

**ЧЕРНИШОВА**  
Лілія Іванівна  
chernishova\_lila@ukr.net

УДК 336.717.3:336.77.067

**УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ  
ДЕПОЗИТНИХ РЕСУРСІВ БАНКУ ДЛЯ  
ЗМІЦНЕННЯ ЙОГО КРЕДИТНОГО  
ПОТЕНЦІАЛУ**

**МУНТЯН**  
Катерина Павлівна  
ekaterina.muntyan@om.mzeid.in

**MANAGEMENT OF DEVELOPMENT OF  
THE DEPOSIT RESOURCES FOR A  
STRENGTHEN OF THE BANK'S CREDIT  
POTENTIAL**

к.е.н., доцент, Одеський  
національний політехнічний  
університет

DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2020.12.4>

магістр, Одеський національний  
політехнічний університет

**CHERNYSHOVA Liliia Ivanivna** – PhD in Economics, Associate Professor, Odesa National Polytechnic University

**MUNTIAN Kateryna Pavlivna** – master, Odesa National Polytechnic University

Статтю присвячено вивченню тенденцій депозитного ринку України та встановленню взаємозв'язку між депозитним портфелем банку й зміцненням його кредитних позицій. Дана тематика на сьогодні є актуальною, оскільки забезпеченість депозитною базою є запорукою сталої діяльності банків у кризовій економіці України. У роботі представлено управлінські кроки здійснення депозитної політики банку, досліджено тенденції розвитку депозитного та кредитного ринків України, розглянуто ризики, з якими стикається банк під час залучення ресурсів та запропоновані методи управління ними, розроблено управлінські заходи стосовно вдосконалення розвитку депозитної політики банків України.

\* \* \*

Статья посвящена изучению тенденций депозитного рынка Украины и установлению взаимосвязи между депозитным портфелем банка и укреплением его кредитных позиций. Данная тематика на сегодня является актуальной, поскольку обеспеченность депозитной базой является залогом устойчивой деятельности банков в кризисной экономике Украины. В работе представлены управленческие шаги осуществления депозитной политики банка, исследованы тенденции развития депозитного и кредитного рынков Украины, рассмотрены риски, с которыми сталкивается банк при привлечении ресурсов и предложены методы управления ими, разработаны управленческие мероприятия по совершенствованию развития депозитной политики банков Украины.

\* \* \*

The paper is devoted to studying trends in the deposit market of Ukraine and establishing the relationship between the bank's deposit portfolio and strengthening its credit positions. This topic is relevant today, since the security of the deposit base is the key to the sustainable operation of banks in the crisis economy of Ukraine.

The purpose of the paper is to study trends in the development of deposit activities of the banking system of Ukraine, establish the interdependence between the deposit resources of banks and the volume of credit operations to develop effective management measures aimed at developing work in the field of raising funds, taking into account the risk factor, to strengthen the credit potential of banking institutions in the context of the crisis state of the Ukrainian economy.

The paper studies the development trends of the deposit and credit markets of Ukraine. It is noted that the decrease in the credit capabilities of banking institutions in the country is due to a lack of long-term resources, limited access to borrowing on international markets, and a deterioration in the solvency of borrowers.

With this in mind, management steps for implementing the bank's deposit policy are presented. Each of these stages is directly related to the others and is mandatory for the formation of an optimal deposit policy of a credit institution and the correct organization of the deposit process. In turn, as we have determined, the prerequisite and basis for activating work in this direction is the formation of a proper supporting component.

The risks that the bank faces when attracting resources are also considered, methods of managing them are proposed, and management measures are developed to improve the development of the deposit policy of Ukrainian banks.

A certain approach to managing the development of deposit resources of a banking institution will help identify and solve many internal problems of credit institutions, will allow developing tools to strengthen their credit potential, which will allow them to obtain real competitive advantages and ensure a stable position in the market.

**Ключові слова:** депозити, депозитні ресурси, депозитна політика, депозитний ризик, методи управління ризиками, кредитний потенціал

**Ключевые слова:** депозиты, депозитные ресурсы, депозитная политика, депозитный риск, методы управления рисками, кредитный потенциал

**Keywords:** deposits, deposit resources, deposit policy, deposit risk, risk management methods, credit potential

## ВСТУП

Головним завданням для банківської системи будь-якої держави є забезпечення акумуляції та розподілу фінансових ресурсів клієнтів приватного та корпоративного секторів. Мобілізовані вільні грошові кошти

фізичних та юридичних осіб перетворюються на залучений капітал, утворюючи пасиви у балансі банків та слугують базою для формування його кредитного потенціалу. Також від умілого управління кредитним потенціалом залежить не тільки стабільність та роз-

виток окремого банку, а й банківської системи та економіки країни загалом. Адже, на сьогодні головною метою для збереження стабільності у банківському секторі є накопичення необхідних обсягів депозитних коштів, які сприятимуть реалізації стратегічних напрямів розвитку банків України. Оптимальний обсяг залучених фінансових ресурсів на оптимальний строк дозволить банкам не лише забезпечувати виконання активних операцій клієнтів та нараховувати процентну винагороду за вкладками, а також надавати коротко-, середньо- та довгострокові кредити.

Ці фактори з упевненістю дають можливість стверджувати, що раціонально та ефективно розроблена депозитна політика банків та її систематичне вдосконалення позитивно вплине на діяльність кредитних установ у сучасних реаліях. З огляду на вищесказане, дослідження управління розвитку депозитної бази та її вплив на стан кредитного потенціалу є безумовно актуальним у нинішньому динамічному фінансово-економічному просторі.

Питання вдосконалення депозитної діяльності банку та дослідження ефективності управління залученими коштами знайшли своє втілення в працях вітчизняних та закордонних науковців, серед яких О. Бартоша, А. Герасимович, М. Савлук, Ю. Галіцейська, В. Бобиль, О. Дзюблюк, Р. Коцовська, М. Алексеєнко, В. Ричаківська, Р. Міллер, Г. Тосунян, І. Фишер, Д. Уайтинг, Р. Еллер, П. Роуз, Д. Полфреман, Г. Айленбергер, Е. Долан та ін.

Багатьма авторами розглядалися різні підходи стосовно визначеної проблематики. Проте додаткове дослідження впливу депозитних ресурсів та їх достатності на зміцнення кредитних можливостей банків сьогодні є нагальним, оскільки виступає запорукою забезпечення стійкості та надійності не тільки окремо взятого банку, а й економіки країни загалом, а також впливає на формування взаємовідносин кредитних установ із клієнтами у процесі формування їх ресурсної бази.

Головною **МЕТОЮ** статті є дослідження тенденцій розвитку депозитної діяльності банківської системи України, встановлення взаємозалежності між депозитними ресурсами банків та обсягами кредитних операцій для розроблення ефективних управлінських заходів, спрямованих на розвиток роботи в галузі залучення коштів з урахування фактору ризику для зміцнення кредитного потенціалу банківських установ в умовах кризового стану української економіки.

### МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Науковою та методологічною базою для статті є наукові праці, монографії, матеріали фахових видань, ресурси Інтернет, зокрема офіційний сайт Національного банку України. Під час проведення досліджень використано методи аналізу та синтезу, методи кількісного та якісного аналізу, порівнянь, системного аналізу.

### РЕЗУЛЬТАТИ

Обсяги та структура ресурсів банківських установ мають безумовний вплив на їх ефективну діяльність та масштаби операцій, які ними виконуються, оскільки без достатнього розміру капіталу неможливо здійс-

нювати кредитування потреб приватних осіб та корпоративних клієнтів належним способом. Переважну частину ресурсів банку складає залучений капітал, до складу якого входять депозитні кошти клієнтів та довгострокові зобов'язання банку. Управління ним із найменшими можливими витратами й достатність наявних депозитів для фінансування тих кредитів, що банк бажає надати, є важливими показниками ефективності діяльності. Саме депозитні вклади впливають не лише на стабільність установи та її положення на ринку, а також слугують мірою довіри клієнтів та формують імідж банку. Слід зауважити, що розуміння пріоритетів банківських клієнтів – результат їх складної системи прийняття рішень, на яку впливає низка чинників і які проходять через призму загальної системи прийняття рішень у суспільстві. Адже, детальний аналіз депозитів дозволить спрогнозувати напрями кредитної політики комерційного банку для підтримки ліквідності, стабільності й прибутковості банку.

Сьогодення вимагає від банківського сектору тісних зв'язків із виробничим і торговельним секторами економіки, фінансами підприємств та населення та постійного моніторингу їх впливу. Не дивлячись на те, що банкам постійно слід контролювати та підтримувати ліквідні позиції, щоденні ліквідні фонди банку повинні складати приблизно 10 % від загальної суми розміщених у ньому засобів. Оточуюча нестабільність та економічні коливання змушують банківські установи функціонувати в системі часткового резервування, коли певна частина вкладу зберігається у вигляді резерву, а інша сума може бути використана для надання кредитів [1].

Розглянемо та проаналізуємо стан та тенденції розвитку депозитного ринку України з 2010 р. до 2019 р. На рис. 1 відображено розміри депозитів у розрізі валют за вказаний час.

Як свідчать аналітичні дані, протягом розглянутого періоду обсяги депозитів у національній валюті перевищували обсяги депозитів в іноземній. З 2010 р. до 2013 р. спостерігалось поступове зростання розмірів депозитів у обох валютах, проте, починаючи з 2014 р., тенденція змінилася. Ця тенденція – результат погіршення економічної ситуації, розвитку воєнного конфлікту на сході держави та девальвація національної валюти. Проте, попри кризовий стан економіки України, з 2014 р. й до сьогодні депозитний портфель банків поступово зростає у двох визначених компонентах.

Схожа тенденція зберігалася і з розмірами та обсягами депозитних ресурсів банків за строками їх розміщення (рис. 2).

Можна побачити, що до 2013 р. споживачі надавали основну перевагу вкладкам на вимогу, хоча обсяги даних вкладів незначно перевищували вклади до 1 року і більше. Це вказує на нестабільність та вагомий економічний коливання, які відбувалися в цей період. Після економічної кризи настрої клієнтів не змінилися – вклади на вимогу мають тенденцію до збільшення під час значного зменшення обсягів депозитів строком більше 1 року, що значно зменшує кредитні можливості банків.

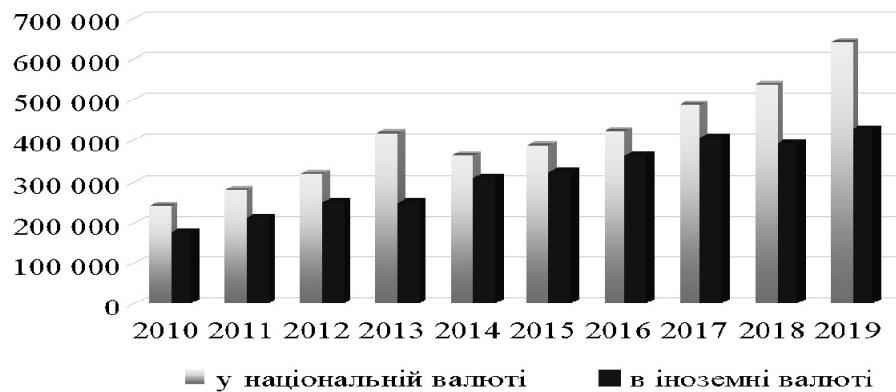


Рис. 1. Депозити резидентів у розрізі валют, тис. грн (за даними [2])

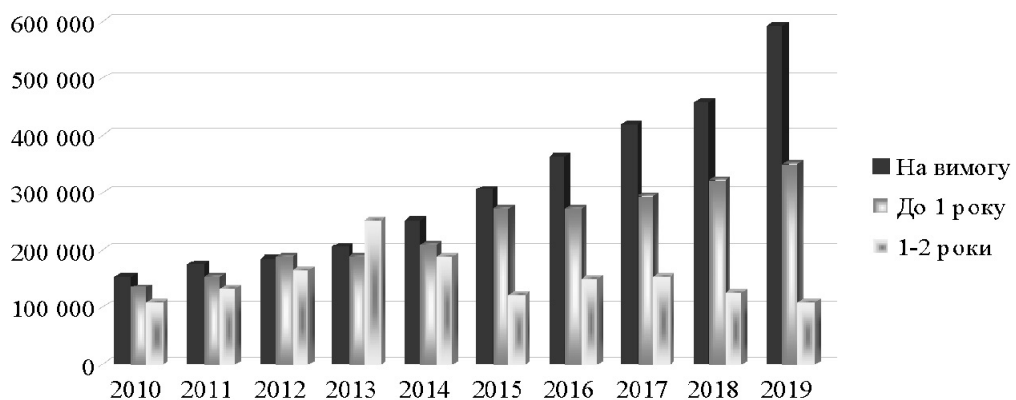


Рис. 2. Депозити резидентів у розрізі строків вкладів, тис. грн (за даними [2])

Частково причиною цього є значна кількість виведених із банківського ринку малих і середніх банків (понад 105), а Фонд гарантування вкладів фізичних осіб здійснив виплати вкладникам лише в розмірі понад 90 млрд грн. Також не останню роль зіграла девальвація гривні відносно провідних валют: євро та долара (за оцінками банківський сектор України ще необхідно докапіталізувати на 120 млрд грн). Усе це значно вплинуло на довіру споживачів, а отже визначило пріоритетність вкладів на вимогу над довгостроковими. Збереження визначеної тенденції обмежуватиме вільний розвиток кредитних можливостей банків та стримуватиме зміцнення кредитного потенціалу.

Розглядаючи середньозважені процентні ставки за депозитами резидентів (рис. 3), можна простежити їх мінливу тенденцію.

Найменший розмір процентної ставки за депозитами спостерігався у 2011 р. (7,3 %), а найбільший – у 2015 р. (11,6 %). Це означає, що у 2015 р. в атмосфері активного розвитку кризових явищ в економіці України банки підвищували процентні ставки за депозитами аби залучити якнайбільше залучених ресурсів та забезпечити власну ліквідність, а у 2011 р. та 2017 р. у процесі стабілізації банківського ринку спостерігалось зменшення розміру ставок за депозитами, яку банки готові були виплатити клієнтам.

Визначена вище динаміка наклала відбиток і на стан кредитів банківських установ (рис. 4).

Обсяг кредитів резидентам у розрізі строків погашення свідчить, що обсяг кредитування населення-резидентів зріс у 2018-2019 рр. (у цей період спос-

терігалось зменшення облікової ставки НБУ). Саме тоді основна частка в кредитному портфелі належала короткостроковим кредитам, а менша – довгостроковим. Це факт невпевненості позичальників у майбутньому. У 2010-2011 рр. був незначний контраст між коротко- та довгостроковими кредитами, чим пояснюється найнижчий розмір середньозваженої депозитної ставки резидентів у річних обчисленнях.

Якщо розглядати кредити резидентам у розрізі валют (рис. 5), то у 2019 р. більша частина кредитів клієнтам була надана у національній валюті, і схоже ця тенденція буде зберігатися у найближчому періоді.

У зв'язку із девальвацією курсу національної валюти, починаючи з 2014 р., обсяги кредитів в іноземній валюті значно зменшились. Лише у 2015 р. спостерігалось переважання обсягів кредитів в іноземній валюті над обсягами в національній. Саме в цей період банки активно залучали кошти клієнтів для відкриття депозитних вкладів, завдяки зростанню облікової ставки НБУ та середньозважених депозитних ставок у річних обчисленнях. Отже, зменшення кредитних можливостей банківських установ країни відбувається внаслідок нестачі довгострокових ресурсів, обмеження доступу до запозичень на міжнародних ринках, погіршення платоспроможності позичальників, а також зниження мотивації банків до кредитування внаслідок існування безризикових високоприбуткових інструментів – ОВДП та депозитних сертифікатів НБУ, частка яких на початок 2018 р. становила 31,19 % чистих банківських активів.

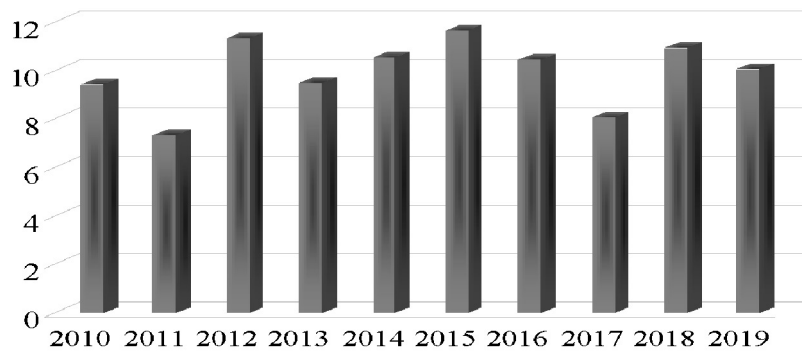


Рис. 3. Середньозважені процентні ставки за депозитами резидентів у річних обчисленнях, % [за даними [2]]

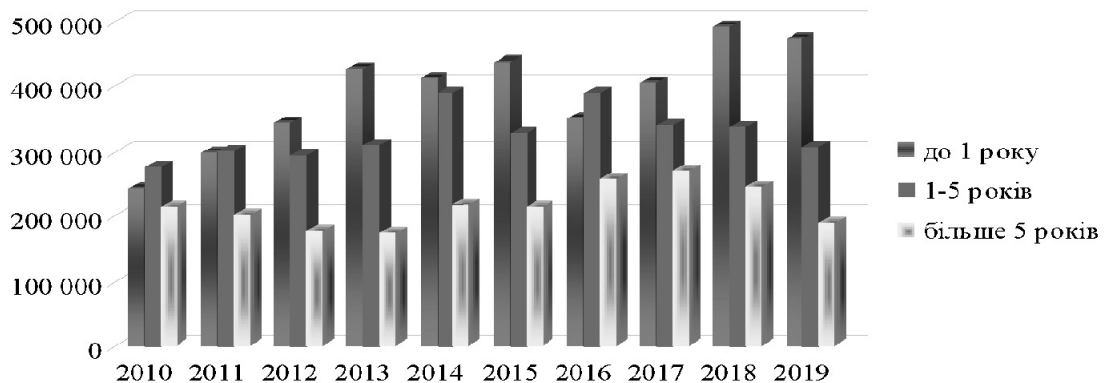


Рис. 4. Обсяг кредитів резидентам у розрізі строків погашення, тис. грн [за даними [2]]

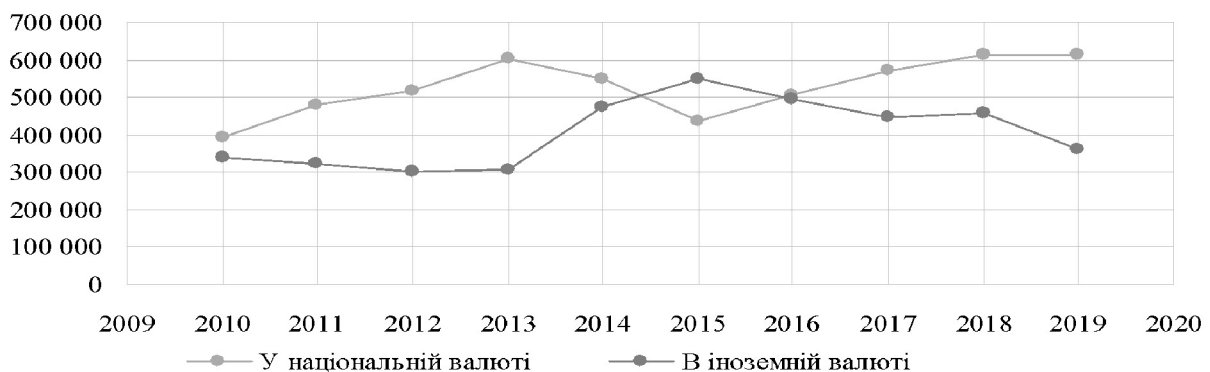


Рис. 5. Обсяги кредитів резидентів у розрізі валют, тис. грн [за даними [2]]

З огляду на це слід зауважити, що вкрай важливим кроком розвитку депозитної діяльності банку є розроблення та реалізація сучасної депозитної політики, яка являтиме собою комплексну програму, план заходів із формування депозитних ресурсів банку, перелік шляхів, методів та форм їх здійснення, процедур стосовно визначення конкурентних позицій на банківському ринку та способів забезпечення стійкості та надійності ресурсної бази. Визначений інструментарій дозволить вплинути на кредитні можливості банківської установи, оскільки структура кредитного потенціалу банку в загальному вигляді залежить:

по-перше, від сукупності фінансових потоків, які здійснюють чи можуть здійснити кредитні установи, виконуючи акумуляцію та перерозподіл коштів та за-

безпечуючи інтереси власників, клієнтів, кредиторів та інвесторів, органів влади, іноземних держав та світових організацій;

по-друге, від рівня підготовки персоналу, професіоналізму менеджменту, можливості сповна використовувати наявні фінансові ресурси установи для досягнення поставлених стратегічних і тактичних цілей у галузі кредитної політики банку.

Для ефективної реалізації заходів депозитної політики необхідно формувати чітку послідовність дій з приводу її розроблення та функціонування. З цією метою пропонується декілька управлінських етапів впровадження депозитної політики у банківській установі на основі принципів системності, узгодженості та послідовності (рис. 6).



Рис. 6. Запропоновані управлінські етапи здійснення депозитної політики банку [розробка авторів]

Кожен із визначених етапів безпосередньо пов'язаний з іншими і є обов'язковим для формування оптимальної депозитної політики кредитної установи і правильної організації депозитного процесу. Також, як визначено нами, передумовою й базисом активізації роботи у даному напрямку є формування належного забезпечуючого компонента, вказаного під відповідним управлінським кроком.

У разі розроблення й реалізації політики в галузі залученого капіталу, спрямованої на зміцнення кредитного потенціалу банкам слід дотримуватися встановлених умов ліквідності балансу з урахуванням діючої законодавчої бази й таких аспектів:

- депозитні операції повинні бути погоджені за термінами й сумами з активними операціями та проводитися з метою одержання банком максимального прибутку (поточного й перспективного);
- слід прагнути мінімізувати вільні кошти на депозитних рахунках;
- рекомендується диверсифікація спектру депозитних операцій, надання додаткових послуг чи пільг для збільшення числа клієнтів і розмірів внесків;
- варто провести спеціальний детальний контроль за припливом коштів і їх подальшим розміщенням, залучаючи методи прогнозування;
- потрібне постійне вишукування шляхів та засобів зменшення відсоткових витрат у залучених ресурсах, проведення гнучкої процентної політики.

Досліджуючи співвідношення структурних складників банківського капіталу, кредитна установа беззаперечно зіштовхується з появою ризиків у діяльності. На сьогодні в умовах кризових явищ в українській економіці, стає актуальним вивчення депозитних ризиків банків та методів управління ними. Депозитний ризик є загрозою для втрати ліквідності банку, адже

вилучення депозитних коштів спричинятиме зменшення його ресурсної бази, що зі свого боку використовується для виконання активних операцій, зокрема кредитування. Депозитні ризики також мають негативний вплив на конкурентоспроможність банку, оскільки вкладники втрачають інтерес та довіру до фінансової установи та звертаються за послугами до конкурентів.

Умовно депозитні ризики можна розділити на 2 види: зовнішні та внутрішні. Вони включають:

- зовнішні: ризик економічної та політичної нестабільності держави, форс-мажор, зміни у законодавстві, посилення конкуренції, зниження довіри до банків, зниження платоспроможності населення;
- внутрішні: некваліфікованість та некомпетентність працівників, зниження якості обслуговування клієнтів, зниження якості та асортименту депозитних послуг, фінансові проблеми у банку, операційно-технічні проблеми.

Управління депозитними ризиками передбачає застосування комплексу управлінських методів, які сприятимуть покращенню ситуації з ресурсною базою банку. Для управління депозитними ризиками пропонується використовувати наступні методи у роботі банківських установ:

- входження банку до складу учасників Фонду гарантування вкладів фізичних осіб;
- розроблення асортименту депозитних послуг для клієнтів із вигідними пропозиціями та програмами лояльності;
- навчання персоналу ефективним продажам та обслуговуванню клієнтів;
- оновлення та модернізація програмного забезпечення та технічних засобів банківських установ.

У табл. 1 визначимо відповідність застосування даних методів управлінню депозитним ризикам.

Таблиця 1

## Застосування управлінських методів для зменшення депозитних ризиків банківських установ

[розробка авторів]

Методи управління ризиками Ризики	Входження банку до складу учасників ФГВФО	Розробка вигідного асортименту депозитних послуг	Навчання персоналу	Оновлення та модернізація ПО та ТЗ
Економічна та політична нестабільність у державі	+	+	–	–
Форс-мажор	+	+	–	–
Зміни в законодавстві	+	–	–	–
Посилення конкуренції	–	+	+	+
Зниження довіри до банків	+	+	+	+
Зниження платоспроможності населення	–	+	–	–
Некваліфікованість та некомпетентність персоналу	–	–	+	+
Зниження якості обслуговування клієнтів	–	+	+	+
Зниження якості та асортименту депозитних послуг	–	+	+	+
Фінансові проблеми в банку	+	+	+	+
Операційно-технічні проблеми	–	–	–	+

Отже, нами представлено методи управління депозитними ризиками та їх застосування залежно від галузі ризику. Серед них найбільш універсальними є ті, що спрямовані на внутрішні зміни у банківській установі, а саме розширення асортименту депозитних послуг та оновлення й модернізація програмного забезпечення та технічних засобів.

Дослідивши основні депозитні ризики банків та методи управління ними, визначимо ключові напрями вдосконалення розвитку депозитної політики банків України:

- запобігання використанню банківських установ для підтримки протизаконної діяльності;
- покращення інвестиційного та підприємницького клімату в державі;
- розробка законодавства, що гарантує захист вкладників від шахрайства;
- забезпечення нарошуванню коштів ФГВФО;
- вдосконалення структури банківського сектору;
- оптимізація співвідношення депозитних та кредитних ставок;
- вдосконалення систем управління ризиками (організаційно-методичного забезпечення системи моніторингу та розмежування складових ризиків);
- зменшення операційних витрат банків;
- вдосконалення маркетингової політики управління залученням депозитів (впровадження нових продуктів, рекламна кампанія тощо).

Визначений підхід до управління розвитком депозитних ресурсів банківської установи сприятиме виявленню та розв'язанню багатьох внутрішніх проблем кредитних установ, дозволить розробити інструментарій для зміцнення їх кредитного потенціалу, що дозволить одержувати реальні конкурентні переваги та забезпечувати стійку позицію на ринку.

**Список використаних джерел**

1. Дзюблюк О.В., Михайлюк Р.В. Фінансова стійкість банків як основа ефективного функціонування кредитної системи: монографія. Тернопіль: Терно-граф, 2009. 316 с.
2. Данні фінансового сектору. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial/data-sector-financial>
3. Корнієнко О.В. Депозитний ризик та шляхи його мінімізації. *Науковий вісник: Фінанси, банки, інвестиції*. 2013. № 1. С. 107–111. URL: <http://fbi.cfuv.ru/wp-content/uploads/2017/09/016korn.pdf>
4. Подплітний В.В. Напрями підвищення ефективності депозитної політики банків. *Наукові праці КНТУ. Економічні науки*. 2009. Вип. 16. Ч.1. С. 145–150. URL: [http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/Npkntu\\_e\\_2009\\_16\(1\)\\_26.pdf](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Npkntu_e_2009_16(1)_26.pdf)

**References**

1. Dziubliuk O.V., Mikhailyuk R. V. Financial stability of banks as a basis for the effective functioning of the credit system: monograph. Ternopil, 2009. 316 p. (in Ukrainian).
2. Financial Sector data. Official site of the National Bank of Ukraine. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial/data-sector-financial> (in Ukrainian).
3. Korniienko O.V. Deposit risk and the ways to minimize it. *Scientific Bulletin: Finance, Banking, Investment*. 2013. Vol. 1. pp. 107–111. URL: <http://fbi.cfuv.ru/wp-content/uploads/2017/09/016korn.pdf> (in Ukrainian).
4. Podplietnii V.V. Ways of improving the efficiency of banks' deposit policy. *Scientific works of KNTU. Economic sciences*. 2009. Vol. 16. Part 1. pp. 145–150. URL: [http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/Npkntu\\_e\\_2009\\_16\(1\)\\_26.pdf](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Npkntu_e_2009_16(1)_26.pdf) (in Ukrainian).