

# РОЗВИТОК ДЕПОЗИТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМІ БАНКІВСЬКОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

АШУРБЕКОВА А. А.

УДК 336.71:658.012.4

## Ашурбекова А. А. Розвиток депозитного менеджменту в системі банківського менеджменту

У статті досліджено сутність депозитного менеджменту з точки зору системного та процесного підходів, відображено його місце в системі банківського менеджменту. Подано характеристику основних складових елементів системи депозитного менеджменту, які забезпечують залучення достатнього обсягу коштів на поточні та строкові рахунки банку для здійснення активних операцій на вигідних для банку умовах.

**Ключові слова:** банківський менеджмент, депозитний менеджмент, залучені ресурси банку.

**Рис.:** 2. **Бібл.:** 10.

**Ашурбекова Асіят Ашурбековна** – аспірантка, кафедра менеджменту, Українська академія банківської справи Національного банку України (вул. Петропавлівська, 57, Суми, 40030, Україна)

**E-mail:** asiyat.ashurbekova@mail.ru

УДК 336.71:658.012.4

## Ашурбекова А. А. Развитие депозитного менеджмента в системе банковского менеджмента

В статье исследована сущность депозитного менеджмента с точки зрения системного и процессного подходов, отражено его место в системе банковского менеджмента. Дана характеристика основных составляющих элементов депозитного менеджмента, которые обеспечивают привлечение достаточного объема средств на текущие и срочные счета банка для совершения активных операций на выгодных для банка условиях.

**Ключевые слова:** банковский менеджмент, депозитный менеджмент, привлеченные ресурсы банка.

**Рис.:** 2. **Библ.:** 10.

**Ашурбекова Асіят Ашурбековна** – аспірантка, кафедра менеджменту, Українська академія банківського дела Національного банку України (вул. Петропавлівська, 57, Суми, 40030, Україна)

**E-mail:** asiyat.ashurbekova@mail.ru

UDC 336.71:658.012.4

## Ashurbekova A. A. Development of Deposit Management in the Banking Management

The article examines the nature of deposit management in terms of system and process approaches, and reflects its place in banking management. The features of the main components of deposit management are given, providing attracting sufficient funds on current and term accounts for active operations on favorable conditions for the bank.

**Key words:** bank management, deposit management, attracted resources of the bank.

**Pic.:** 2. **Bibl.:** 10.

**Ashurbekova Asiyat A.** – Postgraduate Student, Department of Management, Ukrainian Academy of Banking of the National Bank of Ukraine (vul. Petropavlivska, 57, Sumy, 40030, Ukraine)

**E-mail:** asiyat.ashurbekova@mail.ru

Сучасні умови розвитку економіки характеризуються посиленням процесів глобалізації, зростанням нестабільності ринків, новими вимогами до управління депозитними ресурсами. Тому виникає необхідність у подальшому вдосконаленні теоретичних і практичних засад депозитного менеджменту, спрямованих на формування адаптивних систем і механізмів, що здатні забезпечити стійкість депозитної бази до постійних змін зовнішніх і внутрішніх чинників середовища.

Менеджмент як наука сформувався і розвивався протягом багатьох десятиліть в Америці і країнах Західної Європи. Застосування основних його положень на практиці сприяло ефективній діяльності економічних суб'єктів, удосконаленню механізмів управління ними, пошуку дієвих методів господарювання і забезпечило провідну роль цих країн у світовому господарстві [1].

Складовою частиною менеджменту є банківський менеджмент, тобто управління банком в умовах ринку, що означає:

- ✦ орієнтацію банку на попит і потреби ринку, на запити клієнтів і створення таких банківських продуктів і послуг, які користуються попитом і можуть дати банкові запланований прибуток;
- ✦ постійне прагнення до підвищення ефективності банківської діяльності з метою зменшен-

ня витрат і одержання оптимальних результатів;

- ✦ коригування цілей, завдань і програм банку залежно від кон'юнктури ринку;
- ✦ необхідність використання сучасної інформаційної бази (комп'ютерних мереж і зв'язків з валютною і фондовою біржами, іншими кредитно-фінансовими інститутами) з метою здійснення багатоваріантних розрахунків для прийняття обґрунтованих і оптимальних рішень;
- ✦ раціональний добір персоналу та його ефективне використання [2].

Банківський менеджмент у фінансовій сфері визначає ефективність діяльності банку загалом.

Банківський менеджмент має свою специфіку, що визначається такими рисами:

- 1) особливість цілей;
- 2) деякі кількісні показники (клієнтура, обсяг депозитів, кредитних вкладень, інвестицій, обсяг операцій і послуг тощо);
- 3) набір якісних чинників (показники доходів і витрат, швидкість обороту коштів, трудомісткість операцій, ступінь задоволення запитів клієнтів з обсягу, структури, якості послуг, що надаються, можливості банку із забезпечення конфіденційності переговорів, інформаційна безпека тощо);

4) соціальні характеристики персоналу (у тому числі професійна підготовка, ставлення до праці, вирішення соціальних проблем);

5) регулювання діяльності з боку держави; так, Національний банк встановлює для комерційних банків економічні нормативи капіталу, ліквідності та ризиків;

6) різноманітні сфери управління, до яких належать грошовий обіг і кредитні відносини на макро- і мікро- рівнях, наявність істотних ризиків під час здійснення банківських операцій [3, с. 68 – 69].

**П**ровідна роль у системі банківського менеджменту належить менеджерам – керівникам нової формації, які мають всебічні знання у галузях економіки, психології, соціології, інноватики, володіють сучасними інформаційними технологіями, технікою ділового спілкування, завдяки чому вміють чітко визначити стратегічні цілі організації і консолідувати дії персоналу для їх досягнення. Зусилля менеджерів спрямовуються не лише на створення оптимального розподілу праці, упорядкування комунікаційних процесів, а й на формування високої культури людської співпраці [4, с. 9].

Зміст банківського менеджменту складає:

- ✦ *планування* – дозволяє заглянути в майбутнє банку, передбачити цілі, сферу, масштаби і результати його діяльності в порівнянні з джерелом і затратами. Результатом планування являється розробка бізнес-плану (звідний план розвитку банку), а також оперативних планів по окремих напрямках (кредитна, інвестиційна, депозитна, процентна, кадрова та ін. політика);
- ✦ *аналіз* – направлений на оцінку діяльності банку в цілому і по окремих напрямках на основі порівняння фактично досягнутих результатів з прогнозованими і з результатами найкращих банків. Головними напрямками аналізу є: оцінка динаміки обсягових показників діяльності банку: активів, депозитів, власного капіталу, кредитів, прибутків;
- ✦ *регулювання* – у системі банківського менеджменту має визначені особливості, обумовлені наявністю державного контролю за діяльністю комерційних банків;
- ✦ *контроль* – у банківській діяльності поділяється на зовнішній та внутрішній. Зовнішній контроль здійснює Національний банк і зовнішні аудитори. Внутрішній контроль організується самим банком [1].

Сфера банківського менеджменту поділяється на два блоки: управління персоналом; фінансовий менеджмент.

*Управління персоналом* спрямоване на раціональне використання знань банківських працівників як необхідну умову ефективності фінансового менеджменту. Воно включає: мотивацію праці; організацію праці працівників банку; розміщення кадрів; систему підготовки і перепідготовки банківських кадрів; механізм оплати праці, стимулювання; організацію контролю; систему кар'єрного зростання; принципи поведінки в колективі [1].

Другий блок – *фінансовий менеджмент*, що охоплює управління рухом грошового продукту, його формування і розміщення, у відповідності до цілей і завдань конкретного банку. Основними напрямками фінансового менеджменту, за Лаврушиним О. І., є: розробка банківської політики з конкретизацією по окремих сферах діяльності банку (депозити, кредити, інвестиції, послуги і т. д.); банківський маркетинг; управління активами і пасивами банку; управління ліквідністю; управління прибутками; управління власним капіталом; управління кредитним портфелем; управління банківськими ризиками.

Васюренко О. В. основну увагу концентрує на таких компонентах фінансового менеджменту: банківська політика і стратегічне планування; управління активами; управління пасивами; управління ліквідністю; ризик-менеджмент; управління валютними ресурсами; інформаційний менеджмент.

Більшість із зазначених складових (банківська політика і стратегічне планування, управління активами і пасивами, управління ліквідністю й ризиками) відіграють визначальну роль у діяльності банку, інші (наприклад, інформаційний менеджмент) є другорядними, які забезпечують, по суті, ефективність перших [3, с. 71].

**С**кладовою управління пасивами є *депозитний менеджмент*, метою якого є забезпечення залучення достатнього обсягу коштів на поточні та строкові рахунки банку для здійснення активних операцій на вигідних для банку умовах, в обсязі і порядку, визначених чинним законодавством.

Депозитна база банку впливає не тільки на досягнення найважливіших фінансових цілей банку (збільшення чистого прибутку і вартості бізнесу), але й на формування фінансової політики, управлінням кредитним портфелем, портфелем цінних паперів, а опосередковано – і на інші напрямки фінансового менеджменту (управління доходами, витратами, прибутком і капіталом). У зв'язку з цим система депозитного менеджменту повинна стати невід'ємною частиною системи управління діяльністю банку. Місце депозитного менеджменту в системі банківського менеджменту представлено на *рис. 1*.

Д'яконова І. І. депозитний менеджмент визначає як «систему управління депозитними ресурсами, що включає в себе об'єкт, суб'єкт, інструментарій управління та підсистему забезпечення» [5].

Взагалі, депозитний менеджмент – це складне і багатогранне явище, яке можна розглядати в статичній як структурі системи й у динаміці – як процес.

Розгляд депозитного менеджменту комерційного банку в рамках системного підходу має як теоретичну, так і практичну значущість. У теоретичному аспекті він дозволить визначити існуючі розбіжності відносно поняття депозитного менеджменту і його складових. Прикладний аспект дозволить розробити методичні основи формування ефективного депозитного менеджменту.

Системний підхід є найважливішим у депозитному менеджменті, оскільки він визначає системне бачення основних напрямків і етапів роботи, що повинні бути проведені банком для досягнення поставленої мети.



**Рис. 1. Місце депозитного менеджменту в банківському менеджменті**

Банківська установа – відкрита система, яка взаємодіє із зовнішнім середовищем. Тому депозитний менеджмент як система характеризується залежністю не тільки від внутрішніх, але й від зовнішніх факторів.

Системний підхід є таким напрямком методологічного дослідження, при якому об'єкт дослідження розглядається як цілісна множина елементів у сукупності відносин і взаємозв'язків. Системний підхід дає можливість пояснити будь-який вид діяльності, базуючись на закономірностях і взаємозв'язку його елементів, що в результаті створює можливість для їх більш ефективного використання.

Системі депозитного менеджменту банку, як і будь-якій іншій економічній системі, притаманні такі властивості:

- ✦ *складність* – депозитний менеджмент банку включає складові, які, у свою чергу, можна поділити на дрібніші елементи;
- ✦ *структурність* – депозитному менеджменту банку притаманна певна ієрархічна побудова, яка відображає зміст і співвідношення його складових і здатна підтримувати цілісність;
- ✦ *динамічність* – депозитний менеджмент банку формується та розвивається в умовах нестабільного середовища, тому, враховуючи відкритість і динамічність змін зовнішнього середовища, вивчати депозитний менеджмент у статистичному стані неможливо;
- ✦ *адаптивність* – депозитний менеджмент банку має швидко реагувати на зміни, які відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищі;
- ✦ *пропорційність* – усі елементи депозитного менеджменту формуються в умовах узгодженості їх кількості;

✦ *часова обмеженість* – реалізація депозитного менеджменту – це завдання довгострокового характеру, що зумовлено неможливістю врахування всіх факторів впливу на його величину у короткостроковому періоді;

✦ *реалістичність* – чинники, що формують депозитний менеджмент банку, повинні мати конкретну практичну спрямованість [3].

Враховуючи наведені вище властивості функціонування економічних систем, можна формалізувати концептуальні засади формування депозитного менеджменту банку таким чином:

✦ депозитний менеджмент банку – це складна система пересічних характеристик його елементів;

✦ під час формування депозитного менеджменту діє за-

кон синергії його елементів;

✦ елементи депозитного менеджменту банку повинні функціонувати одночасно і в сукупності, тобто необхідне досягнення збалансованості оптимального співвідношення між елементами.

З метою підвищення ефективності депозитної діяльності банку система депозитного менеджменту має:

- ✦ забезпечувати стійку позицію на ринку за рахунок збалансованості між традиційними продуктами та запровадженням перспективних інновацій;
- ✦ створювати умови для найбільш повного задоволення потреб клієнтів банку в нових послугах;
- ✦ забезпечувати взаємодію внутрішніх і зовнішніх елементів системи управління депозитними ресурсами;
- ✦ стежити за раціональним і цілеспрямованим залученням ресурсів.

Враховуючи вищезазначене, ми пропонуємо розглядати систему депозитного менеджменту банку як сукупність взаємопов'язаних елементів. Під елементом традиційно розуміють мінімальний компонент системи, сукупність яких складається в систему прямо чи опосередковано.

Метою управління депозитними ресурсами банку є забезпечення залучення достатнього обсягу коштів на поточні та строкові рахунки банку для здійснення активних операцій на вигідних для банку умовах, в обсязі й порядку, визначених чинним законодавством.

Система управління депозитними ресурсами включає в себе визначення об'єкта, суб'єкта, інструментарію управління та підсистему забезпечення.

Схематично систему депозитного менеджменту банку представлено на рис. 2.

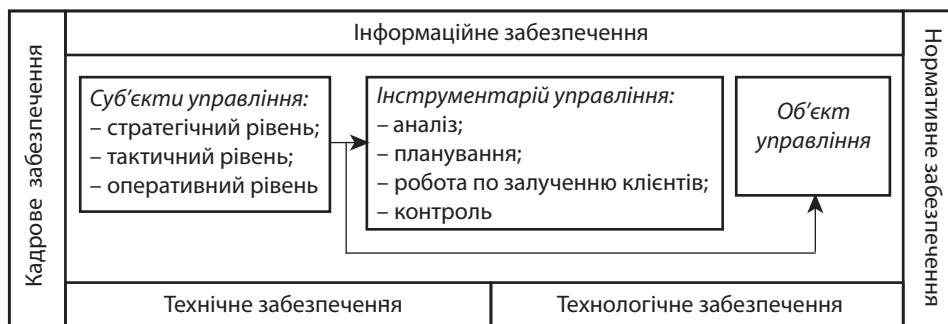


Рис. 2. Система депозитного менеджменту банку

Об'єкт управління – керована підсистема, яка включає: депозитну політику банку, рівень маркетингових досліджень депозитних банківських послуг і рівень кваліфікації менеджменту банку, політику збуту депозитних послуг, комунікаційну політику, організаційну структуру банківської установи, імідж банку, фінансовий інжиніринг, розмір процентних ставок, інформаційні ресурси, матеріальні ресурси [6, 7].

Суб'єктами управління депозитними ресурсами на стратегічному рівні є: спостережна рада, правління, комітет управління активами та пасивами, служба внутрішнього аудиту, тарифний комітет; на тактичному рівні – керівники філій, бізнес-напрямків, головний аудитор; на оперативному – керівники відділень, департаментів (що входять в певний бізнес-напрямок), працівники фронт- та бек-офісів до компетенції, яких входить прийняття управлінських рішень [5].

Організаційне забезпечення управління залученням ресурсів банку з депозитних джерел існує на стратегічному, тактичному та оперативному рівнях.

У процесі формування ресурсів з депозитних джерел велику роль відіграє інструментарій управління депозитними ресурсами:

- ✦ аналіз (дослідження «поведінки» коштів на рахунках клієнтів);
- ✦ планування – вибір стратегії банку на ринку депозитних послуг.

Альтернативними стратегіями залучення коштів на поточні і депозитні рахунки фізичних і юридичних осіб є орієнтація на елітних клієнтів або орієнтація на розширення кількості клієнтів. Обравши стратегію роботи, менеджер вирішує такі завдання: розробка ефективної маркетингової системи з наданням спеціальних фінансових пільг, диференційованих за ступенем значущості клієнта для банку; організація партнерського співробітництва з якомога більшою кількістю клієнтів з метою поліпшення можливостей планування банком процесу руху коштів на їх рахунках; проведення статистичного обліку та аналізу окремих груп і всього обсягу поточних рахунків; розрахунок очікуваної величини твердого залишку коштів, механізмів його утворення, тенденцій змін і можливих варіацій у часі; постійне оновлення номенклатури послуг; розвиток збутової мережі банку [8];

- ✦ робота по залученню клієнтів.

Для бажаної структури, обсягів і рівня витрат за депозитними зобов'язаннями менеджер використовує

різні методи залучення коштів, які загалом зводяться до двох груп: цінові методи управління та нецінові методи управління. У банківській практиці застосовуються такі методи ціноутворення депозитів: встановлення процентів за депозитами для забезпечення проникнення на ринок; умовне ціноутворення; ціноутворення, спрямоване на залучення елітних клієнтів; багатофакторний спосіб ціноутворення; ціноутворення на основі ринкових ставок. Нецінові методи управління залученими коштами банку базуються на використанні різноманітних прийомів заохочення клієнтів, які безпосередньо не пов'язані зі зміною рівня депозитних ставок [9];

- ✦ контроль.

Стосовно підсистеми забезпечення управління залученням коштів з депозитних джерел, то вона включає в себе інформаційне, нормативне, кадрове, технічне та технологічне забезпечення.

Інформаційне забезпечення поділяється на:

- ✦ зовнішнє (інформацію про управління залученням ресурсів з депозитних джерел можна отримати з сайтів конкурентів, друкованих записів, за допомогою промислового шпіонажу, пліток, також зі статистичної звітності про банківську систему та економіку країни в цілому, із інформації про стан соціальної, політичної, юридичної сфери та про стан світової економіки);
- ✦ внутрішнє (плани, звіти, контрольні дані та інше).

На залучення депозитних ресурсів впливає значна кількість факторів, а для ефективного управління необхідна достовірна, своєчасна та повна інформація, тому важливо розглянути інформаційне забезпечення.

Інформацію про стан економіки світу та країни можна отримати за допомогою зовнішніх джерел інформації, які являють собою дані друкованих та інтернет-ресурсів, тобто інформація про ВВП, інфляцію, безробіття та інше.

Інформацію про державну політику отримують за допомогою державних сайтів, періодики та телебачення. Для отримання інформації про конкурентів та партнерів отримують з інтернет-ресурси, телебачення, друковані записи, промисловий шпіонаж, плітки та інше.

Інформацію про науково-технічний прогрес також отримують за допомогою зовнішнього інформаційного забезпечення, яке в даному випадку представлене друкованими записами, інтернет-ресурсами, чутками та інше.



Тобто, інформація про зовнішні фактори впливу для прийняття управлінських рішень стосовно депозитних ресурсів отримується за допомогою зовнішнього інформаційного забезпечення [10].

Інформацію про стратегічну політику банку, організацію праці, фінансовий інжиніринг, розмір процентних ставок, матеріальні ресурси і т. ін. можна отримати з книги реєстрації відкритих рахунків, депозитної угоди, бланків ощадних книжок та сертифікатів (погашених і нових) і журналів їх реєстрації, реєстрів бухгалтерського обліку (меморіальні ордери, квитанції, платіжні доручення, відомості нарахованих відсотків, особові рахунки), форм статистичної звітності (№ 350Д «Звіт про суми і процентні ставки за депозитами» (щоденна), № 360 «Звіт про зобов'язання за залученими коштами (за класифікаціями контрагентів і рахунків)» (місячна), № 363 «Звіт про цінні папери, емітовані банком, іншу заборгованість, доходи та витрати банку» (місячна), № 381 «Довідка про залучені кошти та їх залишки на кореспондентському рахунку» (місячна), № 410 «Звіт про кількість клієнтів та кількість відкритих клієнтами рахунків» (два рази на рік), № 618 «Звіт про залишки коштів, що розміщені в інших банках та залучені від інших банків» (декадна), № 627 «Звіт про двадцять найбільших кредиторів банку» (місячна), баланс, форми фінансової, управлінської звітності (Примітка 3 «Кошти в інших банках», 13 «Кошти клієнтів», 15 «Нараховані витрати до сплати», 20 «Процентні витрати», 35 «Операції пов'язаних сторін» та ін.), з актів перевірки фонду гарантування вкладів фізичних осіб та нагляду НБУ, висновків зовнішніх аудиторів, робочих матеріалів попередніх перевірок внутрішнього аудиту.

Нормативне забезпечення поділяється на:

- ✦ зовнішнє (тобто, усі нормативні акти про управління залученням ресурсів з депозитних джерел, а саме: Конституція України, закони України, кодекси, Постанови Кабінету Міністрів України та НБУ, укази Президента);
- ✦ внутрішнє (депозитна політика банку, положення, меморандуми, технічні картки) [10].

## ВИСНОВКИ

Таким чином, система депозитного менеджменту являє собою взаємодоповнюючі та взаємопов'язані підсистеми, які забезпечують залучення достатнього обсягу коштів на поточні та строкові рахунки банку для здійснення активних операцій на вигідних для банку умовах.

Слід зазначити, що головною метою з формування системи депозитного менеджменту є ефективне використання депозитних ресурсів (реальних і потенційних). На нашу думку, реалізація даної мети можлива лише за умови побудови ефективної системи управління. ■

## ЛІТЕРАТУРА

1. Дяченко Б. І. Методологічні основи банківського менеджменту [Текст] / Б. І. Дяченко, А. І. Вовканич // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 2 (Т. 2). – С. 130 – 133.

2. Банківський менеджмент [Текст]: підручник / За ред. О. А. Кириченка, В. І. Міщенко. – К.: Знання, 2005. – 831 с. – (Вища освіта XXI століття). – ISBN 966-8148-80-0.

3. Васюренко О. В. Банківський менеджмент [Текст]: Посібник / О. В. Васюренко – К.: Видавничий центр «Академія», 2001. – 320 с. – (Альма-матер). – ISBN 966-580-096-5.

4. Стадник В. В. Менеджмент [Текст]: посібник / В. В. Стадник, М. А. Йохна. – К.: Академвидав, 2003. – 464 с. – (Альма-матер). – ISBN 966-8226-11-9.

5. Д'яконова І. І. Методологічні основи формування системи фінансового менеджменту банку [Текст]: монографія / І. І. Д'яконова. – Суми: Університетська книга, 2012. – 118 с. – ISBN 978-966-680-594-5.

6. Операції комерційних банків [Текст]: навч. посіб. / [Коцовська Р. Р., Ричаківська В. І., Табачук Г. П. та ін.]; під заг. ред. канд. екон. наук Р. Р. Коцовської. – 2-ге вид., доп. – Львів: ЛБІ НБУ, 2001. – 516 с. – ISBN 966-7330-25-7.

7. Тітєвська О. В. Методологічні підходи до визначення факторів депозитних ризиків банку як об'єкта регулювання [Електронний ресурс] / О. В. Тітєвська. – Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Ekpr/2008\\_13/titevska.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekpr/2008_13/titevska.pdf)

8. Лагутін В. Д. Кредитування: теорія і практика [Текст]: навч. посіб. / В. Д. Лагутін. – К.: Т-во «Знання», 2002. – 215 с. – ISBN 966-620-113-5.

9. Сало І. В. Фінансовий менеджмент банку [Текст] / І. В. Сало, О. А. Криклій. – Суми: Університетська книга, 2007. – 314 с.

10. Белова І. В. Організація контролю банку [Текст]: навч. посіб. / І. В. Белова. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2009. – 302 с. – ISBN 978-966-680-442-9.

**Науковий керівник** – д-р екон. наук, доцент, завідувач кафедри менеджменту ДВНЗ «Українська академія банківської справи Національного банку України» **І. І. Д'яконова**