

УДК 336.763

**Сосновська О. А.**, к.в.н., доцент кафедри фінансів та банківської справи Донецького національного університету (Україна)

**Житар М. О.**, старший викладач кафедри фінансів та банківської справи Донецького національного університету (Україна)

## **СТРАТЕГІЯ ПОДОЛАННЯ ОБМЕЖЕНЬ ГНУЧКОСТІ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ В ІНВЕСТИЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКІВ В УКРАЇНІ**

У статті доведено, що стратегія подолання обмежень являє собою сукупність заходів, спрямованих на розвиток інвестиційної діяльності банків в довгостроковій перспективі на основі управління гнучкістю прийняття рішень. Реалізація інвестиційної стратегії відбувається відповідно до трьох видів обмежень гнучкості прийняття рішень в інвестиційній діяльності банків. Таким чином, подолання кожного з таких обмежень буде означати перехід банку на якісно новий рівень інвестиційної діяльності, що дозволяє використовувати нові інструменти і методи ведення бізнесу, залучення інвесторів і при цьому забезпечувати безперервність і стабільність роботи банку в даній сфері. Запропонована стратегія подолання обмежень гнучкості прийняття рішень в інвестиційній діяльності банків в Україні сприятиме збільшенню числа і обсягів інвестиційних операцій, зниженню інвестиційних ризиків, підвищенню ліквідності, прискоренню операційних процесів в інвестиційній діяльності та підвищенню обґрунтованості прийняття управлінських рішень, спрощенню процедури контролю, захисту прав інвесторів і кредиторів, розширенню доступу до інформації, а також підвищенню фінансової грамотності фізичних та юридичних осіб в інвестиційній сфері.

**Ключові слова:** гнучкість прийняття рішень, обмеження гнучкості, адміністративні обмеження, інституційні обмеження, ринкові обмеження.

Рис. 1, літ. 8.

**Сосновская О.А., Житарь М.О.**

## **СТРАТЕГИЯ ПРЕОДОЛЕНИЯ ОГРАНИЧЕНИЙ ГИБКОСТИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ В ИНВЕСТИЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ БАНКОВ В УКРАИНЕ.**

В статье доказано, что стратегия преодоления ограничений представляет собой совокупность мероприятий, направленных на развитие инвестиционной деятельности банков в долгосрочной перспективе на основе управления гибкостью принятия решений. Реализация инвестиционной стратегии осуществляется в соответствии с трех видов ограничений гибкости принятия решений в инвестиционной деятельности банков. Таким образом, преодоление каждого из таких ограничений означать переход банка на качественно новый уровень инвестиционной деятельности, что позволяет использовать новые инструменты и методы ведения бизнеса, привлечения инвесторов и при этом обеспечивать непрерывность и стабильность работы банка в данной сфере. Предложенная стратегия преодоления ограничений гибкости принятия решений в инвестиционной деятельности банков в Украине будет способствовать увеличению числа и объемов инвестиционных операций, снижению инвестиционных рисков, повышению ликвидности, ускорению операционных процессов в инвестиционной деятельности и повышению обоснованности принятия управленческих решений, упрощению процедуры контроля, защиты прав инвесторов и кредиторов, расширению доступа к информации, а также повышению финансовой грамотности физических и юридических лиц в инвестиционной сфере.

**Ключевые слова:** гибкость принятия решений, ограничение гибкости, административные ограничения, институциональные ограничения, рыночные ограничения.

**Sosnovskaya O.A., Zhytar M.O.**

## **STRATEGY TO OVERCOME THE LIMITATIONS OF FLEXIBILITY IN DECISION-MAKING INVESTMENT BANKING IN UKRAINE.**

It is proved that the strategy to overcome the limitations of a set of measures aimed at the development of investment banking in the long term on the basis of management decision-making flexibility. The investment strategy is carried out in accordance with the three types of limited flexibility of decision-making in investment banking. Thus, to overcome each of these restrictions mean bank transfer to a new level of investment activity, which allows the use of new tools and methods of doing business, attract investors and thus ensure the continuity and stability of the bank in this area. The proposed strategy to overcome the limitations of flexibility in decision-making investment banks in Ukraine will increase the number and volume of investment transactions, reduce investment risks, increase liquidity, operational processes to accelerate investment and increase the validity of

management decisions, simplifying control procedures, investor protection and lenders, increasing access to information, as well as improve financial literacy of individuals and entities in the investment field.

**Keywords:** *flexible decision-making, limit flexibility, administrative constraints, institutional constraints, market constraints.*

**Постановка проблеми.** На сучасному етапі подолання наслідків фінансово-економічної кризи та відновлення потенціалу розвитку українського банківського сектора зберігається актуальність спільної роботи наглядових органів, органів управління банків, всього банківського співтовариства щодо забезпечення фінансової стійкості, як кожного окремого банку, так і банківської системи в цілому. Для українських банків актуальною є задача побудови та вдосконалення систем корпоративного управління, внутрішнього контролю та управління банківськими, в тому числі забезпечення їх відповідності характеру, масштабам і умов діяльності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У науковій економічній літературі на даний момент існує значна кількість публікацій, в яких автори представляють різні підходи до формування ефективної інвестиційної стратегії. Серед українських вчених можна виділити Г.Азаренкову, Я.Белінського, Т.Васильєву, О.Вовчак, А.Герасимовича, М.Згуровського, І.Кравчука, Б.Луціва, Т.Майорову, Л.Примостку, С.Реверчука, В.Тимохіна, В.Юхимчука. Вагомий внесок у розробку цієї проблематики внесли також зарубіжні вчені А.Ахмаді, А.Дамодаран, Ч.Джао-Хонг, А.Єрбасі, І.Гонина, А.Мандал, Г.Марковіц, Т.Сааті, Л.Ченг, Є.Федорова, Н. Хіршей, У.Шарп та інші. Разом із тим існує необхідність в розробці стратегії подолання обмежень гнучкості прийняття рішень в інвестиційній діяльності банків.

**Зважаючи на це, метою статті** є розробка стратегії подолання обмежень гнучкості прийняття рішень в інвестиційній діяльності банків в Україні, яка сприятиме збільшенню числа і обсягів інвестиційних операцій, зниженню інвестиційних ризиків, підвищенню ліквідності, прискоренню операційних процесів в інвестиційній діяльності та підвищенню обґрунтованості прийняття управлінських рішень, спрощенню процедури контролю, захисту прав інвесторів і кредиторів, розширенню доступу до інформації, а також підвищенню фінансової грамотності фізичних та юридичних осіб в інвестиційній сфері.

**Результати дослідження.** Незбалансованість внутрішніх банківських процесів, як показує вітчизняна та міжнародна практика, найчастіше виступає основною передумовою розвитку кризової ситуації в окремому банку, є загрозою стабільного розвитку банківського сектора в цілому. В умовах недостатньої гнучкості прийняття рішень та несвоечасності коригування стратегії українських банків в умовах розвитку кризової ситуації доцільно розглянути поняття стратегії та змін інституційного середовища, необхідних для розробки якісної інвестиційної стратегії банку.

На думку більшості вчених, стратегія інвестиційної діяльності банку являє собою цілісний взаємопов'язаний структурований комплекс (система) послідовних дій (виважених управлінських рішень) в умовах ресурсних обмежень, який спрямований на формування довгострокової ефективної інвестиційної діяльності банку, зміцнення конкурентної позиції банку на інвестиційному ринку з урахуванням зміни його кон'юнктури.

Як правило, у вітчизняних банках інвестиційна стратегія представлена в Інвестиційній декларації банку, тобто нормативному документі, що відображає стратегічні плани на 3-5 років.

Наявність розробленої Інвестиційної декларації дозволяє вирішувати такі основні завдання:

1. Забезпечення узгодженість тактичних рішень по різних підрозділах з виділенням відповідальних, виконавців та учасників.

2. Мінімізувати операційні ризики різних підрозділів банку.

3. Обґрунтувати вибір пріоритетних і другорядних завдань і ресурсів для їх вирішення.

4. Знизити транзакційні витрати з його реальних і потенційних клієнтів, партнерів і контрагентів.

Інвестиційна стратегія, насамперед, повинна:

- включати в себе заходи як короткострокового, так і довгострокового характеру;
- вирішувати гострі проблеми, що існують в комерційному банку, в частині інвестиційної діяльності банку;
- мати ясно сформульовану мету (наприклад, вирішення проблеми ліквідності, зниження рівня ризику, підвищення рівня прибутковості);
- бути комплексною, враховувати всі сфери діяльності, всі зовнішні і внутрішні чинники діяльності;
- адекватно реагувати на існуючі проблеми та ідентифікувати причини кризового стану.

Виходячи з цього, на наш погляд, банку при підготовці Інвестиційної декларації слід враховувати існуючі інституційні, ринкові та адміністративні обмеження гнучкості прийняття рішень. Таке їх врахування означає кількісну оцінку і розробку інструментів їх подолання.

Тому стратегія подолання обмежень являє собою сукупність заходів, спрямованих на розвиток інвест. діяльності банків в довгостроковій перспективі на основі управління гнучкістю прийняття рішень.

Реалізація інвестиційної стратегії відбувається відповідно до трьох видів обмежень гнучкості

прийняття рішень в інвестиційній діяльності банків. Таким чином, подолання кожного з таких обмежень буде означати перехід банку на якісно новий рівень інвестиційної діяльності, що дозволяє використовувати нові інструменти і методи ведення бізнесу, залучення інвесторів і при цьому забезпечувати безперервність і стабільність роботи банку в даній сфері (рис. 1).

Формування і функціонування інвестиційної стратегії засноване на наступних принципах:

- принцип інтегрованості означає, що інвестиційна стратегія банку повинна органічно інтегруватися в загальну систему управління банком, виступаючи однією з основних і функціональних підсистем, яка забезпечує реалізацію як стратегічних, так і тактичних завдань;
- принцип системності припускає, що при розробці інвестиційної стратегії банк розглядається як певна система, повністю відкрита для активної взаємодії із зовнішнім інвестиційним середовищем. Відкритість банку як соціально-економічної системи та його здатність до самоорганізації дозволяють забезпечувати якісно новий рівень формування його інвестиційної стратегії;
- принцип комплексності передбачає те, що процес стратегічного управління інвестиційною діяльністю банку являє собою складний організаційно-управлінський комплекс;
- принцип динамічності передбачає своєчасну і чітку реакцію менеджерів інвестиційного відділу банку на заміну параметрів інвестиційної діяльності у зовнішній і внутрішньому середовищі банку;
- принцип субоптимальності припускає, що витрати на планування (бюджетування) стратегічного управління інвестиційної діяльності банку повинні раціонально співвідноситися з отриманими результатами;
- принцип обґрунтованості передбачає врахування всіх лімітів фінансових ресурсів банку, на основі раціональних норм і нормативів, на використанні прогресивних методів їх розробки;
- принцип варіативності передбачає розробку менеджерами інвестиційного відділу окремих управлінських рішень в сфері формування інвестиційних ресурсів банку відповідно до системи критеріїв впливу на інвестиційну стратегію;
- принцип цільової спрямованості передбачає формування та реалізацію стратегії здійснення ефективної інвестиційної діяльності банку, орієнтоване на існуючий фінансово-економічний стан, на соціально-економічні завдання і потреби інвестиційного ринку в певний період часу;
- принцип адаптації враховує певний резерв на впровадження стратегічного управління інвестиційної діяльності банку в загальну систему менеджменту банку;
- принцип узгодженості виникає в необхідності узгодження різнорівневих інтересів і цілей при реалізації головних завдань реалізації інвестиційної діяльності банку.

Відповідно до запропонованих принципів інвестиційна стратегія подолання обмежень гнучкості прийняття рішень повинна бути узгоджена зі стратегічними цілями і напрямками стратегічної діяльності банку, так як будучи частиною загальної стратегії розвитку банку, інвестиційна стратегія носить стосовно неї підрядний характер.

Мета стратегії подолання обмежень гнучкості прийняття рішень полягає в забезпеченні ефективності інвестиційної діяльності банку.

Виходячи із запропонованих принципів, завдань і мети стратегії подолання обмежень гнучкості прийняття рішень в інвестиційній діяльності банку, доцільно запропонувати інструменти подолання адміністративних, інституційних та ринкових обмежень.

Інструментами подолання адміністративної гнучкості прийняття рішень в інвестиційній діяльності банків можуть бути:

1) забезпечення оптимального розподілу відповідальності і однозначного розуміння ролі кожного з підрозділів в реалізації ініціатив за рахунок формування каскаду планів, при якому загальний план реалізації інвестиційної стратегії буде деталізований до рівня кожного територіального банку і бізнес-блоку, що дозволить координувати дії всіх учасників реалізації інвестиційної стратегії і виділити централізовані загальнобанківські заходи та ініціативи;

2) в ході реалізації інвестиційної стратегії доцільне застосування багаторівневої системи моніторингу реалізації програми, яка охоплює всі регіони та рівні банківської ієрархії, і відповідної їй системи контрольних показників;

3) встановлення системи цільових контрольних показників, які дозволять відстежувати поточну позицію в кредитному, інвестиційному рейтингу, в тому числі в розрізі видів цінних паперів. Такі показники дозволять отримувати інформацію про успішність впровадження змін (кількість клієнтів, закріплених за клієнтськими менеджерами); оцінювати ефективність роботи з підприємствами різних сегментів (фінансовий результат по сегментам і окремим підприємствам, рівень проникнення на ринок, обсяги цінних паперів на одного інвестора);

4) побудова систем формалізованої оцінки інвестиційного ризику для кожного інвестора (як фізичної, так і юридичної особи). Банк повинен мати можливість коректно і в явному вигляді оцінити очікуваний рівень ризику;

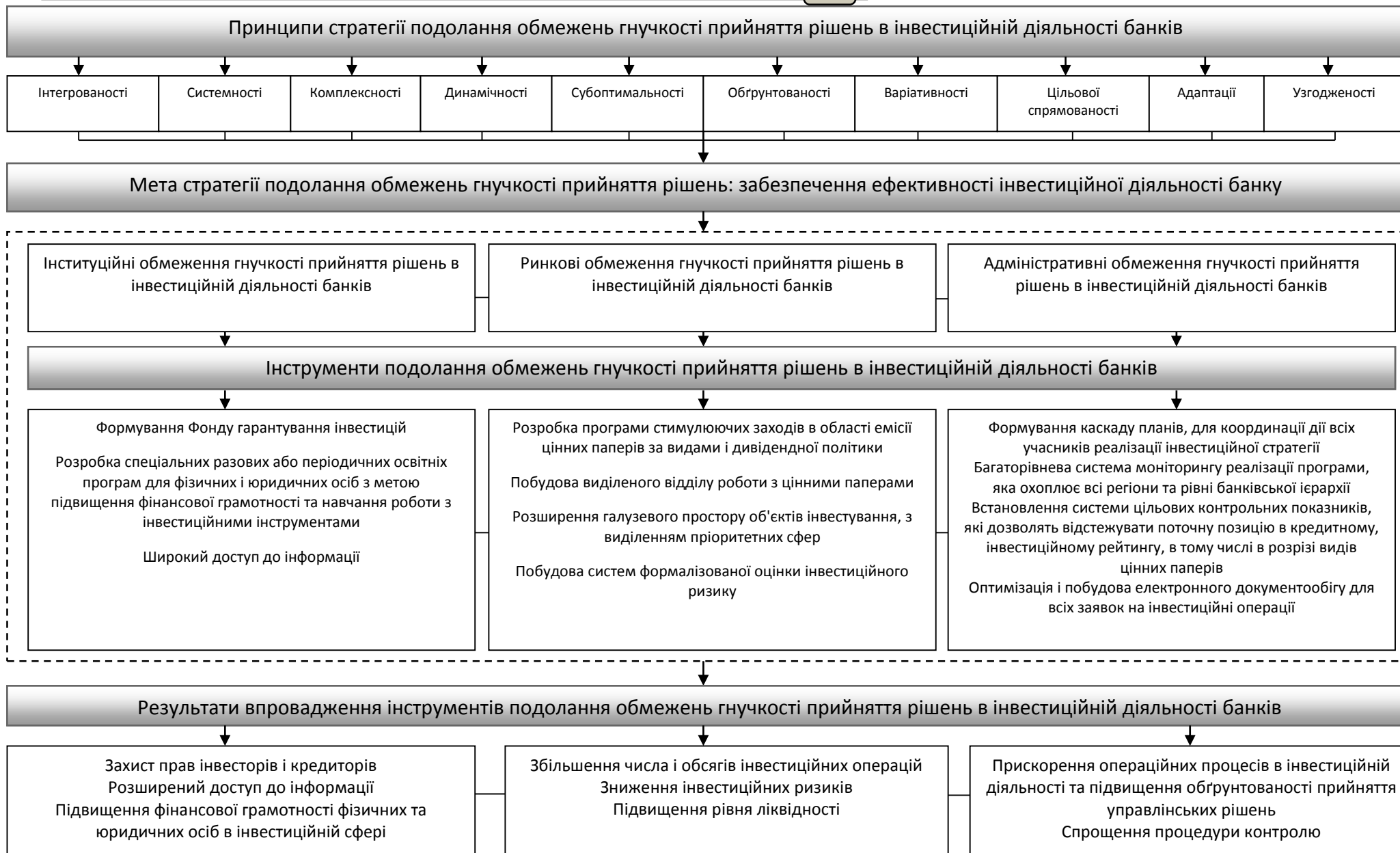


Рис. 1 Стратегія подолання обмежень гнучкості прийняття рішень в інвестиційній діяльності банків в Україні

5) оптимізація і побудова електронного документообігу для всіх заявок на інвестиційні операції. Ці чинники є необхідними не тільки для ефективного функціонування інвестиційного процесу всередині банку, а й для забезпечення прозорості схвалюваних рішень і ефективної взаємодії між функцією управління ризиками та клієнтськими підрозділами банку. Одним з елементів зміни інвестиційного процесу є розподіл функцій клієнтської роботи, інвестиційного аналізу і оформлення та супроводу договорів;

6) регламентація інвестиційної діяльності повинна відображатися у відповідних документах. При цьому повинен відбуватися процес погодження та затвердження внутрішніх документів постійна підтримка стандарту документів, контроль нових документів та змін, відповідності стандарту та іншим процесам регулярний перегляд процесів по ефективності та актуальності, координація змін впровадження процесу управління документами (у тому числі облік, архівування і зберігання) навчання і підтримка підрозділів, які прямо беруть участь в процесах підготовки і супроводу документів.

Важливими інструментами подолання ринкових обмежень гнучкості прийняття рішень в інвестиційній діяльності можуть бути:

1) програма стимулюючих заходів в області емісії цінних паперів за видами і дивідендної політики. Крім того можливо забезпечення переміщення суттєвої частини транзакцій з традиційних офісів на торговельні електронні майданчики та фондові біржі;

2) побудова виділеного відділу роботи з цінними паперами, основними функціями якого є:

- збір, систематизація та аналіз інформації про ринок цінних паперів;
- розробка політики банку щодо операцій з різними видами цінних паперів;
- розробка внутрішніх інструктивних і методичних матеріалів за операціями з цінними паперами;
- проведення переговорів і укладення договорів з клієнтами на проведення операцій з цінними паперами;
- проведення документарної експертизи на предмет встановлення достовірності цінних паперів, що надаються клієнтами;
- ведення документації по операціям з цінними паперами;
- своєчасний розрахунок і формування страхових резервів за цінними паперами в торговому і інвестиційному портфелях банку;
- своєчасна підготовка пропозицій КУАП з управління торговим та інвестиційним портфелями банку;
- відображення даних по операціях з цінними паперами в операційній системі банку, складання та надання звітності про проведені операцій;
- проведення попереднього і наступного контролю першого рівня при відображенні операцій з цінними паперами у фінансовому обліку.

На тлі перерозподілу функцій і відповідальності між рівнями управління інвестиційного процесу, банк буде уніфікувати організаційні структури в рамках кожного з рівнів і перегляне норми керованості в рамках відповідних вертикалей.

3) розвиток нових напрямків діяльності (інвестиційно-банківське обслуговування: наприклад, управління активами, страхування, тощо) та розширення географічної присутності (дочірні банки) зажадають формування нових управлінських механізмів, які забезпечать ефективну взаємодію різних підрозділів в рамках банківської групи;

4) розширення галузевого простору об'єктів інвестування, з виділенням пріоритетних сфер, таких як: інформаційні технології, сільське господарство, легка промисловість, торгівля і торгове посередництво, енергетика та енергозберігаючі технології, торгівля цінними паперами, нерухомість. При цьому доцільно створити інформаційний банк даних про потенційних об'єктах інвестування в даних сферах. Обов'язки з моніторингу інформації та складання інвестиційних пропозицій доручити відділу по роботі з цінними паперами банку.

В сучасних умовах найбільш проблематичними для подолання є інституційні обмеження, подолати які тільки за рахунок внутрішніх банківських інструментів практично неможливо. Для цього необхідне створення зовнішніх надбанковських структур, які б забезпечували пом'якшення наслідків даних обмежень. Однією з таких структур може стати Фонд гарантування інвестицій.

Даний Фонд формується за рахунок коштів, якого будуть здійснюватися компенсаційні виплати інвесторам, які втратили інвестиції, передані торговцю цінними паперами за договорами про управління цінними паперами, або вкладені в цінні папери інститутів спільного інвестування, крім венчурних фондів. Передбачається, що основним джерелом наповнення Фонду будуть вступні і поточні внески учасників Фонду.

Для початку діяльності Фонду гарантування інвестицій необхідний значний державний внесок, що буде основним гарантом виплат з інвестицій. Учасниками фонду можуть бути торговці цінними паперами, які здійснюють управління цінними паперами і компанії з управління активами, які здійснюють

управління ІСІ (крім венчурних фондів). Основним завданням фонду може стати захист прав інвесторів на ринках злиття і приєднання, домінування в сукупному обсязі фінансових інвестицій частки портфельного інвестування.

Крім того, на сьогоднішній день є надзвичайно актуальними впровадження Принципів корпоративного управління, норми яких служили б основним орієнтиром для емітентів, які прагнуть поліпшити його стандарти. Для забезпечення ясності та послідовності, діючі Принципи слід доповнити деякими новими положеннями, що відображають сучасний стан справ в області корпоративного управління.

З метою створення сприятливих умов для розвитку фондового ринку, зростання залучення заощаджень населення в цінні папери, активізації механізму інвестицій в економіку через випуск цінних паперів виникає необхідність звільнення від оподаткування операцій з цінними паперами та доходів від них.

Особливо проблематичними є такі неформальні обмеження як: наявність корупції, державний бюрократичний апарат, рівень демократії в країні, політична стабільність, фінансова неграмотність. Такі неформальні обмеження подолати практично неможливо, а можливо лише їх враховувати і оцінювати наслідки їх впливу на інвестиційну діяльність банку.

Сформована система державного регулювання повинна істотно доповнюватися різними формами інституційно-правового регулювання (саморегулювання), що здійснюється центральними інститутами ринку цінних паперів та інших фінансових інструментів (фондовими або ф'ючерними біржами, центральним депозитарієм цінних паперів, центральною кліринговою організацією) та/або об'єднаннями професійних учасників, діючих на принципах саморегуляції і здійснюють управління даними інститутами.

Для подолання фінансової неграмотності фізичних та юридичних осіб в банках можуть розроблятися спеціальні разові чи періодичні освітні програми для фізичних та юридичних осіб з метою підвищення фінансової грамотності та навчання роботи з інвестиційними інструментами.

Крім того необхідно забезпечення відкритого, широкого доступу інформації на веб-сайтах банків про інвестиційні пропозиції, прибутковості, рівні ризику, ліквідності фінансових інструментів. Удосконалення засобів оприлюднення інформації для громадян-інвесторів та професійних користувачів, впровадження міжнародних стандартів обліку та фінансової звітності дозволить забезпечити постійний і своєчасний доступ до детальної інформації про об'єкти інвестування, їх платоспроможності, можливої віддачі від інвестицій і інша інформація. Це знизить недовіра населення до фондового ринку та інвестиційних операціях банках.

**Висновки та пропозиції.** Таким чином, реалізація запропонованої стратегії подолання обмежень гнучкості прийняття рішень в інвестиційній діяльності банків в Україні сприятиме збільшенню числа і обсягів інвестиційних операцій, зниженню інвестиційних ризиків, підвищенню ліквідності, прискоренню операційних процесів в інвестиційній діяльності та підвищенню обґрунтованості прийняття управлінських рішень, спрощенню процедури контролю, захисту прав інвесторів і кредиторів, розширенню доступу до інформації, а також підвищенню фінансової грамотності фізичних та юридичних осіб в інвестиційній сфері.

#### СПИСОК ДЖЕРЕЛ

1. Васильєва Т.А. Банківське інвестування на ринку інновацій: [монографія]/ Т.А. Васильєва. - Суми: Вид-во СумДУ, 2007. - 513 с.
2. Вовчак О. Державне регулювання банківської інвестиційної діяльності в Україні [Текст] : дис... д-ра екон. наук: 08.02.03 / О. Вовчак; Львівський національний ун-т ім. Івана Франка. - Л., 2005. - 486 с.
3. Дорошенко Н.О. Інвестиційний портфель комерційних банків України [Текст]: дис... канд. екон. наук: 08.04.01 / Н.О. Дорошенко; Харківський національний університет ім. В.Н. Каразіна. - Х., 2005. - 183 с.
4. Луців Б. Л. Банківська діяльність у сфері інвестицій / Б.Л. Луців // Тернопіль: Економічна думка, Карт-бланш, 2001. - 300 с.
5. Майорова Т.В. Інвестиційна діяльність. [Навч. посібник] / Т.В. Майорова. - К.: ЦУЛ, 2003. - 375 с.
6. Damodaran A. Investment Valuation: Tools and Techniques for Determining the Value of Any Asset / A. Damodaran. - Mc-Graw-Hill, 2002. - 992p.
7. Hirschey M. Investment: analysis and behavior / M. Hirschey, J. Nofsinger. - McCraw-Hill Education, 2008. - 645p.
8. Шарп У. Инвестиции: пер. с англ. / У. Шарп, Г. Александер, Дж. Бейли. - М.: ИНФРА-М, 2001. - 1028 с.