

---

**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА**

---

УДК 336.717.3

**Р. В. Лавров,**  
к.э.н., ст. преподаватель**УПРАВЛЕНИЕ ДЕПОЗИТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ  
КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА**

*В статье исследованы теоретические аспекты управления депозитными операциями коммерческого банка. Рассмотрены ценовые и неценовые методы управления привлеченными средствами.*

**Ключевые слова:** депозиты, депозитная ставка, депозитная политика.

**Р. В. Лавров,**  
к.е.н., ст. викладач**УПРАВЛІННЯ ДЕПОЗИТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ  
КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ**

*У статті досліджено теоретичні аспекти управління депозитними операціями комерційного банку. Розглянуто цінові та нецінові методи управління залученими коштами.*

**Ключові слова:** депозити, депозитна ставка, депозитна політика.

**R. Lavrov,**  
PhD in Economics, senior lecturer**THE MANAGEMENT OF COMMERCIAL BANK  
DEPOSIT ACTIVITY**

*The theoretical aspects of deposit banking management in commercial banks are examined in the article. The price and non-price methods of liabilities management are also considered.*

**Keywords:** deposits, deposit rates, deposit policy.

**Постановка проблеми.** Специфика деятельности коммерческого банка заключается в том, что подавляющая часть его ресурсов формируется за счет заемных средств. При этом важную роль в структуре привлеченных средств банковских учреждений играют депозиты.

Возможности банков в привлечении средств не безграничны и регламентируются центральным банком любого государства. Так, согласно Инструкции № 368 "О порядке регулирования деятельности банков в Украине" от 28 августа 2001 года Национальный банк Украины установил ряд таких обязательных экономических нормативов, как норматив достаточности капитала, максимального размера кредитного риска на одного заемщика, максимального размера привлеченных денежных вкладов (депозитов) населения и др. Особенно регламентирована деятельность банков по привлечению средств населения.

В условиях использования преимущественно бюджетных средств на цели нового строительства, технического перевооружения, расширения и реконструкции производства отсутствовала потребность в аккумуляции сро-

---

**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА**

---

чных вкладов как источника средне- и долгосрочных банковских кредитных вложений. Однако переход к двухуровневой банковской системе, создание экономически самостоятельных коммерческих банков, перевод хозяйств на принципы самофинансирования обозначили проблему формирования пасивов как одну из наиболее актуальных в работе банков.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Теоретические и практические аспекты этой проблемы, в частности формирование банками депозитных ресурсов, методы управления привлеченными средствами, активизация депозитной деятельности банков, исследовались в работах отечественных и зарубежных ученых: Г. Асхауера, И. Бланка, О. Васюренко, В. Гееца, А. Герасимовича, О. Зарубы, А. Мороза, Л. Примостки, П. Роуза, М. Савлука, Дж. Синки, В. Усоскина и др.

При существующем механизме формирования депозитной политики банка в Украине, даже с учетом высокого профессионализма менеджеров и применения современных рекомендаций по ведению финансовых дел, существует все еще значительная степень риска. Нынешний механизм разработки и воплощения депозитной политики на уровне банков не в полной мере отвечает современным требованиям банковской деятельности и не имеет необходимой методологической основы. Соответственно, дискуссионными остаются вопросы определения оптимальной депозитной ставки и формирования депозитной политики в условиях растущей конкуренции.

**Постановка задачи.** Целью статьи является изучение механизмов управления депозитной политикой коммерческих банков на современном этапе развития экономики Украины.

**Изложение основного материала.** Привлеченные банками средства разнообразны по составу, но главным их видом являются средства, привлеченные на определенный срок в процессе работы с клиентурой (так называемые депозиты). Размер вознаграждения, выплачиваемого клиенту по срочному вкладу, зависит от срока, суммы депозита и выполнения вкладчиком условий договора. Чем дольше срок и чем больше сумма вклада, тем больше размер вознаграждения. Действующая практика предусматривает оформление срочных вкладов на 1, 3, 6, 9 и 12 месяцев или многолетние сроки. Такая детальная градация стимулирует вкладчиков к рациональной организации собственных средств и превращение их во вклады, а также создает банкам условия для управления своей ликвидностью [2].

Процесс управления депозитными операциями предполагает наличие комплекса стратегических и тактических мер, которые осуществляют коммерческие банки с целью аккумуляции временно свободных денежных средств клиентов для создания собственных кредитных ресурсов. Альтернативность вариантов проведения депозитных операций относительно конкретных юридических и физических лиц обеспечивает надежность и постоянство источников формирования ресурсов банка.

Предпосылкой эффективного управления депозитными операциями является расширение сети и видов депозитных счетов, удовлетворение потребностей клиентов в различных банковских услугах, предоставление гарантий вкладчикам через систему страхования депозитов и т.п. При этом режим функционирования депозитных счетов в банке должен отвечать самым высоким стандартам индивидуального обслуживания клиентов и осуществлению депозитных операций в упрощенном порядке [1; 4].

Стратегическое управление депозитами предусматривает учет всего комплекса факторов, которые создают внешнюю среду для банковской деятельности и включает мероприятия, направленные на увеличение доли бан-

---

**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА**

---

ка на рынке депозитов. К тактическим инструментам управления депозитными операциями относятся меры улучшения внутренней организации депозитной работы банка:

- совершенствование порядка выполнения депозитных договоров;
- улучшение работы персонала банка, который занимается пассивными операциями;
- внедрение новых форм работы с клиентами;
- снижение вероятности риска и нерациональных решений и т.п.

Другими словами, стратегическое управление депозитной деятельностью банка предусматривает исследование депозитного рынка, регулирование спроса и предложения на депозитные услуги. В основе тактического управления депозитными операциями банка лежит, в первую очередь, налаживание четкого мониторинга количества и качества своего депозитного портфеля [9].

Характерной чертой депозитных операций является активная роль клиента банка, который самостоятельно определяет размер вклада, т.е. часть своих доходов, которую он направляет на сбережения. Поэтому важное место в процессе управления депозитными операциями коммерческого банка должны занимать меры воздействия на экономическое поведение потенциальных вкладчиков. Очевидно, что порядочность и честность банка относительно клиентов должны быть нормой, даже в самых неблагоприятных ситуациях для банковской деятельности.

На формирование срочных депозитов также могут влиять ряд факторов, в частности количество клиентов, количество счетов, изменение валютных курсов. В свою очередь, можно выделить факторы, влияющие на количество клиентов банка и впоследствии определяющие величину остатков средств на счетах. К таким факторам относятся макроэкономические показатели развития страны (например, уровень инфляции, доходов населения). Таким образом, особенности формирования остатков на счетах клиентов объясняются влиянием как количественных, так и качественных факторов. При этом необходимо отметить, что не все факторы, влияющие на уровень остатков средств на счетах клиентов, поддаются количественному оцениванию. Так, риск репутации банка, юридический риск, качественные факторы (например, смена руководства банка) такой оценке не поддаются [3].

В целях обеспечения необходимой структуры, объема и уровня расходов по депозитным обязательствам банковский менеджмент применяет различные методы управления привлеченными средствами – ценовые и неценовые.

Ценовые методы предполагают использование процентной ставки по депозитам как главного инструмента в конкурентной борьбе за свободные денежные средства физических и юридических лиц. Повышение предлагаемой банком ставки позволяет привлечь дополнительные ресурсы, тогда как удержание или снижение депозитной ставки происходит при условии перенасыщения банка ресурсами или отсутствия прибыльных направлений их размещения.

Для неценовых методов управления привлеченными средствами банка характерно применение разнообразных приемов поощрения клиентов, которые напрямую не связаны с изменением депозитных ставок:

- реклама;
- повышение уровня и комплексность обслуживания;

---

**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА**

---

- расширение ассортимента банковских продуктов;
- предоставление дополнительных бесплатных услуг;
- расположение филиалов в местах, приближенных к клиентам;
- приспособление графика работы к потребностям клиентов.

Кроме того, банки прибегают к таким приемам, как проведение лотереи среди клиентов, бесплатная рассылка выписок по счетам, открытие депозитов новорожденным как подарок от банка, оборудование бесплатных автомобильных стоянок возле банка, установка банкоматов в публичных местах, проведение безналичных расчетов с помощью пластиковых карт, отправка клиентам поздравлений и подарков к праздникам от имени руководства банка и т.п.

Следует отметить, что неценовые методы управления базируются на маркетинговых исследованиях того сегмента рынка, который обслуживается банком, изучении потребностей клиентуры, разработке новых финансовых инструментов и операций. При этом использование неценовых методов требует значительных затрат. Поэтому, выбирая метод управления привлеченными средствами, руководство банка должно сравнивать расходы, связанные с повышением депозитной ставки с издержками, которые будут сопровождать внедрение неценовых приемов. Однако на практике эти два метода могут применяться параллельно [7].

По нашему мнению, в условиях обострения конкурентной борьбы в банковской сфере должное внимание необходимо уделять именно неценовым методам управления, поскольку повышение депозитных ставок имеет ограничения и применение этого метода управления не всегда возможно.

Быстрое развитие неценовых методов управления наблюдалось в США после принятия в 1933 году Закона Гласса-Стигола, отдельные положения которого были направлены на защиту банков от чрезмерной конкуренции в сфере привлечения средств во избежание их банкротства. Однако, как показала практика, жесткое регулирование размера процентных ставок по банковским депозитам не дало желаемых результатов, а привело к установлению скрытых ставок и поиску новых методов привлечения средств – выпуску коммерческих бумаг. Лишь в 1980 году Конгресс США принял Закон о дерегулировании депозитных учреждений, которым снимались ограничения относительно уровня выплат по депозитам. Таким образом, объективная необходимость поиска новых источников и способов финансирования способствовала усовершенствованию неценовых методов управления привлеченными средствами [8; 10].

В отличие от развитых стран в Украине банки отдают предпочтение именно ценовым методам управления, поскольку депозитные ставки централизованно не регулируются и устанавливаются самостоятельно менеджментом банка в зависимости от потребности в привлеченных средствах. Поэтому очевидно, что депозитные ставки значительно отличаются между собой не только в динамике, но и от банка к банку [6].

В зависимости от вида депозитного счета, срока размещения средств на депозите и суммы вклада банки устанавливают дифференцированные ставки. Ценообразование по депозитным обязательствам банка основывается на анализе соотношения между депозитной ставкой и расходами банка на обслуживание каждого вида депозитных счетов. Если операционные расходы банка по счету значительные (например, расчетным счетам клиента), то ставка будет низкой или вообще проценты не будут выплачиваться. Иногда расходы по обслуживанию депозита банк перекладывает на

---

**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА**

---

клиента, взыскивая фиксированное комиссионное вознаграждение за проведение каждой операции, а проценты выплачивает за остатком средств на клиентском счете.

Уровень депозитной ставки зависит от многих факторов, в частности спроса и предложения денежных средств на рынке, спроса на кредиты, нормы обязательных резервов по обязательствам банка, обязательных требований НБУ относительно соотношения вкладов физических лиц и регулятивного капитала банка, структуры и условий вклада, правил учета и налогообложения доходов, завышенного уровня процентных ставок инсайдером банка, уровня конкуренции, демпинговой политики отдельных банков, которые только выходят на рынок и стремятся любой ценой завоевать свое место, необоснованно повышая депозитные ставки.

Банк, устанавливая депозитную ставку, должен учитывать то, что владелец денежных сбережений рассматривает различные варианты вложения средств: предпринимательскую деятельность, покупку реальных активов (недвижимость, автомобили и т.п.), приобретение ценных бумаг, предоставление займов. Соответственно инвестор, выбирая один из вариантов, стремится компенсировать потерянные возможности получения дохода, которые предусматривались в других вариантах.

Поэтому, чтобы заинтересовать вкладчика в размещении денег в банке и заставить отказаться от других вариантов, необходимо компенсировать ему средний уровень доходности в экономике страны. Считается, что этот уровень почти равен реальным темпам экономического роста за определенный период и отражает истинный экономический рост в противовес инфляционному обесцениванию. Таким образом и определяется реальная процентная ставка заемных средств. Экономисты подсчитали, что реальные темпы роста для стабильной экономики находятся в пределах 2,5-4,0 %. Более высокие темпы экономического роста могут быть достигнуты некоторыми экономиками на определенных этапах развития, но периоды такого интенсивного подъема, как правило, непродолжительные [5].

По отдельным видам срочных депозитных счетов величина процентной ставки определяется суммой, сроком вклада, спецификой функционирования счета, объемом и характером сопутствующих услуг и зависит от соблюдения клиентом условий договора. Определяющим фактором при установлении размера процентной ставки по срочным вкладам является срок, на который размещены средства: чем длительнее срок, тем выше уровень процента. Также существенным моментом является частота выплаты процентов: чем чаще осуществляются выплаты, тем ниже уровень процентной ставки.

Для расчета и выплаты процентов существует несколько методов. Традиционным видом начисления являются простые проценты, когда в качестве базы для расчета используется фактический остаток вклада. Исходя из предусмотренного договором процента, происходит расчет и выплата дохода по вкладу с установленной периодичностью.

Другим видом расчета являются сложные проценты (начисление процента на процент). В этом случае после окончания расчетного периода на сумму вклада начисляется процент и полученная величина присоединяется к сумме вклада. В следующем расчетном периоде процентная ставка применяется к новой, возросшей на сумму начисленного ранее дохода, базе. Сложные проценты используются в случае, если фактическая выплата дохода осуществляется в конце срока действия вклада.

---

**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА**

---

Довольно привлекательным для вкладчиков является применение процентной ставки, прогрессивно возрастающей в зависимости от времени фактического нахождения средств во вкладе. Такой порядок начисления дохода стимулирует увеличение срока хранения средств и защищает вклад от инфляции.

Отдельные банки с целью компенсации инфляционных потерь предлагают выплату процентов вперед. В данном случае вкладчик при размещении средств на определенный срок сразу же получает принадлежащий ему доход. Если договор будет расторгнут досрочно, то банк пересчитает проценты по вкладу, а переплаченные суммы будут удержаны из суммы вклада.

В целях стимулирования привлечения средств, кроме гибкой процентной политики, банки должны создавать своим вкладчикам гарантии надежности размещения средств на вклады путем образования страховых фондов или страховых резервов. Для обеспечения защиты интересов вкладчиков и предоставления гарантий компенсации средств в случае банкротства банков в Украине создан Фонд гарантирования вкладов физических лиц. Его ресурсы формируются за счет полугодовых выплат участникам в размере 0,25 % от общей суммы вкладов банка. Однако ситуация в конце 2008 – начале 2009 годов продемонстрировала несовершенство механизма защиты вкладчиков и несостоятельность фонда обеспечить своевременный возврат средств из банков. Так, согласно существующего порядка, выплаты из Фонда гарантирования вкладов начинаются лишь после начала процедуры ликвидации банка. При этом от момента несостоятельности банка выплачивать средства своим вкладчикам до ликвидации могут пройти годы. Поэтому проблема страхования депозитов остается актуальной.

**Выводы.** Депозиты являются основным способом аккумуляции ресурсов банка. В Украине наиболее распространенными остаются срочные депозиты со сроком размещения до 1 года. Соответственно управление депозитными операциями является одной из важных составляющих деятельности банка, а правильно выбранная депозитная политика может быть существенным конкурентным преимуществом. Одновременно на формирование депозитов влияет много макроэкономических и внутрибанковских факторов, которые напрямую не связаны с привлечением средств (репутация банка, состояние корпоративного управления и т. д.).

Выделяют два механизма управления депозитной политикой: ценовые и неценовые методы. Сущность ценовых методов заключается в использовании процентной ставки по депозитам как главного инструмента, тогда как неценовые методы включают маркетинг, рекламу, высокий уровень обслуживания, развитие сети отделений и инфраструктуры, а также предоставление дополнительных услуг, в т. ч. прямо не связанных с банковской деятельностью. Совершенствование и применение неценовых методов характерно для банковских систем развитых стран, в которых возможности по управлению процентной ставкой ограничены законодательными или экономическими факторами.

Для Украины на данный момент развития свойственным является применение, прежде всего, ценовых методов регулирования депозитов. Вместе с тем, неценовые методы управления становятся все популярнее, ведь обострение конкурентной борьбы и снижения общего уровня доходности побуждает банки к поиску новых приемов поощрения клиентов. Отечественные банки применяют такие виды процентов, как простые, сложные, прогрессивно возрастающие, а также выплата процентов вперед.

---

**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА**

---

Важной проблемой развития депозитов в Украине является несовершенство системы страхования вкладов. Несмотря на существование Фонда гарантирования вкладов физических лиц, механизм осуществления выплат не позволяет проводить их сразу при возникновении проблем в банке. В свою очередь, это приводит к существенным задержкам в выплатах сбережений (иногда задержки достигают нескольких лет), что не добавляет надежности и доверия к банковской системе.

**Литература**

1. Аналіз банківської діяльності: підруч. / А. М. Герасимович, М. Д. Алексеєнко, І. М. Парасій-Вергуненко та ін.; за ред. А. М. Герасимовича. – К.: КНЕУ, 2003. – 599 с.
2. Васюренко О. В. Депозиты как основной источник привлечения средств коммерческими банками / О. В. Васюренко // *Фінанси України*. – 2006. – № 11. – С. 88-92.
3. Версаль Н. І. Особливості формування депозитних ресурсів банками України / Н. І. Версаль // *Фінанси України*. – 2009. – № 12. – С. 89-95.
4. Дмитриева Е. А. Депозитные операции в системе услуг коммерческого банка: проблемы их эффективности / Е. А. Дмитриева // *Банківська справа*. – 2005. – № 2. – С. 18-23.
5. Дмитриева О. А. Оптимізація депозитної діяльності комерційного банку / О. А. Дмитриєва // *Фінанси України*. – 2008. – № 5. – С. 15-17.
6. Кожель Н. Основні тенденції змін у структурі вкладів на українському депозитному ринку як свідчення зміцнення довіри до банків / Н. Кожель // *Вісник НБУ*. – 2004. – № 11. – С. 43-48.
7. Мельникова І. М. Маркетингові аспекти формування депозитної бази комерційного банку / І. М. Мельникова // *Банківська справа*. – 2005. – № 3. – С. 40-41.
8. Неізнана О. В. Операції комерційних банків по залученню коштів: сучасні технології та світові тенденції розвитку / О. В. Неізнана // *Фондовий ринок*. – 2007. – № 31. – С. 2-5.
9. Роуз Питер С. Банковский менеджмент / Питер С. Роуз; пер. с англ. – М.: Дело, 2005. – 768 с.
10. Сімонова О. Л. Модель управління якістю депозитних послуг комерційного банку / О. Л. Сімонова // *Банківська система України: теорія і практика становлення*. Зб. наук. праць в 2 т. – Суми: Ініціатива, 2007. – Т. 2. – С. 520-528.

Надійшла 23.12.2011 р.