

**ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ДЕПАРТАМЕНТУ В
БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВАХ УКРАЇНИ**
**FEATURES OF INVESTMENT BANKING INSTITUTIONS IN
DEPARTMENT OF UKRAINE**

Анотація

У статті досліджено проблеми організації інвестиційної діяльності банківських установ України. На основі дослідження інвестиційних операцій зарубіжних банків запропоновано організаційну структуру інвестиційного департаменту банку виходячи з вимог ринку.

Annotation

The article explored the problems of investment banking institutions in Ukraine. Based on research investment operations of foreign banks proposed organizational structure of the investment department of the bank based on market requirements.

ВСТУП. Організація банківської установи є надзвичайно важливим елементом її ефективної діяльності. Саме від розподілу функцій у банку залежатиме прибутковість кожного підрозділу фінансово-кредитної установи. Метою організації банківської діяльності є забезпечення стабільного порядку діяльності банку: раціоналізації управління банком, підвищення якості банківських продуктів та продуктивності праці банківських службовців, забезпечення прибутковості банку. Інакше кажучи, в процесі організації діяльності банку повинні бути реалізовані хоча б три таких цілі: досягнення високого рівня рентабельності, забезпечення достатнього рівня ліквідності та безпеки банку.

Правильно побудована структура банку; її вчасна трансформація до зовнішніх та внутрішніх умов і факторів, які постійно змінюються; розподіл функціональних обов'язків, прав та завдань між відповідальними особами, структурними підрозділами банківської установи, здійснений за принципами

ефективності; правильність визначення кількості та розмірів структурних підрозділів – є важливими умовами не лише ефективності діяльності банку, а й якісної реалізації його місії та стратегії. Несвоєчасне виявлення та усунення недоліків, викликаних нераціональністю або не оптимальністю організаційної структури банку, може призвести до неефективної роботи, виникнення кризових ситуацій або кризового стану незалежно від того, до якої групи (за обсягом активів) належить банк – до найбільших, великих, середніх чи малих.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ. Організаційна структура банківських установ, що стосується інвестиційної діяльності стає об'єктом досліджень вітчизняних науковців Переседи А. А., Примостки Л. О., Довгань Ж. М., Кириченко О. А., Сича О.С., Приказюк Н. В. [1-6]. Однак слід сказати, що коли у 2002 році вкладення в цінні папери складали 7,3 % у структурі активів, то на кінець 2009 року (станом на 01.10.) цей показник складає 3,75 % і спостерігаються тенденції до його подальшого зниження [7]. Основною причиною цього, крім недосконалого функціонування ринку цінних паперів та складної економічної ситуації в країні, є неефективна організація інвестиційної діяльності та відсутність спеціалістів по роботі з цінними паперами у банківських установах. Саме тому дослідження цих питань є надзвичайно актуальними, особливо у період світової економічної фінансової кризи. Крім того питання створення інвестиційного департаменту у банку, розподілу функцій у ньому та аналіз інвестиційних потоків залишилися поза увагою науковців.

Діяльність банку набуває на сьогоднішній день значної універсалізації. Тому значної уваги потребують ті операції які приносять прибуток банку, а саме активні операції. Структуру доходів (рис. 1) складають процентні доходи від кредитів суб'єктам господарювання та фізичним особам, від цінних паперів, від розміщення коштів у інших банках та комісійних доходів.

Традиційно склалось так, що основними операціями банку вважаються операції з кредитування, однак варто зауважити, що надмірна частка таких

операцій в активах може призвести до негативних наслідків діяльності банку. Тому другими за розмірами у структурі активів є інвестиційні операції.

Зацікавленість комерційних банків у здійсненні інвестицій на фондовому ринку пов'язана з кількома аспектами. По-перше, вкладення в цінні папери є альтернативою розміщення фінансових ресурсів у позички у разі недостатнього попиту на банківський кредит та призводять до мінімізації ризиків діяльності банківської установи. По-друге, для комерційних банків цінні папери є формою збереження їхніх активів за способом захисту залучених фінансових ресурсів клієнтів від інфляційного знецінення. По-третє, розміщення банківських ресурсів у високодохідних цінних паперах забезпечує підвищення прибутковості операцій банку в цілому. Водночас вкладення в короткострокові фондові цінності підвищують ліквідність банку

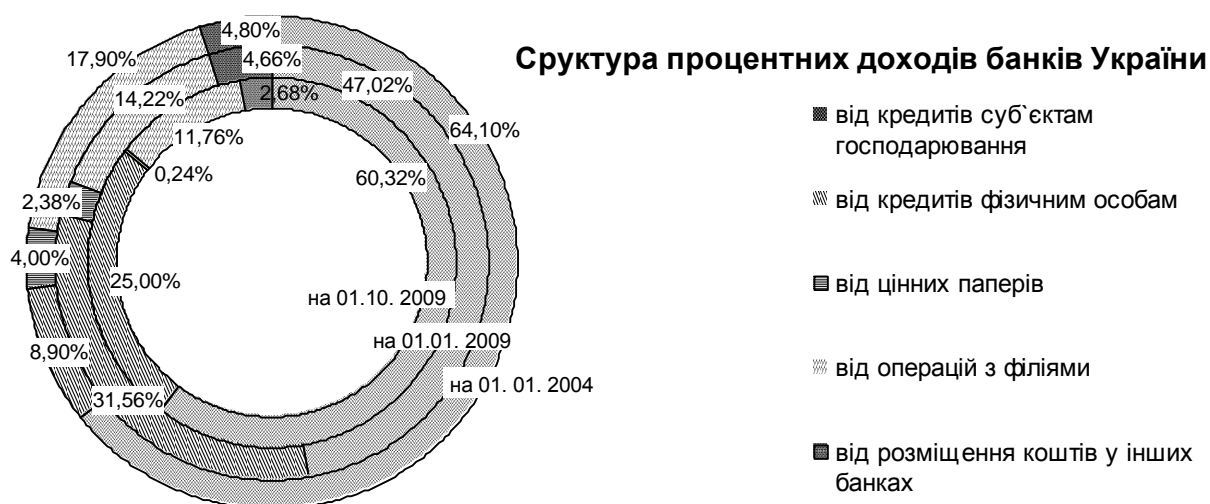


Рис.1 Структура процентних доходів банків України
(Складено автором за даними [8])

Сьогодні ефективність інвестиційної діяльності залежить від організації управління інвестиційною діяльністю. Ухвалення рішень про інвестиції є найбільш складним і важливим завданням управління, у зв'язку з чим виникає необхідність інтеграції діяльності всіх учасників процесу управління інвестиційною діяльністю банку, які можливо реалізувати тільки через ефективну структуру управління банківською інвестиційною діяльністю в рамках сучасної організаційної структури управління.

Інвестиційна діяльність банківської установи має свої особливості її здійснення. Саме тому варто виділити також функції банківського інвестиційного менеджменту. Враховуючи те, що даний вид управління є складовою банківського і фінансового менеджменту, то управлінню інвестиційної діяльності будуть притаманні класичні функції, які виділяються багатьма дослідниками в галузі менеджменту [2; 3; 4; 8], а саме: планування (фінансове планування), аналіз, регулювання і контроль. Однак, варто виділити ряд функцій, обумовленими специфікою інвестиційної діяльності. В залежності від напрямів інвестиційної діяльності доцільно виділити управління реальними інвестиціями; управління фінансовими інвестиціями; управління ризиками інвестиційної діяльності; контроль за здійсненням інвестиційної діяльності.

Організаційна структура банківської установи подібна до інших підприємницьких структур і регламентується Законами України «Про господарські товариства», «Про банки і банківську діяльність» тощо. Крім того, діяльність банків як й інших господарських товариств, ґрунтується на корпоративно-нормативних актах, до яких належать установчий договір і статут.

Сьогодні відбуваються значні зміни в організаційних структурах банківських установ України. Це зумовлено насамперед входженням в банківську систему України іноземних банків та впливом процесів глобалізації.

На нашу думку, побудова організаційної структури банківської установи, що стосується саме інвестиційної діяльності, повинна виходити із операцій, що виконує банк із врахуванням потреб клієнтів. Тому перш ніж розпочати мову про конкретну організаційну структуру варто вказати на основні види інвестиційних послуг, які надають вітчизняні банки та врахувати досвід зарубіжних банків.

Виділяючи основні напрями інвестиційних послуг зарубіжних банків, слід звернути увагу на те, що основною умовою для інвестиційної діяльності банків є чіткий розподіл таких напрямів банківського бізнесу як брокерські послуги і послуги андеррайтингу. Подібна вимога спрямована на те, щоб обмежити

можливості шахрайства, коли брокери рекомендують клієнтам купувати саме ті цінні папери, за андеррайтинг яких відповідає даний банк (банківський холдинг).

З огляду на необхідність активізації руху інвестиційних ресурсів в Україні розглянемо досвід американських банків з розвиненою системою послуг інвестиційного спрямування щодо організаційної структури надання таких послуг.

Наприклад, інвестиційні послуги банку Merrill Lynch здійснюються за такими трьома напрямками [9, с. 97]:

- група глобальних ринків та інвестиційного банківського бізнесу;
- група приватної клієнтури;
- група інвестиційних менеджерів.

Група глобальних ринків та інвестиційного банківського бізнесу проводить брокерське обслуговування клієнтів на ринках акцій, боргових інструментів, деривативів, валютних ринках, надає послуги на ринку капіталів, проводить інвестиційні банківські операції. Групи приватних клієнтів та інвестиційних менеджерів відокремлені від функціональної групи і виконують скоріше маркетингові функції.

У банку Morgan Stanley інвестиційні послуги здійснюються за чотирма напрямками: індивідуальним, інституційним, інвестиційного менеджменту; кредитне обслуговування [9, с. 97].

В узагальненому вигляді система надання інвестиційних послуг у зарубіжних банках (на основі практики п'яти найбільших інвестиційних банків США [9]) включає такі напрями:

1. Послуги інвестиційного банкінгу:

- послуги андеррайтингу для органів державної влади, органів місцевої влади, корпорацій;
- обслуговування угод із злиття та поглинання компаній (M&A – Mergers & Acquisitions);
- інвестиційний консалтинг.

2. Брокерські послуги:

- ринок акцій;
- ринок цінних паперів з фіксованим процентом;
- іпотечний ринок і ринок нерухомості;
- товарний ринок.

3. Послуги інвестиційного менеджменту:

- створення та управління фондами різних типів;
- довірче управління для населення;
- довірче управління для професіональних інвесторів.

4. Сервісні (обслуговуючі, супутні) послуги:

- кредитна підтримка інвесторів;
- кредитна підтримка емітентів;
- проведення валютно-обмінних операцій;
- розрахунково-клірингове обслуговування;
- страхування;
- аналітична підтримка.

Організаційна структура банківських установ, що стосується інвестиційної діяльності стає об'єктом досліджень науковців. Так, у своїй роботі «Ефективність інвестиційних операцій комерційних банків на фінансовому ринку» [5], Сич О. Є. пропонує створити в банку Департамент операцій на інвестиційному ринку (інвестиційний департамент), який повинен знаходитись у головній конторі і бути підпорядкованим Казначейському департаменту. До складу інвестиційного департаменту повинні входити відділ цінних паперів, відділ міжбанківського кредитування та відділ валютних операцій. В свою чергу, відділ цінних паперів включає:

- сектор державних паперів;
- сектор корпоративних паперів;
- сектор боргових паперів;
- сектор по роботі з деривативами.

Ми не можемо погодитись із такими твердженнями, оскільки реалії сьогодення вимагають в банківській установі більш розгалуженої системи

відділів і секторів. Крім того дана організаційна структура передбачає класифікацію відділів лише за видами цінних паперів, а на сучасному етапі банк – це фінансовий супермаркет, який надає і інші види послуг.

Саме тому ми пропонуємо власну розробку організаційної структури банківської установи в галузі інвестиційної діяльності, виходячи із послуг які надає, чи мав би надавати банк на фондовому ринку (рис. 2).

Банківський інвестиційний менеджмент зображено у вигляді керуючої підсистеми – суб'єкта управління. Під суб'єктом управління вважаємо розуміється таку організаційну одиницю, котра реалізує процес інвестування – інвестиційний департамент. Виходячи із специфіки роботи банків на фінансовому ринку пропонується дотримуватись розподілу послуг на окремі підрозділи: фронт-офіс та бек-офіс. Даний поділ є звичайною практикою організації діяльності для українських банків, оскільки саме таким чином організовано надання банківських послуг в Україні. Роботу фронт-офісу поділено на сектори обслуговування приватних і корпоративних клієнтів, а також виділено окремо підрозділ обслуговування VIP-клієнтів. Саме цей структурний підрозділ займається обслуговуванням найбільш важливих клієнтів банку, які зарекомендували себе надійними і заможними. За кожним клієнтом закріплюється один із менеджерів з інвестування, який займається усіма питаннями клієнта із цінних паперів, співпрацює із відділом андеррайтингу щодо первинного розміщення цінних паперів клієнта. Головною особливістю даного підрозділу є забезпечення найвищих

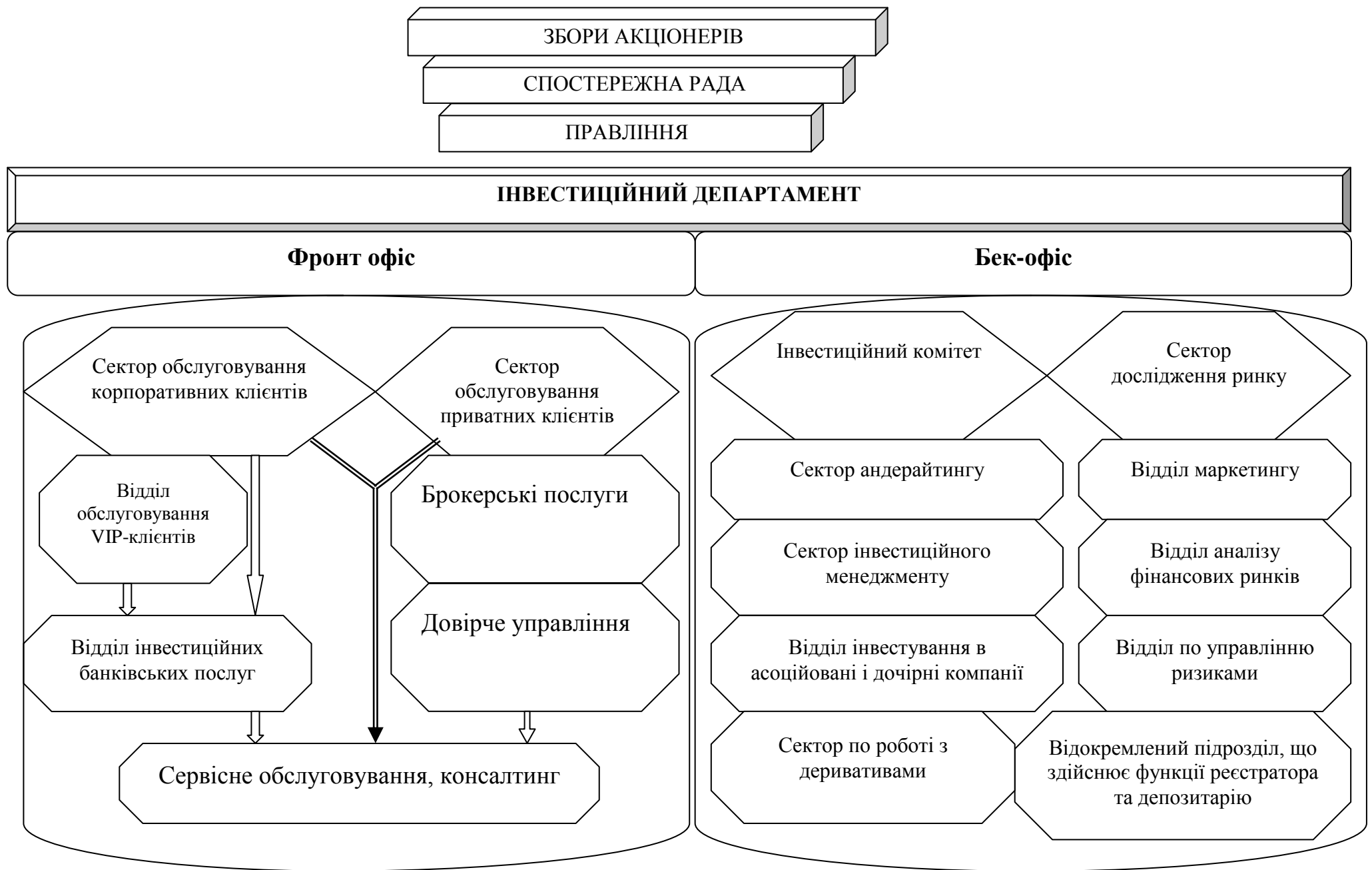


Рис. 2. Структурна схема організації роботи інвестиційного департаменту банку

стандартів банківського сервісу, індивідуальний підхід до кожного клієнта і сувору конфіденційність обслуговування. Відділ інвестиційних банківських послуг здійснює для юридичних осіб: - купівлю, продаж цінних паперів і операції з ними;

- купівлю, продаж державних цінних паперів і операції з ними;

- довірче управління майном юридичних осіб: формування портфеля ЦП клієнта; управління портфелем ЦП клієнта із забезпеченням узгодженого рівня прибутковості;

- інформаційно-аналітичне обслуговування клієнтів: підготовка аналітичних звітів про інвестиційну принадність емітентів; підготовка інформаційних звітів про торги цінними паперами в ПФТС.

Брокерські послуги займають одне із провідних місць у інвестиційній діяльності зарубіжних банків. Саме доходи від брокерської діяльності є джерелом доходів для банку, що дає змогу йому утримувати свої позиції на ринку. Доходи від комісії за брокерське обслуговування становлять значну частку і переважають інші види доходів і комісій. Наприклад, за 9 місяців 2004-2005 фінансового року доходи від брокерського обслуговування в компанії Lehman Brothers становили понад 75% від загальної суми доходів [9, с. 99]. Основним функціональними обов'язками даного підрозділу є торгові операції з цінними паперами (брокерські послуги):

- купівля-продаж цінних паперів за дорученням клієнта: на фондових біржах через брокерські контори; на позабіржовому ринку; через Першу фондову торгову систему (ПФТС) та через Південноукраїнську торгівельно-інформаційну систему (ПТІС); у населення (тільки купівля) на території України.

Довірче управління дозволяє збільшити ресурси та потенціал банківської установи. Процес довірчого управління ґрунтується на індивідуальному підході до клієнта, який може собі дозволити сформуванню на власний розсуд інвестиційний портфель. Довірче управління дозволяє скласти для кожного клієнта унікальну інвестиційну стратегію, однак воно розраховано на добре підготовленого клієнта, який може оцінити ризики і спрогнозувати прибутковість. Ризики в цьому сегменті й вищі, але доходи більші. Механізм довірчого управління полягає у наступному: визначаються інвесторські очікування — рівень прибутковості, термін вкладення грошей, баланс ризиків і прибутків, ліквідність активів. Далі розробляється інвестиційна стратегія. Після її затвердження клієнтом купуються цінні папери,

якими й керує управляючий. Однак проблемою даного сегменту є те, що в країні спостерігається нестабільна економічна і політична ситуація, важко спрогнозувати майбутній стан фондового ринку, існує незначна кількість інвесторів, яким не шкода і не боязко для формування свого інвестпортфелю викласти як мінімум мільйон гривень.

Відділ сервісного обслуговування та консалтингу. Послуги даного відділу не є основними для банку, але їх необхідно підтримувати для того, аби не втратити імідж «фінансового супермаркету». У даний відділ звертаються практично всі клієнти банку. Основними функціями даного підрозділу є надання інформації про роботу банківської установи на ринку цінних паперів, надання професійних консультаційних послуг та допомогу в індивідуальному інвестуванні в цінні папери, пропозиції рядовим громадянам альтернативних можливостей інвестування, які вже давно використовуються у всьому світі.

Інвестиційний комітет (ІК), на нашу думку обов'язково повинен бути у складі інвестиційного департаменту. Головою ІК Банку є Голова Правління. До складу ІК входять члени вищого керівництва Банку. ІК відповідає за прийняття всіх рішень щодо інвестиційної діяльності банку, в тому числі стосовно затвердження прийнятих об'єктів інвестицій, встановлення лімітів інвестицій у боргові та дольові цінні папери, встановлення лімітів за діяльністю з андеррайтингу та затвердження інвестицій у нерухомість. ІК відповідає також за розробку інвестиційної політики банку та аналіз інвестиційного портфелю банку.

Сектор андеррайтингу. Андеррайтинг (розміщення цінних паперів емітентів на ринку) здійснюється шляхом управління випуском цінних паперів за їх номінальною вартістю, тобто через визначення кількості цінних паперів, що реалізуються, з урахуванням інтересів та можливостей дилерів, структури капіталу і надійності партнерів. Операція андеррайтингу як правило доповнюється гарантією емісії, що означає зобов'язання придбати нереалізовану частину випуску цінних паперів за фіксованою ціною, таким чином певною мірою звільняючи емітента від ризику нереалізації емісії. Андеррайтинг передбачає два варіанти діяльності банку: в якості покупця, або в якості агента. Діяльність у якості агента урізноманітнюється трьома основними способами:

- прийняття зобов'язання реалізувати якомога більше ЦП з випуску, проте без повної фінансової відповідальності;
- прийняття зобов'язань реалізувати якомога більше ЦП з випуску, проте у межах певного терміну;
- прийняття зобов'язання виступити у ролі резервного каналу реалізації емісії при настанні певних умов (умовна гарантія).

Відділ інвестування в асоційовані і дочірні компанії займається проблемами прямого інвестування.

Відділ по роботі з деривативами займається операціями з похідними цінними паперами.

Одне із провідних місць у інвестиційному департаменті у будь-якому банку повинен займати сектор дослідження ринку. Адже, як зазначає Л. Г. Кльоба, початковою і визначальною функцією банківського інвестиційного менеджменту, від якою залежить якість подальших управлінських функцій, є банківський маркетинг [10, с.13]. Загострення конкуренції на ринку банківських послуг, поступове насичення ринку, поява нових банківських продуктів вимагає від суб'єктів ефективного маркетингового управління. Система управління інвестиціями банку повинна базуватись на визначенні та задоволенні основних потреб споживачів банківських продуктів. Саме тому сектор дослідження ринку, на нашу думку, повинен включати до свого складу відділи, котрі відповідають основним функціям банківського маркетингу. Відділ маркетингу займається збором та систематичним аналізом інвестиційної інформації про потреби споживачів, конкурентів, кон'юнктуру ринку, місткість і сегментацію ринку, інвестиційний клімат держави, привабливість регіону, галузей економіки. Відділ аналізу фінансових ринків проводить дослідження в галузі діяльності банку на окремому виді ринку. В нашому випадку на ринку цінних паперів розробляються певні аналітичні рекомендації щодо стану ринку цінних паперів, діяльності контрагентів на даному ринку, котирування цінних паперів, стану фондових індексів як на національному ринку так на міжнародних ринках, вплив змін на міжнародних ринках на національний ринок цінних паперів. Відділ по управлінню ризиками сприяє роботі ІК у виконанні його функцій. Основними функціями цього відділу є оцінка та аналіз фінансових ризиків, контроль за дотриманням встановлених лімітів

та розробку рекомендацій стосовно збалансованої структури ризику та прибутковості на основі загального рівня ризику та ризиків пов'язаних з конкретними сферами діяльності та банківськими продуктами.

Відокремлений підрозділ, що здійснює функції реєстратора та депозитарію займається специфічною діяльністю, яку дозволено проводити банківським установам згідно законодавства – це функції реєстратора, зберігача цінних паперів та депозитарію.

Важливе значення також для діяльності банківської установи при розробці організаційної структури мають інформаційні потоки якими обмінюються відділи, що входять до складу інвестиційного департаменту. Дослідження процесу обміну інформацією потрібно проводити з метою недопущення дублювання функцій окремих підрозділів. На нашу думку, найбільшим «інформаційним центром» в межах даного підрозділу є сектор дослідження ринку. Його послугами користуються структурні підрозділи не лише інвестиційного департаменту (в межах даного департаменту інформація із сектору дослідження ринку подається у всі відділи), а й кредитного департаменту в процесі кредитування під заставу цінних паперів; відділ внутрішнього аудиту в порядку одержання консультацій та інші підрозділи банку. Однак для банківської установи найважливішим є процес прийняття рішень про інвестування, яке б дозволило виконувати головну функцію банку – одержання прибутку, тому інформаційні потоки будуть, в першу чергу, направлені до правління банку.

Якщо говорити про інформаційні потоки в межах інвестиційного департаменту в порядку черговості, то користувачами даних послуг є:

- з метою здійснення власне інвестиційної діяльності відділи бек-офісу: інвестиційний комітет, сектор андеррайтингу, сектор інвестиційного менеджменту, відділ по роботі з деривативами, відділ інвестування в асоційовані і дочірні компанії;

- з метою надання інвестиційно-посередницьких послуг відділи фронт-офісу.

В свою чергу обов'язково повинен підтримуватись зворотній зв'язок користування інформацією між відділами фронт- і бек-офісів. Адже в процесі дослідження ринку, з метою вивчення попиту споживачів банківських послуг

надзвичайно важливим є безпосереднє спілкування з клієнтом, що забезпечується діяльністю фронт-офісу.

ВИСНОВКИ. Дослідження організаційних структур банківської установи є однією із ланок дослідження, що сприяє вивченню найбільш ефективних шляхів досягнення максимально-ефективної діяльності банку. Будь-яка організаційна структура повинна відповідати реаліям сьогодення і бути пристосованою до мінливості ринкового середовища. Саме тому, можна не сумніватися в тому, що в найближчому майбутньому ми зіткнемося з більшою різноманітністю структур, кожна з яких буде відповідати потребам конкретної фінансової установи.

Банківська сфера потребує такого стилю роботи, в основі якого лежить постійний пошук нових можливостей, вміння залучати й використовувати для вирішення поставлених завдань ресурси з найрізноманітніших джерел, домагаючись підвищення ефективності й одержання максимально можливого результату при мінімальних затратах. Досягнення таких цілей здійснюється у процесі управління.

1. Пересада А. А. Портфельне інвестування [Навчальний посібник] / А. А. Пересада, О. Г. Шевченко, Ю. М. Коваленко, С. В. Урванцева – К.: КНЕУ, 2004. – 408 с.
2. Примостка Л. О. Фінансовий менеджмент у банку: [Підручник] – 2-ге вид., доп. і перероб. / Л. О. Примостка. – К.: КНЕУ, 2004. – 468 с.
3. Довгань Ж. М. Фінансовий менеджмент у банку: [Навчальний посібник]. / Ж. М. Довгань. – Тернопіль: Економічна думка, 2006. – 306 с.
4. Кириченко О. Банківський менеджмент: [Навч. посібник для вищих навчальних закладів]. / О. Кириченко, І. Гіленко, А. Ятченко – К.: Основи, 1999.-671 с.
5. Сич О. Є Ефективність інвестиційних операцій комерційних банків на фінансовому ринку: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.04.01. «Фінанси, грошовий обіг і кредит» / О. Є. Сич. – Суми, 1999. – 20 с.
6. Приказюк Н. В. Інвестиційна діяльність комерційних банків на ринку цінних паперів : автореф. Дис. На здобуття ступеня канд.. екон. Наук: спец. 08.00.08. – гроші, фінанси і кредит. / Н. В. Приказюк. – Київ, 2007. – 21 с.
7. Офіційний web-сайт Асоціації банків України [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://www.aub.com.ua/>
8. Пересада А. А. Управління банківськими інвестиціями [Монографія] / А. А. Пересада, Т. В. Майорова. – К.: КНЕУ, 2005. – 388 с.
9. Глуценко С. В. Інвестиційні послуги банків: зарубіжна практика та українські перспективи / С. В. Глуценко // Фінанси України. – 2007. – № 5. – С. 96-104.
10. Кльоба Л. Г. Принципи. Функції і методи управління банківською інвестиційною діяльністю / Л. Г Кльоба // Інвестиції: практика та досвід. – 2007. – № 9. – С.11-16.