

ՀԱՅԱՍՏԱՆԻ ՊԵՏԱԿԱՆ ՏՆՏԵՍԱԳԻՏԱԿԱՆ ՀԱՄԱԼՍԱՐԱՆ

Հարությունյան Գոռ Սարիբեկի

ՀԱՃԱԽՈՐԴՆԵՐԻ ՀԵՏ ՀԱՐԱՔԵՐՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԿԱՏԱՐԵԼԱԳՈՐԾՄԱՆ ՀԻՄՆԱԿԱՆ ՈՒՂՂՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԸ ՀՀ ԱՌԵՎՏՐԱՅԻՆ ԲԱՆԿԵՐՈՒՄ

**Ը.00.02 «Տնտեսության, նրա ոլորտների տնտեսագիտություն և կառավարում»
մասնագիտությամբ տնտեսագիտության թեկնածուի գիտական աստիճանի
հայցման ատենախոսության**

ՍԵՂՄԱԳԻՐ

ԵՐԵՎԱՆ – 2025

Ատենախոսության թեման հաստատվել է Հայաստանի պետական տնտեսագիտական համալսարանում

Գիտական ղեկավար՝

**Տնտեսագիտության թեկնածու, պրոֆեսոր
Մխիթարյան Խորեն Ալբերտի**

Պաշտոնական ընդդիմախոսներ՝

**Տնտեսագիտության դոկտոր, պրոֆեսոր
Թաթուլ Մելսիկի Մկրտչյան**

**Տնտեսագիտության թեկնածու
Նորայր Սամվելի Բաբայան**

Առաջատար կազմակերպություն՝

Երևանի պետական համալսարան

Ատենախոսության պաշտպանությունը կայանալու է 2025 թվականի հուլիսի 25-ին՝ ժամը 14:00-ին, Հայաստանի պետական տնտեսագիտական համալսարանում (0025, ք. Երևան, Նալբանդյան 128) գործող ՀՀ ԲԿԳԿ-ի Տնտեսագիտության 014 մասնագիտական խորհրդի նիստում:

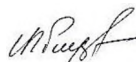
Ատենախոսությանը կարելի է ծանոթանալ Հայաստանի պետական տնտեսագիտական համալսարանի գրադարանում:

Սեղմագիրն առաքված է 2025 թվականի հունիսի 25-ին:

014 մասնագիտական խորհրդի

գիտական քարտուղար,

Տնտեսագիտության դոկտոր, պրոֆեսոր՝



S.U. Մարտիրոսյան

ԱՏԵՆԱԽՈՍՈՒԹՅԱՆ ԸՆԴՀԱՆՈՒՐ ԲՆՈՒԹԱԳԻՐԸ

Ատենախոսության թեմայի արդիականությունը: Այսօրվա բարդ ու մրցակցային պայմաններում հաճախորդակենտրոն ռազմավարությունների մշակումն ու իրականացումն առաջնահերթ խնդիր է առևտրային բանկերի համար: Ժամանակակից մրցակցային պայմաններում հաճախորդների տվյալները մանրամասն ուսումնասիրելու անհրաժեշտությունն առավել կարևորություն է ստացել ոչ միայն կարճաժամկետ, այլ նաև երկարաժամկետ պլանավորման համար: Նոր տեխնոլոգիաների և թվային հարթակների կիրառումը թույլ է տալիս բանկերին լայնածավալ տվյալներ հավաքագրել իրենց հաճախորդների մասին. այս միտումը բանկերին ստիպում է որդեգրել հաճախորդների հետ հարաբերությունների կառավարման (Customer Relationship Management, CRM) ռազմավարություն՝ հիմնված տվյալների վերլուծության և հաճախորդների ներգրավման համապարփակ համակարգերի վրա: Հաճախորդների հետ հարաբերությունների կառավարումը ռազմավարական գործընթաց է, որը թույլ է տալիս ընտրել այն հաճախորդներին, որոնց ընկերությունը կարող է առավելագույնս շահավետ կերպով սպասարկել, և ձևավորել ընկերության և այդ հաճախորդների միջև փոխազդեցությունները: Վերջնական նպատակն է օպտիմալացնել հաճախորդների ներկա և ապագա արժեքն ընկերության համար¹:

CRM-ը, որպես մեծ համակարգ, ընդգրկում է երեք հիմնական տարատեսակներ, որոնք, կախված ընկերությունների գործունեության տեսակից կամ նպատակներից, կարող են ունենալ առաջնահերթություններ՝ ռազմավարական, գործառնական և վերլուծական: Ռազմավարական CRM-ը հաճախորդակենտրոն քիզնես ռազմավարություն է, որը նպատակ ունի շահութաբեր հաճախորդներին ներգրավել և պահպանել: Գործառնական CRM-ի ուշադրության կենտրոնում են գործընթացները, դրանց ավտոմատացումները և այդ ամենը կարգավորող համակարգերի ներդրումը: Վերլուծական CRM-ի նպատակը հաճախորդների տվյալները հավաքագրելը, ուսումնասիրելը, մշակելը և համապատասխան ստորաբաժանումների համար գործնականում կիրառելի դարձնելն է²:

Աշխատանքում իրականացրած հետազոտությունները վերաբերում են ՀՀ առևտրային բանկերին: Բանկային համակարգը ՀՀ տնտեսության կարևորագույն բաղկացուցիչ մասերից մեկն է, ուստի, յուրաքանչյուր առաջխաղացում ունի իր

¹ Kumar V., Reintartz W. Customer Relationship Management Concept, Strategy, and Tools Third Edition. 2018, Berlin, p. 5

² Buttle F., Maklan S. Customer relationship management: Concepts and technologies, fourth edition, 2019, New York, p. 6

Էական նշանակությունը ամբողջ էկոհամակարգի համար: Հատկանշական է այն փաստը, որ CRM-ը որպես կառավարման և մարքեթինգի ճյուղ, հայկական գրականության մեջ գրեթե ուսումնասիրված չէ, մինչև ժամանակ, արտասահմանյան գրականության մեջ իրականացրած հետազոտությունները նույնպես շատ չեն: Բանկային համակարգի համար CRM-ը առաջարկում է բազում հնարավորություններ, որոնցից յուրաքանչյուրի ներդրումը տալիս է բանկերին մրցակցային առավելություններ, որոնք հատկապես արդի շուկայական պայմաններում խիստ կարևոր են: Իրականացրած հետազոտությունները ցույց են տալիս, որ հայկական բանկերում CRM համակարգերի և ռազմավարությունների ներդրման մակարդակը դեռևս սահմանափակ է, և հաճախորդների հավատարմության և գոհունակության բարձրացումը պահանջում է CRM գործընթացների խորքային զարգացում:

Հետազոտության նպատակը և խնդիրները: Հետազոտության հիմնական նպատակը Հայաստանի Հանրապետության առևտրային բանկերում հաճախորդների հետ հարաբերությունների կառավարման արդյունավետության բարձրացման ուղիների բացահայտումն է:

Նշված նպատակին հասնելու համար ատենախոսությունում առաջադրվել և լուծվել են հետևյալ խնդիրները.

- ուսումնասիրել հաճախորդների հետ հարաբերությունների կառավարման տնտեսամեթոդաբանական և հայեցակարգային հիմքերը բանկային համակարգում,
- հետազոտել հաճախորդների հետ հարաբերությունների կառավարման արդյունավետության գնահատման ցուցանիշների էությունն ու առանձնահատկությունները,
- վերլուծել հաճախորդների սեգմենտավորման ձևերը և համախմբելով առկա մոտեցումները՝ ներկայացնել սեգմենտավորման կառուցվածքային եղանակ,
- ուսումնասիրել և համեմատության եղանակով վերլուծել գործնականում առկա CRM համակարգերը և դրանց նորարարությունները,
- գնահատել ՀՀ բանկային համակարգում CRM գործընթացների կապի սերտությունն ու ուժգնությունը հաճախորդների հավատարմության և գոհունակության վրա,
- ուսումնասիրել ՀՀ բանկերում ներդրված CRM ռազմավարությունների և համակարգերի արդյունավետությունը և ուղղությունները,
- բացահայտել CRM ռազմավարությունների ուղղությունների և գործընթացների արդյունքների ընկալումների բացերը հաճախորդների և բանկերի աշխատակիցների տեսանկյունից,

- մշակել ՀՀ բանկերում CRM գործընթացների ներդրման համապարփակ ռազմավարություն և բացահայտել կատարելագործման ուղիները,
- մշակել ՀՀ բանկային համակարգի CRM արդյունավետության գնահատման հաշվարկման բանաձև:

Հետազոտության օբյեկտը և առարկան: Հետազոտության ուսումնասիրության օբյեկտն է ՀՀ առևտրային բանկերի հաճախորդների հետ հարաբերությունների կառավարման համակարգը: Ուսումնասիրության առարկան է ՀՀ առևտրային բանկերում հաճախորդների հետ հարաբերությունների կառավարման ուղղությունները և ռազմավարությունները:

Հետազոտության մեթոդական, տեսական և տեղեկատվական հիմքերը: Հետազոտության համար տեսական հիմք են հանդիսացել առաջատար մասնագիտական արտասահմանյան հետազոտությունները, գիտական հոդվածները, տեղեկագրերը, իսկ տեղեկատվական հիմք՝ ՀՀ օրենսդրական ակտերը, ԿԲ կարգավորումներն ու հաշվետվությունները, բանկերի տարեկան ֆինանսական և ընդհանուր հաշվետվությունները: Հաճախորդների հետ հարաբերությունների կառավարման վերաբերյալ տեսական և գործնական ուսումնասիրություններ հայկական գրականության մեջ գրեթե բացակայում են, այդ իսկ պատճառով հիմք վերցվել է մեծամասամբ միջազգային ուսումնասիրությունները:

Հետազոտությունում կիրառվել են գիտական ճանաչողության մի շարք մեթոդներ, այդ թվում՝ համեմատական վերլուծության, վերացարկման, ինդուկցիայի և դեդուկցիայի, գրաֆիկական մեկնաբանման, քանակական և որակական տվյալներ հավաքելու համար հարցազրույցների և հարցումների, ռեգրեսիոն, կոռելյացիոն, SERVQUAL, բացերի վերլուծության (gap analysis), վերլուծական հիերարխիայի (Analytic Hierarchy Process – AHP) մեթոդները:

Ատենախոսության գիտական նորույթը: Ատենախոսության շրջանակներում իրականացված տեսական և էմպիրիկ ուսումնասիրությունների արդյունքում ձևակերպվել են մի շարք գիտական նորույթներ, որոնք համալրում են հաճախորդների հետ հարաբերությունների կառավարման (CRM) վերաբերյալ առկա տեսական և գործնական գիտելիքները՝ տեղայնացված ՀՀ առևտրային բանկային համակարգի համատեքստում: Ստացված արդյունքներից գիտական նորույթ հանդիսացող հիմնական դրույթներն են՝

- Կիրառելով կոռելյացիոն և բազմապատիկ ռեգրեսիոն վերլուծության մոդելներ՝ էմպիրիկ կերպով հաստատվել է հաճախորդների հետ հարաբերությունների կառավարման գործընթացների և հաճախորդների

հավատարմության ու գոհունակության միջև առկա կապի ինտենսիվությունը և փոխազդեցության ուժգնությունը:

- SERVQUAL մեթոդաբանության և բացերի (Gap Analysis) վերլուծության կիրառմամբ բացահայտվել են էական համակարգային շեղումներ հաճախորդների և բանկային աշխատակիցների կողմից CRM ռազմավարության արդյունավետության ընկալման միջև, վկայելով CRM բաղադրիչների նկատմամբ սպասումների ու փաստացի փորձի միջև առկա համակշռվածության խախտումը, որը պահանջում է նպատակային ռազմավարական վերանայում հաճախորդակենտրոնության բարձրացման համար:
- Մշակվել է հաճախորդների հետ հարաբերությունների կառավարման գործընթացների ներդրման համապարփակ ռազմավարություն, որը ներառում է հստակ կառուցվածքավորված հինգ հաջորդական փուլ՝ համապատասխանեցված ՀՀ առևտրային բանկերի ինստիտուցիոնալ և տեխնոլոգիական առանձնահատկություններին:
- Առաջարկվել է CRM ռազմավարության արդյունավետության գնահատման բազմաչափ բանաձև, որի բաղադրիչների կշիռները որոշվել են աստիճանակարգային վերլուծության մեթոդի (AHP) կիրառմամբ՝ օգտագործելով Այրի Բանկի տվյալները: Մոդելը հնարավորություն է տալիս բազմակողմանիորեն չափել ռազմավարության արդյունավետությունը ինչպես հաճախորդների գոհունակության, այնպես էլ բանկային ներքին գործառնական ցուցանիշների առումով:

Ատենախոսության գործնական նշանակությունը: Ատենախոսության արդյունքների գործնական նշանակությունը կայանում է նրանում, որ իրականացված ուսումնասիրությունների արդյունքները, ներկայացված գիտական և գործնական առաջարկությունները կարող են օգտագործվել ՀՀ բանկերում, ինչպես նաև հարակից ոլորտներում CRM ռազմավարության մշակման կամ փոփոխման համար: Կարևորագույն նշանակություն ունի նաև այն հանգամանքը, որ այս ուղղությունը հայկական գրականության մեջ գրեթե ուսումնասիրված չէ, հետևաբար, ատենախոսությունը հիմք է հանդիսանում բազում ուղղություններում աշխատանքներ իրականացնելու համար: Այն կարող է օգտագործվել բանկերի կողմից հաճախորդների սեգմենտավորման, CRM արդյունավետության գնահատման, CRM համակարգեր ընտրելու, հաճախորդների հավատարմության և գոհունակության լավարկման ուղղություններում:

Ատենախոսության արդյունքները որպես ուսուցողական և տեսամեթոդական նյութ կարող են նաև օգտագործվել բարձրագույն ուսումնական

հաստատություններում հաճախորդների հետ հարաբերությունների կառավարման վերաբերյալ դասախոսությունների համար, միաժամանակ կարող են արժեքավոր լինել թեմայով հետաքրքրվող մասնագետների և այլ անձանց համար:

Ատենախոսության արդյունքների փորձարկումը և հրապարակումները:

Ատենախոսության հիմնական արդյունքները քննարկվել են ՀՊՏՀ Կառավարման ֆակուլտետի Կառավարման ամբիոնում: Ատենախոսության հիմնական արդյունքները և դրույթները ներկայացվել են 7 գիտական հոդվածներում:

Ատենախոսության կառուցվածքը: Ատենախոսությունը բաղկացած է ներածությունից, երեք գլուխներից, եզրակացություններից, օգտագործված գրականության ցանկից և հավելվածներից: Ատենախոսությունը շարադրված է 152 էջի վրա՝ առանց հավելվածների:

ԱՏԵՆԱԽՈՍՈՒԹՅԱՆ ՀԱՄԱՌՈՏ ԲՈՎԱՆԴԱԿՈՒԹՅՈՒՆԸ

Ատենախոսության «**Ներածություն**» բաժնում հիմնավորվել է թեմայի արդիականությունը, ներկայացվել են հետազոտության հիմնական նպատակը, ուսումնասիրության օբյեկտը և առարկան, աշխատանքի տեսամեթոդական և տեղեկատվական հիմքերը, գիտական նորույթը և ստացված հիմնական արդյունքները, ատենախոսության արդյունքների գիտական և գործնական կիրառական նշանակությունը, ինչպես նաև աշխատանքի կառուցվածքն ու ծավալը:

Ատենախոսության առաջին՝ «**Հաճախորդների հետ հարաբերությունների կառավարման մեթոդաբանական և հայեցակարգային հիմքերը**» գլխում ներկայացվել են հաճախորդների հետ հարաբերությունների կառավարման էությունը, առանձնահատկությունները, նշանակությունը բանկային համակարգում, հաճախորդների սեգմենտավորման հիմնական ուղղությունները CRM-ի շրջանակներում, CRM-ի արդյունավետությունը գնահատող ցուցանիշները, շուկայում առկա մի շարք համակարգեր ու գործիքներ և դրանց համեմատական վերլուծությունը:

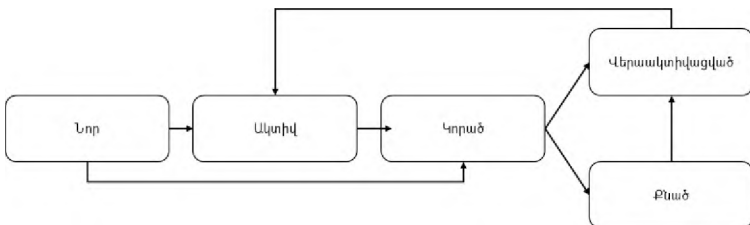
CRM-ը ընտրված հաճախորդներին ներգրավելու, պահպանելու և վերջիններիս հետ համագործակցելու համապարփակ ռազմավարություն ու գործընթաց է՝ և՛ կազմակերպության, և՛ հաճախորդի համար լավագույն արդյունքը ստանալու համար³: Ուսումնասիրությունները ցույց են տվել, որ բանկերն առաջիններից են եղել, որ իրենց գործունեության հիմքում ներդրել են CRM ռազմավարության

³ Parvatiyar A., Sheth J. N. Customer Relationship Management: Emerging Practice, Process, and Discipline. Journal of Economic and Social Research, 3(2), 2001, p. 5.

տարրեր, իսկ վերջիններս բանկերի համար կարող են ապահովել բազմաթիվ մրցակցային առավելություններ, ինչպիսիք են՝

- հաճախորդակենտրոն մոտեցում,
- հաճախորդների հավատարմություն,
- խաչաձև վաճառք և վերավաճառք (cross-selling, upselling),
- հաճախորդի ուսումնասիրություն 360⁰-ի տակ,
- անհատականացված ծառայությունների առաջարկներ,
- հաշվետվություններ ու վերլուծություններ և այլն⁴:

Աշխատանքի այս հատվածում ուսումնասիրվել են CRM արդյունավետությունը գնահատող այնպիսի ցուցանիշների նշանակությունը, ինչպիսիք են՝ հաճախորդի ամբողջ ժամանակահատվածի արժեքը (customer lifetime value), հաճախորդների կապիտալը (customer equity), հաճախորդի եկամտաբերությունը (Return on customer), հաճախորդի ուղղորդումների արժեքը (Customer referral value), հաճախորդների հավատարմության ցուցանիշը (Net promoter score): Ուսումնասիրվել են հաճախորդների սեգմենտավորման՝ գրականության մեջ և պրակտիկայում կիրառվող ուղղությունները, որոնք հիմնվում են հաճախորդի ժողովրդագրական, վարքագծային, ֆինանսական և այլ տվյալների վրա: Աշակվել է սեգմենտավորման եղանակ, որը ընդգրկում է հաճախորդների մի շարք տվյալներ և դրանց համակցություններ ու դրանցում հնարավոր շարժերը (տե՛ս գծապատկեր 1):



Գծապատկեր 1. Հաճախորդների սեգմենտների միջև հնարավոր շարժերը⁵

Աշխատանքում ուսումնասիրվել են շուկայում առաջատար, ֆինանսական ծառայություններ մատուցող ընկերություններին հարմարեցված և ՀՀ բանկերի կողմից կիրառվող մի շարք CRM համակարգեր և իրականացվել վերջիններիս

⁴ Ali M. A., Farooqi R., Akhtar M. A., Alam W., Haque S., Khan M. A. Impact And Significance of CRM in Rural Banking – A Comprehensive Study. Agricultural Mechanization in Asia, 54(2), 2023, p. 12037

⁵ Harutyunyan G. Methods of effective customer segmentation in the banking system. Регион и мир, 5 (54), 2024, p. 178, DOI: 10.58587/18292437-2024.5-174

կողմից առաջարկվող հնարավորությունների և առանձնահատկությունների համեմատական վերլուծություն (տե՛ս աղյուսակ 1): Պարզ է դառնում, որ գոյություն չունի լավագույն CRM համակարգ. այն պայմանավորված է մեծամասամբ տվյալ կազմակերպության նպատակներից և կարիքներից:

Աղյուսակ 1. CRM համակարգերի համեմատական վերլուծություն⁶

Հատկանիշներ	CRM համակարգ						
	Salesforce	HubSpot	Microsoft Dynamics 365	Zoho CRM	Creatio	Bitrix24	SAP CRM
Cloud-Based	Այո	Այո	Այո	Այո	Այո	Այո	Այո
On-Premise	Ոչ	Ոչ	Այո	Այո (սահմանափակ)	Այո	Այո	Այո
Արհեստական բանականություն և մեքենայական ուսուցում	Այո	Այո	Այո	սահմանափակ	սահմանափակ	սահմանափակ	Այո
Մարքեթինգի ավտոմատացում	Այո	Այո	Այո	Այո	սահմանափակ	սահմանափակ	Այո
Վաճառքների ավտոմատացում	Այո	Այո	Այո	Այո	Այո	Այո	Այո
Հաճախորդների սպասարկում	Այո	Այո	Այո	Այո	Այո	Այո	Այո
Գործունեության հատուկ ուղղությունների համարումներ	Այո	Ոչ	Այո	Ոչ	Այո	Ոչ	Այո
Այլ համակարգերի հետ ինտեգրացիա	Այո	Այո	Այո	Այո	Այո	սահմանափակ	Այո
Առանցքից կողափորձամբ աշխատանք	Այո	սահմանափակ	Այո	Այո	Այո	սահմանափակ	սահմանափակ
Շեռախոսային ինվենյարություն կիրառում	Այո	Այո	Այո	Այո	Այո	Այո	Այո
Հոսքերի և ցիկլերի ավտոմատացում	Այո	Այո	Այո	սահմանափակ	Այո	սահմանափակ	Այո
Բազմաթիվ և բազմալեզու	Այո	Այո	Այո	Այո	Այո	Այո	Այո
Մնկատնջություն և համապատասխանություն (GDPR, HIPAA և այլն)	Այո	Այո	Այո	Այո	Այո	սահմանափակ	Այո
Լավագույն տվյալ ընկերությունների համար	Մեծ	Փոքր ու միջին և մարքեթինգային ընկերություններ	Microsoft Ecosystem օգտագործողներ	Փոքր ընկերություններ	Պրոցեսների ավտոմատացում և բանկային հաստատություններ	Բոլորն ինտեգրացված ընկերություններ	Մեծ ընկերություններ
Գնային մակարդակ	Բարձր	Միջին-բարձր	Բարձր	Ցածր-միջին	Միջին	Ցածր	Բարձր

Ատենախոսության երկրորդ՝ «Հաճախորդների հետ հարաբերությունների կառավարման արդի վիճակը ՀՀ բանկային համակարգում» գլխում ուսումնասիրվել է ՀՀ բանկային համակարգի արդի վիճակը, էլեկտրոնային փողի ու ինտերնետ բանկինգի զարգացման ուղղությունները, օրենսդրական հնարավոր կարգավորումները CRM–ի շրջանակներում և վերլուծվել են ՀՀ բանկերում CRM ռազմավարությունների ուղղությունները, արդյունավետությունը և նշանակությունը

⁶ Harutyunyan G., Technological innovations and systems in the field of customer relationship management (CRM). “Region and the World” scientific-analytical journal, volume XVI, No 2 (57), 2025, p. 233, DOI: 10.58587/18292437-2025.2-225

հաճախորդների և ընտրված երեք բանկերի աշխատակիցների հետ իրականացրած սոցիոլոգիական հարցումներից ստացված տվյալների հիման վրա:

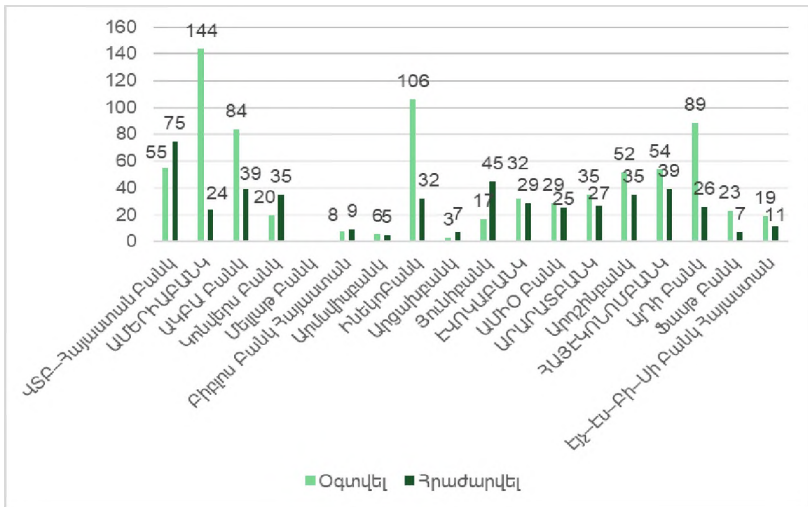
Մինչ միջազգային հետազոտություններում լայնորեն ընդունվում են արդյունավետ CRM-ի և հաճախորդների գոհունակության ու հավատարմության միջև ամուր կապը, այս կապը չի հաստատվել հայկական առևտրային բանկերի համատեքստում: Հաշվի առնելով Հայաստանի բանկային շուկայի առանձնահատուկ բնութագրերը, ներառյալ հաճախորդների վարքագծի, մշակութային գործոնների, տեխնոլոգիական հասունության և CRM ներդրման մակարդակի տարբերությունները, այս՝ համաշխարհային ճանաչում ունեցող փոխհարաբերությունները չեն կարող ավտոմատ կերպով ճշմարիտ համարվել:

CRM-ի և հաճախորդների բավարարվածության ու հավատարմության միջև կապը, ինչպես նաև ՀՀ բանկերի իրականացրած CRM ռազմավարության բաղադրիչների արդյունավետությունը բացահայտելու համար իրականացվել է առցանց հարցում բանկերի B2C հաճախորդների հետ: Հարցման մասնակիցների թիվը 397-ն է, իսկ բանկերի հաճախորդների հնարավոր թվի դեպքում 385 հարցումը բավարար է 95% վստահության մակարդակի և 5% սահմանային սխալի համար:

Հավաքագրված տվյալների հիման վրա բացահայտվել են, թե որ բանկերից են ամենից շատը օգտվում և հրաժարվում ՀՀ-ում, և արդյունքները ներկայացված են գծապատկեր 2-ում: Պարզ է դառնում, որ հարցվողները ամենից շատ օգտվում են ԱՄԵՐԻԱԲԱՆԿԻՑ, ԻնեկոԲանկից, Այդի Բանկից և ԱԿԲԱ Բանկից, որոնց ծառայություններից հրաժարված հաճախորդների թիվը համեմատաբար ցածր է: Ի տարբերություն դրա, ՎՏԲ-Հայաստան Բանկն ունի հրաժարվողների ամենամեծ թիվը:

Հավաքված տվյալների հուսալիությունն ապահովելու համար անցկացվել է ՄաքԴոնալդսի Օմեգա հուսալիության թեստ: Թեստն իրականացվել է առանձին՝ հաճախորդների հետ հարաբերությունների կառավարմանը, հաճախորդների գոհունակությանը և հաճախորդների հավատարմությանը վերաբերող տվյալների վրա: Հաշվարկներն իրականացվել են R համակարգի psych փաթեթի միջոցով: Հիմնական պատճառը, որ ընտրվել է այս մոդելը, այն է, որ այս պարագայում չի ենթադրվում, որ բոլոր բաղկացուցիչներն ունեն հավասարաչափ ազդեցության հնարավորություն⁷: Գործակցի արժեքը բոլոր երեքում էլ բարձր է 0.7-ից, ինչը ցույց է տալիս տվյալների հուսալիությունը:

⁷ Hayes A. F. Coutts J. J. Use Omega Rather than Cronbach's Alpha for Estimating Reliability. But.... Communication Methods and Measures, 2020, 14(1), p. 5, DOI: <https://doi.org/10.1080/19312458.2020.1718629>



Գծապատկեր 2. Բանկերի պրոդյուսներից և ծառայություններից օգտվելու և հրաժարվելու հարաբերակցությունը⁸

Հավաքագրված տվյալների միջոցով գնահատվել են CRM-ի, հաճախորդների գոհունակության և հավատարմության միջև կապի ուժգնությունը կոռելյացիոն և բազմապատիկ ռեգրեսիոն վերլուծական մոդելների միջոցով: Կոռելյացիայի գործակիցները ցույց են տալիս միջին սերտության կապ բոլոր երեքի միջև (տե՛ս աղյուսակ 2): Այն ցույց է տալիս, որ չնայած լայնորեն ընդունված է, որ CRM-ի առաջնային նպատակներից է հաճախորդների գոհունակությունը բարձրացնելը և հավատարմությունը խթանելը, վերլուծության արդյունքների համաձայն, CRM-ը լիովին չի իրացնում իր ներուժը հայկական բանկերում: Գործնականում, կարծես թե, CRM-ի ներդրման որոշ բացթողումներ կամ անարդյունավետ գործողություններ կարող են սահմանափակել դրա ընդհանուր ազդեցությունը: Դրա համար կարող են լինել բազմաթիվ պատճառներ.

- հաճախորդների հավատարմությունն ու գոհունակությունը կախված են տարբեր գործոններից, այդ թվում՝ բանկի հեղինակությունից, ծառայությունների որակից, աշխատավայրից: Այս և այլ գործոններ ազդում են դրանց վրա՝ ստեղծելով ավելի բարդ հարաբերություններ:

⁸ Գծապատկերը կազմվել է հեղինակի կողմից՝ հարցաթերթիկներից ստացված տվյալների հիման վրա

- Որքա՞ն արդյունավետ են CRM գործընթացները և CRM համակարգերը ինտեգրված: Եթե CRM համակարգերը ու գործընթացները լիովին ինտեգրված կամ հարմարեցված չեն հաճախորդների կարիքները բավարարելու համար, դրանք կարող են անհրաժեշտ ազդեցությունը չունենալ հավատարմության կամ գոհունակության վրա:
- CRM բարելավումները կարող են ժամանակ պահանջել հաճախորդների հավատարմության և գոհունակության վրա ազդելու համար և այլն:

Աղյուսակ 2. CRM-ի, հաճախորդների գոհունակության և հաճախորդների հավատարմության միջև կոռելյացիոն կապ⁹

	<i>Հաճախորդների հավատարմություն</i>	<i>CRM</i>	<i>Հաճախորդների բավարարվածություն</i>
<i>Հաճախորդների հավատարմություն</i>	1		
<i>CRM</i>	0.591883	1	
<i>Հաճախորդների բավարարվածություն</i>	0.536049	0.648201	1

Պարզ է դառնում, որ և՛ CRM-ը, և՛ հաճախորդների գոհունակությունն ունեն նշանակալի ազդեցություն հաճախորդների հավատարմության վրա ՀՀ բանկերում. CRM-ի և գոհունակության 1 միավոր աճը կարող է ապահովել հավատարմության համապատասխանաբար 40% և 24% աճ:

⁹ Գծապատկերը կազմվել է հեղինակի կողմից՝ հարցաթերթիկներից ստացված տվյալների հիման վրա

Աղյուսակ 3. CRM-ի, հաճախորդների գոհունակության և հաճախորդների հավատարմության միջև ռեգրեսիոն վերլուծություն¹⁰

Բազմակի R	0.62592035					
R-քառակուսի	0.391776284					
Նորմավորված R-քառակուսի	0.388688854					
Ստանդարտ շեղում	0.419158827					
Ընտրանք	397					
Դիսպերսիոն վերլուծություն						
	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Նշանակելիություն F</i>	
Ռեգրեսիա	2	44.58905285	22.2945264	126.8939799	2.88722E-43	
Մնացորդ	394	69.22348417	0.17569412			
Ընդհանուր	396	113.812537				
	<i>Գործակիցներ</i>	<i>Սղանդարտ շեղում</i>	<i>t</i> <i>վիճակակի</i>	<i>P</i> <i>նշանակելիություն</i>	<i>95%-ից ցածր</i>	<i>95%-ից բարձր</i>
Հաճախորդների հավատարմություն	1.358069763	0.142913041	9.50277	2.03565E-19	1.077102266	1.63903726
CRM	0.403770273	0.050159693	8.04969592	9.9062E-15	0.305156157	0.50238439
Հաճախորդների գոհունակություն	0.247046854	0.047707302	5.17838657	3.57743E-07	0.153254145	0.34083956

Աշխատանքում, բացի CRM-ի և հաճախորդների հավատարմության միջև կոռելյացիոն կապի բնույթը բացահայտումից, ուսումնասիրվել է CRM-ի առանձին բաղադրիչների և հավատարմության միջև փոխհարաբերությունները: Պարզ է դառնում, որ ամենաուժեղ կապը հաճախորդների հավատարմության և բանկի կողմից հաղորդակցության հստակության, ծառայությունների, պրոդուկտների՝ հաճախորդների անձնական կարիքներին հարմարեցման և անձնական ու ֆինանսական տվյալների պաշտպանության միջև է: Նույն բաղադրիչների և հաճախորդների հավատարմության միջև իրականացրած ռեգրեսիոն վերլուծությունը ցույց է տալիս, որ հաճախորդների հավատարմության վրա ամենաբարձր ազդեցությունը կարող է ունենալ հաղորդակցության հստակությունը. բանկի կողմից հաղորդակցության հստակության մեկ միավոր աճը կարող է հանգեցնել հաճախորդների հավատարմության 14.3% աճի:

Հարցումներից հավաքագրված տվյալները ցույց են տալիս, որ ՀՀ բանկային համակարգում հավատարմության դրսևորումը մեծապես պայմանավորված է այնպիսի հանգամանքներով, ինչպիսին են աշխատավայրի և բանկի միջև համագործակցությունը, բանկի կողմից առաջարկվող ծառայությունների պայմաններն ու սակագները, հաճախորդների սպասարկման որակը:

Ատենախոսության այս հատվածում իրականացվել են նաև ՀՀ 3 բանկերի համապատասխան բաժինների աշխատակիցների հետ սոցիոլոգիական

¹⁰ Գծապատկերը կազմվել է հեղինակի կողմից՝ հարցաթերթիկներից ստացված տվյալների հիման վրա

հարցումներ՝ պարզելու վերջիններիս գնահատականը CRM-ի և վերջինիս հարակից ուղղությունների արդյունավետության վերաբերյալ: Երեք բանկերից երկուսը նախորդիվ բացահայտված ամենաշատ օգտվող բանկերից են, իսկ մյուսը՝ ամենաշատ հրաժարված հաճախորդներ ունեցողներից մեկը: Այդ երեք բանկերի կողմից ներկայացված գաղտնիության պահանջի համաձայն, աշխատանքում նրանք անվանվել են Բանկ Ա, Բանկ Բ և Բանկ Գ:

Հավաքագրված տվյալները փաստում են, որ ընտրված երեք բանկերն էլ ունեն ներդրած CRM ռազմավարություններ, որոնց հիմնական նպատակներն ու ուղղությունները իրարից խորապես շատ չեն տարբերվում, սակայն կա բավական տարբերություններ ռազմավարության հստակության, արդյունքների միջև:

Աղյուսակ 4. CRM ռազմավարության նպատակները և կարևորությունը (1–5 սանդղակ) Ա, Բ և Գ բանկերի համար¹¹

<i>CRM ռազմավարության նպատակներ</i>	<i>Բանկեր</i>		
	Բանկ Ա	Բանկ Բ	Բանկ Գ
Ստեղծել հաճախորդների տվյալների համապարփակ բազա	3	4	4
Բարձրացնել հաճախորդների գոհունակության և պահպանման գործակիցները (satisfaction, retention)	5	4	4
Վաճառքի թիմին տրամադրել ճիշտ սեգմենտներ՝ ավելի արդյունավետ վաճառքի և խաչաձև վաճառքի համար	4	4	4.3
Վերլուծել հաճախորդների տվյալները՝ վաճառքի և մարքեթինգի թիմերին ուղղորդելու համար	4	3	4
Առաջարկել անհատականացված պրոդուկտներ/ծառայություններ հաճախորդներին	4	2	4.3
Ներդնել և ավտոմատացնել հավատարմության ծրագրեր	3	3	4.3
Ավտոմատացնել հաճախորդների սպասարկման գործընթացները	4	3	3.7
Նույնականացնել բարձր արժեք ունեցող հաճախորդներին (VIP)	4	3	4

Աղյուսակ 4-ը մատնանշում է բանկերի CRM ռազմավարությունների նպատակների կարևորությունը, և ինչպես երևում է, Ա բանկի CRM

¹¹ Աղյուսակը կազմվել է հեղինակի կողմից՝ հարցաթերթիկներից ստացված տվյալների հիման վրա

ռազմավարության առաջնային նպատակն է հաճախորդների գոհունակության և պահպանման մակարդակների բարձրացումը, Բ բանկի համար՝ վաճառքը, տվյալների համապարփակ բազա ունենալը, գոհունակության և պահպանման մակարդակները բարձրացնելը, իսկ Գ բանկի համար՝ վաճառքը, անհատականացված առաջարկները, հավատարմության ծրագրերը:

Զուգահեռաբար հարցվողները գնահատել են իրենց բանկի CRM ռազմավարությանը վերաբերող մի շարք ուղղություններ, որոնք մեր կողմից խմբավորվել են հինգ խմբերի մեջ (տե՛ս աղյուսակ 5):

Աղյուսակ 5. Ա, Բ և Գ բանկերի CRM ռազմավարությունների հիմնական բաղադրիչների գնահատականները¹²

<i>CRM հիմնական բաղադրիչներ</i>	<i>Բանկեր</i>		
	<i>Բանկ Ա</i>	<i>Բանկ Բ</i>	<i>Բանկ Գ</i>
CRM ռազմավարության հստակություն	4	3	3.3
Հաճախորդների պահպանում/հավատարմություն	4	3	3.35
Հաղորդակցության արդյունավետություն	3.7	3	3.4
Տվյալների անվտանգություն	5	5	4
Հաճախորդների սպասարկման արդյունավետություն	4	4	3

Բանկ Ա–ի սեփական CRM ռազմավարության ուղղություններին տրված գնահատականները գերազանցում են մյուս երկու բանկերի գնահատականները, որը մատնանշում է բանկի հնարավորությունների և արդյունավետության բարձր մակարդակը, որը կարող է պայմանանվորված լինել CRM ռազմավարության և ավտոմատացման համակարգի բավական վաղ ինտեգրմամբ:

Ատենախոսության երրորդ՝ «Հաճախորդների հետ հարաբերությունների կառավարման ռազմավարության կատարելագործման հիմնական ուղղությունները ՀՀ առևտրային բանկերում» գլխում ներկայացվել են ՀՀ առևտրային բանկերում CRM ռազմավարություններում և ուղղություններում առկա խնդիրները և բացերը հաճախորդների և բանկերի աշխատակիցների տեսանկյունից, մշակվել է CRM ռազմավարական մոդել, որը բաղկացած է

¹² Աղյուսակը կազմվել է հեղինակի կողմից՝ հարցաթերթիկներից ստացված տվյալների հիման վրա

գործողությունների հաջորդական հինգ փուլերից և CRM արդյունավետության գնահատման համապարփակ բանաձև՝ բաղկացած 8 ցուցանիշներից:

Բացահայտելու համար CRM բաղկացուցիչների արդյունավետության գնահատման առկա բացերը՝ աշխատանքում իրականացվել է բացերի վերլուծություն (gap analysis)՝ հիմնվելով SERVQUAL վերլուծության մոդելի վրա: Արդյունքում եզրակացվել է, որ նախորոշված 5 ուղղություններից մեծ մասում գոյություն ունեն հաճախորդների և աշխատակիցների գնահատականների միջև ընկալման բացեր: Հատկանշական է, որ Ա Բանկը՝ լինելով հավաքագրված տվյալների հիման վրա ՀՀ-ում ամենաշատ օգտվողներ ունեցող բանկերից մեկը, գնահատականների մեծ մասում գերազնահատում է սեփական հնարավորություններն ու արդյունավետությունը և զուգահեռաբար զիջում է գրեթե բոլոր արդյունքներով Ա՝ Բանկ Բ-ին, և՛ Բանկ Գ-ին: Հետազոտության արդյունքում պարզ է դարձել, որ Բանկ Ա-ում թույլ է ներդրված հաճախորդների հետ հետադարձ կապի և վերջիններից կարծիքների հավաքագրման մեխանիզմները, որը մեծապես կարող է ազդել սեփական գնահատումների ճշգրտության վրա՝ չհամապատասխանելով հաճախորդների ընկալումների հետ:

Աշխատանքում բազմիցս ուսումնասիրվել է CRM և հաճախորդների հավատարմության միջև առկա կապը և ուղղությունները, ուստի աշխատանքի այս հատվածում առկա տվյալների հիման վրա հաշվարկվել է նշված երեք բանկերի հաճախորդների հավատարմության գործակիցը (Net promoter score - NPS) (ընդունում է -100-ից մինչև 100 արժեքները), և արդյունքում Ա Բանկի ցուցանիշը կրկին զիջում է մյուս երկուսի ցուցանիշներին, չնայած երեքն էլ ունեն դրական հավատարմության գործակից: NPS արդյունքները հաստատում են, որ իրական հաճախորդների հավատարմությունը միայն գոհունակության մասին չէ, այլ գործողության, այսինքն՝ խորհուրդ տալու պատրաստակամության մասին:

- Բանկ Ա – 18.8
- Բանկ Բ – 27.02
- Բանկ Գ – 21.42

Աշխատության շրջանակում մշակվել է հաճախորդների հետ հարաբերությունների կառավարման (CRM) ռազմավարական մոդել, որը բաղկացած է գործողությունների հաջորդական հինգ փուլերից՝

- մշակել CRM ռազմավարություն,
- կառուցել CRM նախագծի հիմքեր,
- ընտրել համակարգ և տեխնոլոգիական գործընկեր,
- իրականացնել նախագիծը,
- գնահատել արդյունավետությունը:

Ներկայացված մոդելը առանձնանում է ՀՀ առևտրային բանկերում կիրառելիության, ճկունության և տեխնոլոգիական հարմարվողականության բարձր աստիճանով: Այն կառուցված է առաջատար միջազգային փորձի համադրմամբ՝ տեղայնացված հայկական շուկայի առանձնահատկություններին համահունչ:

Աշխատանքում իրականացրած հետազոտությունների և ուսումնասիրությունների հիման վրա՝ երրորդ փուլի արդյունավետության բարձրացման համար առաջարկվել են գործողությունների հետևյալ ուղղությունները՝ անհատականացում և հաճախորդների սեգմենտավորում, հաղորդակցության բարելավում, հավատարմության ծրագրերի և պահպանման ջանքերի ամրապնդում, հետադարձ կապի և հաճախորդների սպասարկման հուսալի համակարգերի ներդրում, տվյալների անվտանգության ապահովում:

Ռազմավարության ներդրման կարևորագույն փուլերից է հինգերորդ փուլը՝ արդյունավետության գնահատում: Աշխատանքում մշակվել և առաջարկվում է կիրառել ութ ցուցանիշներից բաղկացած նոր բանաձև, որը գնահատում է CRM ընդհանուր ջանքերի արդյունավետությունը տվյալ բանկում: Բանաձևը ընդգրկում է չափանիշներ, որոնք արտացոլում են հաճախորդի կյանքի ողջ ցիկլը և հարաբերությունների որակը: Մշակված բանաձևում ընդգրկված ցուցանիշներն են՝ հաճախորդների ձեռքբերման մակարդակը (acquisition rate), հաճախորդների պահպանման մակարդակը (կամ հաճախորդների կորուստ) (customer retention rate, customer churn rate), հաճախորդների գոհունակության մակարդակը (satisfaction rate), հաճախորդների հավատարմության մակարդակը (Net Promoter Score), խաչաձև վաճառքների և վերավաճառքի մակարդակը (cross-sell and upsell rate) , ֆինանսական արդյունքներ/հաճախորդների ամբողջ ժամանակահատվածի արժեքը (CLV), թվային ներգրավածության մակարդակը (digital adoption) և հաճախորդների արձագանք մակարդակ (customer response rate – անհատանակացված առաջարկներից, հաղորդակցությունից): CRM-ի արդյունավետությունը գնահատող առաջարկվող բանաձևը պարունակում է վերը ներկայացված բոլոր գործակիցները և ունի հետևյալ տեսքը՝

$$CRM \text{ արդյունավետության գործակից} = \sum_{i=1}^8 w_i * S_i \quad (1)$$

որտեղ՝

- i -ն յուրաքանչյուր հերթական գործակցի համարն է,
- S -ը՝ գործակցի արժեքը,
- w -ն՝ գործակցին տրված կշիռը:

Աշխատանքում, հիմնվելով վերլուծական աստիճանակարգության մեթոդի (Analytic Hierarchy Process - AHP) վրա, բանաձևի կշիռները հաշվարկվել են Այրի

Բանկ-ի համար՝ փաստելով, որ բանկի համար առաջնային կարևորություն ունեն հաճախորդների հավատարմության, արժեքի և գոհունակության բարձրացումը՝ անուշադրության չմատնելով մյուս հատկանշված ուղղությունները: Ցուցանիշների կշիռները ունեն հետևյալ տեսքը՝

- հաճախորդների ձեռքբերման մակարդակ – 0.107 – 10,7%,
- հաճախորդների պահպանման մակարդակ – 0.117 – 11.7%,
- հաճախորդների գոհունակության մակարդակ – 0.131 – 13.1%,
- խաչաձև վաճառքների և վերավաճառքի մակարդակ – 0.089 – 8.9%
- հաճախորդների ամբողջ ժամանակահատվածի արժեք – 0.133 – 13.3%,
- թվային ներգրավածության մակարդակը (digital adoption) – 0.111 – 11.1%,
- հաճախորդների արձագանքման մակարդակը – 0.124 – 12.4%,
- հաճախորդների հավատարմության մակարդակ – 0.185 – 18.5%:

CRM ռազմավարության մշակման վերը ներկայացված 5 փուլերը տեղայնացվել են կրկին ԱյԴի Բանկի օրինակով.

Աղյուսակ 5. ԱյԴի Բանկում CRM ռազմավարության փոփոխության քայլերի հաջորդականություն¹³

Իրագործման փուլ	Կիրառման կոնկրետ քայլ ԱյԴի Բանկում
Ռազմավարական նախագծում	CRM տեսլականի սահմանում՝ «Մեկ հաճախորդ – մեկ պատուհան» մոտեցմամբ: Հաճախորդների սեգմենտավորում՝ ըստ վարկային պատմության և շահագործման հարթակների (մոբայլ/մասնաճյուղ/web):
Ինստիտուցիոնալ ձևավորում	Սպասարկման, վարկային և CRM բաժինների համատեղ աշխատանքային խմբի ձևավորում և ներքին գործընթացների քարտեզագրում՝ հաճախորդի lifecycle-ի ամբողջ շրջանակով:
Տեխնոլոգիայի ընտրություն	Creatio համակարգի խորը ինտեգրում բանկի բոլոր հնարավոր ստորաբաժանումների աշխատանքում, հատկապես՝ սպասարկման բաժինների և կոնտակտային կենտրոնի:
Իրականացում	Հաճախորդների սպասարկման պիլոտային փորձ՝ ապահովելով համապատասխան աշխատակիցների ուսուցումը:
Արդյունավետության գնահատում	CRM արդյունավետության գնահատում ներկայացված և գործող ցուցանիշների միջոցով:

¹³ Աղյուսակը կազմվել է հեղինակի կողմից

Ատենախոսությունը եզրափակվում է «**Եզրակացություններ**» բաժնով, որտեղ ատենախոսական աշխատանքում իրականացված ուսումնասիրությունների արդյունքների հիման վրա ձևակերպվել են հետևյալ ընդհանրական եզրակացությունները և առաջարկությունները.

- շուկայավարման արդի պայմաններում յուրաքանչյուր կազմակերպության, այդ թվում՝ բանկերի, հաջողության գրավականներից մեկը հաճախորդների հետ հարաբերությունների կառավարման ռազմավարության ու գործընթացների ներդրումն է: Այն առաջարկում է ընկերություններին բազում հնարավորություններ՝ սկսած հաճախորդների հավատարմության աճից մինչև հաճախորդների սպասարկման կենտրոնների ավտոմատացումը:
- Հաճախորդների հետ հարաբերությունների կառավարման ռազմավարության արդյունավետության գնահատման համար խիստ կարևոր է բանկերում ներդնել համապատասխան ցուցանիշների հաշվարկման պրակտիկան, որոնք հիմք են հանդիսանալու գործընթացներում և որոշումներում փոփոխություններ կատարելու համար: Նման ցուցանիշները բազմաթիվ են, սակայն գոյություն ունեն մի քանիսը, որոնց կիրառումը անկյունաքարային է:
- Հաճախորդների հետ հարաբերությունների կառավարման արդյունավետ ուղղություններ ունենալու համար նշանակալի է աշխատել ոչ թե հաճախորդների ամբողջ բազայի, այլ առանձին սեգմենտների հետ: Այս սեգմենտները կարելի է խմբավորել ըստ մի շարք չափորոշիչների, որի արդյունքում վաճառքների ուղղությամբ ներդրված ջանքերը կարող են տալ առավելագույն արդյունք, եթե սեգմենտները ճիշտ են ձևավորված: Բանկերում հաճախորդների հետ հարաբերությունները կառավարելու համար աշխատանքում առաջարկվում է սեգմենտավորման համապարփակ եղանակ, որը առկա մի շարք եղանակների համախումբ է և ամենակարևորը՝ ընդգրկում դրանց միջև առկա շարժերի ուղղությունները: ՀՀ բանկերում CRM ռազմավարությունները պետք է կենտրոնանան հաճախորդների անհատականացված փորձի վրա՝ օգտագործելով տարբեր մոդելներից ստացված հաճախորդների սեգմենտների մանրամասն տվյալները:
- Հաճախորդների հետ հարաբերությունների կառավարման ռազմավարության առավելագույն արդյունավետությունը կարելի է ստանալ համապատասխան տեխնոլոգիական համակարգերի և գործիքների ներդրմամբ: Միջազգային շուկայում գոյություն ունեն բազում

CRM համակարգեր և վստահաբար չենք կարող մատնանշել՝ դրանցից որն է ամենալավը կամ հակառակը: Նախքան որևէ համակարգ ընտրելը և ինտեգրելը, բանկերը պետք է սահմանեն իրենց կարիքներն ու նպատակները: Աշխատանքում ներկայացված CRM համակարգերի համեմատական վերլուծությունը նույնպես փաստում է, որ գոյություն չունեն լավագույն համակարգեր, այլ կան նպատակներին ավելի համապատասխան, տարբերակներ: CRM գործընթացների իրականացումը առանց տեխնոլոգիական որևէ համակարգի ներդրման և՛ բանկերի, և՛ ցանկացած այլ տեսակի գործունեություն իրականացնող կազմակերպության համար անհնարին, կամ շատ բարդ է, որի պարագայում էլ արդյունավետությունը չի գրանցում մեծ հաջողություններ: Առաջարկվում է նաև ինտեգրել մեքենայական ուսուցման և արհեստական բանականության գործիքներ՝ հաճախորդների տվյալների վերլուծությունները, անհատականացման հնարավորությունները բարելավելու համար:

- Բանկային համակարգում CRM գործընթացների հետ խիստ առնչություն ունեն բանկերի մոբայլ կամ վեբ հավելվածների կիրառությունը, նորարարությունները: Պարզ է դառնում, որ բանկերի հաճախորդները մեծամասամբ օգտվում են այդ համակարգերից իրենց առօրյա գործառնությունները կատարելու համար՝ բանկերի մասնաճյուղեր այցելելուց խուսափելու համար: Այս համակարգերի ամենօրյա կատարելագործումը նույնպես կխթանի հաճախորդների հավատարմությունն ու գոհունակությունը, որոնք ուղղակի կապ ունեն հաճախորդների հետ հարաբերությունների կառավարման հետ և վերջինիս մաս են կազմում:
- ՀՀ բանկային համակարգում հաճախորդների հետ հարաբերությունների կառավարման գործընթացների վրա ՀՀ օրենսդրական ակտերը և ԿԲ կարգավորումները ունեն ուղղակի ազդեցություն՝ հատկապես տվյալների պահպանման և հաճախորդների սպասարկման ուղղություններով:
- ՀՀ բանկերում հաճախորդների հավատարմությունը գրեթե բոլոր բանկերի պարագայում միջինից բարձր է գնահատվում հաճախորդների կողմից (3-ից բարձր, որտեղ 5-ը առավելագույն գնահատականն է): Սա խոսում է այն մասին, որ հաճախորդները պատրաստ չեն ցանկացած պահի թողնել իրենց բանկը և օգտվել մրցակից բանկերի առաջարկած ծառայություններից, սակայն բանկերի նկատմամբ հավատարմությունը հաճախորդների համար դեռևս պայմանավորված են այնպիսի

հանգամանքներով ինչպիսիք են աշխատավայրի և բանկի համագործակցությունը, բանկի՝ արտոնյալ տոկոսադրույքով վարկեր տրամադրելը: Առաջարկվում է կիրառել հաճախորդների տվյալների և նախասիրությունների վրա հիմնված համապարփակ հաճախորդների հավատարմության և պարզևատրման ծրագրեր՝ երկարաժամկետ հարաբերություններ խթանելու համար, որը կընդգրկի հաճախորդների ընդգրկման փուլից մինչև պահպանման, վերաակտիվացման, հավատարմության փուլերը:

- Համաշխարհային պրակտիկայում և գրականության մեջ բազմաթիվ ուսումնասիրություններ ցույց են տվել, որ CRM-ը ունի սերտ կապ հաճախորդների հավատարմության և գոհունակության հետ: Աշխատանքում ներկայացված հետազոտությունները ցույց են տալիս միջին սերտ կոռելյացիոն կապ, որը փաստում է այն հանգամանքը, որ ՀՀ բանկերում ներդրված է CRM ռազմավարության տարրեր, սակայն դրանց արդյունավետությունը դեռ չի գտնվում բավարար մակարդակի վրա և ունի բարելավման շատ ուղղություններ: CRM-ի և գոհունակության մեկ միավոր աճը կարող է ապահովել հավատարմության համապատասխանաբար 40% և 24% աճ:
- Հաճախորդների հավատարմության և հաճախորդների գոհունակության վրա ունի ազդեցություն CRM-ը, սակայն իր բաղադրիչներից ամենաուժեղ կապը վերջիններիս հետ դրսևորում են համապատասխանաբար հաղորդակցության հստակությունը, տվյալների պաշտպանությունը, ծառայությունների հարմարեցումը հաճախորդների կարիքներին և հաղորդակցության արդյունավետությունը, հստակությունը, մարքեթինգային ակցիաներից ու արշավներից լիովին տեղեկացված լինելը: Հաճախորդների հավատարմության վրա ամենաշատ ազդեցություն ունի հաղորդակցության հստակությունը (բանկի կողմից հաղորդակցության հստակության մեկ միավոր աճը կարող է հանգեցնել հաճախորդների հավատարմության 14.3%-ով աճի)
- Կան բանկեր, որոնք արդեն երկար ժամանակ է, ինչ ներդրել են CRM ռազմավարություն ու համակարգեր և միաժամանակ կան այնպիսիները, որոնք չունեն նշվածները: Չնայած հայկական բանկերը գտնվում են հաճախորդների հետ հարաբերությունների կառավարման (CRM) հասունության տարբեր փուլերում, նրանք բոլորը հաճախորդների հետ հարաբերությունների կառավարումը համարում են իրենց երկարաժամկետ հաջողության կարևոր գրավականներից: ՀՀ բանկերի

համար CRM-ի կիրառման հիմնական նպատակներն են՝ հաճախորդների պահպանումը, հավատարմությունը, տվյալների անվտանգությունը, հաճախորդների սպասարկումը և այլն:

- ՀՀ բանկային համակարգում ներդրված CRM ռազմավարության աշխատանքի արդյունավետության գնահատականներում առկա են բազմաթիվ տարբերություններ հաճախորդների և բանկերի աշխատակիցների տեսանկյունից: Այդ բացերը դրսևորվում են հաճախորդների հավատարմության, պահպանման, տվյալների անվտանգության, հաճախորդների սպասարկման և հաղորդակցության արդյունավետության ուղղություններում: Ուսումնասիրված երեք բանկերում էլ այս բոլոր ուղղություններում նկատվում են բացեր բանկերի կողմից իրենց արդյունքների և՛ գերազնահատմամբ, և՛ թերազնահատմամբ:
- Աշխատանքում մշակված CRM ներդրման ռազմավարությունը բաղկացած է հինգ հիմնական փուլերից և վերջինիս արդյունավետությունը պայմանավորված է այդ բաղադրիչներից յուրաքանաչյուրի համապարփակ պլանավորմամբ և իրագործմամբ՝ CRM ռազմավարության մշակում, CRM նախագծի հիմքերի սահմանում, CRM համակարգի և տեխնոլոգիական գործընկերոջ ընտրություն, նախագծի իրականացում, արդյունավետության գնահատում: CRM-ի արդյունավետության շարունակական գնահատումը իրականացվում է բազմաթիվ ցուցանիշների միջոցով և աշխատանքում ներկայացված է վերջինս գնահատող համապարփակ բանաձև՝ բաղկացած 8 ցուցանիշներից: Ռազմավարության ներդրման փուլերը և բանաձևի կիրառման գործընթացը ներկայացված է ԱյԴ-ի Բանկի օրինակով:

Ատենախոսության հիմնական արդյունքները և դրույթները հրատարակվել են հետևյալ գիտական հոդվածներում՝

1. **Հարությունյան Գ.**, Ինտերնետ բանկինգը ՀՀ առևտրային բանկերում, դրանց համեմատական վերլուծությունը, զարգացման խոչընդոտները, «**Տարածաշրջան և աշխարհ**» գիտավերլուծական հանդես, N3, 2020, էջ 147-153
2. **Harutyunyan G.**, Customer relationship management (CRM) indicators as business evaluation measurements. «**ALTERNATIVE**» quarterly academic journal, 2, 2023, p. 82-90
3. **Harutyunyan G.**, Impact of CRM on Customer Satisfaction and Customer Loyalty in Armenian Banks. «**Messenger of ASUE**», 2(77), 2024, p. 93-110, DOI: 10.52174/1829-0280_2024.2-93
4. **Harutyunyan G.**, Methods of effective customer segmentation in the banking system. «**Region and the World**» Scientific-Analytical Journal, 5 (54), 2024, p. 174-178, DOI: 10.58587/18292437-2024.5-174
5. **Harutyunyan G.**, Technological innovations and systems in the field of customer relationship management (CRM). «**Region and the World**» scientific-analytical journal, volume XVI, No 2 (57), 2025, p. 225-235, DOI: 10.58587/18292437-2025.2-225
6. **Harutyunyan G.**, Comparative analysis of crm strategies and outcomes in armenian banks. «**SCIENTIFIC ARTSAKH**», 1(24), 2025, p. 271-282, DOI: 10.52063/25792652-2025.1.24-271
7. **Harutyunyan G., Mkhitaryan Kh.**, Gap analysis of CRM between banks and customers in Armenia. «**The Problems of Social-Economic Development Collection of Articles**» 1(12), 2025, p. 409-427, DOI: <https://doi.org/10.61615/25792679-2025.1.12-pl-28>, 409-427

АРУТЮНЯН ГОР САРИБЕКОВИЧ
ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ
КЛИЕНТСКИМИ ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ В КОММЕРЧЕСКИХ БАНКАХ РА

Диссертация представлена на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.02 - “Экономика и управление народным хозяйством и его отраслями”.

Защита диссертации состоится 25-го июля 2025 года в 14:00 на заседании Специализированного совета по экономике 014 Комитета по высшему образованию и науке Республики Армения, действующего в Армянском государственном экономическом университете, по адресу: 0025, ул. Налбандяна 128, г. Ереван, РА.

АННОТАЦИЯ

В современных сложных и конкурентных условиях разработка и реализация клиентоориентированных стратегий является приоритетной задачей для коммерческих банков. В текущей конкурентной среде необходимость детального изучения данных клиентов приобрела особое значение не только для краткосрочного, но и долгосрочного планирования. Применение новых технологий и цифровых платформ позволяет банкам собирать обширные данные о своих клиентах, что побуждает банки внедрять стратегии управления взаимоотношениями с клиентами (Customer Relationship Management, CRM), основанные на анализе данных и комплексных системах вовлечения клиентов. Управление взаимоотношениями с клиентами представляет собой стратегический процесс выбора тех клиентов, которых компания может обслуживать наиболее выгодно, формируя эффективное взаимодействие между компанией и клиентами. Конечной целью является оптимизация текущей и будущей ценности клиентов для компании.

Примечателен тот факт, что CRM как направление управления и маркетинга практически не изучен в армянской литературе, при этом исследований, проведённых в зарубежной литературе, также сравнительно немного. Для банковской системы CRM предлагает множество возможностей, внедрение каждой из которых обеспечивает банкам конкурентные преимущества, особо значимые в современных рыночных условиях. Проведённые исследования показывают, что уровень внедрения CRM-систем и стратегий в армянских банках всё ещё ограничен, а повышение удовлетворённости и лояльности клиентов требует глубокого развития CRM-процессов.

Цель и задачи исследования: Основной целью исследования является выявление путей повышения эффективности управления взаимоотношениями с клиентами (CRM) в коммерческих банках Республики Армения. Для достижения заявленной цели в диссертации были поставлены и решены следующие основные **задачи**:

- изучить экономико-методологические и концептуальные основы управления взаимоотношениями с клиентами в банковской системе,

- изучить и проанализировать сущность и особенности показателей оценки эффективности управления взаимоотношениями с клиентами,
- изучить и проанализировать методы сегментирования клиентов, обобщить существующие подходы и представить структурированный подход к сегментации,
- изучить и с помощью сравнительного анализа оценить существующие на практике CRM-системы и их инновационные решения,
- проанализировать степень и интенсивность взаимосвязи CRM-процессов с уровнем лояльности и удовлетворённости клиентов в банковской системе РА,
- проанализировать эффективность и направления CRM-стратегий и систем, внедрённых в банках РА,
- выявить существующие расхождения в восприятии направлений CRM-стратегий и результатов CRM-процессов с точки зрения клиентов и сотрудников банков,
- разработать комплексную стратегию внедрения CRM-процессов в банках Республики Армения и определить направления совершенствования,
- разработать формулу расчёта оценки эффективности CRM в банковской системе Республики Армения.

Объектом исследования является система управления взаимоотношениями с клиентами в коммерческих банках Республики Армения. **Предметом исследования** выступают направления и стратегии управления взаимоотношениями с клиентами в коммерческих банках Республики Армения.

Научная новизна диссертации. На основе исследования, проведенного в рамках диссертации, получен ряд результатов, из которых основными положениями, отражающими научную новизну, являются:

- С помощью корреляционного и множественного регрессионного анализа эмпирически подтверждена интенсивность и сила взаимосвязи процессов управления взаимоотношениями с клиентами с уровнем лояльности и удовлетворённости клиентов.
- Применение методологии SERVQUAL и анализа разрывов (Gap Analysis) позволило выявить существенные системные расхождения в восприятии эффективности CRM-стратегии между клиентами и банковскими сотрудниками, что указывает на нарушение сбалансированности между ожиданиями и реальным опытом по компонентам CRM и требует целенаправленного стратегического пересмотра для повышения клиентоориентированности.
- Разработана комплексная стратегия внедрения процессов управления взаимоотношениями с клиентами, включающая чётко структурированные пять последовательных этапов, адаптированных под институциональные и технологические особенности коммерческих банков Республики Армения.
- Предложена многокомпонентная формула оценки эффективности CRM-стратегии, веса компонентов которой определены методом анализа иерархий (АНР) с использованием данных АйДи Банка. Данная модель позволяет всесторонне измерять эффективность стратегии как с точки зрения удовлетворённости клиентов, так и внутренних операционных показателей банков.

HARUTYUNYAN GOR SARIBEK
MAIN DIRECTIONS FOR IMPROVING CUSTOMER RELATIONSHIP
MANAGEMENT IN COMMERCIAL BANKS OF THE RA

The abstract of the dissertation is submitted for pursuing the degree of Ph.D. in Economics in the field 08.00.02 - "Economy, the economics of its spheres and control".

The defense of the dissertation will take place at 14:00 on July 25, 2025 at the Meeting of the Specialized Council 014 in Economics of the Higher Education and Science Committee of the Republic of Armenia acting at the Armenia State University of Economics. Address: 128 Nalbandyan Street, Yerevan, 0025, RA.

ABSTRACT

In today's complex and competitive environment, developing and implementing customer-centric strategies is a priority task for commercial banks. Under modern competitive conditions, the necessity of thoroughly analyzing customer data has become increasingly significant, not only for short-term but also for long-term planning. The adoption of new technologies and digital platforms enables banks to collect extensive data about their customers, prompting banks to adopt customer relationship management (CRM) strategies based on data analysis and comprehensive customer engagement systems. CRM is a strategic process of selecting customers whom the company can serve most profitably, shaping interactions between the company and these customers. The ultimate goal is to optimize the current and future value of customers for the company.

It is noteworthy that CRM as a branch of management and marketing has been scarcely studied in Armenian literature, and research carried out in foreign literature is also relatively limited. For the banking industry, CRM provides numerous opportunities, each of which grants banks competitive advantages that are particularly critical in contemporary market conditions. Conducted studies indicate that the level of CRM systems and strategies implementation in Armenian banks is still limited, and enhancing customer loyalty and satisfaction requires deeper development of CRM processes.

The Purpose and Objectives of the Research: The main purpose of this research is to identify ways to enhance the effectiveness of customer relationship management (CRM) in the commercial banks of the Republic of Armenia. In order to achieve the stated goal, the following tasks were proposed and solved in the dissertation:

- Investigate the economic-methodological and conceptual foundations of customer relationship management in the banking sector.
- Research the essence and characteristics of performance evaluation indicators for CRM.
- Analyze the forms of customer segmentation and, by consolidating existing approaches, present a structured segmentation method.
- Study and comparatively analyze existing CRM systems and their innovations in practice.

- Assess the strength and intensity of the relationship between CRM processes and customer loyalty and satisfaction in Armenia's banking system.
- Study the effectiveness and directions of CRM strategies and systems implemented in Armenian banks.
- Identify perception gaps regarding CRM strategy directions and process outcomes from the perspectives of customers and bank employees.
- Develop a comprehensive strategy for implementing CRM processes in Armenian banks and identify paths for improvement.
- Create a formula for evaluating CRM effectiveness specifically tailored to the Armenian banking system.

The research object is the customer relationship management (CRM) system in the commercial banks of the Republic of Armenia. **The subject of the research** is the directions and strategies of customer relationship management in Armenian commercial banks.

The scientific novelty of the dissertation. Based on the research conducted within the framework of the dissertation, a number of results were obtained, among which the main provisions reflecting scientific novelty are:

- Through correlation and multiple regression analysis models, the intensity and strength of the interaction between CRM processes and customer loyalty and satisfaction were empirically confirmed.
- Using SERVQUAL methodology and Gap analysis, significant systemic discrepancies were identified between customers' and bank employees' perceptions of CRM strategy effectiveness, highlighting imbalances between expectations and actual experiences of CRM components. This necessitates targeted strategic revisions to enhance customer-centricity.
- A comprehensive strategy for implementing CRM processes has been developed, consisting of clearly structured five sequential phases adapted to the institutional and technological characteristics of commercial banks in the Republic of Armenia.
- A multidimensional formula for evaluating the effectiveness of CRM strategies was proposed, with component weights determined through the Analytic Hierarchy Process (AHP), utilizing data from ID Bank. This model enables comprehensive measurement of strategic effectiveness from both customer satisfaction and internal operational banking metrics perspectives.

