

УДК 330.143:658.15

**Н.М. Шмиголь**

кандидат економічних наук, доцент,  
Запорізький національний університет

**А.А. Антонюк**

кандидат економічних наук, доцент,  
Класичний приватний університет

## СУПЕРЕЧНОСТІ В ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ БАНКІВ В УКРАЇНІ ТА СПОСОБИ ЇХ ПОДОЛАННЯ

*У статті розглянуто основні суперечності, що виникають при організації інвестиційної діяльності в банках. Виділено основні обставини, що сприяють їх виникненню. Подано ключі до вирішення суперечностей банківського управління в Україні.*

**Ключові слова:** інвестиційне рішення, банківський інвестиційний процес, кредитний (інвестиційний) комітет, інституційне середовище української банківської діяльності.

### I. Вступ

У сучасних умовах господарювання механізм інституціоналізації інтересів (представництва) бенефіціарів банку (як і багатьох інших господарюючих суб'єктів) у вигляді органів управління подібний з механізмом інституціоналізації державної влади відповідно до принципу поділу влади, який у тому числі застосовний і до корпоративного управління.

Окремі аспекти проблеми забезпечення діяльності комерційного банку фінансовими ресурсами та їх ефективного використання з позицій фінансового менеджменту відтворюються у працях К.Т. Балабанова, Л.Г. Батракової, Г.С. Панової, В.Т. Севрук, Є.С. Стоянова, В.В. Ховалевата ін. Більш широко питання управління фінансами комерційного банку вивчені у працях зарубіжних, учених-економістів: Е.Дж. Доялана, М. Міллера, Ф. Модільяні, Д. Полфремена, Ф. Форда, Дж. Ван Хорна та ін.

Однак більшість теоретичних розробок у галузі фінансового менеджменту в комерційному банку будуються на системі припущень і побудові фінансових моделей діяльності банку, які застосовні до банків, що функціонують в умовах, істотно відмінних від українських, зокрема за мірою розвинутості фінансових ринків і змістом регульованості банківської діяльності. При цьому досліджуються абстрактні схеми, але не конкретної процедури і механізму фінансування банківської діяльності. Все це й зумовило цільову направленість статті.

### II. Постановка завдання

Мета статті – проаналізувати основні суперечності в організації інвестиційної діяльності саме в українських банках, а також визначити можливі шляхи їх подолання.

### III. Результати

Будь-яке інвестиційне рішення прямо чи опосередковано порушує інтереси кредиторів банку (вкладників, векселедержателів та інших), чиї залучені грошові кошти (а не тільки власні кошти банку та кошти його бенефіціарів, що надаються банку безоплатно або у вигляді субординованих позик) передаються (розміщуються) банком позичальникам чи іншим одержувачам інвестицій. Цим зумовлено те, що принцип колегіальності у прийнятті інвестиційних рішень у банках має бути виражений значно більшою мірою, ніж в організаціях інших секторів економіки.

Істотною обставиною, яка також не може не братися до уваги при організації управління в банку, слід вважати розбіжність фактичних і формальних компетенцій як керівних, так і "лінійних" працівників банку.

При аналізі стадій банківського інвестиційного процесу діяльність банківських менеджерів ми характеризуємо як ініціюючих, і як тих, що розглядають питання про вчинення тієї чи іншої конкретної інвестиційної трансакції; як тих, що є членами кредитного (інвестиційного) комітету (ради), і як тих, що не входять до його складу, загалом тих менеджерів, які, відповідно до концепції Дж.К. Гелбрейта, становлять "технотруктуру" [1]. Як вказує І.А. Розинський, "існуюча в банках система корпоративного управління має передбачати стимули для Ради директорів і менеджменту діяти в інтересах банку та його акціонерів" [2]. Українська ж реальність така, що мотиваційні чинники інші. Серед цих факторів значуще місце займає фактор корупції, тобто отримання неформальної винагороди від одержувача інвестицій за забезпечення позитивного рішення бенефіціарів банку про укладання інвестиційної

угоди з ним, тоді як ризики для банку, породжені укладанням подібної трансакції, менеджери на всіх етапах розгляду питання (особливо на засіданні кредитного (інвестиційного) комітету (ради) при його наявності, тобто при розгорнутій доповіді меморандуму по угоді бенефіціарам банку) штучно применшують. Така “техноструктура” банківського сектора характерна й навіть типова для сучасної української економіки.

Переходячи ж на рівень бенефіціарів (власників) банку, ми бачимо, що зі свого боку самі власники банку в деяких випадках створюють банк не з метою отримання прибутку, а з метою привласнення та виведення за межі української юрисдикції (або покриття за допомогою кредитування негативних результатів іншої здійснюваної ними підприємницької діяльності, крім банківської) фінансових ресурсів, що залучаються від фізичних та юридичних осіб на декларованих, але не виконуваних умовах платності, терміновості й поворотності. Деструктивна тенденція в українській банківській системі присутня на рівні як системи в цілому, так і на рівні окремо взятого банку, і продовжується в таких негативних для української економіки явищах, як, наприклад, недовіра більшості фізичних осіб-резидентів (у тому числі підприємців і тих державних чиновників, які залишаються некорумпованими) до банківських установ (аж до відмови розміщувати кошти у банківській системі); створення фінансово-промисловими групами власних, підконтрольних їм банків, що призводить не тільки до монополізації банківського сектора, але й до того, що критерії ринкової економіки перестають бути застосовними до економіки України (так званий феномен “демаркетизації”) [3]. У цілому загальна волатильність, нестабільність і слабка передбачуваність фінансового середовища істотно ускладнюють діяльність економічних агентів у реальному секторі економіки (зацікавленої в стабільності та передбачуваності в силу великих строків, оборотності засобів) аж до повної її неможливості.

Ключем же до вирішення суперечностей банківського управління, є, нашу думку, формування повноважного, легітимного, відповідального, незалежного, а у відповідних рамках – інформаційно відкритого кредитного (інвестиційного) комітету (ради), що реально керує інвестиційною діяльністю банку. Кредитний (інвестиційний) комітет (рада) відіграє основоположну роль у завершенні формування інвестиційного рішення, будучи багато в чому специфічно банківським, “між-підроздільним” органом. Саме на засіданні кредитного (інвестиційного) комітету (ради), за підсумками виступів керівників відповідних структурних підрозділів банку про надійність потенційного позичальника чи іншо-

го потенційного контрагента по інвестиційній угоді, за результатами оцінювання цих виступів, керівник кредитного (інвестиційного) комітету (ради), як правило, бенефіціар банку приймає остаточне рішення про можливість або неможливість укладення такої угоди.

Важливо відзначити, що процедура розгляду кредитним (інвестиційним) комітетом (радою) питання про передбачувану операцію дає унікальну, нерідко єдину можливість компетентним і незаангажованим керівникам структурних підрозділів банку для прийняття рішення щодо укладання інвестиційних угод, що несуть у собі ризик безповоротності, а нерідко і становлять безпосередню загрозу не тільки конкретним фінансовим показникам банку, але й самому існуванню банку як господарюючого суб'єкта.

При цьому на практиці часто наявна ситуація, коли механізм фактичного прийняття рішення щодо інвестиційної угоди (у першу чергу це стосується прийняття позитивного рішення в тих ситуаціях, коли його доцільність, як мінімум, сумнівна) є значною мірою *camera obscura*. Інакше кажучи, саме рішення приймає вузьке коло інсайдерів у складі “стейк-холдерів” і особливо “наближених” до них осіб, а кредитний (інвестиційний) комітет (рада) виявляється подібним до Верховної Ради СРСР зразка 30-х – середини 80-х рр. XX ст. З одного боку, у такій ситуації виходжується сутність кредитного (інвестиційного) комітету (ради) як “модератора” фінансових результатів і ризиків майбутньої інвестиційної угоди як бар'єра від інвестиційних проектів, з невиправдано високим ступенем ризику або свідомо неповоротних. З іншого боку, такий механізм прийняття інвестиційних рішень виявляється більше ніж прийнятним для їх ініціаторів з-поміж не тільки і не стільки самих “стейк-холдерів”, скільки серед близьких до них співробітників банку (не завжди є формально членами кредитного (інвестиційного) комітету (ради), але обов'язково входять у неформальне вузьке коло вищих менеджерів, близьких до бенефіціарів), нерідко ставлять на меті не стільки корпоративні інтереси банку, скільки свої власні, егоїстичні де-факто інтереси.

#### IV. Висновки

Інституційне середовище банківської діяльності сучасної України далеке від достатнього рівня транспарентності (прозорості). Найголовніша причина подібної нетранспарентності полягає в тому, що чистий прибуток в умовах недостатньої транспарентності істотно вищий, ніж при достатній транспарентності. Найсамперед сприяють цьому такі чинники. По-перше, існують додаткові джерела отримання доходів і надприбутки за рахунок нецільового використання коштів акціонерів і вкладників менеджерами. По-

друге, в умовах високого рівня турбулентності економіки України та слабкого рівня передбачуваності політичної обстановки діяльність з виведення активів банку виявляється більш прибутковою, ніж діяльність з його розвитку. По-третє, несприятлива ситуація в українському реальному секторі економіки (індустріальному і постіндустріальному секторах) змушує банки діяти переважно на фінансових ринках, дуже слабо регульованих і захищених державою, що не дає змоги українській банківській системі зміцнити і "дорости" до масштабів повноцінного глобального економічного агента у світовій банківсько-фінансовій системі. У цих умовах економічним агентам виявляється вигідніше приховувати від уряду і громадян ряд угод (трансакцій), проведених в інтересах не тільки конкретних корумпованих менеджерів компаній-позичальників чи інших одержувачів інвестицій, але й транснаціонального капіталу, що ущемляє інтереси України, зокрема щодо виведення активів.

Негативним фактором інституційного середовища української банківської діяльності не в останню чергу є та обставина, що сьогодні іноземні банки змушені бути більш обережними при придбанні українських банківських активів, ніж протягом ряду років, що передували останній фінансово-економічній кризі, коли участь іноземного капіталу в українській банківській системі неухильно зростала. Навіть у тих випадках, коли у бе-

нефіціарів українського банку є намір здійснити операцію з продажу їх українського банку якомусь іноземному банку, такий інтерес, фігурально висловлюючись, не є взаємним, оскільки очікувані витрати іноземного банку вищі, ніж очікуваний прибуток, що добре усвідомлюється бенефіціарами і менеджером відповідного іноземного банку.

#### Список використаної літератури

1. Гелбрейт Дж. Нове індустріальне суспільство / Дж. Гелбрейт. – М.: Ексмо, 2008.
2. Розинський І.А. Іноземні банки і національна економіка / І.А. Розинський. – М.: Економіка, 2009.
3. Тоффлер Е. Третя хвиля / Е. Тоффлер. – М.: АСТ, 2009.
4. Банківська справа: підручник / під ред. О.І. Лаврушина. – М.: КноРус, 2011.
5. Белоглазова Г.М. Банківська справа. Організація діяльності комерційного банку: підручник / Г.М. Белоглазова, Л.П. Кроливецкой. – М.: Юрайт, 2011.
6. Airman С. Bankruptcy, Credit Risk and High Yield 'Junk' Bonds: A Compendium of Writings / С. Airman. – Oxford, Massachusetts, 2002.
7. Altman E. Corporate Financial Distress and Bankruptcy / E. Altman, E. Hotchkiss. – New Jersey, 2005.
8. Stiglitz J. Globalization and its discontents / J. Stiglitz. – N.Y.: Norton and Company, 2003.

Стаття надійшла до редакції 29.11.2012.

#### Шмыголь Н.М., Антонюк А.А. Противоречия в организации управления инвестиционной деятельностью банка в Украине и пути их преодоления

*В статье рассмотрены основные противоречия, возникающие при организации инвестиционной деятельности в банках. Выделены основные обстоятельства, способствующие их возникновению. Представлены ключи к разрешению противоречий банковского управления в Украине.*

**Ключевые слова:** инвестиционное решение, банковский инвестиционный процесс, кредитный (инвестиционный) комитет, институциональная среда украинской банковской деятельности.

#### Shmigol N., Antonyuk A. Contradictions in the organization of management investment banking in Ukraine and ways to overcome them

*The article describes the basic contradictions that arise in the investment activities of banks. The basic conditions that contribute to these differences. Presented the keys to resolve the contradictions of bank management in Ukraine.*

**Key words:** investment decision, the investment banking process, the loan (investment) committee, the institutional environment of the Ukrainian banking activities.