

УДК 336.717.3

**А. А. Шелюк, аспірантка**  
*ДВНЗ “Українська академія банківської справи НБУ”*

## **ФУНКЦІОНАЛЬНА МОДЕЛЬ ДЕПОЗИТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ БАНКУ**

*У статті обґрунтовано необхідність дослідження інструментів депозитного менеджменту у взаємозв'язку із функціями фінансового менеджменту, що дозволить істотно впливати на наслідки прийняття управлінських рішень і сприятиме підвищенню ефективності діяльності банку.*

*Ключові слова: депозитний менеджмент, залучені ресурси, функціональна модель.*

**Постановка проблеми.** Нестабільність фінансових ринків, збитковість підприємств, низький рівень доходів населення породжують необхідність детального вивчення та аналізу депозитного менеджменту банку, оскільки депозитні ресурси є джерелом поповнення ліквідності та створюють умови для повноцінного відновлення кредитування економіки. Слід зазначити, що депозитний менеджмент має важливе значення в системі фінансового менеджменту банку, оскільки депозитні ресурси є мірилом довіри населення до банку та основним джерелом для здійснення активних операцій банку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню проблем депозитної бази банку та управлінню депозитними ресурсами присвячені роботи таких вітчизняних і зарубіжних вчених, як О. М. Бартош [1], І. В. Белова [2], Ю. М. Галіцейська [3], У. Я. Груздевич [4], О. А. Дмитрієва [5], Н. П. Дребот [6], О. М. Колодізев [7] та інших. Разом з тим особливості реалізації депозитного менеджменту як складової банківської діяльності практично не розкриті, що підвищує актуальність даного дослідження.

**Метою статті** є дослідження інструментів депозитного менеджменту у взаємозв'язку із функціями фінансового менеджменту, що дозволить істотно впливати на наслідки прийняття управлінських рішень і сприятиме підвищенню ефективності діяльності банку.

**Виклад основного матеріалу.** На підставі аналізу наявних наукових розробок у сфері організації системи депозитного менеджменту та враховуючи особливості функціонування банків, автором запропоновано підхід до комплексного управління депозитною діяльністю банку на основі формування функціональної моделі, яка забезпечує взаємодію всіх інструментів депозитного менеджменту.

Запропонована функціональна модель має охоплювати заходи депозитного менеджменту (починаючи від формулювання завдань і закінчуючи реалізацією обраного варіанта депозитної діяльності банку) та передбачає використання таких його інструментів: аналіз, планування, робота із залучення клієнтів і контроль у процесі прийняття управлінських рішень щодо депозитної бази та депозитних ризиків.

Для забезпечення ефективного функціонування системи депозитного менеджменту необхідно чітко визначити та сформулювати мету, завдання та об'єкти управління.

Основною метою впровадження системи депозитного менеджменту банку повинна бути організація депозитної діяльності, спрямована на оптимізацію ресурсної бази банку та підвищення ефективності функціонування, враховуючи стратегічні цілі та завдання.

До завдань, які повинні забезпечити досягнення даної мети, слід віднести такі:

1. Виконання вимог НБУ щодо дотримання встановлених економічних нормативів.

2. Недопущення наявності в банку коштів, які не приносять доходу, крім тієї її частини, яка забезпечує формування обов'язкових резервів.

3. Підтримка певного співвідношення між власними і залученими коштами. Надмірна наявність залучених коштів збільшує ризик і підвищує потенційну загрозу неплатоспроможності банку. Переважне формування банківських ресурсів за рахунок власного капіталу веде до втрати певною групою акціонерів контролю над банком, зниження рівня виплати дивідендів та ринкової вартості акцій.

4. Забезпечення одержання банком прибутку за рахунок залучення якомога "дешевших" ресурсів.

5. Забезпечення взаємозв'язку і взаємоузгодженості між депозитними операціями і операціями з видачі позик за їх строками та сумами.

6. Особливу увагу в процесі організації депозитних операцій приділяти строковим депозитам, які найбільшою мірою забезпечують підтримку ліквідності балансу банку.

7. Постійно намагатися, щоб резерви вільних (не залучених в активні операції) коштів на депозитних рахунках були мінімальними (резерв вільних банківських ресурсів визначається як різниця між залишками коштів на поточних та інших депозитних рахунках і величиною позичкової заборгованості).

8. Здійснювати заходи щодо розвитку банківських послуг і підвищення якості та культури обслуговування клієнтів, що буде сприяти залученню вільних грошових коштів. При управлінні кредитними

ресурсами на рівні комерційного банку останній складає плани, в яких прогнозується надходження вкладів та їх вилучення. При цьому враховуються загальні економічні умови, сезонність, рух процентних ставок, потреби клієнтів (особливо великих) у коштах.

9. Досягнення часової стабільності ресурсів банку (ступінь часової стабільності портфеля пасивів характеризується діапазоном імовірності того, що обсяг цього портфеля залишиться на певному рівні протягом встановленого терміну).

10. Мінімізація ризиків, пов'язаних з проведенням пасивних операцій (насамперед відсоткового ризику та ризику незбалансованої ліквідності).

11. Мінімізація витрат за портфелем зобов'язань банку [5; 6].

Об'єктом управління в межах запропонованої функціональної моделі (рис. 1) є депозитна діяльність банку, причому кінцевим результатом заходів депозитного менеджменту є вибір такого варіанта її здійснення, що забезпечить оптимальне співвідношення депозитної бази банку з показниками ефективності діяльності.

У рамках запропонованої моделі заходи депозитного менеджменту умовно можна поділити на такі етапи:

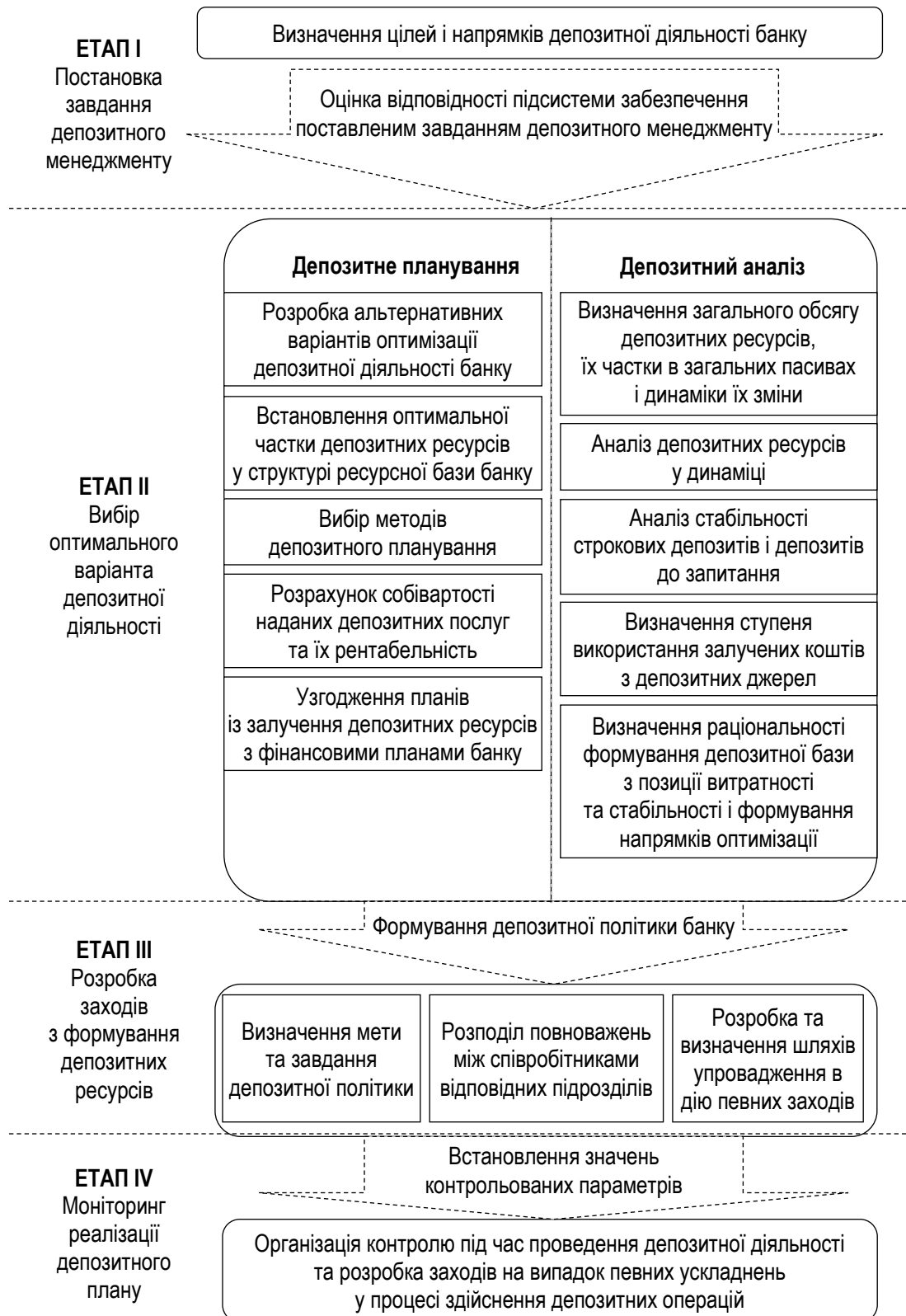
Етап I. Постановка завдань депозитного менеджменту. Першочергово формулюються пріоритетні завдання депозитної діяльності, враховуючи активні операції банку. Поставлені завдання обов'язково повинні враховувати поточні потреби банку у фінансових ресурсах, а також рівень запланованих фінансових показників. Відповідно до поставлених завдань окреслюються напрямки депозитної діяльності банку.

До альтернативних стратегій залучення коштів на поточні і депозитні рахунки юридичних осіб належать:

- пріоритетна орієнтація на елітних клієнтів;
- пріоритетна орієнтація на вузьку галузеву спеціалізацію клієнтури;
- орієнтація банку на розширення загального переліку клієнтури, що обслуговується в ньому.

Альтернативними стратегіями залучення коштів на депозитні рахунки фізичних осіб є:

- пріоритетна орієнтація на елітних клієнтів;
- пріоритетна орієнтація на розширення кількості клієнтів незалежно від їх фінансових можливостей.



**Рисунок 1 – Функціональна модель депозитного менеджменту банку**

Обравши стратегію роботи банку з фізичними та юридичними особами, менеджер має вирішити такі завдання:

- розроблення 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.

Після визначення завдань обов'язково оцінюється обсяг наявних інформаційних і трудових ресурсів, а також можливості технічного забезпечення банку, з точки зору відповідності поставленим завданням та потребам депозитного менеджменту. Проводиться збір, обробка та систематизація необхідних даних для формування інформаційної бази депозитного менеджменту, а також зміни та коригування у складі кадрового та технічного забезпечення. У разі неможливості змін внаслідок обмежених ресурсів банку коригуються завдання депозитного менеджменту відповідно до наявного забезпечення [1; 6; 7].

Етап II. На наступному етапі здійснюється вибір оптимального з точки зору поставлених завдань варіанта депозитної діяльності банку. Для цього здійснюється депозитне планування та аналіз.

Важливе місце в процесі вибору оптимального варіанта депозитної діяльності має приділятися аналізу складу, структури, динаміки ресурсної бази і пасивних операцій. Проведення такого аналізу необхідне для виявлення впливу різних факторів на обсяг банківських ресурсів та структуру цих факторів. На основі результатів такого аналізу банки можуть оперативного коригувати свою політику в частині депозитних операцій. Успіх депозитної політики залежить від того, якою мірою втілені її установки в планах, що розробляються на кожному етапі розвитку банку.

Вирішення стратегічних і тактичних питань проведення депозитних операцій та повнота їхньої реалізації багато в чому визначають роль депозитної політики в розвитку банку як специфічного підприємства.

Аналізується ресурсна база комерційного банку, що дозволяє представити цілісну картину пасивів балансу (загальної величини) і

співвідношення власних коштів і зобов'язань банку. Виявляються фактори депозитних ризиків, визначаються існуючі схеми оптимізації депозитної діяльності, визначаються фактори, що формують структуру депозитних ресурсів банку, а також фактори підвищення рівня депозитного ризику для банку. На підставі результатів аналізу розробляється декілька альтернативних варіантів здійснення депозитної діяльності банку. При цьому обов'язково враховують відповідність строків залучення депозитних ресурсів до строків надання кредитів [2].

Із декількох розроблених альтернативних варіантів депозитної діяльності обирається оптимальний на підставі розрахунків оптимізаційної моделі. Комплексне завдання оптимізації портфеля депозитних ресурсів банку полягає в тому, щоб визначити, яка частка портфеля повинна бути відведена для кожного зі складових портфелів таким чином, щоб обсяг очікуваних витрат і рівень ризику оптимально відповідали цілям системи збалансованого управління активами і пасивами комерційного банку. Оскільки оптимальний варіант встановлюється в умовах максимізації або мінімізації, портфельна задача, таким чином, полягає в мінімізації ризику портфеля при певному рівні витрат або мінімізації витрат при встановленому рівні ризику.

Для досягнення цілей оптимізації портфелів залучених і запозичених коштів банку мають бути визначені та постійно вирішуватися менеджментом банку такі завдання:

- диверсифікація портфелів залучених депозитних ресурсів з урахуванням економічних нормативів, внутрішньобанківських лімітів і цільових фінансових параметрів;
- два ключові завдання, які мають вирішуватися в межах управління депозитами в будь-якому банку [5]: визначення джерел отримання депозитів з найменшими витратами; визначення способів гарантування депозитів, достатніх для забезпечення бажаного обсягу кредитів та інших фінансових послуг;
- аналіз структури та динаміки портфелів залучених і запозичених коштів банку;
- моделювання шляхів і джерел ресурсного забезпечення банку; моделювання руху зобов'язань банку;
- кількісне визначення потреби в ліквідних засобах у поточному періоді та в прогнозованій перспективі;
- визначення рівня та меж допустимого ризику за портфелями залучених і запозичених коштів банку;
- контроль за витратами портфелів залучених і запозичених коштів банку;
- оцінювання змін у витратах та калькуляція цін на банківські послуги та інші.

Для обраного за результатами розрахунків варіанта депозитної діяльності банку обираються оптимізаційні методи депозитного планування, які можуть вплинути на формування депозитної бази, структуру депозитних ресурсів за вкладниками, валютою, строками і т.д. Використовуючи розрахункові методи депозитного планування для обраного варіанта депозитної діяльності, здійснюються розрахунки необхідної депозитної бази, складається графік.

Здійснюється аналіз та оцінка депозитних ризиків банку в разі реалізації обраного варіанта депозитної діяльності банку [3].

Етап III. Робота із залучення клієнтів. Даний етап передбачає здійснення відповідних процедур із залучення депозитних ресурсів. Залучення депозитів (вкладів) юридичних і фізичних осіб оформляється банком шляхом відкриття строкового депозитного рахунка з укладенням договору банківського вкладу (видачею ощадної книжки) або видачі ощадного (депозитного) сертифіката. За договором банківського депозиту (вкладу) комерційний банк, який прийняв кошти від вкладника, зобов'язується виплатити вкладникові суму депозиту (вкладу) та нараховані відсотки на умовах та в порядку, що передбачені договором.

Неабияке значення приділяється проведенню регулювання роботи банку з коштами та депозитами. Комерційні банки здійснюють ресурсне регулювання в основному в оперативному порядку. Вони щодня порівнюють очікування надходжень і зобов'язання, що підлягають погашенню. Вільні кошти можуть бути спрямовані на збільшення активних операцій, для розміщення на міжбанківському ринку.

Етап IV. Моніторинг реалізації депозитного менеджменту. Депозитний контроль у рамках запропонованої моделі депозитного менеджменту розглядається як послідовність відповідних дій, спрямованих на пошук рішення, що забезпечить відповідність отриманих результатів поставленим завданням або планам. Враховуючи це, контрольна функція депозитного менеджменту банку реалізується в напрямку коригування процесів у межах інших інструментів депозитного менеджменту відповідно до запланованих показників діяльності банку або утримання відхилень контрольованих параметрів від граничних у допустимих межах.

Процедури внутрішнього контролю повинні забезпечувати та встановлювати щодо депозитних операцій:

- відповідальність і підзвітність особи (підрозділу), що здійснює операцію;
- розподіл обов'язків між виконавцями операції з метою розмежування контролю за обліковими записами та операціями за ними;

- розподіл відповідальності працівників за ухвалення операції, її запис, контроль і зберігання активів; схвалення операції;
- обмеження доступу до активів, облікових записів і сховищ; внутрішні перевірки та звірки до моменту виконання операції, а також подальший контроль; автоматизований контроль [2].

Під час контролю депозитних операцій слід приділяти увагу таким питанням:

- аналіз внутрішньої нормативної бази;
- попередній аналіз за допомогою системи показників;
- визначення обсягу вибірки депозитних справ та угод для перевірки та власне перевірка їх комплектації і відповідності внутрішнім вимогам;
- аналіз стану обліку депозитних операцій;
- аналіз стану звітності та її достовірності (у тому числі тієї, що подається до НБУ, й управлінської);
- перевірка звітності, що надається Фонду гарантування вкладів фізичних осіб, і сплати внесків;
- аналіз депозитної, тарифної політики банку, а також її дотримання;
- визначення обґрунтованих потреб у коштах, що залучаються, й оцінка ефективності роботи із залучення вкладників;
- питання фінансового моніторингу операцій [2].

Таким чином, запропонована функціональна модель забезпечує взаємодію всіх інструментів депозитного менеджменту.

**Висновки.** За результатами проведеного дослідження можемо зробити такі висновки:

- депозитний менеджмент як складова частина фінансового менеджменту істотно впливає на прийняття управлінських рішень і сприяє підвищенню ефективності діяльності банку. Виходячи з цього необхідно використовувати інструменти депозитного менеджменту у взаємодії з функціями фінансового менеджменту. У результаті було запропоновано підхід до комплексного управління депозитною діяльністю банку на основі функціональної моделі;
- запропонована функціональна модель охоплює заходи депозитного менеджменту (починаючи від формування завдань і закінчуючи реалізацією обраного варіанта депозитної діяльності банку) та передбачає використання таких його інструментів: депозитного планування, депозитного аналізу, заходів щодо залучення депозитних ресурсів і депозитний контроль у процесі прийняття управлінських рішень.



### *Список літератури*

1. Бартош О. М. Депозитна політика банку та основні етапи її формування [Електронний ресурс] / О. М. Бартош. – Режим доступу : [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/VUbsNbU/2008\\_3/Visnyk%20UBS%20NBU%203\\_97.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/VUbsNbU/2008_3/Visnyk%20UBS%20NBU%203_97.pdf).
2. Белова І. В. Організація контролю банку : навч. посіб. / І. В. Белова. – Суми : Університетська книга, 2009. – 302 с.
3. Галіцейська Ю. М. Оптимізація роботи банків із залучення депозитів населення в умовах фінансової кризи / Ю. М. Галіцейська // Банківська справа. – 2009. – № 6. – С. 85–91.
4. Груздевич У. Я. Аналіз банківської діяльності банку : навч. посіб. / У. Я. Груздевич. – К. : УБС НБУ, 2007. – 222 с.
5. Дмитрієва О. А. Оптимізація депозитної діяльності комерційного банку / О. А. Дмитрієва // Фінанси України. – 2008. – № 5. – С. 15–17.
6. Дребот Н. П. Стратегія банківської установи на ринку депозитних послуг [Електронний ресурс] / Н. П. Дребот. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/RE/2008\\_4/Re200804\\_17.pdf](http://nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/RE/2008_4/Re200804_17.pdf).
7. Колодізев О. М. Фінансовий менеджмент в банках : навчальний посібник / О. М. Колодізев, І. М. Чмутова, І. О. Губарева. – Харків : ІНЖЕК, 2004. – 408 с.

Отримано 08.08.2013

### *Summary*

The article substantiates the need for research tools escrow management in relation to the functions of financial management that will significantly influence the effects of managerial decisions and will increase the efficiency of the bank.