

УДК 336.717.3

DOI: 10.26140/anie-2020-0903-0072

**АКТУАЛЬНОСТЬ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ ПОВЕДЕНИЯ КОММЕРЧЕСКОГО
БАНКА НА РЫНКЕ ДЕПОЗИТОВ ФИЗИЧЕСКИХ ЛИЦ**

© 2020

SPIN-код: 7251-7024

AuthorID: 76414

ResearcherID: AAQ-1518-2020

ORCID: 0000-0003-2391-5134

Романова Галина Григорьевна, кандидат экономических наук,
доцент кафедры «Экономика и управление»**Пыжов Андрей Сергеевич**, магистрант*Владивостокский государственный университет экономики и сервиса
(690014, Россия, Владивосток, улица Гоголя, 41, e-mail: pyzhov13@mail.ru)*

Аннотация. Для современного коммерческого банка в условиях действующих ограничений во внешних заимствованиях и кризисных явлениях в экономике особенно актуальной является проблема формирования стратегии поведения на рынке депозитов физических лиц, как ключевого источника формирования пассивной базы. Эффективное функционирование коммерческого банка, обслуживающего физических лиц, невозможно без разработанной стратегии поведения на рынке депозитов, учитывающей особенности формирования капитала самой кредитной организации, сегментации ее клиентов, определенные приоритеты развития и улучшения качественных показателей деятельности банка, социально-экономические условия на локальных и мировых рынках, в которых осуществляется банковская деятельность конкретного финансового учреждения. Задача банка состоит в том, чтобы при постоянной динамике прибывающих и убывающих ресурсов в совокупности непрерывно поддерживать заданный уровень ресурсов для вложения в активные операции, как срочные, так и долгосрочные. Помимо максимально эффективного использования уже имеющихся ресурсов, важнейшим вопросом остается привлечение новых средств. Это необходимо для покрытия выбывших ресурсов (к примеру, в связи с завершением срока действия депозитного договора) и для формирования растущей общей депозитной базы коммерческого банка в целях дальнейшего увеличения его активов. В статье рассмотрены современные подходы российской и международной банковской среды к формированию депозитной политики, классификация депозитов, принципы формирования депозитного портфеля.

Ключевые слова: депозиты физических лиц, вклады, коммерческий банк, депозитный портфель, классификация депозитов, элементы депозитной политики, внутренний, внешний и ситуационный анализ депозитного портфеля, рынок депозитов физических лиц, стратегия поведения на рынке депозитов, депозитный денежный поток.

**THE RELEVANCE OF THE FORMATION OF THE STRATEGY OF THE BEHAVIOR
OF A COMMERCIAL BANK IN THE MARKET OF RETAIL DEPOSIT**

© 2020

Romanova Galina Grigoryevna, PhD in Economics, Associate Professor,
Department of Economics and Management**Pyzhov Andrey Sergeevich**, undergraduate*Vladivostok State University of Economics and Service**(690014, Russia, Vladivostok, Gogol Street 41, e-mail: pyzhov13@mail.ru)*

Abstract. For a modern commercial bank under the existing restrictions on external borrowing and crisis phenomena in the economy, the formation of a strategy for behavior on the deposits market of individuals as a key source of formation of a passive base is especially relevant. The effective functioning of a commercial bank serving individuals is not possible without a developed strategy of behavior in the deposit market, taking into account the peculiarities of the capital formation of the credit institution itself, the segmentation of its customers, certain development priorities and improvement of the bank's quality indicators, socio-economic conditions in local and world markets in which banking activities of a specific financial institution. The task of the bank is to ensure that, with the constant dynamics of arriving and decreasing resources, it continuously maintains a given level of resources for investment in active operations, both urgent and long-term. In addition to the most efficient use of existing resources, the most important issue remains raising new funds. This is necessary to cover the retired resources (for example, in connection with the expiration of the deposit agreement) and to form a growing common deposit base of a commercial bank in order to further increase its assets. The article discusses the modern approaches of the Russian and international banking environment to the formation of the deposit policy, the classification of deposits, the principles of the formation of the deposit portfolio.

Keywords: deposits of individuals, deposits, a commercial bank, a portfolio of deposits, classification of deposits, elements of a deposit policy, internal, external and situational analysis of a portfolio of deposits, a market of deposits of individuals, a strategy for the behavior of the deposit market, deposit cash flow.

ВВЕДЕНИЕ.

Эффективное функционирование коммерческого банка, обслуживающего физических лиц, невозможно без разработанной стратегии поведения на рынке депозитов, способной учитывать структуру капитала, клиентские сегменты, стратегические приоритеты и условия внешней среды, в которой функционирует банк.

Современная экономическая литература выделяет три подхода к определению понятия «стратегия поведения банка на рынке депозитов физических лиц».

Первый подход предполагает рассмотрение стратегии поведения на рынке депозитов физических лиц как неотъемлемой части системы управления пассивами.

О.М. Богданова и Э.Н. Василишина рассматривают стратегию поведения на рынке депозитов физических лиц как инструмент по стабилизации вкладного портфеля.

Второй подход рассматривает стратегию поведения на рынке депозитов физических лиц как часть кредитной политики. По мнению Г.С. Пановой стратегия поведения на рынке депозитов физических лиц является политикой привлечения ресурсов и их эффективное управление [5, с.63], то есть инвестированию в кредитование клиентов банка.

Фактически этот подход обозначает цели стратегии поведения на депозитном рынке как формирование достаточного для исполнения ключевых показателей деятельности банка, высоколиквидного и определенного по уровню процентных ставок депозитного портфеля.

Второй подход рассматривает стратегию поведения на рынке депозитов физических лиц как часть кредитной политики. По мнению Г.С. Пановой стратегия поведения на рынке депозитов физических лиц является политикой привлечения ресурсов и их эффективное управление [5, с.63], то есть инвестированию в кредитование клиентов банка.

Указанная во втором подходе логика основана на Азимут научных исследований: экономика и управление. 2020. Т. 9. № 3(32)

едином целеполагании кредитной и депозитной стратегии поведения на рынке – ликвидности банка [5, с.14], при этом необходимо понимать, что депозитные и кредитные операции имеют выразительные отличия: депозитные операции формируют пассивную базу, используемую для реализации активных операций, такие как кредитование, инвестиции в ценные бумаги, капиталы различных предприятий и прочее. То есть, связь стратегии поведения на рынке депозитов физических лиц только с кредитной политикой банка является однобокой.

Третий подход описан в работах Г.Н. Белоглазовой и Л. А. Гуриной, в которых стратегия поведения на рынке депозитов физических лиц представляет собой стратегию по привлечению финансовых ресурсов вкладчиков в срочные вклады и выстраивания эффективной системы привлечения [6, с.351].

Данный взгляд представляется наиболее точным, так как рассматривает стратегию поведения на рынке депозитов физических лиц во взаимосвязи с банковской политикой, показывая четкие взаимосвязи с политикой размещения.

Делая обобщенный вывод из разных подходов ученых, отметим, что стратегия поведения коммерческого банка на рынке депозитов физических лиц представляет собой набор мероприятий, направленных на привлечение необходимого для устойчивости банка объема вкладов при необходимом уровне риска и доходности.

Экономистами Тавасиевым А. М., Бычковым В. П. и Москвиным В. А сформулированы основные принципы, которым должны отвечать основные инструменты стратегии поведения на депозитном рынке:

- конкурентоспособность;
- экономическая целесообразность;
- внутренняя непротиворечивость.

МЕТОДОЛОГИЯ

Охарактеризуем каждый из этапов формирования банком стратегии поведения на депозитном рынке: первый этап — это разработка стратегии по привлечению и формированию ресурсной базы; второй этап — мероприятия со стороны банка в управлении вкладными операциями клиентов; третий этап — определение методологических подходов к депозитному процессу; четвертый этап — контроль и корректировка процесса [9, с.302].

Целью использования описанных этапов является формирование достаточного инструментария для создания надежной ресурсной базы банка.

Базовыми операционными элементами стратегии поведения на рынке депозитов физических лиц являются:

- общие правила приема/выдачи вкладов;
- содержание методики заключения договора вклада;
- правовые статусы субъектов договора вклада;
- клиентские документы для заключения договора вклада;
- обязанности и права вкладчиков и банка;
- способы начисления и выплаты процентов по вкладам.

Остатки депозитов приносят наибольшую прибыль при их эффективном размещении. Эта эффективность достигается в условиях реальной оценки рынка, приемлемого уровня доходности/риска и ликвидности, сбалансированных рисках и активах.

Понимая цели, конъюнктуру рынка и базовые элементы стратегии разрабатываются мероприятия по организации осуществления депозитных операций.

В первую очередь необходимо провести ситуационный анализ, позволяющий получить полное представление о состоянии внешней среды, а также предоставить характеристики внутреннего потенциала. По итогам ситуационного анализа получим сильные и слабые стороны банка, реальные и потенциальные возможности банка и нежелательные обстоятельства внешней среды.

При осуществлении внешнего анализа определяют качественные и количественные факторы, описывающие состояние экономики, в которой функционирует

банк (включая анализ конкурентной среды), выявляется влияние факторов на показатели работы банка и формируется прогноз изменений в будущем.

Внутренний анализ исследует клиентскую базу (динамику ее изменения), финансовое состояние банка (сбалансированность портфеля по срокам и видам вкладов); соответствие оргструктуры банка поставленным целям и степени компетентности сотрудников [11, с.55].

В итоге, ситуационный анализ является отправной точкой для формирования стратегии поведения на рынке депозитов физических лиц, так как демонстрирует соответствие целей банка условиям внешней среды при заданном уровне риска.

Рассмотрим основные проблемные зоны, возникающие при формировании стратегии поведения на рынке депозитов физических лиц:

- привлекательная продуктовая корзина для клиентов не всегда будет прибыльной для банка;
- низкий уровень доверия вкладчиков;
- текущая конкуренция основана исключительно на размере ставок по вкладам, неценовые методы привлечения практически отсутствуют [12, с.327].

С целью решения указанных проблем используются следующие мероприятия:

- привлечение клиентов инновационными продуктами, при сохранении требуемого уровня маржинальности, акцент на качество сервиса;
- развитие репутации бренда на локальных территориальных рынках, глубинное маркетинговое интервьюирование клиентских зон с целью выявления реальных потребностей;
- индивидуальные условия и обслуживание для крупных вкладчиков;
- предложение вкладчику всего спектра интересующих банковских услуг (универсализация) [13, с.795].

Исследование литературных источников [5-8] позволило основные виды депозитов в соотношении с депозитным риском (таблица 1). Под депозитным риском понимаем вероятность недополучения ожидаемого уровня остатка вкладов при неблагоприятном влиянии внешних или внутренних факторов.

Таблица 1 - Классификация депозитных ресурсов коммерческих банков

№ п/п	Признак	Виды
1	По видам клиентов, размещающих депозиты	Юридические/физические лица. Иные кредитные учреждения.
2	По валюте вклада	Иностранная/национальная валюта
3	По срокам размещения	До востребования Срочные
4	По уровню стабильности	Нестабильные/стабильные
5	По цене размещения	Дорогие/дешевые
6	По уровню контроля	Неуправляемые/ управляемые

Более зрелая, с точки зрения эволюции экономической теории, кластеризация вкладов в США, исследована В. М. Усоскиным [15, с.104] и объединяет границы между счетами до востребования и срочными вкладами, однако, этот пример не может быть адаптирован к российской практике, так как ГК РФ декларирует возможность изымать срочные вклады до истечения срока их окончания.

Принятые категории вкладов в США и Европе [16, с.131]:

- вклады с максимальной вероятностью изъятия;
- ненадежные (25-30% от размера вклада могут быть изъяты);
- стабильные (вероятность изъятия минимальна).

РЕЗУЛЬТАТЫ

Банк является открытой экономической системой, в которой депозитный поток формирует ресурсную базу,

от которой зависит стабильность функционирования. Ключевыми элементами управления данной базой являются планирование и контроль [17, с.62].

Понятие «планирование деятельности банка» в иностранной литературе означает мероприятия по формированию оптимального баланса между пассивами и активами на основе прогноза денежных потоков и приоритетами размещения ресурсов в активы для извлечения прибыли [18, с.77]. Система контроля рисков и финансового планирования формируется за счет анализа внешних (поведение клиентов) и внутренних (возможности банка) факторов [18, с.64].

Процедуры построения депозитного портфеля логично представить в следующей схеме: типы вкладов, клиентов и договоров (рисунок 1).



Рисунок 1 – Блок-схема построения депозитного портфеля банка

Источник: [20, с.1894].

Выделяются две составные части при формировании вkladного портфеля.

1. База действующих депозитных клиентов, которая в свою очередь делится на два потока:

- денежные средства на срочных вкладах, размещенные и изъятые в договорные сроки – стабильные средства;

- неустойчивые депозиты – подверженные существенным изменениям в процессе хранения и размещения [21, с.203].

Стабильными средствами можно управлять с точки зрения сроков размещения в активы, с неустойчивыми депозитами (особенно на низкой базе) это делать значительно сложнее. При этом в научных источниках доказано [22, с.283], что в массе нестабильных по разным типам счетов ресурсы формируют обобщенный пассив, имеющий «неснижаемый» остаток, с фиксированной стоимостью и постоянными каналами размещения. То есть, текущие пассивы возможны к эффективному использованию.

Совокупные текущие пассивы разделяют на «неснижаемую» составляющую и переменную («мерцающие» пассивы). Переменная в свою очередь делится на умеренные отклонения (25-30% от постоянных) и максимальные остатки. При использовании переменной части коммерческие банки максимальное внимание уделяют таким типам отклонений как ординарные (типовые) и неординарные (форс-мажорные, нетипичные для данной категории клиентов) [22, с.290]. Основная задача – постоянная поддержка заданного уровня депозитного портфеля с определенной структурой с целью размещения в активы.

Вклады до востребования разделяют по степени постоянства на высокую (постоянные поступления зарплат, пенсий и прочих перечислений) и низкую. Выделив эти депозиты в отдельный портфель, банк может прогнозировать пики поступлений и расходов для эффективного прогнозирования. Ко второму подвиду относятся депозиты с менее определенным характером изменений (разовые поступления), при этом, сформировав критичную

по балансу массу таких пассивов, кредитная организация использует ее в качестве постоянной.

Срочные вклады можно разделить на две категории: досрочно изъятые (чем ниже доходы населения и уровень доверия к банковской системе, тем выше вероятность досрочного изъятия);

пролонгированные – автоматически продленные на аналогичных условиях вклады, позволяющие банку использовать их в определенных периоды времени.

II. Формирование депозитной базы на основе новых вкладчиков, либо переоформление действующих договоров на новых условиях.

Выделим факторы, влияющие на способность банка привлекать депозиты [24, с.35]:

- размещение в активы с приемлемым уровнем доходности;
- уровень сбережений населения на территории присутствия банка;
- уровень спроса на вклады на территории присутствия банка;
- конкуренция на финансовом рынке;
- уровень роста клиентской базы в заданный период;
- динамика ключевых показателей экономики (безработица, инфляция, валютный курс, ВВП);
- универсальный перечень услуг, удовлетворяющий спрос большинства ключевых клиентских сегментов;
- качество маркетинговой политики;
- уровень обучения персонала;
- степень «зарегулированности» со стороны ЦБ РФ;
- законодательные ограничения.

80% указанных факторов происходят из внешней среды, под которые гибко должна меняться стратегия поведения на рынке депозитов физических лиц банка.

ВЫВОД.

В заключение можно сказать о том, что разработка стратегии поведения на рынке депозитов физических лиц для банка является критичной для обеспечения эффективного функционирования и включает такие ключевые направления, как формирование процентной политики, необходимых видов и сроки вкладов.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Калтырина А.В. Деятельность коммерческих банков. Ростов на Дону. «Феникс» 2014. – 384 с.
2. Joan Juny and Jorge Soley Sans. Is There an Optimal Funding Structure for Credit Institutions? //Harvard Business Review. – 25.01.2011
3. Тарасова Г.М. Устойчивость коммерческого банка и факторы ее повышения. // Аваль. 2016. – 402с.
4. Глушкова Н. Б. Банковское дело; Академический Проект, Культура - Москва, 2015. - 432 с.
5. Панова Г.С. Кредитная политика коммерческого банка во взаимоотношениях с населением. Диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук. – М., 2010. – 297 с.
6. Белолазова, Г. Н. Деньги, кредит, банки: учебник для академического бакалавриата / Г. Н. Белолазова; под ред. Г. Н. Белолазовой. – М. Издательство Юрайт, 2014. – 620 с.
7. Кроливецкая Л.П., Тихомирова Н.В. Банковское дело: кредитная деятельность коммерческих банков. Учебное пособие / М.: КНОРУС, 2009. - 280с.
8. Шульков, С. А. Вопросы оптимизации депозитной политики коммерческого банка / С. А. Шульков // Актуальные проблемы банковского дела. – 2001. – С. 88–93
9. Коробова Г. Г. Банковское дело: Учебник. – М.: Экономистъ, 2006. – 766 с.
10. Владимиров М.П., Козлов А.И. Деньги, кредит, банки. Издательство «Крокус», 2007. – 105с.
11. Суханов М. Деньги, кредит, банки. – М.: Теис, 2007, – 316 с.
12. Кузякова, В. В. Проблемы формирования депозитной политики в современных условиях // Молодой ученый. – 2014. – № 19. – С. 324–327.
13. Молчанова, Л. А. Инструменты расширения долгосрочной инвестиционной политики коммерческих банков: проблемы и решения / Л. А. Молчанова, Н. В. Коваль // Экономика и предпринимательство. – 2015. – № 12–2(65–2). – С. 795–798.
14. Robert Ashton. How capital controls work.//The Economist. – 30.06.2015
15. Усоскин В.М. Современный коммерческий банк: управление и операции. - Чебоксары, 2014. - 319 с.
16. Черкасов В.Е. Банковские операции: финансовый анализ. - М.: Издательство «Консалтбанкир». 2001. - 288 с.
17. Буланов Ю.Н. О стратегическом планировании деятельности банков в изменяющихся рыночных и регулятивных условиях // Сибирская финансовая школа. 2016. № 5. С. 77-90. URL: <https://>

elibrary.ru/item.asp?id=27334636

18. Jonh Richmond. *Why are banks unstable?* // *The Economist*. – 13.12.2017

19. Казимагомедов А.А. Проблемы формирования и стратегические подходы к пополнению ресурсной базы коммерческих банков // *Вестник Дагестанского государственного университета. Серия 3: общественные науки*. 2012. № 5. С. 92-96.

20. Илюнина Д.А. и др. Сущность и роль депозитных ресурсов коммерческого банка/ *Финансы и кредит*, 2017, т. 23, вып. 32, стр. 1894–1910 <http://fin-izdat.ru/journal/fc/>.

21. Lisa Beilfuss. *Rates Are Low Again. Where Should You Put Your Cash?* // *The Wall Street Journal*. – 27.03.2018

22. Возжзов А.П., Луняков О.В., Лунякова Н.А. Определение условно-постоянной части текущих пассивов банка // *Экономика региона*. 2016. Т. 12. № 1. С. 283-295. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=25694213>.

23. Продолятченко П.А. Проблемы депозитного финансирования коммерческих банков // *Актуальные вопросы экономических наук*. 2009. № 10. С. 196-201.

24. Вербицкий А.С., Ягупова Е.А. Роль депозитов физических лиц в формировании ресурсов в коммерческих банках России // *Вестник науки и творчества*. 2016. № 4. С. 35-40. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=26007964>.

Статья поступила в редакцию 09.06.2020

Статья принята к публикации 27.08.2020