання, стиль викладу матеріалу є науковим, відсутні стилістичні та граматичні помилки, таблиці, рисунки і список літератури оформлено у відповідності до встановлених вимог. (10 б.)

Організаційний рівень проведення дослідження: дотримано регламент виконання КБР, своєчасно виправлялися недоліки, ритмічне виконання дослідження, представлення для відгуку науковому керівнику повністю завершено роботу, що не потребує доопрацювання. (5 б.)

Публікації автора: Шатілова О.В., Рибак І.Ю. Управління клієнтським досвідом компанії в умовах конкуренції. Стратегічні імперативи сучасного менеджменту: збірник матеріалів VII Міжнародної науково-практичної конференції. К.: КНЕУ, 2024. С. 206 - 209. (4 б.)

Кількість балів за якість КБР: 60 балів

Здобуті здобувачкою компетенції відповідно до ОПП «Менеджмент бізнес-організацій»: здатність спілкуватися державною мовою як усно, так і письмово; здатність до проведення досліджень на відповідному рівні; здатність генерувати нові ідеї (креативність); здатність аналізувати результати діяльності організації, зіставляти їх з факторами впливу зовнішнього та внутрішнього середовища; здатність до абстрактного мислення, аналізу, синтезу; здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту; здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, формувати обґрунтовані рішення; здатність аналізувати та проектувати систему управління бізнес-організації; здатність обґрунтовувати цілі, а також конкурентні і функціональні стратегії бізнес-організації.

Висновок про можливість присвоєння здобувачеві кваліфікації бакалавра менеджменту: представлена кваліфікаційна робота Рибак І.Ю. може бути рекомендована до захисту з найвищою позитивною оцінкою, а її автор заслуговує присвоєння кваліфікації бакалавра менеджменту.

Науковий керівник:

доцентка кафедри менеджменту
Київського національного
економічного університету
імені Вадима Гетьмана,
к.е.н., доцент



Олена ШАТІЛОВА

06 червня 2024 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1	7
КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТСЬКИМ ДОСВІДОМ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ.....	7
1.1 Характеристика сутності та ролі клієнтського досвіду бізнес-організації	7
1.2 Аналіз етапів, методів та метрик управління клієнтським досвідом бізнес-організації.....	12
1.3 Визначення особливостей клієнтського шляху при взаємодії з банківською установою.....	22
РОЗДІЛ 2	28
АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АТ КБ «ПРИВАТБАНК» ТА РОЗРОБЛЕННЯ ЗАХОДІВ З УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЙОГО КЛІЄНТСЬКИМ ДОСВІДОМ	28
2.1 Характеристика господарської діяльності АТ КБ «ПриватБанк».....	28
2.2 Аналіз та побудова клієнтського шляху при взаємодії з АТ КБ «ПриватБанк»	31
2.3 Заходи з удосконалення управління клієнтським досвідом АТ КБ «ПриватБанк» та комплекс організаційного забезпечення їх реалізації.....	44
ВИСНОВКИ.....	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	56
ДОДАТКИ.....	63

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

КД – клієнтський досвід

CSAT – (Customer Satisfaction Score) / показник оцінка задоволеності клієнта

NPS – (Net Promoter Score) / індекс підтримки споживача

CES – (Customer Effort Score) / показник оцінки зусиль клієнта

США – Сполучені Штати Америки

ШІ – штучний інтелект

АТ – акціонерне товариство

КБ – комерційний банк

КМУ – Кабінет Міністрів України

ФОП – фізична особа підприємця

CEO – (Chief Executive Officer) – генеральний директор

CTO – (Chief Technology Officer) – технічний директор або директор із технологій.

CISO – (Chief Information Security Officer) – директор з інформаційної безпеки

CFO – (Chief Financial Officer) – фінансовий директор

CRO – (Chief Reputation Officer) – директор з репутації

ВСТУП

Актуальність. Процес управління клієнтським досвідом стає все більш критичнішим з кожним роком, він стає не лише ключовим аспектом, а й фундаментальною та стратегічною складовою успіху. Його актуальність стала невід’ємною складовою бізнес-організації в умовах постійних й динамічних змін, а також все жорсткішої та зростаючої конкуренції, де лояльність клієнта є найдорожчим скарбом, оскільки сьгоднішні споживачі мають все більший вибір, а їхні очікування та потреби стають все більш високими. Тож, в умовах великого ринку, вони шукають не лише товар чи послугу, а й незабутньої сукупності вражень, яка складається з багатьох чинників, починаючи від персоналізованого підходу й закінчуючи якісним задоволенням власних потреб.

Велика кількість фахівців, таких як Джефф Безос, Стен Фелпс, Кейт Забріскі та Аннет Франц [1] стверджують, що управління клієнтським досвідом є невід’ємною частиною успішної бізнес-організації, яка завжди прагне бути на висоті, а на компанії які не фокусують свою увагу на управлінні клієнтським досвідом чекає втрата лояльності клієнтів, зменшення прибутків й в найгіршому випадку припинення існування на ринку через втрату конкурентоспроможності.

Отже, можна зробити висновок, що управління клієнтським досвідом, відіграє неймовірно важливу частину існування будь-якої бізнес-організації XXI століття.

Мета дослідження – обґрунтування теоретичних і практичних аспектів управління клієнтським досвідом комерційної банківської установи.

Завдання дослідження для досягнення поставленої мети:

- визначити сутність клієнтського досвіду бізнес-організації як об’єкта управління;
- Охарактеризувати процес управління клієнтським досвідом бізнес-організації;

- Виокремити особливості клієнтського шляху при взаємодії з комерційною банківською установою;
- Охарактеризувати господарську діяльність АТ КБ «ПриватБанк»;
- Проаналізувати клієнтський шлях при взаємодією з АТ КБ «ПриватБанк»;
- Обґрунтувати заходи з удосконалення управління клієнтським досвідом АТ КБ «ПриватБанк» та розробити комплекс організаційного забезпечення їх реалізації.

Об’єкт дослідження – процес формування клієнтського досвіду бізнес-організації.

Предмет дослідження – теоретичні і практичні аспекти управління клієнтським досвідом бізнес-організації.

У ході дослідження застосовано **загальнонаукові методи**: синтез, аналіз; дедукція, індукція та графічний; вимірювання та порівняння задля встановлення подібностей й відмінностей між АТ КБ «ПриватБанк» та його конкурентами та фінансових показників протягом певного періоду часу.

Практичне значення одержаних результатів. У кваліфікаційній бакалаврській роботі було проаналізовано стан, діяльність, та особливості управління клієнтським досвідом АТ КБ «ПриватБанк». Ідентифіковано, що в контексті управління клієнтським досвідом потребує удосконалення персоніфікований підхід до клієнтів. Запропоновано впровадження чат-боту на основі штучного інтелекту задля збільшення персоналізації й покращення обслуговування, а також зменшення кількості незадоволених клієнтів.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження схвалені на VII Міжнародній науково-практичній конференції «Стратегічні імперативи сучасного менеджменту» (м. Київ, 8 травня 2024 р.) За результатами дослідження опубліковано тези доповіді на тему «Управління клієнтським досвідом компанії в умовах конкуренції» [14].

Інформаційною базою дослідження виступили статті та публікації з питань управління клієнтським досвідом, внутрішня інформація АТ КБ

«ПриватБанк», офіційний сайт органів державної влади, міжнародні звіти консалтингових компаній, законодавчі та нормативно-правові акти України, а також відповіді респондентів, отримані в ході проведення загального анкетного опитування.

Структура роботи. Кваліфікаційна бакалаврська робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел (59 найменувань) та 4 додатків. Загальний обсяг роботи – 62 сторінки, рисунків – 18, таблиць - 6 та формул – 3.

РОЗДІЛ 1

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТСЬКИМ ДОСВІДОМ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Характеристика сутності та ролі клієнтського досвіду бізнес-організації

«We see our customers as invited guests to a party, and we are the hosts. It's our job every day to make every important aspect of the customer experience a little bit better [1] », що в перекладі з англійської « Ми сприймаємо наших клієнтів як запрошених гостей на вечірку, а ми — господарі. Наша робота — щодня покращувати кожен важливий аспект клієнтського досвіду [1]» слова однієї з найбагатших людей світу та засновника компанії «Amazon», Джеффа Безоса, які вказують на важливість ролі клієнтського досвіду будь-якої бізнес-організації в умовах сучасної конкуренції.

Розглядаючи стрімкі зміни у сучасному світі та конкуренцію слід зазначити, що забезпечення високоякісного клієнтського досвіду є одним із вирішальних факторів успіху підприємства, оскільки компанії які не готові до постійного покращення та аналізування усіх аспектів взаємодії з клієнтом будуть втрачати свою конкурентоспроможність, що з часом призведе до втрати клієнтів, зменшенням прибутку, а в найгіршому випадку – повного виходу з ринку.

«Client experience» або у перекладі з англійської «клієнтський досвід» має доволі довгу історію виникнення, а саме розвивалася вона більш ніж століття, починаючи з дослідження ринків в 1920-х роках, й переходячи до першого зародження терміну «клієнтський досвід» починаючи з 1960-х років, а в подальшому й проходячи наступні етапи, що зображені на рисунку 1.1, де відображені найбільш вагомні етапи розвитку клієнтського досвіду.

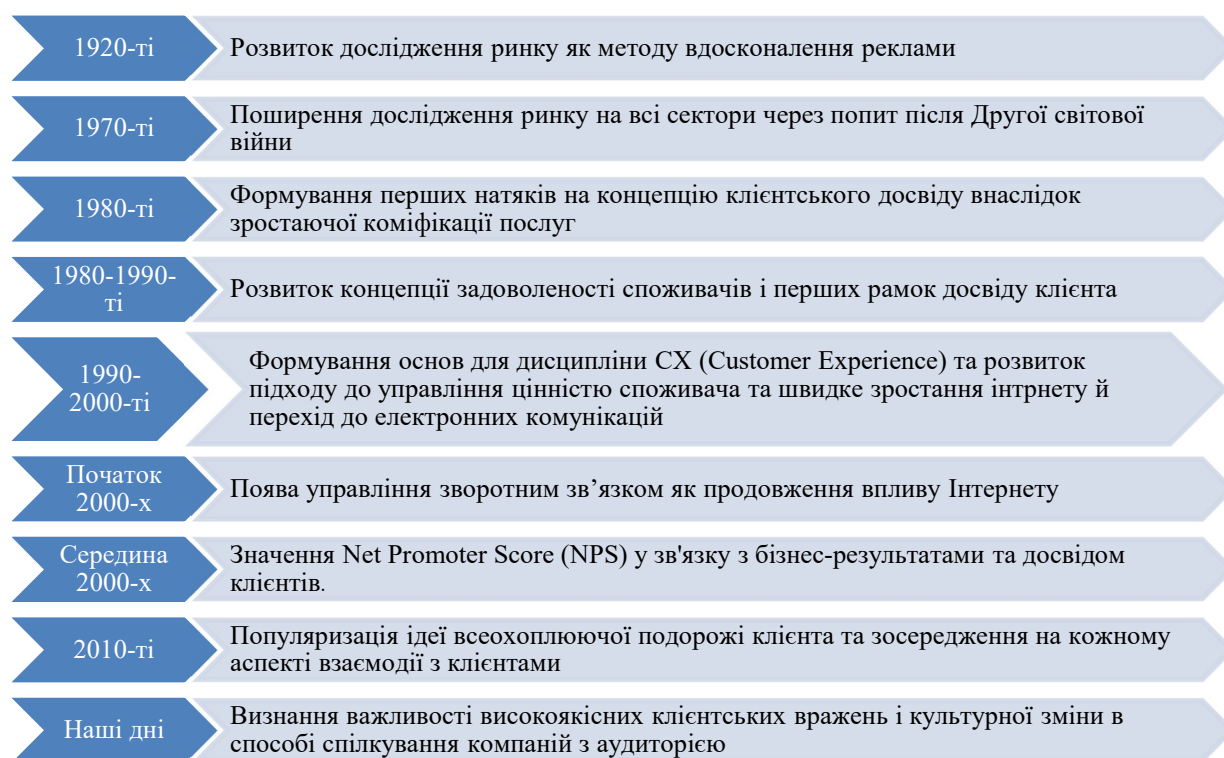


Рисунок 1.1 – Історія формування концепції клієнтського досвіду

Джерело: розроблено автором на основі [2]

Тож, знаючи історію формування концепції клієнтського досвіду слід розглянути трактування терміну експертами та великими компаніями. Аннет Франц, міжнародно визнаний експерт з теми КД вважає, що клієнтський досвід – це поєднаний результат усіх взаємодій клієнта, а саме: продуктом, його ціною, послугою або сервісом які відбулися під час його «відносин», взаємодії із компанією, на додачу, вона концентрує увагу на емоціях, почуттях та сприйнятті про цю взаємодію [3]. Схожої думки американські письменники-економісти та співзасновники студії «Strategic Horizons LLP» Б. Джозеф Пайн II та Джеймс Гілмор, які у своїй книзі «Економіка вражень: битва за час, увагу та гроші клієнта» зазначають, що клієнтський досвід – це сукупність усіх відчуттів, які отримує клієнт протягом усієї подорожі з брендом, підкреслюючи й виділяючи емоційну складову досвіду [4]. Чітку позицію має американська консалтингова компанія «Gartner», яка зазначає, що клієнтський досвід – це сприйняття клієнтом сукупності всіх аспектів викликаних його взаємодією к компанією, починаючи з першого знайомства з брендом і закінчуючи післяпродажним обслуговуванням [5].

Загалом, клієнтський досвід можна визначити як усі отримані враження клієнтом від усього спектру взаємодії з брендом. Тобто, це певна реакція на його взаємодію із компанією, починаючи від ознайомлення з нею, отриманням обслуговування до покупки товару/послуги й подальшого післяпродажного обслуговування за потреби, узагальнюючи, це усі точки дотику під час взаємодії клієнта з брендом й відштовхуючись від цього слід зазначити, що клієнтський досвід може бути негативним, нейтральним або позитивним. Також варто зазначити, що дослідження й покращення КД формують нові відносини між клієнтом та компанією, покращуючи їх. Наприклад компанія «Microsoft» зазначає, що саме якісний та гарний клієнтський досвід має позитивний вплив на успіх компанії, збільшуючи лояльність клієнтів, їх утримання та приріст, більший дохід та покращення репутації бренду [6]. Отже, дослідження клієнтського досвіду як одного з компонентів покращення й впровадження позитивних змін у сучасних бізнес-організаціях відіграють важливу роль у формуванні конкурентоспроможності. Компанії, які регулярно й активно досліджують клієнтський досвід, отримають більшу лояльність клієнтів та кількість конкурентних переваг [7].

Прикладом позитивних наслідків регулярного аналізу й покращення КД буде дослідження міжнародної компанії яка спеціалізується у сфері менеджмент-консалтингу «McKinsey & Company». Дослідження вказує, що покращення клієнтського досвіду сприяє створенню цінності для компанії, а саме збільшення доходів від продажів на 2-7 відсотків, збільшення прибутку на 1-2 відсотки, а загальний прибуток аукціонерів на 7-10 відсотків [8]. На додачу, партнер «McKinsey & Company» Онур Мумку стверджує, що під час COVID саме 75 відсотків людей змінили купівельні звички, а 40 відсотків змінили роздрібних торговців, звертаючи увагу на те, що майбутні зміни вподобань клієнтів будуть залежати саме від клієнтського досвіду [8]. Також гарним прикладом буде покращення клієнтського досвіду в компанії «McDonald's», саме тоді коли компанія почала страждати від падіння продажів. Компанія вирішила прислухатись до своїх клієнтів й покращити велику кількість аспектів, починаючи від

розроблення простішого меню й закінчуючи покращенням якості інгредієнтів, великим плюсом було те, що компанія оновила інтер'єри магазинів й почала впроваджувати цифрові кіоски. Завдяки цим змінам компанія BTIG прогнозувала зростання продажів у «McDonald's» на 4,1 відсоток [9].

Глибоко дослідивши сутність клієнтського досвіду треба більш детально охарактеризувати його складові. Відштовхуючись від вище зазначеною інформації можна зазначити, що клієнтський досвід складається з усіх точок дотику клієнта під час взаємодії з компанією, але міжнародна консалтингова компанія «McKinsey & Company» виділяє, що якісний клієнтський довід складається з 4 аспектів, що зображені на рисунку 1.2 [10].

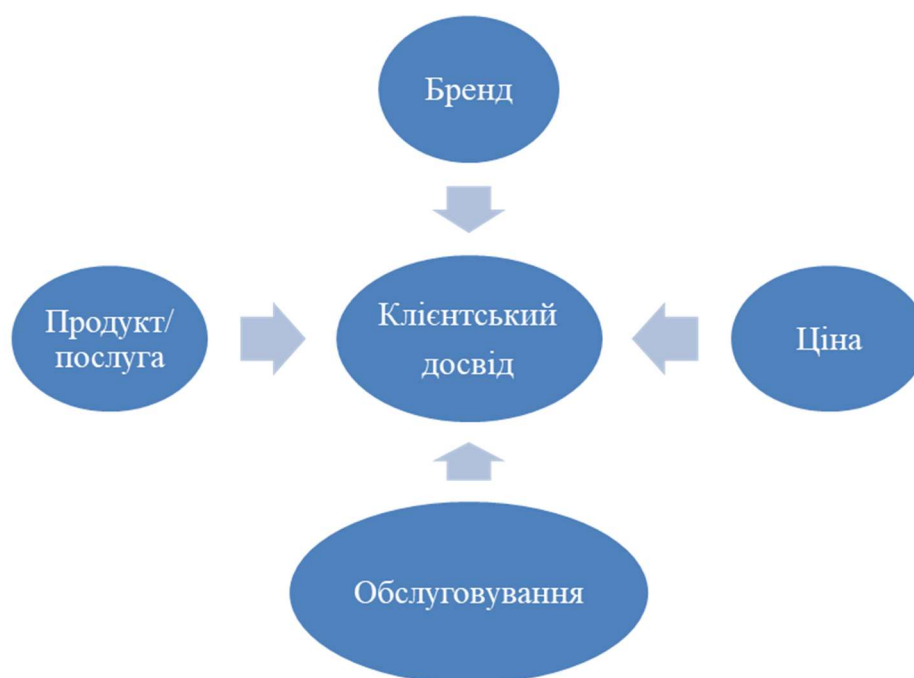


Рисунок 1.2 – Складові клієнтського досвіду.

Джерело: розроблено автором на основі [10]

Варто зазначити, що ці складові є основою КД, які й створюють конкурентну перевагу в умовах сучасної конкуренції. Тож, відштовхуючись від цього слід зазначити, що бренд, продукт/послуга, ціна та обслуговування є основними складовими, оскільки кожен з цих елементів впливає на клієнта, а саме його сприйняття компанії та бренду в цілому.

- Бренд створює ідентичність та унікальність компанії, що відображає її цінності та характер впливаючи на емоційний зв'язок з клієнтом [11].

- Продукт або/та послуга повинні відповідати очікуванням та потребам клієнтам, їх якість повинна бути на високому рівні, щоб забезпечити гарний клієнтський досвід від його використання.
- Ціна є дуже важливим фактором, оскільки вона сильно впливає на формування клієнтського досвіду, як зазначає генеральний директор мережі гамбургерів «Wendy`s», що «низька ціна суттєво відіграє на відчуття економності та розсудливості клієнта, а висока на ексклюзивність та елітність» й з цього впливає що ціна повинна бути збалансованою задля збереження її конкурентоспроможності та відповідності продукту [12].
- Обслуговування є іншим важливим фактором у створенні позитивного враження клієнта про бренд, оскільки якість обслуговування може значно вплинути на клієнтський досвід та рішення про повторні покупки або рекомендації бренду іншим. Прикладом важливості обслуговування є опитування від «Microsoft», у якому зазначено, що 61 відсоток респондентів змінили бренд через погане обслуговування, а 95 відсотків вказали що обслуговування є важливим фактором у їхньому виборі та лояльності до бренду [13].

Розглянувши всі ці аспекти слід зазначити, що важливо, щоб кожен з них був узгоджений і сприяв створенню позитивного та послідовного клієнтського досвіду, що відіграє критичну роль у залученні та утриманні клієнтів.

Проаналізувавши сутність, зміст та приклади КД, було доведено, що дослідження та покращення його відіграють неймовірно важливу роль в діяльності будь-якої бізнес-організації, оскільки напряду впливає на усі точки дотику клієнта щодо організації, вибір клієнта, а також на конкурентоспроможність підприємства на ринку в цілому.

1.2 Аналіз етапів, методів та метрик управління клієнтським досвідом бізнес-організації

Дослідивши поняття клієнтський досвід слід розглянути етапи управління клієнтським досвідом. Після власного дослідження, можна зазначити що «сучасні автори акцентують увагу на реалізацію клієнтського досвіду шляхом дослідження, розроблення й впровадження заходів задля його покращення й проаналізувавши наявні напрацювання можна виокремити наступні ключові етапи, яких слід дотримуватися в процесі удосконалення управління клієнтським досвідом» [4, 14, 15, 16, 17] , а саме «Розуміння клієнтів», ідентифікація цінностей, переваг та можливостей компанії, аналізування клієнтського шляху, обґрунтування управлінських рішень та оцінювання ефективності реалізації заходів з удосконаленням клієнтського досвіду.

«Розуміння клієнтів» є точкою старту дослідження управління клієнтським досвідом. Вище згадуваний автор Аннет Франц у свої статті «Розуміння клієнта: чому це наріжний камінь клієнтоорієнтованості?» зазначає, що саме розуміння клієнта є першим “камінням” яке повинно бути закладено у основу будь-якого підприємства і всі дії, обговорення, рішення та проекти повинні встановлюватися по відношенню до цього [18]. Розуміння клієнта передбачає повне дослідження своєї цільової аудиторії, а саме їхніх очкувань, потреб, больових точок та їх поточного досвіду задля створення «портрету клієнта» який в подальшому стане ефективною інформацією задля персоналізації досвіду для наших клієнтів, а також створення карти клієнтського шляху. Гарним прикладом слугуватиме дослідження компанії «Zendes» результатом якого було визначено, що 90% клієнтів готові витратити більше коштів на компанії які пропонують персоналізоване обслуговування, що вказує на збільшення конкурентоспроможності організації та лояльності клієнтів до неї, саме завдяки їх «розумінню» [19].

Ідентифікація цінностей, переваг та можливостей компанії важливий етап який суттєво впливає на співробітників, зацікавлені сторони, ділових партнерів та взаємодію з клієнтами. Цінність даного етапу пов'язана зі створенням чіткої позиції компанії та створення її принципів, а також унікальної ідентифікації бренду, тобто виділенням компанії серед конкурентів, що в свою чергу покращить лояльність до компанії від клієнтів та працівників до партнерів. Дослідження компанії McKinsey & Company серед своїх співробітників вказує на те, що 70% підлеглих стверджували, що їхня цілеспрямованість визначена головним чином їхньою роботою, тобто вони мають мету завдяки культурі та цінностям компанії [20]. Професор Гарвардської школи бізнесу Раджай Гулаті зазначає, що “цінності мають важливе значення для створення стійкого, процвітаючого та надихаючого бізнесу” [20].

Аналізування клієнтського шляху, надзвичайно вагомий етап у нашому списку, а для впровадження гарного клієнтського досвіду є одним із найважливіших. Розпочати слід із сутності шляху клієнта. Маркетинг-стратег Станіслав Шалабодін зазначає, що «Customer Journey», що перекладається як шлях клієнта та характеризує шлях, який проходить клієнт від моменту повного незнання про товар до його покупки», а також розподіляє клієнтський шлях на 6 поступових етапів, що зображені на рисунку 1.3 [21]: усвідомленість, інтерес, питання, купівля, адвокація та повторна покупка.

- Усвідомленість – це етап сенс якого полягає в усвідомленні клієнтом існування необхідної послуги або товару, а також перше ознайомлення з ним.
- Інтерес – сенс етапу полягає в зацікавленні клієнта, тобто надання більш детальної інформації про продукт або послугу, виділення його особливості та унікальності.
- Питання – важливий етап, оскільки після зацікавлення продуктом або послугою у клієнта починають виникати питання. Завдання цього етапу є надання якісних та конструктивних відповідей на будь-які питання клієнта.

- Купівля – етап є одним з найлегшим, оскільки на ньому треба надати якісне обслуговування під час покупки товару клієнтом.
- Адвокація – як зазначає автор, це один з найважчих етапів, тому що задля його досягнення необхідно надати клієнтові найкращий сервіс та якісну продукцію.
- Повторна покупка – це етап на якому можна відслідкувати лояльність та зацікавленість аудиторії до бренду, його продукції та обслуговування. Якщо клієнтові будуть надані гарно послуги та/або товар буде високої якості то шанс на повторну покупку буде високим, що призводить до підвищення прибутків та конкурентоспроможності [22].

Тож дослідивши ці етапи можна зазначити, що їх чітке дотримання сприятиме розвитку компанії, підвищення лояльності та довіри клієнтів, що у свою чергу приведе до збільшення прибутку.



Рисунок 1.3 – Етапи клієнтського шляху.

Джерело: розроблено автором на основі [21]

Більш цікаву та лаконічну ідею зазначено в статті на платформі Дія Бізнес, яка полягає у тому що клієнтський шлях – це вся взаємодія споживача з брендом, починаючи від виникнення потреби споживача у товарі й закінчуючи покупкою товару або перетворенням в фаната бренду, акцентуючи увагу на важливості постійного аналізу поведінки клієнта від моменту його ознайомлення та продовжуючи дослідженням переваг або всіх точок болю клієнтів та точок болю компанії [23]. Також проаналізувавши сутність клієнтського шляху, слід зазначити, що сучасні автори виділяють побудову карти клієнтського шляху як найважливішу

складову задля його дослідження. Старший стратег із контенту Алекс Бішоф, яка має досвід в управлінні клієнтським досвідом понад 6 років зазначає, що карта клієнтського шляху (Customer Journey Map) – це візуалізований сюжет усіх взаємодій клієнта з компанією, також автор вказує на необхідність створення та дослідження цієї карти задля кращого розуміння потреб, процесів та сприйняття бренду, які в свою чергу допоможуть покращити управління клієнтським досвідом [24]. Сучасна компанія з надання консультацій та послуг у сфері клієнтського досвіду 4Service зазначає, що карта клієнтського шляху демонструє точки контакту аудиторії з продуктом, взаємодію різних сегментів з продукцією або послугами, проходження етапів на шляху задля досягнення цілей й досвіду який вони отримують, місця виникнення бар'єрів і перепон під час взаємодії клієнта з брендом та як саме користувачі переходять з етапу на етап [25].

Проаналізувавши дослідження сучасних теоретиків та практиків слід зазначити, що карта клієнтського шляху не має чітких інструкцій, здебільшого це проєктний шаблон до якого створені загальні підходи, інструкції та рекомендації що й робить його неймовірно корисним, оскільки такий шаблон можна з легкістю адаптувати під будь-який бізнес. Відштовхуючись від цього можна навести узагальнену структуру плану що зображена на рисунку 1.4, яку може використати й відредагувати відносно своїх особливостей та потреб будь-яке підприємство.

1. «Портрет клієнта» є початком розробки карти клієнтського шляху оскільки на цьому етапі відбувається визначення цілей клієнтів задля глибокого усвідомлення та розуміння їх потреб та вимог. Експерти вважають, що чим більше деталей тим краще буде виглядати «Портрет клієнта», тому для його створення слід дослідити демографічні дані такі як стать, вік, освіта, професія та дохід, а також психографічні дані які будуть створені на основі їх вподобань та вибору. Збір таких даних допоможе створити більш персоналізований досвід та краще розуміти клієнта.
2. Після створення можливої кількості «портретів» необхідно більш детально дослідити кожного задля найбільш характеризованого відображення їх

досвіду. На цьому етапі слід відобразити взаємодію клієнта з першого ознайомлення з брендом та спланувати рух клієнта.

3. Перерахування всіх точок взаємодій з клієнтами стає важливим етапом оскільки на цьому етапі відбувається виявлення всіх точок дотику клієнта. Перераховуючи їх на шляху клієнта слід враховувати все, починаючи від веб-сайту, реклами та закінчуючи обслуговуванням, якістю товару й кінцевим продажом.
4. Визначення дій клієнта – є одним з найвагоміших етапів, оскільки після визначення точок взаємодії ми можемо визначити всі типові дії клієнта, які відбуваються на кожному кроці. Фахівці зазначають, що на цьому етапі виникає необхідність детального використання створеного раніше «портрету клієнта», бо розбивши увесь шлях на окремі дії, стане набагато легше їх досліджувати та покращувати, а саме усі їх зв'язки просуваючи далі до наступних етапів клієнтського шляху. На цьому етапі слід розглянути кількість та ефективність кроків задля досягнення кінцевої мети клієнта, а також можливість їх оптимізації задля швидшого досягнення мети. Також на цьому етапі слід визначити, дослідити усі перешкоди та точки болю клієнта та створити рішення задля їх усунення. Саме передбачення дій клієнта є невід'ємною та основною частиною планування клієнтського шляху.
5. Розуміння доступних ресурсів – етап на якому розглядаються та досліджуються усі доступні ресурси які використовуються задля створення клієнтського досвіду, такі як працівники, технології, послуги або навіть інфраструктура організації. Після визначення цих ресурсів слід розглянути їх ефективність, а саме як вони використовуються у процесах та як вони впливають на взаємодію з клієнтом. Також варто розглянути, вплив цих ресурсів на продажі та прибутковість, в такому випадку детальний розгляд й розуміння доступних ресурсів дозволить правильно передбачити й усвідомити як наявні ресурси впливають на бізнес та вирішити, чи потрібно здійснити певні зміни або додаткові інвестиції задля покращення бізнесу.

6. Аналізування шляху клієнта – на цьому етапі відбувається оцінка та аналіз результатів нового шляху клієнта, оцінюючи результати слід вирушити в подорож поставивши себе на місце клієнта та знову дослідити або знайти точки дотику, які спонукають клієнта залишити компанію та етапи на яких може знадобитися додаткова підтримка після впровадження нових ідей. Цей етап допоможе забезпечити максимально детальне уявлення про «подорож» у яку піде клієнт.
7. Вживання дій / створення карти – останній та вирішальний етап на якому відбувається візуалізації всього шляху клієнта та його точок дотику, що допоможе бачити загальну подорож клієнта та покращити клієнтоорієнтованість. Постійний аналіз та внесення позитивних змін сприятимуть більш плавній подорожі вирішуючи виявлені проблеми.



Рисунок 1.4 – План розробки карти клієнтського шляху

Джерело: розроблено автором на основі [21, 23, 25, 26]

Відштовхуючись від досліджених джерел та вищезазначеної інформації, можна зробити висновок, що перелічені кроки є узагальненою рекомендацією яку може розглянути підприємство будь-якого напрямку, а карта клієнтського шляху має на меті вказати всі точки дотику клієнта з брендом задля кращого розуміння цільової аудиторії, демонстрації бар'єрів та перепон задля їх вирішення. Тому, правильно побудована карта клієнтського шляху неодмінно принесе позитивні зміни в діяльності компанії.

Обґрунтування управлінських рішень з удосконалення клієнтського досвіду – важлива складова управління клієнтським досвідом та стратегії бізнесу. На цьому етапі на основі виявлених та досліджених больових точок клієнтів та компанії, а також потреб та очікувань клієнтів створюються відповідні заходи, які ефективно усувають та вирішують усі виявлені проблеми, а також є релевантними стратегічним бізнес цілям компанії. Зазвичай на цьому етапі відбуваються такі кроки:

- розгляд вище розробленої карти клієнтського шляху, а також усієї подорожі клієнта;
- формулювання конкретних цілей – здебільшого автори виділяють створення цілей по методиці SMART, де S (specific / конкретні), M (measurable / вимірювані), A (attainable / досяжні), R (relevant / релевантні) та T (time-bound / обмежені у часі) [27]; саме використання методики SMART дозволяє підвищити ефективність планування, визначення та досягнення цілей оскільки ці пункти дозволяють ефективно та впорядковано вирішити проблеми задля успішного покращення клієнтського досвіду;
- виявлення можливих рішень, а також оцінка розроблених варіантів та вибір оптимального рішення – на основі аналізу розробляються стратегії та рішення, які спрямовані на досягнення поставлених цілей, потім розглядається та оцінюється кожен варіант відносно його впливу на клієнтський досвід, складності та вартості впровадження, після чого вибирається найбільш оптимальний варіант який відповідатиме цілям та

вимогам компанії, зазвичай до таких змін можна віднести впровадження нових технологій, зміни в процесах обслуговування або покращення товарів чи послуг;

- розробка плану дій та його впровадження – останній крок в цьому пункті в якому розробляється детальний план дій, включаючи розподіл відповідальності, ресурсів необхідних для впровадження та термінів виконання.

Оцінювання ефективності реалізації заходів з удосконалення клієнтського досвіду – останній етап в якому розглядаються зміни й ефективність впроваджених заходів та їх вплив на клієнтський досвід, використовуючи різноманітні методи задля більш якісної достовірності оцінки. Отримані дані слугуватимуть гарним джерелом для впровадження нових стратегій покращення клієнтського досвіду.

Зазначений процес управління клієнтським досвідом є циклічним, що зображено на рисунку 1.5, тому що «одним з результатів оцінювання ефективності реалізації заходів буде повернення до початкового етапу - ідентифікації оновленого «портрету клієнта», також, слід відзначити, що всі визначені етапи процесу управління клієнтським досвідом є взаємопов'язаними, а його практична імплементація передбачає використання низки сучасних методів оцінок та метрик» [14].



Рисунок 1.5 – Ключові етапи управління клієнтським досвідом.

Джерело: розроблено автором на основі [4, 14, 15, 16, 17]

Розглянувши ключові етапи управління клієнтським досвідом варто зазначити, що вони взаємопов'язані, а задля його практичної реалізації необхідно використати сучасні методи оцінок та метрик. Дослідивши напрацювання авторів можна виділити такі основні методи та метрики задля оцінки клієнтського досвіду та ідентифікації та покращення «портрету клієнта» як: опитування CSAT [17], NPS-опитування [28], опитування CES [29].

CSAT опитування – це метрика що відображає задоволення клієнтів і визначається за допомогою оцінок, які надають респонденти. CSAT вимірюється на шкалі від 1 до 5, де 1 – це дуже незадовільно, 3 – нейтральний досвід, а 5 – це дуже задоволений. Отже після отримання й аналізу відповідей від респондентів застосовується визначена формула (1.1).

$$CSAT = \frac{\text{Кількість оцінок "5 - дуже задоволені" + "4 - задоволені"}}{\text{Загальна кількість оцінок}} * 100\% \quad (1.1),$$

Якщо результати дослідження CSAT позитивні, можна сміло вважати, що певна частина клієнтів залишилася задоволеною й надалі повернеться, а також мала позитивний клієнтський досвід загалом, що може свідчити про зростання лояльності клієнтів та покращення відносин з компанією у довгостроковій перспективі.

NPS-опитування – індикатор лояльності клієнтів за допомогою якого можна дослідити клієнтський досвід клієнта. NPS вимірюється на шкалі від 0 до 10, де 0-6 відповідають незадавленим клієнтам, 7-8 пасивним, а 9-10 задоволеними. Результат розраховується за формулою (1.2).

$$NPS = \text{Кількість промоутерів у відсотках} - \text{Кількість детракторів у відсотках} \quad (1.2),$$

де кількість промоутерів – це задоволена кількість клієнтів, які надали оцінку від 9 до 10 балів, а кількість детракторів – кількість незадоволених клієнтів, які надали оцінку від 0 до 6.

Результати NPS-опитування є дуже важливим показником, оскільки вони несуть багато переваг для компанії [30]:

- NPS – зрозумілий та простий метод вимірювання задоволеності клієнтів.

- Показник дозволяє порівняти компанію з конкурентами, а також оцінити ефективність окремих відділів у межах компанії.
- Метрика дозволяє класифікувати клієнтів та встановити зв'язок між показниками та загальним зростанням бізнесу.
- За допомогою цього методу проводиться порівняльний аналіз з конкурентами, оскільки цей метод широко застосовується компаніями по всьому світу.

CES опитування – індикатор за допомогою якого можна вимірити наскільки легко чи складно клієнтам взаємодіяти з компанією. CES вимірюється за допомогою шкали від 1 до 5, де 1 означає дуже важко, а 5 – дуже просто, іноді може використовуватися шкала від 1 до 7. Після збору відгуків та балів результат розраховується за формулою (1.3).

$$CES = \frac{\text{Сума всіх оцінок}}{\text{Кількість учасників опитування}} \quad (1.3),$$

Цей аналіз допомагає компаніям усвідомити, які саме аспекти точок дотику здаються складними та полегшити та виправити їх щоб покращити клієнтський досвід.

Дослідивши етапи, методи та метрики управління клієнтським досвідом можна зробити висновок, що детальний розгляд та ефективне управління клієнтським досвідом є критичним елементом для успіху будь-якої компанії, а систематичний підхід до управління клієнтським досвідом надає можливість детальніше й точніше зрозуміти потреби та очікування своїх клієнтів й в свою чергу покращити їх точки дотику, задоволеність та лояльність, усуваючи виявлені бар'єри, що призведе до збільшення конкурентоспроможності та прибутковості підприємства.

1.3 Визначення особливостей клієнтського шляху при взаємодії з банківською установою

Проаналізувавши сучасні напрацювання можна виділити дослідження незалежної аналітичної компанії Forrester Research в якому зазначається, що багатоканальні банки ризикують втрачати значні суми коштів через незадовільний клієнтський досвід, за кожне 1-бальне зниження клієнтського досвіду банк може втратити до 124 мільйонів доларів США [31]. Також відштовхуючись від звітів аналітичної компанії Maze можна зазначити, що 66 відсотків споживачів ладні відмовитись від взаємодії з компанією, якщо вона не надає персоналізований досвід [32]. На основі цих результатів, можна підкреслити критичну важливість та необхідність постійного покращення КД для банківських установ. Також слід зазначити, що в умовах сучасної конкуренції клієнти мають велику кількість варіантів вибору банківських установ, через що й виникає вищезазначена необхідність задля високої конкурентоспроможності.

Дослідивши клієнтський шлях слід розглянути ряд особливостей при взаємодії клієнта з банківською установою, які виникають через специфіку цієї галузі. Фахівці виділяють 6 основних особливостей: регуляторні обмеження, безпеку і конфіденційність, складність послуг, різноманітність каналів взаємодії/крос-канальний досвід, персоналізація та постійне вдосконалення процесів й технологій.

1. Регуляторні обмеження – обмеження які відображаються у вимогах та стандартах, яким потрібно дотримуватись банківським установам, вони можуть варіюватися в залежності від країни та регіону, в Україні вони затверджені постановою Правління Національного банку України №254 від 20.06.2012 [33], де висвітлюються визначення банківських груп, фінансовий моніторинг та звітність, організаційна структура, управління ризиками, заходи нагляду та контролю та відповідальність.

2. Безпека і конфіденційність – важливий аспект задля вживання заходів безпеки, таких як аутентифікація та шифрування даних задля захисту клієнтської інформації, персональних даних та фінансових операцій від несанкціонованого доступу та шахрайства [34, 35].
3. Складність послуг – деякі послуги можуть бути складними для розуміння клієнтів, тому банки повинні надавати якісну підтримку та освіту для клієнтів, щоб допомогти зрозуміти умови, ризики та вигоди своєї послуг, в Україні воно затверджене постановою Правління Національного банку України №141 від 28.11.2019 [36], де висвітлюється захист прав споживачів фінансових послуг та інформаційне забезпечення банками клієнтів щодо банківських та інших фінансових послуг.
4. Різноманітність каналів взаємодії/крос-канальний досвід – нині банки забезпечують клієнтів різними каналами взаємодії починаючи з фізичних відділень й закінчуючи онлайн банкінгом та різними додатками, тому виникає особливість у створенні досконалого та повного інтегрованого досвіду через ці канали, щоб клієнти могли легко переходити між ними та отримувати послуги без перешкод, що позитивно впливатиме на клієнтський досвід.
5. Персоналізація – важливий аспект взаємодії клієнта з банківською установою та навпаки, який спрямовано на поліпшення клієнтського досвіду. Як було зазначено раніше, персоналізація відіграє важливу роль у взаємодії клієнтів з банком й включає в себе створення індивідуальних та адаптованих пропозицій, послуг та комунікацій для кожного клієнта беручи в основу його унікальні потреби та вподобання. Гарним прикладом буде дослідження компанії Сарсо під час якого було виявлено, що 70 відсотків респондентів серед різних демографічних груп відзначили персоналізацію як важливу частину клієнтського досвіду, що зображено на рисунку 1.6 [37].



Рисунок 1.6 – Важливість персоналізації в сучасних умовах серед різних демографічних груп

Джерело: [37]

6. Постійне вдосконалення процесів та технологій – нині стає невід’ємною частиною бізнес-стратегій банківських установ й спрямована на покращення якості клієнтського досвіду та підвищенню конкурентоспроможності. Ця особливість включає в себе дослідження впровадження нових технологій, спрощення процедур та покращення обслуговування клієнтів.

Описані особливості набувають критичної важливості, оскільки вони сприяють створенню надійного, безпечного та ефективного середовища для клієнтів банківських установ. Підсумовуючи можна зазначити, що ці підходи впливають на клієнтський досвід, покращуючи з ними відносини та збільшуючи їх лояльність, що сприятиме вищій успішності та кращій конкурентоспроможності.

Розглядаючи нинішній стан клієнтського досвіду в банківських установах треба детальніше розглянути їх швидку трансформацію, яка виникає через те що клієнти очікують й обирають банки з більш високою персоналізацією та більш доступними банківськими послугами. Віце президент Шаранья Равічандран з дизайну JPMorgan Chase, банку який належить до «Великої четвірки» найбільших банків Сполучених Штатів Америки зазначає, що «У міру того, як очікування клієнтів розвиваються, а попит на безперебійний персоналізований досвід зростає,

стає зрозуміло, що банки знаходяться на передньому краї цифрової трансформації» [32]. Також у своїй презентації «Digital Transformation in Consumer Banking», що перекладається з англійської як «Цифрова трансформація в банківській справі споживачів» фахівець виділяє три найголовніші очікування клієнтів фінансових послуг [32]:

- зробити корисне зручним у використанні – фахівець зазначає, що важливо не лише мати гарні ідеї, їх потрібно вміти втілювати, роблячи сучасні сервіси більш зручними, безпечними та ефективним;
- легке розуміння складних речей – Шаранья Равічандран вказує на те, що банківська сфера може бути складною, але банківські рішення ні, через що й виникає необхідність у створенні простих та зрозумілих рішень для клієнта;
- адаптивність та взаємозв'язок є запорукою успіху, як показали дослідження продукти та сервіси повинні бути адаптивними до змін, але клієнти бажають відчувати легке користування за умови швидкого розвитку технологій;

Якщо звернутись до аналітичної інформації, компанія яка займається цифровою трансформацією зазначає, що «банки середнього розміру та кредитні спілки більш ніж подвоїли свої інвестиції в цифрову трансформацію в 2022 році майже до 425 000 доларів США на 1 мільярд доларів активів із середнього рівня трохи більше ніж 200 000 доларів США на 1 мільярд доларів активів у 2021 році, і очікується, що він зросте у 2023 році» [38]. Також відштовхуючись від звіту «The Future of Finance Report», можна зазначити, що 88% споживачів віддають перевагу онлайн-банкінгу, що змінює взаємодію клієнтів з банківськими установами через появу банківських додатків та онлайн платформ.

Говорячи про цифрову трансформацію слід розглянути популярні тенденції, що формують більш якісний та зручний КД: впровадження та покращення мобільного та цифрового банкінгу, а також впровадження та покращення штучного інтелекту (ШІ).

- Впровадження та покращення мобільного та цифрового банкінгу – один з ключових напрямів в банківській сфері, який спрямований на забезпеченні

більш зручному та доступному наданні фінансових послуг користувачам задля покращення клієнтського досвіду.

- Впровадження та покращення штучного інтелекту (ШІ) – тенденція яка стрімко розвивається й стає все більш важливим інструментом задля покращення відносин з клієнтами, також на це вказує розмір частини штучного інтелекту у сфері фінансових послуг який оцінювався в 9,45 мільярдів доларів США в 2021 році і який за розрахунками експертів надалі зростатиме [39]. Як зазначає Шейла Масейра, використання штучного інтелекту стане ефективним інструментом задля надання більш персоналізованих послуг на основі вподобань клієнтів. У звіті «Deloitte» зазначається, що використання ШІ у 14 найкращих світових інвестиційних банків може підвищити продуктивність на 27-35 відсотків покращуючи клієнтський досвід [40]. До інструментів ШІ можна віднести чат-боти самообслуговування, автоматизовані оцінки кредитоспроможності та віртуальний фінансовий консалтинг.

Тож, з цього випливає, що надалі буде відбуватися все сильніше занурення в еру цифрового банкінгу й банківським установам потрібно й надалі дотримуватися впевнених кроків у трансформації своїх операцій, гарантуючи та створюючи позитивний клієнтський досвід.

Гарним прикладом впровадження сучасного клієнтського досвіду може слугувати банківська установа АТ КБ «ПриватБанк» зі своїм додатком, оскільки він надає безперервний доступ до рахунків та широкий спектр послуг онлайн банкінгу, в якому є усе необхідне для гарного клієнтського досвіду починаючи від зручної оплати комунальних послуг та закінчуючи широким спектром проведення операцій й управління рахунками та кредитами [41].

Підсумовуючи можна зазначити, що клієнтський досвід є важливим аспектом діяльності будь-якої банківської установи, який має свої особливості, а своєчасне дослідження та його покращення роблять клієнтів більш лояльними та активними користувачами банківських послуг збільшуючи конкурентоспроможність організації. Також слід зазначити, що цифрова

трансформація стає ключовим аспектом у покращенні клієнтського досвіду, оскільки цифрові інновації та покращення мобільного додатку, онлайн-сервісів та персоналізованих рішень забезпечить кращий клієнтський шлях, зручність, доступність та безпеку взаємодії надаючи клієнтам більше можливостей, підвищуючи конкуренту перевагу банку на ринку фінансових послуг.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АТ КБ «ПРИВАТБАНК» ТА РОЗРОБЛЕННЯ ЗАХОДІВ З УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЙОГО КЛІЄНТСЬКИМ ДОСВІДОМ

2.1 Характеристика господарської діяльності АТ КБ «ПриватБанк»

АТ КБ «ПриватБанк» – це найбільший за активами український банк, що надає широкий спектр фінансових послуг для приватних та корпоративних клієнтів, який володіє розвиненою мережею відділень, банкоматів та терміналів самообслуговування по всій країні [42].

Головний офіс АТ КБ «ПриватБанк» заходиться за адресою: 01001, м. Київ, Печерський район, вул. Грушевського, 1д.

У 1992 році «ПриватБанк» розпочав свою діяльність як невеликий комерційний банк метою й прагненням якого було запровадити інноваційні послуги для своїх клієнтів, що в подальшому стало фактором його успіху. У 2016 році АТ КБ «ПриватБанк» став належати державі Україна в особі КМУ. Дослідивши його історію можна побачити, що протягом наступних років банк стрімко розвивався, відіграючи важливу роль у становленні української банківської системи, впроваджуючи нові інноваційні технології та стандарти обслуговування.

Нині основною метою банку є створення економічно сильної країни. Також на офіційному веб-ресурсі компанії зазначено, що «ПриватБанк» є «одним з найбільших платників податків у країні й обслуговує понад 19 мільйонів клієнтів» [42]. На сьогоднішній день, «ПриватБанк» є одним з найбільших банків за активами, кредитами та депозитами, володіє мережею з 10 тисяч терміналів, 5 тисяч банкоматів та 1 тисячі відділень. Особливістю банку є надання широкого спектру послуг який постійно збільшується, основні з них перераховано в таблиці 2.1 [42, 43].

Таблиця 2.1 – Основні спектри послуг для фізичних осіб та корпоративного бізнесу.

Послуги для фізичних осіб	Депозитні програми, кредитні програми, онлайн банкінг, платіжні картки, платежі та перекази, страхування, створення індивідуальних сейфів, консультація.
Послуги корпоративного бізнесу	Депозитні та кредитні продукти, міжбанківські операції, документарні операції, консультація, зарплатні проєкти та зарплатні картки, операції з цінними паперами, розрахунково-касове обслуговування.

Джерело: розроблене автором на основі [42, 43]

Відштовхуючись від вищезазначеної інформації можна зробити висновок, що банківська установа має високий рівень конкурентоспроможності за рахунок високої якості продуктів та послуг, його розвиненої й великої мережі, постійного впровадження та покращення продукту, що в свою чергу залучає високу кількість нових клієнтів та підвищує лояльність серед існуючих.

Організаційна структура АТ КБ «ПриватБанк» має високу гнучкість та ефективність, основою якої є чітко окреслені повноваження, компетенції та підпорядкованість (Додаток А) [44]. Така структура закріплена в Статуті банку й внутрішніх положеннях та сприяє злагодженій роботі всіх напрямів діяльності організації.

Щоб якісніше проаналізувати діяльність банківської установи треба дослідити більш детально динаміку фінансових показників діяльності компанії за останні роки, а саме процентні доходи, процентні витрати, чистий процентний дохід, комісійний дохід, чистий комісійний дохід, комісійні витрати, прибуток до оподаткування та чистий прибуток. На основі фінансових звітів за 2021-2023 роки [45], сформовано таблицю 2.2, яка відображає динаміку показників.

Таблиця 2.2 – Аналіз динаміки фінансово-господарської діяльності АТ КБ «ПриватБанк» за 2021-2023 рр.

Показники	2021	2022	2023	Відношення 2023 р. до 2021 р.	
	млн. грн			млн. грн	%
Процентні доходи	35 854	43 686	66 238	30 384	184,74
Процентні витрати	6 537	3 768	6 616	79	101,21
Чистий процентний дохід	29 317	39 918	59 622	30 305	203,37
Комісійний дохід	35 057	32 945	41 589	6 532	118,63
Чистий комісійний дохід	23 217	20 440	24 439	1 222	105,26
Комісійні витрати	11 840	12 505	17 150	5 310	144,85
Прибуток до оподаткування	35 067	30 200	72 800	37 733	207,60
Чистий прибуток	35 050	24 700	37 800	2 750	107,85

Джерело: розроблене автором на основі фінансових звітів [45]

Проаналізувавши таблицю 2.2 можна зазначити суттєвий вплив російського вторгнення у 2022 році на фінансові результати АТ КБ «ПриватБанк», а саме зниження чистого прибутку на 10 350 мільйонів гривень та чистого комісійного доходу на 2 112 мільйонів гривень, але попри складні та динамічні обставини можна спостерігати значне зростання усіх показників у 2023 році, особливо розмір прибутку (Додаток Б) у порівнянні з іншими банками рисунок 2.1, що вказує на високу стійкість банку та здатність адаптування до нових умов. Також слід підкреслити про збільшення комісійного доходу, що може свідчити про зростання обсягу транзакцій та покращенню ефективності банку, що в свою чергу вказують на збільшену кількість взаємодії клієнтів з послугами та продуктами банку.

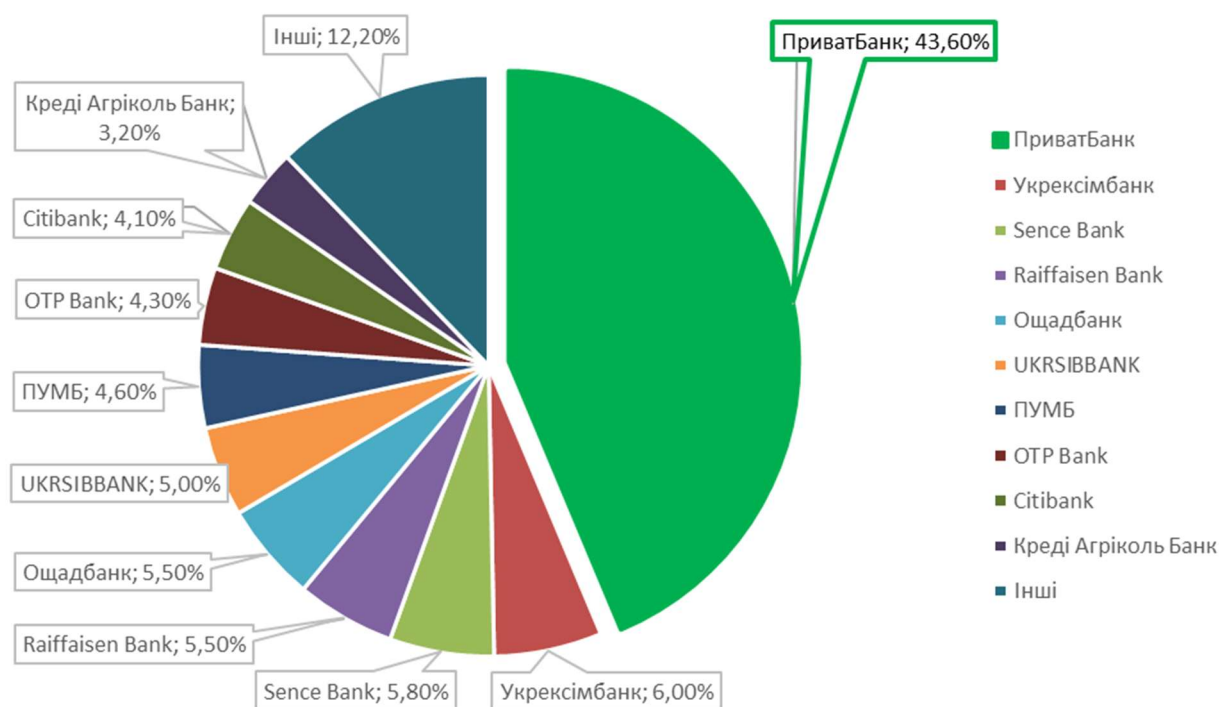


Рисунок 2.1 – Відсоток прибутку на банківські установи за 2023 рік

Джерело: розроблено автором на основі [46]

В цілому 2023 рік був складним для будь-якого підприємства внаслідок військового вторгнення через, що можна спостерігати рецесію економіки України, але не дивлячись на це АТ КБ «ПриватБанк» оперативно відреагував на непередбачувані зміни, відзначився своєю стійкістю та продемонстрував якісну й ефективну роботу своїм клієнтам забезпечуючи високий рівень клієнтського досвіду та займаючи провідні місця в сфері фінансових послуг.

2.2 Аналіз та побудова клієнтського шляху при взаємодії з АТ КБ «ПриватБанк»

Проаналізувавши господарську діяльність АТ КБ «ПриватБанк» проведемо дослідження клієнтського шляху та його головних аспектів. Задля якісного дослідження ми розглянемо розділ 1, в якому було зазначено усі найголовніші аспекти. Вищезазначений план дослідження клієнтського шляху дозволить якісно

та детально проаналізувати всі точки дотику клієнта під час взаємодії з банківською установою виявивши й дослідивши бар'єри та проблеми, а також розробити рішення задля їх усунення.

Дослідження клієнтського шляху задля формування позитивного клієнтського досвіду в подальшому слід розпочати з «розуміння клієнта» та створення його «портрету». Проаналізувавши джерела можна виділити 4 основних портрета, які відображені у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – «Портрети клієнтів» АТ КБ «ПриватБанк»

	«Портрети клієнтів»			
«Портрет»	Молодий користувач	Користувач середнього віку	Пенсіонери	Підприємці
Статус	Студенти, учні.	Працюючі люди, які можуть мати сім'ю та дітей.	Люди похилого віку, які отримують пенсію.	Власники малого та середнього бізнесу.
Середній вік	18-35 років.	35-55 років.	60+ років.	25-60 років.
Потреби	Зручне управління щоденними витратами, кешбек, основні банківські послуги.	Управління сімейним бюджетом, контроль за витратами дітей, можливість отримання кредитних коштів, надійне збереження заощаджень, оплата комунальних послуг, отримання заробітної плати.	Зручне отримання пенсії, оплата комунальних послуг, збереження заощаджень, медичне страхування.	Зручне ведення розрахункового ФОП, управління корпоративними витратами, доступ до кредитних коштів, збереження коштів.
Цінності	Зручність, доступність, онлайн банкінг.	Надійність, швидкість обслуговування, вигоди при використанні картки, доступність консультацій.	Надійність, спрощення фінансових операцій, доступність консультацій.	Гнучкість, інноваційні рішення, широкий спектр послуг, якісна консультація.
Канали взаємодії	Мобільний додаток, соціальні мережі, веб-сайт.	Мобільний додаток, веб-сайт, відділення.	Відділення, мобільний додаток.	Додаток для бізнесу, відділення, веб-сайт.

Джерело: розроблено автором

Створивши «портрети клієнтів» слід зазначити, що це є невід'ємним й критично важливим етапом дослідження клієнтського шляху, за допомогою якого можна краще зрозуміти точки дотику, потреби, цінності та канали взаємодії орієнтуючись на цільову аудиторію. Гарним прикладом слугуватимуть канали взаємодії, у першого «портрету» молодий користувач основним каналом взаємодії є мобільний додаток оскільки він задовольняє усі його потреби та цінності. Також варто зазначити, що найбільш ймовірний перший контакт відбудеться в соціальній мережі. Розглядаючи «портрети» користувача середнього віку та пенсіонера варто

виділити схожість у каналах взаємодії, але в цінностях та потребах спостерігаються відмінності, для користувача середнього віку основними потребами є отримання заробітної плати, кредитних коштів та збереження заощаджень, в час коли у «портрету» пенсіонера – зручне отримання пенсії та створення медичної страховки. Якщо брати до уваги портрет «підприємця» то можна зазначити високий рівень відмінності потреба та цінностей, оскільки вони спрямовані на зручне створення та керування бізнесом, починаючи від зручного ведення розрахункового ФОП, надання заробітної плати, слідкування та управління корпоративними витратами та доступу до кредитних коштів. Основними точками взаємодії можна зазначити відділення, а також додаток та сайт для бізнесу, прикладом може слугувати додаток «Приват24 для бізнесу», який надає широкий спектр послуг саме для ведення бізнесу.

Відповідно до зазначеного плану дослідження клієнтського шляху в першому розділі, наступним етапом буде ідентифікація цінностей, переваг та можливостей банківської установи. Згідно стратегією розвитку до 2024 року та проаналізованими джерелами, можна зробити висновок, що АТ КБ «ПриватБанк» спрямовує свої зусилля задля підтримання таких цінностей [42, 47, 48, 49]:

- Бути найкращим банком для клієнтів – створюючи найкращий клієнтський досвід забезпечуючи персоналізований, зручний і високий рівень обслуговування, пропонуючи інноваційний та широкий спектр продуктів та послуг, будуючи довгострокові стосунки з клієнтами.
- Бути найкращим роботодавцем – створювати атмосферу, в якій розвиток та реалізація людини буде одним із головних чинників та забезпечення конкурентної винагороди та мотивації загалом.
- Бути прикладом соціально-відповідального банку – підтримання екологічних ініціатив, соціальних проєктів та інвестування в громади дотримуючись високих етичних стандартів. Прикладом можуть бути електронний документообіг, екологічна технологія інкасації, щорічні суботники, навчання

фінансової грамотності та вся благодійність якою займається АТ КБ «ПриватБанк».

Вищезазначені цінності такі як інновація, орієнтація на клієнта, прагнення створювати найкращі робочі місця та соціальна відповідальність свідчать про те, що АТ КБ «ПриватБанк» прагне бути лідером у галузі банківських послуг, ставлячи потреби своїх клієнтів на перше місце створюючи сильний бренд. Фахівці зазначають, що бренд відіграє важливу роль у формуванні унікального комплексу образів, який формується в свідомості людей про компанію. Проаналізувавши діяльність АТ КБ «ПриватБанк», можна побачити сильну присутність бренду, що впливає на конкурентоспроможне позиціонування. Основні чинники бренду зображені на рисунку 2.2.



Рисунок 2.2 – Основні чинники бренду АТ КБ «ПриватБанк»

Джерело: розроблено автором на основі [47, 48, 49]

Відштовхуючись в рисунку 2.2 можна зробити висновок, що АТ КБ «ПриватБанк» позиціонує себе як надійний, доступний та інноваційний бренд, який не лише є одним з найбільших та найуспішніших банків України, а й прагне до соціальної відповідальності створюючи сильне психологічне уявлення підприємства.

Дослідивши й розглянувши цінності та чинники бренду, слід зазначити, що банківська сфера є досить конкурентним середовищем через схожість послуг та продуктів. Задля кращого розуміння конкурентного місцезположення АТ КБ «ПриватБанк» було створено рисунок 2.3.

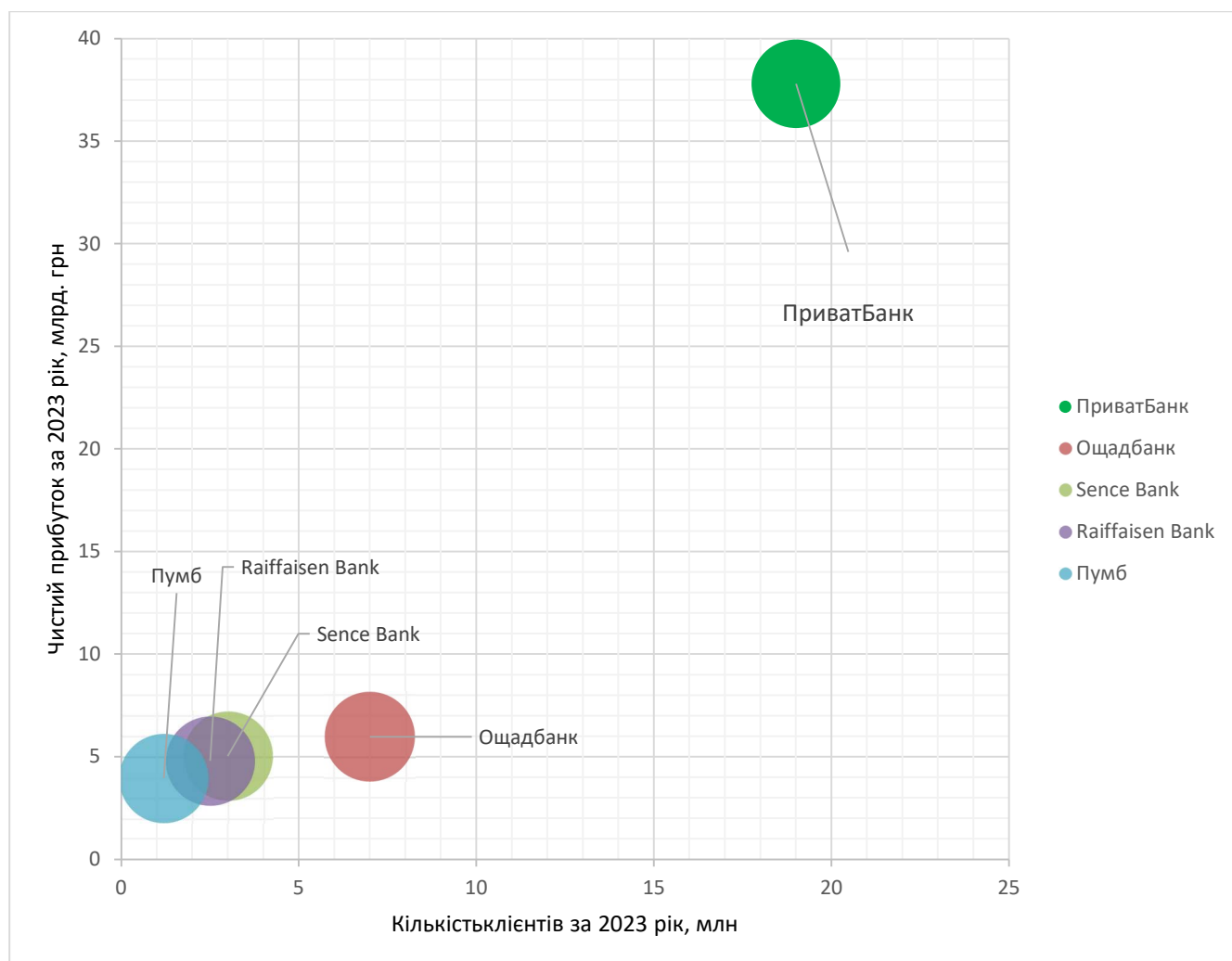


Рисунок 2.3 – Карта стратегічних груп конкурентів АТ КБ «ПриватБанк»

Джерело: розроблено автором на основі (Додаток В)

Проаналізувавши карту стратегічних груп конкурентів слід зауважити, що АТ КБ «ПриватБанк» є беззаперечним лідером за чистим прибутком та кількістю клієнтів і насамперед це свідчить про його високий рівень конкурентоспроможності з міцною ринковою позицією.

Задля кращого розуміння конкурентної позиції слід розглянути SWAT-аналіз, таблиця 2.4, за допомогою якого можна визначити сильні й слабкі сторони, а також можливості та загрози.

Таблиця 2.4 – SWAT-аналіз АТ КБ «ПриватБанк»

	Корисно	Шкодить
Внутрішні властивості організації	S-strengths Найбільша мережа; Високий рівень обслуговування клієнтів. Інноваційні продукти та послуги; Сильний бренд; Досвідчена команда управління.	W-weaknesses Залежність від ІТ-системи; Залежність від політичного середовища; Висока вартість ризиків; Залежність від інновацій.
Зовнішні властивості організації	O-opportunities Розвиток нових продуктів; Розвиток нових послуг; Збільшення використання цифрових каналів; Покращення обслуговування.	T-threats Підвищення конкуренції; Економічний спад; Зміни в законодавстві; Геополітична нестабільність; Кібератаки.

Джерело: розроблено автором на основі [42]

Загалом, АТ КБ «ПриватБанк» є стійким банком з великою кількістю сильних аспектів та можливостей для подальшого зростання, але банку необхідно уважно слідкувати за своїми слабкими сторонами та загрозами, задля перебування на високому рівні конкурентоспроможності. Також варто зазначити, що найближчим конкурентом є «Ощадбанк». Такій позиції банк завдячує своїми цінностям та перевагам, наданням якісного КД, високого рівня безпеки та лояльності клієнтів.

Відповідно до першого розділу дослідження клієнтського досвіду надалі буде розглянуто найважливіший етап – аналізування клієнтського шляху та створення карти клієнтського досвіду, бо лише виявивши бар'єри їх можна усунути.

Аналіз клієнтського шляху слід розпочати з виявлення усіх точок дотику клієнтів АТ КБ «ПриватБанк», важливість виникає задля кращого розуміння поведінки користувачів, виявлення проблем та оптимізації маркетингових кампаній, також це є важливим етапом задля створення карти клієнтського шляху

в подальшому. Отже, задля створення якісної карти клієнтського шляху необхідно відобразити та дослідити існуючі точки дотику рисунок 2.4.



Рисунок 2.4– Основні точки дотику АТ КБ «ПриватБанк» з клієнтами

Джерело: розроблено автором на основі [42, 54]

Основні точки дотику можна поділити на 6 категорій: співробітники, продукція, соціальні мережі, реклама, Google Business та онлайн-банкінг.

Відобразивши схему слід зазначити, АТ КБ «ПриватБанк» має високу кількість точок дотику, що вказує на надання широкого спектру каналів обслуговування клієнтів, активного використання технологій та інновацій пропонуючи онлайн-банкінги та мобільні додатки для фізичних осіб та підприємців, а також активного використання соціальних мереж задля просування реклами та взаємодії з клієнтам, з чого можна зробити висновок, що АТ КБ «ПриватБанк» прагне створити та надати клієнтам усе можливе задля підтримання позитивного клієнтського досвіду.

Створивши «портрети клієнтів», ідентифікувавши цінності, переваги та можливості, а також розглянувши основні точки дотику можна перейти до

створення карт клієнтського шляху, під час дослідження буде розглянуто два «портрети» задля кращого розуміння клієнтського шляху, а саме «портрет» молодого користувача якому необхідно вперше створити картку, рисунок 2.5 та «портрет» користувача середнього віку якому необхідно оплатити комунальні послуги, рисунок 2.6.

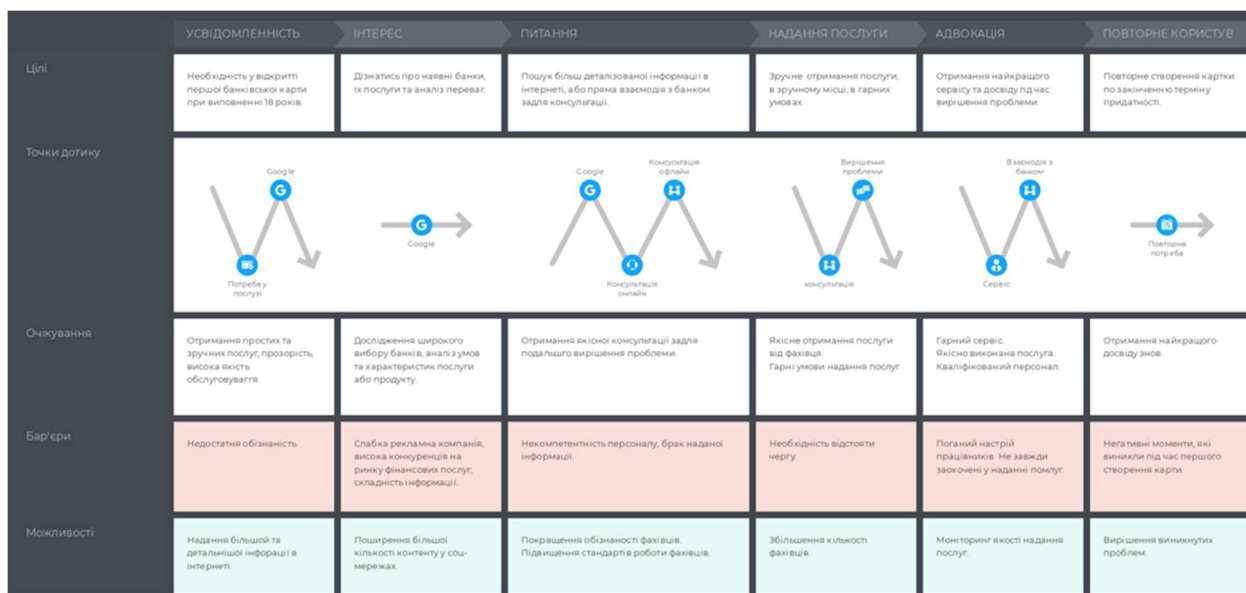


Рисунок 2.5 – Карта клієнтського шляху (молодого користувача) АТ КБ «ПриватБанк» задля створення першої банківської картки

Джерело: розроблено автором на основі [42] та матеріалів практики.

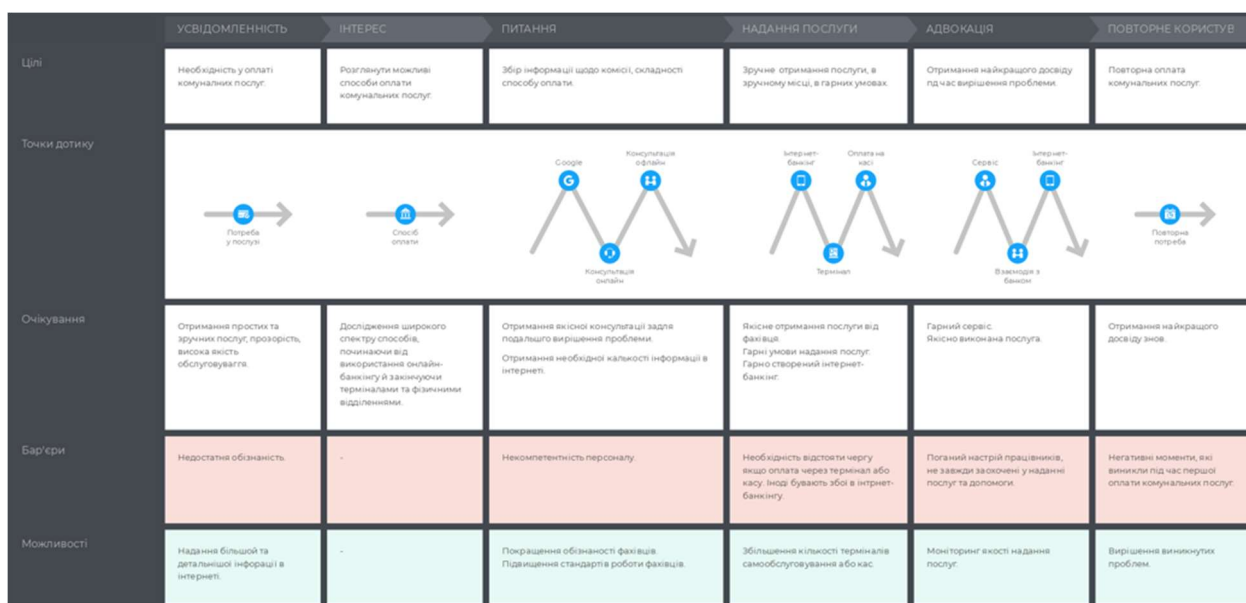


Рисунок 2.6 – Карта клієнтського шляху (користувача середнього віку) АТ КБ «ПриватБанк» задля оплати комунальних послуг

Джерело: розроблено автором на основі [42] та матеріалів практики.

Дослідивши карту клієнтського шляху (молодого користувача), можна зробити висновок, що це люди, які зацікавлені в простих та зручних способах вирішення поставленої проблеми, високої персоналізації, та мають широкий спектр можливостей задля її вирішення. Але варто звернути увагу на такі бар'єри, як дефіцит інформації та негативний досвід під час взаємодією з персоналом. Задля вирішення та усунення цих бар'єрів слід продовжити покращення досвіду молодих користувачів створюючи більш чітку інформацію щодо послуг, забезпечуючи вищим рівнем обслуговування та збільшення використання сучасних каналів комунікації.

Дослідивши карту клієнтського шляху (користувача середнього віку), можна зробити висновок, що необхідність починається з усвідомлення проблеми та бажання заощадити час, отримуючи прозорий і зрозумілий процес оплати. На етапі інтерес можна спостерігати відсутність бар'єрів та можливостей, оскільки банк надає багато інформації з цього приводу, але все ж таки треба звернути уваги на бар'єри інших етапів, задля надання кращого клієнтського досвіду.

Підсумовуючи, можна зазначити загальні результати аналізу клієнтського шляху на основі його карти. Тож, обидва висновки вказують на схожість точок дотику, що є підтвердженням високого рівня присутності банку, а також його впровадження усіх послуг різними способами, починаючи від фізичного відділення й закінчуючи інтернет-банкінгом, також висновки вказують на важливість розуміння потреб та переваг різних «портретів». На додачу, було виявлено деякі бар'єри які можуть знизити рівень клієнтського досвіду. Виявленні бар'єри мають схожі аспекти у двох картах, а саме:

- недостатня кількість реклами;
- брак персоналізації;
- висока конкуренція;
- при відвідуванні відділень наявність великих черг;
- взаємодія з незаохоченими в обслуговуванні фахівцями.

Ці бар'єри вказують на можливість покращити клієнтський досвід користувачів.

Відштовхуючись від виявлених бар'єрів слід розглянути наступний етап дослідження клієнтського шляху, а саме оцінювання клієнтського досвіду, оскільки виникає висока необхідність в оцінці ефективності взаємодії банку з клієнтом, а також його безпосередній вплив на клієнтський досвід.

Задля оцінювання клієнтського досвіду було створено опитування (Додаток Г), яке пройшло 316 респондентів, на основі яких будуть розраховані показники, які були досліджені в теоретичній частині: CSAT, CES та NPS.

1. CSAT

Як зазначалось раніше CSAT – це метрика за допомогою якої можна дослідити задоволення клієнтів від взаємодії з підприємством, де 1 дуже незадоволений, а 5 – дуже задоволений. Тож, за результатами опитування клієнти АТ КБ «ПриватБанк» поставили трьом питанням такі оцінки:

- Загальний досвід (рисунок 2.7) – 5 балів зазначило 117 клієнтів, 4 бали – 129, 3 бали – 36, 2 бали – 20 та 1 бал – 14.

Наскільки Ви задоволені загальним досвідом взаємодії з АТ КБ "ПриватБанк"?
316 ответов

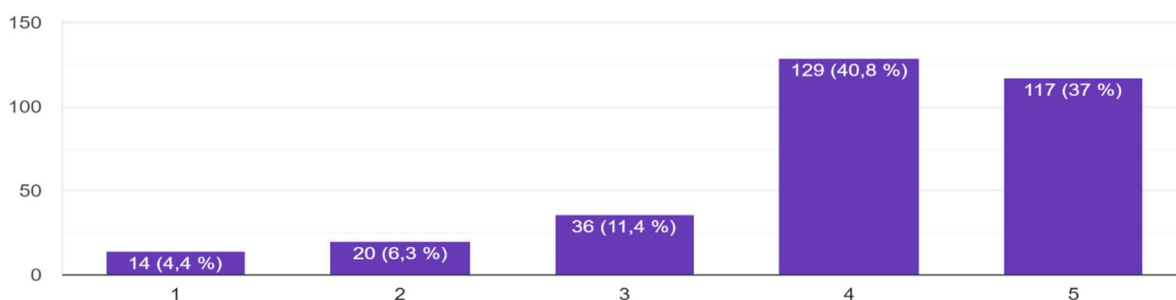


Рисунок 2.7 – Відображення задоволеності від загального досвіду

Джерело: розроблено автором на основі опитування.

За результатами цього питання можна розрахувати CSAT_{загального досвіду}:

$$CSAT = \frac{246}{316} * 100\% = 77,84\%$$

- Задоволеність якістю обслуговування (рисунок 2.8) – 5 балів зазначило 146 клієнтів, 4 бали – 101, 3 бали – 38, 2 бали – 18 та 1 бал – 13.

Наскільки Ви задоволені якістю обслуговування клієнтів АТ КБ "ПриватБанк"?

316 ответов

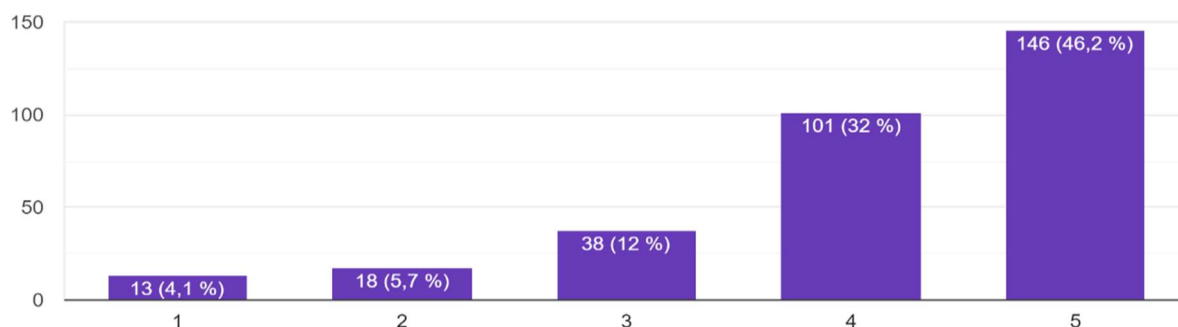


Рисунок 2.8 – Відображення задоволеності від якості обслуговування

Джерело: розроблено автором на основі опитування

За результатами цього питання можна розрахувати $CSAT_{\text{якості обслуговування}}$:

$$CSAT = \frac{247}{316} * 100\% = 78,16\%$$

- Задоволеність послугами (рисунок 2.9) – 5 балів зазначило 145 клієнтів, 4 бали – 112, 3 бали – 29, 2 бали – 17 та 1 бал – 13.

Наскільки Ви задоволені послугами які надає АТ КБ "ПриватБанк"?

316 ответов

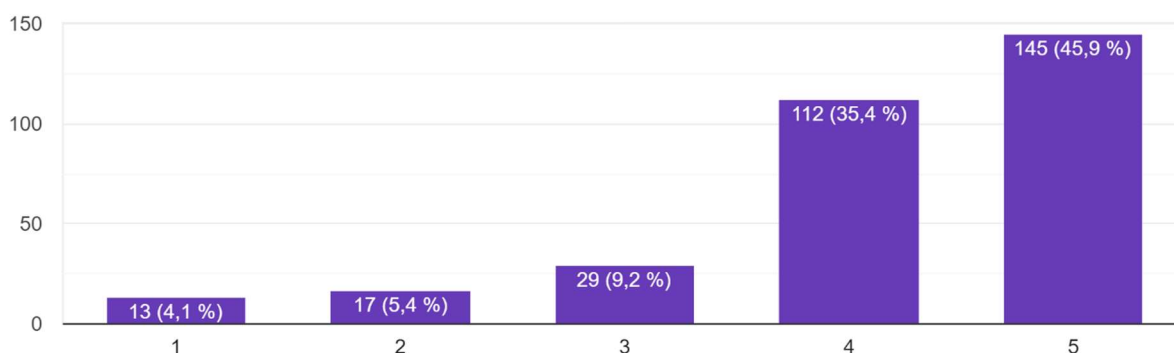


Рисунок 2.9 – Відображення задоволеності від послуг

Джерело: розроблено автором на основі опитування

За результатами цього питання можна розрахувати $CSAT_{\text{послуг}}$:

$$CSAT = \frac{257}{316} * 100\% = 81,32\%$$

Проаналізувавши результати з трьох опитувань $CSAT$ можна зазначити середнє значення, яке дорівнює 79,10%, що вказує на високий клієнтський досвід,

який надає банк. Проте варто розглянути заходи покращення клієнтського досвіду задля зменшення кількості негативних оцінок, середня кількість яких складає 10%.

2. CES

CES опитування – це метрика за допомогою якої можна дослідити складність взаємодії з АТ КБ «ПриватБанк», де 5 – дуже просто, а 1 – дуже складно. За результатами опитування клієнти АТ КБ «ПриватБанк» поставили такі оцінки (рисунок 2.10): 5 балів зазначило 114 клієнтів, 4 бали – 132, 3 бали – 32, 2 бали – 25 та 1 бал – 13.

Наскільки складно було вирішити Вашу проблему або отримати допомогу АТ КБ "ПриватБанк"?

316 ответов

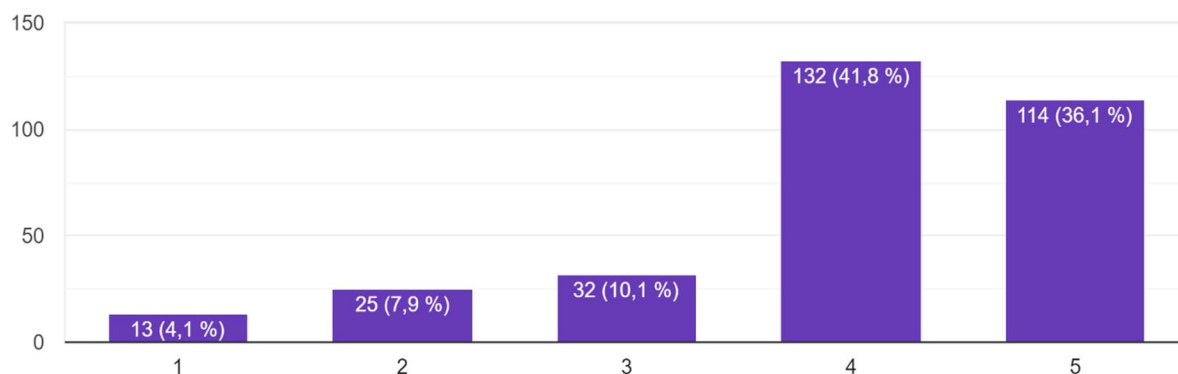


Рисунок 2.10 – Відображення складності взаємодії

Джерело: розроблено автором на основі опитування

$$CES = \frac{1257}{316} = 3,98$$

Згідно з результатами опитування, середній бал за складністю взаємодії з АТ КБ «ПриватБанк» складає 3,98 з 5. Це свідчить про те, що взаємодія клієнтів з банком є досить зручною та простою. Також варто й надалі спрощувати взаємодію клієнтів з банком задля досягнення показника більшого за 4 бали.

3. NPS

NPS-опитування – метрика яка виступає індикатором лояльності клієнтів, де 0-6 відповідають незадавленим клієнтам (детрактори), 7-8 пасивним, а 9-10 задоволеними (промоутери). За результатами опитування клієнти АТ КБ

«ПриватБанк» поставили такі оцінки (рисунок 2.11): від 0 до 6 балів – 61 клієнт, 7 та 8 – 56 та 9 та 10 – 199.

Наскільки ймовірно, що Ви порекомендуєте АТ КБ "ПриватБанк" своїм друзям та родичам?
316 ответов

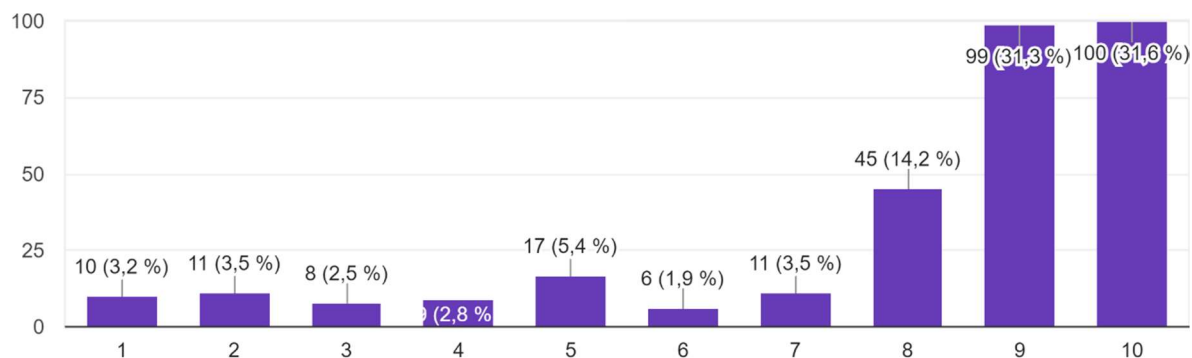


Рисунок 2.11 – Відображення складності взаємодії

Джерело: розроблено автором на основі опитування

$$NPS = 62,9\% - 19,3\% = 43,6\%$$

Згідно з результатами, показник лояльності клієнтів складає 43,6%. Це свідчить про середній рівень лояльності, а також про те, що треба покращити клієнтський досвід. Результати цього показника зумовлені наявністю високої кількості нейтральних людей, які надали оцінку 7-8 балів, що складає більш ніж 17%.

Підсумовуючи, слід зазначити, що за даними дослідження у розділі 2.2 АТ КБ «ПриватБанк» продемонстрував себе як найуспішніший та найдинамічніший банк України, який протягом багатьох років демонструє високий рівень конкурентоспроможності, стійкості фінансових показників, постійного впровадження інноваційних продуктів та послуг. Також варто зазначити високий рівень клієнтоорієнтованості, яка відображається наданням якісних та різноманітних послуг банком та оцінюється високим результатом загального CSAT - 79,10% та CES – 3,98 з 5. Але попри всі позитивні результати, слід зауважити, що також спостерігається необхідність у покращенні клієнтського досвіду, оскільки результат NPS – опитування склав 43,6%, що є середнім.

2.3 Заходи з удосконалення управління клієнтським досвідом АТ КБ «ПриватБанк» та комплекс організаційного забезпечення їх реалізації

Все більше сучасне конкурентне середовище банківської сфери зумовлює дослідження клієнтського досвіду, що стає ключовим фактором успіху. Проаналізувавши попередні розділи можна зазначити, що сукупність усіх отриманих вражень клієнта і є досвідом на котрий необхідно акцентувати увагу будь-якому підприємству. Запорукою впровадження гарного клієнтського досвіду є постійне дослідження та вдосконалення його аспектів та етапів. Починаючи від «розуміння клієнта», ідентифікації цінностей, переваг та можливостей компанії до відтворення карти клієнтського шляху, впровадження дій та моніторингу результатів. Лише проаналізувавши кожну точку дотику клієнта можна дослідити його клієнтський досвід, використовуючи індуктивний метод. Тож, не зважаючи на те, що АТ КБ «ПриватБанк» є одним з найкращих та найстійкіших банків країни, для нього можна зазначити певну можливість для удосконалення управління клієнтського досвіду, а саме впровадження сучасної тенденції використання штучного інтелекту, оскільки на основі другого розділу можна зробити висновок щодо спільної точки дотику, а саме інтернет-банкінгу, який нині набирає все більших обертів та відіграє одну з найважливіших ролей якісного, гарного та ефективного надання клієнтського досвіду.

Прикладом впровадження ШІ слугуватиме одна з найбільших банківських установ «Bank of America», досвід якої вказав на позитивні наслідки створення, підтримання та покращення штучного інтелекту та збільшення прибутку установи на 19% [55, 56]. Завдяки розробці ШІ, АТ КБ «ПриватБанк», зможе досягнути значної кількості важливих процесів у покращенні КД, а саме Підвищення зручності та доступності, збільшення персоналізації та покращення обслуговування клієнтів.

- Підвищення зручності та доступності, оскільки ШІ не потребує сну, він зможе надавати якісні послуги 24 години на добу, також важливим фактором

є спрощення процесів отримання допомоги, а також надання необхідної інформації протягом взаємодії, що в свою чергу, допоможе зменшити витрати часу для клієнтів, а також зменшить потребу звертатись до фахівців.

- Збільшення персоналізації – один з найбільш вагомих факторів для клієнта, як зазначено у п. 1.2 та 1.3. ШІ зможе значно краще персоналізувати взаємодію з клієнтами, на основі їх даних, а саме використовуючи їхні вподобання та надаючи рекомендації й послуги на основі їх потреб. Прикладом може слугувати пропонування персоналізованих пропозицій та послуг, або нагадування про закінчення терміну дії картки або відстеження дій та отримання статистичних даних.
- Покращення обслуговування клієнтів – процес за допомогою якого можна вирішувати проблеми пов'язані з отримання інформації, взаємодії з банківськими послугами, наданням допомоги у взаємодії (запису або консультації) з представником банківської установи.

Відштовхуючись від виявлених бар'єрів у другому розділі, можна зробити висновок, що усунення зазначених перепон може збільшити рівень персоналізації, зручності, доступності, а також покращення обслуговування клієнтів, що в свою чергу приведе до зменшення кількості клієнтів, які зазначили свій негативний клієнтський досвід у розмірі 10%, що в подальшому скоріше за все збільшить прибуток від надання послуг.

Тож, для розробки комплексу організаційного забезпечення їх реалізації слід визначити залучених сторін, які будуть відповідати за необхідні етапи розробки та впровадження ШІ, до них можна віднести керівника проєкту, фахівців з ШІ, фахівців з даних, фахівців з інтеграції, навчання та підтримки, юристів та представників банку (CEO, CTO, CISO, CFO, CRO).

Надалі слід скласти календарний план проєкту щодо впровадження ШІ – чат боту для АТ КБ «ПриватБанк» задля розуміння етапів, робочих завдань, термінів його впровадження, та резервних днів що зображено на таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Календарний план проєкту щодо впровадження ІІІ на АТ КБ «ПриватБанк»

Етап	Робота	Тривалість, дні	Дата початку	Дата кінця	Резерв, дні
1. Підготовка та планування	1.1 Визначення цілей та завдань впровадження ІІІ	5	01.06.2024	05.06.2024	-
	1.2 Аналіз та оцінка поточних процесів	19	06.06.2024	24.06.2024	2
	1.3 Вибір рішень ІІІ та платформи	24	01.06.2024	24.06.2024	2
	1.4 Складання плану впровадження	6	25.06.2024	30.06.2024	2
2. Підготовка даних	2.1 Збір та очищення отриманих даних	10	01.07.2024	10.07.2024	2
	2.2 Маркування та анотація даних	21	11.07.2024	30.07.2024	2
3. Навчання та тестування моделей ІІІ	3.1 Розробка та навчання моделей ІІІ	100	01.08.2024	08.11.2024	31
	3.2 Тестування та оптимізація моделей ІІІ	20	09.11.2024	28.11.2024	11
4. Розробка та інтеграція	4.1 Розробка та тестування інтеграції	26	29.11.2024	24.12.2024	2
	4.2 Навчання та підтримка користувачів	7	25.12.2024	31.12.2024	-
5. Фінальне впровадження	5. Випуск ІІІ для вільно використання	01.01.2025			
6. Моніторинг та оцінка	6.1 Моніторинг продуктивності ІІІ	з 01.01.2025 до кінця використання ІІІ			
	6.2 Збір зворотного зв'язку від користувачів				
	6.3 Оптимізація та вдосконалення ІІІ				

Джерело: розроблено автором на основі власного дослідження.

Проаналізувавши таблицю, можна виділити 6 основних етапів, та 14 робочих завдань до них. На виконання поставленого завдання слід виділити щонайменше 214 днів, також розраховано 54 дні резерву у разі виникнення непередбачених обставин.

Задля кращого розуміння та зручнішого аналізу термінів виконання проєкту створено рисунок 2.12.



Рисунок 2.12 – Діаграма Ганта щодо впровадження штучного інтелекту в АТ КБ «ПриватБанк»

Джерело: розроблено автором на основі власного дослідження

Проаналізувавши рисунок, слід зазначити, що початок впровадження ШІ розпочинається 1 червня 2024 року, а реліз 1 січня 2025 року. Тривалість використаних днів задля реалізації робочого завдання зазначена зеленим кольором, резервні дні задля вирішення непередбачених ситуацій – пунктирною, сірим кольором. Процес впровадження ШІ в найкращому випадку займає 7 місяців, після впровадження відбувається збір зворотного зв'язку від користувачів, а також моніторинг продуктивності, оптимізація та вдосконалення ШІ задля безперервного покращення клієнтського досвіду.

Також варто сформулювати матрицю RACI задля відображення відповідальності всіх учасників впровадження, що зображено на таблиці 2.6. Матриця відображає відповідальність фахівців та їх взаємозв'язок, де R (Responsible – Відповідальний) особа або група яка виконує завдання; А (Accountable – Підзвітний) – приймає рішення та є відповідальним за результати; С (Consulted – Зацікавлена сторона) – надають необхідну консультацію або

інформацію про завдання; I (Informed – Поінформований) – фахівці яких інформують про стан або результати діяльності.

Таблиця 2.6 – Матриця відповідальності RACI

Етап	CEO	CTO	CISO	CFO	CRO	Керівник проєкту	Фахівці з ШІ	Фахівці з даних	Фахівці з інтеграції	Фахівці з навчання та підтримки	Юристи
1.1	R + A	C	C	C	C	I		I		I	C
1.2	A	A		R		I			I	I	I
1.3	A	C		C	C	I	C	C	I		
1.4	R	A		I		A	C	R	I		
2.1		I	I			A	R	R			C
2.2		I	I			A		R			C
3.1		A	I			A	R	R	R		C
3.2		A	C			A	R	R	R		
4.1		A	C			A	R		R		
4.2		I							R	R	
5	I	I	I			R	C	C	C		C
6.1	I	I	I			R	R			R	
6.2	I				R	A		R		R	
6.3	I	I	I		R	A					

Джерело: розроблено автором на основі власного дослідження

У таблиці зазначено суттєва кількість учасників оскільки процес впровадження ШІ є неймовірно великим та трудомістким. Починаючи від підготовки, планування та складання фінального плану в якій приймає участь CEO й закінчуючи фінальним релізом та підтримки життєздатності проєкта.

Отже, дослідивши комплекс організаційного забезпечення та їх реалізації слід розглянути більш детально економічне обґрунтування впровадження ШІ на АТ КБ «ПриватБанк», яке буде розглянуто на можливих витратах та доходах від створення та використання штучного інтелекту. Тож, для початку слід розуміти що перша версія ШІ буде тестовою й розробленою завдяки новим залученим фахівцям зі створення ШІ до компанії, а також спеціалістів, які нині працюють в компанії, основними витратами задля впровадження ШІ будуть витрати на заробітну плату та підтримку серверів. Проаналізувавши відкриті джерела, а також компанії, які надають послуги з впровадження ШІ можна зробити висновок, що необхідна кількість фахівців складатиме від 20 до 50 осіб. Враховуючи вищезазначені етапи

та робочі завдання у таблиці 2.5 можна скласти такий список, який складається з 35 фахівців задля оптимальної роботи над штучним інтелектом: керівник проєкту – 1 людина, спеціалісти з даних – 6, інженери з машинного навчання – 6, інженери з обробки даних – 5, розробники програмного забезпечення – 5, інженери з автоматизації – 3, дизайнери користувацького інтерфейсу та досвіду – 2, бізнес аналітик – 1, спеціалісти з безпеки – 2, етичний консультант з ШІ – 1 та інженери контролю якості – 3. Розглянувши необхідну кількість фахівців задля розробки та впровадження штучного інтелекту слід розглянути витрати на їх працю (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7 – Витрати АТ КБ «ПриватБанк» на зарплати фахівців.

Посада	Кількість фахівців	Середня зарплата (USD/місяць)	Середня зарплата (UAH/місяць)	Зарплата фахівців разом за місяць (USD)	Зарплата фахівців разом за місяць (UAH)
Керівник проєкту	1	2600	103506	2600	103506
Спеціалісти з даних	6	1500	59715	9000	358290
Інженери з машинного навчання	6	1450	57724,5	8700	346347
Інженери з обробки даних	5	1400	55734	7000	278670
Розробники програмного забезпечення	5	1500	59715	7500	298575
Інженери з автоматизації	3	1400	55734	4200	167202
Дизайнери користувацького інтерфейсу	2	1100	43791	2200	87582
Бізнес-аналітик	1	1000	39810	1000	39810
Спеціалісти з безпеки	2	1400	55734	2800	111468
Етичний консультант з ШІ	1	1000	39810	1000	39810
Інженери з контролю якості	3	1200	47772	3600	143316
Разом	35	-	-	49600	1974576

Джерело: розроблено автором на основі власного дослідження

Дослідивши таблицю, слід зазначити, що витрати АТ КБ «ПриватБанк» на залучених фахівців складатимуть 49600 доларів або 1974576 гривень в місяць. Відштовхуючись від цього слід розрахувати витрати на фахівців за 7 місяців, а саме

$49600 \cdot 7 = 347200$ доларів або 13821997,28 гривень. Також варто розглянути витрати на створення, використання та обслуговування серверів (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8 – Діапазони можливих витрат на створення, обслуговування та використання серверів.

Категорія	Діапазон витрат долари*		Діапазон витрат грн**	
	Разові	Щомісячні	Разові	Щомісячні
Необхідне обладнання (сервера та комплектуючі до них)	150000 - 500000	-	5971485 - 19904950	-
Програмне забезпечення	30000 - 80000		1194297 - 31184792	
Підтримка та обслуговування	-	10000-21000	-	398099 - 836007
Ліцензії		2000-5000		79619 - 199049

*На основі [57, 58]

**За курсом валют, станом на 22.05.2024 р. [58]

Джерело: розроблено автором

Оскільки вартість необхідних технологій задля впровадження та використання ІІІ може коливатись в залежності від орієнтовної кількості активних користувачів та цілей компанії було наведено діапазон цін, мінімальної та максимальної вартості технологій, програмного забезпечення, ліцензій та підтримки й обслуговування. Задля розрахунку впровадження буде розглянуто середня вартість можливих витрат.

1. Необхідне обладнання в грн = $(5971485 + 19904950) / 2 = 12938217$ грн
2. Програмне забезпечення = $(1194297 + 31184792) / 2 = 32379089$ грн
3. Підтримка та обслуговування = $(398099 + 836007) / 2 = 617053$ грн/місяць
4. Ліцензії = $(79619 + 199049) / 2 = 139334$ грн/місяць

Разові витрати на необхідне обладнання та програмне забезпечення складає $12938217 + 32379089 = 45317306$ грн, а щомісячні на підтримку, обслуговування та ліцензії – $617053 + 139334 = 756387$ грн. За 7 місяців впровадження, підтримки, обслуговування та ліцензії складатимуть $756387 \cdot 7 = 5294709$ грн. Підсумовуючи, можна дійти до висновку, що за 7 місяців роботи будуть такі витрати:

- Витрати на роботу фахівців у галузі: 13821998 гривень;
- Разові витрати на обладнання та програмне забезпечення: 45317306 грн;
- Підтримка, обслуговування та ліцензії: 756387 грн.

Отже, загальні витрати за 7 місяців роботи складатимуть:

$13821998 + 45317306 + 756387 = 59895691$ (грн) – сума витрат за 7 місяців.

Прогнозований прибуток до оподаткування від покращення клієнтського досвіду шляхом впровадження ШІ, відштовхуючись від досліджень міжнародних консалтингових компаній по типу «McKinsey & Company», орієнтовно може збільшитись від 1 до 2 відсотків [8]. Виходячи з цього можна спрогнозувати можливий прибуток до оподаткування компанії у розмірі від 73528000000 до 74256000000, що у порівнянні з 2023 роком більший у розмірі від 7280000000 до 14560000000. Зауважимо, що прогнозований можливий прибуток до оподаткування, повністю покриває витрати на впровадження штучного інтелекту, а також його підтримку та обслуговування, в результаті чого, слід зазначити, що підприємство може сміло впроваджувати використання штучного інтелекту задля покращення клієнтського досвіду. Окрім наведених результатів, слід зауважити, що використання ШІ у «Bank of America» збільшило їх прибуток на 19%, що також є важливим орієнтиром можливого прибутку для АТ КБ «ПриватБанк».

Отже, проаналізувавши виникненні бар'єри було виявлене сучасне рішення, яке сформовано нинішніми тенденціями та потребами людей. За результатами досліджень було виділено три важливих чинника досягнення та покращення кращого управління клієнтським досвідом, а саме підвищення зручності, доступності, персоналізації та кращого клієнтського обслуговування, що змусило нас звернутись за досвідом одного з найбільших банків Америки «Bank of America». Впровадження штучного інтелекту відкриває нові можливості у напрямі управління клієнтським досвідом, задовольняючи усі потреби нинішнього користувача, що в свою чергу збільшить лояльність та прибуток АТ КБ «ПриватБанк». Задля кращого розуміння впровадження ШІ було розроблено та досліджено комплекс організаційного забезпечення їх реалізації – календарний

план проєкту, діаграма Ганта та матрицю відповідальності RACI. Також було розроблене економічне обґрунтування з розрахунком витрат та можливої прибутковості. Результатом дослідження якого є позитивний ефект впровадження штучного інтелекту.

ВИСНОВКИ

За результатами дослідження можна зробити наступні висновки:

1. Дослідивши сутність і роль клієнтського досвіду, ми проаналізували напрацювання науковців, сучасних фахівців та великих компаній, за допомогою чого з'ясували, що це є одним з ключових аспектів у створенні конкурентних переваг, а також встановили основні складові й розглянули приклади з позитивними наслідками впровадження управління клієнтським досвідом у сучасній організації та проаналізували дослідження сучасних консалтингових компаній таких як «McKinsey & Company» і «Gartner», результати яких вказують на необхідність впровадження та дослідження клієнтського досвіду.

2. Дослідивши та охарактеризувавши етапи, методи та метрики було виявлено та віднесено до основних етапів «розуміння клієнтів», ідентифікація цінностей, переваг та можливостей компанії, аналізування клієнтського шляху під час якого відбувається створення карти клієнтського шляху, обґрунтування управлінських рішень та оцінювання ефективності реалізації заходів з удосконалення клієнтського досвіду під час якого відбулося дослідження основних метрик сучасного управління клієнтським досвідом, а саме CSAT, CES та NPS за допомогою яких можна дослідити нинішній стан лояльності клієнта, його відношення до компанії та якість надання клієнтського досвіду, що як зазначалось раніше є важливим фактором конкурентоспроможності.

3. Переглянувши особливості клієнтського досвіду було виокремлено особливості клієнтського шляху при взаємодії з комерційною банківською установою, а саме: регуляторні обмеження, безпека і конфіденційність, складність послуг, різноманітність каналів взаємодії / крос-канальний досвід, персоналізація підкресливши її важливість статистичними даними та постійне вдосконалення процесів та технологій й задля кращого розуміння особливостей були виділені тенденції надаючи більшого контрасту необхідності дослідження та впровадження управління клієнтським досвідом.

4. Було охарактеризовано діяльність АТ КБ «ПриватБанк», проаналізовано основні спектри послуг, організаційну структуру та динаміку фінансово-господарської діяльності АТ КБ «ПриватБанк» за 2021-2023 рр., на основі якої було зображено відсоток прибутку на банківських установ за 2023 рік, та в подальшому сприяло створенню й дослідженню карти стратегічних груп конкурентів, основних чинників бренду та SWAT-аналізу що є елементами діагностики конкурентоспроможності АТ КБ «ПриватБанк».

5. Охарактеризувавши діяльність АТ КБ «ПриватБанк» було досліджено й розроблено рисунок який надає повну уяву про всі точки дотику клієнта з АТ КБ «ПриватБанк», що включає в себе: співробітників, соціальні мережі, рекламу, Google Business та онлайн-банкінг та відтворили 4 основних «портрета клієнтів», до двох з яких було відтворено карту клієнтського шляху задля кращого й зручнішого розуміння й виявлення бар'єрів, з чим карта впоралась. Надалі задля якісного оцінювання було проведене оцінка за допомогою розробленого опитування й проходженням опитування 316 респондентів, що вказало на високі показники CSAT (79,10%), CES (3,98 з 5) та середній рівень NPS (43,6), що також вказує на необхідність впровадження кращого управління клієнтським досвідом.

6. Після виявлення необхідності у покращенні клієнтського досвіду задля зменшення кількості незадовлених клієнтів було розроблено й обґрунтовано заходи щодо впровадження ШІ, прикладом якого слугуватиме інноваційний досвід одного з чотирьох найбільших банків Америки «Bank of America». Задля якісного організаційного забезпечення реалізації заходів та дослідження впровадження ШІ було розроблено календарний план проєкту з основним етапами та необхідними видами робіт й кількістю днів, діаграма Ганта для зручнішого та простішого розуміння та аналізу послідовності виконання робіт та матриця відповідальності RACI, де зазначено межі відповідальності необхідних фахівців, а також було розроблено економічне обґрунтування доцільності впровадження штучного інтелекту. Були розглянуті витрати на впровадження запропонованої ідеї у розмірі 59895691 гривень та розраховано можливий прибуток, який повністю покрив витрати та вказав на доцільність реалізації використання запропонованої ідеї задля

покращення клієнтського досвіду, збільшуючи рівень персоналізації та обслуговування клієнтів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Blake Morgan. Forbes. 101 Of The Best Customer Experience Quotes. URL: <https://www.forbes.com/sites/blakemorgan/2019/04/03/101-of-the-best-customer-experience-quotes/?sh=51cb87a45fd7>. (Дата зверення: 07.03.2024).
2. MadeFor. CX Day: A brief history of Customer Experience. URL: <https://www.madeforcx.com/toolkit/world-cx-day-a-brief-history-of-customer-experience>. (Дата зверення: 07.03.2024).
3. CX journey. Annette Franz. What exactly is customer experience? 2024. URL: <https://cx-journey.com/2024/02/what-exactly-is-customer-experience.html> (Дата зверення: 07.03.2024).
4. Б. Джозеф Пайн II та Джеймс Г. Гілмор. Оновлене видання «Економіка вражень. Битва за час, увагу та гроші клієнта». 2020.
5. Gartner. Офіційний веб-ресурс компанії. URL: <https://www.gartner.com/en/marketing/topics/customer-experience>. (Дата зверення: 07.03.2024).
6. Microsoft. What is customer experience? Офіційний веб-ресурс компанії. URL: <https://dynamics.microsoft.com/en-us/customer-service/what-is-customer-experience-cx/>. (Дата зверення: 10.03.2024).
7. Lanca.cx. Покращення клієнтського досвіду. Офіційний веб-ресурс компанії. URL: <https://www.lanca.cx/customer-experience>. (Дата зверення: 10.03.2024).
8. McKinsey & Company. Prediction: The future of Customer Experience. Офіційний веб-ресурс компанії. URL: <https://www.mckinsey.com/tr/our-insights/prediction-the-future-of-customer-experience>. (Дата зверення: 10.03.2024).
9. Marq. 7 great customer experience examples. URL: <https://www.marq.com/blog/7-great-customer-experience-examples>. (Дата зверення: 10.03.2024).

10. McKinsey & Company. What is CX? Офіційний веб-ресурс компанії. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-cx>. (Дата звернення: 14.03.2024).

11. Гурчунова Єлизавета. About Marketing. Що таке Бренд та навіщо потрібні бренди. URL: <https://aboutmarketing.info/internet-marketynh/shcho-take-brend-ta-navishcho-potribni-brendy/>. (Дата звернення: 14.03.2024).

12. Jon Picoult. Customer Experience Expert. Forbes. Why Customer Experience Will Never Be More Important Than Price. URL: <https://www.forbes.com/sites/jonpicoult/2024/03/05/why-customer-experience-will-never-be-more-important-than-price/?sh=316ebb02688f>. (Дата звернення: 14.03.2024).

13. LiveAgent. The role of customer service in customer experience. URL: <https://www.liveagent.com/academy/customer-experience/>. (Дата звернення: 15.03.2024).

14. Шатілова О.В., Рибак І.Ю. Управління клієнтським досвідом компанії в умовах конкуренції. Стратегічні імперативи сучасного менеджменту: збірник матеріалів VII Міжнародної науково-практичної конференції. К.: КНЕУ, 2024. С. 206 - 209.

15. Annette Franz. WHAT EXACTLY IS CUSTOMER EXPERIENCE? CX journey, 2024. URL: <https://cx-journey.com/2024/02/what-exactly-is-customer-experience.html>. (Дата звернення: 20.03.2024).

16. Анна Янько. Клієнтський досвід: як розробити виграшну стратегію? Youscan. 05.2023. URL: <https://youscan.io/ua/blog/customer-experience-cx/>. (Дата звернення: 20.03.2024).

17. Андрій Губинський. Що таке CSAT? Як розрахувати та коли використовувати. URL: <https://www.craftinnovations.com.ua/post/what-is-csat>. (Дата звернення: 20.03.2024).

18. Annette Franz. Customer understanding: why is it the cornerstone of customer-centricity?. 2022. URL: <https://cx-journey.com/2022/04/customer-understanding-why-is-it-the-cornerstone-of-customer-centricity.html>. (Дата звернення: 20.03.2024).

19. Ozzie Ayscue. 4 Ways to Unlock Customer Focus Culture. Globalpartnerstraining. Офіційний веб-ресурс компанії. URL: <https://globalpartnerstraining.com/customer-focus-culture/>. (Дата звернення: 20.03.2024).

20. Kim Pañares. The Importance of Company Values: Benefits and Examples. OFFEO. Офіційний веб-ресурс компанії. 06.04.2023. URL: <https://offeo.com/learn/company-values#toc-what-are-company-values->. (Дата звернення: 20.03.2024).

21. Станіслав Шалабодін. Маркетингові стратегії для бізнесу. Блог про digital і маркетинг. URL: <https://shalabodin.com/shho-take-cjm-pryklad-customer-journey-map/>. (Дата звернення: 20.03.2024).

22. RemOnline. Як збільшити повторний продаж: перевірені способи. Офіційний веб-ресурс компанії. 25.07.2022. URL: <https://remonline.ua/blog/repeat-sales/>. (Дата звернення: 20.03.2024).

23. Дія Бізнес. Що таке Customer Journey? 24.02.2020. URL: <https://business.diia.gov.ua/handbook/marketing/so-take-customer-journey> (Дата звернення: 20.03.2024).

24. Alex Bischoff. Customer journey map: The key to understanding your customer. Delighted by qualtrics. URL: <https://delighted.com/blog/guide-to-customer-journey-mapping> (Дата звернення: 20.03.2024).

25. 4Service. Карта шляху клієнта. Увійдіть у світ клієнтів та розділіть їхній досвід. Офіційний веб-ресурс компанії. URL: <https://4service.company/uk/customer-journey-map> (Дата звернення: 22.03.2024).

26. Chloe Annas. How To Build A Customer Journey Map. Chloe Annas. Офіційний веб-ресурс компанії. 13.12.2022. URL: <https://www.abtasty.com/blog/building-customer-journey-maps/>. (Дата звернення: 22.03.2024).

27. Nadiia Chervinska. Як ставити SMART-цілі: правила й приклади. Блог DEPOSITPHOTOS. 02.02.2024. URL: <https://blog.depositphotos.com/ua/yak-staviti-smart-tsili.html> (Дата звернення: 22.03.2024).

28. Nps-опитування (net promoter score). Pro consulting. Офіційний веб-ресурс компанії URL: <https://pro-consulting.ua/ua/additional/nps-opros>. (Дата звернення: 24.03.2024).

29. Dmytro Serbeniuk. Що таке Customer Effort Score (CES)? URL: <https://blog.globalbilgi.com.ua/shcho-take-customer-effort-score-ces/>. (Дата звернення: 25.03.2024).

30. Global Bilgi. NPS (net promoter score): як виміряти любов клієнта до вашого бізнесу? Офіційний веб-ресурс компанії. 03.02.2023. URL: <https://blog.globalbilgi.com.ua/nps-net-promoter-score/>. (Дата звернення: 25.03.2024).

31. Tom Groenfeldt. Great Customer Experience In Banking Can Be Worth Millions. Forbes. URL: <https://www.forbes.com/sites/tomgroenfeldt/2018/06/22/great-customer-experience-in-banking-can-be-worth-millions-forrester/?sh=470c31c35283>. (Дата звернення: 27.03.2024).

32. Ella Webber. 6 Customer experience trends shaping the future of banking. Maze. Офіційний веб-ресурс компанії. 13.11.2023. URL: <https://maze.co/blog/banking-customer-experience/>. (Дата звернення: 27.03.2024).

33. Про затвердження Положення про порядок регулювання діяльності банківських груп: Постанова Правління Національного банку України № 254. Офіц. вид. Відомості Верховної Ради України.

34. Заходи безпеки при використанні банківських продуктів. ПриватБанк. Офіційний веб-ресурс компанії. URL: <https://privatbank.ua/safeness>. (Дата звернення: 27.03.2024).

35. Про захист персональних даних: Закон України.

36. Про затвердження Положення про інформаційне забезпечення банками клієнтів щодо банківських та інших фінансових послуг: Постанова Правління Національного банку України №141. Офіц. вид. Відомості Верховної Ради України.

37. Gms. Персоналізація комунікації з клієнтами у сфері фінансів: найкращі практики для зміцнення довіри. 07.06.2023. Офіційний веб-ресурс компанії. URL: <https://www.gms.net/uk/blog/customer-communication-personalisation-in-finance-best-practices-to-build-trust/>. (Дата звернення: 28.03.2024).

38. Tristan Ovington. Digital transformation in banking: A complete guide. WalkMe. 21.05.2023 URL: <https://www.walkme.com/blog/digital-transformation-in-banking/>. (Дата звернення: 27.03.2024).

39. GVR (Grand View Research). Artificial Intelligence In Fintech Market Size Report, 2030. Офіційний веб-ресурс компанії. URL: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/artificial-intelligence-in-fintech-market-report>. (Дата звернення: 28.03.2024).

40. Sriram Gopalakrishnan, Val Srinivas, Abhinav Chauhan. Unleashing a new era of productivity in investment banking through the power of generative AI. Deloitte. 27.06.2023. Офіційний веб-ресурс компанії. URL: <http://surl.li/txbhw>. (Дата звернення: 28.03.2024).

41. ПриватБанк. Приват24. Офіційний веб-ресурс компанії. URL: <https://privatbank.ua/udalennyi-banking/privat24>. (Дата звернення: 28.03.2024).

42. ПриватБанк. Офіційний веб-ресурс компанії. URL: <https://privatbank.ua/about>. (Дата звернення: 09.04.2024).

43. Finance.ua. Продукти ПриватБанку. URL: <https://finance.ua/ua/banks/privatbank>. (Дата звернення: 09.04.2024).

44. ПриватБанк. Корпоративне управління. Офіційний веб-ресурс компанії. URL: <https://privatbank.ua/about/management/corp> (Дата звернення: 10.04.2024).

45. ПриватБанк. Фінансова звітність. Офіційний веб-ресурс компанії. URL: <https://privatbank.ua/about/finansovaja-otchetnost>. (Дата звернення: 11.04.2024).

46. Опендатабот. Хто входить до топ-10 українських банків за прибутками? Фінансові результати банків. 16.02.2024. URL: <https://opendatabot.ua/analytics/banks-2023>. (Дата звернення: 11.04.2024).

47. ПриватБанк. Стратегія розвитку Банку до 2024 року. URL: https://static.privatbank.ua/files/Strategy+summary_2024_ukr.pdf (Дата звернення: 11.04.2024).

48. ПриватБанк. Кодекс поведінки (етики). Рішення Наглядової ради протокол № 7/23 від 05.05.2023. URL: <http://surl.li/txbhj>. (Дата звернення: 11.04.2024).

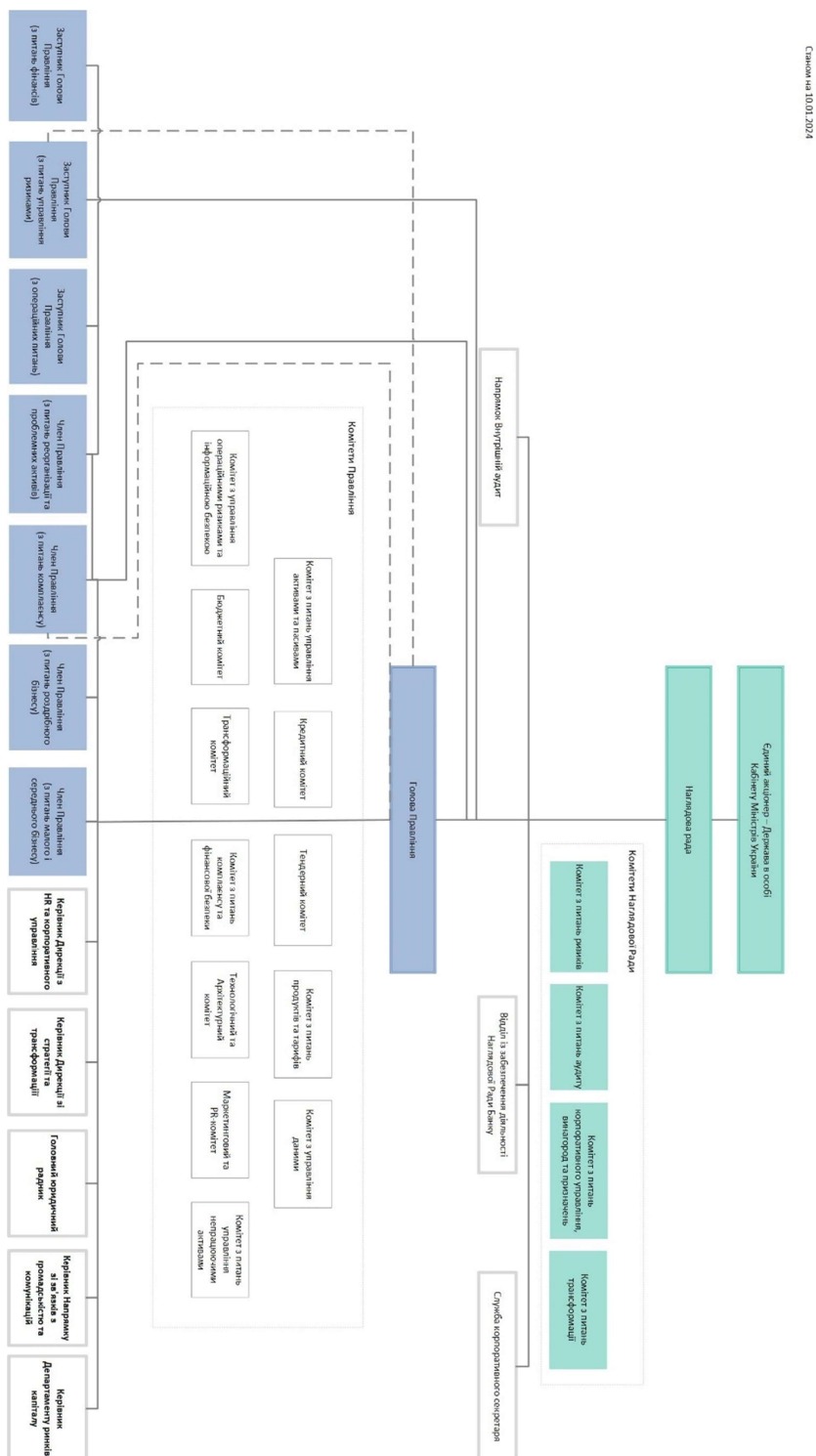
49. Що таке ПриватБанк. Офіційний веб-ресурс компанії. URL: <https://privatbank.ua/work>. (Дата звернення: 12.04.2024)
50. Ощадбанк. Офіційний веб-ресурс компанії. URL: <https://www.oschadbank.ua/>. (Дата звернення: 12.04.2024).
51. Sence Bank. Офіційний веб-ресурс компанії. URL: <https://sensebank.ua>. (Дата звернення: 13.04.2024).
52. Raiffeisen Bank. Офіційний веб-ресурс компанії. URL: <https://raiffeisen.ua/>. (Дата звернення: 13.04.2024).
53. Пумб. Офіційний веб-ресурс компанії. URL: <https://www.pumb.ua/>. (Дата звернення: 13.04.2024).
54. Banda. Приватбанк. Комунікаційний перезапуск головного банку країни. Офіційний веб-ресурс компанії. URL: <https://banda.agency/privatbank/>. (Дата звернення: 15.04.2024).
55. FluidAIGPT. How 'Erica- A Conversational AI Agent' helped power a 19% spike in earnings at Bank of America. Офіційний веб-ресурс компанії. URL: <https://www.fluid.ai/blog/how-erica-a-conversational-ai-agent-helped-power-a-19-spike-in-earnings-at-bank-of-america>. (Дата звернення: 24.04.2024).
56. Bank of Amarica. Erica is here for you, your life and your goals. Офіційний веб-ресурс компанії. URL: <https://promotions.bankofamerica.com/digitalbanking/mobilebanking/erica>. (Дата звернення: 25.04.2024).
57. Kharmela Mindanao. How Much Does a Server Cost in 2024? (All Factors Explained) [Updated]. Intelligent technical solutions. URL: <https://www.itsasap.com/blog/server-cost>. (Дата звернення: 20.04.2024)
58. Alta technologies. How Much Do Servers Really Cost? A Deep Dive into Server Investment. URL: <https://altatechnologies.com/blogs/the-bare-metal-journal/how-much-do-servers-really-cost-a-deep-dive-into-server-investment>. (Дата звернення: 20.04.2024)

59. Мінфін. Курс долара НБУ 22 травня 2024. Офіційний веб-ресурс компанії. URL: <https://minfin.com.ua/ua/currency/nbu/usd/2024-05-22/>. (Дата звернення: 22.05.2024).

ДОДАТКИ

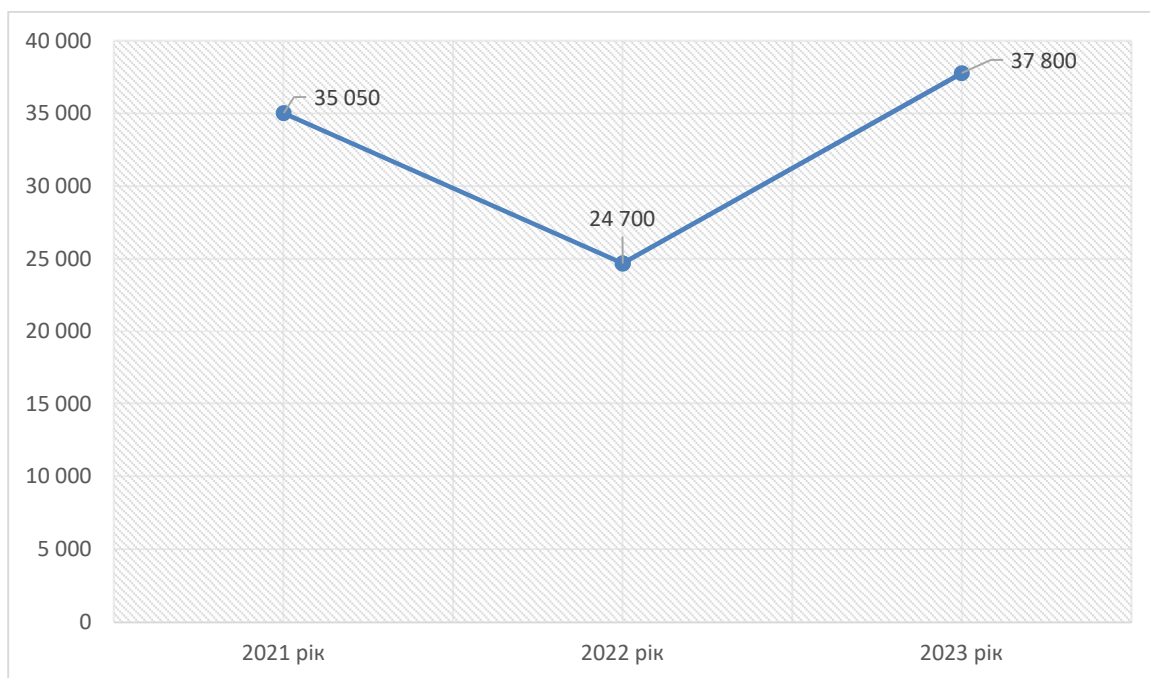
Додаток А

Організаційна структура АТ КБ «ПриватБанк» станом на 2024 рік.



Джерело: [44]

Динаміка чистого прибутку АТ КБ «ПриватБанк» за 2021-2023 роки, млн.
грн



Джерело: розроблено автором на основі [45]

Таблиця даних діяльності банківських установ для створення карти стратегічних груп конкурентів рисунок 2.2 .

Банківська установа	Кількість клієнтів, млн	Чистий прибуток, млрд. грн
ПриватБанк	19	37,8
Ощадбанк	7	5,98
Sence Bank	3	5,04
Raiffaisen Bank	2,5	4,8
Пумб	1,2	3,96

Джерело: розроблено автором на основі [45,50, 51, 52, 53]

Анкета опитування задля розрахунку CSAT, CES та NPS показників.

Оцінка вашого клієнтського досвіду з АТ КБ "ПриватБанк"

Добрий день! Оцініть, будь ласка, свій досвід від взаємодії з АТ КБ "ПриватБанк". Опитування займе кілька хвилин, а Ваша думка допоможе краще проаналізувати клієнтський досвід.

Наскільки Ви задоволені загальним досвідом взаємодії з АТ КБ "ПриватБанк"? *

1 2 3 4 5

Дуже незадоволений(-а) ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Дуже задоволений(-а)

Наскільки Ви задоволені якістю обслуговування клієнтів АТ КБ "ПриватБанк"? *

1 2 3 4 5

Дуже незадоволений(-а) ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Дуже задоволений(-а)

Наскільки Ви задоволені послугами які надає АТ КБ "ПриватБанк"? *

1 2 3 4 5

Дуже незадоволений(-а) ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Дуже задоволений(-а)

Наскільки складно було вирішити Вашу проблему або отримати допомогу АТ КБ "ПриватБанк"? *

1 2 3 4 5

Дуже складно ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Дуже просто

Наскільки ймовірно, що Ви порекомендуєте АТ КБ "ПриватБанк" своїм друзям та родичам? *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Не порекомендуєте ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Порекомендуєте

Чи хотіли б Ви поділитися якимись додатковими коментарями про ваш досвід з АТ КБ "ПриватБанк" ?

Развернутый ответ

Обязательный вопрос

Джерело: розроблено автором

Ім'я користувача:
Менеджменту Банщиків Петро

ID перевірки:
1016280752

Дата перевірки:
24.05.2024 20:24:41 EEST

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
24.05.2024 20:28:34 EEST

ID користувача:
100005718

Назва документа: КБР_Рибак І.Ю..docx

Кількість сторінок: 52 Кількість слів: 10760 Кількість символів: 83351 Розмір файлу: 1.24 MB ID файлу: 1016073265

3.27% Схожість

Найбільша схожість: 0.6% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1014709823)

2.36% Джерела з Інтернету 385 Сторінка 54

2.51% Джерела з Бібліотеки 539 Сторінка 55

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи 15

Протокол аналізу звіту подібності науковим керівником

Заявляю, що я ознайомила з Повним звітом подібності, який був згенерований Системою виявлення і запобігання плагіату щодо роботи:

Автор: Рибак Ігор Юрійович

Назва роботи: Удосконалення управління клієнтським досвідом банківської установи

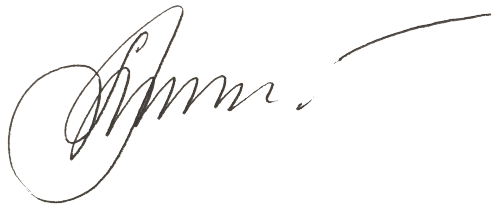
Науковий керівник: Шатілова Олена Володимирівна

Підрозділ: кафедра менеджменту

Коефіцієнт подібності: 3,27%

Після аналізу Звіту подібності констатую наступне: виявлені в роботі запозичення є сумлінними і не мають ознак плагіату. Тому робота визнається самостійною і допускається до захисту;

25.05.2024



Олена ШАТІЛОВА



KYIV NATIONAL ECONOMIC UNIVERSITY
NAMED AFTER VADYM HETMAN



Certificate of participation

Igor RYBAK

has participated in the
7th International Scientific Conference
«STRATEGIC IMPERATIVES OF MODERN MANAGEMENT»
(SIMM – 2024)

Certificate #2024/1-101

May 8, 2024
Kyiv, Ukraine

**Міністерство освіти і науки України /
Ministry of Education and Science of Ukraine**

**Київський національний економічний університети імені Вадима Гетьмана /
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman**

СТРАТЕГІЧНІ ІМПЕРАТИВИ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

STRATEGIC IMPERATIVES OF MODERN MANAGEMENT

Збірник матеріалів / Proceedings

**VII Міжнародної науково-практичної конференції /
7th International Scientific Conference**

**м. Київ / Kyiv
08 травня 2024 р. / May 8, 2024**

ТЮРИНА Ніла, БАКСАЛОВА Ольга, ЧЕРНУШКІНА Діана РІЗНОМАНІТНІСТЬ ТА ІНКЛЮЗІЯ У СИСТЕМІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ / TIURINA Nila, BAKSALOVA Olga, CHERNUSHKINA Diana DIVERSITY AND INCLUSION IN THE STAFF MOTIVATION SYSTEM	196
ФЕДОРЧЕНКО Андрій, СТУДЕННИКОВА Ольга МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ПРОСУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПРОДУКТУ НА РИНОК / FEDORCHENKO Andrii, STUDENNIKOVA Olha MARKETING STRATEGIES FOR PROMOTING INNOVATIVE PRODUCTS ON THE MARKET	198
ЧЕРНЕНКО Оксана, БРАЖНІЧЕНКО Артур, ЖУЛЬ Андрій БІЗНЕС-АНАЛІЗ ТА СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В КОМПАНІЯХ ІТ ГАЛУЗІ / CHERNENKO Oksana, BRAZHNIChENKO Artur, ZHUL Andriy BUSINESS ANALYSIS AND STRATEGIC MANAGEMENT IN COMPANIES IN THE IT INDUSTRY	204
ШАТІЛОВА Олена, РИБАК Ігор УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТСЬКИМ ДОСВІДОМ КОМПАНІЇ В УМОВАХ КОНКУРЕНЦІЇ / SHATILOVA Olena, RYBAK Igor CURRENT TRENDS IN CUSTOMER EXPERIENCE MANAGEMENT IN THE CONDITIONS OF COMPETITION	206
ШВИДАНЕНКО Олег, ТАЛАЛАЙ Діана МАРКЕТИНГОВА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ КРИЗИ / SHVYDANENKO Oleg, TALALAI Diana MARKETING ACTIVITY OF ENTERPRISES IN CRISIS CONDITIONS	210
ШЕЛЕСТ Олексій РОЛЬ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ПОБУДОВІ БІЗНЕС-КОМУНІКАЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА / SHELEST Oleksii THE ROLE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN BUILDING BUSINESS COMMUNICATIONS OF THE ENTERPRISE	213
СЕКЦІЯ 2. ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ТРАНСЦЕНДЕНТНОСТІ / MANAGEMENT TRANSFORMATION IN THE CONTEXT OF TRANSCENDENCE	216
SOBOLIEVA Tetiana, DI MAURO Carmela MANAGEMENT RESPONSES ON THE SUPPLY CHAIN DISRUPTIONS UNDER GEOPOLITICAL RISKS	216
PROKHOROVA Yeliena, PYLYPCHUK Nadiia SALES MANAGEMENT IN TIMES OF CRISIS	218
ТЕПЛИУК Марія TRANSFORMATION OF AGRICULTURAL TRADERS' BEHAVIOR IN THE TRANSCENDENCE CONDITIONS	220
БОЙДА Світлана ТЕХНОЛОГІЯ СИТУАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФАКТОРИ, ЩО НА НЕЇ ВПЛИВАЮТЬ / BOIDA Svitlana SITUATIONAL MANAGEMENT TECHNOLOGY AND FACTORS, THAT INFLUENCE IT	224
ДЖУС Владислав ПІДПРИЄМНИЦТВО Й АКАДЕМІЯ: ІМПЕРАТИВІЗМ СИМБІОТИЧНОЇ ВЗАЄМОДІЇ СЕРЕДОВИЩ / DZHUS Vladyslav ENTREPRENEURSHIP AND THE ACADEMY: THE IMPERATIVE OF SYMBIOTIC INTERACTION OF ENVIRONMENTS	226
КАХОВСЬКА Олена, МИКОЛАЙЧУК Ірина, АБРАМЕНКО Діана ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА РОЗВИТОК ТА ЗМІНИ ПРОЦЕСІВ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ / KAHOVSKA Olena, MYKOLAICHUK Iryna, ABRAMENKO Diana THE INFLUENCE OF DIGITALIZATION ON THE DEVELOPMENT AND CHANGES OF PROCESSES HR-MANAGEMENT IN UKRAINE	230
КОЛОС Ірина ЗАСТОСУВАННЯ LEAN-МЕТОДІВ В ОПЕРАЦІЙНОМУ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ТРАНСЦЕНДЕНТНОСТІ / KOLOS Iryna APPLICATION OF LEAN METHODS IN OPERATIONAL MANAGEMENT IN CONDITIONS OF TRANSCENDENCE	233

Список використаних джерел

1. Book Review: Strategic Planning for Information Systems by Ward, J. and Peppard, J. Published by John Wiley & Sons Ltd., 2020, 3rd Edition, 640 p.
2. Penny Pullan, James Archer Business Analysis and Leadership: Influencing Change Paperback – Import, September 28, 2019, 288 p.
3. JOHN WARD and JOE PEPPARD Strategic Planning for Information Systems. Third Edition, Cranfield School of Management, Cranfield, Bedfordshire, UK, 2020, 641 p.

Oksana CHERNENKO,
Ph.D, Associate Professor,
Department of Computer Sciences and Information Technologies,
Poltava University of Economics and Trade, Ukraine
Artur BRAZHNICHENKO,
Ph.D student,
specialty "Management",
Poltava University of Economics and Trade, Ukraine
Andriy ZHUL
Ph.D student,
specialty "Management",
Poltava University of Economics and Trade, Ukraine

**BUSINESS ANALYSIS AND STRATEGIC MANAGEMENT
IN COMPANIES IN THE IT INDUSTRY**

Abstract. Strategic management in the IT industry requires a systematic approach to decision-making, focused on achieving the long-term goals of the enterprise. In this context, business analysis plays a key role, helping to understand business needs and determine optimal development strategies. The paper provides an overview of current works and research in this area. The main problems and issues facing the companies are considered, as well as the prospects for their further development are offered.

Keywords: strategic decision, analytical tools, innovative technologies.

Олена ШАТІЛОВА,
канд. екон. наук, доцент, доцентка кафедри менеджменту
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Україна
ORCID 0000-0003-3883-5567
olena.shatilova@kneu.edu.ua
Ігор РИБАК,
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
освітня програма «Менеджмент бізнес-організацій»
Київський національний університет імені Вадима Гетьмана, Україна
ORCID 0009-0009-4957-4623
igor.ryba4okk@gmail.com

**УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТСЬКИМ ДОСВІДОМ КОМПАНІЇ
В УМОВАХ КОНКУРЕНЦІЇ**

Анотація. У роботі подані результати дослідження актуальної проблематики управління клієнтським досвідом компанії в умовах конкуренції. Проаналізовано розуміння сутності клієнтського досвіду. Виокремлено ключові етапи, яких слід дотримуватися в процесі удосконалення управління клієнтським досвідом. Охарактеризовано метрики, які можуть використовуватися для ідентифікації "портрету клієнта" та його "клієнтського шляху".

Ключові слова: управління, клієнтський досвід, управління клієнтським досвідом, конкуренція.

Актуальність. Сучасні умови бізнес-середовища зумовлюють трансформацію методів конкурентної боротьби компаній, зокрема актуалізуються проблематика вивчення клієнтського досвіду та управління ним. Взаємодія з клієнтами та дослідження клієнтського досвіду стає серцевиною відносин між клієнтами та компанією і це все зумовлено швидкими технологічними змінами, зростанням вимог і очікувань клієнтів та появою нових гравців на ринку, які створюють унікальні виклики для бізнесу. Розглядаючи сучасного клієнтів, тобто споживачів, можна зазначити, що нині вони орієнтуються не лише на придбання якісних товарів та послуги, але й очікують унікальний та персоналізований досвід на всіх етапах взаємодії з компанією. Клієнти ставлять вимоги до спрощення процесів покупки, швидкості обслуговування та бажають відчувати, що їх потреби та побажання враховуються. Тому, саме ті компанії, які здатні ефективно досліджувати, аналізувати та покращувати клієнтський досвід, отримують перевагу перед конкурентами, роблячи дотики клієнтів більш унікальними і забезпечуючи більшу лояльність клієнтів, що сприяє підвищенню прибутковості та стабільності у довгостроковій перспективі. Отже, управління клієнтським досвідом можна розглядати як важливу складову управління компанії в цілому і її ринкового позиціонування зокрема.

Постановка завдання. Завданням даного дослідження є узагальнення підходів у сфері управління клієнтським досвідом компанії, зокрема, виокремлення ключових аспектів, які впливають на клієнтський досвід і визначення оптимальних стратегій для компанії в сучасних умовах конкуренції.

Результати дослідження. Проаналізувавши відкриті джерела можна зазначити, що думки багатьох дослідників співпадають, а під “клієнтським досвідом” розуміється широкий спектр підходів для покращення конкурентоспроможності компанії на ринку. Зокрема, А. Франц вважає, що “клієнтський досвід – це загальний результат усіх дій клієнта взаємопов’язаних з компанією поєднуючи це з почуттями, емоціями та сприйняттям цієї взаємодії і є важливою частиною успіху бізнесу” [1]. Дж. Гілмор та Б. Дж. Пайн II у своїй книзі “Економіка вражень” стверджують, що “клієнтський досвід – це результат усієї сукупності відчуттів клієнта, які він отримує протягом усієї взаємодії з компанією, починаючи від знайомства з брендом й закінчуючи обслуговуванням на всіх дотиках з компанією, зазнаючи про важливість саме емоційної складової клієнтського досвіду” [2]. Узагальнюючі дані транзитування, можна узагальнити, що під клієнтським досвідом розуміється результат отримання клієнтом будь-яких емоцій та вражень, а саме, негативних, нейтральних та/або позитивних під час усіх дотиків клієнта з брендом, починаючи від ознайомлення, покупки та сервісу і закінчуючи післяпродажним обслуговуванням.

Варто зазначити, що автори акцентують увагу на необхідності управління клієнтським досвідом, яке реалізується шляхом дослідження, розроблення й впровадження заходів задля покращення клієнтського досвіду. Узагальнюючи наявні напрацювання у сфері управління клієнтським досвідом компанії можна виокремити наступні ключові етапи, яких слід дотримуватися в процесі удосконалення управління клієнтським досвідом [1, 2, 3, 4]:

1. “Розуміння клієнтів”, яке передбачає дослідження цільової аудиторії компанії, зокрема, ідентифікація очікувань та потреб клієнтів, що допоможе у проєктуванні “портрету клієнта” і у подальшому стане підґрунтям персоналізації досвіду для цільової аудиторії.

2. Ідентифікація цінностей, переваг та можливостей компанії, яка передбачає визнання цінностей, переваг та можливостей бренду, що сприятиме зміцненню лояльності і довіри клієнтів, і, як наслідок, створення базису для формування позитивного клієнтського досвіду.

3. Аналізування клієнтського шляху, як один з найвагоміших пунктів у цьому списку, оскільки мапа шляху клієнта надає можливість зрозуміти усі точки дотику клієнта з компанією і досвід, який клієнт отримує на кожному етапі такої взаємодії; детальний аналіз клієнтського шляху допомагає зрозуміти увесь спектр вражень клієнта, знаходячи

як негативні, так і позитивні моменти взаємодії, що у подальшому може розглядатися, як підґрунтя для розроблення заходів з їх нейтралізації або вдосконалення.

4. Обґрунтування управлінських рішень з удосконалення клієнтського досвіду – на даному етапі на основі ідентифікованих проблемних аспектів і потреб клієнтів розробляються відповідні конкретні заходи, які ефективно нейтралізують ці проблеми, а також є релевантними стратегічним бізнес-цілям компанії.

5. Оцінювання ефективності реалізації заходів з удосконалення клієнтського досвіду – останній етап, в якому слід розглянути ефективність впроваджених заходів та їх вплив на вдосконалення клієнтського досвіду, застосовуючи різноманітні методи задля покращення достовірності оцінки. Отримані дані слугуватимуть гарним джерелом для впровадження нових стратегій покращення клієнтського досвіду.

Описаний процес управління клієнтським досвідом є циклічним, оскільки одним з результатів оцінювання ефективності реалізації заходів буде повернення до початкового етапу - ідентифікації оновленого “портрету клієнта”. Також, слід відзначити, що всі визначені етапи процесу управління клієнтським досвідом є взаємопов’язаними, а його практична імплементація передбачає використання низки сучасні методів оцінок та метрик. Серед основних методів та метрик, які можуть використовуватися в процесі оцінювання клієнтського досвіду в цілому, а також ідентифікації “портрету клієнта” зокрема, варто виділити наступні: опитування CSAT (Customer Satisfaction Score) [4], NPS-опитування (Net Promoter Score) [5], опитування CES (Customer Effort Score) [6].

Опитування CSAT (Customer Satisfaction Score) – показник, який розраховується на основі оцінок які надають респонденти [4]. Задля знаходження цього показника використовується шкала від 1 до 5, де 1 – це дуже незадовільно, а 5 – це дуже задоволений. Тож, після отримання відповідей респондентів використовується формула CSAT (кількість "5 - дуже задоволених" + "4 - задоволений") / загальна кількість оцінок $\times 100\% = \% \text{ CSAT}$ [4]. Якщо після дослідження результат CSAT позитивний, можна сміло зазначити, що певний відсоток клієнтів мав позитивний досвід та повернеться, також це вказує на збільшення лояльності клієнтів та покращення довгострокових відносин з компанією.

NPS-опитування (Net Promoter Score) – показник який характеризує індекс лояльності клієнтів за допомогою якого легко визначити клієнтський досвід клієнта. Містить в собі шкалу від 0 до 10, де 0-6 – це детрактори (незадоволені), 7-8 – пасивні, а 9-10 – промоутери (задоволені) [5]. Показник розраховується різницею між відсотком задоволених (9-10) та відсотком незадоволених (0-6 балів).

Опитування CES (Customer Effort Score) – опитування яке характеризує легкість клієнтів взаємодії з компанією [6]. Показник складається зі шкали від 1 до 5, де 5 – це дуже просто, 1 – дуже складно. Для розрахунку цього показника необхідно просумувати всі оцінки та розділити їх на кількість учасників оцінювання. Такий аналіз допомагає визначити складні моменти дотиків та полегшити їх задля покращення клієнтського досвіду.

На основі порівняння вищезазначених методів дослідження клієнтського досвіду ми можемо зазначити, що всі вони мають практичну корисність для розроблення заходів, які спрямовані на збільшення конкурентоспроможності та збільшення прибутковості компанії, а також сприяють обґрунтованому впровадженню заходів з удосконалення клієнтського досвіду. Прикладом успішного покращення клієнтського досвіду є кейс компанії «McKinsey & Company». Дослідження вказує, що вивчення та удосконалення клієнтського досвіду є великим скарбом для компанії, оскільки такими діями підприємство може збільшити дохід від продажів до 7%, прибуток до 2%, а загальний прибуток акціонерів до 10% [7]. Також, партнер компанії О. Мумку зазначає, що “майбутні зміни вподобань клієнтів будуть залежати від клієнтського досвіду” [7]. Відштовхуючись від цього, можна сміло зазначити, що управління клієнтським досвідом є важливою частиною функціонування будь-якої бізнес-організації.

Висновки. Підсумовуючи все вищезазначене, можна зробити висновок, що дослідження у сфері управління клієнтським досвідом у контексті конкурентної боротьби на ринку, стає сучасним трендом. В умовах постійних змін у вподобаннях споживачів та зростаючій конкуренції, компанії повинні бути готовими до адаптації, та вдосконалення взаємодії з клієнтами, зокрема, прислуховуватися до їх думок. Персоналізований підхід та активна взаємодія з клієнтами стає важливим фактором успіху в цьому процесі, а забезпечення якісного та цілісного клієнтського досвіду не лише забезпечує конкурентні переваги, але й сприяє підвищенню лояльності клієнтів та збільшенню прибутковості компаній. Таким чином, ефективне управління клієнтським досвідом стає ключовим елементом успішної стратегії розвитку компанії в умовах сучасної конкуренції.

Список використаних джерел

1. Annette Franz. WHAT EXACTLY IS CUSTOMER EXPERIENCE? *CX journey*, 2024. URL: <https://cx-journey.com/2024/02/what-exactly-is-customer-experience.html> (Дата звернення: 09.04.2024)
2. Б. Джозеф Пайн II та Джеймс Г. Гілмор. Оновлене видання «Економіка вражень. Битва за час, увагу та гроші клієнта». 2020.
3. Анна Янько. Клієнтський досвід: як розробити виграшну стратегію? *YOUSCAN*. 05.2023. URL: <https://youscan.io/ua/blog/customer-experience-cx/>. (Дата звернення: 10.04.2024)
4. Андрій Губинський. Що таке CSAT? Як розрахувати та коли використовувати. 11.2020. URL: <https://www.craftinnovations.com.ua/post/what-is-csat>. (Дата звернення: 10.04.2024)
5. NPS-ОПИТУВАННЯ (NET PROMOTER SCORE). *PRO CONSULTING*. Офіційний веб-ресурс компанії URL: <https://pro-consulting.ua/ua/additional/nps-opros>. (Дата звернення: 10.04.2024)
6. Dmytro Serbeniuk. Що таке Customer Effort Score (CES)? URL: <https://blog.globalbilgi.com.ua/shcho-take-customer-effort-score-ces/> (Дата звернення: 10.04.2024)
7. McKinsey & Company. Prediction: The future of Customer Experience. Офіційний веб-ресурс компанії. URL: <https://www.mckinsey.com/tr/our-insights/prediction-the-future-of-customer-experience> (Дата звернення: 10.04.2024)

Olena SHATILOVA,

Ph.D., Associate Professor of the Department of Management
Kyiv National University named after Vadym Hetman, Ukraine

Igor RYBAK,

Student of the first (bachelor) level of higher education,
Educational program "Management of Business Organizations"
Kyiv National University named after Vadym Hetman, Ukraine

CURRENT TRENDS IN CUSTOMER EXPERIENCE MANAGEMENT IN THE CONDITIONS OF COMPETITION

Abstract. The paper presents the results of a study of the actual problems of managing the company's customer experience in a competitive environment. The understanding of the essence of customer experience is analysed. The key stages that should be followed in the process of improving customer experience management are highlighted. The metrics that can be used to identify the "customer portrait" and his "customer journey" are characterised.

Keywords: management, customer experience, customer experience management, competition.