

**«УНІВЕРСИТЕТ «КРОК»  
Кафедра маркетингу та поведінкової економіки**

Барков Андрій Валерійович

**Кваліфікаційна робота магістра  
«Маркетингові стратегії організацій сфери послуг»**

075 «Маркетинг»

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр

Кваліфікаційна робота містить результати власних доробок. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело



А. Б. Барков

Науковий керівник

**Петрова Ірина Леонідівна,  
д. е.н., професор**

Київ — 2024

## ПЛАН

Вступ.....	3
Розділ 1. Теоретичні основи маркетингової стратегії організації сфери послуг.....	6
1.1. Основні елементи маркетингової стратегії організації сфери послуг .....	6
1.2. Методи портфельного аналізу клієнтів .....	20
1.3. Концепція CRM, як найбільш ефективна стратегія управління взаємовідносинами з клієнтами .....	26
Висновки до розділу 1.....	38
Розділ 2. Оцінка впливу стратегії взаємовідносин з клієнтами на маркетинг ТОВ «Фінансова Компанія «Надія України» .....	40
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Фінансова Компанія «Надія України».....	40
2.2. Аналіз маркетингової політики компанії.....	47
2.3. Оцінка взаємовідносин з клієнтами.....	53
Висновки до розділу 2.....	63
Розділ 3. Рекомендації з підвищення ефективності взаємовідносин з клієнтами на ринку фінансових послуг.....	65
3.1. Рекомендації щодо вдосконалення маркетингової діяльності підприємства... ..	65
3.2. Рекомендації щодо підвищення ефективності маркетингової діяльності та зростання кредитного портфелю за рахунок запровадження нової стратегій взаємовідносин з клієнтами.....	68
3.3. Розробка програм лояльності .....	85
Висновки до розділу 3.....	95
Висновки і пропозиції .....	97
Перелік використаних джерел.....	102

## ВСТУП

Після перемоги України трансформація економіки шляхом економічних, політичних і соціальних реформ, поступова інтеграція з ЄС та НАТО передбачає суттєву модернізацію економічного простору країни, що охоплює дві взаємозалежні системи — сферу матеріального виробництва та індустрію послуг. Об'єктивною рисою сучасного розвитку є пріоритет соціальних аспектів, тому наука, ставлячи за основу досліджень діяльність людини, соціальних груп і суспільства загалом, висуває в якості цільових орієнтирів соціально-економічного розвитку ті напрями господарської діяльності, що визначають весь комплекс ефективних складових людського розвитку у взаємозв'язку економічних, соціальних і екологічних аспектів. У цьому контексті рівень розвитку невиробничої сфери, а саме сфери послуг є одним із найважливіших показників стану соціально-економічного комплексу будь-якої країни. На користь цього свідчать сучасні тенденції у розвитку світового господарства, а саме: зростання частки індустрії послуг у валовому внутрішньому продукті та зайнятості країн Західної Європи та Північної Америки.

Сучасне суспільство дедалі більше перетворюється на суспільство послуг. Ринок послуг з'явився раніше ніж ринок виробництва. Сучасний маркетинг з'явився тільки у 20-му столітті, через це він спочатку спеціалізувався на товарних ринках, ситуація змінилась лише у 70-х роках 20-го століття. Незважаючи на важливість галузі послуг у економіці країни, стратегічний розвиток сфери послуг в Україні не одержав належного поширення. Однією з найвагоміших причин відставання в розвитку індустрії й сфери послуг загалом є недостатня розробка й реалізація маркетингових механізмів управління ними на рівні суб'єктів господарювання. Основу такого механізму складає комплекс і стратегії маркетингу, які визначають результати маркетингової тактичної діяльності, тобто повсякденного реального управління підприємством. Таким чином, розробка ефективної маркетингової

стратегії у сфері послуг є актуальною проблемою, що і визначає важливість проблематики магістерського дослідження.

Актуальність проблематики розвитку сервісної сфери підкріплюється високим рівнем інтересу учених-економістів та маркетологів до теоретичних і практичних аспектів розвитку й управління послугами, маркетингу послуг, зокрема О.М. Азарян, Б.В. Буркинський, Н.М. Внукова, О.В. Гаврилюк, М.І. Долішній, В.І.Карсекін, О.В. Майдебуря, А.Ф. Мельник, А.В. Сидорова, Л.М. Ткаченко, О.С. Поважний, М.Г. Чумаченко, а також закордонних учених — А. Парасурмана, А. Острома, Д. Лакобуссі, П. Постма, В. Цайтамла, М.Бітнер, Б.Бумса, Г. Беквіта, Дж. Каллітона, Н. Бордена, Дж. МакКарті, Ф.Котлера, К.Лавлока, М.В. Фербера, Р. Земке.

**Метою даної дипломної роботи** є теоретико-методичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо формування маркетингових стратегій на прикладі ТОВ «Фінансова компанія «Надія України».

Відповідно до поставленої мети у роботі поставлено і послідовно виконано такі **завдання**:

- дослідити теоретичні основи маркетингових стратегій сфери послуг;
- з'ясувати особливості маркетингових стратегій розвитку сервісної сфери у ринковій економіці;
- проаналізувати маркетингову політику ТОВ «Фінансова компанія «Надія України»;
- обґрунтувати маркетингову стратегію взаємовідносин з клієнтами ТОВ «Фінансова компанія «Надія України»;
- розробити заходи щодо вдосконалення маркетингового менеджменту.

**Об'єктом дослідження** є процес маркетингові стратегії українського товариства з обмеженою відповідальністю «Фінансова компанія «Надія України», однієї з небагатьох фінансових організацій, що дійсно сприяє розвитку малого та середнього бізнесу в Україні.

**Предметом дослідження** є методи, способи і прийоми формування маркетингової стратегії на ринку послуг як основи маркетингової діяльності підприємства сфери послуг.

Теоретичну та методологічну базу дипломної роботи склали праці відомих зарубіжних та українських дослідників — як теоретиків, так і практиків у сфері маркетингу та загального управління господарською діяльністю підприємств.

У роботі використані методи аналізу і синтезу, індукції та дедукції — під час розгляду сутності комплексу маркетингу; метод системно-структурного аналізу — при дослідженні та систематизації методичного інструментарію маркетингову при керуванні елементів комплексу маркетингу; економіко-статистичні методи — при соціально-економічній оцінці господарської діяльності підприємства ТОВ «Фінансова компанія «Надія України» та сегменту ринку з аналогічною пропозицією товарів та послуг; за допомогою SWOT-аналізу досліджено середовище функціонування ТОВ «Фінансова компанія «Надія України», визначено конкурентоспроможність підприємства; обґрунтування розробки і удосконалення асортиментної стратегії та розробка відповідних заходів маркетингового менеджменту здійснено за допомогою методів порівняння, систематизації та узагальнення; методи чутливості метод сценаріїв — при аналізі ризиків. Інформаційна база дипломного дослідження — матеріали статистичної, фінансової звітності та аналіз конкурентів ТОВ «Фінансова компанія «Надія України», українські та закордонні періодичні видання, ресурси Інтернет.

Практична цінність дипломної роботи полягає у розробці конкретних пропозицій щодо удосконалення маркетингової стратегії на ринку послуг, зокрема, впровадження нових послуг; реалізація запропонованих розробок дасть змогу підвищити ефективність та конкурентоспроможність зазначеного суб'єкта господарювання.

# РОЗДІЛ 1.

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ СФЕРИ ПОСЛУГ

### 1.1. Основні елементи маркетингової стратегії організації сфери послуг

На сьогодні однією з найважливіших закономірностей розвитку економіки у всьому світі є взаємозв'язок економічного зростання і підвищення ролі послуг в національній економіці. Це пов'язано з ускладненням виробництва, насиченням ринку товарами як повсякденного, так і індивідуального попиту, з швидким зростанням науково-технічного прогресу, який веде до нововведень в житті суспільства. Все це неможливо без існування інформаційних, фінансових, транспортних, страхових і інших видів послуг. Також послуги є невід'ємним складовим торгівлі товарами (особливо технічно складними), оскільки збут товару вимагає все більш розвиненої філіальної мережі, яка складається в основному з послуг, що надаються під час реалізації і послуг післяпродажного обслуговування. В результаті в світовій економіці спостерігалось постійне зростання частки сфери послуг в сукупному ВВП, яка в даний час складає більш 70% від його загального об'єму і значно перевищує частку сфери виробництва товарів. Таке співвідношення є характерним як для економічно розвинених, так і країн, що розвиваються, де значення даного показника складають відповідно 73 і 65%.

Завдяки інтеграції економіки України в світовий економічний простір, спостерігаються і істотні зміни у сфері послуг. При кризових обставинах, що склалися, особливо під час широкомасштабного вторгнення росії, в Україні значно зростає об'єм послуг, специфічно властивих ринковій економіці (банківських, фінансових, страхових, ріелторських, юридичних). Збільшився спектр послуг, пов'язаних з управлінням і змістом органів державної влади, а

також правоохоронних органів. До початку вторгнення відбуваю бурний розвиток імпорту і експорту послуг, поява принципово нових технологічних основ функціонування цілого ряду послуг, у тому числі інформаційних та Fintech. Відбувається все більше розширення основ відтворювання ринкових і неринкових послуг. При цьому ринкові послуги відвойовують все більш значну для себе частку в загальному об'ємі послуг.

За міжнародними даними статистики 40% іноземних інвестицій вкладаються в розвиток ринку сфери послуг, що підтверджує актуальність, інтерес і бачення перспективи розвитку даного сектора економіки.

Сфера послуг — зведена узагальнююча категорія, що включає відтворювання різноманітних видів послуг, що надаються підприємствами, організаціями, а також фізичними особами.

Критичний аналіз та узагальнення існуючих напрацювань з проблем менеджменту та маркетингу сфери послуг дав змогу видокремити такі найтипівіші визначення послуги:

1) послугами іноді називають діяльність, що не створює самостійного продукту, матеріального об'єкту або матеріальних цінностей. Воно буде невірним в тому випадку, якщо послуга полягає в пошитті одягу або виготовленні взуття з матеріалів, наданих замовником;

2) послуга визначається як корисна дія, справи, вчинки або ж дії взагалі;

3) за визначенням Р. Малері: «послуги — нематеріальні активи, вироблювані для цілей збуту». Тобто, невідчутні активи — це цінності, що не є фізичними, речовинними об'єктами, але мають вартісну, грошову оцінку;

4) послуга — це процес, низка дій, які можуть бути інструментом для виробництва цінності, створити цінність, але самі не є самостійною цінністю. Якщо якісь дії корисні лише для того, хто їх створює (наприклад, зарядка вранці), навряд чи вони можуть вважатися послугою;

5) на думку К.Грьонроса, послуга — процес, що включає низку невідчутних дій, які з потреби відбуваються при взаємодії між покупцями і

обслуговуючим персоналом, фізичними ресурсами, системами підприємства — постачальника послуг [4] для розв'язання проблем покупця послуги. Дане визначення достатньо точно описує послугу, проте деякі послуги (косметичні, перукарські і т.п.) можуть бути відчутними.

Проблеми маркетингу послуг значно відрізняються від проблем маркетингу товарів. Це пов'язано, перш за все, зі специфічними характеристиками сфери послуг. Це так звані «чотири Н послуг», тобто нематеріальність (невідчутність), невіддільність від джерела, неоднорідність (непостійність) якості та незбереженість.

*Невідчутність (нематеріальність).* Переважно, послуги абстрактні й нематеріальні. До моменту отримання послуги невідчутні, їх неможливо демонструвати і бачити, спробувати, понюхати або почути, транспортувати, зберігати, пакувати або вивчити до моменту покупки. Основні маркетингові дії мають бути спрямовані на необхідність зробити послуги відчутними, показати переваги користування послугами, збільшити довіру клієнта.

*Невіддільність від джерела.* В більшості випадків споживач не може відділити послугу від того, хто її надає, або від умов, в яких вона здійснюється. Контакт із споживачами часто розглядається як невіддільна частина надання послуги. Послуги, як правило, виробляються в той самий час, коли здійснюється їх «споживання».

*Неоднорідність (непостійність якості).* Залежно від постачальників, від часу і місця надання послуг їх якість коливається в широких межах. Постачальники послуг не однаковою мірою здібні й талановиті, вони відрізняються за ставленням до виконання своїх повсякденних обов'язків. Дуже важко поєднати стандартизацію та якість послуг. Спеціалісти з маркетингу часто стикаються з проблемою як саме надати стандартизовані послуги на достатньому рівні якості і водночас поводитися з кожним клієнтом як з унікальною особою. Часто рішення зводиться до надання більш персоналізованих послуг.

*Незбереженість.* Послуги неможливо зберігати з «метою подальшої

реалізації. Це пов'язано з тим, що виробництво і споживання часто здійснюються одночасно. В умовах постійного попиту (незалежно від періоду часу) необхідність регулювання споживання відпадає. Зовсім інша ситуація спостерігається в так званих «пікових» інтервалах. На думку Сессера, можна використати кілька стратегічних підходів для збалансування попиту і пропозиції послуг.

1. З боку попиту: встановлення диференційованих цін у часі; культивування попиту в період спаду; пропозиція додаткових послуг як альтернативи для клієнтів, що стоять в черзі в час максимального попиту; запровадження системи попереднього замовлення.

2. З боку пропозиції: залучення додаткової кількості виконавців або агентів під час максимального попиту; встановлення особливого порядку роботи в час «пікового» завантаження; заохочення клієнтів до виконання деяких робіт; об'єднання потенціалу кількох організацій з метою надання послуг; здійснення заходів для підвищення рівня використання існуючих потужностей і створення нових.

Деякі автори вказують на те, що зазначені характеристики повною мірою описують всі послуги і, що деякі мають й більше «Н». Тому необхідно звернутися до концепцій градації матеріальності й нематеріальності послуг (рис. 1.1).

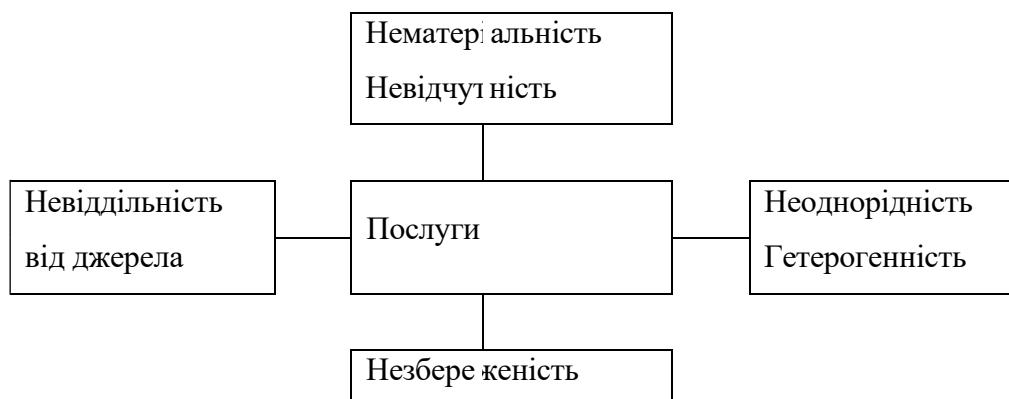


Рис. 1.1. Градація матеріальності послуг

Сфера послуг нині охоплює широке поле діяльності: від торгівлі і транспорту до фінансування, страхування і посередництва самого різного

роду. Готелі і ресторани, пральні і перукарні, учбові і спортивні заклади, туристичні фірми, радіо і телебачення, консалтингові фірми, медичні установи, музеї, театри і кінотеатри відносяться до сфери послуг. Практично всі організації надають в тому або іншому ступені послуги.

Послуги класифікують за різними ознаками. В даній дипломній роботі розглянемо деякі з найпоширеніших класифікацій.

До групи так званих чистих галузей можна віднести гуртову і роздрібну торгівлю; транспортування, збут, зберігання; банківську і страхову справу; нерухомість; комунікаційні та інформаційні зв'язки; комунальне господарство, уряд, оборону; охорону здоров'я; бізнес, професійні та особисті послуги; рекреаційні та санаторні послуги; освіту; інші некомерційні організації. Дослідники сфери послуг на основі надання цих та інших видів послуг, так званих скритих галузей, розробили понад 16 класифікацій. У більшості класифікацій основні групи об'єднані за ознаками: характер і характеристики попиту на послуги; мотиви клієнтів при отриманні послуг або мотиви покупки; трудомісткість послуг, рівень кваліфікації виробника послуги, ступінь інтенсивності та складність праці; рівень механізації й джерела послуг; ступінь контактності зі споживачами, присутність клієнта під час надання послуги, інтенсивність контакту з клієнтом; ступінь регулювання; економічна або соціальна орієнтація, мотиви виробника послуг.

До числа послуг входять (по класифікатору ООН) 160 видів послуг, розділених на 12 основних розділів:

1. Ділові послуги — 46 галузевих видів послуг.
2. Послуги зв'язку — 25 видів.
3. Будівельні і інжинірингові послуги — 5 видів.
4. Дистриб'юторські послуги — 5 видів.
5. Загальноосвітні послуги — 5 видів.
6. Послуги із захисту навколишнього середовища — 4 види.
7. Фінансові послуги, включаючи страхування, — 17 видів.
8. Послуги з охорони здоров'я і соціальні послуги — 4 види.

9. Туризм і подорожі — 4 види.

10. Послуги в області організації дозвілля, культури і спорту — 5 видів.

11. Транспортні послуги — 33 види.

12. Інші послуги.

Прайд і Ферел пропонують класифікацію послуг, що базується на п'яти категоріях (табл. 1.1).

Таблиця 1.1.

Класифікація послуг

Категорія	Сфера послуг
1. Тип ринку – споживчий – індустріальний	ремонт, догляд за дітьми; консультації, монтаж, догляд за газонами.
2. Рівень інтенсивності – працеінтенсивний – капітало-інтенсивний	ремонт, освіта; телекомунікації, громадський транспорт, басейни.
3. Контакт зі споживачами – високий рівень контакту – низький рівень контакту	охорона праці, готелі, пасажирський авіатранспорт; ремонт, громадський транспорт.
4. Рівень професіоналізму виробника послуг – професіонал – непрофесіонал	юридичні поради, охорона здоров'я, бухоблік; хімічестка, громадське харчування.
5. Мета виробника послуг – прибуток – не прибуток	фінансові послуги, страхування, охорона здоров'я; освіта, уряд.

Більш досконалу класифікацію розробив К. Лавлок (табл. 1.2.), де він дає відповідь на п'ять специфічних, з точки зору маркетингу запитань, в яких значною мірою відбиті найсуттєвіші характеристики послуг, — «чотири Н».

Фактори класифікації: клас (група) послуг, типи продавця і покупця, характеристика попиту, надання в оренду, ступінь нематеріальності (невідчутності), мотиви покупки, послуги, що надаються за допомогою техніки чи здійснюються людиною, щільність контакту з клієнтами, рівень дотримання вимог клієнта та інтенсивності праці [13].

Модель Д. Ратмела (1974 р.) була першою спробою показати відмінності між функціональними завданнями маркетингу у виробничому і

невиробничому секторах.

Таблиця 1.2.

## Класифікація послуг за К. Лавлоком

Ознаки класифікації			
1. Суть послуги - Суть послуги - Хто (або що) отримує послуги	Суть послуги	Відчутна діяльність  Невідчутна діяльність	Одержувач послуги
			Індивіди - Охорона здоров'я - Косметичні салони - Ресторани - Освіта - Інформаційні послуги - Розваги
2. Стосунки з клієнтами - Суть поставки послуг - Вид стосунків між виробниками послуг і клієнтами	Суть поставки послуг	Постійна поставка послуг  Дискретні поставки	Вид стосунків
			Стосунки партнерства - Страхування - Банкірство - Товариства з ідеальною метою - Проїзний квиток - Театральний абонемент - Телефонні повідомлення
3. Виконання на замовлення і оцінка поставки послуг - Оцінка контактності персоналу із споживачами - Рівень персоніфікації послуг	Оцінка контактності персоналу	Висока  Низька	Пристосування характеристик до клієнта
			Високе - Правові послуги - Архітектурний дизайн - Освіта (індивідуальна) - Послуги готелів - Банківські послуги роздрібній торгівлі - Елітні ресторани
4. Суть попиту і пропозиції послуг - Ступінь обмеження пропозицій - Рівень змін попиту в часі	Піковий попит	Задоволення попиту без зволікань Попит регулярно перевищує пропозицію	Зміни попиту
			Великі: - Електрика - Телефон - Пожежна станція - Готелі - Театри - Пасажирський транспорт
5. Метод надання послуг - Суть стосунків клієнт-організація-виконавець - Можливість виробництва послуги	Взаємодія	Клієнт з'являється в організацію Організація приходить до клієнта Ті та інші діють на відстані	Можливості виробництва послуги
			На одному місці: - Театр - Перукарня - Догляд за газонами - Кредитні карточки - Місцеві телеканали

Модель показує, що у виробничому секторі можливо розрізнити принаймні три, хоча і пов'язаних, але цілком самостійних процеси: процес виробництва товарів; процес маркетингу цих товарів; процес споживання цих товарів.

Функціональні завдання маркетингу в цій системі можна було б назвати класичними.

По-перше, необхідно організувати процес виробництва тих товарів, які задовольняють потреби споживача (концепція маркетингу), а не тих товарів, які потрібно продати. По-друге, необхідно організувати процес маркетингу цих товарів, тобто розробити стратегії комунікації, ціни і каналів розподілу, для того щоб ефективно просувати ці товари до споживача (маркетинг-мікс). Нарешті, необхідний моніторинг процесу споживання товарів з метою вивчення поведінки споживачів, виявлення нових потреб споживачів та аналізу знову можливостей, що відкриваються для маркетингу з метою максимізації прибутку на основі повного задоволення виявлених потреб споживачів. Однак, ці функціональні завдання маркетингу стають жорсткими в контексті виробництва, маркетингу та споживання послуг. Для послуг досить важко розділити виробництво, маркетинг і споживання послуг на окремі процеси. Це зумовлено специфікою послуги як продукту, на яку модель Ратмела робить головний акцент. Процеси виробництва і споживання послуг одночасні. Звідси впливає нова функціональна завдання маркетингу в сфері послуг в додаток до традиційних функціональних завдань маркетингу. Виникає необхідність вивчати, створювати, оцінювати, рекламувати, просувати на ринок і продавати процес взаємодії між тими, хто робить послугу, і тими, хто його споживає.

Модель П. Ейгліє та Е. Ланггарда (розроблена в 1976 р. у Франції професорами школи бізнесу при Марсельському університеті; модель «сервакшн», або «обслуговування в дії»), показана на рис.1.2 [27]. Модель підкреслює не тільки одночасність виробництва і споживання послуги, але і її невідчутність. Якщо модель Ратмела лише позначила необхідність уваги до

процесу взаємодії продавця і покупця як нову функціональну завдання маркетингу, то «сервакшн»-модель начебто мікроскопічно показує нам те, що, власне, відбувається в цьому процесі.

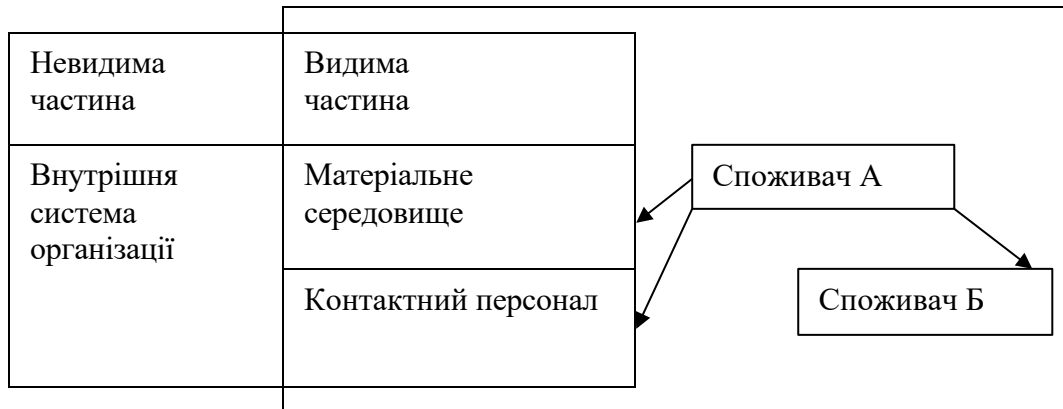


Рис. 1.2. «Сервакшн»-модель маркетингу послуг П. Ейгліє і Е. Лангеарда

Ключовими чинниками в цій моделі є: сам процес обслуговування, охоплений великим квадратом; організація послуг, позначена малим квадратом; споживач А; споживач Б.

Найбільш важливим елементом у цій моделі, безумовно, є споживач А як цільовий ринок фірми послуг. Трьома стрілками на рис. 1.2 позначені три головні чинники, які, на думку авторів цієї моделі, істотно впливають на поведінку споживача А.

По-перше, це організація, яка виробляє послуги. Ейгліє і Лангеард поділяють організацію послуг на дві частини: видиму для споживача і невидиму для споживача. Згідно моделі, найбільш важливою частиною для маркетингу є видима частина, яка поділена на контактний персонал, який надає послуги, і матеріальне середовище, в якому відбувається процес обслуговування.

По-друге, це інші споживачі, позначені як «споживач Б». Згідно моделі якісні характеристики інших споживачів, що знаходяться в процесі обслуговування в полі зору або поруч із споживачем, А істотно впливають на загальне сприйняття і хвилюванням процесу обслуговування споживачем А.

За логікою цієї моделі, маркетолог крім традиційних стратегій маркетингу, що використовуються у виробничому секторі (товар, ціна, комунікації, канали розподілу), має спланувати три додаткові стратегії:

а) Слід подбати про видиму частину організації та створити певне матеріальне середовище, по якому споживач буде намагатися оцінити якість майбутнього обслуговування. На практиці ця стратегія зазвичай реалізується в створенні певного інтер'єру або дизайну приміщення, де відбувається обслуговування.

б) слід забезпечити певні стандарти поведінки персоналу, що перебуває в контакті з споживачем у процесі обслуговування. На практиці ця стратегія зазвичай реалізується в навчанні і мотивації персоналу

в) слід так організувати споживачів, щоб кожен з них перебував «серед своїх» груп споживачів. Прикладами такої стратегії є економ- і бізнес-класи в авіакомпаніях.

Французька модель маркетингу послуг отримала досить широке міжнародне визнання. Причиною популярності даної моделі, очевидно, є її практичність, оскільки ця модель вказує на ті контрольовані фактори, які можна використовувати при плануванні маркетингу послуг (контактний персонал, матеріальне середовище й інші споживачі).

Модель К. Грьонроса. Те, що Д. Ратмел має на увазі під «додатковою функцією маркетингу», стосовно послуг, Грьонрос називає «інтерактивним маркетингом» [36], який націлений на процес взаємодії між споживачем і персоналом фірми послуг. На думку К. Грьонроса, якість обслуговування створюється саме в процесі інтерактивного маркетингу, і його головне завдання — створення і підтримання якісних стандартів обслуговування. Основні факторами при цьому стають процес якісного обслуговування і поведінка персоналу, який надає послуги. Щоб впливати на ці фактори, Грьонрос вводить дві додаткові концепції: функціонально-інструментальну модель якості обслуговування і внутрішній маркетинг.

Функціонально-інструментальна модель якості обслуговування

передбачає, що споживачеві в процесі обслуговування важливо не лише те, що споживач отримує в процесі обслуговування (інструментальна якість), але і як цей процес відбувається (функціональна якість).

Внутрішній маркетинг націлений на контактний персонал фірми і призначений для створення таких мотиваційних та організаційних умов праці, які б активно сприяли створенню функціональної якості обслуговування. Згідно моделі, перед тим як продати якісну послугу зовнішнього споживача, вона має бути спочатку «продана» внутрішньому споживачу, тобто персоналу, який є «маркетологом за сумісництвом» і має бути усвідомлено мотивований на задані менеджментом якісні стандарти обслуговування зовнішніх споживачів.

Модель Ф. Котлера ґрунтується на дослідженнях внутрішньо-організаційних комунікаційних процесів і концепції маркетингу відносин і Модель (представлена на рис. 1.3), виділяє три взаємозалежні одиниці: 1) керівництво фірми; 2) контактний персонал, які утворюють три контрольовані ланки: 1) фірма-споживач; 2) фірма-персонал; 3) персонал-споживач. Для того щоб ефективно управляти маркетингом у фірмі послуг, необхідно розвивати три стратегії спрямовані на ці три ланки. Стратегія традиційного маркетингу спрямована на ланку «фірма-споживач» і пов'язана з питаннями ціноутворення, комунікацій і каналами поширення. Стратегія внутрішнього маркетингу спрямована на ланку «фірма-персонал» і пов'язана з мотивацією персоналу на якісне обслуговування споживачів. Нарешті, стратегія інтерактивного маркетингу спрямована на ланку «персонал-споживач» і пов'язана з контролем якості надання послуги, що відбувається в процесі взаємодії персоналу і споживачів.

Маркетинг зовнішній (традиційний) визначає дії по розробці впровадження та виробництво послуг, визначення цін на нові послуги, коректування діючих цін, розподілу та доведення послуг до клієнта, маркетингових комунікацій у всіх проявах і т. д. Комплекс зовнішнього маркетингу спрямований на споживачів послуг, а також на зовнішні

організації, тобто на людей, які не працюють в самій компанії.

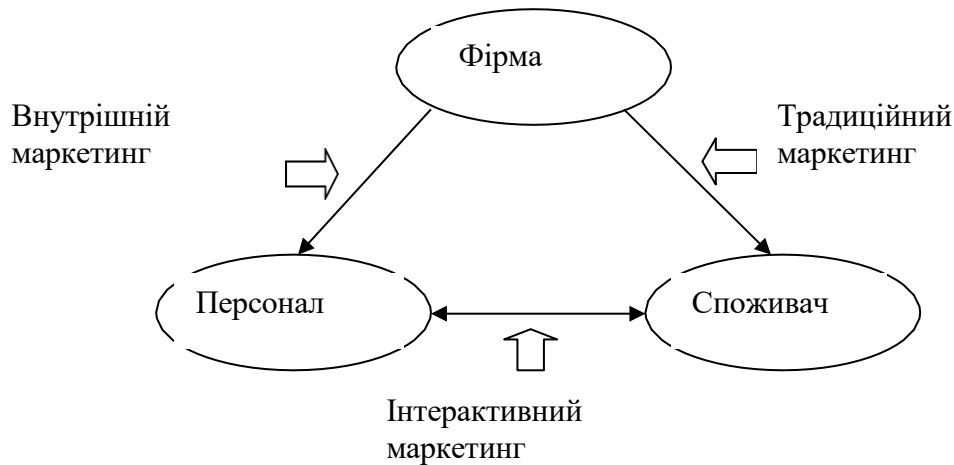


Рис.1.3. Трикутна модель маркетингу послуг Ф. Котлера

Внутрішній маркетинг — це застосування філософії маркетингу персоналу фірми, що використовується для ефективної мотивації співробітників, які безпосередньо контактують з клієнтами. При цьому персонал фірми розглядається як внутрішній споживач. Основна передумова внутрішнього маркетингу полягає в тому, що чим більше задоволений персонал, тим більше задоволені зовнішні споживачі. При формуванні маркетингової системи у відповідності з трикутником Ф. Котлера внутрішній маркетинг має передувати зовнішнього маркетингу [11].

Комплекс двостороннього маркетингу описує стратегію відносин «персонал-споживач» [6] і його керованими параметрами є:

- продукт — процес здійснення послуги і, як наслідок, її якість;
- ціна — ступінь співучасті споживача в процесі, а також реальна ціна послуги, одержувана фірмою;
- спосіб доведення продукту до споживача — стиль поведінки, вибраний співробітником компанії для спілкування зі споживачем;
- просування продукту — інформаційні потоки, що створюються і які підтримуються співробітниками компанії.

Важливим завданням маркетингу є формулювання адекватної стратегії, яка: будується в умовах і з урахуванням непередбачуваності розвитку подій, має бути пов'язана з майбутніми перспективами; враховує поетапне

розгортання діяльності, наявність проміжних цілей за кожним з етапів та пов'язує ці етапи і цілі єдиними підставами для прийняття рішень; враховує реальну наявність ресурсів і потенційні можливості їх одержання. Науковці по-різному визначають термін «маркетингова стратегія» (узагальнено в табл. 1.3).

Таблиця 1.3

## Підходи до визначення терміна «маркетингова стратегія»

Автор	Трактування терміна «маркетингова стратегія»
Ассель Г. [3]	Стратегія маркетингу – основний метод компанії впливати на покупців і спонукати їх до купівлі
Дихгель Д., Хершген Х.[51]	«Принципові, середні або довгострокові рішення, що надають орієнтири та спрямовують окремі заходи маркетингу заради досягнення поставленої мети»
Куденко Н. [22,23]	Маркетингова стратегія – це напрям (вектор) дій підприємства із створення його цільових ринкових позицій
Ламбен Ж.Ж. [25]	Визначає зміст маркетингової стратегії як складового елемента стратегічного плану маркетингу. Зводить маркетингову стратегію до стратегічних рішень щодо елементів комплексу маркетингу
Марцин В. [15]	Стратегія маркетингу – це система організаційно-технічних і фінансових заходів щодо інтенсифікації виробництва, реалізації продукції, підвищення її конкурентоспроможності, активного впливу на попит та пропозицію. Маркетингова стратегія передбачає контроль за виробництвом і ринком для утримання ринкових цін на рівні, який забезпечує оптимальні прибутки. Маркетингова стратегія втілюється в програмі заходів щодо вдосконалення виробництва та реалізації товарів з метою забезпечення високих і стійких прибутків
Маскон М.Х., Альберт М., Хедоурі Ф.	Стратегія є детальним всеохоплюючим планом, що забезпечують досягнення місії організації та її мети
Руделіус В., Азарян О.М., Бабенко Н.О. та ін. [36]	Маркетингова стратегія – це засіб, за допомогою якого досягається маркетингова мета. Її характеризують певний цільовий ринок і маркетингова програма його освоєння
Хассі Д. [50]	Сутність маркетингової стратегії полягає в тому, яким чином організація досліджує свої поточні і майбутні ринки, як вона розробляє прибуткові засоби задоволення поточних ринкових потреб і як вона сприяє ідентифікації ще не відомих їй ринкових потреб.

Різноманіття підходів до визначення маркетингової стратегії обумовлене глибиною самого терміна «стратегія» та масштабами його використання. В економічній літературі (як зарубіжній, так і вітчизняній) відсутня єдність поглядів щодо сутності і змісту маркетингової стратегії підприємства. Провідний фахівець Гарвардської школи бізнесу Д. Хансен

зазначає, що 80% стратегій підприємства припадає на частку маркетингової стратегії. Визначимо основні характеристики маркетингової стратегії.

У процесі формування маркетингової стратегії обов'язково аналізують вхідні елементи (маркетингові цілі, зовнішні фактори, внутрішні можливості) та формулюють вихідні елементи (стратегічні рішення щодо маркетингу-мікс). Вхідні елементи – це ті фактори, аналіз яких передуює розробленню маркетингових стратегій та це стратегічні рішення щодо комплексу маркетингу («4P»). Основне призначення маркетингових стратегій полягає в тому, щоб взаємоузгодити цілі фірми з її можливостями, з вимогами споживачів, використати слабкі позиції конкурентів та свої конкурентні переваги.

Маркетингові стратегії класифікують за різними ознаками (табл.1.4).

Таблиця 1.4

Класифікація маркетингових стратегій [8,19,25,34]

<b>Класифікаційна ознака</b>	<b>Види стратегій</b>
Залежно від терміну реалізації	довгострокові, середньострокові, короткострокові
Залежно від стратегії життєвого циклу товарів	на стадії виведення товару на ринок, на стадії росту, на стадії насичення ринку, на стадії спаду
Залежно від стану ринкового попиту	конверсійного маркетингу, стимулюючого маркетингу, розвиваючого маркетингу, синхромаркетингу, підтримуючого маркетингу, ремаркетингу, демаркетингу, протидіючого маркетингу
Залежно від загальноекономічного стану підприємства та його маркетингових спрямувань	виживання, стабілізації, росту
Залежно від елементів маркетингу-мікс	товарна, цінова, дистрибуційна, комунікаційна
Залежно від конкурентних переваг (за М.Портером)	цінового лідерства, диференціації, фокусування (концентрації)
Залежно від виду диференціації	товарна, сервісна, іміджева, кадрова
Залежно від конкурентних позицій підприємства та його маркетингових спрямувань	ринкового лідера, челенджерів, послідовників, ринкової ніші
Залежно від позиціонування за матрицями БКГ та Мак Кінсі	розвитку, підтримування, збирання врожаю, елімінації
Залежно від методу вибору цільового ринку	товарної спеціалізації, сегментної спеціалізації, односегментної концентрації, вибіркової спеціалізації, повного охоплення
Залежно від ступеня сегментації ринків збуту підприємства	недиференційованого маркетингу, диференційованого маркетингу, концентрованого маркетингу

Кілька десятиліть тому відомий американський менеджер і маркетолог Пітер Друкер заявив: « Метою бізнесу є задоволення споживача» [4]. У той час це було дещо дивним і не зовсім зрозумілим, так як в основі бізнесу завжди стояло отримання прибутку і управління виробництвом через управління витратами і якістю продукції. К. Гренроос зазначав, що маркетинг покликаний встановлювати, підтримувати і розвивати взаємини зі споживачами та іншими партнерами з метою досягнення загальних цілей і отримання прибутку.

## **1.2. Методи портфельного аналізу клієнтів**

В останні десятиліття загострення конкуренції і тенденції до глобалізації бізнесу, світова економічна криза, подорожчання енергоресурсів призвели до того, що підприємства стали діяти на декількох ринках відразу, а кількість їх клієнтів зросла в десятки разів. У той же час у клієнтів значно збільшилась кількість потреб: їм став потрібен більш персоналізований сервіс, товари та послуги повинні бути адаптованими до їхніх потреб. Ця ситуація змусила підприємства переглянути свої взаємини з клієнтами. Однак, на даний момент, багато компаній вважають, що цього вже не цілком достатньо для досягнення успіху на сучасному, агресивно конкурентному ринку.

Сьогодні навіть сама мета – задоволення споживача як бізнес- партнера вже не настільки актуальна, оскільки виникає питання: чи залишаться сьогоднішні споживачі вірними даній компанії завтра? Відповідь на це запитання залежить від того, наскільки добре дане підприємство зможе налагодити відносини з клієнтами та надати їм більше можливостей, ніж його конкуренти. Як показує світовий досвід, на сучасних промислових ринках, що характеризуються жорсткою конкуренцією, істотні переваги можуть отримати лише ті компанії, які змогли сформувати ефективну систему взаємовідносин з усіма партнерами: постачальниками, посередниками, покупцями. Безсумнівним є і те, що різні компанії в різних галузях промисловості систему

взаємовідносин будуть вибудовувати по-різному, проте все ж стає зрозумілим, що налагоджуючи і координуючи процеси управління взаємовідносинами з бізнес-партнерами підприємства тим самим самі сприятимуть успішному існуванню компанії на ринку.

Таким чином, компаніям необхідно сконцентрувати увагу на створенні стратегії управління взаємовідносинами з клієнтами шляхом надання більш значних переваг своїм споживачам у порівнянні з конкурентами і підтримки з партнерами довготривалих тісних взаємин. Варто також відзначити, що в сучасних умовах ведення бізнесу для досягнення більш стійкого положення на ринку постійні тісні взаємини необхідно підтримувати також і з своїми конкурентами.

Управління взаємовідносинами з клієнтами складається з декількох основних елементів, але, на нашу думку, особливу увагу варто звернути на відбір, залучення, збереження і формування клієнтів. Всі ці елементи є взаємозалежними, однак при формуванні стратегії управління взаємовідносинами з споживачами підприємство повинно розглядати кожен процес індивідуально, тому що кожен з них вимагає свого власного підходу.

Розглянемо дані елементи:

1. Відбір клієнтів починається з дослідження ринку, вибору цільових сегментів і визначення потреб клієнтів, для яких підприємство може створити привабливу, з економічної точки зору, пропозицію. На даному етапі також важливо визначити, які саме сегменти будуть найбільш прибутковими для підприємства, кількість стратегічних контрактів, впізнаваність і переваги бренду, відсоток неприбуткових клієнтів, і можливість зробити їх прибутковими або ж їх подальше відсіювання.

2. Залучення клієнтів є найскладнішою і витратною частиною управління взаєминами. До даного етапу можна віднести розвиток дилерської мережі, відслідковування рейтингу дилерів, визначення витрат з продажу по різних каналах збуту і величини прибутку від нових клієнтів. Зрозумівши, що саме цінують споживачі, підприємство може направити всі сили на усунення

недоліків свого продукту, наприклад, неконкурентоспроможної ціни або інших технічних чи економічних параметрів. Якщо ж у підприємства немає можливості відразу охопити всі групи споживачів, то варто почати з найприбутковіших. У цьому випадку фірма не тільки сильніше прив'язує клієнтів до себе і менше ризикує втратити їх, але і змушує їх купувати її товари або користуватися її послугами у великих обсягах, щоб отримати всі «належні» їм привілеї. Таким чином, утримати найцінніших споживачів стає все складніше і ця тенденція проявляється майже у всіх галузях.

3. Збереження клієнтів. Цей процес представляється можливим тоді, коли компанія послідовно виконує прийняті на себе зобов'язання. Тому необхідно відстежувати рівень обслуговування, відсоток задоволених споживачів, кількість преміальних партнерів, відсоток прибутку. Вкрай важливо зберігати надане високоякісне обслуговування, створювати ексклюзивне партнерство і формувати лояльних клієнтів. Чітке розуміння факторів, що визначають лояльність, може допомогти компаніям цілеспрямовано впливати на споживачів, особливо тих, чиї витрати на закупівлю товарів фірми скорочуються, і не допустити, щоб вони остаточно перейшли до конкурентів. Коли компанії розуміють ці фактори, вони набагато успішніше здійснюють заходи, які спонукають інших споживачів витратити більше коштів на придбання їхніх товарів.

4. Формування споживачів. Підвищення «вартості» кожного існуючого клієнта – головна мета будь-якої бізнес- стратегії або маркетингової стратегії підприємства, оскільки залучення нових споживачів є складним і економічно не завжди виправданим, адже витрати на збереження існуючих клієнтів майже завжди нижче витрат на залучення нових. Під даною стратегією зазвичай мають на увазі розширення продуктової лінійки, перехресні продажі і встановлення довгострокових партнерських відносин з клієнтами.

Не варто також забувати, що якщо немає єдиної розробленої бізнес- стратегії, то підприємству буде важко впоратися із залученням, збереженням і формуванням клієнтів. Таким чином, вмiле використання основних принципів

управління взаємовідносинами з клієнтами, побудова ефективної стратегії взаємин з ними, які засновані не тільки на елементах маркетингу, а й на взаємній повазі та довірі, дозволить підприємству отримувати стабільний прибуток протягом тривалого часу.

Підприємство в певний період роботи на ринку ставить перед собою такі цілі: забезпечення сталого розвитку підприємства, завоювання лідерства за показниками долі ринку, максимізація поточних прибутків, зростання ефективності продаж тощо. Їх можна охарактеризувати конкретними показниками роботи підприємства (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

## Відповідність цілей підприємства певним показникам його роботи

Цілі підприємства	Показники роботи підприємства
Забезпечення сталого розвитку за рахунок покращення співпраці з клієнтами	Чистий дохід (виручка) від реалізації, який приносить клієнт Частка клієнта в обороті компанії
Завоювання лідерства за показниками долі ринку	Темп зростання продажів клієнта
Максимізація поточних прибутків	Чистий прибуток, який приносить клієнт
Зростання ефективності продажів	Рентабельність продажів клієнта Витрати на роботу з клієнтом

Досліджуючи існуючі підходи до вибору певного методу портфельного аналізу клієнтів, була встановлена їх відповідність цілям, які є пріоритетними на даному етапі розвитку компанії (або на даному ринку збуту). До клієнтського портфеля компанії належить сукупність клієнтів, які відповідають її вимогам за критеріями керованості та економічної ефективності. Відповідно, в портфельному аналізі клієнтів досліджуються дані критерії.

Розглянемо наукові підходи до визначення стратегій управління клієнтами, які описуються в сучасній літературі, та відповідні їм цілі компанії.

В ході досліджень визначено, що для компанії можуть бути однаково важливими і економічні цілі (завоювання лідерства за показниками долі ринку), і управлінські цілі (забезпечення сталого розвитку підприємства за

рахунок покращення співпраці з клієнтами). Вчені Фретер Г., Боінг Е. І Барзен Д. пропонують будувати схему клієнтського портфеля клієнтів та визначати стратегії співпраці з клієнтами на основі відносної частки поставок та росту обороту клієнта (таблиця 1.6).

Таблиця 1.6

## Матриця «Потенціал зростання/частка клієнтів»

«Дійна корова» Велика частка клієнта – низький потенціал зростання	«Зірка» Велика частка клієнта – високий потенціал зростання
«Собака» Незначна частка клієнта – низький потенціал зростання	«Знак питання» Незначна частка клієнта – високий потенціал зростання

В залежності від високого чи низького значення цих показників, вони виділяють чотири характерні категорії клієнтів «Знак питання», «Зірка», «Дійна корова» та «Собака», за аналогом до матриці Бостонської консультативної групи.

До позитивних сторін цього методу належить те, що хоча б один показник побудови матриці (потенціал зростання клієнта) не є статичним, а показує стан клієнтського портфеля в динаміці. Також позитивом є легкість методу і можливість його використання для будь-якого підприємства. Для нього не потрібно отримувати дані від клієнтів, а також не потрібно робити калькуляцію, розподіляючи витрати на кожного клієнта.

До негативних тенденцій цього методу відноситься те, що не зрозуміло, за рахунок чого (відвоювання частки у інших клієнтів чи зміни потенціалу ринку в цілому) змінюється потенціал зростання клієнта, напрямки їх дій можуть бути як однаковими, так і протилежними. Негативним моментом є також те, що обидва показники матриці відображають тільки аспект доходності, хоча більш цікавим для аналізу клієнтського портфеля є саме показники прибутковості.

В матриці «Потенціал зростання/частка клієнтів» пріоритет віддають клієнтам з найбільшим споживчим потенціалом та великою часткою клієнта.

Таблиця 1.7

## Складові та параметри вибору методу портфельного аналізу клієнтів

Напрями аналізу в процесі прийняття стратегічних рішень	Параметри аналізу в процесі прийняття стратегічних рішень	Показники роботи компанії, необхідні для прийняття стратегічних рішень	Метод портфельного аналізу клієнта, де використовується показник
<b>Управлінські цілі</b>			
1 Співвідношення позиції клієнта та компанії в бізнес-відносинах	Рівень впливу клієнта на компанію	Частка поставок клієнта в обороті компанії	Матриця: 1. Потенціал зростання/частка клієнтів 2. Відносна сила компанії та її клієнтів 3. Ефективність продажів/частка клієнтів
	Рівень впливу компанії на клієнта	Частка поставок компанії в обороті клієнта	Матриця: 1. Відносна сила компанії та її клієнтів
<b>Економічні цілі</b>			
2 Результативність клієнта для компанії	Прибутковість клієнта	Приріст прибутку від реалізації, який отримує компанія в результаті співпраці з клієнтом за звітний та базовий роки	Матриця: 1. Потенціал зростання /прибутковість клієнта
	Ефективність продажів клієнта	Рентабельність продажів клієнта	Матриця: 1. Ефективність продажів/частка клієнтів
3 Перспектива розвитку клієнта	Потенціал зростання клієнта	Темп приросту чистого доходу, який отримує компанія в результаті співпраці з клієнтом за звітний та базовий періоди	Матриця: 1. Потенціал зростання/частка клієнтів 2. Потенціал зростання /прибутковість клієнта

Вибираючи метод портфельного аналізу клієнтів, компанія враховує наступні напрямки: по-перше, співвідношення позицій клієнта та компанії в бізнес-відносинах, по-друге, результативність клієнта для компанії, по-третє, перспективу розвитку клієнта (табл. 1.7).

Підприємство самостійно обирає певний метод прийняття стратегічних рішень (портфельного аналізу клієнта) в залежності від цілей, які потрібно досягти в результаті роботи з клієнтами компанії.

Проведені дослідження дають можливість сформулювати етапи процесу

вибору стратегій управління взаємовідносинами з клієнтами:

- 1) Визначення цілей підприємства, пріоритетних в поточний момент
- 2) Визначення напрямків аналізу, що відповідають обраним цілям
- 3) Вибір параметрів та розрахунок показників роботи, необхідних для прийняття стратегічних рішень

- 4) Вибір методу та проведення портфельного аналізу клієнта компанії

- 5) Визначення стратегій управління взаємовідносинами з клієнтами

Визначення процесу вибору стратегій управління взаємовідносинами з клієнтами дає можливість компаніям приймати стратегічні рішення щодо власних клієнтів, користуючись не тільки власним досвідом і інтуїцією, а й застосовуючи науково обґрунтовані методи. Даний підхід був отриманий завдяки використанню наукового методу пізнання – індукції, який дозволяє одержати загальний висновок на основі окремих фактів, тобто рухаючись від часткового до загального.

В результаті досліджень можна зробити висновок, що здійснюючи стратегічне планування співпраці з клієнтами, підприємства обирають ті методи, параметри яких відповідають його поточним чи стратегічним цілям. В подальшому обираються напрями та параметри аналізу і розраховуються показники роботи компанії, необхідні для прийняття стратегічних рішень. Це дає можливість прийняти рішення про використання того чи іншого методу портфельного аналізу клієнтів та вибрати для них відповідні стратегії співпраці. В подальших дослідженнях за даною тематикою можлива розробка нових методів портфельного аналізу клієнтів у відповідності до нових цілей компанії.

### **1.3. Концепція CRM, як найбільш ефективна стратегія управління взаємовідносинами з клієнтами**

Укінці 1990-х рр. з'явилося поняття CRM (Customer Relationship Management — управління взаємовідносинами з клієнтами) і CRM-системи,

головне завдання яких — підвищення ефективності бізнес-процесів, зосереджених у «front-office», спрямованих на залучення і утримання клієнтів (в маркетингу, продажах, сервісі і обслуговуванні, незалежно від каналу, через який відбувається контакт з клієнтом). Стратегія CRM передбачає створення і утримання унікальних конкурентних переваг за рахунок кваліфікованого управління взаємовідносинами з клієнтами.

Управління взаємовідносинами з клієнтами — ділова стратегія залучення та управління клієнтами, націлена на оптимізацію їх цінності в довгостроковій перспективі. CRM передбачає наявність в організації філософії та культури, орієнтованих на клієнта, спрямованих на ефективність роботи в області маркетингу, продажів і сервісного обслуговування.

Суть CRM—стратегії складають три основних тези.

1. Об'єднання всіх можливих каналів і точок дотику компанії з клієнтами на основі їх переваг із забезпеченням однаково високої якості обслуговування, що формує у клієнта цілісне уявлення про компанію, яка підтримується рекламними акціями і проведеними маркетинговими кампаніями.

2. Об'єднання всієї організаційної структури «фронт офісу» компанії і забезпечення його узгодженої роботи. Формування єдиної команди з загальним поглядом на проблеми і завдання клієнтів і уявленням про місце і роль свого підрозділу в загальній роботі з клієнтами.

3. Об'єднані в єдину базу дані (на всіх стадіях життєвого циклу клієнта: залучення, утримання, лояльність) стають основою управління, організовується єдиний доступ до інформації для всіх зацікавлених підрозділів і єдине сховище для проведення аналітичної роботи, побудови прогнозів і прийняття управлінських рішень.

Ідеологія CRM передбачає перехід від стратегії мас-маркетингу і масових продажів до індивідуальних (One-to-One) продажу або послуг, налаштованим або допрацьованим так, щоб вони відповідали персональним вимогам клієнтів. Сьогодні до функціонала CRM відносять:

- системи збору інформації про клієнтів, частково включають SFA

(Sales Force Automation — автоматизація діяльності торгових представників);

- маркетингові бази даних, що забезпечують аналіз на рівні продукту (його продажів), але слабо інтегровані з джерелами іншої інформації;
- системи доставки інформації до клієнта (пряма поштова розсилка і т.д.);
- базові аналітичні інструменти, використовувані для аналізу поведінки покупця при дискретної покупці, але без урахування його життєвого циклу.

CRM-системи призначені для організацій, що працюють на висококонкурентних ринках, використовують прямі продажі, при яких компанія продає товар (послугу) безпосередньо кінцевому споживачеві, що має на увазі безпосереднє тривалий взаємодія. Найчастіше це відносини типу «Business-to-Business». Прикладами таких компаній є комп'ютерні, рекламні, консалтингові фірми, банки, підприємства та ін. На думку експертів, найбільший попит на CRM-рішення спостерігається в наступних галузях: банки і страхові компанії, телекомунікаційні компанії, компанії роздрібною торгівлі.

Які категорії працівників отримують зручний інструмент при впровадженні CRM?

Секретар завжди має «під рукою» необхідний архів документів, інформацію про контакти, потужний механізм нагадувань.

Менеджер з продажу (Sales-manager), використовуючи інформацію про стан взаєморозрахунків, виконанні замовлень, проведених оплатах але договорами, може спланувати стратегію і тактику роботи з конкретними клієнтами.

Керівнику CRM допомагає простежити чіткість і ефективність роботи кожного підрозділу, оцінити загальні показники роботи фірми, в тому числі ефективність маркетингових і рекламних кампаній.

Компоненти CRM-систем наведені на рис. 1.4.

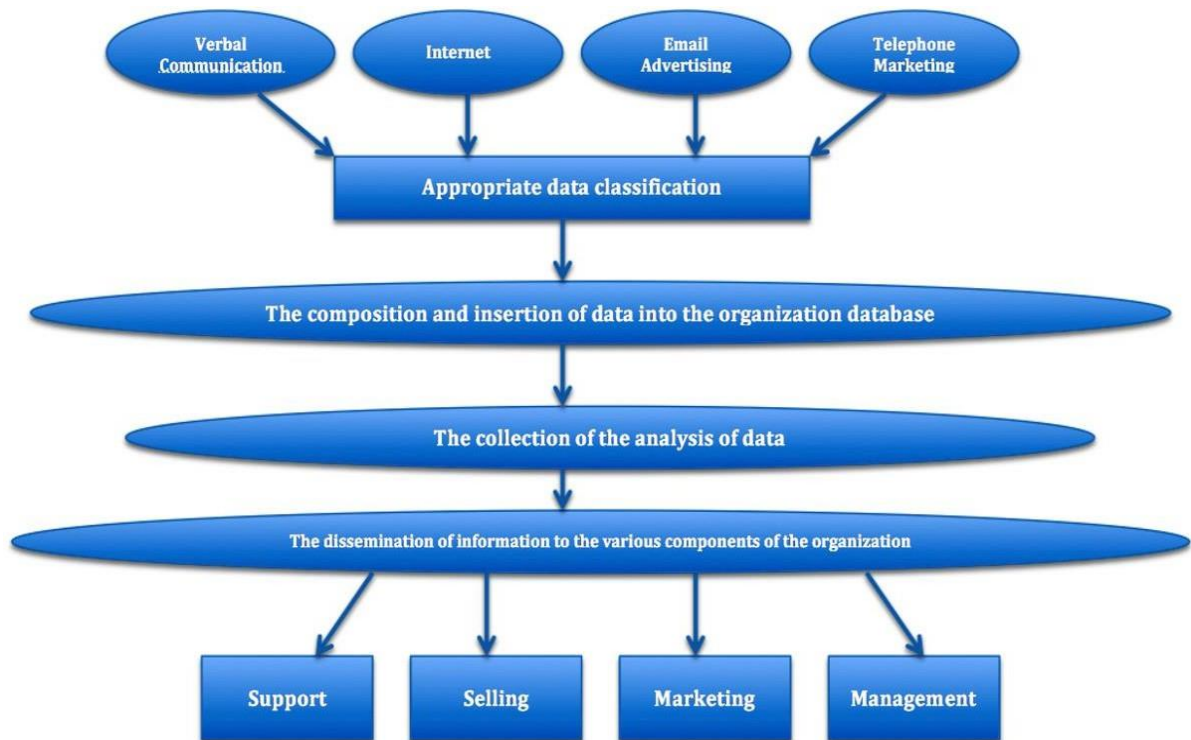


Рис. 1.4. Типи компонентів CRM-систем

Усі клієнти в CRM-системі можуть бути пропущені через ABC-фільтр. До «А» -класу відносять дуже прибуткових VIP-клієнтів. До класу «В» відносяться вигідні клієнти, до «С» — малоприбуткові або невигідні. Як показує статистика (наприклад, банків і мобільних операторів) найбільше клієнтів в класі «С». Але втрачати їх не можна, адже престиж компанії багато в чому оцінюється обсягом її клієнтської бази. Виявивши за допомогою CRM невигідних клієнтів, компанія може почати з ними «боротьбу»: наприклад, перевести в більш лояльний стан і змусити їх купувати товар (для цього необхідний системний підхід, кожен крок реалізації якого повинен мати метрику у вигляді ключових показників ефективності (КПІ) ) або створити умови обслуговування, при яких клієнти підуть самі). Така ще одна сторона клієнтоорієнтованості.

За функціональними можливостями і сферою застосування програмні інструменти для підтримки CRM-технології можна умовно розділити на три

основні категорії:

- 1) оперативний (оперативний доступ до інформації в ході контакту з клієнтом в процесі продажу і обслуговування);
- 2) аналітичний (спільний аналіз даних, що характеризують діяльність клієнта і фірми, отримання нових знань, висновків, рекомендацій);
- 3) колабораційний (передбачає участь клієнта в діяльності фірми, вплив на процеси розробки продукту, виробництва, сервісного обслуговування за рахунок інструментів взаємодії компанії зі своїми покупцями — телефонію, електронну пошту, чати, інтернет-форуми і т.д.).

Операційний CRM історично з'явився раніше інших і багато хто вважає його стандартом для всіх CRM-додатків. Можна сказати, що він найбільш широко представлений на ринку. Основні функціональні можливості операційного CRM:

- формалізація всіх бізнес-процесів взаємодії з клієнтом;
- контроль проходження тривалих і складних операцій;
- аналіз етапів угод і проектів;
- планування і контроль комунікацій з клієнтами;
- збір і класифікація якомога більшого обсягу інформації про клієнта.

Даний тип найбільш ефективний при використанні в бізнесі, який передбачає наявність тривалих багатоетапних проектів, в яких беруть участь кілька співробітників або відділів (банки; проектні організації; страхові та лізингові компанії, постачальники складного обладнання; трейдерські компанії і т.п.). Використання операційного CRM дозволяє: забезпечити індивідуальний підхід; злагоджену і пунктуальність роботи всіх беруть участь в угоді підрозділів і співробітників. Кількість угод в одиницю часу у таких компаній невелика, але кожна займає багато часу. Більшість клієнтів такого типу бізнесу можна віднести до категорії VIP, з якими важлива пост продажна робота (привітання зі святами, особисті контакти, виявлення інтересу до наступного проекту та ін.). Операційні CRM-програми можуть

працювати автономно, вони часто інтегровані з іншим програмним забезпеченням для обміну даними.

Аналітичні можливості таких систем досить обмежені, в основному, присутній аналітика по етапах угод, вибірки по клієнтам і оцінка роботи співробітників. Класичними представниками таких систем є GoldMine, Microsoft CRM, Siebel, Sales Logic, Terrasoft.

Користувачами аналітичних CRM-систем є компанії з досить великим асортиментом і значним числом клієнтів: оптові та дрібнооптові фірми; роздрібні мережі; компанії, що займаються масовим наданням послуг. При цьому робота йде не з окремими клієнтами, а з сегментами ринку. Основними умовами збереження лояльності для таких компаній є: оптимальний асортимент (з урахуванням сезонності та інших особливостей); гнучка, але точна цінова політика; наявність на складі потрібного товару в потрібний момент.

Основні функціональні можливості аналітичних CRM-систем:

- аналіз продажів у будь-яких розрізах;
- асортиментний і ціновий аналіз;
- класифікація клієнтів але довільним ознаками;
- аналіз конкурентної і ринкового середовища;
- аналіз закупівель і складу;
- оцінка маркетингових заходів та інших факторів, що впливають;
- інтеграція з обліковими системами.

Усі необхідні дані про продажі, закупівлі, про стан складу повинні надходити в CRM-систему автоматично з облікових систем, а основним модулем є аналітичний інструмент, який працює з великим об'ємом різномірних даних. Результати аналітичного використання CRM можуть бути різними:

- аналіз часу і витрат на цикл продажів на різних етапах і фазах продажів дозволяє проводити оптимізацію скорочення витрат;
- виявлення пріоритетних клієнтів за різними критеріями (дохід /

витрати) дозволяє підвищити прибутковість роботи каналів збуту;

- виявлення типових проблем / запитів, вироблення типової реакції на них дозволяє мінімізувати час реакції працівника (а значить, скоротити витрати);
- аналіз каналів продажів дозволяє виявити проблемні відділи та бізнес-процеси, зрозуміти, на яких каналах треба зосередити зусилля, як провести реструктуризацію проблемної області (департаменту) і т.д.

Цей тип CRM-систем представлений українськими («Монітор CRM», Marketing Analytic, «Тріумф-Аналітика») і зарубіжними (Data Analyzer, EasyABC Plus, OROS Enterprise) розробками.

Хоч як би був спеціалізований бізнес, завжди виникають випадки, що виходять за межі основних бізнес-процесів: в сегменті масових продажів є період первинних переговорів з великим клієнтом, який можна порівняти з тривалою багатоетапною угодою; виробничі підприємства, у яких, з одного боку, присутні тривалі контракти з покупцями і постачальниками, а з іншого, — великий асортимент і значна кількість клієнтів вимагають оптимальних асортиментних і цінових рішень; ринки обладнання, яке, з одного боку, вимагає узгодження умов поставки і додаткового монтажу / виготовлення, а з іншого, — досить масових продажів; багатопрофільні холдинги з поєднанням різних напрямків і т.д.

CRM-системи колабораційного типу трохи і частково заповнюють цю нішу, пропонуючи зв'язки з двох інтегрованих між собою програм різних виробників (наприклад, об'єднують класичні програми операційного CRM з системами класу OLAP і Data Mining). На ринку присутні завершені комбіновані рішення: «Монітор CRM», Marketing Analytic.

Структура і функціонал системи визначаються її кінцевою метою і завданнями. Оскільки CRM дозволяє автоматизувати роботу фронт-офісу, то продукти CRM всіх фірм містять відповідні модулі (продажу, маркетинг, підтримка і сервіс), представляючи повний цикл роботи з клієнтом від розробки стратегії і тактики залучення (маркетинг) до обслуговування вже

залучених клієнтів.

CRM-системи можуть включати більше 10 різних функціональних модулів:

1) продажі, що включає управління контактами (Contact Management) — всі види контактів і історія контактів; робота з клієнтами (Account Management), включаючи всі активності; введення замовлень від клієнтів; створення комерційних пропозицій;

2) управління продажами, що включає аналіз «труби продажів» (Pipeline Analysis) — прогнозування, аналіз циклу продажів, регіональний аналіз, запланована і довільна звітність;

3) продажів по телефону (Telemarketing / Telesales), який включає в себе виробництво і розподіл списку потенційних клієнтів, автоматичний набір номера, реєстрацію дзвінків, прийом замовлень;

4) управління часом, що включає календар / планування як індивідуальне, так і для групи;

5) підтримки і обслуговування клієнтів, що включає реєстрацію і переадресацію звернень, рух заявок від клієнта усередині компанії, звітність, управління вирішенням проблем, інформацію по замовленнях, управління гарантійним / контрактним обслуговуванням;

6) маркетингу, що включає в себе управління маркетинговими кампаніями, управління потенційними угодами (Opportunity Management), маркетингову енциклопедію (повна інформація про продукти та послуги компанії), інтегровану з Інтернет, конфігуратор продукції, сегментацію клієнтської бази, створення і управління списком потенційних клієнтів;

7) для вищого керівництва (в тому числі звітність);

8) інтеграції з бек-офісом, Інтернетом, зовнішніми даними;

9) синхронізації даних з мобільними користувачами і портативними пристроями, синхронізації всередині компанії з іншими базами даних і серверами додатків;

10) електронної торгівлі — управління угодами через Інтернет;

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

З трьох основних завдань CRM-систем можна виділити маркетинг, продажі і обслуговування. Деякі CRM-системи мають вбудовану систему управління знаннями.

Продажі -це збір і накопичення інформації про клієнтів, партнерів і контрагентів та її використання в спільній роботі усіма співробітниками.

Можливості модуля:

- автоматизація роботи менеджерів продажів;
- прогнозування продажів;
- контроль виконавської дисципліни;
- аналіз і вдосконалення роботи менеджерів на підставі зберігається історії взаємин з клієнтами і т.д.

Маркетинг відкриває можливості як для відділу маркетингу в розрізі роботи з актуальною інформацією про клієнтів при плануванні рекламних кампаній, проведення досліджень, так і для керівництва. Це інструмент для оцінки роботи підрозділу.

Обслуговування включає в себе процедури пост продажного сервісу, гарантійного та післягарантійного. Систематизація даних бізнес-процесів призводить до скорочення витрат і підвищення рівня задоволеності клієнтів, а збереження інформації в єдиній базі дає додаткові можливості для просування товарів і послуг.

Вхідною інформацією для CRM-системи є:

1) характеристики клієнта: історія контактів (покупки, запити на обслуговування, інформаційні запити, скарги тощо), його профіль (вік, дохід, наявність дітей, професія, місце проживання і т.д.), історія покупок (що купив, кількість, спосіб оплати, наявність заборгованості і т.д.);

2) дані про організацію (структура продажів, параметри поточного стану бізнесу і т.д.).

Інтегрована CRM-система отримує дані з різноманітних точок взаємодії з клієнтами (телемаркетинг — Call Center, пряма поштова розсилка, Web-маркетинг, безпосередні контакти з клієнтами, маркетинг баз даних і т.д.) і консолідує отриману інформацію в центральному репозиторії. Згодом вона може вилучатись і аналізуватись різними способами (ранжування, кластеризація, агрегування, візуалізація і т.д.) і користувачами в рамках підприємства.

З ростом деталізації інформації та її цінності з точки зору аналізу, зростає її вартість, складність, формалізованість і мінливість. Наприклад, гео-і демографічні характеристики відносно стабільні, але вже вивчені, в той час як історія персональних транзакцій, в тому числі фінансових, історія контактів, переваги, що дозволяють побудувати профіль клієнта і передбачити його поведінку, видобуваються з працею, зазвичай в інтерактивному режимі, вимагають часу накопичення і знаходяться в постійній динаміці.

Функціонал CRM-системи включає в себе:

- базу даних по продуктах, послугах і цінах компанії;
- інформацію про стан ринку і конкурентів (Knowledge Management);
- систему планування діяльності (Scheduling and Resource Reservation);
- модулі управління контактами (Contact Management);
- управління оперативними взаємодіями з клієнтами (Activity Management);
- управління укладеними операціями (Project Management) і потенційними угодами (Opportunity Management);
- містить інструменти для проведення телемаркетингу, генерації звітності (Reporting);
- забезпечує автоматичну підготовку комерційних пропозицій;
- дозволяє проводити аналіз і сегментацію цільової аудиторії;
- створювати списки потенційних клієнтів і розподіляти їх між

торговими представниками;

- планувати проведення маркетингових кампаній і досліджень і аналізувати їх результати.

Роботу повноцінної CRM-системи можна уявити собі у вигляді куба даних, який дозволяє описати основні властивості CRM.

1. Організатор для менеджера, що враховує клієнта, обраний вид взаємодії і час (клієнт ніколи не «загубиться»). Це — оперативний CRM (Operative CRM).

2. Куб даних єдиний і доступний для всіх співробітників, що дозволяє вести єдину базу даних з розмежуванням доступу користувачів до інформації. Це — колабораційних CRM (Collaborative CRM).

3. Отримання статистики і звітів по різних зрізах куба: залежність часу і частоти взаємодії, виду взаємодії і часу, виду товару і характеристики клієнта. Аналітика — це потужний інструмент в утриманні клієнта, збільшення числа повторних продажів, підвищення ефективності роботи клієнт-менеджерів і грамотному просуванні товару / послуги на ринку. Це — аналітичний CRM (Analytic CRM).

CRM-стратегія підтримується вищепереліченими інструментами, які дозволяють автоматизувати і підвищувати ефективність бізнес-процесів, спрямованих на взаємодію з клієнтами за рахунок обліку їх персональних переваг. CRM-системи можуть не тільки обробляти дані, а й генерувати нові, що відкриває нові можливості для бізнесу.

На сучасному ринку представлено безліч програмних продуктів CRM вітчизняного і зарубіжного виробництва, що відрізняються масштабами застосування, функціональними можливостями і ціною. Серед організацій, що використовують одні і ті ж продукти CRM, є страхові компанії, агентства нерухомості, довідкові служби, засоби масової інформації, служби доставки, підприємства торгівлі. Зарубіжні вироби зазвичай мають більш розвинений функціонал. Однак істотною перевагою програмних продуктів, вироблених в пост-радянських країнах, є легкість інтеграції CRM в уже існуючу

інформаційну систему і тим самим отримання максимальної віддачі при мінімальних витратах, тому в малому і середньому бізнесі доцільно використовувати саме такого роду розробки.

Опитування Gartner показало, що в найближчі п'ять років компанії направлять інвестиції, в першу чергу, на розвиток CRM-систем. Дослідники виділяють вісім основних трендів.

1. Хмарні CRM-сервіси як найбільшу відповідність нової реальності спілкування людей в соціальних мережах і зовнішніх джерелах.

2. Оптимізація інтерфейсів — користувачі стають вимогливішими до свого робочого простору і хочуть користуватися CRM як на традиційній, так і на мобільній платформах (з ноутбука, iPad, смартфона і ін.) З однотипним призначенням для користувача інтерфейсом.

3. Централізований збір інформації (за рахунок централізації даних компанії зможуть надати кращий сервіс і більше клієнтоорієнтовані пропозиції).

4. Інтеграція з бізнес-системами (ERP, рішеннями електронної комерції та іншими професійними програмами для реалізації більш цілісних та ефективних бізнес-процесів).

5. Гнучкість — можливість розширення доступних клієнтові опцій при користуванні CRM-системами для того, щоб краще розбиратися в моделях доставки, інтерфейси, практичних і технічних аспектах і враховувати ці відомості при ухваленні рішення про покупку.

6. «Соціальні» інструменти. Виробники CRM-систем будуть продовжувати включати в свої продукти соціальний функціонал, що дозволить бізнесу краще розуміти найтонші тенденції і приховані можливості маркетингової політики і результатів продажів.

7. Мобільність. Можливості використання мобільних пристроїв співробітниками для інформаційної підтримки клієнтів і робота по їх обслуговуванню «в полі» явно вийшли за рамки опціонального статусу і сьогодні діють як базові.

8. Краудсорсінг. Зворотній зв'язок клієнтів із співробітниками у вигляді результатів опитувань, візитів клієнтів, даних про настрої в суспільстві допоможе співробітникам компаній краще розуміти, як вони впливають на клієнта своїми рішеннями.

## **Висновки до розділу 1**

Послуга — процес, що включає низку невідчутних дій, які з потреби відбуваються при взаємодії між покупцями і обслуговуючим персоналом, фізичними ресурсами, системами підприємства — постачальника послуг. Цей процес направлений на розв'язання проблем покупця послуги. Дане визначення достатньо точно описує послугу, проте деякі послуги (фінансові, косметичні, перукарські і т.п.) можуть бути відчутними.

Сучасні теоретичні моделі маркетингу послуг були створені завдяки результативному пошуку спільного у різних класів послуг. Практично всі існуючі теоретичні моделі маркетингу послуг засновано на припущенні про те, що виробництво і споживання послуги відбуваються одночасно. Тому якість надання послуг, навички і знання персоналу, а також побудова відносин з клієнтами стають ключовими факторами успіху фірми, що надає фінансові послуги.

В ході досліджень визначено, що для компанії можуть бути однаково важливими і економічні цілі (завоювання лідерства за показниками долі ринку), і управлінські цілі (забезпечення сталого розвитку підприємства за рахунок покращення співпраці з клієнтами). Вчені Фретер Г., Боінг Е. і Барзен Д. пропонують будувати схему клієнтського портфеля клієнтів та визначати стратегії співпраці з клієнтами на основі відносної частки поставок та росту обороту клієнта

Управління взаємовідносинами з клієнтами — ділова стратегія залучення та управління клієнтами, націлена на оптимізацію їх цінності в

довгостроковій перспективі. CRM передбачає наявність в організації філософії та культури, орієнтованих на клієнта, спрямованих на ефективність роботи в області маркетингу, продажів і сервісного обслуговування.

Сучасна CRM є найбільш ефективною системою для розробки стратегії взаємодії з клієнтами та направлена на вивчення ринку і конкретних потреб клієнтів. На основі цих знань розробляються нові товари або послуги і таким чином компанія досягає поставлених цілей і покращує свій фінансовий показник.

За функціональними можливостями і сферою застосування програмні інструменти для підтримки CRM-технології можна умовно розділити на три основні категорії: оперативний (оперативний доступ до інформації в ході контакту з клієнтом в процесі продажу і обслуговування); аналітичний (спільний аналіз даних, що характеризують діяльність клієнта і фірми, отримання нових знань, висновків, рекомендацій); колабораційний (передбачає участь клієнта в діяльності фірми, вплив на процеси розробки продукту, виробництва, сервісного обслуговування за рахунок інструментів взаємодії компанії зі своїми покупцями — телефонію, електронну пошту, чати, інтернет-форуми і т.д.).

## РОЗДІЛ 2.

### ОЦІНКА ВПЛИВУ СТРАТЕГІЇ ВЗАЄМОВІДНОСИН З КЛІЄНТАМИ НА МАРКЕТИНГ ТОВ «ФІНАНСОВА КОМПАНІЯ «НАДІЯ УКРАЇНИ»

#### **2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Фінансова компанія «Надія України»**

ТОВ «Фінансова компанія «Надія України» заснована в 2007 році. Виключний вид діяльності – надання кредитів за рахунок власних коштів. Але якщо розглядати в цілому діяльність міжнародної мікро-фінансової мережі HOPE International в Україні, варто зазначити, що ця міжнародна неприбуткова організація почала свою діяльність саме в Україні в 1997 році. В той час в Україні не існувало можливостей надання якісних мікро-фінансових послуг, тому було вирішено зареєструвати благодійний фонд, який надавав підприємцям зворотню фінансову допомогу. З часом це стало у нагоді, благодійні фонди не були ліквідовані, вони працюють і зараз поряд із фінансовою компанією. Саме вони виконують важливі функції з корпоративної соціальної відповідальності та волонтерства:

- Інтеграція Ромського населення;
- Навчання навичкам ведення тепличного господарства для фермерів;
- Курси з фінансової освіти для незаможних верств населення;
- Навчання веденню бізнесу для клієнтів МСБ;
- Дитячі табори для дітей клієнтів
- Забезпечення ЗСУ турнікетами, аптечками, тощо

З того часу, як HOPE International народилась в Запоріжжі, вона почала працювати ще у 25 країнах світу, від Філіппін до Гаїті (<https://www.hopeinternational.org>). ТОВ «Фінансова компанія «Надія України»

з 2003 року є єдиним представником України в Мікрофінансовому Центрі для країн Східної Європи та Центральної Азії у Варшаві, Польща (<http://mfc.org.pl>)

Місію ТОВ «Фінансова компанія «Надія України» можна виразити таким гаслом – «Ми сприяємо здійсненню мрій родин, дотримуючись високоморальних, етичних та християнських принципів».

Власники фінансової компанії:

- HOPE International, Inc
- HOPE Advancement, LLC
- Dignity Builders, Inc

Генеральний директор – Копил Андрій Миколайович, правовий статус суб`єкта – юридична особа.

На сьогоднішній день відкрито 11 відділень, які, відвоювавши певну частину ринку внаслідок успішної праці продовжують динамічно розвиватися. За виключенням відділень, що перебувають на тимчасово окупованій території або занадто близько до лінії фронту.

Вони розташовані за адресами:

— Київ, вул. Олександра Мишуги 10, прим. 309; ТОВ «Фінансова компанія «Надія України»;

— Запоріжжя, вул. Поштова 27/29, каб 103; Запорізька філія ТОВ ТОВ «Фінансова компанія «Надія України» (не функціонує);

— Запорізька область, Мелітополь, вул. О. Невського, 16; Мелітопольське відділення ТОВ «Фінансова компанія «Надія України» (не функціонує через окупацію);

— Запорізька область, Кам'янка-Дніпровська, вул. Гоголя, 18; Кам'янсько-Дніпровське відділення ТОВ «Фінансова компанія «Надія України» (не функціонує через окупацію);

— Херсонська область, Нова Каховка, пл. Сільських будівельників, 1; Таврійська філія ТОВ «Фінансова компанія «Надія України» (не функціонує через окупацію);

— Дніпропетровська область, Нікополь, вул. Електрометалургів

46а, офіс 3; Дніпровська філія ТОВ «Фінансова компанія «Надія України» (не функціонує);

— Київська область, Біла Церква, вул. Ярослава Мудрого, 17, офіс 212; Київська філія ТОВ «Фінансова компанія «Надія України»;

— Тернопіль, вул. Олень Кульчицької, 2а/1, офіс 11; Тернопільське відділення ТОВ «Фінансова компанія «Надія України»;

— Львівська область, Дрогобич, вул. Й. Левицького, 1 офіс 2; Дрогобицьке відділення ТОВ «Фінансова компанія «Надія України»;

— Закарпатська область, Виноградово, вул. Шевченка, 5, офіс 3; Виноградівське відділення ТОВ «Фінансова компанія «Надія України»;

— Львів, пл. Соборна 12а, кімната 53; Львівське відділення ТОВ «Фінансова компанія «Надія України»

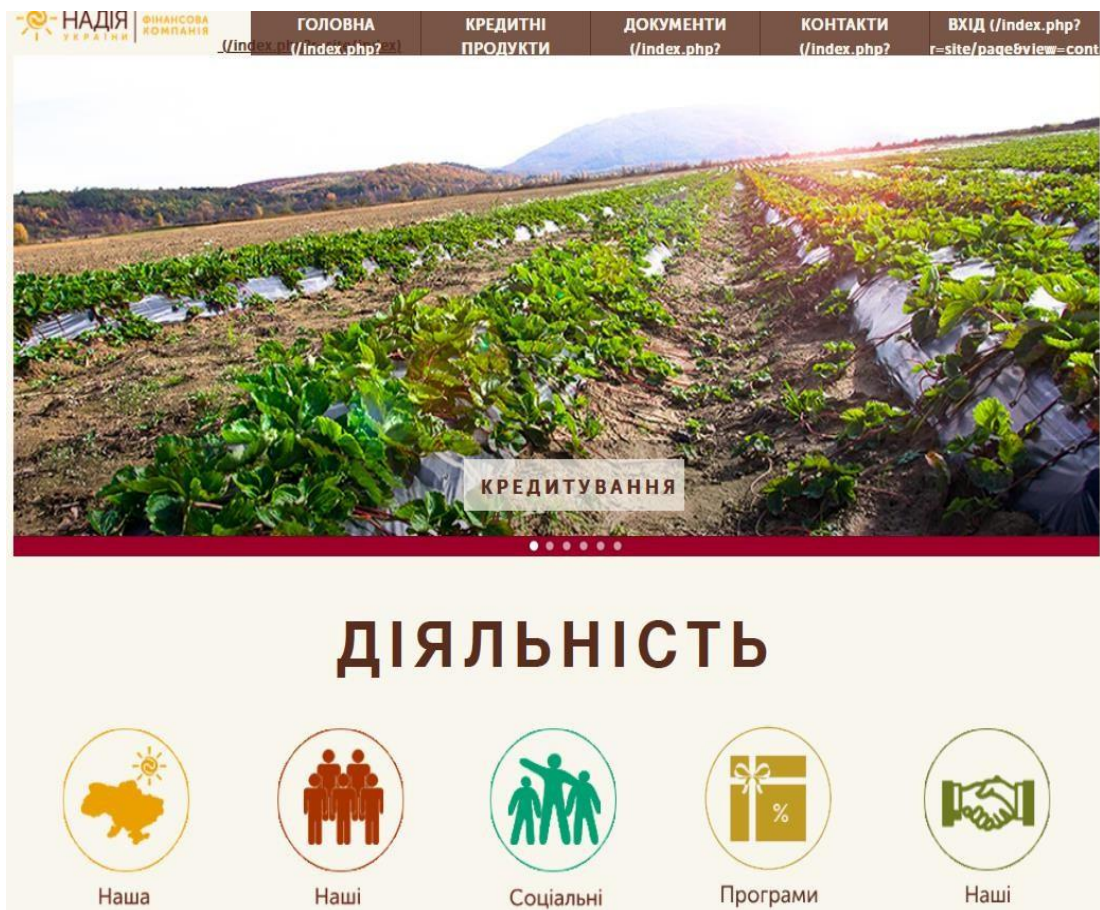


Рис 2.1. Інтернет-сторінка фінансової компанії — <https://hopeukraine.net>

У загальному вигляді організаційна структура представлена на рисунку 2.2.

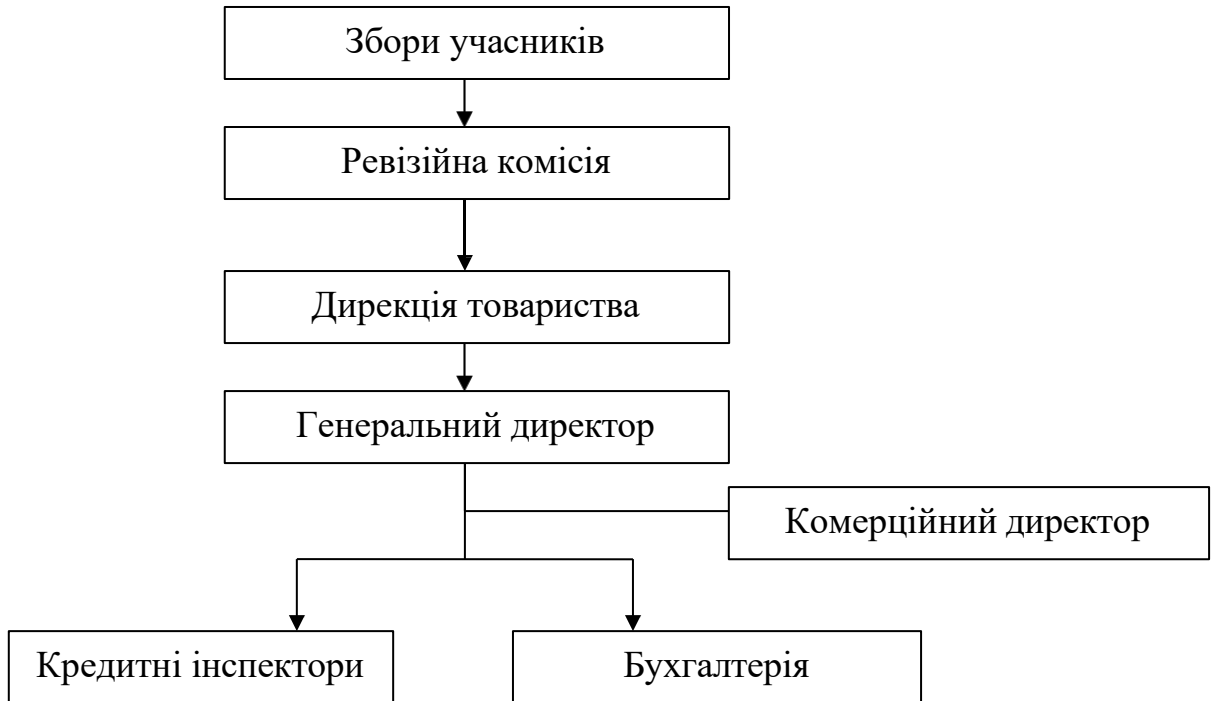


Рис 2.2. – Організаційна структура ТОВ «Фінансова компанія «Надія України»

Основними органами управління та контролю Товариства є:

- Загальні Збори;
- Дирекція Товариства (Генеральний директор і його заступники);
- Ревізійна комісія.

Вищим органом управління Товариства є Збори Учасників. Учасник має право передати свої повноваження на Зборах іншому Учаснику або представникові іншого Учасника. Кількість голосів Учасників на Зборах пропорційна розміру їх часток у Статутному фонді. У компетенцію Зборів Учасників входять:

- визначення основних напрямів діяльності Товариства і затвердження стратегічних планів та звітів про їх виконання;
- внесення змін до Статуту Товариства;
- вибори (призначення) або звільнення Дирекції Товариства, Ревізійної Комісії;

- затвердження річних результатів діяльності Товариства, звітів і висновків Ревізійної Комісії, порядку розподілу прибутку та покриття збитків;
- створення, реорганізація та ліквідація дочірніх підприємств, філій та представництв, установа їх статутів та представництв;
- прийняття рішень про притягнення до майнової відповідальності посадових осіб органів управління Товариством;
- вирішення питання про придбання Товариством частки учасника;
- визначення розміру, форми і порядку внесення Учасниками додаткових внесків;
- виключення Учасника з Товариства (шляхом голосування простою більшістю голосів).

Виконавчим органом Товариства є Дирекція Товариства, яка складається з Генерального директора. Дирекція обирається (призначається) на Зборах Учасників та діє в рамках компетенції і прав, встановлених Статутом та рішеннями Зборів Учасників. Генеральний директор Товариства вирішує питання поточної діяльності Товариства:

- укладення договорів, пов'язаних з діяльністю Товариства;
- визначення умов праці посадових осіб Товариства, його дочірніх підприємств, філій та представництв;
- наймання і звільнення працівників відповідно до чинного законодавства України про працю;
- самостійне встановлення ціни на товари і послуги Товариства;
- затвердження правил внутрішнього розпорядку та інші внутрішні документи Товариства, визначення організаційної структури Товариства;
- відкриття від імені товариства рахунків в банках;
- від імені Товариства купувати і продавати товари і послуги за готівковий і безготівковий розрахунок;
- одержання для Товариства майна та грошових коштів;
- виконання всіх дій, необхідних для управління поточними

справами Товариства;

- видання наказів, розпоряджень, пов'язаних з поточною діяльністю Товариства та трудовими відносинами з працівниками;
- затвердження внутрішніх актів, що стосуються поточної діяльності Товариства;
- затвердження посадових інструкцій;
- укладення колективних трудових договорів, забезпечення їх розробки, підготовки та узгодження;
- видання письмових і усних вказівок, які є обов'язковими для всіх працівників Товариства, тощо;

У компетенцію Ревізійної Комісії входить перевірка річного звіту та балансу Товариства, а також інші питання, пов'язані з контролем фінансово-господарської діяльності Товариства.

Засновники, NOPE International активно допомагають ТОВ «Фінансова компанія «Надія України». Серед іншого NOPE надає капітал, технічну допомогу, фінансує навчання керівництва ТОВ «Фінансова компанія «Надія України», забезпечує ІТ та Інтернет підтримку.

Організаційну структуру Компанії можна охарактеризувати, як лінійно-функціональну, що носить задовільний характер та може бути достатньою для нормального управління компанією. Суттєвих змін у організаційній структурі, протягом 2021 року, не спостерігається. Серед присутніх змін можна виділити: зміни у кадрах, переміщення місцезнаходження відділень, розвиток проєктів.

Зокрема, розподіл та склад працівників за відділеннями наведено в таблиці 2.1.

Регулятором для ТОВ «Фінансова компанія «Надія України» є Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сфері ринків фінансових послуг (Нацкомфінпослуг), яка є державним колегіальним органом, підпорядкованим Президенту України та підзвітним Верховній Раді України. <https://www.nfp.gov.ua>

Структура персоналу за відділеннями  
ТОВ «Фінансова компанія «Надія України»

Відділення	Кількість працівників	З них менеджери	Кількість клієнтів	Інші працівники, зокрема бухгалтери
ТФ	4	4	167	
ДФ	2	2	20	
ЗФ	2	0	10	1
КФ	1	0	17	1
КВ	4	4	191	1
МВ	2	2	82	
ПВ	2	1	18	1
ДВ	3	2	60	1
ВВ	2	2	178	
БВ	1	1	3	
ХВ	2	2	73	
ТВ	1	1	7	
Разом	26	21	826	5
ЦА	28	0	5	2
Разом	49			
Питома вага	57%	43%		

Місія Нацкомфінпослуг – це створення умов для належного та ефективного функціонування ринків небанківських фінансових послуг, зміцнення системної стабільності на цих ринках, забезпечення захисту прав споживачів небанківських фінансових послуг, а також інтеграція у світовий фінансовий простір без загроз національним інтересам та економічній безпеці України.

Станом на 31.12.2021 до небанківського фінансового ринку належать:

294 страхові компанії;

378 кредитних установ;

415 ломбардів;

818 фінансових компаній;

64 недержавних пенсійних фондів;

22 адміністраторів НПФ;

2 довірчі товариства.

Регулювання не є занадто обтяжливим. Фінансова компанія надає квартальну звітність на сайті регулятора. Завдяки мораторію на перевірки, вони не здійснюються з 2014 року. З 2015 року циркулюють чутки про можливу передачу регулювання фінансових компаній під юрисдикцію Національного Банку України, що, безумовно ускладнить процес надання необхідної звітності. Крім того, якщо буде вимагатися відповідність нормативам регулювання банківського сектору, це може покласти край існуванню небанківського сектору в цілому.

## 2.2 Аналіз маркетингової політики компанії

ТОВ «Фінансова компанія «Надія України» пропонує своїм клієнтам широкий асортимент сучасних кредитних продуктів (таблиця 2.2)

Таблиця 2.2

### Кредитні продукти Компанії

Назва продукту	Цілі кредитування	Сума і строк кредитування	Процентна ставка	Вид забезпечення
1	2	3	4	5
Стандартний+	Поповнення обігових коштів, Інвестиційні цілі.	До 200 000 грн. на строк до 24 місяців	3,75 на місяць на початкову суму.	Поручительство або застава
С/Г	Поповнення обігових коштів, Інвестиційні цілі	До 200 000 грн. на строк до 19 місяців	На строк від 6 до 19 місяців – 61,4% на рік на залишок. На строк від 1 до 5 місяців – 63,8% на рік на залишок. Для ВПО – 36% на рік на залишок.	Поручительство або застава

## Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5
Споживчий на ремонт	Поліпшення житлових умов	До 120 000 грн. на строк до 24 місяців	42% на рік на залишок.	Поручительство
С/Г на ремонт	Поліпшення житлових умов для фермерів	До 120 000 грн. на строк до 18 місяців	42% на рік на залишок.	Поручительство
Експрес	Поповнення обігових коштів	До 8000 грн. на строк до 6 тижнів.	2,7 % на тиждень	Пеня
Споживчий	На споживчі цілі	До 40000 тис. на строк до 18 міс.	59 % на рік на початкову суму.	Поручительство
Стандартний+МСБ	Поповнення обігових коштів, Інвестиційні цілі	До 2000000 грн. на строк до 36 міс.	4% (3,5%) на місяць на залишкову суму. Процентна ставка залежить від типу та стану забезпечення, історії клієнта.	Застава. В окремих випадках може бути використане поручительство.
С/Г МСБ	Поповнення обігових коштів, Інвестиційні цілі	До 2000000 грн. на строк до 18 міс.	4% (3,5%) на місяць на залишкову суму. Процентна ставка залежить від типу та стану забезпечення, історії клієнта. Виплата тіла кредиту в кінці строку.	Застава. В окремих випадках може бути використане поручительство
Літній	Поповнення обігових коштів.	До 50000 грн. на строк до 3 міс. (видається в проміжку червень – серпень). Покликаний пом'якшити сезонність.	21,3% річних від початкової суми.	До 20 тис. без поручительства, від 20 тис до 50 тис. – поручительство.

Як ми бачимо, кредитні продукти Компанії направлені на задоволення потреб різних категорій споживачів, що є дуже важливо, зокрема, і з точки зору диверсифікації портфелю. Компанія у своїй діяльності керується двома

категоріями диверсифікації: географічна диверсифікація (або диверсифікація за відділеннями) та індустріальна диверсифікація (або диверсифікація за ціллю кредитування).

Виходячи із інформації, отриманої від відділу кадрів компанії, проаналізуємо наступні показники.

Коефіцієнт ланковості – можна вважати, як прийнятний. Наявна кількість ланок, включаючи заступників виконавчого директора, що виконують функції регіональних керівників, як повноцінну одиницю, може бути достатнім для вертикалі зв'язку та нормального функціонування Компанії. При цьому відхилення від даної моделі можуть мати не зовсім позитивні наслідки, у бік посилення централізації управління.

Коефіцієнт централізації управління – вищий середнього, а якщо взяти до уваги пряму участь вищих ланок менеджменту в управлінні продажами на місцях, то високий;

Коефіцієнт керованості – в допустимих межах, зважаючи, що ЗВД повноцінно виконують свою функцію;

Коефіцієнт територіальної концентрації – найвища концентрація спостерігається у Південно-Східному регіоні, яка зважаючи на сучасні негативні економічні фактори носить підвищений рівень ризику. При цьому в даному регіоні достатньо висока концентрація кредитного портфелю. Середня концентрація у Західному регіоні, при цьому, лише 3 із 5 відділень можна вважати у певній мірі ефективними. Найнижча у Центральному регіоні, що відзначається і низькими показниками операційної самоокупності.

Коефіцієнт відношення/зайнятості персоналу щодо апарату управління — адміністративний персонал переважає на 7%. Можна припустити, що даний показник може потребувати покращення у сторону збільшення питомої ваги працівників відділень, що беруть участь у генеруванні прибутку, відкриття нових відділень, чи зменшення чисельності адміністрації шляхом оптимізації.

Коефіцієнт навантаження – середній показник навантаження становить близько 40 клієнтів на одного працівника, що бере участь у продажах (або 60

на менеджера). Даний показник можна вважати у межах норми. Водночас, у ВВ він становить 89 клієнтів на одного працівника (або 182 клієнта на менеджера), що спричиняє досить велике навантаження на працівників відділення.

Рівень формалізації – вищий середнього – високий. Це являється, як позитивним явищем з боку превентивного контролю, а саме структурування та формалізація бізнес-процесів, так і обмеження дій досвідчених працівників. У деяких випадках може чинити тиск та породжувати превалювання суті над формою чи видимість контролю.

Заходи, які можуть сприяти покращенню організаційної структури:

- Вести чіткий розподіл обов'язків та функцій працівників (посад) для вимірювання успішності їх діяльності та забезпечення максимальної ефективності праці — розподіл обов'язків/функцій працівників на продажі та обслуговування клієнтів. Під побудовою відділу продажів розуміється: структуроване та чітке розставлення пріоритетів у роботі менеджерів, основною функцією яких збут/продаж фінансових послуг на чолі із ЗВД регіону; відділу обслуговування, функцією яких є обслуговування клієнтів, забезпечення належної якості сервісу та втіленням місії організації, які підпорядковуються, як завідувачому відділення, так і Керівнику ДІ для втілення місії Компанії. Дана модель може відповідати стратегічному плануванню, закладеному в Баченні 2020.

- Розвивати концентрацію відділень у Західному та Центральному регіонах;
- Прийняти у ВВ помічника менеджера.

Внутрішній аудит звертає увагу на побудову структури бухгалтерської служби, яка характеризується лінійним типом та складається із Головного бухгалтера, Заступника головного бухгалтера та 5 бухгалтерів. Варто відмітити, що згідно з частиною четвертою статті 8 Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» для забезпечення ведення бухгалтерського обліку підприємство самостійно обирає форми його

організації, зокрема введення до штату підприємства посади бухгалтера або створення бухгалтерської служби на чолі з головним бухгалтером.

При цьому, відповідно до Національного класифікатора України ДК 003:2010 «Класифікатор професій», затвердженого наказом Держспоживстандарту від 28.07.2010 р. № 327 (зі змінами), професійна назва роботи «Головний бухгалтер» за кодом Класифікатора (код 1231) відноситься до професійного угруповання «Керівники фінансових, бухгалтерських, економічних, юридичних та адміністративних підрозділів», про що йдеться у Листах Мінфіну від 30.06.2017 р. №35210-07-10/17419 та Мінсоцполітики від 13.11.2017 р. № 21929/0/2-17/13. Відповідно до завдань та обов'язків, передбачених кваліфікаційною характеристикою посади головного бухгалтера, згідно з Довідником кваліфікаційних характеристик професій працівників головний бухгалтер, зокрема, керує працівниками бухгалтерського обліку підприємства та розподіляє між ними посадові завдання та обов'язки, знайомить цих працівників із нормативно-методичними документами та інформаційними матеріалами, які стосуються їх діяльності, тобто, посада головного бухгалтера передбачає наявність підлеглих працівників.

Водночас, у штатних розписах відокремлених підрозділів Компанії та їх Положеннях вказано про наявність штатної одиниці головного бухгалтера у кожному відокремленому підрозділі, що може невідповідати чи мати суперечності із інформацією наведеною вище. Рекомендовано розглянути це питання юристами компанії.

Серед бухгалтерської служби спостерігається нерівномірний розподіл навантаження. ВА враховує, що побудова бухгалтерської служби виходить із можливостей працівників та потреб організації. Водночас, зазначаємо, про можливе надмірне навантаження на головного бухгалтера у веденні обліку ТВ та можливої втрати контрольної функції заступника головного бухгалтера для БВ (Сільце) — веде бухгалтерію та перевіряє це відділення згідно обов'язків заступника головного бухгалтера.

Отже, зважаючи, що суттєвих змін в організаційній структурі Компанії та наявних контролів (файл RTM) не відбулось зауваження, рекомендації та висновки можуть бути цілком актуальними для даного звіту із попередніх звітів аналогічної тематики, з метою уникнення дублювання не наводяться у ньому.

#### Управління

В організації існує процес регулярної звітності перед Правлінням НОРЕ. Цей процес включає звітування про досягнення операційних, фінансових та стратегічних цілей організації. Частота звітності є достатньою для прийняття своєчасних рішень Правлінням та керівництвом. Процес надання звітності контролюється НОРЕ International. З 2018 року зменшується кількість дзвінків для презентації щомісячних результатів, при цьому щомісячна звітність готується та надається, як і раніше.

З 2018 року керівництво компанії запровадило щотижневі дзвінки з кожним відділенням для відстеження результатів, допомоги та мотивації.

На основі звітів Правління має можливість приймати ключові рішення, які документуються та виконуються відповідальними особами. Цей процес має циклічний та контрольований характер. Також, вище керівництво компанії має індивідуальні дзвінки з Регіональним директором, що дозволяє приймати рішення швидше.

Необхідно відмітити, що в компанії продовжується розвиток проектів, які потребують додаткової уваги керівництва, а саме – РОМА, проект бізнес-інкубатор, проект для тимчасово переміщених осіб. Управління проектами може привести до збільшення часу на координацію усіх проектів, зниження уваги до кожного. Наявність декількох проектів та фінансове звітування за ними може потребувати додаткового навчання для співробітників відповідальних за керування проектом. Також, внутрішній аудит рекомендує відноситись до відкриття нових відділень, як до проектів, включаючи керування такими проектами (Тернопіль, Сільце).

Серед документів, які фіксують заплановані дії для досягнення цілей

необхідно виділити RAP, в якому можна побачити план, відповідальних осіб та термін виконання. Однак, в цьому документі можна побачити лише досягнення операційних цілей, та дії, які направлені на зниження ризиків виявлених в процесі щорічної оцінки, регулярного аналізу зовнішнього середовища або покращення системи контролю. Внутрішній аудит вважає, що документ подібний до RAP для проектів РОМА, бізнес-інкубатору міг би допомогти відстежувати виконання цілей.

Останньою ініціативою керівництва стало створення мережі агентів. Агентом може стати будь-яка фізична особа. Станом на 1 лютого 2022 року, працювало 22 агенти. Завдяки їх зусиллям портфель збільшився на 1,7 млн. гривень. Більшість агентів – 12 – працівники банків, що ще раз доводить тезу про те, що клієнти, що обслуговує ТОВ «Фінансова компанія «Надія України» не є цікавими для банків. Кожен агент отримує за договором 1% від суми кредиту.

### **2.3. Оцінка взаємовідносин з клієнтами**

ТОВ «Фінансова компанія «Надія України» дуже відповідально сприймає роботу з аналізу конкурентів. Щоб перемогти ворога, його треба добре знати, особливо його слабкі сторони, щоб акцентовано наносити удар саме в незахищену зону! Внутрішні процедури вимагають проведення аналізу конкурентів два рази на рік, за це відповідає начальник відділу маркетингу та кредитні інспектори на місцях. В той самий час, звіт, присвячений аналізу конкурентів, є лише однією із складових універсального маркетингового плану, який складається раз на рік, та затверджується Зборами учасників. Цей план включає такі заходи як: аналіз по регіонах з метою надання саме тих кредитів, які користуються попитом в цьому регіоні, зовнішня та друкована реклама, розповсюдження інформації, плани, стосовно «холодних дзвінків» та відвідувань клієнтів, програми лояльності для клієнтів, тощо.

Серед конкурентів розглядаються:

- комерційні та державні банки
- кредитні спілки
- фінансові компанії (так звані pay-day lenders)
- ломбарди
- міняли, представники чорного ринку

Безумовно, існують також непрямі конкуренти, наприклад, компанії, що відпускають товари з відтермінуванням розрахунків, або гуртівні.

Пріоритетом дослідження є питання, пов'язані з мікрокредитування бізнесу до 100,000 грн., МСБ від 150,000 до 350,000 грн., крім того, досліджувались споживчі кредити та кредитні картки. Аналіз відбувався в лютому-березні 2021 року.

Таблиця 2.3

Фрагмент аналізу конкурентів ТОВ «Фінансова компанія «Надія України»

Назва фін установи	Додаткові умови	Сума	Термін	Ставка	Комісія	Поручителі	Застава	Примітки (невідповідність рекламі, тощо)
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Мега-банк	Гнучкий підхід до умов кредитування. Вимоги до клієнта: 1. Термін діяльності (реальна робота бізнесу) – не менше 6 місяців (торгівля) та не менше 9 місяців (послуги та виробництво); 2. Прибуткова діяльність.	до 2 млн. грн.	до 60 міс.		одноразова за оформлення кредиту		майно, ринкова вартість якого перекриває сумму кредиту за коефіц. Не менше 1,5	Фактич. максим. обсяг кредиту – 100000 грн., за умови обов'язкової наявності платоспроможного поручителя.

Укрсиб-Банк		не більше ніж 20% декларованого доходу		від 23%	за надання кредиту 2% від суми, мінімальна комісія 1000грн		Комерційна, житлова нерухомість	Надають лише клієнтам Укрсиббанку, платникам податку 4-5 групи спрощеної системи оподаткування за наявності позитивної кредитної історії; Інформацію надають неохоче;
Пумб	Гнучкі вимоги та індивідуальний підхід до кожного клієнта, залежно від типу діяльності та кредитних історій. Докладну інформацію можна отримати при складанні заявки на кредит, але якщо немає свідоцтва про реєстрацію, отримати інформацію неможливо.	не оголошують	до 36 міс.	не оголошують	0,68% — за встановлення ліміту фінансування на перший рік; 0,50% — за встановлення ліміту фінансування на кожний наступний рік	обов'язково платоспроможність, як і самого позичальника	Майнові права на депозит юридичної особи, нерухомість, автотранспорт, устаткування, біржові й обігові товари.	кредити на суму від 50 тис.грн. видають дуже рідко, лише крупним компаніям, які показують свої доходи не за мінімумом. На сайті інформація про СМБ відсутня.
ПриватБанк	Лише тоді, якщо бізнес має відкритий рахунок в банку, та проводить операції, вони бачать оборот, тоді тільки ти для них клієнт. Таких клієнтів вони розглядають індивідуально, в залежності від різних факторів.	від 50 000 грн. до 300 000 грн.	12 міс.	Щомісячні 2% на початковому тілі кредиту;				Персонал відділень про цю програму поінформований недостатньо. Підтверджують, що така програма існує, проте ще не працює

## Продовження таблиці 2.3.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
UniCredit Bank	Банк погашає 60% вартості обладнання	на поповнення обігових коштів до 100 000 грн.; на закупівлю обладнання до 1 млн. грн.	до 5 років		2% від суми за оформлення кредиту; Зняття готівки 0,75% ч\з касу банку;	немає	нерухомість, або обладнання, яке купується	Інформацію надають охоче, не приховують, на всі питання відповідають.
Альфа-Банк	Через 3 міс. після отримання 100 тис. можна брати ще один кредит на таку ж суму. Перегляд % ставки після 2 міс. сплати кредиту (на 100-150грн менше);	до 100000 грн.			щомісячна 2000 грн.			На сайті заявляють - до 200 000 грн., а у відділеннях зазначають максимумо до 100 тис.
Кредит Маркет	Суму можна брати більшу, але якщо заставлене авто дороге, платоспроможний поручитель і задекларований відповідний дохід;	до 200 000 грн.			1,99% щомісячна; та одноразова 2% плата за оформлення кредиту;	1 платоспроможний поручитель	затава авто не старше 15 років;	Реально можуть надати 350000 грн. При оформленні кредиту % страхування одразу додається до суми, на руки йде бажана сума. Гроші за кредитом отримують на карту банку, яка оформляється під час оформлення кредиту.

## Продовження таблиці 2.3.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
А-Банк	Якщо юр.особа є клієнтом «ПриватБанку» (має відкритий рахунок і проводить операції) то за кредитом направляють до «ПриватБанку».		до 3 років					Зі слів співробітників, кредити в них дорогі. Промови не інформують, направляють в «ПриватБанк»;
Південний		50% від вартості застави	до 5 років		Одноразова 2%; Оцінка майна 1000грн; Нотаріальні послуги 3000 грн;	без поручителів	нерухоме майно або обладнання, яке закупається.	
Ощадбанк	Видається на поточний рахунок відкритий в Ощадбанку. Відкриття рахунку 50грн.	залежно від задекларованої суми доходу;	до 5 років		Одноразова 0,2%	1 поручитель	застава нерухоме майно, або автомобіль не старше 5 років.	Умови по кредиту та суму можна дізнатися лише по пред'явленню пакету документів
Кредит агриколь	Додаткові витрати: оцінка нерухомості; нотаріальне оформлення; плата за держ. Реєстрацію; плата за внесення даних до держреєстру; держ. мито; страхові платежі; інше;	максимальна 500 000 грн.; але не більше 50% від вартості забезпечення	до 7 років		2,5% одноразово	не треба	нерухомість, якщо це квартира або будинок, без прописки дітей до 18 років	МСБ не видають але пропонують такі умови кредитування на споживчі цілі під заставу нерухомості
Райффайзен Банк Аваль	Тільки по перерахунку поставщику за товари чи обладнання. 30% оплачується клієнтом, після оформлення обладнання як заставу, банк проплачує останні 70%. Додаткові платежі: нотаріальне оформлення; страхування майна;	до 15 млн. грн.	до 5 років		разова 0,99%	не треба	майно, що придбане за кредитні кошти або інше ліквідне майно.	В жодному банку, не розповідали так, як в Авалі! Все дуже чітко, ясно, з усіх боків, на всі питання повна відповідь!

## Продовження таблиці 2.3.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
АкордБанк	Для отримання кредиту треба мати або відкрити поточний рахунок в АКОРДБАНК;	до 50% вартості майна	до 3 років		1% від суми кредиту; за супровід кред.лінії 0,1% щомісяця;	в разі відсут. власн. майна - майнов у та/або фінансове поручительство іншої юридичної особи або фізично ї особи.	надати в заставу нерухоме або рухоме майно із виконаною попередньою незалежною експертною оцінкою	
ІдеяБанк								не кредит.
«Добробут»								
«Компаньйон фінанс»								юр.осіб не кредитують
Відродження фінансовий холдінг	Кредитують через банків-партнери; Зі слів співробітників — працюють з усіма банками, які зараз кредитують; Гроші можна отримати готівкою, або на карту банку якого є у клієнта;	до 200 000 грн.	до 5 років	18 % річних	є, але не повідомляють;	до 100 000 грн. без поручителів, тільки 2 номера тел.рідних чи друзів;		Інформують лише про загальні умови. Детальніше - лише після оформлення заявки: вирішують, чи самі нададуть кредит (власні кошти) або ч/з банк-партнер (працюють з усіма банками, які кредитують). Роздруківку дають лише при отриманні кредиту (готівкою або на карту, але виключно в Херсоні, де інформують, чи дають бажану суму, за якими умовами, та власними коштами чи ч/з банк (який саме);

Продовження таблиці 2.3.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Новые кредитные технологии	Допомога оформити кредит; Кредитують не своїми грошами, а ч\з банки партнери. Зі слів менеджера, працюють з усіма банками, які кредитують.	в залежності від задекларованного доходу	до 3 років		не оголошують, оскільки в різних банках по різному	так, якщо сумми більше ніж 25 тис.грн.		Кредит на суму більш ніж 50 тис. грн. оформляють через кілька банків (наприклад: 50 в одному, 50 в іншому, а ще 50 в третьому). Після подання заявки, бажану суму вероятніше не затвердять, можливо лише 50 тис.грн.

Не є можливим використати повну версію Excel таблиці з аналізом конкурентів, оскільки конкуренти аналізуються за 25 критеріями і файл дуже громіздкий.

Стосовно саме критеріїв, ми використовуємо наступні: вид кредитування, додаткові умови, кому надається кредит, сума, термін, перший внесок, ставка, ставка річна, комісії, страхування, поручителі, застава, погашення, документи, термін розгляду, програми лояльності, суми кредитів, сума на руки, термін, щомісячний платіж, можливість надання заявки-online, рівень сервісу, брендове оформлення, реклама, розташування офісу, тощо.

Серед висновків дослідження варто зазначити такі:

Основні наші конкуренти: в першу чергу ті, з якими співпрацює ТОВ «Фінансова компанія «Надія України», це Укрсиббанк, Ідеябанк, Кредо банк, Метабанк, Ощадбанк, Приватбанк, Прокредитбанк, Укргазбанк. Багато банків, на сьогодні, зовсім не кредитують ФОП. В цьому ТОВ «Фінансова компанія «Надія України» має перевагу.

Наявність страхових внесків та комісій в банках, впливає на те, що реальна вартість кредиту для клієнтів залишається високою (що складає від 80% до 108%) . Реальну відсоткову ставку можна побачити в роздруківках

графіків платежів. Тому, коли банки проголошують ставку 2-3% в місяць це ніколи не відповідає дійсності. Спитайте себе, як вони тоді можуть пропонувати 20% річних по депозитах?

Ідея-банк, кредитує активно як самостійно, так и в якості партнера багатьох банків. Суми і відсоткові ставки відрізняються в залежності від партнера, максимальна сума кредитування через партнерів лише 30000 грн.

Ощадбанк, згідно з державною програмою на ремонтний кредит більше не розглядається нами як конкурент, оскільки вони обмежують список матеріалів, на які держава надає компенсацію.

Серед кредитних спілок

В кожному місті, де є наші офіси, присутні конкуруючі КС, а саме:

- В Дрогобичі і Виноградіві це «Бойківщина»
- В Білій Церкві багато КС, але основним конкурентом в сфері споживчого кредитування є КС «Кредитний лізинг»
- В Заліщиках (Тернопільська область) КС «Довіра»

Серед кредитних союзів, зустрічались навіть такі, у яких нижче відсоткова ставка. Але, як правило, усі вони обмежені в капіталі. Наприклад, в Кам'янці, місцевому КС вистачає грошей лише на один місяць діяльності.

Деякі банки такі як «Південний», «Аваль», «Ощадбанк», «Укресимбанк», «Укрсіббанк», все ще кредитують в обмежених рамках, (тих, хто має зарплатну картку цього банку) або протягом 5 років користувався кредитною картою банку або мав кредити саме в цьому банку. Багато банків на своїх офіційних сайтах показують збільшення максимальної суми кредиту, що не відповідає дійсності (в відділеннях говорять, що реально отримати лише половину). Під час відвідування відділень банків з'ясувалось, що суми кредитів залишаються обмеженими порівняно з минулими роками.

Ми помітили, що на сайтах пишуть просто «КРЕДИТИ ГОТІВКОЮ», не вказуючи конкретні кредитні продукти. Це стосується також рекламних матеріалів. Щоб дізнатися, яку суму можна реально отримати, треба написати заявку та вказати бажану суму кредиту, і лише після розгляду заявки

оголошують, скільки можуть видати. Максимальні суми у більшості банків для фізичних осіб складають до 50000 грн.

Реальні відсоткові ставки у відділеннях банків і кредитних спілок не називають, їх також приховують на сайтах. Вирахувати процентні ставки можливо лише з роздруківок.

Що стосується МСБ, в деяких банках, можна отримати суму вище 150,000 грн., але обов'язкова перевірка бізнесу і наявність підтверджуючих документів про доходи, а також поручителі або застава. В основному банки видають, максимум, 100000 грн., або не більше 50% від вартості застави. В «Укрсиббанку» програма МСБ працює лише для юридичних осіб — клієнтів банку, які мають зарплатний проект в цьому банку.

Треба зазначити, що жодна кредитна спілка, не видає кредити МСБ, саме суми вище 150000 грн. Деякі з них здійснюють перевірку бізнесу, деякі видають лише під заставу. Виникли посередницькі компанії, що допомагають оформити кредит на суму вище 100000 грн, через банки, звернувшись до них, клієнт може стати клієнтом відразу декількох банків, за допомогу в оформленні кредитів, такі посередники беруть від 19 % суми кредиту за свої послуги. Якщо в КС низька процентна ставка на суми до 30000 грн., то кошти видаються лише під заставу нерухомості (що викликає додаткові витрати на оцінку майна), необхідне також страхування, що складає до 20% від суми.

Приховані платежі. Кредити під заставу майна. Майже у всіх банках та КС не інформують про вартість оцінювання майна, нотаріальне обслуговування, плату за внесення відомостей про предмет іпотеки до Державного Реєстру речових прав на нерухоме майно, державне мито, страхові платежі та інші витрати пов'язані з операціями в Державному реєстрі речових прав на нерухоме майно. Взагалі цього не кажуть, але треба враховувати що це додаткові витрати, які складають від 3,000 грн. до 10,000 грн. в залежності від суми. Страхування та нотаріальне оформлення авто як застави за рахунок КАСКО виходить дорожчим ніж оформлення нерухомого майна. Ще існує плата за страховку, яку в банках і КС, в основному

умовчують. Ще одна пастка — процент за обслуговування кредиту, через що часто, сума на руки видається за мінусом.

Додаткові платежі. В усіх банках є комісії, одноразові та щомісячні. Щомісячна комісія, як правило, складає від 1,5% до 5,99 %, в середньому, по банках, що ми аналізували — 3,5%. Одноразова комісія від 100грн. до 5,99 % від суми кредиту, в середньому, по банках, що ми аналізували — 2%. Такі банки як «Мегабанк», Укрсиббанк», «Пумб», «Кредит Маркет», «А-банк» мають як одноразову, так і щомісячну комісію.

Страховання. В кожному банку відсоток страхування різний, в основному, сума страхування після закриття кредиту не повертається. В «Мегабанку» з суми 100000 грн. можна суму страховки 10000 покласти на депозит, під 18% річних, і лише в такому випадку суму страховки повернуть по закритті кредиту. До додаткових платежів також відносяться відсотки за поповнення кредитних карток, за зняття готівки та за перерахунок коштів.

Завдяки аналізу, видно, що наша компанія надає кредити без комісій і «прихованих» платежів, незважаючи на те, що по деяких продуктах у нас вище відсоткова ставка, але ми маємо ряд беззастережних переваг, наша ефективна відсоткова ставка є прозорою.

Крім того, лише ТОВ «Фінансова компанія «Надія України» надає кредити «missing middle» (відсутній середині ринку), а саме клієнтам МСБ до 350000 гривень. Банки не цікавлять кредити вище 50000 в якості споживчих, або нижче 500000 гривень в якості бізнес-кредитів. В служінні неохопленим клієнтам МСБ ми бачимо свою нішу.

ТОВ «Фінансова компанія «Надія України» не залишається осторонь від процесів впровадження CRM-систем. Ми використовуємо власну розробку Hawk 2 яка є яскравим прикладом аналітичної CRM-системи. Hawk 2 дозволяє керівництву відслідковувати наступні параметри взаємовідносин з клієнтами:

- демографічні характеристики;
- кредитна історія;
- відносини в середині групи позичальників;

- історія розвитку бізнесу;
- відповідність бізнес-плану;
- відносини з кредитним менеджером;
- залучення до соціальних проектів;
- кредитний скоринг;
- вид діяльності;
- боротьба з простроченнями;
- судові відносини;
- стан застави.

## **Висновки до розділу 2**

ТОВ «Фінансова компанія «Надія України»— одна з найбільш професійних і найдинамічніших компаній, що розвиваються, у сфері надання фінансових послуг сегменту МСБ в Україні. Компанія пропонує чотири основних кредитних продукти: Сільськогосподарський кредит, кредит на поліпшення житлових умов, кредит на розвиток міко-бізнесу, та кредит на розвиток МСБ. Кредити, що пропонуються компанією, орієнтовані на споживачів різного рівня статків та розвитку бізнесу.

Невід'ємною складовою здійснення глибокого виробничого та фінансового аналізу є також оцінка зовнішнього середовища організації. Найбільший вплив на підприємство мають такі групи факторів: конкурентні, економічні, соціальні та державного регулювання бізнесу.

ТОВ «Фінансова компанія «Надія України» має достатньо сильних сторін аби уникнути загроз компанії.

Найбільш потужними конкурентами є місцеві кредитні спілки. Що ж до ТОВ «Фінансова компанія «Надія України», то вона займає відносно високі позиції по ціновій політиці та гнучкості.

З боку зовнішнього середовища підприємству загрожує підсилення

конкуренції, нестабільність економічної ситуації в країні через повномасштабне вторгнення, можливі зміни в регуляторній політиці. В той же час зростає частка населення, що займається сільським господарством та МСБ.

### РОЗДІЛ 3.

## РЕКОМЕНДАЦІЇ З ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВЗАЄМОВІДНОСИН З КЛІЄНТАМИ НА РИНКУ ФІНАНСОВИХ ПОСЛУГ

### **3.1. Рекомендації щодо вдосконалення маркетингової діяльності підприємства**

Аби досягти стабільного лідерства, бізнес має повсякчас дбати про баланс багатьох складових своєї життєдіяльності. Серед них особливо важливу роль відіграє вибудовування взаємовідносин з клієнтами, стратегія конкуренції, що дедалі більше нагадує фронт, але все ж таки має бути цивілізованою. Вижити – це не просто зберегти свої позиції. Потрібно динамічно розвиватися вгору, вглиб, всередину, акумулюючи синергетичний ефект усіх процесів на головному – розвитку власної справи.

1. Хто не вміє приймати рішення і брати відповідальність за них, той втрачає впевненість у собі. Наразі це неможливо допустити, оскільки теза, на якій базується сучасний бізнес усіх рівнів, говорить: єдине, що є постійним, – це зміни. Тож, і впевненість має ґрунтуватися на досвіді і відповідальності. Ми вважаємо, що ТОВ «Фінансова компанія «Надія України» має достатній кадровий ресурс досвідчених керівників, що не лякаються приймати інноваційні рішення. Виконавчий директор, фінансовий директор, головний бухгалтер, регіональні керівники, головний економіст, начальник кредитного комітету, головний аудитор та інші, працюють в компанії вже більше десяти років. Відділ технічної підтримки HOPE INTERNATIONAL надає всебічну підтримку та допомагає розвивати інноваційні ідеї, які надходять не лише від співробітників ТОВ «Фінансова компанія «Надія України» а також від працівників HOPE INTERNATIONAL по всьому світу. Остання ініціатива HOPE INTERNATIONAL – створення Innovation Club (Клуб Інновацій), який

зустрічається раз на місяць, та є інкубатором багатьох цікавих ідей.

2. Сьогодні для багатьох уже стало зрозумілим, що тільки завдяки процесам оптимізації не втримаєшся на ринку. Тому акценти у корпоративній стратегії багатьох компаній почали переміщуватися у напрямі підвищення ефективності роботи з клієнтами, формуючи нові стандарти їх обслуговування і тим самим постійно підвищуючи планку їхніх очікувань. Головний дороговказ для працівників компанії є Біблія, яка підказала модель служіння клієнтам, що складається з трьох стадій: встановлення відносин, розбудова відносин та задоволення потреб клієнтів. Під потребами ми маємо на увазі не лише кредитування: менеджери компанії можуть надати консультації клієнтам з таких питань, як «родина», «залежності», «фінанси і бізнес», «здоров'є».

3. Врешті-решт на ринку триває боротьба не просто за клієнта, а за підвищення ефективності діяльності. З одного боку, компанії обмежені у своїх цінових і тарифних політиках існуючою кон'юнктурою ринку. З іншого боку, вони мають забезпечити своїм клієнтам максимально високий рівень професійного обслуговування. Отже й виходить: бути конкурентоспроможними за сучасних ринкових умов – це створити стабільну і лояльну клієнтську аудиторію, добробут якої і впевненість у завтрашньому дні будуть ототожнюватися зі стабільними успіхами компанії, з якою ми співпрацюємо. Компанія постійно здійснює моніторинг на предмет виявлення низької ефективності в роботі. Ми аналізуємо структуру відділень, і, при потребі, закриваємо нерентабельні. Ми переводимо час від часу працівників бек-офісу на продуктивні посади.

4. Найефективніша стратегія – побудова тривалих довірчих відносин з усіма існуючими і потенційними клієнтами. При цьому вони мають знати про всі можливості й конкурентні переваги ваших продуктів і послуг. Навіть більше – вони повинні мати змогу скористатися ними у потрібний для них час. Кампанія забезпечує максимальну гнучкість для клієнтів – кредитні продукти постійно переглядаються. Яскравим прикладом може бути графік погашення – клієнти мають право самі обрати для себе, коли вони сплачують кредит

відповідно до своїх грошових потоків. Клієнти запрошуються до літніх таборів та на сімейні зустрічі – все це сприяє розбудові довготривали відносин. Остання ініціатива – створення Клубу МСБ, який дає можливість клієнтам зустрічатися з колегами, а також спілкуватися через веб-ресурс.

5. Основні тенденції стратегії клієнтоорієнтованості: підтримувати в реалії імідж прозорої і порядної компанії; постійно доповнювати спектр товарів, продуктів і послуг такими розробками, що допоможуть клієнту тримати прийнятний рівень доходу; забезпечити персоналізований рівень обслуговування клієнтів, що справджує їхні очікування; підвищувати ефективність додаткових і крос-продажів різноманітних товарів і послуг. Кожному клієнту пропонується не лише один продукт. Наприклад, якщо клієнт, який оритується сільськогосподарським, або кредитом МСБ має право також паралельно отримати кредит на покращення житлових умов, або взяти додатковий експрес-кредит.

6. Складно зрозуміти сенс життя, якщо не служити людям. Ця догма має стати основою роботи з клієнтами за принципом «кожен клієнт унікальний». Саме вони мають зібрати врожай усіх переваг клієнтоорієнтованої технології, яку потрібно наразі інтегрувати по всій системі та в усіх підрозділах, щоб попередити «ефект болота», коли важлива управлінська інформація і звітність виявляються «зачиненими на всі замки» у базах даних окремих структурних підрозділів. Компанія охоче йде на зустріч клієнтам. Віддалені тепличні клієнти Запорозької та Херсонської областей до початку повномасштабної агресії обслуговувались за допомогою мобільного офісу, що є дуже важливим для них, особливо в період високого сезону.

7. Вимоги щодо взаємодії з клієнтами – це не догма і не винахід століття. Проте їх додержання чомусь іноді складно вдається працівникам саме у точці продажу. Вся біда, на мою думку, – в індиферентності персоналу, в його небажанні знати достеменно товарну або продуктову лінійку, постійно самовдосконалюватися. HOPE International пропагує концепцію Life Long Learning (себто «Навчання протягом усього життя»). Кожен працівник

отримує бюджет, достатній для самовдосконалення та підвищення свого фахового рівня. Загальні конференції, що відбуваються раз на півроку дозволяють керівництву донести до рядових працівників знання про продуктову лінійку, допомагають підтримувати високий рівень мотивації та бажання служити клієнтам за зразком біблійних героїв.

8. Сучасна економіка довела: залучення кожного нового клієнта коштує компанії надто дорого, аби пропонувати йому лише один товар/продукт/послугу. Тож «стратегія другого продукту» має забезпечити: збільшення частки перехресних продажів; підвищення відповідності товарів/продуктів/послуг очікуванням і потребам клієнтів; скорочення ротації клієнтів завдяки підвищенню якості обслуговування; особливу увагу до технологій інтелектуального аналізу клієнтської інформації у точках прийняття рішення. Як я вже казав, клієнтам постійно пропонуються додаткові товари. ТОВ «Фінансова компанія «Надія України» за прикладом організації-партнера з Румунії ROMCOM, планує з часом надавати клієнтам такі послуги як: бізнес-консультування, бухгалтерські та юридичні послуги, освітні послуги для дітей, послуги з організації таборів та конференцій, послуги з оцінки особистих якостей працівників, послуги консультантів з питань родини, бізнес-інкубатор, тощо. Наша мета стати для клієнтів «супермаркетом послуг», в якому вони зможуть задовольнити свої різноманітні потреби.

### **3.2. Рекомендації щодо підвищення ефективності маркетингової діяльності та зростання кредитного портфелю за рахунок запровадження нової стратегії взаємовідносин з клієнтами**

Останнім часом, після Революції Гідності, портфель ТОВ «Фінансова Компанія «Надія України» стабільно зростає, але через агресію росії у лютому 2022 року ми втратили 75% портфелю, проте віновили довоєнний рівень у листопаді 2023 (рис 3.1)

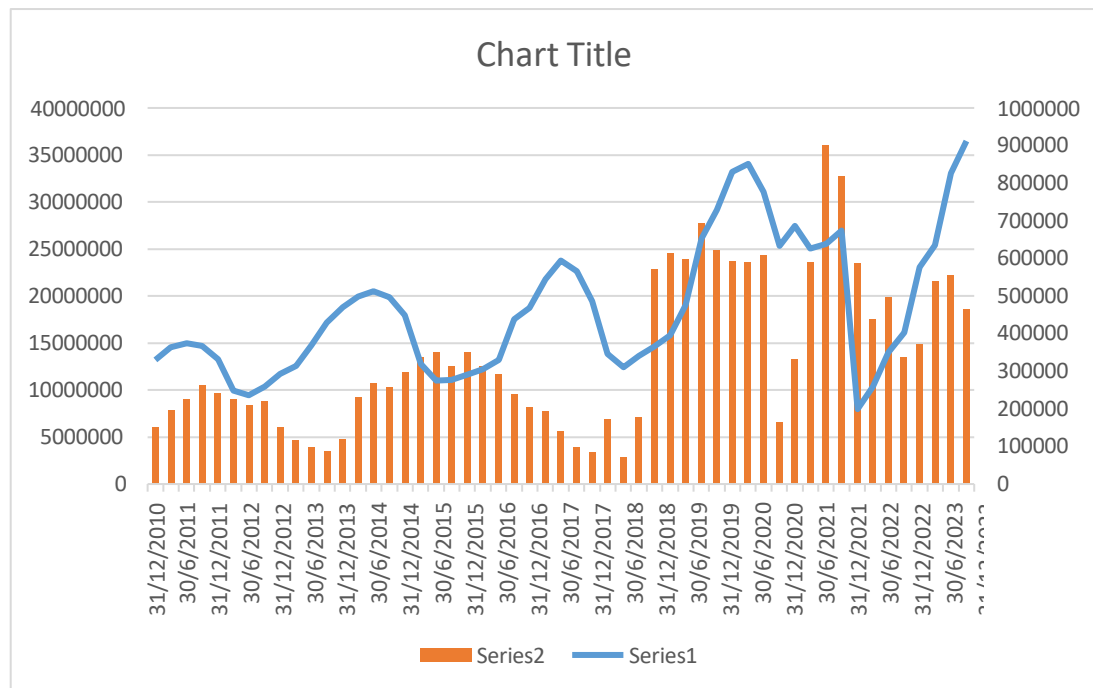


Рис 3.1. Динаміка кредитного портфелю ТОВ «Фінансова компанія «Надія України»

У той самий час ми бачимо, що спостерегається сезонність, пов'язана з циклами сільгоспвиробників, подолання якої є на сьогодні основним завданням керівництва.

У ТОВ «Фінансова компанія «Надія України» функція «маркетинг» знаходиться у процесі розвитку та може потребувати підвищеної уваги. Зокрема для підтримання функції «маркетинг» можна виділити наступні контролі:

Щорічний маркетинговий план. Даний план ґрунтується на основі Бачення 2025, складається у вигляді запланований рекламних заходів, ребрендинг офісів та бюджетом на них. Цей інструмент можна вважати лише частиною стратегічного плану. Цей «план» — кошторис, розглядає лише декілька із функцій маркетингу — рекламу, а саме просування (Promotion), Placе не включає інші (Product, Price), що може знаходити своє відображення у результативності діяльності нових відділень, продажах, тенденції до зменшення кількості клієнтів, тощо. Даний план не містить чітких завдань, розставлених цілей, шляхів їх досягнення та очікуваних результатів.

Реклама. Можна припустити, що це один із основних напрямків діяльності відділу маркетингу. Згідно даних у ХОК спостерігалось зниження ефективності реклами (близько 5%) у 2021 році у відношенню до попереднього року. Однією із причин такої динаміки може являтися стандартні маркетингові заходи, які можуть не відповідати сучасним конкурентним тенденціям та потребам споживача. Зокрема спостерігається низький рівень лідів через електронний маркетинг – не більше 2 % (дані з Хоку).

Система лояльності. Один із найефективніших інструментів залучання клієнтів. Більша частина від генеральної сукупності нових клієнтів сформовано за допомогою цього інструменту. Наприкінці цього року відбулись зміни у даній системі лояльності. Нова система «Агентська мережа» спрямована на залучення нових клієнтів та може упускати утримання наявних клієнтів.

Також одним із важливих завдань маркетингу є забезпечення належного, кращого рівня маркетингових інструментів ніж конкурентні установи. Кредитні спілки та інші небанківські установи широко використовують бонусні системи/ акції для утримання постійних позичальників. Не менш важливим фактором є розуміння «лояльності клієнта» (відношення до ціни, якості, готовності придбати, тощо) до продукту Компанії та правильна побудова даного дослідження.

Листівки, які демонструють відмінність від банків. Може виступати ефективним інструментом при правильній комунікації та подачі інформації. Було опитано 3 працівників, які не одразу відповіли про наявність та використання даних листівок. Присутні відповіді, що листівки не надходили. Працівники відмітили, що в наявних листівках, у відділенні, зазначено загальні переваги у кредитуванні, наприклад, без додаткових комісій та сплат, без прихованих внесків та платежів, тощо. Дані явища можуть свідчити, що працівникам не донесено корисність правильного використання даного інструменту; інформація у листівці містить загальний характер та не

відповідає на запитання: «Чому варто придбати лише у нас?».

Книги по маркетингу були роздані на конференції. Надано скрипти для спілкування. Даний контроль, можна оцінити як із низьким рівнем ефективності, про що може свідчити активність у відповідних чатах та спілкування із персоналом. Однією із основних причин неефективності даного інструменту може виступати відсутність контролю за його втіленням та мотивації персоналу, а також «внутрішній продаж» необхідності його використання.

Для контролю та функціонування даних інструментів використовують наступні контролю:

- Чат для швидкого спілкування та комунікацій;
- Щомісячні звіти про виконання цілей;
- Щоквартальні звіти QBR на яких переглядається ефективність;
- Щорічний конкурентний аналіз, який розглянутий нижче.

Компанією використовується певний набір інструментів, які підтримують контроль за маркетинговою діяльністю, при цьому вони можуть потребувати значних удосконалень. Маркетингова діяльність у Компанії може стати більш ефективною, якщо розглянути бізнес цілі через призму маркетингу. Компоненти бізнес-модель Компанії наведено в таблиці 3.1.

Із наведеного макету бізнес-моделі можемо спостерігати: широке охоплення сегменту фінансового ринку; часткове задоволення проблем клієнта, лише у напрямку поповнення кредитних коштів/фінансування та повністю упускається важливий аспект управління підприємством; достатній асортимент кредитних продуктів у перспективних напрямках кредитування – МСБ та сільськогосподарського сектору (далі с/г) та менший ракурс уваги припадає на споживче кредитування; часткове вирішення проблем споживача та задоволення його потреб.

Таблиця 3.1

#### Складові бізнес-моделі компанії

Цільовий сегмент	Фізичні особи
------------------	---------------

	Фізичні особи підприємці Фізичні особи без офіційного доходу та офіційного працевлаштування
Проблематика клієнта	Фінансування споживчих потреб, в тому числі покращення житлових умов Фінансування бізнесу: мікро, малий, середній. Розвиток бізнесу, як стандартного, так і сільськогосподарського: - Наявність капіталу; - Управління підприємством.
Продукт	Компанія володіє достатнім набором кредитних продуктів для фінансування потреб споживача та поповнення/фінансування обігових коштів для підприємства. (Див. табл. 1 із попереднього звіту аналогічної тематики)
Вирішення проблеми споживача	Споживач задовольняє свої споживчі фізичні потреби придбавши необхідний продукт; Отримує кошти для поповнення обігових коштів/фінансування та придбання послуг/товарів необхідних для функціонування бізнесу.

\* Розглядається виключно економічна/комерційна частина моделі.

Зважаючи на бізнес модель Компанії, враховуючи особливості її діяльності та розвиток маркетингу, рекомендовано звернути увагу на покращення та удосконалення маркетингової діяльності за наступними напрямками:

- Expert Marketing, консалтинг. Розпочнемо саме із цього напрямку. Було визначено, що однією із суттєвих переваг Компанії, що виділяє її на фоні конкурентних установ, являється кредитування осіб без офіційної реєстрації та доходу. Дане явище може бути індикатором незадовільної побудови бізнесу підприємця та потребувати значного удосконалення його моделі. Саме впровадження Expert Marketing для напрямку кредитування МСБ, так і для нереєстрованого бізнесу, зможе:

- 1) виявити приховані потреби споживача;
- 2) ефективно оцінити фінансове становище потенційного клієнта;
- 3) підвищити знання із основ економіки, менеджменту та маркетингу, тощо;

- 4) сприяти розвитку бізнесу: розроблення та підтримка проекту/бізнесу;
- 5) підвищення рівня довіри, лояльності до Компанії;
- 6) збільшення спектру послуг;
- 7) беручи до уваги воронку продажів, даний напрямок може збільшувати, як на її вході лідогенерацію продажів, так і на виході, стимулювати повторний цикл.

Даний інструмент може мати вплив не лише на комерційну частину діяльності Компанії, а й безпосередньо на втілення місії. Саме можливість впливати на якісну побудову та розвиток бізнесу, фермерського/сільськогосподарського сектору може вплинути не лише на здійснення мрій родин, а й у глобальних масштабах на розвиток та стабільність усієї країни. Відкриття відділу консалтингу та збільшення спектру послуг може. На ранніх стадіях: один менеджер обслуговування МСБ підприємців; один — для обслуговування с/г сектору.

- Покращення орієнтації на ринок та цільових споживачів. У Компанії присутній певний рівень орієнтації на ринок та споживача, при цьому, варто виділити можливі напрямки для покращення:

- 1) Удосконалення сегментації ринку. Визначення пріоритетних сегментів, звуження їх кола для кожного відділення. Кредитування нереєстрованих підприємців може залишитись у пріоритетних, незважаючи на можливі підвищені рівні ризику, оскільки саме цей сегмент може залишатись на ринку фінансових послуг поза увагою інших конкурентних кредитних установ та розкривати нові можливості.

- 2) Недостатня кваліфікація менеджерів за ринковими сегментами. Одним із напрямків, які потребують підвищеного рівня кваліфікації виступає саме МСБ кредитування, яке потребує певних знань в напрямку менеджменту, фінансової грамотності, тощо і якими із низькою ймовірністю володіють менеджери Компанії. Низький рівень кваліфікації за сегментами може значно знижувати ймовірність виявлення як явних так і прихованих потреб

споживача, що варто покращувати шляхом підвищення кваліфікації.

3) Удосконалення рівня інформації про цільових споживачів, підвищення рівня зв'язку із зацікавленою стороною. У Компанії спостерігається достатній рівень дослідження та зв'язку із споживачем, водночас, рекомендовано звернути увагу:

- Проведення більш глибоких інтерв'ю, детальних досліджень;
- Проведення дослідження за місцем розташування відділення, особливо для відділень які не виконують план для з'ясування можливих причин;
- Застосування інструментів для дослідження рівня надання послуг, задоволення потреб клієнта шляхом прямого тестування, наприклад, таємний покупець. Якщо, зважаючи на різні чинники застосування даного інструменту неможливе, може залишатися актуальним часткове його застосування в частині тестування комунікації. Приклад якого наведений нижче, в частині Аналізу конкурентів.

- Покращення у визначенні та моніторингу своїх конкурентів. Компанія проводить щорічний моніторинг/дослідження конкурентного середовища, вивчаючи умови кредитування. При цьому, ВА невідомо про належне використання даних результатів, їх поглиблений аналіз та вплив, як на продукти, так і на політику, стратегію (включаючи маркетингову) Компанії. Окрім цього, можна припустити, що прямим чи потенційним конкурентам приділяється неналежна увага (недостатнє вивчення їх стратегії/розвідка), можливо не помічається віддалених конкурентів та підливних технологій; можливо бракує внутрішньої системи збирання та розповсюдження інформації про конкурентів. Рекомендовані напрямки для удосконалення:

- Розширення бачення прямих та потенційних конкурентів;
- Удосконалення (поглиблення) системи розвідки та вивчення конкурентного середовища;
- Відстеження/моніторинг нових напрямків/технологій діяльності конкурентних установ;

- Пропозиції Компанії аналогічні та перевищують пропозиції/технології конкурентів.

Відділ маркетингу наводить певний аналіз конкурентного середовища порівнює комунікаційний процес конкурентів та відділень компанії, виявляє альтернативи серед банківських установ».

- Покращення побудови взаємовідносин, зв'язку із працівниками. Внутрішній маркетинг. Явними індикаторами необхідності покращення внутрішнього маркетингу є збільшення плинності кадрів, труднощі із пошуками/підбором/найманням працівників, в більшості, це некваліфіковані працівники, чи з низькою кваліфікацією, яка не відповідає напрямку діяльності, можлива втрата лояльності.

- Розвивати внутрішній маркетинг. Продавати працівникам цінності та погляди Компанії. Корпоративні погляди мають розділяти усі працівники від вищих та середніх ланок менеджменту до працівників відділень. Бачення 2020 є задовільним інструментом у даному напрямку, при цьому може потребувати ще додаткових зусиль із боку прямих керівників. До кращих практик можна віднести зустрічі one on one, або щотижневі дзвінки у відділеннях які вже виконуються.

- Перехід до мислення за принципом взаємної вигоди. Збільшення винагороди працівникам Компанії та посилення усвідомлення, що їхній дохід залежить від них самих.

- Покращення процесу пошуку нових можливостей та ідей. В даному випадку спостерігається пошук нових ідей виключно певним колом людей, переважно топ менеджменту. Рекомендовано, окрім наявної форми пошуку ідей, залучати та стимулювати генерувати та висловлювати свої ідеї усіх працівників Компанії, створити певну систему стимулювання подання ідей.

- Покращення маркетингового планування. Складання маркетингового плану являється одним із контролів, які можуть знижувати ризики пов'язані із маркетинговою діяльністю. При цьому спостерігаємо

недоліки в даному плануванні наведені вище, що відрізняються від передових практик та вказують на його низьку ефективність. Рекомендовано розробляти:

- Стратегічний річний план, відповідно до кращих практик, у якому поєднуються такі компоненти: постановка планів на рік, стратегія та тактика;
- головні проблеми, шляхи їх вирішення; цілі для досягнення планів, розбиття/планування їх по відділеннях;
- ситуаційний аналіз, аналіз досягнутих цілей та планів попереднього року. Тобто наділити/втілити у Відділ маркетингу аналітичну функцію у повному об'ємі, можливо за підтримки уповноважених осіб, при цьому все це оформити у документі – Стратегічному маркетинговому плані;
- бюджет не лише на рекламу, а на всі маркетингові заходи;
- засоби контролю. Саме відсутність засобів контролю за маркетинговими заходами значно знижує рівень їх ефективності, а саме: 1) виконання плану по маркетингу, охоплення нових територій на 30%, 2) недостовірну подачу інформації про розповсюдження друкованої рекламної продукції, 3) можливу некоректність введення інформації в ХОК про потенційних клієнтів, що впливає на аналітичну функцію та висновки 4) невикористання скриптів – зниження рівня комунікації, тощо (інформація подана відділом маркетингу).

- Покращення у просуванні бренду та здійсненні комунікацій. Явними ознаками необхідності покращення являється, що цільовий ринок може мало знати, чи не знати про Компанію. Компанія, в більшості випадків, розподіляє свій бюджет на обмежену кількість маркетингових інструментів/заходів із мінімальними коливаннями. Недостатньо оцінюється/не оцінюється відділом маркетингу ROI щодо таких заходів. Рекомендовано:

- Удосконалення стратегії просування бренду — можливо нові інструменти, активне залучення електронного маркетингу, тощо.
- Вимірювання результатів маркетингових заходів. Перенесення

фінансування лише тих маркетингових інструментів, які показують зростання ефективності.

- Покращення зв'язку із громадськістю. Розвиток PR – компанії/напрямку. У Компанії на задовільному рівні присутній зв'язок із громадськістю:

- звернути увагу на електронні комунікації у мережі. Розвиток саме електронного маркетингу, побудова ефективного, конкурентноспроможного сайту для задоволення інформаційних потреб споживача, можливість отримати миттєву відповідь, як від консультанта, так і від чатботів.

- Удосконалювати PR програму/компанію. Розробити PR стратегію, якісно позиціонувати/просувати дані переваги, наприклад, соціальні програми — табори, фінансування «Клубів майбутнє», наповнювати цим електронний контент т.д..

- Покращення електронного маркетингу. У Компанії розроблено новий сайт, присутня сторінка на Фейсбук та Ютуб канал. При цьому електронний маркетинг можна оцінити, як низько ефективний або, такий, який не використовується відповідно до його можливостей. Дана область може бути досить об'ємною для рекомендацій та дослідження, тому рекомендовано , як за взірць та для проведення бенчмаркетингу в даному полі провести із сайтом та сторінкою у соцмережі Ощадбанку. Для нового сайту рекомендовано розглянути набір інструментів наявних у конкурентній установі, включаючи мобільну версію, а також можливість online оформлення заяви-анкети, особистих даних, тощо, тобто автоматизація процесу продажів, для пришвидшення та покращення процесу обслуговування. При необхідності рекомендовано залучити за аутсорсингом/косорсингом фірму, яка зможе оцінити відповідність вебсайту та значно удосконалити його.

Аналіз конкурентного середовища виконаний функцією маркетинг в сучасних економічних умовах спостерігається високий рівень конкуренції на ринку фінансових послуг. Зокрема для зменшення ризиків пов'язаних із конкурентним середовищем, можна виділити наступні контролі, які

застосовуються у Компанії:

Поточний конкурентний аналіз. Проводиться раз у рік. Збір даних проводять менеджери відділень ( що дає змогу володіти інформацією про конкурентні продукти та вказати на переваги Компанії) та менеджером із маркетингу (який узагальнює та систематизує інформацію). Водночас, при невдалій побудові структури комунікації та невмінні донести інформацію дані знання не приносять бажаного результату, а підсумки звіту носять узагальнюючий характер та місять мінімальну ефективність для Компанії.

Зворотній зв'язок: працівники – клієнти. Спостерігається достатньо задовільний зворотній зв'язок між вищими ланками менеджменту та працівниками відділень. Завдяки пропозиції останніх, протягом 2021 року вносились зміни, щодо удосконалення та доступності кредитних продуктів. Проводяться опитування споживачів.

Відстеження тенденцій попиту та диверсифікації проводяться щомісячно та щоквартально. Менеджер із маркетингу щомісячно та щоквартально відслідковує виконання та результати маркетингових заходів та попит на продукти.

Отже, присутній набір певних контролів, які дають змогу управляти конкурентноспроможністю Компанії на достатньому рівні. Водночас, рекомендовано звернути увагу на:

- Глибокий аналіз отриманих результатів дослідження конкурентного середовища. Ефективне їх використання.
- Проведення бенчмаркетингу сильних сторін/інструментів конкурентів. Розгляд їх втілення у бізнес-процеси Компанії.
- Налагодження/ покращення зворотнього зв'язку із клієнтами.

Було здійснене порівняння комунікаційного процесу конкурентів та відділень компанії. Визначені альтернативи серед банківських установ.

Одним із бажаних результатів проведення дослідження конкурентного середовища являється генерування менеджерами інформаційної бази про умови кредитування конкурентними установами. Ефективне використання

інформації та її подання/продаж, при комунікація із потенційним клієнтом, виставлення правильних ракурсів та висвітлення переваг Компанії. Для оцінки/дослідження даного результату було проведено аналіз комунікації із конкурентними установами та ДВ, ХВ. Результати комунікацій можемо спостерігати у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Елементи комунікацій з клієнтами в конкурентному середовищі компанії

Інструменти комунікації	IdeaBank м. Дрогобич	Хустське відділення	Дрогобицьке відділення	Кредитна спілка «Бойківщина» м. Дрогобич	Укрсиббанк м.Дрогобич
1	2	3	4	5	6
Привітання /представлення	Присутнє	Присутнє	Відсутнє	Відсутнє	Присутнє
Відповіді потенційному клієнту	Відповіли на поставлені запитання.	Відповіли на поставлені запитання.	Відповіді не у повному обсязі інформують споживача.	Незадовільний рівень інформування. Додаткові запитання/інформація клієнту.	Незадовільний рівень інформування. Додаткові запитання/інформація клієнту.
Якість подання основного матеріалу. Обізнаність у кредитному продукті.	Задовільне. Проінформовано основні умови.	Задовільне. Проінформовано основні умови.	Допустиме. Проінформовано основні умови.	Незадовільна подача інформація про умови кредитування	Незадовільна подача інформація про умови кредитування
Знання кредитного продукту конкурентної установи.	Не продемонстровано.	Не продемонстровано.	Не продемонстровано.	Не продемонстровано.	Не продемонстровано.

## Продовження таблиці 3.2

1	2	3	4	5	6
Виділення переваг своєї установи. Аргументація.	Обмеження кредиту у розмірі 75 тис. грн. без офіційного доходу та довідки про доходи. Бажаючи кредитувати після аналізу фінансового ринку в результаті звертаються до нас.	Відсутність комісій, прихованих платежів, страхових внесків. Основний аргумент: «У нас кредитуються працівники Укрсиббанку»	Відсутність комісій, прихованих платежів, страхових внесків. Основний аргумент: «У нас кредитуються працівники Укрсиббанку»	Найдешевші кредити. Відсутність прихованих платежів і «ще такого багато».	Не виділено.
Боротьба із запереченнями	Достатній. Стійкі відповіді. Наголошують на % ставку 9,99%. Впевнено виділяють вище наведені переваги.	Слабкий рівень. Відсутність стійкості. Аргументи сумнівні та не переконливі.	Слабкий рівень, але присутня деяка стійкість. Відсутність вагомих аргументів. Подання додаткової інформації, яка може насторожити і бути недоречною, зокрема необхідність фото.	Майже відсутня.	Відсутня.
Підведення підсумків.	Підведено підсумки. Узагальнено інформацію.	Не підведено підсумків.	Не підведено підсумків.	Відсутнє.	Відсутнє.
Вирішення проблем споживача	Складається враження як вирішених або які можна вирішити у відділенні.	Не вирішено у тел. режимі. Запрошено у відділення.	Не вирішено у тел. режимі. Запрошено у відділення.	Не вирішено.	Не вирішено.
Професіоналізм (як враження про співрозмовника) . Якість мовлення.	Задовільний рівень.	Відсутній перехват ініціативи. Некерованість розмовою/відсутність спрямування. Відсутність професійного мовлення.	Відсутній перехват ініціативи. Некерованість розмовою/відсутність спрямування. Відсутність професійного мовлення.	Незадовільний рівень.	Незадовільний рівень

\* Наведена інформація базується на суб'єктивному баченні аудитора. \*\*

Із Таблиці 3.2 спостерігаємо, що найкращі комунікативні навички продемонстрував ІдеяБанк, найгірші Укрсиббанк. Працівники Компанії зайняли середню нішу серед усіх установ, продемонструвавши достатній рівень комунікації із необхідністю його покращення. Якщо у ІдеяБанку можна відстежувати задовільний рівень комунікації та демонстрування певного професіоналізму, підґрунтям якого може являтися навчання або використання скриптів, то в інших випадках даний фактор бажає покращення.

Зокрема працівники Компанії проявили певну обізнаність у своїх кредитних продуктах, змогли надати достатньо коректні відповіді на запитання співрозмовника, при цьому рекомендовано для покращення:

- Обов'язкова наявність привітання. Створення позитивного першого враження;
- Інформування клієнта про кредитний продукт. Відповідати на усі поставленні запитання. Якщо менеджер під час розмови не може надати певну інформацію, рекомендовано, узгодити час із співрозмовником, коли останньому буде можливість відповісти на запитання.
- Аргументація. Боротьба із запереченнями. Працівники відділень навели загальну аргументацію (див. таблицю), яку можуть використати і конкуренти не надавши ґрунтовних, виражених в чисельному еквіваленті аргументів. В боротьбі із запереченнями не проявлено стійкості та наполегливості. Рекомендовано знати умови конкурентних установ на ринку фінансових послуг за місцезнаходженням відділення, наводити ґрунтовні, аргументовані переваги, як серед спектру послуг так і в грошовому/числовому вимірі. Вміння акцентувати на перевагах Компанії, не лише загальновідомих, які наведені у таблиці.
- Підведення підсумків. Вирішення проблем споживача. Саме узагальнення інформації та структурування подальших дій потенційного клієнта може принести бажаний результат від комунікації. Співрозмовник має розуміти, що саме ці люди можуть йому допомогти, лише варто прийти у

відділення. Працівники відділення не продемонстрували даних якостей.

- Якість та професійність комунікації. Даний фактор може мати значний вплив на вибір споживача, формування попереднього враження та рівня довіри. Зокрема, рекомендовано дотримуватись професійного мовлення, вміло втілювати перехват ініціативи та спрямовувати спілкування у необхідне русло працівника Компанії.

Із вище наведеного дослідження можемо дійти висновків, що аналіз конкурентного середовища для працівників Компанії не приносить максимально очікуваного результату. Працівники ефективно не використовують зібрану інформацію.

Невикористання скриптів та непрофесійна, неефективна побудова комунікації може призводити до втрати потенційних клієнтів. Зокрема, зважаючи, на дані ХОК у 2021 році, майже 43% потенційних клієнтів лише дізнались умови та не були переконані у пріоритетності кредитування у Компанії.

Із попередніх звітів аналогічної тематики було визначено потенційних та таких, що можуть, в деякій мірі, бути прямими конкурентними установами, які надають послуги Компанії: УкрсибБанк, Укргазбанк, ПриватБанк, ІдеяБанк, Метабанк а також ряд кредитних спілок. Виходячи із бізнес-моделі наведеної у Таблиці 1 можна розглянути конкурентні установи:

Цільовими сегментами конкурентів є наступні групи:

- Фізичні особи із офіційним доходом – кредитні спілки, УкрсибБанк, ПриватБанк, ІдеяБанк, Метабанк, Ощадбанк та інші;
- Фізичні особи підприємці – аналогічно вище наведеному; кредитні спілки – відносно незначні суми та додаткові, незручні умови;
- Фізичні особи без офіційного доходу та офіційного працевлаштування – ІдеяБанк до 75 тис.

Проблематика клієнта к конкурентів:

- Фінансування споживчих потреб, в тому числі покращення житлових умов — кредитні спілки, УкрсибБанк, ПриватБанк, ІдеяБанк, Метабанк,

Ощадбанк та інші;

- Фінансування/кредитування бізнесу: мікро – УкрсибБанк, ІдеяБанк, малий, середній – ПриватБанк, Ощадбанк.
- Розвиток бізнесу, як стандартного, так і сільськогосподарського:
  - Наявність капіталу — ПриватБанк, Ощадбанк;
  - Управління підприємством/консалтинг — Ощадбанк.

Проаналізувавши (поверхнево) вище наведені установи, в тому числі кредитні спілки, тощо, можна спостерігати серед них різну кількість кредитних продуктів, які в більшості можуть задовільнити потреби споживчого сектору чи мікробізнесу із офіційною реєстрацією та додатковими умовами кредитування (поручителі, бути клієнтом банку, річний оборот і т. д.). Варто зазначити, що потенційні та наявні клієнти Компанії широко користуються послугами інших кредитних установ, можна припустити, що для задоволення споживчих потреб. Зокрема, у Грудні 2021 опрацьовано для подачі на перевірку БКІ — 189 заявок, із них майже 60% користуються послугами інших установ, що свідчить про високий рівень зацікавленості споживача саме у задоволенні споживчих потреб. Даний фактор може свідчити про важливість споживчого кредитування, як для збільшення клієнтської бази, так і для задоволення у повній мірі потреб споживача. Поза увагою більшості кредитних установ залишаються особи без офіційного доходу та офіційного працевлаштування. Саме дана цільова аудиторія випадає із кола охоплення кредитування та задоволення їх потреб, особливо в частині фізичних осіб, які ведуть підприємницьку діяльність чи можливо індивідуальну діяльність та можуть мати скритий потенціал та потреби, які можна виявити та розвинути. Саме такий спосіб ведення підприємницької діяльності може бути індикатором незрілості підприємця та потребувати консалтингових послуг. Зважаючи на пріоритетні напрямки кредитування Компанії (сільськогосподарський та МСБ) можна виділити два потенційних конкуренти: ПриватБанк, Ощадбанк, які можна припустити, як альтернативні варіанти, які розглянуті у Таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

## Альтернативи для клієнтів серед банківських установ

Альтернативна конкурентна установа	Переваги	Слабкі сторони
<b>Ощадбанк</b>	<p>Широка мережа;  Впізнаваність бренду;  Довіра – державний банк;  Можливість обслуговування клієнтів – банківські послуги;  Якісний електронний маркетинг в тому числі для гаджетів;  Наявний хороший Expert Marketing для підтримки бізнесу;  Спеціальна програма для побудови, розвитку та підтримки ММСБ — «Будуй своє»;  Наявність кредитів на житло/іпотеку, автомобілі;  Кредитування стартапів;  Професійний персонал.</p>	<p>Умови кредитування:  - фіксований перший внесок;  - комісія;  Expert Marketing побудований у електронному просторі, можливо (не досліджено) недостатньо сильний на практиці — Індивідуальний підхід, поглиблене вивчення проблеми.  Система лояльності при кредитуванні;</p>
<b>ПриватБанк</b>	<p>Широка мережа;  Впізнаваність бренду;  Довіра – державний банк (на даний момент);  Можливість обслуговування клієнтів – банківські послуги;  Агентська мережа;  Наявність кредитних карток;  Якісний електронний маркетинг;  Програма КУБ для підприємців;  Інші програми на порталі kub.pb.ua.  Професійний персонал.</p>	<p>Умови кредитування:  - фіксований перший внесок/застава;  - комісія;  - та інші.  Максимальна сума кредитів до 500 тис.  Видають кредити клієнтам банку та за певних умов.</p>

Отже, можемо спостерігати, що лідирує за наведеними позиціями Ощадбанк, який явно далеко випереджає потенційні конкурентні установи та надає широкий спектр послуг та продуктів. Зокрема явною перевагою є наявність Expert Marketing/консалтингу для фінансування, розвитку бізнесу та сприяння стартапів. Компанія може займати досить вигідну позицію серед даних установ, кредитуючи середню ланку цільового сегменту. У цьому

напрямку, одним із прямих та сильних конкурентів може виступати Ощадбанк. Рекомендовано звернути увагу на виділені сильні сторони та розглянути проведення дослідження/бенчмаркінгу їх та при можливості втілювати у Компанії. Зокрема, перевагою Компанії може бути побудова сильної консалтингової функції, побудованої на практичному та індивідуальному підході, як до нереєстрованих підприємців – побудова та втілення плану розвитку, так і мікро та малих (можливо середніх) підприємств у вирішенні їхніх проблем та побудові ефективного бізнесу/діяльності.

### **3.3. Розробка програм лояльності**

ТОВ «Фінансова Компанія «Надія України» пріоритетом для себе ставить інтереси своїх клієнтів, задля щоб ще більш ефективно задовольняти їх потреби, у 2021 році було розроблено і прийнято рішення запровадити програму лояльності для клієнтів «Надія Discount».

«Надія Discount» є програмою лояльності для клієнтів ТОВ «Фінансова Компанія «Надія України», що покликана досягнути двох основних цілей:

- Заохотити активних клієнтів Компанії розповсюджувати інформацію про кредитні продукти, що пропонує Компанія;
- Збільшувати лояльність клієнтів, шляхом нарахування бонусів за кожного нового клієнта, що звернувся до Компанії за рекомендацією активного клієнта та отримав кредит.

Кожний активний клієнт Компанії має право приймати участь у програмі лояльності «Надія Discount».

Терміни та поняття, що використовуються у програмі:

- Активний клієнт – клієнт, що має активний, непрострочений кредит в Компанії;
- Новий клієнт – фізична особа, що подала в Компанію заявку на отримання кредиту, та раніше ніколи не була Активним клієнтом Компанії;

- Знижка – нараховані бали, у розмірі 1% від суми кредиту, який отримав Новий клієнт, які можуть бути використані Ведучим клієнтом у виді знижки за суму нарахованих процентів;

- Резерв знижок – сума накопичених бонусів, що можуть бути використані у виді знижки на суму нарахованих процентів.

Будь-який Активний клієнт має можливість отримати та скористатися знижкою, що залежить від кількості приведених ним Нових клієнтів та загальною суми кредитів, які отримали Нові клієнти. Активний клієнт має право привести необмежену кількість Нових клієнтів.

Сума нарахованих процентів за кредитом Активного клієнту, згідно Графіку погашення кредиту, що є додатком до Договору кредиту може бути зменшена в будь-якому із платежів на суму знижки.

Сума знижки Активному клієнту нараховується у розмірі 1% від суми кредиту, який отримав Новий клієнт. Суми знижок сумуються, та зберігаються у Резерві знижок.

Будь-яка сума знижок може бути використана з Резерву знижок виключно щодо сплати процентів. Якщо сума процентів, які Активний клієнт хоче сплатити менша суми знижки, то знижка використовується в розмірі в сумі поточної виплати процентів, а решта суми знижки зберігається в Резерві знижок та може бути використана за іншою виплатою (виплатою за наступним кредитом Активного клієнту).

Знижка не використовується для сплати основної суми кредиту чи сплати пені.

У випадку, якщо Активний клієнт достроково сплачує кредит і на момент дострокового погашення уже є переплата по процентам, то сума переплачених процентів повертається Активному клієнту, а сума накопичених знижок не виплачується в грошовій формі та залишається в Резерві знижок.

Активний клієнт може використовувати знижку по будь-якій виплаті по процентах по своїх активних кредитах за умови, що по будь-якому з кредитів у Активного клієнту немає прострочення в 30 днів (включно). Простроченням

в 30 днів (включно) вважається як прострочення за будь-якою однією виплатою по кредиту, так і сумарна кількість днів прострочення за одним з кредитів.

У випадку наявності у Позичальника прострочення в 30 днів і більше, резерв знижок анулюється і знижку не можна використати.

Документом, що є підставою для нарахування знижки Активному клієнту є Анкета «Особисті дані « Нового клієнта із зазначенням ПІБ Активного клієнта.

Офіс-адміністратор відокремленого підрозділу (або менеджер з надання кредитів, в офісах, штатним розкладом яких не передбачена посада офіс-адміністратора) зобов'язаний перевірити зазначену інформацію в анкеті «Особисті дані « Нового клієнта, після чого ввести дані в обліково-реєструючу програму.

Компанія відмовляє Активному клієнту у наданні знижки у випадку:

- Новий клієнт, приведений Активним клієнтом не отримав кредит з будь-яких причин;
- Новий клієнт не вказав в анкеті «Особисті дані» ПІБ Активного клієнта, як особу, що порекомендував йому Компанію;
- Активний клієнт має прострочення в 30 днів (включно) та його резерв знижок анульовано.

Задля створення довгострокових стосунків ТОВ «Фінансова Компанія «Надія України» із клієнтами, обліку їхніх потреб і надання їм необхідного сервісу пропонується удосконалити використовувану в компанії Customer Relationship Management (CRM) – бізнес-стратегію на основі розробки Hawk-2, котра використовується для керування стосунками з клієнтами. Принципами ефективного використання в ТОВ «Фінансова Компанія «Надія України» даної стратегії є наступні моменти:

- Залучення вищого керівництва. Практика показує, що в тих випадках, коли вище керівництво брало участь у розробці CRM-стратегій і впровадженні їх на підприємстві, завжди були отримані відмінні результати.

- Реструктуризація системи компенсацій співробітникам для просування CRM у компанії. Якщо компанія починає використовувати нову стратегію, необхідно змінити й підхід до стимулювання співробітників, інакше стратегія CRM залишиться тільки словами. При виплаті співробітникам компенсації в розрахунок повинні прийматися такі фактори, як відгуки клієнтів і рівень задоволеності клієнтів якістю обслуговування.

- Концентрація на принципі «тривалої лояльності клієнта» (life time value). Цей принцип є одним з найважливіших принципів CRM. Він має за мету тривале прогнозування й виявлення тієї частини клієнтів, які зможуть повернути компанії вкладені кошти.

- Постійне просування проектів. Для використання CRM недостатньо тільки бажання ТОВ «Фінансова Компанія «Надія України» використовувати нову стратегію, обов'язково потрібне залучення клієнтів, причому не якогось відсотка від загальної кількості, а саме всіх клієнтів компанії.

- Навчання персоналу, технічна підтримка, постійне поліпшення.

З метою визначення перспективних напрямів удосконалення системи CRM, яка наявна в компанії, розглянемо ринок цих систем в країнах світу (табл. 3.4). Як найбільш значиму тенденцію сучасного ринку CRM виділяють створення галузевих рішень. Вони оперують знайомими замовникові поняттями й спрямовані на розв'язання його повсякденних завдань. Фактично галузеві рішення зміщають фокус уваги потенційних замовників у прикладну галузь, більше зрозумілу для керівників. Серед лідерів закордонного ринку CRM-систем варто згадати такі компанії, як Siebel Goldmine, Oracle.

Таблиця 3.4

## CRM-системи України, та північноамериканських країн

Найменування програми	Розроблювач	Країна	Призначення	Вартість (ціни знижуються при збільшенні кількості ліцензій)
TerraSoft CRM	Terrasoft	Україна	МС	від 299\$ за робоче місце
CRM 3S	CRM 3S	Україна	МСВ	до 15 шт.: 300 грн. /за особу
ACT!	SAGE CRM Solution Ltd.	США	МС	93€ (1 користувач), 894€ (5 користувачів) і т. д.
Clientele	Epicor Software Corporation	США	СВ	нема даних

infor:CRM	Infor business solution AG	США	СВ	нема даних
Goldmine BCM	FrontRange Solutions	США	М	246€ (1 користувач), 916€ (5 користувачів) і т. д.
Goldmine CE	FrontRange Solutions	США	МС	2410€ (5 користувачів) і т. д.
Maximizer Enterprise	Multiactive Software	Канада	МС	нема даних
Microsoft CRM	Microsoft	США	МС	1200–1900€ за р./м.
mySAP CRM	SAP AG	США	МСВ	нема даних
Oracle E-Business Suite	Oracle Corporation	США	СВ	Орієнтир 2000\$ за ліцензію
SalesLogix Base	Sage CRM Solutions Ltd.	США	МСВ	3900€ (5 користувачів) і т. д.
SalesLogix Advanced	Sage CRM Solutions Ltd.	США	СВ	10000€ (5 користувачів) і т. д.
Siebel CRM	Siebel Systems	США	СВ	Від 1200\$ за робоче місце

\*Примітка: Малий, середній і великий бізнес – МСВ; Малий і середній бізнес – МС; Середній і великий бізнес- СВ.

Асортименти CRM-рішень різного призначення, представлених на українському ринку, значно скромніше порівняно з західним. Компаніям надається на вибір два десятки різнопланових пакетів, просуванням яких займаються вітчизняні системні інтегратори й представництва закордонних фірм-розроблювачів, а також десяток російських систем.

На основі проведеного аналізу найбільш поширених ефективних класичних представників CRM-систем на українському ринку, а також конкурентних переваг нашої компанії та вад в організації роботи конкурентів на ринку фінансових послуг пропонується доповнити аналітичну CRM-систему компанії Hawk-2 наступними елементами і функціями, властивими іншим моделям і типам CRM-систем.

1. Подібно Sales Expert, зробити власну систему налагоджуваним програмним продуктом, де можна задавати необхідну структуру зберігання інформації про клієнтів і конструювати форму для представлення даних. Це дасть змогу знизити витрати на обслуговування клієнтів і поліпшити його якість за рахунок організації погодженої роботи різних підрозділів компанії, а також збереження історії роботи з кожним клієнтом від першого контакту до поставки товару.

Основними перевагами системи є: можливість налагоджування без програмування; розширений пошук.

Також доцільно запозичити розробку цієї ж системи - вбудований конструктор запитів, завдяки якому формувати різні складні вибірки інформації; конструктор звітів. На відміну від більшості CRM-систем, у яких всі звіти жорстко запрограмовані розроблювачами або консультантами по впровадженню, Sales Expert дозволяє самостійно будувати складні аналітичні звіти в будь-який момент. Аналітичний модуль дозволяє планувати й відслідковувати виконання співробітниками ключових показників роботи; формування документів по шаблону Word і Excel; реплікація даних. Завдяки програмному продукту Sales Expert Replicator, компанії, що мають розвинену філіальну структуру, можуть мати актуальну інформацію про клієнтів організації в кожному офісі, що актуально і для ТОВ «Фінансова компанія «Надія України».

2. Доцільно також використовувати переваги й функціональні можливості TerraSoft CRM - комплексної системи керування взаєминами із клієнтами, що працює за технологією клієнт–сервер, а саме:

- Ведення повної історії взаємин із клієнтом: проекти й замовлення; рахунки та платежі; маркетингові впливи; переговори й дзвінки; джерело інформації про клієнта.

- 4. Управління маркетинговими впливами: класифікація клієнтів і вибір цільової групи; планування маркетингових кампаній (бюджет, сітковий графік, відповідальні виконавці); контроль за ходом виконання проекту; аналіз ефективності впливу.

- Організація й ведення переписки із клієнтами по електронній пошті: вбудований поштовий клієнт; виконання розсилянь; можливість прив'язки повідомлень до певних проектів або контактів.

- Конструювання бізнес-процесів компанії, автоматична генерація послідовності завдань відповідно до заданої бізнес-логіки.

3. Використання переваг системи WinPeak CRM задля посилення переваг нашої компанії та вигідного позиціювання її на фоні конкурентів. Метою даної розробки є оптимізації інформаційної підтримки процесу

взаємин із клієнтами, оперативної, ексклюзивної, кваліфікованої підтримки клієнтів, їхнього інформування й постійного аналізу їхніх потреб.

Система WinPeak CRM допомагає ефективно направляти й контролювати процес спілкування із клієнтами, забезпечуючи його повну інформаційну підтримку. У результаті впровадження системи поліпшується імідж компанії, підвищується якість обслуговування клієнтів і ефективність роботи співробітників.

Впровадження системи дозволить організувати ефективний процес спілкування з клієнтами та забезпечить його всією необхідною інформацією.

Основні переваги системи WinPeak CRM, доцільні до запровадження в нашій системі:

- широкі функціональні можливості. У систему внесено максимальну кількість функцій, що забезпечують інформаційну підтримку й полегшують взаємодію із клієнтами;

- гнучкість і налагоджуваність. Система дозволяє на етапі впровадження настроїти її до точної відповідності нашим вимогам, змінити склад інформації й правила роботи з нею, додати будь-які нововведення;

- швидке впровадження. За рахунок налагодження на основі готової конфігурації, швидкого навчання на основі уніфікованого інтерфейсу й докладних інструкцій, зручної системи установлення й відновлення продукту, що не потребують спеціальних знань;

- сучасні технології – система дає змогу працювати операторам у локальній мережі й через Інтернет, під різними операційними системами Windows 2000/XP, з різними типами СУБД.

4. Ефективним є досвід застосування Goldmine, яка являє собою налагоджувану систему, що управляє інформацією про контакти, у яку входять такі розділи: базове управління контактами (пошук, уведення, видалення тощо), управління історією взаємодії й поточних подій, управління продажами й проектами, управління документами й розсиланнями, управління електронною поштою, управління розмежуванням доступу до даних і розділів,

сервісне адміністрування, управління синхронізацією тощо.

Основні можливості Goldmine, які доцільно інтегрувати у систему взаємовідносин нашої компанії:

- Пошук контактів, інформації про них за різними критеріями (за назвою компанії, по ключовим словам, електронній адресі, запланованих подіях, останніх змінах записів). Створення, зберігання й використання фільтрів для відбору інформації.

- Угруповання. Три способи систематизації контактів: розбивка на групи (вручну або на основі створених фільтрів), вказівка зв'язків і створення дерева відносин між контактами.

- Зберігання в одній базі даних різнотипних об'єктів (наприклад, контакти й товари) й автоматичне настроювання на відображення інформації про них.

- Планування подій і нагадування. Планування й відстеження подій, пов'язаних з контактами.

- Календар. Перегляд і управління подіями з убудованого календаря, а також можливість інтеграції з календарем Outlook.

- Електронна пошта. Ведення й автоматичне фіксування в історії переписки з контактами по електронній і звичайній пошті, а також відправлення факсів.

- Розсилання. Персоніфіковані розсилання по факсу, електронній і звичайній пошті з використанням шаблонів листів і інших документів.

- Автоматична робота. Можливість побудови автоматизованих процесів для оптимізації виконання часто використовуваних операцій або створення певної послідовності дій.

- Імпорт (експорт) даних.

5. Рішення Oracle Siebel CRM – створене для роботи в організаціях будь-якого масштабу й для надання їм можливості ефективної роботи із клієнтами й партнерами компанії в рамках всього ланцюжка взаємодії з ним і на рівні будь-якого відділу.

Зі складу Oracle Siebel CRM доцільно використати наступні рішення:

- Бізнес-аналітика – це універсальний набір сучасних додатків, що пропонує зовсім новий спосіб застосування в організаціях. Ці додатки дозволяють організації більш ефективно управляти своєю діяльністю й взаєминами із клієнтами, сприяючи прийняттю продуманих, швидких і прибуткових рішень.
- Управління процесам кредитування. Рішення Oracle Siebel для автоматизації діяльності кредитування надають широкий спектр цілком інтегрованих додатків, що відповідають вимогам організацій всіх видів і розмірів.
- Управління маркетингом – дозволяє організаціям підвищити якість стосунків із кожним клієнтом, допомагаючи їм виявляти глибоке розуміння індивідуальних потреб і переваг клієнтів при взаємодії з ними.
- – Управління відносинами з партнерами – надають компанії платформу її масштабу для управління взаєминами з партнерами. За допомогою Oracle Siebel PRM компанія може планувати й реалізувати спільні програми кредитування, маркетингу й обслуговування; підвищити точність прогнозів і надійність інформаційних каналів; знизити витрати на керування партнерськими відносинами; а також удосконалити можливості глобального контролю над каналами кредитування.

6. SalesLogix – CRM-система для середнього й малого бізнесу. SalesLogix є клієнто-орієнтоване рішення, покликане вдосконалити управління стосунками з діючими й потенційними клієнтами, яке дозволяє істотно підняти рівень організації роботи за рахунок впровадження ефективних методик керування часом, відносинами й інформацією. У контексті удосконалення нашої технології управління взаємовідносинами з клієнтами слід виділити такі основні переваги системи SalesLogix: простота у використанні; модульна масштабована побудова, тобто може «рости» разом з організацією; легкість і швидкість налаштування.

Модулі CRM-системи SalesLogix:

SalesLogix Sales (модуль Кредитування) – це оптимальне рішення для управління процесами кредитування, прогнозування й створення звітів на всіх етапах кредитування. За рахунок автоматизації більшості дій це легке у використанні й ефективне рішення дозволяє комерсантам заощаджувати велику кількість часу для безпосередньої роботи із клієнтами, а виходить, збільшувати кількість і якість кредитування.

SalesLogix Marketing (модуль Маркетинг) – це оптимальне рішення для управління маркетинговими кампаніями – від планування до аналізу окупності витрат. Використання даного модуля дозволяє побудувати довгострокові й прибуткові взаємини із клієнтами за рахунок регулярного проведення ефективних маркетингових акцій, у яких задіяні всі збутові підрозділи організації.

SalesLogix Support (модуль Сервісного супроводження) можна швидко відслідковувати, контролювати й оперативно вирішувати проблеми, що виникають у клієнтів компанії. Завдяки цьому інструменту співробітники відділу сервісного супроводження можуть миттєво відновлювати цілісну картину взаємин компанії з клієнтами при кожному звертанні за допомогою.

### **Висновки до розділу 3**

Компанія може займати вигідну нішу на ринку фінансових послуг, яка може покращитись та випереджати, як потенційних, так і прямих конкурентів. Враховуючи вище наведену інформацію та рекомендації зазначимо в якості підсумку загальні:

- більше зосереджувати енергію та потенціал на маркетинговій діяльності та розбудові відносин з клієнтами;
- розширен'ня відділу маркетингу для виконання всіх функцій маркетингу;
- якісна сегментація ринку та споживачів;

- якісна побудова комунікацій та мотивація працівників;
- якісне дослідження ринку фінансових послуг, глибинний аналіз стратегії, технологій та маркетингових інструментів;
- підвищення компетенції персоналу. Підвищення рівня комунікації: навчання, використання скриптів, здійснення таємних дзвінків (принцип таємного клієнта), тощо;
- розроблення та впровадження контролю за виконанням маркетингових заходів/інструментів.
- розроблення та написання Стратегічного річного маркетингового плану націленого на розвиток компанії;
- впровадження консалтингу, Expert marketing;
- вдосконалення системи лояльності для постійних позичальників;
- запровадження мережі агентів.

Виходячи з пріоритетів діяльності ТОВ «Фінансова Компанія «Надія України», в основі яких - інтереси своїх клієнтів та більш ефективно задоволення їх потреб, доцільно запровадити програму лояльності для клієнтів «Надія Discount», реалізація якої була розпочата у другому кварталі 2021 року.

З метою визначення перспективних напрямів удосконалення системи CRM, яка наявна в компанії, в розділі проаналізовано найбільш популярні системи, поширені в світі та виділено елементи, які доцільно інтегрувати у систему взаємовідносин компанії. Зокрема, запропоновано доповнити аналітичну CRM-систему компанії Hawk-2 компонентами і функціями, властивими таким моделям і типам CRM-систем: Sales Expert; TerraSoft CRM; WinPeak CRM; Goldmine; Oracle Siebel CRM; SalesLogix.

## ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

У дипломній роботі досліджено один із найважливіших розділів концепції маркетингу — стратегія розвитку взаємовідносин з клієнтами, оскільки запорукою успіху будь-якого підприємства є зростання клієнтської бази.

Однією з найважливіших закономірностей розвитку економіки у всьому світі є взаємозв'язок економічного зростання і підвищення ролі послуг в національній економіці. Це знаходить вираз в збільшенні частки трудових, матеріальних і фінансових ресурсів, що використовуються у сфері послуг. В даний час роль послуг, як одного з найважливіших секторів економіки, дуже велика і актуальна.

Функція маркетинг-мікс полягає в тому, щоб сформувати набір (міх), який не тільки би задовольняв потреби потенційних клієнтів в рамках цільових ринків, але і максимізувати ефективність організації. Комплекс маркетингу розробляється на підставі результатів маркетингових досліджень, які забезпечують отримання необхідної інформації про макро- і мікросередовищі, ринку і власні можливості.

Особливості управління комплексу маркетингу розкрито на прикладі ТОВ «Фінансова Компанія «Надія України», яка є програмою NOPE international в Україні

Дослідження елементів стратегії маркетингу на підприємстві ТОВ «Фінансова Компанія «Надія України» виявили наступне.

З метою комплексної оцінки діяльності ТОВ «Фінансова Компанія «Надія України», проаналізовано показники управління і організаційного розвитку, здійснено виробничий та фінансовий аналіз, а також ґрунтовно вивчено середовище організації (зокрема, фактори зовнішнього середовища).

Виявлено, що найбільший вплив на підприємство мають такі групи факторів: конкурентні, економічні, соціальні та державного регулювання

бізнесу. Це обумовлено основною діяльністю підприємства – надання фінансових послуг.

Застосування SWOT-аналізу виявило, що ТОВ «Фінансова Компанія «Надія України» має достатньо сильних сторін аби уникнути загроз підприємству. Особливу увагу підприємству слід звернути на втілення заходів у полі «слабкі сторони-загрози», оскільки там поєднані слабкі сторони підприємства і загрози, і тому підприємство є найслабшим саме у цьому сегменті.

За результатами дослідження виявлено, що продукти, що пропонуються ТОВ «Фінансова Компанія «Надія України», орієнтовані на споживачів різного рівня платоспроможності. Доведено, що до сильних сторін ТОВ «Фінансова Компанія «Надія України» можна віднести широкий асортимент продукції та бажання співробітників розбудовувати відносини з клієнтами.

Що ж до слабких сторін, то вони полягають першу чергу у недостатній професійності польового персоналу, відсутності стратегічної програми розвитку.

Обґрунтовано, що з боку зовнішнього середовища підприємству загрожує підсилення конкуренції, нестабільність економічної ситуації в країні, зміни в митній політиці та соціальній.

Таким чином, в даній роботі проведено ґрунтовне дослідження в розрізі комплексу маркетингу для ТОВ «Фінансова Компанія «Надія України». Прийнято ряд управлінських рішень сфері основних маркетингових політик: товарної, цінової, розповсюдження та стимулювання. Зокрема, було запропоновано прийняти рішення про запровадження агентської мережі.

Запропановано декілька конкретних кроків, що мають посприяти в реалізації стратегії взаємовідносин з клієнтами на ринку послуг:

1. Залучати менеджера із маркетингу до розробки нових кредитних продуктів. Оскільки саме дана особа проводить різні види аналітичних процедур та володіє певною інформацією необхідною для створення кредитного продукту. Значне розширення повноважень директора із

маркетингу в виробничій функції маркетингу.

2. Для підвищення результативності контролю за виконанням маркетингових заходів, рекомендовано застосувати мотиваційні контролі для працівників, а саме:

- Щомісячно встановлювати рівень виконання плану маркетингових заходів, який буде впливати на підсумок загального рівня виконання процедур працівником, шляхом розрахунку середнього значення, яке знайде відображення у нарахуванні премії;

- Активне залучення працівника до прийняття рішень та управління діяльності відділення у напрямку маркетингових планів/заходів.

3. З метою узагальнення даних для ефективної оцінки, аналізу рекомендовано узагальнювати інформацію у річних підсумкових звітах. Написання даного звіту передбачено Посадовою інструкцією.

4. Збільшення повноважень і влади керівника відділу маркетингу, а саме розширення повноважень у сфері контролю та впливу на менеджерів з кредитування за виконанням плану по маркетингових заходах чи іншими розпорядженнями керівника даного відділу. Оскільки відділ маркетингу має прямий вплив на рівень продажів рекомендовано здійснити розширення повноважень керівника відділу маркетингу в управлінській функції, а саме надати можливість проводити інтерв'ю із новими працівниками на предмет володіння навичками продажів та набором якісних характеристик кредитного менеджера.

5. Виділений контролем за дотриманням виконання маркетингових дій виступає щомісячний звіт від співробітників відділень. Рекомендовано ввести додатково звіти про проведення маркетингових дій на день їх проведення, підкріплений фотофіксацією. Якщо працівник відправляється у відрядження, це може бути звіт із відрядження та декілька фото виконаної роботи (окрім роздачі флаєрів). Щомісячний звіт у даному випадку може виступати узагальнюючим.

6. Проведення ребрендингу офісів, які являються стратегічно

важливими для функціонування Компанії, відповідно до брендбуку Хоуп.

7. Рекомендовано побудову ефективного плану комунікацій, серед них звернути особливу увагу:

- Сегментацію ринку споживача;
- Визначання цільових категорій клієнтів для кожного місця просування продукту;
- Визначення потреб кінцевого споживача/диверсифікацію потреб;
- Тестування рекламної продукції кінцевим споживачем.

8. Здійснення контролю у формі шаблону, чи можливо розроблення іншого.

9. Впровадження дрескоду. Тут йдеться про впровадження/підтримання обов'язкового презентабельного вигляду, логотипів, тощо. При цьому рекомендовано наголошувати про це на конференціях.

10. Позиціонування себе, як Компанії, якій можна довіряти. Правильна подача/донесення даного повідомлення до кінцевого споживача, розвиток даного фактору.

11. Проведення тренінгів/семінарів/навчання для менеджерів. Підвищення та розвиток компетенції та професіоналізму. Проведення оцінки їхнього рівня знань, визначення слабких сторін та усунення їх.

12. Рекомендовано провадити активну діяльність в Соціальних мережах. Залучати в коли дружби активних і пасивних клієнтів. Рекомендовано додатково створити контент у мережі Instagram.

13. Рекомендовано встановити контроль за веденням даних контентів у вигляді контент плану.

14. Рекомендовано впровадити контроль за введенням та ефективним використанням скриптів:

- Навчання та роз'яснення структури застосування скрипта.

Практичні відпрацювання;

- Тестування засвоєння інформації;

- Фактичне спостереження під час перебування у відділенні. Це можуть бути і заступники виконавчого директора (регіональні керівники), проте рекомендовано в пріоритеті покласти дану функцію на менеджера по маркетингу, який зможе і оцінювати рівень надання послуг працівниками.

15. Рекомендовано дотримуватись річного бюджету та не виходити за допустимі масштаби.

16. Рекомендовано аналізувати та проводити співвідношення кожного маркетингового заходу на предмет затрата – вигода/результат.

17. Проводити маркетингові дослідження на предмет доцільності відкриття нових відділень – останні рекомендації – відкриття відділень у Рівненській та Вінницькій областях.

18. Рекомендовано розглянути можливість про встановлення в основу рекламної компанії образу щасливої сім'ї, тобто просування бренду через даний образ. Реклама має викликати емоції у потенційного його споживача, ми вважаємо, що саме цей образ може викликати найбільш позитивні емоції та найактуальніший, співзвучний із місією Компанії «...сприяємо здійсненню мрій родин...». Вибір сім'ї рекомендовано сконцентрувати на реальній сім'ї із працівників, при цьому можна провести конкурс серед працівників, як акцію та нагороду за старанну працю. Тим самим, це може виступати як мотиваційна частина для працівників.

19. З метою визначення перспективних напрямів удосконалення системи CRM, яка наявна в компанії, обґрунтовано елементи, які доцільно інтегрувати у систему взаємовідносин компанії. Зокрема, запропоновано доповнити аналітичну CRM-систему компанії Hawk-2 компонентами і функціями, властивими таким моделям і типам CRM-систем: Sales Expert; TerraSoft CRM; WinPeak CRM; Goldmine; Oracle Siebel CRM; SalesLogix.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Біблія / переклад І. Огієнка. К.: Українське біблійне товариство, 2002. – 1165 с.
2. Гаркавенко С.С. Маркетинг: підручник. К.: Лібра, 2004. 712 с.
3. Данько Т.П., Китова О.В. Система управління ефективністю маркетинга // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2017. – № 5. – С. 362–375.
4. Друкер П. Як забезпечити успіх в бізнесі: новаторство і підприємництво. К.: Україна, 2014. 319 с.
5. Економічна енциклопедія: у трьох томах / редкол.: С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К.: Видавничий центр «Академія», 2001. – Т. 2 – 848 с.
6. Котлер Ф., Армстронг Г. Маркетинг. Загальний курс. К.: Вільямс, 2001. 1055 с.
7. Куденко Н.В. Маркетингові стратегії фірми. К.: КНЕУ, 2015. 245 с.
8. Левіна М.О. Теоретичні основи комплексу маркетингу. Режим доступу: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/natural/vcpi/TPtEV/2010\\_5/statti/Levina.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/natural/vcpi/TPtEV/2010_5/statti/Levina.pdf).
9. Маркетинг. Менеджмент. Інновації / За ред. С.М. Ілляшенка. – Суми: ТОВ «ТД «Папірус», 2010. – 624 с.
10. Маркетинг: Світовий досвід та український вимір: підручник/ за ред. А. О. Старостіної. Київ: Видавництво Ліра-К, 2024. 484 с
11. Маркетинговий менеджмент: підручник / Ф. Котлер, К. Л. Келлер, А. Ф. Павленко та ін. К. : Хімджест, 2015. 720 с.
12. Маркетинговий менеджмент: підручник/ Ф. Котлер, К.Л. Келлер, А.Ф. Павленко та ін. – К. : Хімджест, 2008. – 720 с.
13. Маркус Шерідан They Ask You Answer / М. Шерідан — Krista Kotrla, 2016
14. Матвіїв М. Я. Маркетинг благодійних організацій / М. Я. Матвіїв //Економіка і управління. – 2011. – № 1. – С. 90–96.
15. Офіційний сайт Мікрофінансового Центру для країн Східної Європи

та Центральної Азії <http://mfc.org.pl>

16. Офіційний сайт Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері ринків фінансових послуг <http://nfp.gov.ua/> (неактивний)

17. Портер М. Стратегія конкуренції / М. Портер [Пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський] — К.: АРД, 2006. — 387 с.

18. Сагайдак М.П. Внутрішній маркетинг підприємств сфери послуг : дис. ... доктора екон. наук : спец. 08.00.04 / М.П. Сагайдак. — К., 2016. — 401 с.

19. Стратегічний аналіз: навчальний посібник / за ред. О. В. Кочеткова. 3-тє вид., виправ.. К.: Кондор-Видавництво, 2017. 412 с

20. Стратегічний маркетинг для неприбуткових організацій / А. Андреасен, Ф. Котлер, К.: УАМ. - 2016. — 708 с.

21. Ткаченко Л. В. Маркетинг послуг. — К.: Цент Навчальної Літератури, 2003. — 192 с.

22. Хулей Г. Маркетингова стратегія та конкурентне позиціонування / пер. з англ. Дніпро : Баланс Бизнес Букс, 2005. 774 с

23. Шевченко Л.С. Стратегічний бізнес-консалтинг: навчальний посібник. Х.: Право, 2019. 302 с.

24. Berry L. Services Marketing Starts From Within / L. Berry, A. Parasuraman // Marketing Management. — 1992.

25. Deshpande R., Webster, F.E. Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda / Deshpand R., Webster, F.E. // Journal of Marketing. — 1999. — № 53.

26. Drucker, Peter Ferdinand, Managing the Non-profit Organization: Practices and Principles / 1st. Ed. Harper Collins 2005.

27. Eiglier P. Services as Systems: Marketing Implications in Marketing Consumer Services: New Insights / P. Eiglier, E. Langeard, C.H. Lovelock, J.E.C. Bateson, R.F. Young. — Cambridge, MA : Marketing Science Institute, 1977.

28. George W.R. Internal Marketing and Organizational Behavior. A Partnership in Developing Customer-conscious Employees at Every Level / George W.R. // Journal of Business Research. — 2009. — № 20.

29. George W.R., Gronroos C. Developing Customerconscious Employees at

Every Level. – New York: Congram and M.L. Friedman, AMACOM, 2010. – 348 p.

30. Greene W.E., Walls G.D., Schrest L.J. Internal Marketing. The Key to External Marketing Success / Greene W.E., Walls G.D., Schrest L.J. // Journal of Services Marketing. – 2012. – № 8.

31. Gronroos C. Relationship Approach to Marketing in Service Contexts: The Marketing and Organizational Behavior Interface / Gronroos, C. // Journal of Business Research. – 2015. – № 20.

32. Lings I. N. Balancing internal and external market orientations. // Journal of Marketing Management. – 2005. – Vol. 15, (4). – P. 239–263.

33. Nongovernmental Organizations / W. Jr. Wymer, P. Knowles, R. Gomes. — Thousand Oaks: Sage Publications Ltd, 2006. — 370 с.

34. Robbins K. How Nonprofit Organizations Compete [Електронний ресурс] / К. Robbins. — Режим доступу: <http://www.experience.com/alumnus/article>.

35. The Economics Book (Big Ideas Simply Explained) / Dorling Kindersley. – 2012.

36. Webster C. What Kind of Marketing Culture Exists in Your Service Firm? An Audit / Webster, C. // Journal of Services Marketing. – 1992. – № 6.

37. Wymer W. Jr. Nonprofit Marketing: Marketing Management for Charitable and Nongovernmental Organizations [Text] / W. Jr. Wymer, P. Knowles, R. Gomes. — Thousand Oaks: Sage Publications Ltd, 2006. — 370 p.

38. [www.https://bank.gov.ua/ua/supervision/nonbanks/registers-lists](http://www.bank.gov.ua/ua/supervision/nonbanks/registers-lists) - реєстр небанківських установ НБУ

39. [www.cgap.org/podcast](http://www.cgap.org/podcast) - Consultative Group to Assiste the Poor

40. [www.charitynavigator.org](http://www.charitynavigator.org) – US NGO and charities rating resource

41. [www.forbes.com/advisor/business/4-ps-marketing/](http://www.forbes.com/advisor/business/4-ps-marketing/) - 4P of marketing

42. <https://www.grameenamerica.org> – Grameen foundation official web-site

48. [www.https://hopeukraine.net](http://www.https://hopeukraine.net) – офіційний сайт ТОВ «Фінансова Компанія «Надія України»

49. [www.hopeinternational.org](http://www.hopeinternational.org) – official web-site of HOPE International NGO

50. [www.investopedia.com/terms/m/marketing.asp](https://www.investopedia.com/terms/m/marketing.asp) - Investopedia

51. [www.mfc.org.pl](https://www.mfc.org.pl) – Microfinance center for Eastern Europe and  
New Independent Countries