

Сучасні аспекти розвитку клієнтинг-стратегії банку

Бондаренко А.Ф., Розкошна О.А., Косенко В.І.

Вступ. На сучасному етапі розвитку банківської сфери спостерігається висока конкуренція на ринку банківських послуг, що вимагає заміни традиційної маркетингової стратегії на клієнтоорієнтовану.

Постановка проблеми. Клієнська аудиторія стає основним орієнтиром діяльності будь-якої банківської установи. Відповідно первинною метою останньої є задоволення потреб споживачів у повному обсязі та залучення їх до співпраці з банком на довготривалий період. Функціонування кредитно-фінансових установ може бути ефективним за умови детального дослідження споживацьких вимог відносно банківських продуктів.

Нинішня ситуація на вітчизняному банківському ринку відзеркалює тенденції у світовій банківській сфері, що пов'язані з концепцією маркетингу відносин у банках (клієнтинг, маркетинг взаємовідносин, маркетинг лояльності, маркетинг утримання, «face-to-face»-маркетинг).

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми маркетингу, зокрема банківського, у ринкових умовах розглядають на теоретичному й методологічному рівнях такі вітчизняні та зарубіжні вчені: Е. Жуков, Г. Коробова, В. Шулік, Ф. Котлер, О. Лаврушин, В. Романов, Я. Спіцин, К. Тагирбеков, Е. Уткін, В.Хруцкий, М. Стоун, Н. Вудкок, Л. Мечтінгер, Дж. Гордон, Ф. Вебстер, Н. Куршакова, І. Лопатинська, В. Черемушкін та інші.

У науковій літературі існує декілька підходів до визначення сутності маркетингу відносин [1,2]. Узагальнюючи їх, можна сформулювати таку дефініцію: маркетинг відносин - це особлива форма роботи банку з клієнтами щодо найповнішого задоволення їх потреб у банківській сфері, встановлення і підтримання довгострокових та взаємовигідних відносин між банком і споживачами та спрямованість установи на утримання вже існуючих клієнтів.

Мета статті полягає у висвітленні теоретичних підходів щодо формування клієнтоорієнтованої стратегії банку та обґрунтуванні можливостей

її практичної реалізації у напрямку істотного підвищення рівня прибутковості фінансово-кредитної установи на сучасному етапі розвитку.

Виклад основного матеріалу. В умовах гострої конкуренції та насичення ринку саме від вибору клієнтів залежать результати діяльності банків, тобто споживачі є основним джерелом створення вартості, а їх вибір - цінна інвестиція, що і визначає ефективність банківської діяльності.

Так, в результаті опитування, яке проводила корпорація IBM разом з аналітичним підрозділом видавничого будинку Economist, з'ясувалося, що фінансовим компаніям та банкам потрібні глибші зв'язки з клієнтами, створення диференційованих продуктів і зосередження їх на запровадженні інновацій. Вказані чинники, на наш погляд, є трьома найважливішими джерелами створення конкурентних переваг.

Для більш повного розуміння сутності маркетингу відносин, слід розглянути деякі варіанти визначень даної концепції:

- маркетингу відносин - націленість банку на комплексну роботу з клієнтами, постійне підтримання відносин зі споживачами, встановлення зворотнього зв'язку [3];

- маркетингу відносин - якісне обслуговування клієнтів;

- маркетингу відносин - персоніфікований підхід до відсоткової, тарифної та асортиментної політик;

- маркетингу відносин - корпоративна філософія «орієнтація на клієнта»;

- маркетингу відносин - впровадження сучасних технологій [4].

Слід зазначити, що в основі сутності розглянутої концепції лежить принцип персоналізації обслуговування, встановлення довгострокових відносин між банком та його клієнтами, що поступово забезпечить стійке положення банку на ринку.

Французькі фахівці Ж.-Е. Мерс'є і Ж.-Е. Пісіні, співробітники фірми «A.T. Kearney Paris», вважають, що у сфері банківського маркетингу відбувається переворот, пов'язаний з розробкою та реалізацією стратегії задоволення потреб клієнтів. За їхніми оцінками, комерційні банки, які здатні

реалізувати дану стратегію, зможуть підвищити рентабельність своєї діяльності у розрахунку на одного клієнта на 50-100 %, у т.ч. за рахунок таких факторів:

- маркетинг, що враховує життєвий цикл клієнта – на 25-50 %;
- стратегія залучення й утримання клієнтів – на 20-40 %;
- використання альтернативних каналів збуту – на 5-10 %.

Але, на жаль, завжди існують чинники, що обмежують ефективність функціонування системи маркетингу. Найважливішим серед них є низькі витрати на маркетинг, які у комерційних банках становлять менше 2 % від загальних витрат у порівнянні з 15 % у компаніях, що спеціалізуються на виробництві споживчих товарів [5].

Крім того, традиційна організаційна структура банків не дає їм можливості здійснювати стратегію маркетингу, орієнтовану суто на клієнта. Недоліки нинішньої структури комерційних банків України виявляється на всіх її рівнях:

– дирекція маркетингу та інші підрозділи маркетингової служби банку, як правило, структуровані за окремими банківськими послугами, за якими і розробляються плани маркетингу, не скоординовані з відповідними планами за іншими банківськими продуктами, хоча всі ці плани можуть бути орієнтовані на ті самі групи клієнтів;

– численні мережі розподілу і збуту банківських продуктів та послуг не визначають конкуруючі між собою комерційні цілі;

– кожен відділ банку, який безпосередньо контактує з клієнтами, концентрує зусилля на «своїх» операціях і контроль над «своїми» витратами, не координуючи свою діяльність з іншими підрозділами [6].

Напрямки дій, що пропонуються західними фахівцями, можуть істотно підвищити ефективність банківського маркетингу шляхом створення позитивного іміджу, пов'язані із запровадженням нових методів організації та управління відносинами банку з клієнтами, наочними результатами яких стало новітнє автоматизоване устаткування банківських відділень, розвиток різних форм дистанційного обслуговування.

У відносинах між банками і клієнтами використовуються три типи інформації:

– макроінформація, яка перебуває в розпорядженні фахівців з маркетингу і містить дані про вікові, професійні характеристики всіх клієнтів банку. Ця інформація використовується службами маркетингу для аналізу існуючого портфеля активів банку і для розробки нових банківських продуктів і послуг;

– мікроінформація – використовується комерційними консультантами, містить різні характеристики клієнта, його поведінки та звичок. Така інформація може накопичуватися в комп'ютері консультанта та використовуватися для персоналізації відносин з клієнтом;

– мезоінформація – займає проміжне місце між названими вище категоріями, являє собою інформацію загального характеру, яка дає змогу здійснювати сегментування клієнтів за окремими критеріями, визначати їхні властивості (атрибути), рівень якості т.д.

Отже, всі вище зазначена види інформації мають бути доступні на мікрорівні в будь-якому банківському агентстві. Сьогодні це стає можливим завдяки новітній технології CRM – Customer Relationship Management – управління взаємозв'язку з клієнтами.

Функціонально CRM можна представити у вигляді великих модулів - автоматизації маркетингу (аналіз і формування цільової клієнтської аудиторії, бази даних з банківських продуктів, ставками, станом ринку і конкурентів, планування і проведення маркетингових кампаній та аналіз їх результатів, створення інструментів для проведення інтернет-маркетингу; персоналізований «one-to-one» маркетинг з використанням сучасних каналів збору інформації та баз даних і т.д.) і автоматизації банківського обслуговування (прогнозування банківських операцій, управління контактами, робота з клієнтами, формування клієнтських баз і прайс-листів, аналіз прибутків і збитків та ін.).

Автоматизація процесу надання довідкової інформації в розрізі клієнтів - ключова стадія взаємодії з ними, що дозволяє впливати на формування їх

лояльності, прихильності та довіри стосовно придбання нових банківських послуг.

Структурована база даних про клієнтів має постійно аналізуватися і доповнюватися за трьома такими напрямками:

- забезпечення можливостей глибшого сегментування клієнтів;
- моделювання структурного «профілю» клієнтів, наприклад за їх соціально-демографічними характеристиками. Це передбачає постійний збір інформації про клієнтів, починаючи з неформальної реєстрації різних подій у їхньому житті (наприклад, даних про зміну їхнього цивільного стану, про великі витрати на придбання предметів тривалого користування) і закінчуючи створенням автоматизованої картотеки;
- моделювання майбутньої поведінки клієнтів, що дає змогу випередити конкурентів і отримати позитивну відповідь клієнта на пропозицію банку щодо придбання нового банківського продукту.

Сьогодні в Україні поступово збільшується кількість банків, які приділяють значну увагу впровадженню нових продуктів і технологій обслуговування клієнтів (ПАТ «ОТП Банк», ПАТ «Укрсоцбанк», ПАТ «Райффайзен банк Аваль» та ін.), але лідером протягом останніх років залишається ПАТ «Приватбанк». Поряд з цим переважна більшість вітчизняних банків віддає перевагу запозиченню інновацій, а не розробці власних.

На сьогоднішній день однією з популярних форм банкінгу залишається телефонний банкінг (телебанкінг). Для його впровадження банк створює інформаційно-довідкову систему. На сервері банку зберігається інформація про стан поточних рахунків клієнтів. При зверненні до такої системи клієнт фактично пересилає цифровий код. Техніка розшифровує його і перетворює у запит до бази даних банку. Лідером у наданні послуги телебанкінгу в Україні є Укрінбанк (використовується система Телебанк-24).

«Мобільний банкінг» - вдале поєднання послуг стільникового зв'язку та Інтернет. В цьому напрямі спостерігається поєднання зусиль банків та операторів зв'язку: «Аваль» з «UMC», «Приватбанк» з «Київстар GSM»,

«ВАБанк» з «Wellcom». Спочатку клієнтам надавалась змога контролювати тільки свій «мобільний» рахунок, але це був лише початок. Наприклад, «ПриватБанк» спільно з «Київстар GSM» випустив пластикову карту Starcard на основі карти Visa. При наявності такої карти та мобільного телефону з можливістю відправки SMS-повідомлень, можна проводити оплату за послуги мобільного зв'язку, комунальні послуги, здійснювати платежі за покупки більш, ніж в 12 тис. торгових точках світу [7]. Дана форма банкінгу є досить зручною, адже можна знаходитись в іншому кінці світу і управляти власним «картковим» рахунком.

Поряд із традиційними способами найсучаснішою формою контакту банк - клієнт виступає мережа Інтернет, оскільки в Інтернеті банкам легше організувати власну присутність через веб-сайти, розширювати межі фінансового ринку, виходити на нові сегменти, здійснювати аналіз та прогноз діяльності конкурентів та впроваджувати банківські інновації. Інтернет-банкінг є найбільш результативним, зручним та перспективним різновидом віддаленого банкінгу. Клієнтам немає необхідності у придбанні чи встановленні спеціального програмного забезпечення. Необхідно лише отримати в банку ім'я та пароль для входу в систему і ключ для електронного підпису своїх розпоряджень.

Враховуючи надбання науково-технічного прогресу, слід зазначити, що даний процес істотно впливає на поширення банківських послуг через мережу Інтернет, що підвищує конкурентну спроможність банків. Але все ж таки, однією з проблем вітчизняної банківської системи є низький рівень використання інформаційних технологій. Вже сьогодні досить багато зарубіжних банків оформлюють депозити і кредити через Інтернет. В Україні ж так званий Інтернет-банкінг досить пасивний і може розглядатися лише як перспективна проблема, а не як предмет активної поточної діяльності.

Досвід використання інноваційних банківських технологій в найбільших банках України представлено в таблиці 1.

Таблиця 1- Впроваджені інноваційні ІТ - технології в найбільших банках України (за рівнем капіталізації) [7]

Найменування банку	Назва проекту
ВАТ «Державний ощадний банк України»	Сертифікація чіпового еквайрінгу (2006 р.)
ВАТ «Укресімбанк»	Сертифікація на відповідність вимогам міжнародного стандарту безпеки платіжних карт - PCI DSS v. 1. 2 (2009 р.)
ВАТ КБ «ПриватБанк»	Впровадження сервісу онлайн-платежів LiqPay на базі технології VISA Money Transfer (2009 р.)
ПАТ «Райффайзен Банк Аваль»	Модернізація контактного центру (2010 р.)
ПАТ «Укрсоцбанк»	Створення семи макрорегіональних центрів на базі 27 філій (2010 р.)
ПАТ «УкрСиббанк»	Автоматизація процесів роботи підрозділів банку (2010 р.)
ЗАТ «Альфа-Банк»	Організація мультисервісної мережі передачі голосу і даних для відділень роздрібних продажів «Альфа-Банк Експрес» на базі обладнання Cisco Systems (2008 р.)
ВАТ «ВТБ Банк»	Побудова служби підтримки користувачів (КПС) (2006 р.)
АТ «ОТП Банк»	Побудова катастрофостійких центрів обробки даних на базі систем зберігання і блейд-серверів компанії Dell з використанням технологій віртуалізації серверів (2009 р.)
ПАТ «Банк Форум»	Спільний проект з 7 банками «АТМоСфера» (2008 р.)

Якщо провести аналіз використання ІТ - технологій в українських банках та банках промислово розвинутих країн, то можна зробити висновок, що проблема не конкурентоспроможності вітчизняних банківських установ полягає у тому, що темпи впровадження інноваційних банківських послуг значно нижчі, ніж у світі.

Одним із різновидів Інтернет-банкінгу сьогодні є система «home banking» - це зручна, мобільна форма дистанційного банківського обслуговування, яка надає клієнту отримати майже увесь спектр банківських послуг вдома. Такі системи успішно функціонують як у зарубіжних банках, так і в банках України. У нашій країні найбільш розповсюджена система дистанційного банківського обслуговування – «клієнт-банк».

За спостереженнями спеціалістів банківської сфери, активно функціонуюче підприємство звертається в банк до 15 разів протягом операційного дня, на що витрачається до трьох годин робочого часу [8]. Отже, система «клієнт-банк» дозволяє зекономити як час клієнта, так і його гроші.

На нашу думку, суттєвою перевагою системи «клієнт-банк» є змога клієнта здійснювати розрахункові операції та контролювати стан рахунку зі свого офісу. Однак поряд з очевидними перевагами зазначена система має і певні недоліки, основним з яких є те, що переказ коштів з використанням даної системи потребує постійної присутності керівних осіб.

Переваги та недоліки впровадження системи «клієнт-банк» для банку та клієнта представлені у таблиці 2.

Таблиця 2 - Переваги та недоліки впровадження системи «клієнт-банк» для банку та клієнта [9]

Переваги	Недоліки
Швидкість - економить час операціоністів	Висока вартість - потребує витрат на придбання або створення системи, її впровадження
Є потужним фактором у конкурентній боротьбі за клієнтів	Потребує витрат на обслуговування
Поширеність - дозволяє клієнту працювати зі своїми рахунками, не виходячи з офісу	Іноді потребує додаткового обладнання
Дозволяє отримувати додаткові кошти у вигляді плати за використання системи клієнтами	Часто потребує деякого часу для перекваліфікації співробітників для роботи з електронними документами
Надійність- забезпечує більш повний захист інформації про рахунки порівняно з факсом або телефоном	-

Оскільки не існує загальноприйнятих стандартів, які регулюють використання систем дистанційного банківського обслуговування, в тому числі і «клієнт-банк», то їх реалізація тісно пов'язана з особливостями роботи банку. Так, вітчизняні банки, серед яких ПАТ «Приватбанк», ПАТ «Райффайзен банк Аваль», ПАТ «Укрсоцбанк», «Правекс-Банк», «ПУМБ», «VAB Банк», «Укрексімбанк», «Родовід Банк», «СЕБ Банк», «ОТП Банк», «Universal Bank», «Імексбанк», банк «Фінанси і кредит» та інші, удосконалили систему «клієнт-банк», додавши до неї можливість використання мережі Інтернет. При цьому функції системи не змінилися, однак процедура підключення до неї стала набагато простішою, зникла необхідність встановлення спеціального програмного забезпечення.

Незважаючи на те, що система «клієнт-банк» має певні недоліки, все ж таки вона є надзвичайно зручною особливо для клієнтів, які активно займаються бізнесом і не потребують від банку додаткових послуг.

Як уже було зазначено, особливості діяльності щодо залучення у банк нових клієнтів з числа успішно діючих підприємств, організацій обумовлені клієнтською політикою банку і можливостями (інформаційними, штатними, фінансовими ресурсами) відділу клієнтських стосунків, що складається з групи менеджерів із залучення клієнтів. Відомо, що утримання постійного (існуючого) клієнта значно дешевше, ніж пошук і залучення нового. Але якщо постійно не розширювати клієнтську базу, не напрацьовувати майстерність як по залученню, так і по утриманню клієнта, можна багато чого втратити: позитивність іміджу банку, його прибутки.

Не випадково проблема залучення клієнтів стоїть на першому місці щодо вирішення в усій системі співпраці з клієнтською аудиторією. Як стверджує Пітер Друкер, залучення клієнтів є необхідним процесом, щоб через нові вимоги і особливості нових клієнтів оживити діяльність банку, його структур і співробітників, змусити адекватно відповідати тим викликам, які завжди пов'язані з новими споживачами.

Залучення клієнтів досить дорогий захід. По відношенню до інших видів клієнтського бізнесу (наприклад, утримання клієнтів) затрати із залучення клієнтів вищі в 2-3 рази. Технологія залучення клієнтів передбачає надзвичайно складну роботу та серйозне ставлення до неї.

Пропонуємо розглянути деякі форми прямого пошуку клієнтів.

Актуальною формою вважається залучення клієнтів через тих, хто давно і успішно обслуговується в певному банку. За статистикою, близько 5% клієнтів банку є завжди задоволеними його обслуговуванням. Отримання саме від задоволених клієнтів рекомендацій їх партнерам, які не вирішили, до якого банку краще звернутися та де відкрити банківський рахунок, про доцільність переходу на обслуговування в цей банк - цілком розумний крок у діяльності

професійного менеджера. Цей спосіб є найбільш простим і найменш витратним в плані використання матеріальних ресурсів.

Форма залучення клієнтів через особисті зв'язки менеджерів є досить простою у виконанні (кожен менеджер має декілька десятків знайомих, рідних), успішно застосовується менеджерами на початку своєї діяльності, коли треба показати свою корисність і ефективність у роботі. Вона досить ефективна у тому випадку, якщо родичі та знайомі розуміють, що без їх допомоги менеджер не впорається зі своїми професійними обов'язками.

Форма залучення клієнтів через інформацію про спеціалізовані виставки, симпозіуми, конференції не менш цінна. У таких місцях можуть збиратися авторитетні і впливові керівники, з якими можна проводити роботу фахівцям щодо залучення нових банківських клієнтів. Як правило, на спеціалізовані виставки, симпозіуми, конференції запрошують керівництво компаній, що має право на ухвалення фінансових рішень. До того ж залучення клієнтів може відбуватися шляхом отримання інформації з реєстраційних палат про утворення нових фірм, їх об'єднань, холдингів.

Досить ефективною формою залучення клієнтів вважається надсилання потенційним клієнтам адресних листів-пропозицій (так звана система direct - mail). Це один із найбільш зручних варіантів пошуку клієнтів. Також застосовується банками форма залучення клієнтів через інформаційні ресурси про політичні і громадські події в житті міста, регіону, проблемні банки тощо.

Висновки.

Отже, впровадження клієнтоорієнтованого маркетингового підходу покликано сконцентрувати в собі всі аспекти, які впливають на ефективність взаємодії банку з клієнтами для побудови довгострокових відносин зі споживачами з метою забезпечення стійкого економічного розвитку банківської установи.

Список використаних джерел

1. Федірко, В. Маркетинг відносин як сучасна концепція банківського маркетингу [Текст] / В. Федірко // Економіка: проблеми теорії та практики : зб. наук. праць. – Дніпропетровськ, 2008. – Вип. 237. – Т. IV. – С. 861–868.
2. Нікітін, А. В. Маркетинг у банку [Текст] : навч. посіб. / А. В. Нікітін, Г. П. Бортніков, А. В. Федорченко. – К. : КНЕУ, 2006. – 432 с.
3. Шульгіна Л.М. Маркетинг підприємств туристичної галузі: Дис. Д-ра екон. наук: 08.06.01 / Київський національний торговельно-економічний ун-т. - К, 2006. - 578 с.
4. Зайцев О. Лучший клиент – это лояльный клиент // Банковская практика за рубежом. – 2006. - № 4 (88). – С. 14-17.
5. Черняков, О. В. Досвід маркетингового дослідження ринку корпоративних клієнтів [Текст] / О. В. Черняков, О. В. Яременко, Ю. В. Сергієнко // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України : збірник наукових праць / ДВНЗ «УАБС НБУ». – Суми, 2002.- Т. 6.- С. 125-131.
6. Заєць, М.А., Петрова, А.О. Корпоративний імідж в оптимізації стратегії банківського маркетингу [Текст] / М.А. Заєць, А.О. Петрова. - Одеський національний політехнічний університет.- 2008.
7. Олещук, М. Г. Впровадження інноваційних ІТ-технологій як напрямок підвищення конкурентоспроможності банків на ринку банківських послуг України [Текст] / М. Г. Олещук // Науковий вісник ДДМА. – 2010. – № 1 (6Е). – С. 351 – 358.
8. Захарченко, О. М. Дистанційне банківське обслуговування на основі системи «клієнт-банк»: переваги та недоліки [Текст] / О. М. Захарченко // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України : зб. наук. праць / ДВНЗ «УАБС НБУ». – Суми, 2010. – Т. 30. – С. 121-127.
9. Маркетингова політика комунікацій [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://studentbooks.com.ua/content/view/114/44/1/8/>. - 19.09.2011. - Назва з екрана

Анотації

Бондаренко А.Ф., Розкошна О.А., Косенко В.І. Сучасні аспекти розвитку клієнтинг-стратегії банку.

У статті висвітлені теоретичні підходи до визначення концепції маркетингу відносин (клієнтинг), аналізуються сутність та особливості даної концепції, розглядаються практичні можливості застосування сучасних інноваційних технологій банківського маркетингу щодо залучення клієнтів.

Ключові слова: банківська стратегія, банківська послуга, маркетинг, інноваційна технологія, клієнтинг, система «клієнт-банк».

Бондаренко А.Ф., Роскошная Е.А., Косенко В.И. Современные аспекты развития клиентинг-стратегии банка.

В статье освещены теоретические подходы к определению концепции маркетинга отношений (клиентинг), анализируются сущность и особенности данной концепции, рассматриваются практические возможности применения современных инновационных технологий банковского маркетинга относительно привлечения клиентов.

Ключевые слова: банковская стратегия, банковская услуга, маркетинг, инновационная технология, клиентинг, система «клиент-банк».

Bondarenko A.F., Rozkoshnaya H.A., Kosenko V.I. Modern aspects of development of klienting-strategy of bank.

In the articles lighted up the theoretical going is near determination of conception of marketing of relations (klienting), essence and features of this conception is analysed, practical possibilities of application of modern innovative technology of the bank marketing are examined in relation to bringing in of clients.

Keywords: bank strategy, bank favour, marketing, innovative technology, klienting, system «client-bank».

Відомості про авторів

Бондаренко Алла Федорівна – кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, ДВНЗ „Українська академія банківської справи НБУ”, м.Суми

Розкошна Олена Анатоліївна - кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, ДВНЗ „Українська академія банківської справи НБУ”, м.Суми

Косенко Вікторія Іванівна – студентка 4-го курсу, напрям підготовки: „Фінанси і кредит”, ДВНЗ „Українська академія банківської справи НБУ”, м.Суми

Бондаренко Алла Федоровна – кандидат технических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента, ГВУЗ „Украинская академия банковского дела НБУ”, г.Сумы

Роскошная Елена Анатольевна - кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента, ГВУЗ „Украинская академия банковского дела НБУ”, г.Сумы

Косенко Виктория Ивановна – студентка, ГВУЗ „Украинская академия банковского дела НБУ”, г.Сумы

Bondarenko Alla Fedorivna - Ph.D. in Technicals, State Higher Educational Institution «Ukrainian academy of banking NBU», Sumy city.

Rozkoshnaya Helen Anatoliivna - Ph.D. in Economics, State Higher Educational Institution «Ukrainian academy of banking NBU», Sumy city.

Kosenko Viktoriaya Ivanovna – student, State Higher Educational Institution «Ukrainian academy of banking NBU», Sumy city.

Поштова адреса для відправки екземпляру журналу:

Бондаренко А.Ф., ДВНЗ „Українська академія банківської справи НБУ”, кафедра менеджменту, вул. Петропавлівська, буд.57, Суми, 40030

Конт.телефон: 0661387030

Ел.адреса: Lenaroskosh@ukr.net

Наданий матеріал раніше не публікувався і в інші видання не подавався.