

КОМПЛЕКСНИЙ ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ДЕПОЗИТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ БАНКУ НА ОСНОВІ АДАПТИВНОЇ МОДЕЛІ

© 2016 Д'ЯКОНОВА І. І., ШЕЛЮК А. А.

УДК 336.717.3

Д'яконова І. І., Шелюк А. А. Комплексний підхід до формування системи депозитного менеджменту банку на основі адаптивної моделі

Сучасне фінансово-економічне середовище характеризується суттєвим зростанням динамізму процесів на макрорівні, що обумовлює мінливість параметрів окремих підсистем банку. Беручи до уваги поліаспектність депозитної діяльності, варто визнати, на сьогоднішній день існує об'єктивна необхідність концептуалізації основних засад менеджменту депозитної діяльності в контексті врахування негативного впливу широкого спектру зовнішніх факторів та оперативного пристосування до нових умов. За результатами огляду сучасних досліджень у сфері формування ресурсної бази банку визначено, що при організації депозитного менеджменту в банку мають ураховуватися наявні концепції банківського бізнесу. Оскільки депозитна діяльність банку є частиною банківської, то і депозитний менеджмент є частиною банківського менеджменту та займає по відношенню до нього підпорядковану роль – як у частині його цілей та завдань, так і в частині комплексу заходів, що забезпечує їх досягнення.

Ключові слова: банк, депозит, депозитний менеджмент, адаптивна модель.

Рис.: 2. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 8.

Д'яконова Ірина Іванівна – доктор економічних наук, професор, директор Навчально-наукового інституту бізнес-технологій «УАБС» СумДУ (вул. Петропавлівська, 57, Суми, 40030, Україна)

E-mail: i.diakonova@uabs.sumdu.edu.ua

Шелюк Асіят Ашурбеківна – кандидат економічних наук, асистент кафедри міжнародної економіки, Сумський державний університет (вул. Римського-Корсакова, 2, Суми, 40007, Україна)

E-mail: a.ashurbiekova@uabs.sumdu.edu.ua

УДК 336.717.3

UDC 336.717.3

Дьяконова И. И., Шелюк А. А. Комплексный подход к формированию системы депозитного менеджмента банка на основе адаптивной модели

Diakonova I. I., Sheliuk A. A. The Comprehensive Approach to Formation of System for Deposit Management at Bank on the Basis of the Adaptive Model

Современная финансово-экономическая среда характеризуется существенным ростом динамизма процессов на макроуровне, что обуславливает изменчивость параметров отдельных подсистем банка. Принимая во внимание полиаспектность депозитной деятельности, следует признать, что на сегодняшний день существует объективная необходимость концептуализации основных принципов менеджмента депозитной деятельности в контексте учета негативного влияния широкого спектра внешних факторов и оперативного приспособления к новым условиям. По результатам обзора современных исследований в области формирования ресурсной базы банка определено, что при организации депозитного менеджмента в банке должны учитываться имеющиеся концепции банковского бизнеса. Поскольку депозитная деятельность банка является частью банковской, то и депозитный менеджмент является частью банковского менеджмента и занимает по отношению к нему подчиненную роль – как в части его целей и задач, так и в части комплекса мероприятий, которые обеспечивают их достижение.

Today's finance-economic environment is characterized by significant growth of dynamism of processes at the macro level that determines variability of parameters of the individual subsystems of bank. Taking into consideration the number of aspects concerning the deposit activity, it should be admitted that currently there is an objective necessity to conceptualize the basic principles of management of the deposit activity in the context of accounting of the negative impact of a wide range of external factors along with the rapid adaptation to new conditions. Considering the results of reviewing the contemporary researches in the field of formation of the resource base of bank, it has been determined that organization of the deposit management in bank should take account of the existing concepts of banking business. Because the deposit activity of bank is a part of the bank activity, the deposit management is a part of the bank management and takes a subordinate role – both in terms of its goals and objectives, and in part of the complex of activities that ensure achieving them.

Ключевые слова: банк, депозит, депозитный менеджмент, адаптивная модель.

Keywords: bank, deposit, deposit management, adaptive model.

Рис.: 2. **Табл.:** 1. **Библ.:** 8.

Fig.: 2. **Tbl.:** 1. **Bibl.:** 8.

Дьяконова Ирина Ивановна – доктор экономических наук, профессор, директор Учебно-научного института бизнес-технологий «УАБД» СумГУ (ул. Петропавловская, 57, Суми, 40030, Украина)

Diakonova Iryna I. – D. Sc. (Economics), Professor, Director of the Scientific-Educational Institute of Business Technologies «UABD» of Sumy State University (57 Petropavlivska Str., Sumy, 40030, Ukraine)

E-mail: i.diakonova@uabs.sumdu.edu.ua

E-mail: i.diakonova@uabs.sumdu.edu.ua

Шелюк Асият Ашурбеківна – кандидат экономических наук, ассистент кафедры международной экономики, Сумской государственной университет (ул. Римского-Корсакова, 2, Суми, 40007, Украина)

Sheliuk Asiat A. – PhD (Economics), Assistant of the Department of International Economics, Sumy State University (2 Rymkoho-Korsakova Str., Sumy, 40007, Ukraine)

E-mail: a.ashurbiekova@uabs.sumdu.edu.ua

E-mail: a.ashurbiekova@uabs.sumdu.edu.ua

На сьогоднішній день у теорії банківського менеджменту сформувалися три основні концепції бізнесу, порівняльну характеристику елементів яких наведено в табл. 1.

Головна відмінність між зазначеними концепціями полягає в базових припущеннях стосовно керованості депозитного ринку: дивергентні часткові концепції

базуються на протилежних гіпотезах про повну контрольованість ринків, у той час як інтегрована концепція передбачає, що ринки, на яких банк здійснює активні та пасивні операції, є частково контрольованими, а їх динаміці притаманний компонент невизначеності.

Це, своєю чергою, актуалізує необхідність узгодження кредитної та депозитної діяльності банку, тобто

Елементи концепцій банківського бізнесу та їх характеристика в контексті депозитного менеджменту банку

Характеристика	Тип концепції		
	Часткові (дивергентні)		Інтегрована
Базова гіпотеза	Низька керованість депозитного ринку	Низька керованість кредитного ринку	Узгодженість кредитної та депозитної діяльності
Сфера оптимізації	Структура портфеля активів	Джерела формування пасивів	Підтримка пропорцій формування пасивів та розміщення активів
Критерій оптимізації	Прибутковість різних груп активів	Витрати на залучення ресурсів та їх ліквідність	Забезпечення балансу між ризиком, дохідністю та ліквідністю при здійсненні активних і пасивних операцій
Урахування взаємодії з іншими підсистемами банку	–	–	+
Урахування депозитних ризиків	–	+/-	+
Об'єкт депозитного менеджменту	Депозитні ресурси є неконтрольованими	Депозитні ресурси	Депозитні ресурси; плановий та фактичний рівень ризику
Урахування факторів депозитної діяльності	Ураховуються лише екзогенні фактори	Ураховуються екзогенні та ендогенні фактори	Ураховуються екзогенні та ендогенні фактори, а також параметри взаємодії підсистем банку

при застосуванні інтегрованої концепції враховується перманентна взаємодія всіх підсистем і механізмів усередині банку, що служить основою для визначення цільових орієнтирів діяльності та планового рівня ризику.

Сфери оптимізації банківської діяльності для часткових концепцій суттєво відрізняються, оскільки в першому випадку управлінські впливи зосереджено на структурі портфеля активів банку, що змінюється відповідно до очікуваного обсягу прибутковості. Фінансовий менеджмент банку за другою дивергентною концепцією зорієнтований на оптимізацію джерел і структури пасивів, але, при цьому, окрім витрат на залучення коштів, значна увага приділяється стабільності їх обсягів у часі. Натомість, інтегрована концепція передбачає підтримку балансу між ризиком, дохідністю та ліквідністю при здійсненні активних і пасивних операцій, забезпечуючи комплексність менеджменту та узгодженість окремих його сфер.

Таким чином, з погляду депозитного менеджменту, найбільш повне об'єктне поле менеджменту формується при застосуванні третього підходу, бо додатково розглядається плановий та фактичний рівні ризику, у той час як в основу першої часткової концепції покладено твердження про неконтрольованість обсягів та структури депозитних ресурсів, тобто їх формування відбувається під впливом лише екзогенних факторів (динаміки економічного середовища); друга дивергентна концепція враховує широкий спектр ендогенних та екзогенних факторів, проте перелік об'єктів менеджменту обмежується виключно депозитними ресурсами.

На основі огляду дивергентних часткових концепцій банківського бізнесу можна констатувати, що організація депозитного менеджменту банку повинна здійснюватися за інтегрованою моделлю, що дозволяє представити банк у вигляді цілісної економічної системи, усі базові функції якої (залучення вкладів, розміщення коштів, розрахункові операції) реалізуються перманентно.

Виходячи з цього, мета депозитного менеджменту банку полягає в оптимізації обсягу залучених депозитних ресурсів та їх узгодженні з ключовими цілями інших підсистем у контексті реалізації загальнобанківської стратегії в цілому за критеріями вартості, строковості та ризику.

Створення авторського підходу до формування системи депозитного менеджменту банку повинно супроводжуватися критичним аналізом як класичної теорії управління організацією, так і безпосередньо наукового доробку менеджменту їх депозитної діяльності.

Так, у працях М. Мескона зазначається, що управління організацією може відбуватися на основі процесного, ситуаційного або системного підходів. *Процесний підхід* передбачає формалізацію управлінських впливів у вигляді процедур та рішень, що ініціюються послідовно. Система менеджменту визначається як сукупність пов'язаних елементів, що постійно взаємодіють при ініціації та реалізації управлінських рішень. *Ситуаційний підхід* зосереджений на аналізі прийнятності тих чи інших методів управління залежно від поточної ситуації, що формується спектром факторів, які виникають як у межах конкретної організації, так і задаються ззовні при зміні динаміки середовища.

З урахуванням цього, зазначені підходи не є взаємовиключними, оскільки сукупність управлінських процесів формує функціональний елемент системи, що служить як опосередковуючий важіль впливу суб'єктів управління на визначене коло об'єктів з метою досягнення їх цільового стану, що визначається попередньо, виходячи з потреб та умов управління.

У сучасній науковій літературі з питань депозитного менеджменту та депозитної діяльності банку відсутній консенсус щодо доцільності застосування того чи іншого підходу. Так, Н. О. Маслова та О. І. Песляк

[1] визначають його як «розробку, організацію процесу створення та впровадження депозитних продуктів з метою залучення ресурсів на роздрібному ринку», віддаючи перевагу процесному підходу. Водночас, мета такої діяльності, на нашу думку, визначена неповно, оскільки відсутнє уточнення щодо цінних і структурних характеристик депозитних ресурсів.

На думку І. М. Вядрової та В. Є. Волохатої [2], управління залученими ресурсами є «системою заходів щодо залучення фінансових ресурсів у достатньому обсязі, певної структури та при мінімальних витратах задля їх ефективного розміщення», тобто під системою мається на увазі сукупність процесів, що значно обмежує її сутнісний зміст, оскільки в цьому контексті системний і процесний підхід ототожнюються. З іншого боку, ми погоджуємося з твердженням про необхідність узгодження обсягів та структури залучених ресурсів з перспективними напрямками їх розміщення, оскільки це сприяє виконанню базової функції фінансового посередництва щодо перерозподілу тимчасово вільних коштів. Л. А. Бондаренко, О. С. Онищук [3] уточнюють, що це збалансування характеристик необхідно здійснювати з урахуванням «не лише поточних, а й прогнозних активних операцій».

Такі науковці, як Н. Е. Аванесова та К. М. Івашкіна [4] зазначають, що система депозитного менеджменту повинна враховувати комплекс факторів зовнішнього середовища та передбачати реалізацію заходів, «спрямованих на збільшення частки банку на ринку депозитів», а М. В. Ісаєва [5] розглядає управління депозитними операціями банку як комплекс заходів, що поєднує в собі «формування асортименту високоякісних депозитних послуг, різноманітних форм і методів залучення коштів з метою забезпечення стійкості та надійності депозитної бази».

На нашу думку, за такого підходу система депозитного менеджменту розглядається відокремлено від інших підсистем банку, оскільки наголошується на необхідності таргетування лише тих кількісних показників, що стосуються сфери залучення депозитних ресурсів, без урахування можливості та умов їх подальшого розміщення в активи. Окрім цього, головним завданням депозитного менеджменту є забезпечення ліквідності, що досягається при зростанні стійкості депозитних ресурсів, проте можливість отримання процентного доходу при розміщенні коштів, залучених із депозитних джерел, не аналізується.

У працях С. М. Шаповалова, А. І. Костіної [6] управління ресурсами банку представлено у вигляді процесу збалансування депозитної та кредитної політики за допомогою спектра методів управління з урахуванням макро- і мікрорівневих вимог, але основна увага приділяється методичному забезпеченню процесу управління, у той час як питання координації організаційно-інформаційного середовища залишається невизначеним.

Схожий підхід набуває свого розвитку у працях О. В. Золотарьової та О. В. Гурбич [7], оскільки депозитний менеджмент представлено у вигляді системи рішень та відповідних заходів у контексті «визначення техноло-

гії та складу залучення банком депозитних ресурсів» з дотриманням умови «високого рівня конкурентоспроможності, ліквідності та прибутковості», проте недоліком такого підходу є твердження щодо необхідності одночасного таргетування протилежних параметрів діяльності банку.

З точки зору Н. О. Кожель [8], депозитній політиці банку притаманний певний механізм, під яким автор пропонує розуміти «комплекс форм, інструментів, організаційно-економічних методів управління процесом формування депозитної бази банків», але в такому випадку відбувається ототожнення депозитної політики та депозитного менеджменту.

Незважаючи на вагомість існуючих наукових розробок зазначених вище та інших учених, необхідним є поглиблення науково-методичного забезпечення організації депозитного менеджменту банку. Узагальнена характеристика основних підходів до депозитного менеджменту банку (процесного, системного та ситуаційного) наведена на *рис. 1*.

Критичний огляд та формалізація науково-методичних підходів до організації депозитного менеджменту банку сформував основу для вибору *системного підходу*, оскільки він забезпечує узгодження та координацію управлінських впливів не лише з позиції залучення ресурсів, а й у контексті контролю за ризиками депозитної діяльності, у процесі якого відбувається взаємодія різних підсистем банку, з метою узгодження їх параметрів та досягнення цільових значень ключових показників діяльності.

У подальшому це сприяє ефективному коригуванню наборів інструментів депозитного менеджменту в межах окремих етапів, тобто в цьому випадку системний підхід включає в себе всі основні характеристики процесного, додатково забезпечуючи його гнучкість та комплексність за рахунок розробки структури та функціональних зв'язків між елементами системи, що враховує ознаку варіативності, яка не притаманна процесам окремо.

У контексті підвищення рівня адаптованості системи до умов економічного середовища функціонування варто здійснювати на основі симбіотичної інтеграції системного та адаптивного підходів до управління. Зважаючи на те, що ознака адаптивності може бути притаманна як процесу, так і системі, як базовий підхід для організації депозитного менеджменту банку доцільно використовувати системний, проте, враховуючи динамізм зовнішніх процесів та явищ, можна констатувати, що за типом розвитку в часі система депозитного менеджменту не є статичною, тому це формує основу для розвитку комплексного підходу на основі адаптивної моделі, функціонування якої забезпечується синтезом загальних (системної логіки, ситуаційного управління) та специфічних (депозитної діяльності) принципів.

Дослідження особливостей та обмежень щодо диференційованого застосування зазначених науково-методичних підходів дозволяє обґрунтувати можливість досягнення синергетичного ефекту при їх симбіотичному поєднанні, що досягається при формалізації депозитного менеджменту у вигляді адаптивної моделі

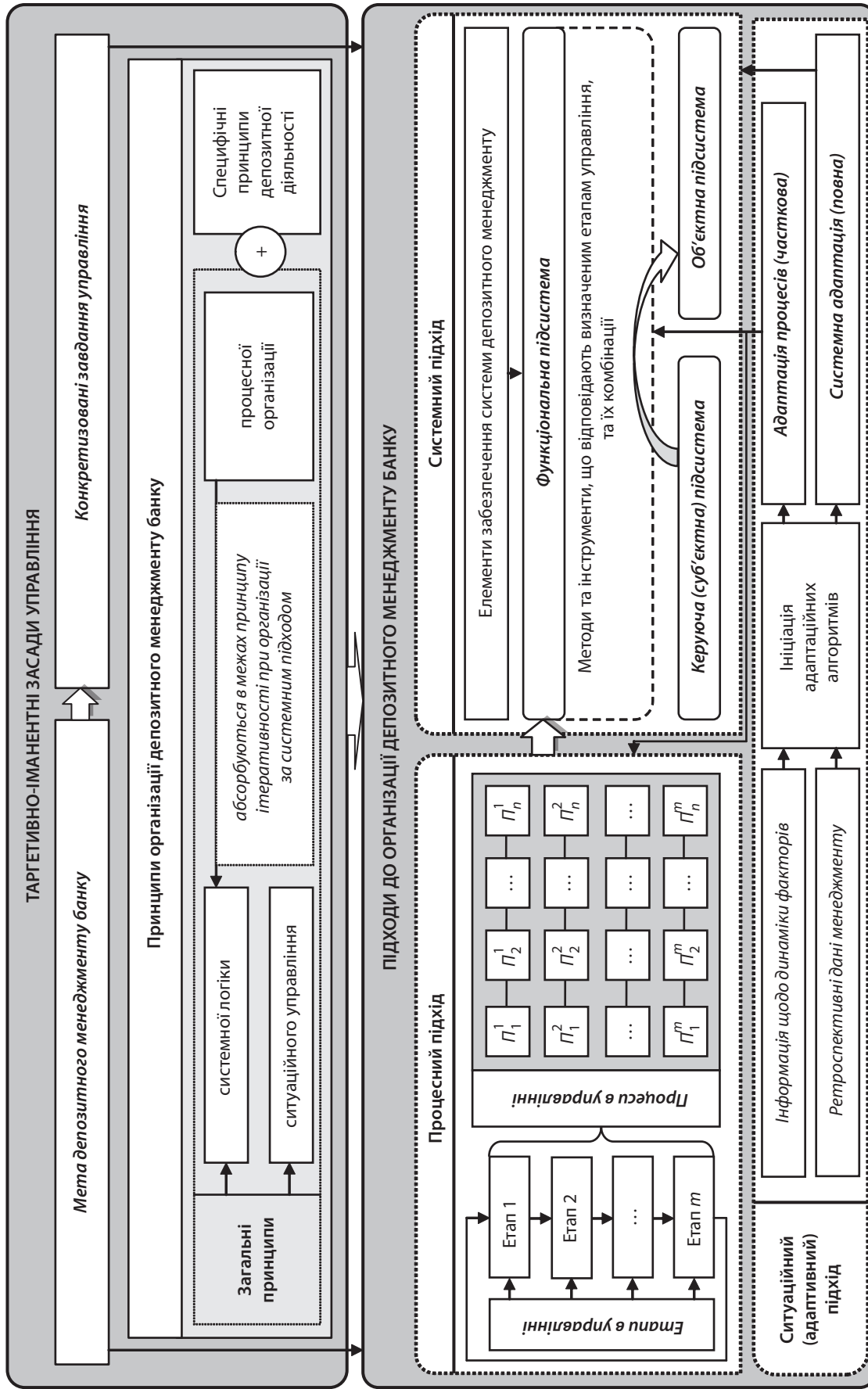


Рис. 1. Науково-методичні підходи до організації депозитного менеджменту в банку

системи, що можна визначити як сукупність елементів (об'єктна, суб'єктна, функціональна підсистеми) зі структурно-функціональними зв'язками, які формуються завдяки інтегрованому поєднанню принципів системного та адаптивного підходів до менеджменту та специфічних принципів депозитної діяльності та є стійкими в часі завдяки адаптаційним алгоритмам, що ініціюють зміни в окремих підсистемах залежно від динаміки внутрішніх та зовнішніх умов. Застосування такого підходу забезпечує досягнення динамічної рівноваги між параметрами зовнішнього середовища макро- та мезорівнів та внутрішньобанківським середовищем.

Необхідність вирішення прикладних завдань фінансового менеджменту в умовах зростання невизначеності зовнішніх процесів та зниження надійності прогностичних оцінок щодо динаміки ринків призвела до суттєвого зниження результативності та ефективності депозитного менеджменту при застосуванні традиційних (неадаптивних) моделей, оскільки їх особливістю є високий рівень залежності від масивів апіорних даних, що характеризують як сам об'єкт депозитного менеджменту, так і умови, в яких він формується та функціонує.

Зростання ефективності управлінських рішень при застосуванні адаптивних систем менеджменту забезпечується шляхом накопичення ретроспективної інформації про розвиток та поведінку об'єкта, а також моніторингу його поточного стану, що дозволяє знизити негативний вплив стохастичних процесів та явищ, компенсуючи низькі обсяги апіорних даних на етапі формування та розробки системи депозитного менеджменту. Застосування цього підходу передбачає врахування таких головних аспектів динамізму, як структурні зміни стану чи властивостей об'єкта та іманентність розвитку окремих елементів.

Оскільки потреба в адаптивному депозитному менеджменту визначається обмеженістю або відсутністю даних про динамічні закони зміни властивостей об'єктів та параметрів всієї системи, вплив яких може бути суттєвим на довгостроковому часовому горизонті, накопичення інформації відбувається у процесі реального функціонування системи, що за властивістю адаптації поділяються на *самоорганізовані* та *самоналаштовані*.

У першому випадку процес функціонування системи супроводжується формуванням управлінських алгоритмів шляхом специфікації їх ініціалізаційних параметрів та структури, що забезпечує оптимізацію системи в контексті визначеної мети менеджменту. Самоорганізовані системи застосовуються, коли зміни параметрів та режимів керованої підсистеми ініціюються зовнішніми впливами, проте широкий спектр можливих комбінацій параметрів об'єкта депозитного менеджменту унеможливає розробку ефективного адаптаційного алгоритму, що із заданою ймовірністю забезпечує досягнення поставлених завдань, тому на практиці більшого поширення набули самоналаштовані системи. Головним припущенням, що лежить в їх основі, є детермінованість об'єкта депозитного менеджменту, що поєднується з мінливістю його стану залежно від динаміки умов, а також стабільність структури всієї системи в контексті складових еле-

ментів, тобто самоналаштована адаптивна система може змінювати свої динамічні характеристики відповідно до впливу зовнішнього економічного середовища.

У їх сукупності розрізняють *нетаргетовані* й *таргетовані* системи, принципова різниця між якими полягає в способах генерації імпульсів зворотних зв'язків системи: перший тип систем передбачає пошук оптимуму щодо об'єкта депозитного менеджменту шляхом штучного введення умовних імпульсів (як правило, шоківих) для формування додаткових масивів даних щодо сценаріїв розвитку системи, у той час як за умови застосування другого типу початковий етап формування системи передбачає визначення цільових параметрів об'єкта депозитного менеджменту, а головним завданням алгоритму адаптації в цьому випадку є мінімізація відхилення між фактичними та еталонними параметрами моделі.

Зважаючи на дуальний характер об'єкта депозитного менеджменту як елемента системи, що включає депозитні ресурси та ризики депозитної діяльності, вважаємо за доцільне здійснювати побудову адаптивної моделі за комбінованим типом, оскільки зазначена особливість об'єкта зумовлює необхідність застосування як умовних імпульсів (стрес-тестування для аналізу рівня потенційного ризику), так і еталонних параметрів (обсягів та структури депозитних ресурсів у розрізі строковості, вартості тощо).

Оскільки в основу інтегрованої моделі покладено системний підхід, то базові принципи її побудови повинні формуватися, виходячи з концептуальних засад системної логіки.

Взаємозалежність та обумовленість процесного та системного підходів щодо організації депозитного менеджменту відображена у принципі ітеративності, за якого функціональна складова системи сформована сукупністю етапів та процесів. Як було зазначено, головним обмеженням концепції ситуаційного управління є припущення щодо наявності адаптивних алгоритмів лише відносно функціонального блоку шляхом модифікації наборів інструментів та методів менеджменту, у той час як керуюча підсистема розглядається як детермінована складова. За таких умов має місце часткова адаптація системи, проте провідні розробки теорії управління підтверджують зростання гнучкості систем та оперативності прийняття рішень при повній адаптації, коли всі елементи системи можуть змінювати властивості та характеристики на динамічному часовому горизонті у випадку зміни стану економічного середовища або параметрів інших підсистем.

Таким чином, для досягнення мети депозитного менеджменту запропонована модель системи повинна бути наділена властивостями повної адаптації та базуватися на принципах ситуаційного підходу:

- ★ *гнучкість* – із метою формування комплексу управлінських рішень моделі та методи, що входять до складу функціональної підсистеми депозитного менеджменту, повинні забезпечувати можливість формування точних прогностичних оцінок щодо стану економічного середовища банку та його внутрішніх умов, а керуюча підсис-

- тема повинна мати ознаку варіативності з огляду на множинність об'єктного поля управління;
- ✦ *безперервність* – основою для прийняття управлінських рішень є не лише аналіз поточної ситуації та прогнози, а й минулий досвід депозитного менеджменту, тобто накопичення ретроспективної інформації повинно відбуватися постійно;
 - ✦ *дуальний зв'язок* – управлінські імпульси сфокусовані на цільовій зміні керованих параметрів для досягнення загальної мети депозитного менеджменту, проте їх формування здійснюється, у тому числі, й за результатами депозитного менеджменту минулих періодів;
 - ✦ *саморегулювання* – механізми адаптації до динаміки середовища розробляються превентивно, а часовий лаг для їх активізації мінімізується за рахунок розробки алгоритмів вибору оптимального сценарію депозитного менеджменту;
 - ✦ *відкритість* – діяльність банку як фінансового посередника передбачає його взаємодію зі стейкхолдерами, тому аналіз їх ринкової чи регуляторної поведінки є одним з основних інструментів формування вхідних параметрів депозитного менеджменту.

Окрім зазначених загальнонаукових принципів, при розробці адаптивної моделі депозитного менеджменту банку необхідно враховувати специфічні принципи, що відображають специфіку цієї сфери діяльності:

- ✦ *необхідна різноманітність* – форми та асортиментний ряд депозитних продуктів повинні задовольняти очікування клієнтів та сприяти реалізації депозитної політики банку, забезпечуючи достатність ресурсів для реалізації його загальної стратегії;
- ✦ *узгодженість операцій* – сфери діяльності банку щодо залучення та розміщення коштів повинні розглядатися у взаємозв'язку, а відповідні внутрішні політики бути узгодженими;
- ✦ *збалансованість* – депозитний менеджмент відбувається з урахуванням рівня суміжних ризиків та спроможності банку виконувати зобов'язання перед клієнтами на перспективу;
- ✦ *ринкова кон'юнктура* – цінова політика при залученні та розміщенні коштів формується з урахуванням ринкової ситуації, а інструменти планування та прогнозування дозволяють виявляти зміну трендів;
- ✦ *ефективність та розвиток* – результативність депозитної діяльності визначається як об'єктивними (некерованими зовнішніми), так і суб'єктивними (внутрішніми характеристиками) факторами, зокрема ефективністю депозитного менеджменту, тому для її максимізації внутрішні процеси та системи повинні знаходитися в постійному розвитку.

Отже, зважаючи на мінливість та невизначеність перспективного стану зовнішнього середовища функціо-

нування банку, система депозитного менеджменту повинна мати властивість адаптації до нових умов та на основі абсорбції можливих загроз і ризиків стабілізувати результати депозитної діяльності в межах, визначених як стратегічними, так і операційними планами.

Для досягнення визначеної мети депозитного менеджменту банку для забезпечення його сталого розвитку на довгостроковому часовому горизонті адаптивну модель системи депозитного менеджменту можна представити:

- ✦ *об'єктною підсистемою* (внутрішньобанківські процеси, спрямовані на залучення та акумулювання тимчасово вільних коштів населення та підприємств, ресурси, що при цьому споживаються, та отримані результати);
- ✦ *суб'єктною підсистемою* (функціональні підрозділи банку, наділені правами по ухваленню необхідних управлінських рішень, пов'язаних із реалізацією відповідальності по виконанню визначених планових показників депозитної діяльності банку);
- ✦ *загальними принципами* системного та ситуаційного підходів до управління та специфічними принципами депозитної діяльності банку;
- ✦ *функціональною підсистемою* (планування, контроль, регулювання, аналіз із вбудованими в них адаптивними механізмами), як це зображено на рис. 2.

Запропонована модель системи передбачає розмежування ефективності та результативності депозитного менеджменту банку, що обумовлюється впливом різних груп факторів: зовнішні умови відображають стан економічного середовища, а їх динаміка є однонаправленою для всіх фінансових посередників (відокремлених підрозділів) у межах одного ринку, хоча результати такої дії можуть мати різні наслідки для різних об'єктів спостереження. Так, ступінь резистивності того чи іншого банку до негативних ринкових трендів значно залежить від впливу сукупності внутрішньобанківських факторів, що відображають рівень управлінських компетенцій.

З урахуванням цього система депозитного менеджменту повинна забезпечувати накопичення ретроспективної інформації про зміни властивостей об'єктів депозитного менеджменту під впливом спектра факторів, що є основою для розробки алгоритмів адаптації та умов їх ініціалізації. Кількісні індекси, що відображають поточну динаміку факторів, є основою для ініціювання змін у діяльності суб'єктної та функціональної підсистем.

Метою аналізу ретроспективних даних є виявлення на основі минулого досвіду можливих відхилень у діяльності системи та пошук шляхів їх усунення при розробці чи внесенні змін до існуючих продуктів, технологій, процесів, технологій задля ідентифікації загроз, оцінки перспектив та оптимізації потенційних параметрів.

Моніторинг суттєвої інформації у вигляді кількісних індексів та якісних сигналів проводиться для поточного виявлення фактичних чи очікуваних подій, що виникають у зовнішньому або внутрішньому середовищі

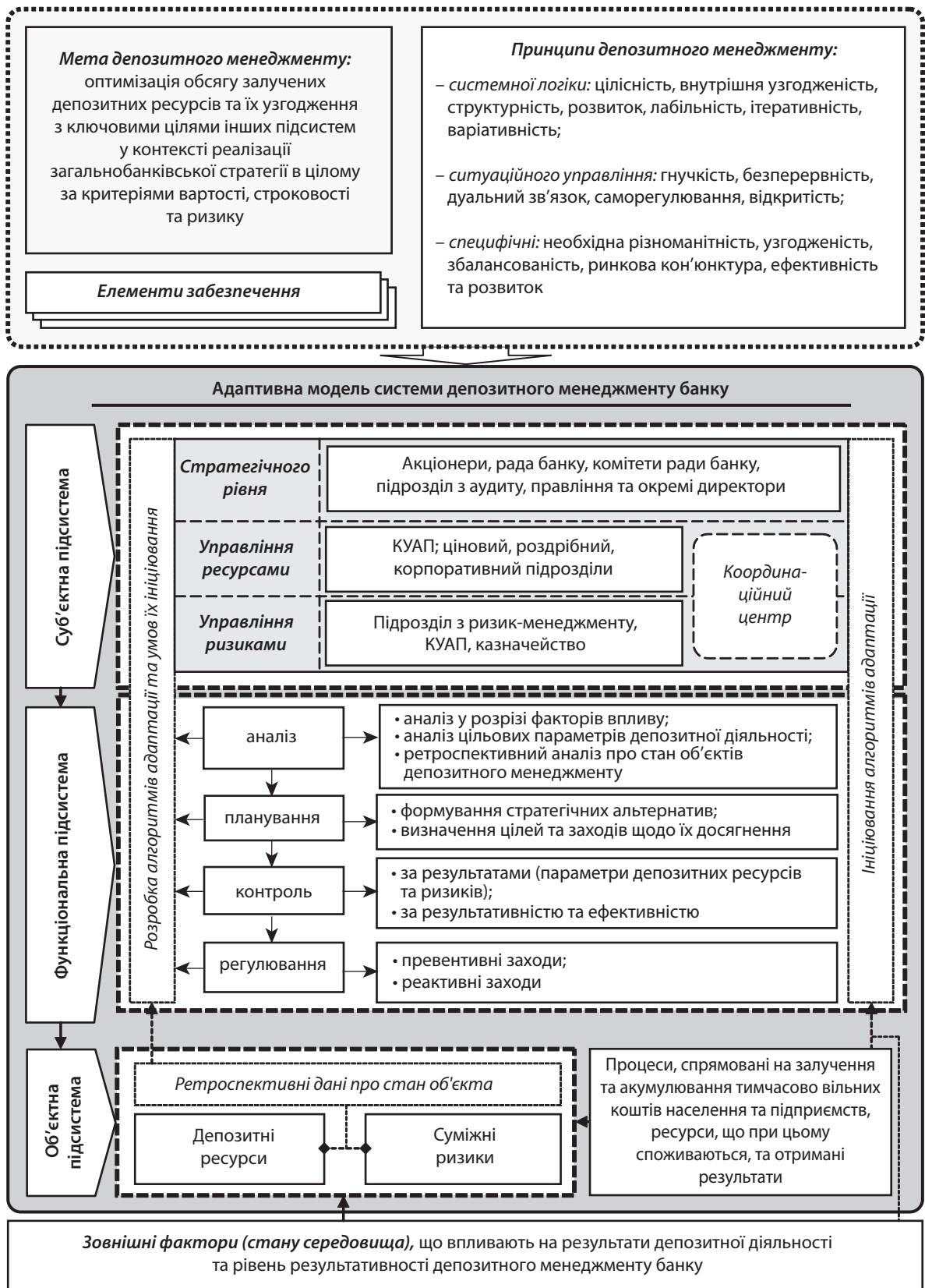


Рис. 2. Інтегрована адаптивна модель системи депозитного менеджменту банку

Джерело: авторська розробка.

банку, що призвели або з високою ймовірністю можуть призвести до порушення цільового стану об'єктів депозитного менеджменту та, як наслідок, до невиконання стратегічних планів за банком в цілому. Регламентация поточного моніторингу факторів повинна відображати:

- ✦ ознаки та критерії значущості інформації, порядок їх встановлення;
- ✦ підрозділи, що несуть відповідальність за збір, консолідацію та подальшу передачу інформації, що визнана суттєвою з позиції депозитного менеджменту банку;
- ✦ технічні засоби та способи трансмісії суттєвої інформації;
- ✦ порядок узагальнення та консолідації суттєвої інформації за банком в цілому та у взаємозв'язку з даними інших систем банківського менеджменту;
- ✦ порядок застосування заходів коригуючого впливу та ініціації адаптивних алгоритмів.

Дані про стан об'єкта спостереження за напрямком «суміжні ризики» є основою для функціонування планово-аналітичного блоку, оскільки забезпечують взаємозв'язок з іншими підсистемами, сприяючи реалізації загальнобанківської стратегії та визначених завдань менеджменту.

Процесні складові контрольного блоку охоплюють одночасний моніторинг результативності та ефективності депозитного менеджменту, оскільки у випадку виявлення відхилень це дозволяють підвищити оперативність ідентифікації проблемних аспектів у розрізі внутрішніх механізмів чи зовнішніх умов.

Зважаючи на варіативність набору об'єктів спостереження, коригуючі впливи можуть бути застосовані як до банку в цілому, так і до окремих його підрозділів: у першому випадку базою порівняння є банки-конкуренти, а в другому – відокремлені підрозділи. При цьому інструменти аналізу та набір вхідних даних можуть відрізнитися, що обумовлено необхідністю виконання вимоги репрезентативності.

До складу суб'єктної підсистеми варто включати органи управління банку, що за своїм функціональним призначенням наділені відповідними повноваженнями з питань депозитного менеджменту. Зауважимо, що перелік та різноманіття суб'єктів у запропонованій моделі системи визначається особливостями сформованого об'єкта депозитного менеджменту, до складу якого включено не лише депозитні ресурси банку, а й суміжні ризики, що виникають при реалізації депозитної політики. Таким чином, сукупність суб'єктів депозитного менеджменту у цій сфері варто диференціювати, з одного боку, за органами стратегічного рівня, що несуть відповідальність за реалізацію довгострокової стратегії розвитку, а, з іншого, – за підрозділами, функціональні обов'язки яких включають управління депозитними ресурсами або ризиками.

ВИСНОВКИ

Отже, зважаючи на функціонування банків у мінливому та невизначеному середовищі, система депозит-

ного менеджменту повинна мати здатність адаптуватися до загроз, що генеруються ним, та завдяки цьому стабілізувати результати депозитної діяльності в допустимих, визначених стратегічними та операційними планами, межах.

Зважаючи на це, у роботі розроблено адаптивну модель системи депозитного менеджменту, представлену об'єктною підсистемою (внутрішньобанківські процеси, спрямовані на залучення та акумулювання тимчасово вільних коштів населення та підприємств, ресурси, що при цьому споживаються, та отримані результати); суб'єктною підсистемою (функціональні підрозділи банку, наділені правами по ухваленню необхідних управлінських рішень, пов'язаних із реалізацією відповідальності по виконанню визначених планових показників депозитної діяльності банку); загальними принципами системного та адаптивного підходів до менеджменту та специфічними принципами депозитної діяльності банку; функціональною підсистемою (планування, контроль, регулювання, аналіз із вбудованими в них адаптивними механізмами).

Застосування цієї моделі дозволяє досягти стратегічних цілей діяльності без загрози втрати конкурентоспроможності та фінансової стійкості банку на основі ефективного використання наявних ресурсів, їх інтеграції та реконфігурації, зміни внутрішньобанківських відносин та процесів. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. **Маслова Н. О., Песляк О. І.** Актуальні проблеми та перспективи депозитної діяльності банків на ринку роздрібних послуг. URL: http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/soc_gum/fkd/2011_1/part1/8.pdf
2. **Вядрова І. М., Волохата В. Є.** Системний підхід в управлінні залученими ресурсами банку. *Економіка і держава*. 2014. № 10. С. 43–48.
3. **Бондаренко Л. А., Онищук К. С.** Необхідність впровадження інновацій при управлінні залученими коштами банку. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/32375/1/240-429-430.pdf>
4. **Аванесова Н. Е., Івашкіна К. М.** Особливості управління депозитними операціями у банку. *Молодий вчений*. 2016. № 1. URL: <http://molodyvchenu.in.ua/files/journal/2016/1/1.pdf>
5. **Ісаєва М. В.** Формування напрямів удосконалення управління депозитними операціями банку на основі побудови «дерева цілей». URL: <http://www.sworld.com.ua/konfer29/1282.pdf>
6. **Шапавалова С. М., Костіна А. І.** Кількісні та якісні аспекти управління ресурсами комерційного банку. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Дала*. 2014. № 1. С. 198–200.
7. **Золотарьова О. В., Гурбич О. В.** Адаптивний механізм формування та реалізації депозитної політики комерційного банку // Збірка тез III Міжнародної науково-практичної конференції «Глобальні проблеми економіки та фінансів» (Київ; Прага; Відень, 30 вересня 2015 р.). Т. 3. С. 20–24.
8. **Кожель Н. О.** Оцінка факторів впливу на процес формування та реалізації депозитної політики банку. *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України*. 2005. Т. 12. С. 223–233.

REFERENCES

Avanesova, N. E., and Ivashkina, K. M. "Osoblyvosti upravlinnia depozytnymy operatsiiamy u banku" [Features of management of Depository operations in Bank]. *Molodyi vchenyi*. <http://molodyvchenyi.in.ua/files/journal/2016/1/1.pdf>

Bondarenko, L. A., and Onyshchuk, K. S. "Neobkhdnist vprovadzhennia innovatsii pry upravlinni zaluchenymy koshchamy banku" [The need for innovation in the management of raised funds of the Bank]. <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/32375/1/240-429-430.pdf>

Isaieva, M. V. "Formuvannia napriamiv udoskonalennia upravlinnia depozytnymy operatsiiamy banku na osnovi pobudovy «dereva tsilei»" [Formation of ways of improving the management of the Deposit operations of the Bank based on the construction of "objectives tree"]. <http://www.sworld.com.ua/konfer29/1282.pdf>

Kozhel, N. O. "Otsinka faktoriv vplyvu na protses formuvannia ta realizatsii depozytnoi polityky banku" [Evaluation of factors influencing the process of formation and implementation of the Bank's Deposit policy]. *Problemy i perspektyvy rozvytku bankivskoi systemy Ukrainy*. Vol. 12 (2005): 223-233.

Maslova, N. O., and Pesliak, O. I. "Aktualni problemy ta perspektyvy depozytnoi diialnosti bankiv na rynku rozdribnykh posluh" [Actual problems and prospects of Deposit of banks on the retail market]. http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/soc_gum/fkd/2011_1/part1/8.pdf

Shapovalova, S. M., and Kostina, A. I. "Kilkisni ta yakisni aspekty upravlinnia resursamy komertsiihnoho banku" [The quantitative and qualitative aspects of resource management of commercial Bank]. *Visnyk Skhidnoukrainskoho natsionalnoho universytetu imeni Volodymyra Dalia*, no. 1 (2014): 198-200.

Viadrova, I. M., and Volokhata, V. Ye. "Systemnyi pidkhdid v upravlinni zaluchenymy resursamy banku" [System approach in management of attracted resources of the Bank]. *Ekonomika i derzhava*, no. 10 (2014): 43-48.

Zolotaryova, O. V., and Hurbych, O. V. "Adaptyvnyi mekhanizm formuvannia ta realizatsii depozytnoi polityky komertsiihnoho banku" [Adaptive mechanism of formation and realization of Deposit policy of commercial Bank]. *Hlobalni problemy ekonomiky ta finansiv*. Vol. 3. Kyiv; Praha; Viden. 2015. 20-24.

УДК 336.22

ТЕОРЕТИКО-ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ ПОДАТКОВОГО КОНТРОЛІНГУ

© 2016 ПАЄНТКО Т. В.

УДК 336.22

Паєнтко Т. В. Теоретико-організаційні засади податкового контролінгу

Метою статті є обґрунтування сутності, принципів, функцій і завдань податкового контролінгу на макрорівні. Доведено, що податковий контролінг – це система інформаційної підтримки та координації управління процесом прийняття рішень, який включає прогнозування і планування, податкове рахівництво, фінансову діагностику, бюджетування, ризик-менеджмент, обмін фінансовою інформацією між центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну податкову і митну політику, іншими організаціями, задіяними в системі контролінгу, та платниками податків. Визначено, що мета податкового контролінгу – комплексна розробка фіскальних технологій та технологій підтримки прийняття рішень у сфері управління податками на основі знань, орієнтованих на цивілізовану співпрацю платників податків та центрального органу виконавчої влади. Обґрунтовано принципи, функції та завдання податкового контролінгу на макрорівні.

Ключові слова: податковий контролінг, функції, принципи, завдання податкового контролінгу.

Рис.: 2. **Табл.:** 2. **Бібл.:** 14.

Паєнтко Тетяна Василівна – доктор економічних наук, доцент, професор кафедри фінансів, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (пр. Перемоги, 54/1, Київ, 03680, Україна)

E-mail: tpayentko@mail.ru

УДК 336.22

Паєнтко Т. В. Теоретико-организационные основы налогового контроллинга

Целью данной статьи является обоснование сущности, принципов, функций и задач налогового контроллинга на макроуровне. Установлено, что налоговый контроллинг – это система информационной поддержки и координации процесса принятия решений. Он включает прогнозирование и планирование, налоговое счетоводство, финансовую диагностику, бюджетирование, управление рисками, обмен финансовой информацией между центральным органом исполнительной власти, обеспечивающим государственную налоговую и таможенную политику, другими организациями, участвующими в системе контроллинга, и плательщиками налогов. Определено, что целью налогового контроллинга является комплексное развитие фискальных технологий и решений в сфере налогов на основе знаний, ориентированных на цивилизованное сотрудничество между налогоплательщиками и центральным органом исполнительной власти. Обоснованы принципы, функции и задачи налогового контроллинга на макроуровне.

Ключевые слова: налоговый контроллинг, функции, принципы, задачи налогового контроллинга.

Рис.: 2. **Табл.:** 2. **Библ.:** 14.

Паєнтко Татьяна Васильевна – доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры финансов, Киевский национальный экономический университет им. В. Гетьмана (пр. Победы, 54/1, Киев, 03680, Украина)

E-mail: tpayentko@mail.ru

UDC 336.22

Paientko T. V. The Theoretical and Organizational Foundations of the Tax Controlling

The article is aimed at substantiation of essence, principles, functions, and tasks of the tax controlling at the macro level. It has been found that the tax controlling is a system of informational support and coordination of the decision-making process. It includes forecasting and planning, tax accounting, financial diagnosis, budgeting, risk management, exchange of financial information between the central body of the executive power, providing the State tax and customs policy, other organizations participating in the system of controlling, and tax payers. It has been determined that purpose of the tax controlling is the integrated development of the fiscal technologies and solutions in the area of taxes on the basis of knowledge, focused on the civilized cooperation between taxpayers and the central body of the executive power. Principles, functions, and tasks of the tax controlling at the macro level have been substantiated.

Keywords: tax controlling, functions, principles, tasks of tax controlling.

Fig.: 2. **Tbl.:** 2. **Bibl.:** 14.

Paientko Tetiana V. – D. Sc. (Economics), Associate Professor, Professor of the Department of Finance, Kyiv National Economic University named after V. Hetman (54/1 Peremohy Ave., Kyiv, 03680, Ukraine)

E-mail: tpayentko@mail.ru