

**Міністерство освіти і науки України
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра маркетингу**

МЕНДРУК Діана Олексіївна

**Формування внутрішнього маркетингу підприємства
сфери послуг/ formation of internal marketing of the
enterprise in the field of services**

спеціальність 075 «Маркетинг»
освітньо-професійна програма «Маркетинг»

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи
МАРКзм-21
Д.О. Мендрук (Гуцевич)

Науковий керівник:
к.е.н., доц. Р.Б. Окрепкий

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту
«___» _____ 20___ р.

Завідувач кафедри
_____ Т.М. Борисова

Тернопіль – 2022

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВНУТРІШНЬОГО МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВА	5
1.1. Сутність «внутрішнього маркетингу» підприємства.....	5
1.2. Принципи внутрішнього маркетингу.....	11
1.3. Основні положення концепції внутрішнього маркетингу.....	16
Висновки до розділу 1.....	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ АБ «УКРГАЗБАНК».....	24
2.1. Сучасний стан та перспективи розвитку ринку банківських послуг України.....	24
2.2. Загальна характеристика ПАТ АБ «УКРГАЗБАНК».....	30
2.3. Діагностика діючої системи корпоративного маркетингу банку.....	37
Висновки до розділу 2.....	44
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ВНУТРІШНЬОГО МАРКЕТИНГУ АБ «УКРГАЗБАНК».....	46
3.1. Розробка рекомендацій щодо формування комплексу внутрішнього маркетингу «8Р».....	46
3.2. Клієнтоорієнтованість контактного персоналу як основа досягнення маркетингових цілей ПАТ АБ «Укргазбанк».....	52
Висновки до розділу 3.....	59
ВИСНОВКИ.....	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	65
ДОДАТКИ.....	73

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасним підприємствам сфери послуг для досягнення успіху і перемоги у конкурентній боротьбі наразі виявляється недостатнім використання інструментарію традиційного маркетингу. Успішність сучасної компанії на ринку потребує оптимізації внутрішніх бізнес-процесів інструментами і засобами маркетингового та кадрового менеджменту.

Для того, щоб досягнути поставлених цілей, компанії змушені одночасно орієнтуватись як на зовнішню клієнтуру, так і на своїх співробітників. Впровадження ефективної системи «внутрішнього маркетингу» не слід вважати самоціллю. Внутрішній маркетинг в цілому передбачає дбайливе і доброзичливе відношення до власних працівників як до внутрішніх клієнтів та організації та створення відповідних комфортних умов праці, які стимулюватимуть їх до кращого задоволення потреб зовнішніх клієнтів та інших стейкхолдерів.

Актуальність проблеми зумовила зацікавленість до її дослідження багатьох вітчизняних та закордонних вчених таких як: Ф. Котлер, Л. Беррі, Е. Гаммессон, М. Брун, К. Гронроос та вітчизняних науковців, а саме: М. Сагайдака, С. Ілляшенка, Н. Куденко, Т. Борисової, Н. Іванечко, Р. Окрепкого, В. Дудара, С. Хрупович, Ю. Процишин, О. Борисяк О.В., І. І. Решетнікової, А. Федорченка та ін. Розгляд можливостей впровадження системи внутрішнього маркетингу як дієвого інструменту обумовили мету та завдання дослідження.

Метою дослідження є розвиток теоретичних положень, визначення методичних підходів та розроблення практичних рекомендацій щодо формування системи внутрішнього маркетингу підприємства.

Досягнення поставленої мети зумовило визначення і виконання таких завдань:

- розглянути теоретичні засади внутрішнього маркетингу підприємства;
- оцінити сучасний стан та перспективи розвитку ринку банківських послуг

України під час війни;

- проаналізувати діючу систему внутрішнього маркетингу ПАТ АБ «УКРГАЗБАНК»;
- розробити рекомендації щодо удосконалення системи внутрішнього маркетингу банку.

Об’єкт дослідження: маркетингова діяльність підприємства.

Предмет дослідження: процес формування внутрішнього маркетингу банку.

У процесі підготовки кваліфікаційної роботи застосовувались загальнонаукові методи пізнання. Інформаційну базу дослідження складають наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених з питань маркетингу, менеджменту, матеріали наукових конференцій, а також внутрішня документація ПАТ АБ «УКРГАЗБАНК».

Наукова новизна одержаних результатів полягає в узагальненні теоретичних засад формування системи внутрішнього маркетингу у сфері послуг та розробленні практичних рекомендацій щодо її забезпечення на прикладі ПАТ АБ «УКРГАЗБАНК».

Практичне значення кваліфікаційної роботи полягає в можливості використання її результатів в практичній маркетинговій діяльності банківських структур.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел та додатків. Робота містить 3 таблиці, 8 рисунків, 57 використаних джерел та 3 додатки.

Окремі аспекти кваліфікаційної роботи були представлені на конференціях, результати опубліковані у відповідних збірниках тез доповідей її учасників.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВНУТРІШНЬОГО МАРКЕТИНГУ

ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність «внутрішнього маркетингу» підприємства

Успішність сучасної компанії на ринку потребує оптимізації внутрішніх бізнес-процеси інструментами і засобами маркетингового та кадрового менеджменту.

Для того, щоб досягнути поставлених цілей, компанії змушені одночасно орієнтуватись як на зовнішню клієнтуру, так і на своїх співробітників.

Отже, впровадження ефективної системи «внутрішнього маркетингу» не слід вважати самоціллю. Внутрішній маркетинг в цілому передбачає дбайливе і доброзичливе відношення до власних працівників як до внутрішніх клієнтів та організації та створення відповідних комфортних умов праці, які стимулюватимуть їх до кращого задоволення потреб зовнішніх клієнтів та інших стейкхолдерів.

Теорія внутрішнього маркетингу формувалась представниками трьох ряду наукових шкіл, серед яких Американська школа маркетингового менеджменту, Американська школа маркетингу послуг та Європейська школа маркетингу. До останньої слід віднести Західноєвропейську (Франція, Німеччина, Швейцарія), Північноєвропейську або Скандинавську (Швеція, Фінляндія) та Британську наукові школи. Відмінна особливість Європейської школи маркетингу від Американських полягає в приділенні більшої уваги проблемам споживачів і більшій соціальній спрямованості маркетингових зусиль [27].

Це пояснюється в першу чергу з інтеграцією європейського ринку, присутністю багатьох культур та плюралізму думок, соціальною відповідальністю, що притаманна європейському суспільству. Здобутками Європейської школи

маркетингу є те, що її представники розробили нові теорії та моделі (маркетинг послуг, промисловий (індустріальний) маркетинг, модель мережевої взаємодії, маркетинг взаємовідносин й концепцію партнерських відносин), а також обґрунтували основні положення і доповнили теоретичне підґрунтя внутрішнього маркетингу.

Висвітлені представниками вказаних наукових шкіл підходи дозволили визначити сутність, з'ясувати цілі, задачі та функції, а також охарактеризувати процес внутрішнього маркетингу в господарській діяльності підприємств. Вивчення еволюції розвитку теорії «внутрішнього маркетингу» (internal marketing) дозволяє констатувати, що в науковій літературі цей термін ототожнюється з внутрішньофірмовим чи внутрішньоринковим маркетингом і висвітлюється як одна із його функцій [38]. Таке бачення суті внутрішнього маркетингу різними вченими пов'язане:

- по-перше, з поширенням маркетингових принципів і методів на всі рівні менеджменту організації та удосконаленням внутрішньо-організаційних процесів;
- по-друге, з посиленням взаємодії внутрішньокорпоративного маркетингу з кадровою службою в розрізі таких напрямків діяльності, як підбір, відбір, атестація та підвищення кваліфікації персоналу і посиленням ролі внутрішньокорпоративних комунікацій та PR-заходів;
- по-третє, з розглядом персоналу і структурних підрозділів компанії в якості внутрішнього ринку, на якому відбувається обмін роботи- продукту (надання робочого місця і задоволення потреб персоналу) та результатів праці персоналу (стандарти якісного обслуговування зовнішніх цільових споживачів).

Вперше термін «внутрішній маркетинг» був використаний у 1976р. представником Американської школи маркетингу послуг Л. Беррі, який в це поняття вклав мотивацію працівників через маркетингову діяльність [50]. При цьому внутрішній маркетинг трактується ним як «застосування філософії та

практики маркетингу до людей (фахівців), які обслуговують зовнішніх клієнтів з метою найму та утримання кращого персоналу і забезпечення виконання ним максимально якісної роботи». Отже, запропонований Л. Беррі підхід можна вважати основоположним у визначенні дефініції «внутрішній маркетинг». На його думку, «внутрішній маркетинг - це залучення, розвиток, мотивація і утримання кваліфікованого персоналу працею, яка пропонується та задовольняє потреби робітника». Таким чином, з одного боку, «внутрішній маркетинг» розглядається як філософія відношення роботодавця до персоналу як до внутрішнього клієнта, а з іншого, - як стратегія створення роботи-продукту у відповідності потребам робітника-клієнта [39, с. 33-40].

Представниками Британської школи маркетингу, зокрема Р. Вері, І. Лінгсом, В. Льюїсом, Н. Морганом, Н. Пірсі, М. Бруном та ін. Було значно розширено теорію «внутрішнього маркетингу» та спрямувано зусилля на практичну імплементацію його інструментарію. Так, Н. Морганом та Н. Пірсі було запропоновано використання системного підходу при розгляді категорії «внутрішній маркетинг» шляхом виокремлення виокремлюючи при цьому таких категорій, як «внутрішні клієнти» і «внутрішні постачальники». На думку науковців, «внутрішній маркетинг являє собою процес створення сприятливих умов роботи співробітників й управління взаємовідносинами між внутрішніми постачальниками та внутрішніми споживачами з метою задоволення останніх. На їх думку, внутрішні маркетингові програми повинні бути спрямовані на обрані внутрішні сегменти і доповнювати зовнішню маркетингову програму» [39].

Іншим представником Західноєвропейської наукової школи, швейцарцем М. Бруном, розглядалися питання взаємозв'язку орієнтації підприємства на «зовнішніх клієнтів» і на персонал («внутрішніх клієнтів») через призму чинників, що впливають на їх задоволення (рис. 1.1). Під абсентеїзмом він розумів загальну кількість затрачених робочих днів/годин або частоту випадків відсутності працівника на роботі [27; 39].

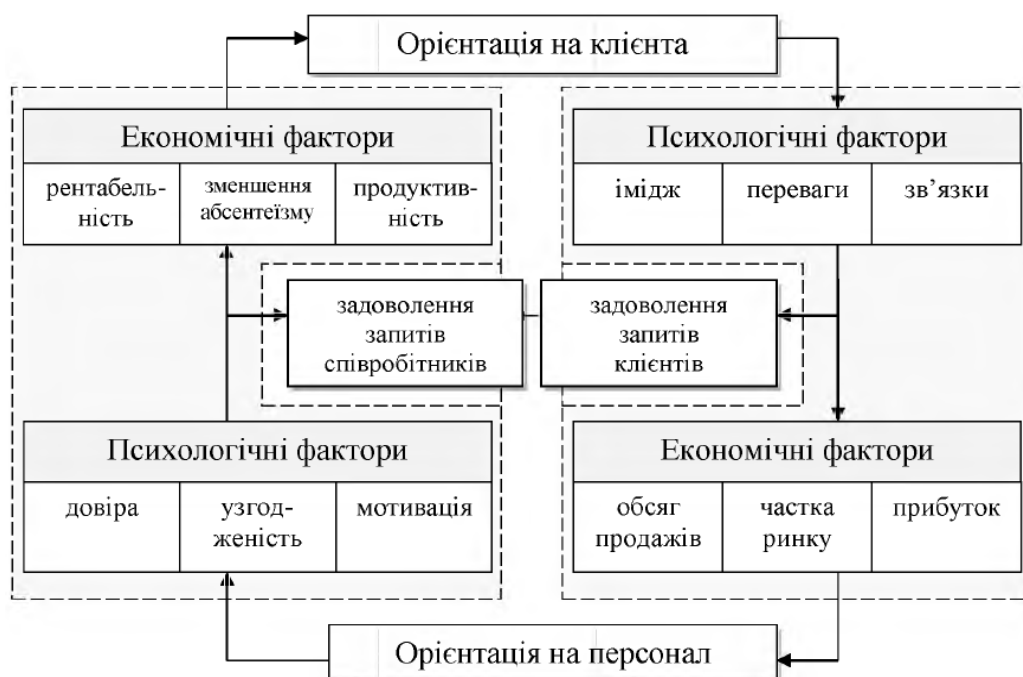


Рис. 1.1. Взаємозв'язок орієнтації підприємства на зовнішніх клієнтів і на персонал в системі внутрішнього маркетингу [39]

М. Брун зазначає, що: «Відправною точкою внутрішнього маркетингу в сфері послуг є психологічні фактори, що впливають на задоволеність персоналу. Надання повноважень і прав у прийнятті рішень співробітниками, узгодженість дій між різними рівнями організації, а також ефективні механізми мотивації персоналу дозволяють досягти значного ступеня довіри до топ-менеджменту. Вони сприятливо впливають на економічні показники роботи підприємства, що в свою чергу, позитивно впливає на ставлення існуючих і потенційних клієнтів до даного підприємства».

Сформована клієнтська база дозволяє досягти високих обсягів продажу, а отже, збільшення прибутку підприємства, що також є ефективним мотивуючим фактором для якісної і продуктивної праці персоналу.

Таким чином, сформований представниками Європейської наукової школи наукові розвідки полегшили процес практичної імплементації «внутрішнього маркетингу» на управлінський рівень.

Відносинами на корпоративному рівні потрібно керувати так, щоб внутрішні споживачі (персонал) покращували взаємовигідні відносини із зовнішніми споживачами (клієнтами) і забезпечували прибутковість компанії. Так, Ф. Котлером було запропоновано комплексно розглядати взаємовідносини між організаціями і між організацією та споживачами. Розвиваючи цю ідею, науковець зазначає, що «в першу чергу внутрішній маркетинг орієнтований всередину фірми, на її службовців» [20, с. 339].

Європейська школи маркетингу та найвідоміші її представники К. Гронроос, Е. Гаммессон, П. Воймата ін. чітко притримуються точки зору щодо існування внутрішнього маркетингу в рамках маркетингу відносин як підходу до управління персоналом [39].

Отже, незалежно від того, чи розуміти «внутрішній маркетинг» як мотивацію працівників на якісніше обслуговування клієнтів або як управління внутрішнім ринком і внутрішніми споживачами та постачальниками, він зосереджений на створенні та підтримці відносини в системі «акціонер - топ-менеджер - персонал - клієнт». Внутрішнім маркетингом забезпечується процес, в якому якість кінцевого результату залежить від якості виконання різних видів операцій в ланцюжку виконавців.

Розглянуті вище зазначеними зарубіжними вченими питання внутрішнього маркетингу отримали подальшого розвитку в наукових дослідженнях українських вчених І. Решетнікової, Ю. Каракая, А. Федорченка, Т. Примака, Н. Карпенко, О. Зозульова, О. Окуневої, Н. Косар, Т. Сарапіна, Н. Кузьо, Т. Мішустіної, Л. Харламовой А. Безбородової, С. Мельниченко, К. Ладиченко та ін.

Проаналізувавши наукові праці українських вчених можна констатувати, що їх наукові погляди в основному опираються на гіпотези і моделі представників Європейської та Американської шкіл маркетингу послуг.

Вченними віддається перевага таким ключовим інструментам внутрішнього маркетингу, як мотивація, делегування повноважень, клієнтоорієнтованість, якість обслуговування, встановлення внутрішнього зв'язку задля реалізації стратегії та управління змінами на підприємствах сфери послуг.

Ураховуючи різні підходи і погляди, вважаємо сутність «внутрішнього маркетингу» у широкому розумінні розкривається через призму філософії відношення до персоналу компанії як до специфічного ресурсу і формується на тих же засадах, що і відношення підприємства з клієнтами [39].

Схематично базові концепції формування парадигми «внутрішнього маркетингу» зображено на рис. 1.2.

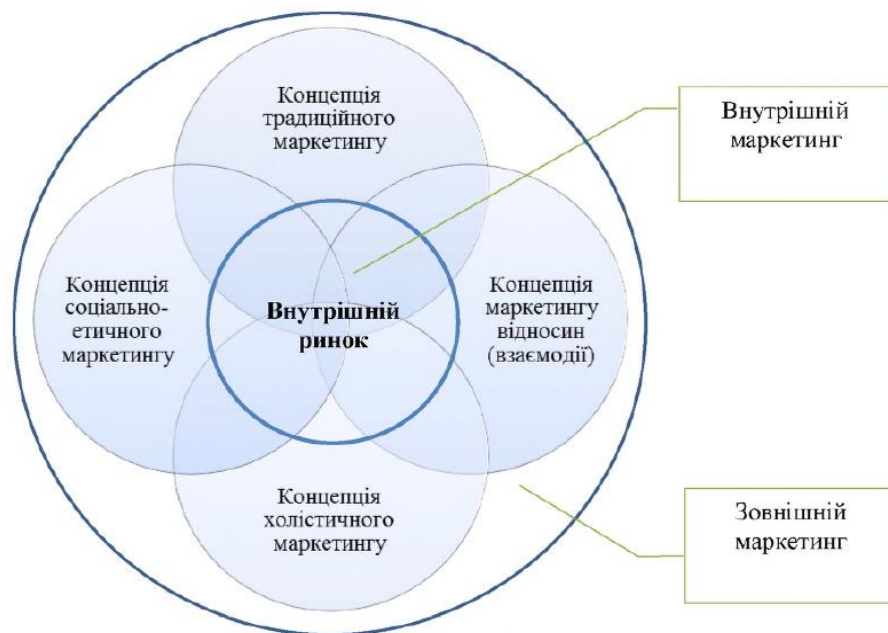


Рис. 1.2. Базові концепції теорії внутрішнього маркетингу

[39, с. 85]

1.2. Принципи внутрішнього маркетингу

Внутрішній маркетинг, як і традиційний, володіє рядом принципів. На думку вчених-маркетологів, природою «внутрішнього маркетингу» є одночасна орієнтація на внутрішній ринок та внутрішніх (персонал) і зовнішніх (клієнти) споживачів та інших стейкхолдерів. За Р. Фріманом, «стейкхолдери - це зацікавлені групи чи особи, які можуть впливати на досягнення компанією її цілей» [40].

Виходячи з сутності «внутрішнього маркетингу» пропонуємо окреслити його основні принципи.

Так, Д. Баллантайн до основних принципів внутрішнього маркетингу відносить: «орієнтацію на задоволення потреб персоналу; мотивацію всього персоналу компанії на усвідомлене задоволення потреб зовнішніх споживачів; використання методів традиційного маркетингу всередині організації; міжфункціональну співпрацю всіх підрозділів, активну взаємодію персоналу з менеджерами, клієнтами та іншими стейкхолдерами; готовність до змін, в т.ч. організаційних» [38].

Ґрунтуючись на узагальненні різних наукових підходів, основні принципи «внутрішнього маркетингу» підприємств полягають у:

- виходу на ринок з індивідуальною пропозицією послуг та забезпеченні високого рівня обслуговування споживачів і додатковому сервісі;
- налагодженні взаємовигідної співпраці з працівниками компанії як з бізнес-партнерами, шляхом створення належних умов роботи, мотивації і задоволення потреб в обмін на їхні професійні якості та інтелектуальні здібності з метою досягнення корпоративної цілей компанії;
- формуванні і реалізації стратегії управління змінами шляхом розробки маркетингових програм, з визначенням в них ролі та місця персоналу, а також

впровадженні тактики активного пропонування послуг з урахуванням цінностей внутрішнього і зовнішнього ринку та з одночасним впливом на нього;

- забезпеченні відповідності бажаного результату внаслідок отримання і споживання послуги клієнтом, формування лояльності (персоналу і клієнтів) до фірми та її бренду, а також позитивного споживчого досвіду (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Сутність та принципи внутрішнього маркетингу [39, с. 86]

Зроблені в ході дослідження узагальнення думок і поглядів представників різних наукових шкіл щодо трактування поняття, визначення сутності та основних засад «внутрішнього маркетингу», які вплинули на формування і розвиток його теорії, пропонуємо таке його визначення: «внутрішній маркетинг - це діяльність, спрямована на побудову взаємовигідних партнерських відносин в ланцюжку учасників створення цінності власник - топ-менеджер - персонал - клієнт з метою

найкращого задоволення потреб внутрішніх і зовнішніх споживачів і досягнення ринкових та соціальних цілей підприємства».

Аналіз наукових підходів різних вчених до визначення сутності поняття «внутрішній маркетинг» дозволили структурувати їх у п'ять груп, виходячи з пріоритетності ключових ознак даної дефініції. У свою чергу це дозволило представити його як: «інструмент розробки програм внутрішньої комунікації для забезпечення персоналу інформацією і завоювання їх лояльності; інструмент залучення і мотивації працівників; засіб концентрації уваги на розвитку та реалізації високих стандартів якості обслуговування споживачів; підхід до управління інноваціями всередині компанії або механізм ефективної реалізації стратегій, досягнення ринкових цілей організації; діяльність, що стосується надання продуктів і послуг клієнтам всередині компанії (внутрішньому ринку)» [39].

Аналіз різних наукових поглядів і підходів до визначення поняття «внутрішній маркетинг» та вивчення основних базових концепцій його теорії представниками різних наукових шкіл маркетингу, ми пропонуємо детальніше розглянути основні етапи його становлення.

На першому етапі (1970-1980 рр.) значну увагу вчених було сфокусовано на турботі про працівників та комфортністю їх праці, оскільки персонал розглядався як внутрішній споживач. Саме тому «внутрішній маркетинг» ототожнювався із залученням, навчанням, мотивуванням й утриманням кваліфікованого персоналу за допомогою створення таких умов праці, які б максимально потреби.

Другий етап (1980-1990 рр.) можна пов'язати з науковими працями К. Гронрооса та Е. Гаммессона – відомими представниками Скандинавської наукової школи маркетингу послуг. Дослідниками було детально опрацьовано наукові підходи представників з Американських наукових шкіл щодо питань «внутрішнього маркетингу». В результаті, вчені дійшли висновку про те, що «персонал, який безпосередньо контактує зі споживачами, має бути не лише

мотивований працювати краще, а в першу чергу він повинен бути орієнтований на продажі». Також науковцями було доведено взаємозалежність між якісним обслуговуванням й ефективним сервісом та чіткою координацією між контактним і підтримуючим персоналом. Можна вважати, що в цей період відбулося зміщення уваги в бік питань клієнтоорієнтованості персоналу.

В основу третього етапу (1990-2000рр.) розвитку теорії «внутрішнього маркетингу» покладено усвідомлення його важливої ролі як технології управління персоналом для досягнення мети компанії. Отже, «внутрішній маркетинг» починає розглядатися як «процес, за допомогою якого співробітники дізнаються про місію, цілі й завдання компанії, маркетингові ініціативи, та ролі і місце своєї участі у них. Таким чином внутрішній маркетинг стає міжфункціональним інтегруючим механізмом всередині компанії, що відіграє визначальну роль в об'єднанні маркетингових і кадрових функцій, внаслідок чого працівники стають ресурсом для маркетингових функцій» [27].

На четвертому етапі (2000 - 2010рр.) відбулось розширення теорії внутрішнього маркетингу шляхом доповнення її новим категорійно-понятійним апаратом. На цьому етапі вчені трактують сутність «внутрішнього маркетингу» як систему заходів і методів інтеграції персоналу з метою ефективного реалізації корпоративної та функціональних стратегій компанії.

«Внутрішній маркетинг» концентрується на розвитку та дотриманні високих стандартів якості обслуговування споживачів; концентрується в першу чергу програмах внутрішньої комунікації задля забезпечення персоналу інформацією та завоювання їхньої лояльності; використовується як системний підхід до керування інноваціями всередині компанії. Головне завдання «внутрішнього маркетингу» полягає у формуванні сприятливих умов праці і атмосфери взаєморозуміння між персоналом на шляху досягнення запланованих результатів.

Бурхливий розвиток ринку послуг, їх різноманітність, можливості, які з'явилися з появою Інтернет-маркетингу зумовили потребу адаптації теорії «внутрішнього маркетингу» до сучасних викликів.

Тому на завершальному п'ятому етапі (2010 р. і до сьогодні) «внутрішній маркетинг» вже став розглядатись як система партнерських відносин та інтегрована функція менеджменту у ланцюжку учасників «акціонер - топ-менеджер - менеджер - персонал - контактний персонал - споживач».

Враховуючи викладене вище, зазначимо, що «внутрішньому маркетингу» сьогодні відводиться важлива роль, оскільки безпосередньо від скоординованих та узгоджених дій керівництва, контактного та іншого персоналу залежить іміджеві та репутаційні характеристики підприємства, що напряду пов'язано з його комерційним успіхом на ринку.

«Внутрішній маркетинг» також стає необхідним при формуванні бренду компанії та забезпеченні лояльності внутрішніх і зовнішніх споживачів.

У зв'язку з цим відповідальність за гарантії, очікування і єдність, які надає бренд, перекладаються на керівництво і персонал, що відіграє суттєву роль у взаємовідносинах зі споживачами. У цьому аспекті «внутрішній маркетинг» як управлінська маркетингова функція дозволяє комплексно вирішувати питання організації і здійснення ефективної діяльності підприємства в умовах інтенсивної ринкової конкуренції.

Незважаючи на те, що в наукових працях зарубіжних і вітчизняних вчених різновекторно висвітлюються теоретичні засади «внутрішнього маркетингу», на нашу думку, питання, що стосуються формування і функціонування системи «внутрішнього маркетингу» потребують поглибленого дослідження.

1.3. Основні положення концепції внутрішнього маркетингу

Основоположна ідея «внутрішнього маркетингу» полягає у дотриманні філософії та методів традиційного маркетингу стосовно персоналу фірми, який як центральний елемент концепції розглядається у функції внутрішнього споживача. Стандарти якісного обслуговування зовнішніх споживачів (клієнтів) розглядаються як внутрішній продукт (робота), який на внутрішньому ринку «продається» персоналу фірми.

Багато вчених розглядали концепцію «внутрішнього маркетингу» як важливий інструмент створення ентузіазму, адекватної поведінки і поваги співробітників до маркетингових стратегій фірми. Спочатку «внутрішній маркетинг» мав на меті створення робочих місць, працюючи на яких персонал був би орієнтований на клієнта [39].

Деякі науковці робили припущення, що будь-яким зусиллям щодо задоволення потреб зовнішніх клієнтів повинно передувати удосконалення відносин з внутрішніми клієнтами, тобто відносин між персоналом на внутрішньофірмовому рівні. Отже, метою «внутрішнього маркетингу» був «продаж» фірми її працівникам шляхом виявлення і задоволення потреб останніх як окремих осіб і постачальників послуг для того, щоб вони стали більш усвідомлено якісно їх надавати [27; 39].

Узагальнення різних точок зору дало змогу дійти висновку про те, що «внутрішній маркетинг» ґрунтується на таких положеннях, як засвоєння працівниками ключових цінностей організації, поліпшення відносин усередині колективу, підвищення ступеня самоідентифікації працівників як членів організації. Тому головною метою «внутрішнього маркетингу» є забезпечення сприйняття маркетингових принципів всіма відділами та співробітниками підприємства.

На наш погляд, доцільно виокремити п'ять основних напрямків діяльності «внутрішнього маркетингу», які у різні періоди були в основі його концепції:

- 1) залучення, розвиток, мотивація і задоволення працівників фірми як внутрішнього споживача;
- 2) створення внутрішнього продукту (роботи) і його «продаж» на внутрішньому ринку;
- 3) орієнтація на зовнішнього клієнта (клієнтоорієнтованість) і задоволення його потреб шляхом усвідомленого якісного обслуговування;
- 4) крос-функціональна координація та інтеграція персоналу усіх відділів (функціонування всієї системи «Підприємство» та її підсистем);
- 5) реалізація конкретних корпоративних або функціональних стратегій управління організаційними та інноваційними змінами (подолання опору персоналу до змін) задля досягнення конкурентних переваг.

Під час вивчення питань формування концепції «внутрішнього маркетингу» значна увага науковців була приділена дослідженню традиційного комплексу маркетинг-мікс (4P) і його адаптації до різних сфер діяльності підприємств. Зокрема, науковці Б. Буме та М. Бітнер першими запропонували розширити класичну модель «4P» для маркетингу послуг, доповнивши її трьома новими елементами: учасники (people); процеси (process); фізичне оточення (physical evidence), що в подальшому дозволило структурувати елементи традиційного маркетингу стосовно внутрішніх ринків [39; 42].

Включення додаткових елементів підтверджує необхідність зосередження уваги як на працівниках, так і на зовнішніх споживачах і конкурентах, а також забезпечує внутрішнє фокусування на процесі надання послуг підприємством. Оскільки внутрішній продукт має неявну природу, то додаткові три елементи маркетинг-мікс відносяться безпосередньо до внутрішніх факторів функціонування компанії, а не до його зовнішніх характеристик.

Для формалізації концепції «внутрішнього маркетингу» пропонується структурувати основні елементи комплексу «внутрішнього маркетингу» відповідно до загальноприйнятих підходів, надавши їм розширену характеристику, що в решті дозволить розробити принципову модель комплексу маркетинг-мікс «8Р» для банківської сфери.

1. Продукт (product). Послуга, що споживається одразу чи приносить вигоду її отримувачу у майбутньому, додатковий сервіс. Внутрішній продукт, що має бути проданий персоналу фірми - це цінності, відносини, якість обслуговування, бренд та моделі поведінки, що необхідні для ефективної реалізації стратегії (стратегічний рівень). На тактичному рівні продукт може включати нові способи обслуговування споживачів, нові показники результативності, нові тактичні цілі. Розробка такого продукту включає: ефективне внутрішнє навчання, правильний розподіл повноважень та обов'язків, створення комфортних умов праці та сприятливої робочої обстановки. У більш широкому розумінні під продуктом розуміють роботу, яку підприємство пропонує працівнику.

2. Ціна (price). Ціна та інші витрати клієнтів, окрім традиційних заходів цінової політики, у маркетингу послуг враховуються, і за можливості знижуються, інші витрати, яких зазнають споживачі при придбанні та споживанні послуг. При встановлені ціни в системі «внутрішнього маркетингу» потрібно враховувати її величину, обґрунтованість та альтернативні витрати працівника, що пов'язані з «процесами змін», а також розглядати її у формі балансу між корисністю/цінністю та видатками, як для фірми, так і для конкретного працівника. Також доцільно акцентувати увагу на такому понятті, як ціна внутрішнього продукту, під яким розуміють альтернативну вартість обраної працівником роботи, або так звану ціну вибору. Формування ціни внутрішнього продукту ґрунтується на тому, що отримувані працівником вигоди від роботи мають бути більшими за цю

альтернативну вартість. Тільки в такому випадку підприємство може розраховувати на задоволений персонал, що виконуватиме роботу якісно.

3. Місце (place). Місце, де відбувається матеріальне свідчення процесу створення послуги, у т.ч. кіберпростір, і час надання послуги. Цей елемент представляє собою матеріальні (осяжні) та нематеріальні (неосяжні) особливості роботи персоналу. Зокрема під ним слід розуміти локацію офісу, легкодоступність до нього, робоче місце персоналу та робоча атмосфера. Також до цього елементу можна віднести культурні, символічні та інші корпоративні аспекти, що дозволяють забезпечувати лояльність працівників до організації. Деякі науковці під місцем розуміють спосіб доведення внутрішнього продукту, а саме правильний розподіл співробітників усередині організації (ефективність організаційної структури).

4. Просування (promotion). Промоушн та реклама забезпечують цільового споживача необхідною інформацією з метою його переконання у перевагах і вигодах від отримання послуги та стимулювання до певних дій. Просування/комунікації в системі внутрішнього маркетингу спрямоване на підтримку бренду, організацію системи заохочення особистих рекомендацій та залученості персоналу, налагодження діалогу менеджменту з внутрішніми аудиторіями, удосконалення рівня обслуговування клієнтів, прискорення процесу створення і впровадження інновацій та уникнення опортунізму до змін. Мета комунікацій - позиціювання/перепозиціонування компанії і/або її цінностей в свідомості кожного члена ЦА, донесення інформації до персоналу про цілі, бачення та стратегії організації, а також нагадування персоналу про переваги роботи в даній компанії і про задоволення їх особистих потреб. Просуванню внутрішнього продукту сприяє формування корпоративної культури у т.ч. з метою задоволення потреб внутрішніх клієнтів шляхом створення системи ефективних взаємовідносин між ними та внутрішніми постачальниками, між внутрішніми і зовнішніми клієнтами.

5. Персонал (personnel). Персонал встановлює перший контакт зі споживачем, дозволяє йому сформулювати перше враження та сформулювати очікування від запропонованої послуги, забезпечує безпосередню взаємодію зі споживачем в процесі обслуговування і після нього, а також від якого, в більшості випадків, залежить якість обслуговування. Учасниками в системі «внутрішнього маркетингу» слід розглядати як окремих працівників, їх групи чи весь персонал компанії, який безпосередньо або опосередковано залучений в процеси змін і/або реалізації стратегій. Тут доцільно розглянути укомплектованість штату, внутрішні стандарти роботи з персоналом, відношення працівників до роботи, їх зовнішній вигляд тощо.

6. Процеси (process). Методика і послідовність дій, що забезпечують ефективну роботу операційних систем, а також процес навчання споживача щодо використання результатів обслуговування. Під процесом слід розуміти те, як саме споживачі (зовнішні і внутрішні) в дійсності будуть отримувати продукт. Сюди можна віднести налагодження системи обслуговування, надання інформації, навчання персоналу з метою посилення його орієнтації на зовнішнього клієнта.

7. Фізичне оточення (physical evidence). Зовнішній вигляд місця надання послуги, обладнання, друкована продукція тощо, тобто все те, що слугує фізичним, матеріальним свідченням якості послуг і процесу обслуговування. Під «фізичним оточенням» чи матеріальними чинниками доречно розуміти середовище (архітектурний і внутрішній дизайн офісу, оформлення робочого місця) в якому відбувається взаємодія між контактними працівниками і клієнтурою, а також будь-яке матеріальне підтвердження, що сприяє доставці або комунікуванню продукту.

8. Продуктивність і якість послуг (productivity and quality of services), тобто наскільки ефективно ресурси, що використовуються, перетворюються в результати, які мають споживчу цінність; наскільки та чи інша послуга

задовольняє клієнта, наскільки вона збігається з його очікуваннями і відповідає запитам [39].

Модель комплексу внутрішнього маркетингу «8Р» представлено на рис. 1.4.

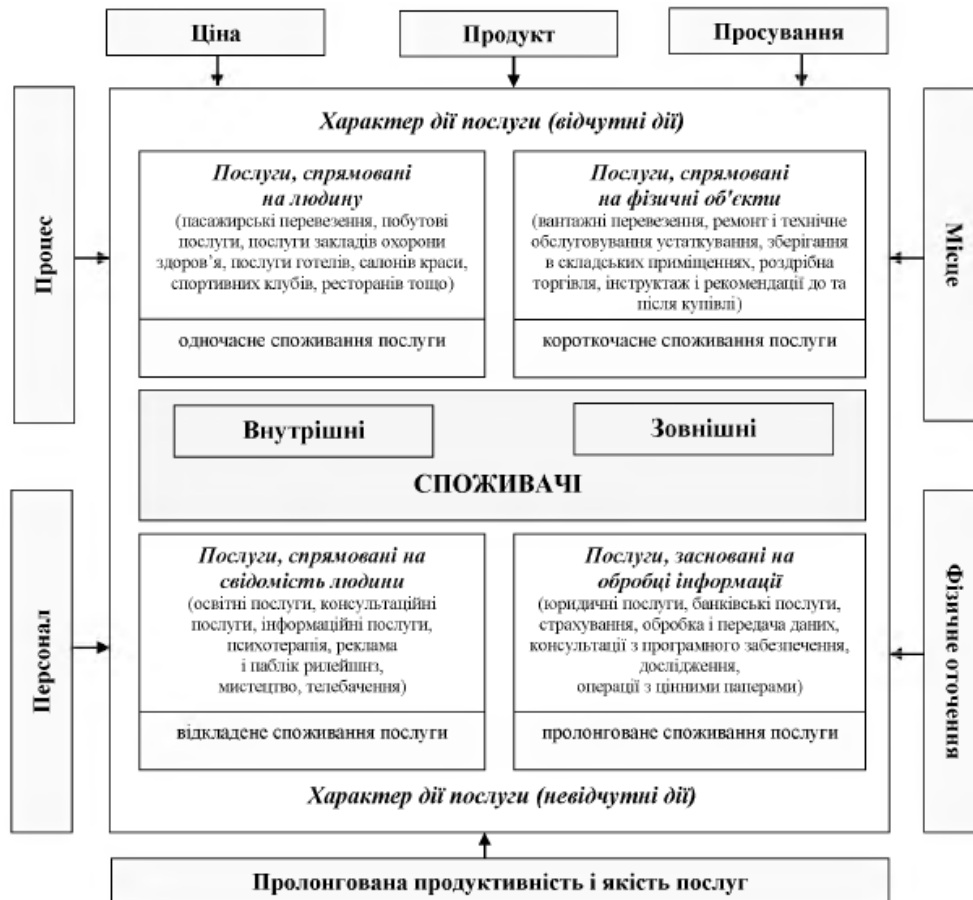


Рис. 1.4. Модель комплексу внутрішнього маркетингу «8Р» підприємств сфери послуг [39, с.113]

Процес створення, пропонування, продажу і споживання послуги, як об'єкту маркетингового впливу, відбувається на тих же принципах, що і процес пропонування і продажу уречевленого товару, адже основна мета маркетингової діяльності підприємства - орієнтація на максимальне задоволення потреб споживача. Відносна відчутність деяких послуг полегшує застосування комплексу

«внутрішнього маркетингу». Проте чим більш невідчутною є послуга, тим більшу роль повинен відігравати внутрішній маркетинг в діяльності підприємства, що її надає. Це означає, що найбільша сила впливу на споживачів невідчутних послуг, на нашу думку, належить таким елементам комплексу маркетингу, як персонал, фізичне оточення і пролонгована продуктивність, а на споживачів відчутних послуг - процес і місце.

Слід також зазначити, що компанії, які орієнтуються на тривалий успіх на ринку, повинні розуміти, що внутрішня маркетингова діяльність не менш важлива за зовнішній маркетинг, оскільки немає сенсу обіцяти гарантовану якість послуг і належний рівень обслуговування, якщо працівники компанії не готові його забезпечити. Через це, як зауважує Сагайдак М.П., «застосування принципів внутрішнього маркетингу уможливорює формування, стимулювання, координування та інтеграцію персоналу для ефективного використання корпоративних і функціональних стратегій з метою максимального задоволення споживачів послуг через процес взаємодії з мотивованим і клієнтоорієнтованим персоналом» [39].

Висновки до розділу 1

1. Доведено, що основна ідея «внутрішнього маркетингу» полягає у відображенні сучасних потреб вибудови та підтримки партнерських відносин в ланцюжку учасників створення споживчої цінності «власник - топ-менеджер - персонал - клієнт», а також передбачає зміну механізмів побудови відносин на внутрішньому ринку підприємства. Відтак природа «внутрішнього маркетингу» проявляється в одночасній орієнтації на внутрішніх (персонал) і зовнішніх (клієнти) споживачів.

2. Виявлено основні принципи «внутрішнього маркетингу», а саме: 1) вихід на ринок з індивідуальною пропозицією послуг та забезпечення належного рівня

обслуговування клієнтів з наданням додаткового сервісу; 2) налагодження взаємовигідної співпраці топ-менеджменту з персоналом підприємства як з бізнес-партнерами, шляхом створення належних умов праці, мотивації і задоволення потреб в обмін на його професійні та особистісні якості, творчі й інтелектуальні здібності задля досягнення ринкової мети; 3) формування і реалізація стратегії управління змінами, шляхом розробки маркетингових програм, з визначенням в них ролі та місця контактного персоналу, а також застосовування тактики адаптації пропонування послуг до системи цінностей споживачів внутрішнього і зовнішнього ринку з одночасним впливом на нього; 4) забезпечення очікуваного споживачем результату обслуговування у відповідності до наданих виробником обіцянок; 5) формування лояльності як персоналу, так і клієнтів до компанії та її бренду; 6) формування позитивного споживчого досвіду.

3. Узагальнення теоретичних підходів закордонних і вітчизняних вчених, дозволило під «внутрішнім маркетингом» розуміти діяльність, спрямовану на побудову взаємовигідних партнерських відносин в ланцюжку учасників створення цінності «власник - топ-менеджер - персонал - клієнт» з метою найкращого задоволення потреб внутрішніх і зовнішніх споживачів і досягнення ринкових та соціальних цілей підприємства.

4. Для формалізації концепції «внутрішнього маркетингу» структуровано основні елементи комплексу «внутрішнього маркетингу» відповідно до загальноприйнятих підходів, надано їм розширену характеристику, що в подальшому дозволить розробити модель комплексу маркетинг-мікс «8Р» для банківської сфери.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ АБ «УКРГАЗБАНК»

2.1. Сучасний стан та перспективи розвитку ринку банківських послуг України

В лютому 2022 року практично всі вітчизняні суб'єкти господарювання стикнулись з непередбачуваними ризиками, спричиненими агресивним повномасштабним нападом російської армії на територію України. Попередньо зауважимо, що банківська система виявилася частково готовою до цієї ситуації, у першу чергу за рахунок плідної роботи операторів ринку та системної діяльності НБУ на протязі останніх років. Важливе місце тут також посідає досвід організації банківської діяльності в умовах ковідних обмежень. Завдяки продуманим заходам НБУ банківська система не обвалилась та, більше того, продовжує активно розвиватись. Крім того, в умовах процесу прискореної євроінтеграції виникла невідкладна потреба в нормативних та регуляторних змінах.

У лютому-березні більшістю українських фінустанов було припинено роботу банківських відділень на територіях, де велись активні бойові дії. Багато таких територій і досі знаходяться в окупації. Причинами зупинки роботи стали прогресуюча міграція населення, припинення «ділової активності» бізнесу, а також ризики для персоналу банків з боку окупаційної влади. Однак, вже одразу після деокупації більшість банківських установ почали інтенсивно запускати роботу своїх відділень, чим забезпечили можливість доступу до банківських послуг громадянам України. Станом на травень поточного року запрацювало більше ніж 80% від усіх зареєстрованих станом на початок 01.01.2022 року банківських відділень та філій [6].

При цьому українськими фінустановами активно запроваджуються технологічні можливості, які дозволять клієнтам отримати швидкий та зручний доступ до банківських операцій із розміщеними на рахунках як усередині України, так і за її межами власними коштами. Фінустанови продовжують стабільну роботу, незважаючи на військові дії, пропонують споживачам сучасні продукти та підвищують рівень доступності та якості фінпослуг. Завдяки цьому гривневий кредитний портфель бізнесу зріс на понад 9%. Спостерігається активне кредитування аграрної сфери, в основному у напрямку виконання державних програм. У той самий час можна спостерігати зниження кредитного валютного портфелю, що зумовлюється триваючою війною. Також майже повністю зупинено іпотечне кредитування населення.

З початком ведення військового стану на всій території України регулятором було запроваджено «тимчасові обмеження в сфері валютного регулювання», що суттєво вплинуло на діяльність як вітчизняного бізнесу, так і населення. Бізнесова спільнота розуміє дії НБУ, але окремі положення Постанови № 18 мають бути переглянуті у найкоротші терміни, щоб забезпечити виконання бізнесом договірних умов перед закордонними інвесторами та партнерами.

Варто зазначити, що Асоціація на регулярній основі вносить до регулятора актуальні та обґрунтовані рекомендації щодо перегляду «тимчасових обмежень», велику кількість яких НБУ вже врахував та відобразив у поправках до постанови №18. Зокрема, в першу чергу необхідно скасувати ліміти на переказ коштів в іноземній валюті за кордон для вітчизняних компаній, які працюють із зарубіжною сировиною, із використанням іноземних інвестицій та експортують українські товари до інших країн. Крім того, ліміти на безготівкові операції з гривневих карт-рахунків негативно позначаються на бізнесі, оскільки останніми роками все більшої популярності набуває такий банківський продукт, як «корпоративна платіжна картка». Відповідно, будь-які обмеження безготівкових розрахунків можуть стати причиною суттєвого переходу вітчизняного бізнесу на

роботу з готівковими коштами, що в свою чергу призведе до збільшення чаошгстки тіньових операцій.

Виходячи з цілей нашого дослідження, пропонуємо детальніше проаналізувати ринок банківських послуг і скористатись аналітикою авторитетної дослідницької компанії, яка регулярно формує рейтинги найнадійніших банків України, використовуючи у свою чергу офіційну статистику НБУ та експертні оцінки фахівців ринку.

За даними Форіншурера, на сьогодні рейтинг найнадійніших банків України виглядає наступним чином [36].

Таблиця 2.1

«Рейтинг надійних банків України у станом на жовтень 2022 року

1.	Райффайзен банк Аваль (Raiffeisen Bank, Австрія, є дочірній банк в РФ)
2.	Креді Агріколь Банк (Credit Agricole, Франція, є дочірній банк в РФ)
3.	Ukrsibbank (BNP Paribas Group, Франція, є дочірній банк в РФ)
4.	ПриватБанк (державний)
5.	Ощадбанк (державний)
6.	Укрексімбанк (державний)
7.	Кредобанк (РКО Bank Polska, Польща)
8.	Укргазбанк (державний)
9.	ОТП Банк (OTR Bank, Угорщина, є дочірній банк в РФ)
10.	ПроКредит Банк (ProCredit Bank, Німеччина)
11.	СІТІбанк Україна (Citigroup, США)
12.	ІНГ Банк Україна (ING Group, Нідерланди, є дочірній банк в РФ)
13.	Правекс-банк (Intesa Sanpaolo, Італія)
14.	ПУМБ (СКМ Фінанс / Рінат Ахметов, Україна)
15.	Універсал Банк (Bailican, Кіпр / Сергій Тігіпко, Україна)

* за даними [36]»

Під «надійністю банку» експерти банківської сфери розуміють «здатність фінансового інституту чинити опір несприятливим факторам. Банк, який має високий рівень надійності, може зіткнутися з сильним впливом негативних та малопередбачуваних факторів, які здатні призвести до його банкрутства, тоді як

банк із задовільним рейтингом продовжить працювати, оскільки в результаті збігу обставин уникне негативного впливу таких факторів. Також необхідно враховувати політичні ризики.

Банківський сектор України пройшов перші місяці війни з помірними втратами завдяки своєчасним діям Національного банку та банків для забезпечення безперебійної роботи фінустанов.

Після початку повномасштабної війни Росії в Україні попит на кредитні ресурси з боку населення знизився. Кредитування корпорацій підтримувалося удосконаленими державними програмами. Попри воєнні ризики, рівень ліквідності є стабільно високим. Обсяг коштів клієнтів у банках зріс переважно за рахунок гривневих коштів населення на вимогу. Обсяг коштів корпорацій під час війни зменшувався, найбільше в іноземній валюті» [36]. Рейтинги надійних банків для фізичних та юридичних осіб представлені в Додатку А.

Як показує дослідження Форіншурера, «станом на 1 квітня 2022 року з 69 платоспроможних українських банків 44 були прибутковими та отримали чистий прибуток у розмірі 5,85 млрд грн, 25 були збитковими зі збитком 6 млрд грн. У 2018-2022 роках збереглися високі темпи припливу гривневих коштів населення до банківської системи. Державні банки продовжували нарощувати обсяги депозитів у валюті, хоча загалом у системі частка валютних депозитів скорочується. Вартість валютних депозитів та кредитів продовжує перебувати на низьких рівнях. Завдяки зміцненню гривні рівень доларизації депозитів знизився до 40,7% (додаток Б).

Приріст депозитів корпоративного сектора збільшився на 22,8% (або 93,2 млрд грн.), до 501,5 млрд. грн. Депозити корпоративного сектору зросли як у національній валюті (на 18,6%, або 50,5 млрд грн.), так і в іноземній (на 31,3%, або 42,7 млрд грн.).

Загальна ситуація на банківському ринку України представлена в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

«Показники діяльності банків України на 1 травня 2022 року (млн. грн.)

Кількість діючих банків	69
з них: з іноземним капіталом	31
у т.ч. зі 100% іноземним капіталом	22
Активи	1 998 811
Активи в іноземній валюті	550 187
Загальні активи	2 292 749
з них: нерезиденти	230 575
Загальні активи в іноземній валюті	618 210
Готівкові кошти	69 417
Кошти в Національному банку України	55 901
Кредити надані клієнтам	1 068 305
кредити, що надані органам державної влади	26 873
кредити, що надані суб'єктам господарювання	794 327
кредити, що надані фізичним особам	247 010
Капітал	200 365
з нього: статутний капітал	407 185
Зобов'язання банків	1 798 446
Зобов'язання банків в іноземній валюті	580 085
Депозити інших банків та кредити, що отримані від інших банків	8 962
Кошти суб'єктів господарювання	713 539
Кошти фізичних осіб	772 656
Кошти небанківських фінансових установ	36 813

* за даними [36]»

Втрати від реалізації кредитного ризику зростатимуть і надалі. Фінустанови поступово визнають кредитні збитки та відображають вплив негативних подій – втрату доходів, руйнування активів та заставного майна, погіршення платоспроможності позичальників – на якість портфеля.

Національний банк «спонукає банки оцінювати кредитні збитки своєчасно, повною мірою відображати вплив негативних подій на якість активів і за можливості проводити виважені реструктуризації, які сприятимуть нормалізації

боргового навантаження позичальників та підвищать стійкість банківського сектору».

Після проведення стрес-тестів НБУ виявилось, що «банкам України потрібне збільшення капіталу більш ніж на 100 млрд грн. Рівень проблемних кредитів у банківській системі перевищив 50%. Банки зіштовхнулися з курсовою проблемою – вони змушені повертати термінові валютні депозити, тоді як платоспроможність клієнтів за валютними кредитами стрімко знижується. У результаті банки змушені піднімати ставки за валютними кредитами, на міжбанківський ринок або залучати кошти у материнських структур.

Гривневий кредитний портфель зростає завдяки корпоративному кредитуванню державними банками, переважно за підтримки державних програм. Попит на позики з боку населення в умовах воєнного часу скорочувався (додаток В).

Надалі реалізація кредитного ризику буде головним фактором впливу на зниження капіталу банків. Національний банк не застосовуватиме до банків заходи впливу за недотримання вимог до капіталу та ліквідності під час воєнного стану, а після його завершення надасть достатньо часу для відновлення стійкості.

За даними НБУ, «чистий збиток банків України у січні-квітні 2022 року склав 7,426 млрд. грн. за рахунок чистого збитку у квітні у розмірі 7,267 млрд. грн., тоді як у січні-квітні 2021 року прибуток склав 17,538 млрд. грн. [29].

Сьогодні складно спрогнозувати конкретні тренди в розвитку банківської сфери, однак деякий оптимізм серед операторів ринку є.

Незважаючи на погіршення «співвідношення витрат і доходів» банківських установ в умовах війни, зростання частки NPL (непрацюючих кредитів), продовження масової міграції людей за кордон, залежності від рефінансування, втратою частини персоналу через міграцію або у зв'язку з мобілізацією, фінустанови досить успішно намагаються реагувати на ці виклики. Збереження операційного доходу відбувається в основному за рахунок оптимізації витрат і

готовності керівництва оперативно реагувати на існуючі ризики. Лише два банки оголосили про свою неплатоспроможність з початку війни («Мегабанк» і «Банк Січ»). Ці установи не були системно-важливими для національної економіки, а НБУ мав до них ряд зауважень ще до початку військових дій. Зараз всі зусилля держави спрямовується на створення безпечних умов для повернення українців, які були змушені залишити Україну, що безпосередньо вплине на стабільність та відновлення економіки.

2.2. Загальна характеристика ПАТ АБ «УКРГАЗБАНК»

ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО АКЦІОНЕРНИЙ БАНК «УКРГАЗБАНК» (далі – «Укргазбанк») є правонаступником ЗАТ «Інтергазбанк» та АТЗТ «Хаджибейбанк», зареєстрованим НБУ 21 липня 1993 року (реєстраційний № 183).

У 2009 році держава взяла участь у капіталізації «Укргазбанку» з його подальшою докапіталізацією протягом 2009–2015 років.

Крім цього, 16.06.2015 року було прийнято постанову Кабміну «Про додаткову капіталізацію ПАТ АБ «Укргазбанк» № 384 щодо докапіталізації АБ «Укргазбанк» у зв'язку з банкрутством неплатоспроможного ПАТ «АКБ «Київ» з ринку згідно з постановою Кабінету Міністрів України від 11.02.2015 року № 61 «Деякі питання участі держави у виведенні з ринку ПАТ «АКБ «Київ». Ця постанова забезпечила консолідацію банків з державною часткою, допомогла зберегти кошти клієнтів ПАТ «АКБ «Київ» та сприяла найбільш ефективному використанню держкоштів при виведенні неплатоспроможної банківської установи з ринку. Станом на 01.11.2022 р. 94,94% акцій «Укргазбанку» належать державі Україна в особі Мінфіну.

«Укргазбанком» залучаються депозити від фізичних і юридичних осіб, надаються позики, здійснюється розрахункове обслуговування в Україні, проводяться валютнообмінні операції з і надаються інші банківські послуги суб'єктам господарювання та клієнтам роздрібного бізнесу.

Юридична адреса «Укргазбанк»: вулиця Єреванська, 1, м. Київ, Україна. Центральний офіс «Укргазбанку» знаходиться за адресою: вул. Богдана Хмельницького, 16-22, Київ, Україна.

Станом на 30.09.2021 року мережа «Укргазбанку» налічувала 269 зареєстрованих відділень (з них 269 діючих) (2020: 278 зареєстрованих відділень (з них 278 діючих) у різних регіонах України.

Втілюючи Стратегію «Green banking» пріоритетним напрямом роботи «Укргазбанку» є «фінансування проектів, пов'язаних з ефективним використанням енергоресурсів та зменшенням негативного впливу на довкілля». На сьогоднішній день, «Укргазбанк» – єдиний банк в Східній Європі, який має власний технічний офіс для проведення фахового експертного аналізу проектів альтернативної енергетики та енергоефективності. «Укргазбанк» фінансує «еко-проекти», які пов'язані з відновлювальними джерелами енергії, енергоефективністю та екологією. В «Укргазбанку» впроваджена система екологічного менеджменту, що базується на «Принципах сталого розвитку» та «Стандартах діяльності Міжнародної фінансової корпорації (PS IFC)» [15].

«Укргазбанк» здійснює свою діяльність відповідно до «Зasad стратегічного реформування державного банківського сектору», «Стратегії АБ «УКРГАЗБАНК на 2019-2023 роки», «Основних напрямів діяльності АБ УКРГАЗБАНК на 2020-2023 роки».

Таблиця 2.3

«Характеристика стратегічних бачень АБ «УКРГАЗБАНК»

Стратегічне бачення	Підвищення енергоефективності та енергетичної незалежності України, а також для всебічної підтримки проєктів, пов'язаних з ефективним використанням енергоресурсів та зменшенням шкідливого впливу на довкілля
Місія	Кредитування вітчизняних підприємств та населення і надання їм повного спектру високоякісних банківських послуг для забезпечення відновлення економіки України, стабільного зростання ВВП
Генеральна ціль	Робота з корпоративним, малим та середнім бізнесом, а також робота з фізичними особами у сфері енергозбереження
Цілі діяльності	Робота щодо підписання угод для майбутнього спрощення доступу до фінансування для компаній, що бажають запровадити відновлювальні та енергозберігаючі технології і допомогти розкрити «зелений» економічний потенціал країни

* Побудовано за даними [49]»

За даними офіційного сайту Укргазбанку, «у листопаді 2019 року Рада Міжнародної фінансової корпорації (далі – МФК), що входить до Групи Світового банку, прийняла рішення щодо надання кредиту банку з опцією конвертації в капітал. 25 січня 2021 року відбулося підписання кредитної угоди між Міністерством фінансів України, Міжнародною фінансовою корпорацією та Укргазбанком щодо надання позики у розмірі 30 млн. євро. Кредит надається

строком на п'ять років для фінансування проектів з енергоефективності та відновлюваної енергетики. Позика мала створити умови для трансформації Укргазбанку, оскільки МФК матиме можливість конвертувати позику в частку в капіталі.

У 2021 році було погоджено лімітів для фінансування 5 проектів з відновлювальних джерел енергії, загальною потужністю 21,044 МВт на 7,33 млн. євро та 2,2 млн грн, з яких: 3 проекти – мережеві сонячні електростанції (що здійснюють продаж згенерованої електроенергії за зеленим тарифом), загальною потужністю 20,984 МВт на суму на 7,33 млн євро; 2 проекти – сонячні електростанції для власного споживання (що дозволяють підприємству знижувати власні витрати на купівлю електроенергії з мережі шляхом її заміни, часткової або повної, за рахунок власної генерації), потужністю 0,06 МВт на суму на 2,2 млн грн. Станом на 01.01.2022 кредитний портфель еко-продуктів та інші зобов'язання з кредитування Укргазбанку становили 19,6 млрд. грн.» [30].

«Укргазбанк» має власну «Політику екологічної та соціальної відповідальності АБ «УКРГАЗБАНК» та «Положення про оцінку, моніторинг, звітність щодо екологічних та соціальних ризиків проектів в АБ «УКРГАЗБАНК».

В 2020 році була затверджена оновлена версія «Положення про оцінку, моніторинг, звітність щодо екологічних та соціальних ризиків проектів в АБ «УКРГАЗБАНК». Також в 2020 році внутрішні документи «Укргазбанку» були доповнені заборонаю на фінансування проектів пов'язаних з вугільною сферою.

Всі проекти, що фінансуються «Укргазбанком» підлягають належній перевірці та оцінці відповідності «Соціально-екологічним вимогам екологічної та соціальної Політики Банку». Проекти, що фінансуються «Укргазбанком», розробляються та експлуатуються згідно найкращих українських та зарубіжних практик.

Для того, щоб допомогти клієнтам та їхнім проектам досягти цього, «Укргазбанк» керується 8-ма вимогами у соціальній сфері та сфері охорони

навколишнього середовища щодо реалізації проектів, що розроблені «Міжнародною Фінансовою Корпорацією». У своїй діяльності «Укргазбанк» керується «Принципами сталого розвитку та стандартами діяльності міжнародної фінансової корпорації (PS IFC)» [15]:

PS1 «Оцінка та управління екологічними та соціальними ризиками і впливами на підприємстві»;

PS2 «Організація та умови праці»;

PS3 «Ефективне використання ресурсів та запобігання забрудненню»;

PS4 «Здоров'я та безпека населення»;

PS5 «Придбання землі та вимушене переселення»;

PS6 «Збереження біорізноманіття та збалансоване управління живими природними ресурсами»;

PS7 «Корінні народи – меншини»;

PS8 «Культурна спадщина».

Потрібно зазначити, що проекти, що відносяться до альтернативних видів енергетики та до енергоефективності, а також інші проекти за критерієм суттєвості оцінюються відповідно до вимог «Укргазбанку» щодо «екологічної та соціальної політики та ефективності». Враховуються розмір проекту, місце їх розташування та потенційні екологічні та соціальні наслідки.

Якщо соціально-екологічна оцінка виявляє, що кредитний проєкт не відповідає або не буде повністю відповідати зазначеним вимогам, «Укргазбанк» розробляє та погоджує з клієнтом «План дій з екологічної та соціальної роботи», щоб досягти відповідного «Стандарту діяльності Банку» упродовж зазначеного терміну.

При виникненні значних законодавчих відхилень в соціальних аспектах та у питаннях з охорони навколишнього середовища, встановлюються відкладальні умови кредитування, тільки після усунення яких «Укргазбанк» здійснить кредитування об'єкту.

В 2020 році «Укргазбанком» було оцінено 179 позичальників на предмет наявності/відсутності соціальних та екологічних ризиків, з них 94 з «низьким рівнем» ризику, 81 – з «середнім рівнем» ризику та лише 4 клієнти з «високим рівнем» ризику. Також, в 2020 році було здійснено 17 виїздів до позичальників з метою оцінки екологічних та соціальних ризиків. Для порівняння в 2019 році було оцінено 156 позичальників на предмет наявності/відсутності соціальних та екологічних ризиків, з них 83 з «низьким» ризику, 71 – з «середнім рівнем» ризику та лише 2 клієнта з «високим рівнем» ризику.

Враховуючи виклики, які зараз стоять перед Україною, «Укргазбанк» і надалі планує утримати свої позиції за трьома ключовими напрямками: 1) малим та середнім бізнесом, 2) корпоративним банкінгом, 3) роздрібним бізнесом та альтернативними каналами продажів.

1. *Малий та середній бізнес.* Банком планується розширення клієнтської бази за допомогою введення альтернативних каналів продажів, впровадженням цифрових рішень, розвитком транзакційного банкінгу, оптимізацією кредитних процесів, покращенням бізнес-аналітики, підвищенням уваги до мікро-сегменту, активізацією існуючих клієнтів.

2. *Корпоративний бізнес.* За даними бізнес-аналітики нами було виявлено, що корпоративний банкінг і досі залишається найбільшим сегментом Укргазбанку за обсягами бізнесу. Банком спрямовуються зусилля на збільшення частки комерційного сектору та зменшення частки державних підприємств. В корпоративному сегменті «Укргазбанк» також розвиватиме «транзакційний банкінг» за допомогою збільшення обсягу транзакцій з використанням документарних акредитивів, гарантій/резервних акредитивів, документарних інкасо, договорів торговельного кредиту.

3. *Роздрібний бізнес та альтернативні канали продажів.* «Укргазбанк» планує розширення клієнтської бази залучаючи економічно активне населення працездатного віку. В близькому майбутньому будуть імплементовані цифрові

рішення, а саме концепція «Open Banking». Робота власного процесінгового центру дозволить здійснювати швидкі налаштування та таргетувати карткові продукти.

Зазначимо, що початок широкомасштабних військових дій з боку росії негативно відобразився на фінансових показниках «Укргазбанку» за підсумками першого півріччя 2022 року. Але аналітики банківської сфери вже зараз висловлюють оптимістичні прогнози. Так, агентство Експерт-рейтинг «позитивно оцінює зростання за вказаний період аналізу обсягу чистого процентного доходу Укргазбанку та сподівається на відновлення його прибуткової діяльності в найближчій перспективі.

На час оновлення рейтингу Укргазбанк не був віднесений до категорії проблемних та відповідно до чинного законодавства, внутрішніх правил і процедур виконував свої зобов'язання» [28].

Агентство зазначає, що «в травні 2022 року АБ «УКРГАЗБАНК» вже вдруге отримав нагороду за «Програмою підтримки торгівлі ЄБРР (TFP)» у номінації «Most Active Issuing Bank Award 2021» («Найактивніший банк-емітент в Україні 2021»). З дати початку повномасштабної агресії РФ проти України станом на початок вересня 2022 року АБ «УКРГАЗБАНК» здійснив 150 угод торговельного фінансування на більше ніж 14 млрд. грн.» [28].

Також Агентство Експерт-рейтинг вкотре акцентує увагу на «наявності у АБ «УКРГАЗБАНК» статусу системно-важливого Банку, що забезпечує високий рівень зовнішньої підтримки зі сторони основного акціонера (держави Україна) в особі Міністерства фінансів, що є додатковим фактором стійкості та стабільності фінансової системи» [28].

2.3. Діагностика діючої системи корпоративного маркетингу банку

В процесі ознайомлення з організаційною структурою Укргазбанку, нами було виявлено, що в структурі фінустанови функціонує Департаменту інформаційної політики, маркетингу та реклами.

В його обов'язки входить організація маркетингової діяльності в межах структурних підрозділів, формування продуктової/товарної, цінової, збутової та комунікаційної політик банку, проведення маркетингових досліджень ринку банківських послуг, аналіз конкурентів, розробка та впровадження інноваційних банківських продуктів, зв'язки з громадськістю та ін.

Однак, вивчаючи службові інструкції АБ «УКРГАЗБАНК», ми не знайшли документації, яка б напряду стосувалась організації внутрішнього маркетингу в банку. Незважаючи на це, окремі елементи «внутрішнього маркетингу» як ефективного інструменту зустрічаються в різних положеннях та інструкціях, як знаходяться в сфері відповідальності непрофільних департаментів банку.

На нашу думку, це відбулось тому що повноцінний Департаменту інформаційної політики, маркетингу та реклами був розформований, довго не функціонував і тільки нещодавно відновив повноцінну діяльність.

Окремі неструктуровані елементи класичної системи внутрішнього маркетингу знаходяться в інструкції Кодекс корпоративної культури ПУБЛІЧНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА АКЦІОНЕРНОГО БАНКУ «УКРГАЗБАНК» (далі – Кодекс), який містить правила і норми поведінки, описує єдині стандарти відносин та спільної діяльності, які враховують прийняті цінності та відповідають місії АБ «УКРГАЗБАНК» (далі – Банк).

Метою ухвалення Кодексу є систематизація принципів і правил корпоративної культури, які використовуються в повсякденній діяльності Банку і сприяють його успішному розвитку та підтримці позитивного іміджу.

Положення Кодексу розповсюджуються на всіх працівників Банку незалежно від посади, виду діяльності та місця розміщення структурного підрозділу Банку. Кожен працівник бере на себе відповідальність за дотримання положень Кодексу.

Банк розраховує на те, що всі працівники у своїй роботі керуються загальноприйнятими стандартами професійної етики, нормами законодавства України, а також актами внутрішнього регулювання/розпорядчими документами Банку.

Основні принципи діяльності Банку:

Професіоналізм. Цей принцип базується на професійному підході до задоволення потреб клієнтів, заради чого Банк спрямовує зусилля на розвиток персоналу, сприяє його професійному росту та удосконаленню.

Надійність. Протягом років Банк підтверджує статус надійного партнера та продовжує формувати імідж Банку, який виконує свої обов'язки і дбає про свою репутацію.

Відповідальність. Цей принцип поширюється на представників Банку (працівників, акціонерів) та його партнерів і полягає у взаємній відповідальності представників Банку між собою та їх відповідальності перед клієнтами, партнерами та суспільством.

Справедливість. Принцип справедливості – головний у визначенні та застосуванні процедур ризик-менеджменту, а також визначальний у відносинах з клієнтами, працівниками, акціонерами та партнерами.

Інформаційна прозорість. Банк забезпечує відкритість повної та достовірної інформації щодо своєї діяльності відповідно до законодавчих вимог та принципів корпоративної культури.

Повага. Принцип поваги – це основа відносин Банку з клієнтами, акціонерами, партнерами та взаємодії працівників Банку.

Співпраця і взаємодія. Шляхом співпраці та взаємодії Банк прагне поглиблювати відносини з клієнтами та партнерами для досягнення кращих результатів.

Порядність. Принцип порядності є визначальним у відносинах працівників, керівництва та акціонерів Банку, а також у співпраці з клієнтами та партнерами.

Бенефіціарним власником Банку є держава в особі Міністерства фінансів України. Це накладає додаткові вимоги як до діяльності Банку в цілому, так і до працівників, які для громадськості є його представниками.

Кодекс сприяє узгодженню інтересів усіх одиниць організаційної структури. Для ефективного управління сформовано організаційну структуру Банку, що регулюється окремими актами внутрішнього регулювання.

Принципи Банку стосовно працівників. Банк гарантує високі соціальні стандарти, гідну оплату праці, навчання та розвиток персоналу, забезпечує охорону праці та безпеку персоналу, працевлаштовує людей з обмеженими можливостями. Основний принцип підбору персоналу базується виключно на професіоналізмі кандидатів та відповідності посаді.

Працівники Банку толерантно ставляться до будь-яких ідеологічних, особових та фізичних відмінностей працівників. Не допускається у будь-які формі дискримінація та переслідування за статевими, національними, расовими або віковими ознаками, а також за політичними, релігійними або іншим особистими переконаннями.

Банк не перешкоджає участі працівників у політичній, релігійній і суспільній діяльності виключно у неробочий час. Проте, працівник зобов'язаний виступати у цьому випадку як приватна особа, а не представник Банку. Не допускається використання для цілей цієї діяльності ресурсів та бренду Банку.

У своїх працівниках Банк цінує:

Компетентність та професіоналізм – здатність ефективного та продуктивного використання набутих знань та досвіду задля досягнення поставлених цілей.

Інноваційність – прагнення до оптимізації бізнес-процесів шляхом використання прогресивних підходів та впровадження нових ідей, а також гнучкість та динамічність відповідно до вимог ринкового середовища.

Лояльність – коректність та прихильність до Банку в цілому, до його діяльності та послуг.

Командний дух – вміння та бажання працювати у команді, здійснювати свій внесок у загальний результат, професійно виконувати свої обов’язки та вболівати за спільну справу.

Трудові обов’язки працівників регулюються Колективним договором, Правилами внутрішнього трудового розпорядку, посадовими інструкціями працівників.

З метою здійснення представництва, а також захисту трудових, професійних, соціально-економічних прав та інтересів працівників створена та функціонує Первинна професійна спілка «Працівників Публічного акціонерного товариства акціонерного банку «Укргазбанк».

Етичні стандарти поведінки працівників:

- Повага та доброзичливість до всіх: колег, клієнтів, партнерів. У відносинах між підрозділами Банку, потрібно пам’ятати, що працівники Банку по відношенню один до одного є внутрішніми клієнтами Банку.

- Відповідальне ставлення до виконання своїх обов’язків та розуміння важливості свого внеску для досягнення цілей Банку.

- Ділове спілкування та трудові відносини на всіх рівнях та у всіх підрозділах Банку.

Розповсюдження через засоби масової інформації будь-якої публічної інформації про діяльність Банку чи перспективи його розвитку здійснюється через департамент інформаційної політики, маркетингу та реклами.

Кожен працівник Банку як носій принципів роботи та цінностей корпоративної культури, незалежно від займаної посади і частоти взаємодії з клієнтами, своїми діями має підтримувати позитивний імідж Банку та уникати ситуацій, які можуть зашкодити діловій репутації та іншим інтересам Банку чи його клієнтів.

Принципи та правила ділового спілкування:

Позитивність: будь-яке спілкування має носити позитивний характер, критика – висловлюватися у формі поради або рекомендації.

Доцільність: використання правил відповідно до ситуації, оточення, контексту, мети ділової зустрічі тощо.

Коректність: виконання правил ділового етикету (пунктуальність, обов’язковість, субординація тощо).

Раціоналізм: виконуючи свої обов’язки, працівник повинен раціонально використовувати наявні для цього ресурси та не заважати іншим працівникам виконувати їх посадові обов’язки.

Основні правила спілкування між працівниками Банку (особисто, телефоном, за допомогою електронної пошти, Інтернет-ресурсів):

- потрібно вітатись з усіма, кого зустрічаєте у Банку, з ким спілкуєтесь телефоном або електронною поштою вперше за день;
- звертатись до співрозмовника потрібно по імені та по батькові, використовуючи форму звертання «Ви»;
- звертаючись до незнайомого колеги особисто чи по телефону, потрібно завжди представлятись (ПІБ, посада та/або структурний підрозділ). При написанні

електронного листа необхідно додатково зазначити контактний номер телефону у підписі;

- потрібно обов'язково зазначати мету розмови/причину звернення на початку спілкування. При написанні електронного листа – вказати тему;

- відповідаючи на телефонний дзвінок, потрібно представитись: для зовнішнього дзвінка: «УКРГАЗБАНК. Назва підрозділу/посада, ПІБ»; для внутрішнього дзвінка: «Назва підрозділу/посада, ПІБ»;

- викладати свою думку потрібно чітко та лаконічно, говорити спокійним тоном;

- після закінчення зустрічі або телефонної розмови необхідно подякувати співрозмовнику та попрощатись.

Усі працівники Банку зобов'язані дотримуватись вимог щодо захисту, зберігання, використання та розкриття інформації, яка містить банківську та комерційну таємницю, персональні дані та службову інформацію, що наведені в Положенні про інформацію з обмеженим доступом АБ «УКРГАЗБАНК».

Банківська таємниця – інформація щодо діяльності та фінансового стану клієнта, яка стала відомою Банку у процесі обслуговування клієнта та взаємовідносин з ним чи третім особам при наданні послуг Банку.

Комерційна таємниця – інформація, яка є секретною в тому розумінні, що вона в цілому чи в певній формі та сукупності її складових є невідомою та не є легкодоступною для осіб, які звичайно мають справу з видом інформації, до якого вона належить, у зв'язку з цим має комерційну цінність та була предметом адекватних існуючим обставинам заходів щодо збереження її секретності, вжитих особою, яка законно контролює цю інформацію.

Персональні дані – відомості чи сукупність відомостей про фізичну особу, яка ідентифікована або може бути конкретно ідентифікована.

Службова інформація – інформація, доступ до якої дозволено лише працівникам Банку в рамках виконання ними своїх службових обов’язків, при цьому ця інформація не відноситься до банківської таємниці, комерційної таємниці та персональних даних.

Банк очікує, що працюючи на іншому місці роботи, працівники зберігатимуть конфіденційність інформації з обмеженим доступом, яка стала відома їм при виконанні службових обов’язків у Банку.

Зовнішній вигляд працівників є однією зі складових при формуванні думки про Банк з боку клієнтів і партнерів та є частиною іміджу Банку. Працівнику Банку повинен бути притаманний діловий стиль одягу, який свідчить про ділові наміри. Ділова палітра – чорний, синій, сірий, коричневий, оливковий, бежевий, білий. Основні вимоги до одягу – акуратність, стриманість і охайність. Дотримання ділового стилю одягу для працівників Банку обов’язкове.

Соціальна відповідальність є невід’ємною частиною діяльності Банку. Дотримуючись правил відповідального ведення бізнесу, Банк виконує зобов’язання, передбачені законодавством України, своєчасно та у повному обсязі сплачує податки та збори до бюджету, виплачує заробітну плату та створює нові робочі місця. Таким чином, Банк провадить соціально-відповідальну політику як у відношенні до своїх працівників, так і суспільства в цілому. Банк не стоїть осторонь питань благодійності, підтримуючи проекти, спрямовані на реалізацію державної політики у соціальній сфері, а також супроводжує низку інших соціальних ініціатив, зокрема щодо підтримки військовослужбовців АТО.

На засадах волонтерства, яке є частиною корпоративної благодійності, Банк опікується дитячими будинками, розташованими у різних регіонах України. Корпоративне волонтерство передбачає волонтерські роботи на підшефних об’єктах, а також збір добровільних пожертв від працівників Банку та направлення їх на задоволення поточних потреб цих закладів.

Висновки до розділу 2

1. Проведено оцінку поточного стану та перспектив розвитку ринку банківських послуг України. В лютому 2022 року практично всі вітчизняні суб'єкти господарювання стикнулись з непередбачуваними ризиками, спричиненими агресивним повномасштабним нападом російської армії на територію України. Виявлено, що банківська система виявилася частково готовою до цієї ситуації, у першу чергу за рахунок плідної роботи операторів ринку та системної діяльності НБУ на протязі останніх років. Важливе місце тут також посідає досвід організації банківської діяльності в умовах ковідних обмежень. Завдяки продуманим заходам НБУ банківська система не обвалилась та, більше того, продовжує активно розвиватись. Банківський сектор України пройшов перші місяці війни з помірними втратами завдяки своєчасним діям Національного банку та банків для забезпечення безперебійної роботи фінустанов.

2. Проаналізовано господарську діяльність АБ «Укргазбанк» та його стратегічні цілі. Втілюючи Стратегію «Green banking» пріоритетним напрямом роботи «Укргазбанку» є фінансування проектів, пов'язаних з ефективним використанням енергоресурсів та зменшенням негативного впливу на довкілля. Враховуючи виклики, які зараз стоять перед Україною, Укргазбанк і надалі утримує свої позиції за трьома ключовими напрямками: 1) малим та середнім бізнесом, 2) корпоративним банкінгом, 3) роздрібним бізнесом та альтернативними каналами продажів. Виявлено, що початок широкомасштабних військових дій з боку росії негативно відобразився на фінансових показниках «Укргазбанку» за підсумками першого півріччя 2022 року. На даний час Укргазбанк не відноситься до категорії проблемних та відповідно до чинного законодавства, внутрішніх правил і процедур виконував свої зобов'язання, а наявність у АБ «УКРГАЗБАНК» статусу системно-важливого Банку забезпечує високий рівень зовнішньої підтримки зі сторони основного акціонера (держави

Україна) в особі Міністерства фінансів, що є додатковим фактором стійкості та стабільності фінустанови.

3. Проведено діагностику діючої системи корпоративного маркетингу АБ «УКРГАЗБАНК». В структурі фінустанови функціонує Департамент інформаційної політики, маркетингу та реклами. В його обов'язки входить організація маркетингової діяльності в межах структурних підрозділів, формування продуктової/товарної, цінової, збутової та комунікаційної політик банку, проведення маркетингових досліджень ринку банківських послуг, аналіз конкурентів, розробка та впровадження інноваційних банківських продуктів, зв'язки з громадськістю та ін. Вивчаючи службові інструкції АБ «УКРГАЗБАНК», ми не знайшли документації, яка б напряду стосувалась організації внутрішнього маркетингу в банку. Незважаючи на це, окремі його елементи як ефективного інструменту зустрічаються в різних положеннях та інструкціях, як знаходяться в сфері відповідальності непрофільних департаментів банку.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ВНУТРІШНЬОГО МАРКЕТИНГУ

АБ «УКРГАЗБАНК»

3.1. Розробка рекомендацій щодо формування комплексу внутрішнього маркетингу «8Р»

Актуальною для банківської сфери є проблема пошуку висококваліфікованого, мотивованого, компетентного, клієнтоорієнтованого та адаптивного до змін працівника. Диверсифікація діяльності фінустанов на галузевому ринку, загострення конкурентної боротьби, швидка зміна потреб і запитів вибагливих споживачів спонукає топ-менеджмент оптимізовувати й удосконалювати кадрову політику. Освіта, професійні компетенції, досвід роботи вже не є достатніми ознаками претендента для прийому на роботу. Зростання ваги людського чинника в операційній діяльності банків призводить до підвищення вимог щодо претендента з акцентом уваги на його різносторонніх особистісних якостях та творчому потенціалі. Від використання такого комплексного підходу до пошуку, набору, відбору, адаптації, навчання і побудови партнерських відносин з персоналом залежатиме якість послуг, процесу обслуговування, додаткового сервісу та іміджу фінустанови.

Також не слід забувати, що персонал, який відповідатиме усім вимогам і запитам роботодавця, може виставити зустрічні вимоги. Висококласному спеціалісту не достатньо просто високої оплати праці, оскільки у нього завжди є альтернатива у працевлаштуванні, йому потрібні відповідні умови й середовище, що дозволить повністю реалізувати творчий потенціал, а індивідуальні цінності гармонічно поєднуюватимуться з корпоративними. В цьому аспекті класичне працевлаштування і навчання персоналу відходять на другий план. На перший

план виходять внутрішнє середовище і потенціал банківської установи, чинники побудови взаємовідносин в системі «керівник - персонал - клієнт», корпоративна культура та безпосередньо працівник, а ці категорії є об'єктом дослідження внутрішнього маркетингу. Одне із основних завдань внутрішнього маркетингу полягає у систематичній оптимізації процесів, що відбуваються усередині банківської установи.

Виходячи з проведеного аналізу основних категорій та понять, зазначимо, що сучасний маркетинг буде більш ефективним коли його інструментарій сприятиме максимальному задоволенню потреб як масового, так і індивідуального споживача та дозволить розширити його психоемоційне сприйняття дійсності та сформувати позитивний споживчий досвід. Для забезпечення успішної діяльності Укргазбанку на ринку і підвищення ефективності продажів послуг, що ним пропонуються, необхідним є використання маркетингових інструментів, тобто комплексу засобів, способів і дій, застосування яких дозволить встановлювати і підтримувати взаємовигідні відносини між усіма учасниками в системі відносин «власник - топ-менеджер - контактний персонал - споживач».

Склад комплексу внутрішнього маркетингу ПАТ АБ «Укргазбанк» подано на рис. 3.1.

У концепції традиційного маркетингу зазначені інструменти застосовуються відносно елементів маркетинг-мікс «4Р», а саме щодо:

- товарної політики (засоби і методи впливу на розробку і просування товару, формування асортименту, розробку товарного знаку/бренда, упаковки, надання додаткових послуг, гарантій тощо);
- цінової політики (методи ціноутворення, розробка і обґрунтування системи знижок, бонусних програм і програм лояльності, формування цінових стратегій);
- комунікаційної політики (реклама, паблік рилейшнз, трейд-маркетинг);

- збутової політики (формування оптимальних каналів збуту, забезпечення ефективності процесів розподілу і збуту, логістичне забезпечення).



Рис. 3.1. Склад комплексу внутрішнього маркетингу ПАТ АБ «Укргазбанк»
(доповнено автором на основі [39])

Використання зазначеного маркетингового інструментарію у першу чергу орієнтоване на зовнішнього кінцевого або проміжного споживача. У наукових працях з маркетингу основними принципами, яких повинно дотримуватись підприємство і в межах яких використовувати ті чи інші традиційні маркетингові інструменти, є: принцип суверенітету споживача; принцип концентрації зусиль; принцип спрямованої діяльності з орієнтацією на споживачів; принцип соціальної орієнтації; принцип націленості на перспективу; принцип безперервності; принцип адекватності; принцип гнучкості та адаптивності; принцип комплексності; принцип оптимальності; принцип економічної обґрунтованості; принцип ситуаційного управління. В усіх названих принципах простежуються як мінімум три взаємозалежні складові - філософія маркетингу відносно потреб споживача, формування і реалізація відповідної стратегії та розробка і прийняття конкретних управлінських рішень.

Зазначимо, що за умови використання традиційного підходу належна увага не приділяється принципу побудови партнерських відносин з «внутрішнім» споживачем, тобто персоналом. З цього приводу Е. Кейл, основними інструментами внутрішнього маркетингу називає:

1) внутрішній запуск продуктів (послуг, ідей, інноваційних знань) перед їх безпосереднім запуском на ринок кінцевому споживачеві, для кращого ознайомлення співробітників з продуктом, його властивостями та споживчими цінностями, з метою розробки найбільш ефективної програми з його просування;

2) визначення думки найбільш впливових співробітників (контактного персоналу), оскільки вони будуть безпосередніми учасниками процесу обслуговування зовнішнього споживача і просування продукту підприємства на ринку;

3) внутрішній промоушн, паблік рилейшнз та інші корпоративні заходи з метою залучення, стимулювання та мотивації контактного та іншого персоналу;

4) використання навчальних програм, спрямованих на розвиток персоналу та створення позитивного мікроклімату в колективі [40].

Орієнтація контактного персоналу не на цільові групи, а на окремих споживачів, встановлення комунікації з ними без посередників сприяє встановленню та підтримці зворотного зв'язку і виявленню та найкращому задоволенню потреб.

Для вирішення зазначених проблем менеджменту ПАТ АБ «Укргазбанк» необхідно: перестати ставитись до персоналу суто як до «активу»; використовувати управління відповідно до цінностей (ціннісне управління) та інструменти, що дозволяють збільшити залученість персоналу і клієнтів у процес створення споживчої цінності; стимулювати персонал до прояву енергійних дій, творчості, ентузіазму. Високий ступінь залученості персоналу, на який здебільшого впливають безпосередній керівник та взаємовідносини в команді, позитивно відображається на задоволеності виконуваною роботою, підвищенні лояльності, відданості, продуктивності. Відтак, найбільш дієвими інструментами внутрішнього маркетингу, що використовуються для створення залученості контактного персоналу є: найкращі HR-практики та історії успіху, управління талантами, управління ідеями, розвиток соціального партнерства, розвиток лідерства на всіх рівнях.

Узагальнюючи, зазначимо, що вибір маркетингових інструментів залежить від спрямованості діяльності, цілей, стратегій, реальних можливостей Укргазбанку, а також компетентності, творчих здібностей і організаційних здатностей контактного персоналу. Правильно сформований портфель, існуюча практика вдалого використання тих чи інших інструментів у конкретних, у т.ч. й нестандартних, ситуаціях допоможуть ПАТ АБ «Укргазбанк» підтримувати на належному рівні взаємовигідні відносини з внутрішніми і зовнішніми контактними аудиторіями, посилити свою позицію на ринку і зміцнити репутацію та імідж.

Зроблені узагальнення за результатами проведеного дослідження дозволили дійти висновку, що для формування та ефективного функціонування системи внутрішнього маркетингу основними завданнями ПАТ АБ «Укргазбанк» є:

- подальше вдосконалення механізмів використання інструментарію внутрішнього маркетингу відносно категорій маркетинг-мікс «8Р» з метою індивідуалізації пропозиції та виявлення чинників впливу на поведінку внутрішніх і зовнішніх споживачів та інших стейкхолдерів;

- пошук нових джерел, засобів і методів ефективного використання інструментарію внутрішніх комунікацій для підвищення залучення, відповідальності, делегування повноважень, ентузіазму і творчості контактного персоналу з метою якісного обслуговування клієнтів;

- надання контактному персоналу повноважень з правом доступу до використання наявних ресурсів, можливості самостійно і оперативно приймати рішення в процесі обслуговування споживачів, формувати інноваційні компетенції задля підвищення результативності й конкурентоспроможності;

- удосконалення методів формування цінової стратегії, розрахунку вартості послуг з урахуванням її споживчих цінностей і додаткових вигод клієнта від її споживання, а також удосконалення системи оплати праці контактного персоналу;

- виявлення, розвиток і підтримка лідерських компетенцій контактного персоналу для підвищення його мультифункціональності шляхом реалізації системи безперервного навчання з використанням таких навчальних програм, які актуалізують питання практичного вирішення завдань формування системи внутрішнього маркетингу, розробки і розуміння маркетингової стратегії та цілей, підвищення клієнтоорієнтованості контактного персоналу Укргазбанку для найкращого задоволення потреб клієнтів.

3.2. Клієнтоорієнтованість контактного персоналу як основа досягнення маркетингових цілей ПАТ АБ «Укргазбанк»

Контактний персонал, що орієнтований на індивідуалізацію пропозиції у досягненні максимального задоволення запитів і потреб клієнта, як основна сполучна ланка, покликаний здійснювати маркетингові функції і вибудовувати відносини між усіма контактними аудиторіями банку. Від нього залежить результативність діяльності фінустанови, якість роботи з клієнтами, формування попиту, створення і донесення маркетингової інформації до споживачів (внутрішніх і зовнішніх), а відтак лояльне їх ставлення до банківської структури (як послугонадавача та роботодавця) і послуг, що ним пропонуються.

Для визначення та оцінювання ролі контактного персоналу у задоволенні потреб споживачів і досягненні маркетингових цілей Укргазбанку необхідно систематизувати сукупність підходів, методів, прийомів та процедур, що будуть застосовані на різних етапах роботи з таким персоналом.

Підтримання потенціалу контактного персоналу на високому рівні та забезпечення його сталого розвитку досягається систематичним навчанням та розвитком. На нашу думку, навчання та розвиток персоналу доцільно здійснювати з використанням елементів Політики управління ефективністю діяльності (GEDP). В рамках такої політики доцільно розробляти щорічну Програму GEDP в цілому для ПАТ АБ «Укргазбанк». Реалізація Програми забезпечує використання системного підходу до підготовки та підвищення компетентностей керівників усіх ланок та контактного персоналу, їх навчання та розвиток, формування резерву.

Головними пріоритетами Програми GEDP є підвищення відповідальності топ-менеджменту та контактного персоналу, мотивація молодих спеціалістів до успішної діяльності та самореалізації, формування резерву кадрів, виявлення талантів, розвиток лідерських якостей, побудова успішної кар'єри. Процес щорічного оцінювання діяльності управлінського і контактного персоналу ПАТ

АБ «Укргазбанк» дозволить виявити, чи досяг працівник очікувань і цілей, зазначених у його плані діяльності. Вимірюючи ефективність індивідуальної діяльності в кінці року, керівник і контактний персонал можуть оцінити ефективність своєї діяльності відповідно до плану, крім того вони можуть оцінити компетенції, потенціал і визначити кар'єрні прагнення. За допомогою такої оцінки можна визначити внесок кожного працівника в розвиток ПАТ АБ «Укргазбанк» за поточний рік, а також ступінь його відповідності займаній посаді. Для реалізації запропонованого підходу доцільно розробити та затвердити щорічні рейтинги для працівників - від 1 до 5. Рейтинг 1 передбачає діяльність нижче очікуваного рівня та потребує значного вдосконалення, рейтинг 5 - значний вклад в розвиток ПАТ АБ «Укргазбанк». На основі присуджених рейтингів доцільно здійснювати диференційовану оплату праці.

Основні напрямки роботи топ-менеджменту Укргазбанку з контактним персоналом в рамках GEDP наведені на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Основні напрямки роботи топ-менеджменту Укргазбанку з клієнтоорієнтованим персоналом в рамках моделі GEDP [39]

Окремо при здійсненні оцінювання доречно визначати рейтинг потенціалу контактного персоналу. Він не є оцінкою поточної діяльності, а являє собою оцінку майбутнього просування працівника з метою побудови індивідуального плану кар'єри. Не менш значущим елементом у побудові взаємовідносин топ-менеджменту Укргазбанку з контактним персоналом є процес скорочення персоналу, або система аутплейсменту, яка передбачає аналіз кандидатур, які звільняються, проведення їх психологічної підтримки та сприяння подальшому працевлаштуванню. Забезпечення працевлаштування вивільненого персоналу дозволяє уникнути переходу персоналу до конкурентів, які свідомо не включаються до переліку потенційних роботодавців. Проведення скорочення персоналу на маркетингових засадах дозволить сформувати ПАТ АБ «Укргазбанк» зовнішній резерв кадрів та використовувати його на консультаційній чи лізинговій основі.

Вибудова взаємовигідних партнерських відносин топ-менеджменту Укргазбанку з контактним персоналом дозволить досягти корпоративної мети. Відтак поєднання знань ринкової ситуації та вимог до якостей працівників дозволить керівництву ПАТ АБ «Укргазбанк» розробити пріоритетні напрямки роботи з персоналом, з орієнтацією на досягнення позитивного загального результату.

Психологічні фактори, що впливають на задоволеність співробітників, є відправною точкою внутрішнього маркетингу. Досягнення довіри до топ-менеджменту з боку персоналу і, навпаки, надання повноважень і права у прийнятті самостійних рішень контактним персоналом у процесі роботи зі споживачами послуг, узгодженість дій між різними рівнями організації, а також ефективні механізми мотивації співробітників сприятливо впливатимуть на економічні показники роботи Укргазбанку та його імідж.

Виходячи з логіки викладеного вище, менеджменту Укргазбанку доцільно розробити модель компетенцій контактного персоналу з визначенням його

особистих, професійних і ділових якостей, використання яких дозволить максимально задовольнити потреби і запити споживачів послуг.

Для формування набору компетенції контактного персоналу, що задіяний у діяльності Укргазбанку, недостатньо його знань, умінь, навичок та досвіду, у першу чергу ключовою компетенцією контактного персоналу є клієнтоорієнтованість. Складові формування клієнтоорієнтованості контактного персоналу ПАТ АБ «Укргазбанк» подано на рис. 3.3.



Рис. 3.3. Ключові компетенції клієнтоорієнтованого контактного персоналу ПАТ АБ «Укргазбанк» (доповнено автором на основі [39])

Використання компетентнісного підходу в оцінюванні контактного персоналу є необхідним інструментом формування бренд-стратегії ПАТ АБ «Укргазбанк».

Виходячи з цього, ми допускаємо, що основна мета бренд-стратегії полягає в посиленні корпоративного бренда конкретного ПАТ АБ «Укргазбанк», а відповідно і збільшення вартості та конкурентоспроможності контактного персоналу сприятиме посиленню бренда банку. Відповідно збільшення вартості індивідуального бренда персоналу сприятиме посиленню бренда Укргазбанку, на якому він працює і підвищенню лояльності споживачів до послуг, що створюються і пропонуються таким персоналом.

Узагальнюючи викладене вище, зазначимо, що комплексне використання інструментів, методів і стратегій традиційного і внутрішнього маркетингу дозволить Укргазбанку досягти високої результативності бізнесу. Цьому сприятиме злагоджена робота топ-менеджменту банку і контактного персоналу у роботі із зовнішніми та внутрішніми споживачами.

У наведеній нижче моделі формування бренда також закладено основу задоволеності споживача (рис.3.4). Тому лояльний персонал є як носієм корпоративної культури і цінностей банку, так і промоутером його бренда.

Окрім того, варто акцентувати увагу наважливості винайдення «правильного» стилю спілкування з кожним клієнтом, так званого індивідуального підходу, використання якого забезпечить зростання лояльності клієнтів.

Наявність сильного індивідуального бренда контактного персоналу дозволить Укргазбанку: сформувати яскраво виражену унікальність та підкреслити високу якість обслуговування; створити кадровий резерв, зокрема послідовників, які прислуховуються до людини-бренда, як до авторитетного джерела тієї чи іншої інформації; формувати позитивну репутацію та позитивний імідж; запровадити сприйнятливую корпоративну культуру з урахуванням

індивідуальних цінностей персоналу, що дозволить йому незалежно та автономно досягати як корпоративних, так і індивідуальних цілей.

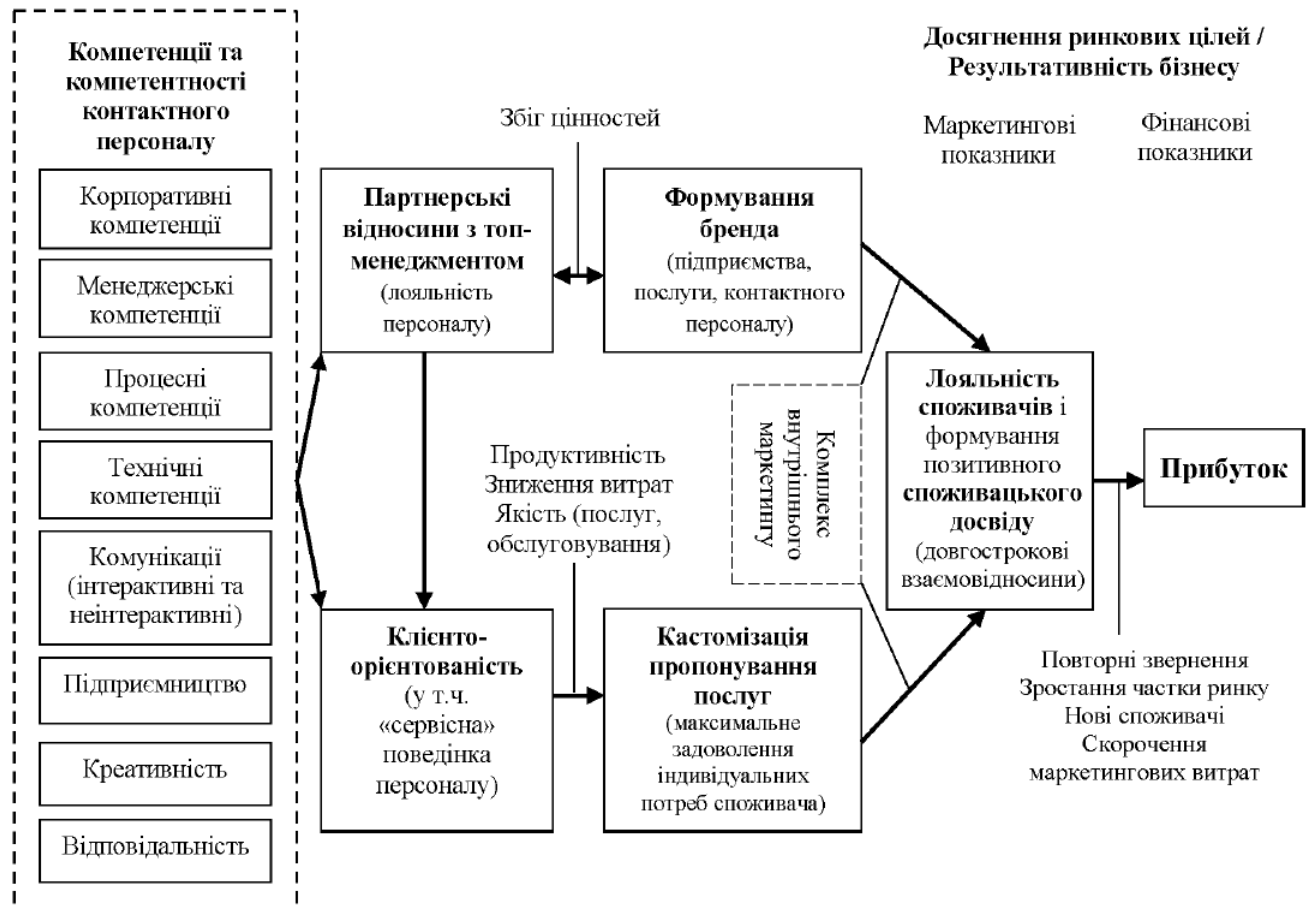


Рис. 3.4. Модель визначення ролі контактного персоналу у досягненні ринкових цілей Укргазбанку

Індивідуальний бренд контактного персоналу банку - це сформований у свідомості клієнта образ або емоція, у яких виражається його досвід співпраці з конкретною контактною особою послугонадавача.

Отже, механізм формування індивідуального бренду контактного персоналу, який у підсумку створює бренд послуги та фінустанови в цілому, складається з таких складових: функціональної (професіоналізм, майстерність, навички та уміння контактного персоналу); соціальної (здатність контактного персоналу взаємодіяти з іншими людьми, стиль спілкування з клієнтами); ментальної

(здатність контактного персоналу передавати свої враження, досвід та знання клієнтам); моральної (наявність життєвих цілей, ставлення до власної роботи, як до важливої місії у житті, відчуття своєї ролі та цілісності на роботі).

Для побудови ефективної взаємодії контактного персоналу Укргазбанку з його клієнтами необхідно:

- 1) донести повідомлення та обіцянки бренда через його персонал до потенційної аудиторії конкретного сегменту чи ринку в цілому;
- 2) позиціонувати співробітників банку як експертів у своїй галузі;
- 3) здійснити ефективний промоушн та забезпечити присутність у ЗМІ позитивних відгуків щодо професійних здатностей персоналу та якості обслуговування клієнтів;
- 4) донести до клієнтів думки про те, що їм пощастило співпрацювати з менеджерами та контактним персоналом саме даного банку, що у підсумку дозволить сформувати індивідуальний бренд співробітників та корпоративний бренд Укргазбанку.

Наостанок зазначимо, що клієнтоорієнтований, задоволений і лояльний контактний персонал сприятиме створенню сильного бренда (корпоративного, продуктового, індивідуального) за допомогою донесення до цільової аудиторії цінностей бренду, у яких відбиваються цінності банку. У той же час лояльний персонал здатний відповідати високим стандартам обслуговування клієнтів (як зовнішніх, так і внутрішніх) і робити це з більш високим рівнем віддачі [102].

Клієнтоорієнтованість персоналу, що проявляється у постійному відстеженні змін у споживчих перевагах, виявленні специфічних запитів і потреб споживачів, налагодженні з ними двостороннього зв'язку на партнерських засадах, коригуванні стратегічних і тактичних рішень щодо формування комплексу внутрішнього маркетингу і залученню до процесів реалізації маркетингових рішень усього персоналу підприємства, дозволяє індивідуалізувати пропозицію послуг.

Підвищення споживчої цінності, що забезпечується кастомізацією пропозиції, сильним брендом і грамотно побудованим комплексом маркетингу, надасть можливість Укргазбанку сформувати базу лояльних споживачів і встановити з ними довгострокові взаємовідносини. При цьому наявність лояльних споживачів безпосередньо впливатиме на фінансові показники банку (оборот і прибуток), оскільки такі споживачі здійснюють повторні купівлі та рекомендуватимуть послуги банку у своєму оточенні, що сприятиме залученню нових клієнтів і скороченню маркетингових витрат.

Висновки до розділу 3

1. Формування та ефективне функціонування системи внутрішнього маркетингу залежить від удосконалення механізмів використання елементів комплексу внутрішнього маркетингу «8Р» відносно внутрішніх і зовнішніх споживачів з метою індивідуалізації пропозиції; пошуку нових джерел, засобів і методів залучення контактного персоналу у процеси створення споживчої цінності послуг; надання контактному персоналу повноважень з правом доступу до використання наявних ресурсів, можливості самостійно і оперативно приймати рішення в процесі обслуговування споживачів, формувати інноваційні компетенції задля підвищення результативності й конкурентоспроможності; удосконалення методів розрахунку вартості послуг з урахуванням їх споживчих цінностей і додаткових вигід для клієнта, а також удосконалення системи оплати праці контактному персоналу; виявлення і розвитку необхідних компетенцій контактному персоналу для підвищення його мультифункціональності шляхом реалізації системи безперервного навчання та можливості самореалізації.

2. Обґрунтовано, що ключовою компетенцією контактного персоналу підприємств сфери послуг є його клієнтоорієнтованість. Запропоновано

виокремити чотири етапи вибудови відносин топ-менеджменту банку з контактним персоналом: рекрутинг контактного персоналу, як передумова впровадження системи внутрішнього маркетингу; розробка основних принципів вибудови партнерських взаємовідносин топ-менеджменту банку з контактним персоналом; розробка моделі компетенцій контактного персоналу з визначенням особистих, професійних і ділових його якостей для максимального задоволення потреб і запитів споживачів послуг; розробка методичних підходів до оцінювання компетенцій контактного персоналу у формуванні бренд-стратегії та досягненні маркетингових цілей банку.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі наведено теоретичне узагальнення і вирішення актуальної проблеми формування внутрішнього маркетингу підприємства сфери послуг. Це дозволяє сформулювати основні висновки та пропозиції:

1. Доведено, що основна ідея «внутрішнього маркетингу» полягає у відображенні сучасних потреб вибудови та підтримки партнерських відносин в ланцюжку учасників створення споживчої цінності «власник - топ-менеджер - персонал - клієнт», а також передбачає зміну механізмів побудови відносин на внутрішньому ринку підприємства. Відтак природа «внутрішнього маркетингу» проявляється в одночасній орієнтації на внутрішніх (персонал) і зовнішніх (клієнти) споживачів.

2. Виявлено основні принципи «внутрішнього маркетингу», а саме: 1) вихід на ринок з індивідуальною пропозицією послуг та забезпечення належного рівня обслуговування клієнтів з наданням додаткового сервісу; 2) налагодження взаємовигідної співпраці топ-менеджменту з персоналом підприємства як з бізнес-партнерами, шляхом створення належних умов праці, мотивації і задоволення потреб в обмін на його професійні та особистісні якості, творчі й інтелектуальні здібності задля досягнення ринкової мети; 3) формування і реалізація стратегії управління змінами, шляхом розробки маркетингових програм, з визначенням в них ролі та місця контактного персоналу, а також застосовування тактики адаптації пропонування послуг до системи цінностей споживачів внутрішнього і зовнішнього ринку з одночасним впливом на нього; 4) забезпечення очікуваного споживачем результату обслуговування у відповідності до наданих виробником обіцянок; 5) формування лояльності як персоналу, так і клієнтів до компанії та її бренду; 6) формування позитивного споживчого досвіду.

3. Узагальнення теоретичних підходів закордонних і вітчизняних вчених, дозволило під «внутрішнім маркетингом» розуміти діяльність, спрямовану на

побудову взаємовигідних партнерських відносин в ланцюжку учасників створення цінності «власник - топ-менеджер - персонал - клієнт» з метою найкращого задоволення потреб внутрішніх і зовнішніх споживачів і досягнення ринкових та соціальних цілей підприємства.

4. Для формалізації концепції «внутрішнього маркетингу» структуровано основні елементи комплексу «внутрішнього маркетингу» відповідно до загальноприйнятих підходів, надано їм розширену характеристику, що в подальшому дозволить розробити модель комплексу маркетинг-мікс «8Р» для банківської сфери.

5. Проведено оцінку поточного стану та перспектив розвитку ринку банківських послуг України. В лютому 2022 року практично всі вітчизняні суб'єкти господарювання стикнулись з непередбачуваними ризиками, спричиненими агресивним повномасштабним нападом російської армії на територію України. Виявлено, що банківська система виявилася частково готовою до цієї ситуації, у першу чергу за рахунок плідної роботи операторів ринку та системної діяльності НБУ на протязі останніх років. Важливе місце тут також посідає досвід організації банківської діяльності в умовах ковідних обмежень. Завдяки продуманим заходам НБУ банківська система не обвалилась та, більше того, продовжує активно розвиватись. Банківський сектор України пройшов перші місяці війни з помірними втратами завдяки своєчасним діям Національного банку та банків для забезпечення безперебійної роботи фінустанов.

6. Проаналізовано господарську діяльність АБ «Укргазбанк» та його стратегічні цілі. Втілюючи Стратегію «Green banking» пріоритетним напрямом роботи «Укргазбанку» є фінансування проектів, пов'язаних з ефективним використанням енергоресурсів та зменшенням негативного впливу на довкілля. Враховуючи виклики, які зараз стоять перед Україною, Укргазбанк і надалі утримує свої позиції за трьома ключовими напрямками: 1) малим та середнім бізнесом, 2) корпоративним банкінгом, 3) роздрібним бізнесом та

альтернативними каналами продажів. Виявлено, що початок широкомасштабних військових дій з боку росії негативно відобразився на фінансових показниках «Укргазбанку» за підсумками першого півріччя 2022 року. На даний час Укргазбанк не відноситься до категорії проблемних та відповідно до чинного законодавства, внутрішніх правил і процедур виконував свої зобов'язання, а наявність у АБ «УКРГАЗБАНК» статусу системно-важливого Банку забезпечує високий рівень зовнішньої підтримки зі сторони основного акціонера (держави Україна) в особі Міністерства фінансів, що є додатковим фактором стійкості та стабільності фінустанови.

7. Проведено діагностику діючої системи корпоративного маркетингу АБ «УКРГАЗБАНК». В структурі фінустанови функціонує Департамент інформаційної політики, маркетингу та реклами. В його обов'язки входить організація маркетингової діяльності в межах структурних підрозділів, формування продуктової/товарної, цінової, збутової та комунікаційної політик банку, проведення маркетингових досліджень ринку банківських послуг, аналіз конкурентів, розробка та впровадження інноваційних банківських продуктів, зв'язки з громадськістю та ін. Вивчаючи службові інструкції АБ «УКРГАЗБАНК», ми не знайшли документації, яка б напряду стосувалась організації внутрішнього маркетингу в банку. Незважаючи на це, окремі його елементи як ефективного інструменту зустрічаються в різних положеннях та інструкціях, як знаходяться в сфері відповідальності непрофільних департаментів банку.

8. Формування та ефективне функціонування системи внутрішнього маркетингу залежить від удосконалення механізмів використання елементів комплексу внутрішнього маркетингу «8Р» відносно внутрішніх і зовнішніх споживачів з метою індивідуалізації пропозиції; пошуку нових джерел, засобів і методів залучення контактного персоналу у процеси створення споживчої цінності послуг; надання контактному персоналу повноважень з правом доступу до використання наявних ресурсів, можливості самостійно і оперативно приймати

рішення в процесі обслуговування споживачів, формувати інноваційні компетенції задля підвищення результативності й конкурентоспроможності; удосконалення методів розрахунку вартості послуг з урахуванням їх споживчих цінностей і додаткових вигід для клієнта, а також удосконалення системи оплати праці контактного персоналу; виявлення і розвитку необхідних компетенцій контактного персоналу для підвищення його мультифункціональності шляхом реалізації системи безперервного навчання та можливості самореалізації.

9. Обґрунтовано, що ключовою компетенцією контактного персоналу підприємств сфери послуг є його клієнтоорієнтованість. Запропоновано виокремити чотири етапи вибудови відносин топ-менеджменту банку з контактним персоналом: рекрутинг контактного персоналу, як передумова впровадження системи внутрішнього маркетингу; розробка основних принципів вибудови партнерських взаємовідносин топ-менеджменту банку з контактним персоналом; розробка моделі компетенцій контактного персоналу з визначенням особистих, професійних і ділових його якостей для максимального задоволення потреб і запитів споживачів послуг; розробка методичних підходів до оцінювання компетенцій контактного персоналу у формуванні бренд-стратегії та досягненні маркетингових цілей банку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Борисова Т. М. Хрупович С.Є. Глобальна конкуренція: роль та місце у системі маркетингового середовища. *Галицький економічний вісник Т. : ТНТУ*, 2021. Том 68. № 1. С. 159–165. (Маркетинг). URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/34853> (дата звернення: 01.11.2022)
2. Борисова Т., Процишин Ю. Дослідження векторів використання Інтернет-маркетингу в сфері міського громадського транспорту. *Вісник ХНУ*. 2020, №2. С. 130-135. URL: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/pdfbase/2020/VKNU-ES-2020-N2\(280\).pdf#page=130](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/pdfbase/2020/VKNU-ES-2020-N2(280).pdf#page=130) (дата звернення: 01.11.2022)
3. Борисова Т.М. Інструменти Інтернет-маркетингу некомерційних організацій України. *Маркетинг і цифрові технології*. 2017. Том 1. № 2. С. 53-75.
4. Борисова Т.М. Комплексний Інтернет-маркетинг [Електронний ресурс]: Навч. посіб. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 273 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/45458/1/%D0%9A%D0%86%D0%9C%20%D0%91%D0%BE%D1%80%D0%B8%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%A2.%D0%9C..pdf> (дата звернення: 01.11.2022)
5. Борисяк О. В., Іванечко Н. Р. Формування цифрового комунікативного середовища з надання енергетичних послуг на засадах кліматично нейтрального розвитку. *Бізнес Інформ*. 2021. № 3. С. 44-50. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-3-44-50> (дата звернення: 01.11.2022)
6. Бурдейна В. Понад пів року війни: стан та перспективи банківського сектору. *Юридична газета онлайн*. URL: <https://yur-gazeta.com/dumka-eksperta/ponad-piv-roku-viyni-standa-perspektivi-bankivskogo-sektoru.html> (дата звернення: 04.11.2022)
7. Галько Л.Р. Бізнес-планування розвитку компанії: базові технології та методологічні проблеми. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 42. URL:

- <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/issue/view/42>. (дата звернення: 01.11.2022)
8. Галько Л.Р. Інвестиційна діяльність підприємства: стратегія і тактика управління. *Економіка та суспільство*. 2021. Випуск 31. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/727/699>. (дата звернення: 01.11.2022)
 9. Галько Л.Р. Концептуальні аспекти формування лояльності персоналу. *Причорноморські економічні студії*. 2019. № 48-3. С. 15-21. URL: <https://doi.org/10.32843/bses.48-67>. (дата звернення: 01.11.2022)
 10. Галько Л.Р. Управління ризиками в проєктній діяльності підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2020. № 56. С. 50-57. URL: <https://doi.org/10.32843/bses.56-7>. (дата звернення: 01.11.2022)
 11. Галько Л.Р. Формування клієнтоорієнтованої цінової політики підприємства на засадах ощадливості. *Інфраструктура ринку*. 2017. Вип. 9. С. 38-45. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/9_2017_ukr/9.pdf. (дата звернення: 01.11.2022)
 12. Дудар В.Т. Конкурентні переваги властивостей органічної агропродовольчої продукції з позицій маркетингу. *Наук. журнал "Вісник ТНЕУ"*. Випуск 1. Тернопіль, Економічна думка. 2019. С. 131-140.
 13. Дудар В.Т. Оцінка властивостей органічної агропродовольчої продукції як важливого елемента комплексу маркетингу. *SWorld Journal*, Issue №4, vol. 3. (Yolnat PE, Minsk, 2018) – URL: <https://www.sworld.com.ua/index.php/ru/e-journal/belarus/2523-4692/msr4> (дата звернення: 01.11.2022)
 14. Дудар В.Т. Тренди медового бізнесу і стратегічні орієнтири маркетингової кооперації у бджільництві України. *SWorld Journal*, Issue №1, vol. 3. (Yolnat PE, Minsk, 2020). URL: <https://www.sworld.com.ua/index.php/ru/e-journal/belarus/2523-4692/msr4> (дата звернення: 01.11.2022)

- 15.Звіт зі сталого розвитку 2020
https://www.ukrgasbank.com/upload/file/ugb_report_2020.pdf. URL: (дата звернення: 04.11.2022)
- 16.Іванечко Н., Борисова Т., Процишин Ю. [та ін.]. Маркетинг [Електронний ресурс] : навч. посіб.; за ред. Н. Р. Іванечко. Тернопіль : ЗУНУ, 2021. 180 с., URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/42757> (дата звернення: 01.11.2022)
- 17.Іванечко Н., Борисяк О., Леонова І. Транспортний шеринг: маркетингові аспекти. *Вісник економіки*. 2021. Вип. 1. С. 55-65. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/42059> (дата звернення: 01.11.2022)
- 18.Іванечко Н., Дудар В., Павелко В. Пошуковий маркетинг. *Галицький економічний вісник*. 2022. Том 74. № 1. С. 158-162. URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.01.158 (дата звернення: 01.11.2022)
- 19.Іванечко Н.Р., Окрепкий Р.Б., Павелко В.І. SEO оптимізація: семантичне ядро. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2022. Випуск 1 (87). С. 109-114. URL: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2022-1-16> (дата звернення: 01.11.2022)
- 20.Котлер Ф. Маркетинговий менеджмент / Ф. Котлер, К.Л. Келлер, А.Ф. Павленко та ін. – К. : Видавництво «Хімджест». 2008. – 720 с.
- 21.Макарова Г. П. Маркетинг та його специфіка в банківській сфері / Г. П. Макарова // – К.: Просвіта, 2015. – 380 с.
- 22.Марченко О.І. Імідж як основа успішного функціонування підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Випуск 20. С. 444–448. URL: <http://global-national.in.ua/archive/20-2017/90.pdf> (дата звернення: 04.11.2022)
- 23.Окрепкий Р.Б. Методичні аспекти використання кількісних індикаторів концентрації товарного ринку та ступеня його монополізації. *Український журнал прикладної економіки*. 2016. Том 1. № 4. С. 81-88.

- 24.Окрепкий Р.Б. Реалізація концепції масової кастомізації у сфері послуг. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2017. Випуск № 25. С. 182-185.
- 25.Окрепкий Р.Б. Стратегічні аспекти формування маркетингової товарної політики підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2015. Вип. 2 (27). С. 283-289.
- 26.Окрепкий Р.Б., Дудар В.Т. Упровадження концепції маркетингового управління в діяльність підприємств міського електротранспорту. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 1. С. 118-131.
- 27.Окунєва О.В. Генезис концепції внутрішнього маркетингу. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. URL: <https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/5696/1/69.pdf> (дата звернення: 04.11.2022)
- 28.Оновлено кредитний рейтинг АБ «УКРГАЗБАНК». URL: http://www.expert-rating.com/data/upload/INDIVIDUAL_ratings/UKRGASBANK_pidtv_2Q_2022.pdf (дата звернення: 04.11.2022)
- 29.Офіційний сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua> (дата звернення: 04.11.2022)
- 30.Офіційний сайт Укргазбанку URL: <http://www.ukrgasbank.com> (дата звернення: 04.11.2022)
- 31.Процишин Ю. Т. Креативність у маркетингу – найбільш затребуваний soft skill сьогодення. *Вісник ХНУ*. 2022. №2. ТОМ 2 С. 66-72. URL:http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/09/vknu-es-2022-n2t2304_11.pdf (дата звернення: 01.11.2022)
- 32.Процишин Ю.Т. Ефективність використання Е-mail маркетингу. «ЛЮГОΣ. Мистецтво наукової думки». 2019. №5. С. 13-15. URL: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/2617-7064/article/view/20> (дата звернення: 01.11.2022)

- 33.Процишин Ю.Т. Креативність у маркетингу – найбільш затребуваний soft skill сьогодні. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022, № 2, Том 2. С.66-72. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/09/vknu-es-2022-n2t2304_11.pdf (дата звернення: 01.11.2022)
- 34.Процишин Ю.Т. Наявність брендбуку – одна з обов'язкових умов створення сильної корпоративної культури. *Молодий вчений*. 2019. № 11 (75). С. 142-145. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-11-75-32> (дата звернення: 01.11.2022)
- 35.Процишин Ю.Т., Іванечко Н.Р., Крулевський А.В. Інтернет-маркетинг: email-розсилка в освітній сфері. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. Випуск 3(77), Ч.2, С. 134-142. URL: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2020-3-39> (дата звернення: 01.11.2022)
- 36.Рейтинг надійних банків України 2022. URL: <https://forinsurer.com/rating-banks> (дата звернення: 04.11.2022)
- 37.Сагайдак М. П. Використання міжнародного досвіду у формуванні системи внутрішнього маркетингу на вітчизняних підприємствах сфери послуг. *Бізнес Інформ*. – 2019. – №3. – С. 226–230.
- 38.Сагайдак М. П. Формування системи внутрішнього маркетингу підприємств сфери послуг : монографія / М. П. Сагайдак ; М-во освіти і науки України, ДВНЗ “КНУ”. – Кривий Ріг : СІК ГРУП Україна, 2015. – 508 с.
- 39.Сагайдак М. П. *Внутрішній маркетинг підприємств сфери послуг*: дис. докт. ек. наук : 08.00.04. Київ, 2016. 517 с.
- 40.Сагайдак М.П. Основні принципи побудови взаємовідносин з контактним персоналом в системі внутрішнього маркетингу. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. №9(159). С. 224-231.

41. Стратегічний маркетинг: електронний навчальний посібник для студентів спеціальності 075 «Маркетинг», ступеня вищої освіти магістр [укладач Ю.Т. Процишин]. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 145 с.
42. Третяк О.П. Внутрішній маркетинг як інструмент підвищення ефективності використання трудового потенціалу на підприємстві. *Європейські перспективи*. 2013. № 5. С. 178–184. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&S21P03=FILA=&S21STR=evpe_2013_5_33 (дата звернення: 04.11.2022)
43. Федорченко А.В. Внутрішній маркетинг підприємства: теорія, методика, практика: монографія. К. : КНЕУ. 2015. — 230 с.
44. Хрупович С. Є. Застосування інструментів інтернет-маркетингу під час просування продукції на ринках B2B. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2019. № 1. С. 204-208. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2019_1_39. (дата звернення: 01.11.2022)
45. Хрупович С., Процишин Ю. Студії креативного маркетингу: електронний навч. посібник. Тернопіль: Західноукраїнський національний університет, 2021. 146 с.
46. Хрупович С.Є. Борисова Т.М. Використання штучного інтелекту при маркетинговому аналізі неструктурованих даних. *Маркетинг і цифрові технології*. Одеса. 2021. №1. С. 17-26. URL: <http://mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/view/127> (дата звернення: 01.11.2022)
47. Хрупович С.Є. Іванечко Н.Р. Інструменти управління креативним маркетингом. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. №1 С. 138-143. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/26.pdf> (дата звернення: 01.11.2022)
48. Хрупович С.Є., Дудар В.Т., Окрепкий Р.Б. Використання штучного інтелекту для моделювання портрету споживача в цифровому маркетингу. *Галицький*

економічний вісник, № 1 (74) 2022. С. 162-170.
<http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/38699> (дата звернення: 01.11.2022)

- 49.Шумкова О. В. Вплив маркетингової політики державного банку на прихильність клієнтів. *Інфраструктура ринку*. 2017. № 10. С.78-85. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/10-2017> (дата звернення: 04.11.2022)
- 50.Berry L.L. (1981), «The employee as customers», Journal of Retail Banking, Vol.3-3, pp.8-25.
- 51.Borysiak O., Brych V., Brych B. Digital marketing components of providing information about energy service companies in the conditions of green energy development. *New trends in the economic systems management in the context of modern global challenges : collective monograph* [scientific edited by M. Bezpartochnyi] VUZF University of Finance, Business and Entrepreneurship. Sofia : VUZF Publishing House «St. Grigorii Bogoslov», 2020. Vol. 2. P. 231-240
- 52.Borysova T. Global competition and competitiveness of goods and services. *Erbe der europäischen wissenschaft: wirtschaft, management, tourismus, rechtsprechung. Monografische Reihe «Europäische Wissenschaft»*. Buch 2. Teil 5. 2020. P. 123-129.
- 53.Borysova, T., Monastyrskyi G., Khrupovych S., Chaikivska V. Marketing communication policy of local authorities as a tool for forming the image of municipal service providers. *Financial and Credit Activity-Problems of Theory and Practice*. 2022. P.306-315. URL: <https://doi.org/10.55643/FCAPTP.2.43.2022.3614>
<https://publons.com/p/52935278/> (дата звернення: 01.11.2022)
- 54.Borysova, T., Monastyrskyi, G., Borysiak, O., & Protsyshyn, Yu. (2021). Priorities of Marketing, Competitiveness, and Innovative Development of Transport Service Providers under Sustainable Urban Development. *Marketing and Management of Innovations*, 3, P. 78-89. <http://doi.org/10.21272/mmi.2021.3-07> (дата звернення: 01.11.2022)
- 55.Brych V., Zatonatska T., Dluhopolskyi O., Borysiak O., Vakun O. Estimating the Efficiency of the Green Energy Services' Marketing Management Based on

Segmentation. *Marketing and Management of Innovations*. 2021. Vol. 3, P. 188-198, doi: <http://doi.org/10.21272/mmi.2021.3-16> (дата звернення: 01.11.2022)

- 56.Gronroos C. (1994) «From Marketing-mix to Relationship Marketing: towards a paradigm shift in marketing», *Management Decision*, Vol.32- 2, pp 4-20.
- 57.Ivanechko N., Borysova T., Monastyrskyi G. Research of customer buying behavior on the Ukrainian electromobile market. *Financial and Credit Activity-Problems of Theory and Practice*. 2020. №4 (35). 507-513 P. URL: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v4i35.222527> (дата звернення: 01.11.2022)

ДОДАТКИ

Додаток А

ТОП-10 надійних банків для фізичних осіб

1.	Приват Банк (державний)
2.	Ощадбанк (державний, гарантується 100% вкладів)
3.	Укрексімбанк (державний, гарантується 100% вкладів)
4.	Укргазбанк (державний)
5.	Райффайзен банк Аваль (Raiffeisen Bank, Австрія)
6.	Ukrsibbank (BNP Paribas Group, Франція)
7.	Кредобанк (PKO Bank Polska, Польща)
8.	ПроКредит Банк (ProCredit Bank, Німеччина)
9.	ОТП Банк (OTP Bank, Угорщина)
10.	Правекс-банк (Intesa Sanpaolo, Італія)

ТОП-10 надійних банків для юридичних осіб

1.	Укргазбанк (державний)
2.	Укрексімбанк (державний)
3.	Ощадбанк (державний)
4.	Райффайзен банк Аваль (Raiffeisen Bank, Австрія)
5.	Креді Агріколь Банк (Credit Agricole, Франція)
6.	Ukrsibbank (BNP Paribas Group, Франція)
7.	СІТІбанк Україна (Citigroup, США)
8.	Кредобанк (PKO Bank Polska, Польща)
9.	ПроКредит Банк (ProCredit Bank, Німеччина)
10.	ІНГ Банк Україна (ING Group, Нідерланди)

Додаток Б

ТОП-10 рейтинг найбільших банків: депозити фізичних осіб

№	Банк	Всього депозити фізосіб, тис. грн.	З них в іноземній валюті
1.	ПриватБанк	290 030 221	71 290 846
2.	ОЩАДБАНК	128 798 695	37 338 642
3.	Райффайзен Банк	53 717 596	16 613 267
4.	АЛЬФА-БАНК	46 258 820	21 944 496
5.	УНІВЕРСАЛ БАНК	44 659 365	14 136 963
6.	УКРСИББАНК	41 811 022	19 623 482
7.	ПУМБ	38 611 078	12 221 028
8.	Укресімбанк	27 827 359	17 782 249
9.	УКРГАЗБАНК	26 070 950	11 925 906
10.	ОТП БАНК	25 829 615	13 531 459

ТОП-10 рейтинг найбільших банків: депозити юридичних осіб

№	Банк	Депозити юросіб, тис. грн.
1.	УКРГАЗБАНК	108 312 973
2.	ПриватБанк	70 446 043
3.	Укресімбанк	60 992 565
4.	Ощадбанк	58 566 989
5.	Райффайзен Банк Аваль	53 097 387
6.	УКРСИББАНК	33 928 460
7.	ПУМБ	32 238 857
8.	КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК	31 319 822
9.	ОТП БАНК	25 790 847
10.	СІТІБАНК	25 581 535

Додаток В

ТОП-10 рейтинг найбільших банків: кредити фізособам

№	Банк	Кредити фізособам, тис. грн.
1.	ПриватБанк	73 596 983
2.	АЛЬФА-БАНК	34 031 442
3.	УНІВЕРСАЛ БАНК	25 322 664
4.	ПУМБ	22 257 611
5.	Ощадбанк	17 744 422
6.	ОТП БАНК	10 817 211
7.	А – БАНК	9 954 506
8.	Райффайзен Банк	9 751 018
9.	Ідея Банк	8 947 628
10.	КРЕДОБАНК	8 382 126

ТОП-10 рейтинг найбільших банків: кредити юрособам

№	Банк	Кредити юрособам, тис. грн.
1.	ПриватБанк	184 010 558
2.	Укрексімбанк	109 148 179
3.	Ощадбанк	95 478 213
4.	Райффайзен Банк	63 884 064
5.	УКРГАЗБАНК	52 955 713
6.	АЛЬФА-БАНК	39 609 192
7.	ПУМБ	38 093 892
8.	ОТП БАНК	35 522 988
9.	КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК	32 533 050
10.	ПРОКРЕДИТ БАНК	24 249 164