

6. Ухваткін Д.П. Теорія регулювання та основні поняття інноваційної діяльності // Формування ринкових відносин в Україні. – 2006. – № 1. – С. 49–53.

7. Smith R. Efficiency Gains From Strategic Investment // Journal of Industrial Economics. 1981. №30. – P. 1–23.

8. Feldstein M., Rothschild M. Towards an Economic Theory of Replacement Investment // Econometrica. 1974. №42. – P. 393–424.

9. William T. Gavin. Journal of Monetary Economics // William T. Gavin, Finn E. Kydland, Michael R. Pakko. – 2007. – Vol. 54. No. 6. – P. 1587–1611.

I.B. КУЧЕРУК,  
к.е.н., Європейський університет

# Депозитні операції комерційних банків України, їхня організація та депозитна політика

*У статті розкрито сутність депозитної діяльності банку, висвітлено особливості депозитної політики банку та шляхи підвищення ефективності управління депозитними операціями банку.*

**Ключові слова:** ресурсна база, капітал банку, резервний капітал, нерозподілений прибуток, довгострокові зобов'язання, депозит, депозитні операції, організація депозитних операцій, депозитна політика.

*В статье раскрыта суть депозитной деятельности банка, отражены особенности депозитной политики банка и пути повышения эффективности управления депозитными операциями банка.*

**Ключевые слова:** ресурсная база, капитал банка, резервный капитал, нераспределенная прибыль, долгосрочные обязательства, депозит, депозитные операции, организация депозитных операций, депозитная политика.

*The article revealed the essence of the deposit Bank's activities, calls out features of the deposit policy and ways to improve the efficiency of the management on the operations of the Bank.*

**Keywords:** resource base, capital of bank, operating surplus, retained earnings, long-term debt, deposit, deposit operations, organization of deposit operations, deposit politics.

**Постановка проблеми.** Переважна частина ресурсів банку формується за рахунок залученого капіталу, а не власного. Банки залучають вільні грошові кошти юридичних та фізичних осіб шляхом виконання депозитних операцій, у процесі яких використовують різні види банківських рахунків. З розвитком банківських установ йде розвиток і видів залучення коштів в банки. Тому питання депозитних операцій, їх покращення і підвищення вкладів є актуальними в умовах фінансової нестабільності.

**Аналіз досліджень та публікацій з проблеми.** Значний внесок у розвиток пасивних операцій, вивчення ролі депозиту у формуванні ресурсів банку зробили відомі вчені: О. Моргенштерн, Дж.Ф. Сінкі, Й. Шумпетер, Г.І. Бірман, О.І. Лаврушин, О.Л. Смірнов, В.М. Усоскін, О.В. Васюренко,

М.І. Крупка, В.Д. Лагутіна, Д.Г. Лук'яненко, Б.Л. Луців, А.М. Мороз, А.А. Пересада, Л.О. Примостка, М.І. Савлук, О.Я. Стойко, В. Лагутін, Р. Коцовська, В. Ричаківська.

**Метою статті** є розкриття сутності депозитної діяльності банку, висвітлення депозитної політики банку та встановлення причин, які впливають на депозитні операції.

**Виклад основного матеріалу.** Формування ресурсної бази комерційних банків є одним із найважливіших завдань для забезпечення економічного зростання. Банківська система має володіти сукупністю ресурсів, достатніх як для кредитування поточних потреб суб'єктів господарської діяльності, так і для фінансування інвестиційної діяльності, формування відповідних резервів і підтримки власної ліквідності. Ресурси комерційного банку – це сукупність грошових коштів, що перебувають в його розпорядженні і використовуються для виконання активних операцій [1, с. 39]. Основними пріоритетами формування ресурсів є принцип достатності власного капіталу банку для його життєдіяльності і принцип відповідності характеру банківських активів спеціфіці мобілізованих їм ресурсів.

Згідно з існуючими у банківській практиці традиціями ресурси комерційних банків поділяють на власні, залучені та позичені кошти [1, с. 39].

В основу групування пасивів комерційного банку покладено власність банку на ті чи інші ресурси та його зобов'язання щодо їх повернення. Отже, пасиви комерційного банку можуть бути поділені на такі групи: капітал банку, кошти до запитання інших банків, кошти до запитання клієнтів банку, короткострокові кредити інших банків, короткострокові депозити клієнтів банку, строкові залучені ресурси, цінні папери власного боргу [2, с. 17].

Організація депозитних операцій має здійснюватися при дотриманні ряду принципів: одержання прибутку й створення умов для одержання прибутку в майбутньому; гнучка політика при керуванні депозитними операціями для підтримки оперативної ліквідності банку; погодженість між депозитною політикою й прибутковістю активів; розвиток банківських послуг з метою залучення клієнтів.

Кошти, що залучаються банками, різноманітні за складом. Головними їхніми видами є кошти, залучені в процесі роботи із клієнтурою (так звані депозити), кошти, акумульовані шляхом випуску власних боргових зобов'язань (депозитних й ощадних сертифікатів, векселів, облігацій), і кошти, запозичені в інших кредитних установах за допомогою міжбанківського кредиту.

Депозитні рахунки можуть бути різноманітними. В основу їхньої класифікації можуть бути покладені такі критерії, як джерела внесків, їх цільове призначення, ступінь прибутковості, категорія вкладника й форми вилучення внеску [4].

Виходячи з категорії вкладників розрізняють депозити юридичних осіб (підприємств, організацій, інших банків) та депозити фізичних осіб [1, с. 49].

По економічному змісту всі внески–депозити можуть бути згруповані з урахуванням категорії вкладників, за формами вилучення, за способами використання збережених коштів [2, с. 17].

Розглядаючи інший підхід, бачимо, що за економічним змістом виділяють: поточні рахунки; строкові депозити; цінні папери [1, с. 49–52].

За формою використання рахунків депозити поділяються на: депозити до запитання; термінові, або строкові, депозити; умовні депозити [1, с. 49].

Депозити є джерелом утворення позичкового капіталу банку, що використовується на видачу кредитів, здійснення інвестицій і т.п. Ці банківські операції приносять банку доход. Тому банк оплачує клієнту його депозит. Відсоток на депозитні внески клієнта і є платою за вкладені гроші [5].

Загострення конкуренції між банками й іншими фінансовими структурами за внески фізичних і юридичних осіб привело до появи величезної розмаїтості депозитів, цін на них і методів обслуговування. Сучасна економічна ситуація змушує банки змінювати політику в області пасивних операцій за допомогою диверсифікованості депозитних операцій.

Для пересічного громадянина України проблема вкладення коштів зводиться до вибору між банком, кредитною спілкою та інвестиційним фондом. Але при цьому вкладення коштів на депозит в банківському секторі є найбільш розповсюдженим.

У наш час депозити розглядаються набагато ширше – як всі можливі види і форми внесення (залучення або розміщення) грошових коштів на рахунки банку.

Суб'єктами відносин щодо обслуговування депозитів виступають: комерційні банки, як позичальники, та підприємства (фірми, організації), банки та інші кредитні установи, фізичні особи – власники коштів, як кредитори.

Депозити до запитання – це зобов'язання, які не мають конкретного строку. Вклади до запитання можуть бути вилучені в будь-який час на першу вимогу вкладника. Це кошти, що знаходяться на поточних, бюджетних рахунках комерційних банків і використовуються власниками залежно від потреби в цих коштах. Умови сплати відсотків за залишка-

ми коштів за такими рахунками визначаються у двосторонніх угодах при відкритті цих рахунків. Закладами до запитання нараховується низький відсоток. Внески до запитання розміщують ті, кому потрібні кошти в ліквідній формі для здійснення поточних розрахунків [1, с. 50].

Строкові депозити – це зобов'язання, які мають певний строк. Це кошти, що зберігаються на депозитних рахунках у банку протягом строку, визначеного у депозитній угоді. Внески на визначений строк розміщуються у великих сумах. Банки виплачують за строковими депозитами більш високий відсоток, ніж за депозитами до запитання. Збереження коштів на строкових депозитах вигідно як клієнту, так і банку [1, с. 50].

Ощадні вклади – це вклади населення, розміщуванні у банках з метою зберігання і нагромадження. Для цього виду депозиту характерна наявність спеціальної ощадної книжки, яка видається банком вкладникові і в якій фіксуються операції з ощадним вкладом [1, с. 53].

До цінних паперів банків як виду депозитів відносять [6]: акції та облігації акціонерних товариств, що належать комерційному банку; акції та облігації, що знаходяться на зберіганні в банку і прийняті в забезпечення позик тощо.

Залучення депозитів (вкладів) юридичних і фізичних осіб оформляється банком шляхом відкриття строкового депозитного рахунку з укладенням договору банківського вкладу (видачею ощадної книжки) або видачі ощадного (депозитного) сертифікату. За договором банківського депозиту комерційний банк, який прийняв кошти від вкладника, зобов'язується виплатити вкладникові суму депозиту та нараховані відсотки на умовах та у порядку, що передбачені договором.

Депозитний договір засвідчує право комерційного банку управляти залученими коштами та право вкладників отримати в чітко визначений строк суму депозитного вкладу і відсотків за його користування.

Основними реквізитами та умовами депозитного договору мають бути: назва та адреса банку, яка приймає депозит (вклад); назва та адреса власника коштів; дата внесення депозиту; сума депозиту; дата вимоги вкладником своїх коштів; відсоткова ставка за користування депозитом; зобов'язання банку повернути суму, яка внесена на депозит; підписи сторін: керівника виконавчого органу банку або уповноваженої на це особи та вкладників.

Зобов'язання клієнта за депозитним договором полягають у своєчасному перерахуванні грошових коштів на депозитний рахунок банку; зобов'язання банку – прийняти грошові кошти на депозитний рахунок, нараховувати відсотки, забезпечити повне збереження суми внеску і повернути її після закінчення строку дії договору або достроково за заявою клієнта.

Власник депозитного вкладу зобов'язаний заздалегідь повідомити установу банку про дострокову вимогу вкладу.

Кошти на депозитні рахунки перераховуються з поточного рахунку господарських суб'єктів і після закінчення строку зберігання повертаються на цей же поточний рахунок.

## ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Для фізичних осіб банки відкривають вкладні рахунки (ощадні вклади). Вкладні рахунки відкриваються з видачею вкладникові вкладного документу (ощадна книжка, ощадний сертифікат).

У разі укладення з банком договору ощадного вкладу «до запитання» за бажанням клієнта на цьому рахунку можуть здійснюватися безготівкові розрахунки. Після закінчення строку зберігання коштів, кошти з вкладного рахунку повертаються вкладникові, перераховуються на його розрахунковий рахунок або договір вважається продовженим на умовах вкладу «до запитання». Для комерційних банків вклади «до запитання» є нестабільними. Відсоткова ставка закладами до запитання завжди менше ставки за строковими депозитами.

Строкові вклади вносяться на більш довгий строк. Відповідно вкладник отримує й більш високий відсоток, ніж закладами до запитання. У зв'язку зі стабільністю строкових вкладів банк має можливість розпоряджатися коштами вкладника тривалий час і відповідно збільшувати обсяги своїх кредитних операцій.

У роботі банків із залучення депозитів важливу роль відіграє процентна політика, оскільки одержання доходів від вкладених коштів є для клієнтів суттєвим стимулом до активізації внесків. Процентна політика є одним із показників надійності і стабільності ресурсної бази банку і повинна вкладатися в рамки двох протилежних граничних вимог: по-перше, процентна ставка на депозити повинна бути достатньо привабливою для потенційних вкладників; по-друге, процентна ставка не повинна різко перевищувати нижню межу процентної маржі між активними і пасивними операціями банку.

Розмір депозитного проценту банк встановлює самостійно, виходячи з облікової ставки НБУ, стану грошового ринку і власної депозитної політики. Рівень прибутків за різноманітними видами депозитних рахунків різний. Найнижчі проценти банки сплачують за рахунками до запитання, оскільки вони характеризуються нестабільністю залишків.

При встановленні розміру процентної ставки на термінові депозити визначальним чинником є термін, на який розміщені кошти. Що триваліший термін, то вищі процентні ставки. Процентна ставка на терміновий депозит може залежати і від частоти виплати відсотків, чим частіше здійснюються виплати, тим вище рівень процентної ставки. Фактично депозитні ресурси – це основне джерело формування ресурсів банку, які спрямовуються на проведення активних операцій.

Слід зазначити, що питанню формування депозитної політики не приділялося належної уваги до жовтня 2008 року. Це було пов'язано з тим, що попит на банківські послуги значно перевищував пропозицію, а наявність міжбанківського кредитування дозволяло банкам особливо не хвилюватися за структуру своїх залучених коштів.

Депозитна політика являє собою складне економічне явище, її суть необхідно розглядати як у широкому, так і у вузькому значенні. У широкому значенні – депозитна політика комерційного банку характеризується як стратегія і тактика

банку при здійсненні ним діяльності щодо залучення ресурсів з метою повернення, а також при організації та управлінні депозитним процесом [4]. Під депозитною політикою у вузькому значенні розуміється стратегія і тактика банку по залученню коштів вкладників та інших кредиторів і визначенню найбільш оптимальної комбінації джерел коштів. Основною метою депозитної політики є залучення якомога більшого обсягу грошових коштів за найменшою ціною.

Депозитна політика повинна включати ряд напрямів, які були б спрямовані на поліпшення її якості. Якість депозитної політики є важливим фактором, що визначає ліквідність банку. Критерієм якості депозитів є їх стабільність, чим більша частка стабільних депозитів, тим вища ліквідність. В цьому випадку ресурси не покидають банк. Усі науковці і практики відмічають, що строкові і ощадні депозити є найстійкішою частиною депозитних ресурсів [2–5], вони дозволяють здійснювати кредитування на більш тривалі строки і під вищі відсотки. Однак строкові депозити повинні бути диференційовані до різних груп клієнтів. Частка великих депозитів визначає стабільність ресурсної бази, оскільки вплив дострокового вилучення депозиту на ресурсну базу зростає зі збільшенням його розмірів. Підвищення частки великих депозитів знижує стабільність ресурсної бази банку [5, с. 72].

Збільшення стабільності депозитів знижує потребу банку в ліквідних активах. Однак зростання частки строкових депозитів призводить до зростання процентних витрат, з іншого боку – висока питома вага депозитів до вимоги сприяє підвищенню рентабельності, але призводить до зниження рівня ліквідності балансу банку.

Загальні принципи депозитної політики єдині як для державної грошово-кредитної політики НБУ, що проводиться на макроекономічному рівні, так і для політики на рівні кожного конкретного комерційного банку. До специфічних принципів належать внутрішньобанківські принципи, пов'язані з витратами, безпекою, надійністю, оскільки банк, здійснюючи залучення коштів, намагається їх розмістити і отримати дохід не будь-якою ціною, а з урахуванням ринку, на якому він здійснює свою діяльність.

При здійсненні депозитних операцій комерційним банкам слід забезпечувати взаємозв'язок і узгодженість між цими операціями і операціями з видачі кредитів за термінами та сумами депозитних і кредитних вкладів, уживати дієві заходи щодо розвитку банківських послуг та підвищення якості і культури обслуговування.

В основі формування депозитної політики лежать як загальні, так і специфічні принципи. До загальних відносяться принципи: наукової обґрунтованості, цілісності системи, комплексного підходу, оптимальності та ефективності, єдності елементів. До специфічних відносяться принципи: забезпечення оптимального рівня витрат, безпеки операцій банку, забезпечення надійності.

Дотримання цих принципів дозволяє банку сформувати як стратегічні, так і тактичні напрями в організації депозитних

операцій, забезпечуючи тим самим ефективність і оптимізацію його депозитної політики. У сучасних умовах для ефективного функціонування, розвитку і досягнення цілей кожен банк розробляє свою власну депозитну політику. При цьому враховується багато факторів, що здійснює безпосередній вплив на діяльність банку.

Депозитна політика банку здебільшого визначається характером грошово-кредитної і фінансової політики держави. Серед них можна виділити: економічні (зовнішні) фактори, тобто ті, які діють на всі банки, і мікроекономічні (внутрішні) фактори, що впливають на роботу конкретного банку. Економічні фактори часто змінюються. До зовнішніх факторів відносять: облікову ставку НБУ, норматив обов'язкового резервування, конкуренцію банків, економічні нормативи діяльності банку, систему гарантування вкладів, розвиток фінансового ринку, доходи населення. До зовнішніх факторів відносять: розвиток банківських технологій, рівень відсоткових ставок та універсальність банку.

Механізм формування депозитної політики включає ряд етапів, які спрямовані на виконання мети і завдань, які стоять перед банком. Кожен з етапів безпосередньо пов'язаний з іншими і є обов'язковим для формування оптимальної депозитної політики і правильної організації депозитного процесу:

- перший, постановка цілей і визначення основних завдань депозитної політики, тобто проведення діяльності орієнтованої на залучення оптимального обсягу грошових коштів (за строками і валютами), необхідного і достатнього для роботи на фінансових ринках за умови забезпечення мінімального рівня витрат;
- другий, виділення відповідних підрозділів і розподіл повноважень співробітникам банку;
- третій, розробка відповідних процедур залучення ресурсів, яка визначає конкретні схеми, заходи, інструменти маркетингу для залучення грошових коштів юридичних та фізичних осіб шляхом прямої чи прихованої реклами;
- четвертий, організація контролю і управління в процесі здійснення депозитних операцій, з метою уникнення або зменшення ризиків, які виникають при здійсненні депозитних операцій.

У процесі розробки механізму депозитної політики банку беруть участь різні структурні підрозділи, зокрема відділи маркетингу, менеджменту, обліково-операційний відділ, депозитний відділ, робота яких орієнтована на залучення коштів на умовах: повернення, строковості, платності (якщо це передбачено договором), публічності (відносно умов залучення коштів).

У банківській практиці велике значення має розробка і впровадження системи депозитних рахунків. До головних елементів цієї системи належать: види депозитних рахунків; режим здійснення депозитних операцій; порядок внесення коштів на депозитні рахунки та умови їх вилучення; визначення термінів зберігання та величини процентних виплат.

Депозитна політика являє собою концепцію організації депозитних відносин, постановку завдань у частині залучення

ресурсів, а також практичних заходів щодо її реалізації. Її можна трактувати за такими напрямками: за суттю – це стратегія і тактика банку в частині організації депозитного процесу; за діяльністю – це комплекс заходів, що має на меті забезпечення ліквідності банку; за оформленням – це документ, детальний план керівництва до дій щодо залучення ресурсів.

Проблема управління ресурсами, залученими комерційними банками, має дві взаємодоповнюючі сторони: кількісну та якісну.

Кількісна сторона полягає у всезростаючому розвитку пасивних операцій банків із метою залучення якомога найбільшої кількості ресурсів. Для цього використовуються усі можливі заходи, що стимулюють залучення вкладів і забезпечують їх збереження. Основними напрямками даної діяльності є: розвиток нових видів вкладів, які б відповідали зростаючим потребам клієнтів; стимулювання залучення ресурсів через збільшення та диференціацію процентної ставки; удосконалення порядку та методів виплати відсотків; розвиток спектру додаткових послуг вкладникам; використання різних видів ЦП для залучення ресурсів; підвищення якості обслуговування клієнтів.

Якісна сторона управління залученими банківськими ресурсами тісно пов'язана з розробкою напрямів їх розміщення, що дозволяє найбільш ефективно їх використовувати. Якісне управління можливе лише при здійсненні комерційними банками тісного взаємозв'язку пасивних операцій з активами. Кожен із даних методів взаємодоповнює один одного, тому банки у своїй практиці застосовують їх не окремо, а спільно.

У сучасних умовах важливе практичне значення має ефективна організація управління проблемними активами банків, наприклад, реструктуризація боргу. Так, під час фінансової кризи 2008–2009 років постановою НБУ №49 від 5 лютого 2009 року комерційним банкам рекомендувалося здійснювати реструктуризацію заборгованості з дотриманням таких принципів:

- створення умов для забезпечення відновлення платежів за кредитом шляхом продовження строків дії кредитних договорів та/або зменшення щомісячних платежів до прийнятнього рівня, виходячи з фінансових можливостей позичальника;
- уникнення конфлікту інтересів банку та клієнтів під час реалізації застави за кредитом;

незастосування штрафних санкцій (пені, штрафи тощо) за реструктуризованими кредитами в разі забезпечення виконання позичальниками умов додаткового договору або дострокового їх погашення [3].

Ця постанова дозволила банкам за рахунок реструктуризації переводити «проблемні» кредити в розряд високоякісних, при цьому виключались штрафні санкції.

## Висновки

Характеристика депозитної політики дозволила зробити висновок, що вона є однією зі складових управління діяльністю банку. Депозитна політика являє собою концепцію організації

депозитних відносин, постановку завдань у частині залучення ресурсів, а також практичних заходів щодо її реалізації.

Формування чіткої та гнучкої депозитної політики банку є необхідною умовою раціональної організації діяльності банку у сфері залучення депозитів та відповідних відносин між банком та його вкладниками. Це визначається, перш за все, правильною постановкою мети і стратегічних цілей депозитної політики банку, пріоритетів в обслуговуванні перспективних груп вкладників та використанні адекватних видів депозитних послуг як кінцевого банківського продукту, розробкою всіх необхідних технологічних процедур у формі спеціального алгоритму дій і заходів банківського персоналу та їх професійних обов'язків і повноважень у прийнятті рішень, що стосуються проведення депозитних операцій.

Створення раціональної системи депозитних рахунків та можливості акумулювати залучені кошти об'єктивно обмежуються та визначаються зовнішніми факторами: рівнем економічної активності; рівнем розвитку регіону; можливістю альтернативних вкладень; інфляційними очікуваннями тощо.

Можливо визначити такі шляхи підвищення ефективності управління депозитними операціями банку:

- розробка нових схем, методів і підходів в роботі з клієнтами щодо залучення депозитів;
- використання одночасно кількісної та якісної концепції, так як якість сформованого кредитного портфелю банку є головною запорукою повернення депозитів;
- ефективна організація управління проблемними активами, наприклад, реструктуризація боргу;

– розробка гнучкої процентної політики як для пасивних, так і активних операцій;

– зміна структури ресурсної бази у бік збільшення власного капіталу, що сприятиме зростанню довіри з боку населення, а також надійності та стійкості ресурсної бази з невисокою її вартістю.

### Список використаної літератури

1. Банківські операції: Підручник. – 2-ге вид., випр. і доп./ А.М. Мороз, М.І. Савлук, М.Ф. Пуховкіна та ін.; за ред. д.е.н., проф. А.М. Мороза. – К.: КНЕУ, 2002. – 476 с.
2. Банківські операції: Підручник / О.Я. Стойко. – [http://ukrkniga.org.ua/ukrkniga-text/books/\\_book-607.htm](http://ukrkniga.org.ua/ukrkniga-text/books/_book-607.htm). – 164 с.
3. Постанова Правління Національного банку України від 05.02.2009 №49 «Про окремі питання діяльності банків» // [www.rada.kiev.ua](http://www.rada.kiev.ua)
4. Про порядок здійснення банками України вкладних (депозитних) операцій з юридичними і фізичними особами №516 від 03.12.2003, зареєстровано в Міністерстві юстиції України від 29.12.2003, за №1256/8577 // [portal.rada.gov.ua](http://portal.rada.gov.ua)
5. Абалкин Л.И., Базилевич В.Д., Белоцерковец В.В., Бодров В.Г., Геец В.М. Проблемы экономики переходного общества: Сб. научных трудов ученых России и Украины / В.М. Геец (отв. ред.), Д.С. Львов (отв. ред.). – Запорожье: ГУ «ЗИГМУ», 2004. – 386 с.
6. Закон України «Про цінні папери та фондовий ринок» // Відомості Верховної Ради (ВВР), 2006. – №5–6. – С. 50–53. // [www.rada.kiev.ua](http://www.rada.kiev.ua)

Н.В. ВАСЮТКІНА,  
к.е.н., доцент, Європейський університет,  
С.І. КРАСІКОВА,  
аспірантка, Європейський університет

## Управління комплексом маркетингу підприємств сфери послуг

У статті досліджено сутність процесу управління комплексом маркетингу, зміст та основні аспекти внутрішнього комплексу маркетингу, проаналізовано основні взаємозв'язки із зовнішнім маркетингом, запропоновано власне бачення щодо взаємодії елементів комплексу маркетингу.

**Ключові слова:** управління, комплекс внутрішнього маркетингу, взаємодія елементів, якість послуг.

В статье исследована суть процесса управления комплексом маркетинга, содержание и основные аспекты внутреннего комплекса маркетинга, проанализированы основные взаимосвязи с внешним маркетингом, предложено собственное видение относительно взаимодействия элементов комплекса маркетинга.

**Ключевые слова:** управление, комплекс внутреннего маркетинга, взаимодействие элементов, качество услуг.

The management process of marketing complex, the substance and main aspects of internal marketing complex are investigated in the article. The basic interconnections with external marketing are analyzed, personal understanding of corporation of marketing complex elements is offered in the article.

**Keywords:** management, internal marketing complex, elements interconnection, service quality.

**Постановка проблеми.** Процес управління послугами супроводжується наявністю ряду невіршених питань. Найважливішим з них є те, що зберігається невідповідність між якісними параметрами послуг, що надаються підприєм-