

УДК 338+336.71

© О. А. Горбунова<sup>1</sup>, О. В. Кравченко<sup>2</sup>, 2020

<sup>1,2</sup> Самарский университет государственного управления  
«Международный институт рынка»  
(Университет «МИР»), Россия

E-mail<sup>1</sup>: genuka76@mail.ru

E-mail<sup>2</sup>: zav06@mail.ru

## ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ОРИЕНТИРОВ В ДЕПОЗИТНОЙ ПОЛИТИКЕ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА

*В статье проведен анализ депозитных операций как основного вида услуг розничного банковского бизнеса ПАО Сбербанк. Анализ проведен на основе данных открытых источников. В связи с выявленными проблемами авторами были предложены стратегические ориентиры депозитных и сберегательных операций коммерческого банка. В качестве первой рекомендации предложено формирование комплексных услуг путем предложения к основной услуге сопутствующих или дополнительных услуг. Вторым стратегическим ориентиром в работе банка должна стать разработка новых программ для вкладчиков, которые привлекут новых клиентов, в частности, внедрение ипотечного вклада в целях накопления первоначального взноса по ипотечному кредитованию. Разработанные стратегические направления будут способствовать развитию депозитной политики банка.*

**Ключевые слова:** стратегические направления, депозитная политика, коммерческий банк, вклады, финансовые ресурсы, финансовая устойчивость.

В современных условиях вопрос обеспечения финансовой устойчивости играет ключевую роль в деятельности любой кредитной организации. Многие факторы в собственных сферах деятельности коммерческих банков (то есть внутренние факторы) и факторы окружающей среды влияют на финансовую стабильность. Одним из важнейших факторов, влияющих на финансовую устойчивость и объем финансовых ресурсов кредитных организаций, является депозитная политика.

В настоящее время для эффективной работы, развития и достижения своих целей каждый банк должен формулировать и постоянно совершенствовать свою депозитную политику и практические стратегии управления. Привлечение денежных средств через

депозитные и сберегательные операции является основной формой работы коммерческих банков [4].

Ликвидность и прибыльность банка напрямую зависят от активных операций банка, а также от объема его ресурсной базы и стабильности. Для этого банки должны правильно определять свои собственные цели развития.

Целью данного исследования является разработка стратегических направлений развития депозитных операций коммерческого банка как основы привлечения финансовых ресурсов.

Объектом исследования является публичное акционерное общество «Сбербанк России». Предмет исследования – депозитные и сберегательные операции банка.

Депозитные и сберегательные операции образуют ресурсную базу банка, поэтому являются его пассивами. Рассмотрим трактовки различных авторов депозитных и сберегательных операций, представленных в таблице 1.

Таблица 1

**Определения депозитных и сберегательных операций**

Показатель	Определение	Автор
Депозитные операции	Депозитные операции – операции банков по привлечению средств от различных категорий вкладчиков во вклады, либо на определенный период времени, либо по запросу [7]	О. А. Лаврушин
	Депозитные операции – операции по привлечению средств на депозитные счета [3]	А. М. Герасимович
	Депозитные операции – это деятельность банков по привлечению сбережений граждан и свободных ресурсов юридических лиц, включая инвестирование некоторыми банками временно свободных ресурсов в другие банки и в центральный банк [6]	Н. О. Кожель
	Депозитные операции – операции банков по привлечению средств от юридических и физических лиц во вклады на определенный срок или до востребования [2]	И. Т. Балабанова
Сберегательные операции / сбережения	Сбережения – денежные средства, остающиеся после уплаты всех налогов и расходов на личное потребление; отложенное потребление [10]	В. И. Нечаев, П. В. Михайлушкин

Как видно из таблицы 1, исследователи приводят трактовку понятия депозитных операций, в то время как определение сберегательных операций отсутствует. Это связано в первую очередь с тем, что в банковской терминологии есть понятие «депозит», а понятие «сбережение» используется в обыденной жизни или, например, в рекламной кампании банка (сберегательный счет).

Несмотря на свое положительное значение, депозитные и сберегательные операции имеют как плюсы, так и минусы, которые представлены в таблице 2.

Таблица 2

**Преимущества и недостатки депозитных и сберегательных операций банка**

<i>Преимущества</i>	<i>Недостатки</i>
Депозитные операции – источник финансовых ресурсов банка (пассивы)	Привлечение средств во вклады связано с высокими затратами (реклама и иные расходы)
Депозитные и сберегательные операции банков являются ускорителем безналичных расчетов	Открытие депозитных счетов осуществляется с инициативы вкладчика, поэтому привлечь клиентов к размещению своих свободных ресурсов в банке является непростой задачей
Правильно организованная депозитная политика может увеличить ликвидность банка и его рентабельность	Банки должны вносить определенную долю от депозитов в Центральный банк РФ, а оставшиеся средства – в специальные фонды страхования вкладов

Однако, несмотря на недостатки, связанные с осуществлением депозитных и сберегательных операций, коммерческим банкам необходимо постоянно развивать и совершенствовать депозитную политику, чтобы затраченные ресурсы на привлечение и обслуживание вкладов могли себя оправдать. Например, внедрять новые, нетрадиционные способы управления для развития депозитных и сберегательных операций.

Благодаря государственной поддержке и «долголетию» ПАО Сбербанк остается одним из лидеров в области депозитной политики (как надежный банк, ПАО Сбербанк имеет широкий спектр вкладов и завоевал наибольшее доверие клиентов). Элементы депозитной политики банка представлены на рисунке 1.

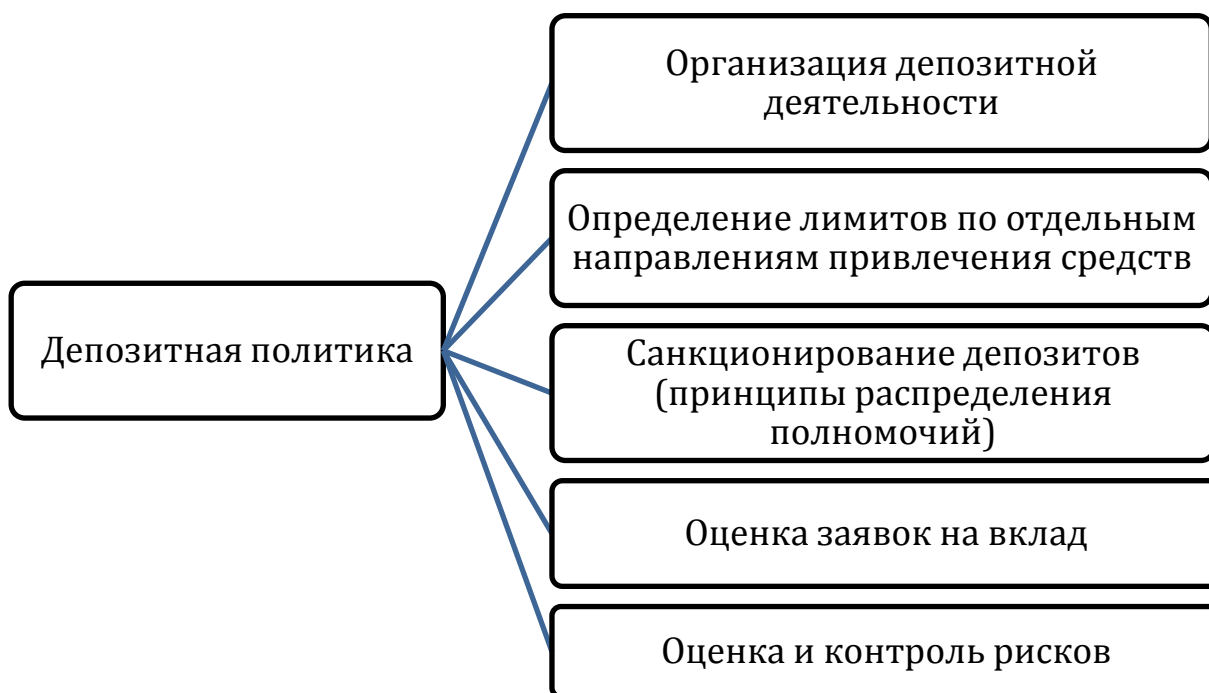


Рис. 1. Элементы депозитной политики ПАО Сбербанк

В ПАО Сбербанк представлены различные программы депозитных вкладов. Поэтому каждый гражданин России может воспользоваться наиболее удобной для него программой. Основные отличия между депозитными продуктами банка заключаются в следующем [1]:

- регулярная выплата процентов или выплата процентов по окончании срока договора;
- возможность капитализации начисленных по вкладу процентов;
- возможность пополнений и частичных снятий денежных средств;
- наличие или отсутствие льготного досрочного расторжения.

Всю информацию по действующим вкладам и депозитам, предоставляемым ПАО Сбербанк, можно узнать в его офисах, на официальном сайте организации или обратившись в контактный центр.

Депозитная политика ПАО Сбербанк в основном основана на работе с большим количеством физических лиц, чему способствует разветвленная филиальная сеть. Кроме работы с отдельными физическими лицами, банк осуществляет работу с клиентской базой, состоящей из сотрудников организаций и компаний. Счета (депозиты) открываются и ведутся в рублях и иностранной валюте на основании договоров, которые закрываются в зависимости от срочности вклада.

В таблице 3 представлены состав и динамика депозитного портфеля ПАО Сбербанк за 2017-2019 гг. на основании аудиторского заключения о финансовой отчетности банка [1].

Таблица 3

**Состав и динамика депозитного портфеля  
ПАО Сбербанк в 2017-2019 гг.**

Показатели	Сумма, млрд руб.			Темп прироста, %	
	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2018/ 2017	2019/ 2018
Средства клиентов, не являющихся кредитными организациями, всего, в т. ч.:	17742,6	20490,1	21187,0	+15,5	+3,4
Средства корпоративных клиентов	5858,6	7465,5	8052,4	+27,4	+7,8
Вклады физических лиц	11777,3	12911,2	13131,6	+9,6	+1,7
Прочие средства физ. и юр. лиц	106,7	113,4	3,0	+6,3	-875,0
Средства кредитных организаций, всего, в т. ч.:	464,3	989,9	348,5	+113,2	-64,8
Полученные от банков кредиты и депозиты	185,9	482,2	196,7	+159,4	-59,2
Договоры прямого РЕПО с банками	185,5	422,3	92,2	+127,6	-80,9
Корреспондентские счета	92,9	85,4	59,6	-8,1	-30,2

Как видно из таблицы 3, большую часть депозитного портфеля составляют вклады физических лиц, которые в 2018 г. выросли на 9,6% и составили 12911,2 млрд руб., а в 2019 г. увеличились на 1,7% и составили 13131,6 млрд руб. Средства корпоративных клиентов составили в 2018 г. 7465,5 млрд руб., что на 15,5% больше, чем в предыдущем году. В 2019 г. данный показатель увеличился на 7,8% и составил 8052,4 млрд руб.

В целом в исследуемой организации представлен широкий ассортимент вкладов и депозитов. Проводятся мероприятия, направленные на увеличение объема привлеченных ресурсов. Из-за увеличения роли физических лиц в привлеченных средствах банка кредитной организации в своей депозитной политике необходимо уделять больше внимание данной категории вкладчиков. Для этого

ПАО Сбербанк старается повысить привлекательность депозитных вкладов и увеличить открытость таких счетов [9]. Так, для постоянных клиентов или клиентов отдельных категорий (например, пенсионеров) банк предлагает открытие вкладов на особых условиях.

Так как основу привлеченных средств занимают средства, полученные от клиентов, не являющихся кредитными организациями, отдельно проанализируем именно эти депозитные операции. Для наглядности структура привлеченных средств клиентов представлена на рисунке 2.

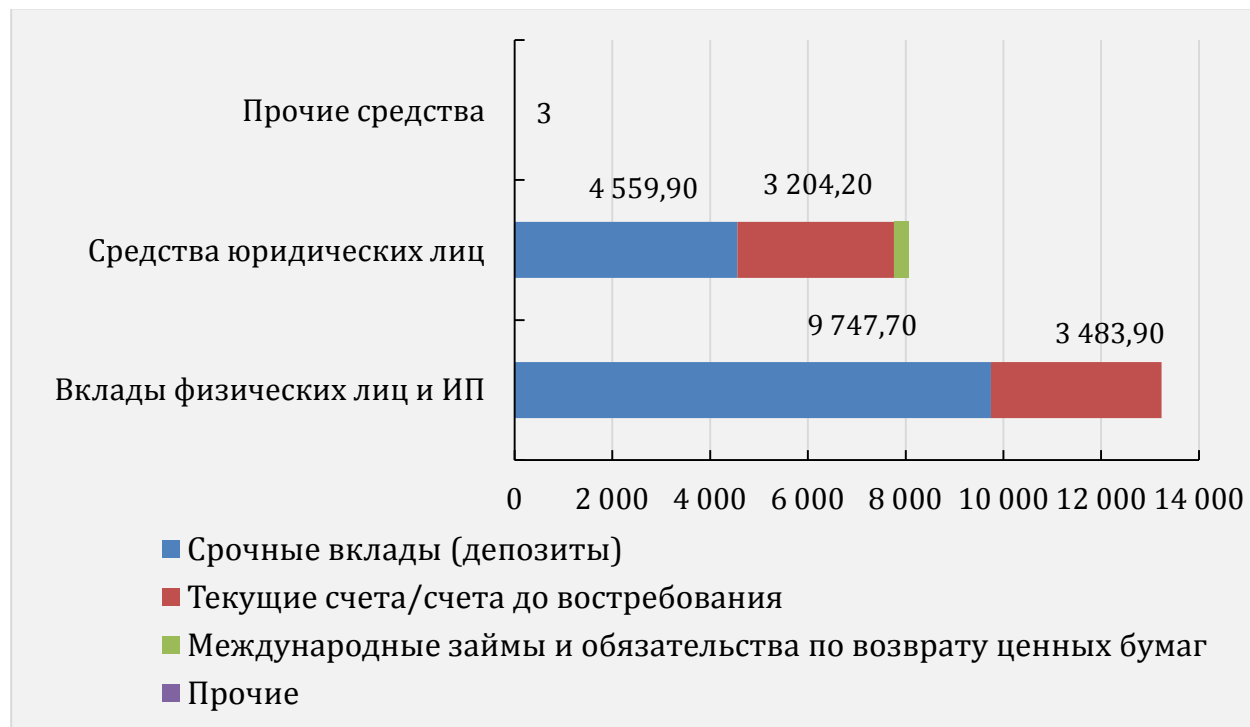
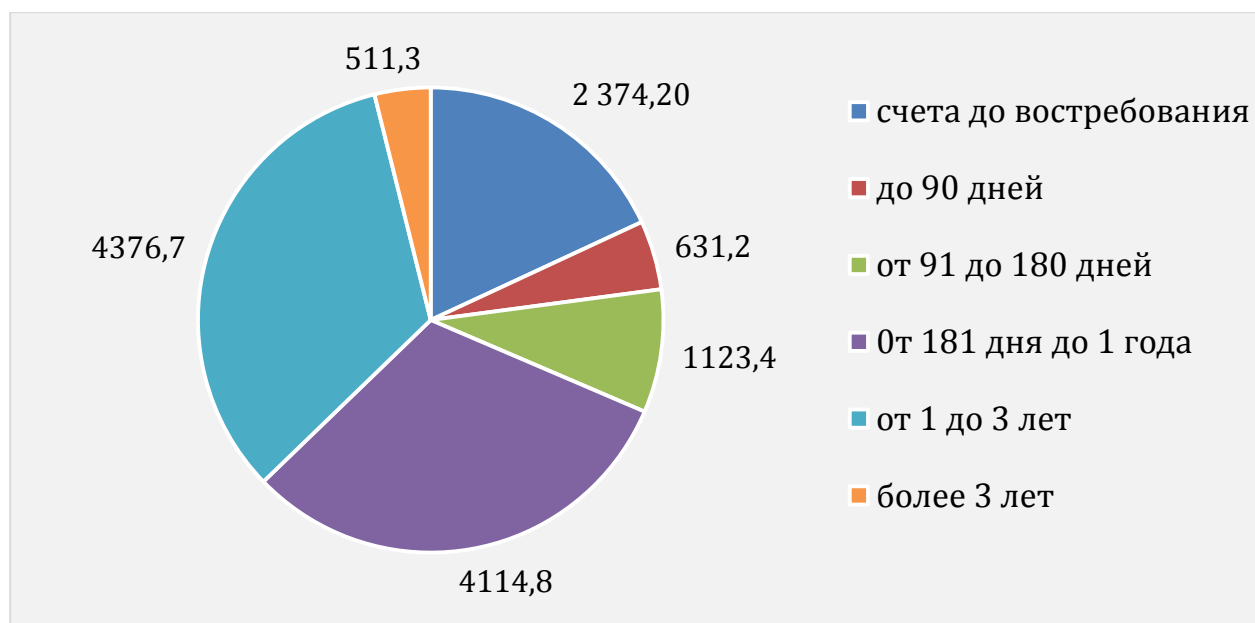


Рис. 2. Структура привлеченных средств клиентов ПАО Сбербанк за 2019 г., млрд руб.

Большую часть в структуре привлеченных средств клиентов, не являющихся кредитными организациями, составляют вклады физических лиц. Удельный вес в структуре привлеченных средств составляет 62%. Вклады физических лиц подразделяются на срочные вклады и счета до востребования. Срочные вклады в 2019 г. составили 9747,7 млрд руб., удельный вес — 46%. Счета до востребования и текущие счета составили 3483,9 млрд руб., удельный вес — 16%.

Счета юридических и физических лиц кредитной организации учитываются отдельно. При этом, согласно законодательству, вклады физических лиц подлежат обязательному страхованию на бесплатной основе, а для депозитов юридических лиц не предусмотрено обязательное страхование. Если корпоративный клиент желает застраховать свой вклад, то он может купить соответствующую страховую программу.

Рассмотрим распределение депозитного портфеля (вклады физических лиц) по срокам до погашения на основании аудиторского заключения ПАО Сбербанк [1]. Структура депозитного портфеля по срокам представлена на рисунке 3.



*Рис. 3. Структура депозитного портфеля ПАО Сбербанк по срокам вкладов физических лиц в 2019 г., млрд руб.*

Согласно диаграмме, представленной на рисунке 3, большую часть в структуре депозитного портфеля банка занимают вклады физических лиц сроком от 6 месяцев до 1 года (31,3% в 2018 г. и в 2019 г.), а также вклады сроком от 1 года до 3 лет (32,9% и 33,3% в 2018 г. и 2019 г. соответственно).

Основным недостатком депозитов для клиентов ПАО Сбербанк являются непривлекательные условия низких процентных ставок по сравнению с другими банками. ПАО Сбербанк не предлагает оптимальных процентных ставок, на рынке можно найти более выгодные условия для размещения свободных денежных средств от других банков, при этом размер дохода вкладчика не зависит от способа оформления документов.

Таким образом, при определении направлений стратегии поведения банка на рынке депозитов необходимо акцентировать внимание на улучшении качества банковского обслуживания. Стратегия развития депозитной политики ПАО Сбербанк должна быть направлена на то, чтобы:

— увеличить процентную ставку по долгосрочным депозитам (это поможет стимулировать вкладчиков размещать средства на более длительный период времени, и у банков будет возможность ис-

пользовать эти средства для долгосрочных кредитов, поэтому тарифная ставка по такому депозиту может быть установлена выше);

- расширять линейку вкладов, тем самым обеспечить приток новых клиентов и удержать существующих;

- увеличить максимальные ставки по тем вкладам, которые широко не распространены среди населения;

- активно внедрять мероприятия по стимулированию сбыта, то есть рекламу, розыгрыш призов, проведение акций и т.д. (при этом важно учитывать следующие факторы: взаимосвязь депозитных, сберегательных, кредитных и иных операций банка для обеспечения его стабильности и рентабельности; диверсификацию ресурсов банка с целью минимизации рисков; уровень конкурентоспособности банковских продуктов).

Следуя данным критериям, коммерческие банки должны разработать комплекс мер, направленных на повышение эффективности управления депозитными портфелями, который будет включать финансовые и маркетинговые инструменты.

В определении стратегических направлений, направленных на улучшение эффективности управления депозитным портфелем, можно использовать следующие *финансовые* инструменты:

- модернизацию депозитов как основных банковских продуктов с учетом их ориентации на соответствующую категорию клиентов;

- адекватное соотношение депозитов с другими продуктами банка с целью диверсификации его доходов и расходов;

- оперативное управление ликвидностью с целью нахождения баланса между платой за привлеченные ресурсы и эффективностью использования этих ресурсов.

В качестве *маркетинговых* инструментов можно предложить:

- активное осуществление рекламной политики;

- сегментирование депозитного портфеля по клиентам – разработку индивидуальной политики для VIP-клиентов и конкурентоспособных продуктов, услуг для разных категорий вкладчиков;

- модернизацию систем дистанционного обслуживания.

Экономическая ситуация в стране, в частности, курс российского рубля и уровень инфляции, доходы населения и размер ключевой ставки будут напрямую влиять на процентные ставки банковских вкладов ПАО Сбербанк как основного источника привлеченных ресурсов (можно прогнозировать снижение процентных ставок на рублевые вклады). Поэтому в настоящее время для привлечения клиентов необходимо акцентировать внимание на сле-



дующих маркетинговых инструментах совершенствования депозитной политики.

1. Создание интегрированных услуг путем предложения сопутствующих или дополнительных услуг для основного сервиса. ПАО Сбербанк может предложить новые дополнительные услуги для инвесторов с различным уровнем дохода, например, сочетая традиционный депозит с целым рядом небанковских услуг: страхование, поездки или покупка потребительских товаров со скидкой.

Например, могут быть внедрены консолидированные депозитные продукты. Так, при открытии вклада возможно следующее предложение: при оформлении страхования жизни в рекомендуемой ПАО Сбербанк страховой компании (при открытии срочного вклада) процентная ставка будет выше, чем для того клиента, который не воспользуется программой страхования.

2. Разработка новых программ, которые привлекут новых клиентов. В частности, предлагается внедрение ипотечного вклада.

При получении ипотечного кредита в банке часто требуется, чтобы потенциальный заемщик имел некоторые собственные финансовые сбережения, которые будут необходимы для первоначальной оплаты ипотеки и оплаты сопутствующих услуг. Так, большинство ипотечных программ предполагает минимальный первоначальный взнос в размере 10% от рыночной стоимости приобретаемой жилой недвижимости [5]. Более того, от фактического размера внесения первоначального взноса напрямую зависит и процентная ставка по кредиту этого типа (чем больше размер первоначального платежа, тем ниже процентная ставка будет предложена потенциальному заемщику).

Многие физические лица даже для того, чтобы внести минимальный взнос, который предполагает ипотека, оформляют в банке стандартные потребительские кредиты. Однако в этом случае переплата фактической стоимости приобретаемого жилья увеличивается еще больше.

Авторами предлагается выгодный способ накопления определенной денежной суммы для первоначального взноса — ипотечный вклад (накопительный вклад в банке целевого назначения, то есть когда есть цель накопить средства для взноса по ипотечному кредитованию). Тем самым ПАО Сбербанк обеспечит перспективу клиенту перечислить накопленные им средства на оплату первоначального взноса по ипотечному кредиту.

Внедрение программы «ипотечный вклад» позволит:

— для клиентов с разным уровнем доходов приобрести собственное жилье, накопив первоначальный взнос и получив в дальнейшем ипотечный кредит на выгодных условиях;

— для ПАО Сбербанк увеличить число клиентов, сделав ипотечное кредитование более доступным и получить дополнительный доход за счет размещения привлеченных средств на вклад в активные операции, например, на выдачу потребительских кредитов, по которым уровень доходов банка выше, чем по ипотечному кредитованию.

Таким образом, при формировании депозитной политики ПАО Сбербанк следует руководствоваться определенными критериями оптимизации депозитных и сберегательных операций, среди которых можно выделить следующие (рис. 4).

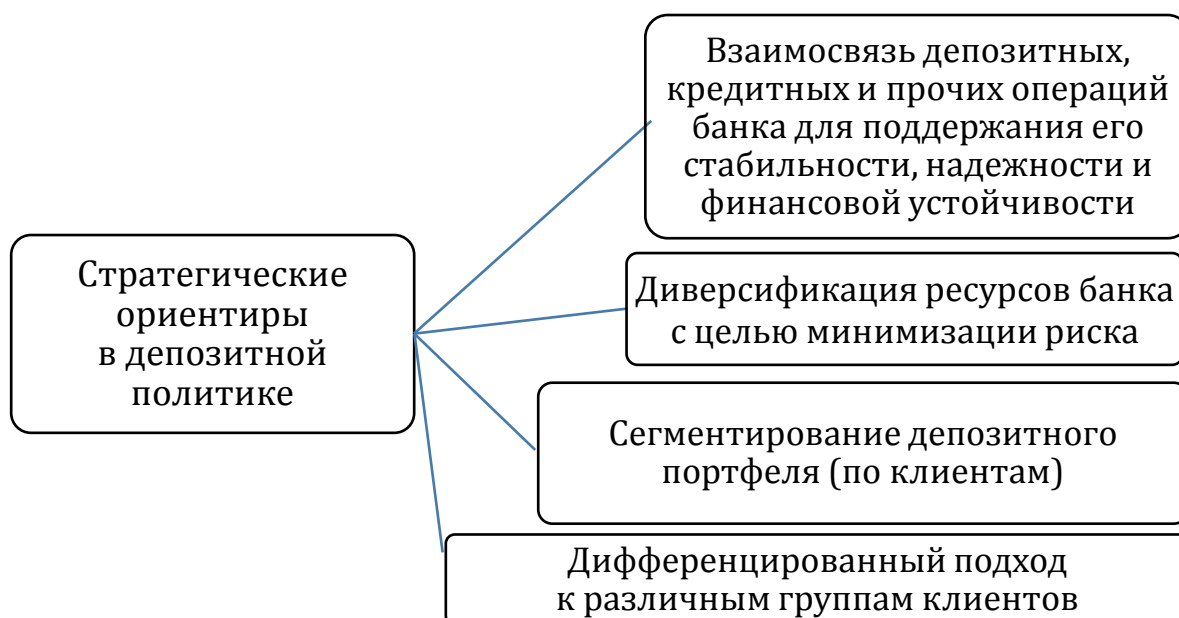


Рис. 4. Стратегические ориентиры в депозитной политике ПАО Сбербанк

Предложенные стратегические направления в депозитной политике позволят ПАО Сбербанк сохранить лидирующие позиции на рынке депозитов и, как следствие, направить привлеченные средства в активные операции, тем самым повысив эффективность деятельности банка в целом.

### Литература

1. Аудиторское заключение о годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности ПАО «Сбербанк России» (за 2017 г., 2018 г., 2019 г.) // Официальный сайт ПАО «Сбербанк». URL: [https://www.sberbank.ru/investors/reports\\_year/](https://www.sberbank.ru/investors/reports_year/).

2. Балабанова И. Т. Банки и банковское дело / под ред. И. Т. Балабанова. СПб.: Питер, 2016. 256 с.

3. Герасимович А. М. Анализ банковской деятельности: учебник / под ред. А. М. Герасимович. Киев: КНЕУ, 2015. 599 с.

4. Горбунова О. А., Воробьева А. Ю. Розничный бизнес в российской банковской системе // Актуальные научные исследования в современном мире. 2018. № 12-5 (44). С. 29-35.

5. Горбунова О. А., Кравченко О. В. Обзор стратегии развития рынка ипотечного кредитования с целью увеличения финансовых ресурсов коммерческих банков // Современная парадигма и механизмы экономического роста российской экономики и ее регионов: сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции / под редакцией Н. М. Тюкавкина. Самара, 2019. С. 71-79.

6. Кожель Н. О. Оценка факторов влияния на процесс формирования и реализации депозитной политики банка // Проблемы и перспективы развития банковской системы Украины: сборник научных трудов. 2015. № 12. С. 233-234.

7. Банковский менеджмент: учебник / под ред. О. И. Лаврушина, 3-е изд., перераб. и доп. М.: КноРус, 2017. 560 с.

8. Маланов В. И., Комаева А. П. Оценка депозитной политики ПАО Сбербанк // Молодой ученый. 2019. № 39 (277). С. 36-40.

9. Объедков А. С., Кравченко О. В. Сберегательная активность населения в современных условиях и ее роль в формировании ресурсной базы коммерческого банка (на примере деятельности ПАО Сбербанк) // Актуальные научные исследования в современном мире. 2020. № 6-3 (62). С. 217-224.

10. Экономический словарь: справочное издание / В. И. Нечаев, П. В. Михайлушкин. Краснодар: «Арти», 2015. 464 с.

*Статья поступила в редакцию 03.09.20 г.  
Рекомендуется к опубликованию членом Экспертного совета  
канд. экон. наук, доцентом С. И. Нестеровой*