

безпечення такої підтримки є одним з ключових у процесі управління операціями уповноважених банків з банківськими металами.

Література

1. Закон України «Про державне регулювання видобутку, виробництва і використання дорогоцінних металів і дорогоцінного каміння та контроль за операціями з ними» від 18 листопада 1997 року № 637/97-ВР. — Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua>.
2. Постанова Правління НБУ Про затвердження Положення про здійснення уповноваженими банками операцій з банківськими металами від 06.08.2003 р. № 325. — Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua>.
3. *Крухмаль О. В.* Організаційне забезпечення управління інформацією в комерційних банках // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. — Суми, 2002. — Т. 6. — С. 103—106.
4. *Лаврушин О. И.* Управление деятельностью коммерческого банка (банковский менеджмент). — М. : Юрист, 2005. — 688 с.
5. *Лысенко Ю. Г. Тимохин В. Н., Руденский Р. А. и др.* Управление коммерческим банком: инновационный аспект: моногр. — Донецк : Юго-Восток, 2008. — 328 с.

Статтю подано до редакції 27.04.11 р.

УДК 657.62:336.717

Ю. К. Семениченко,
канд. екон. наук, доц.,
докторант кафедри обліку в кредитних
і бюджетних установах та економічного аналізу,
ДВНЗ «Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана»

КАДРОВИЙ ЕТАП ТЕХНОЛОГІЇ АНАЛІТИЧНОГО ПРОЦЕСУ В БАНКАХ

АНОТАЦІЯ. У статті розглядається власний підхід до характеристики кадрового потенціалу аналітичного процесу в банках. Було досліджено роль аналітичної служби як суб'єкта управління в системі банківського менеджменту, розкриті функції аналітичної служби банку. Розкрито напрями побудови технології аналітичного процесу та питання взаємодії між підрозділами банку в сфері формування аналітичної інформації.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: аналіз, банківська діяльність, банківський менеджмент, кадри, функції, технологія аналітичного процесу, методика аналізу.

АННОТАЦИЯ. В статье рассматривается собственный подход к характеристике кадрового потенциала аналитического процесса в банках. Была исследована роль аналитической службы как субъекта управления в системе банковского менеджмента, раскрыты функции аналитической службы банка. Раскрыты направления построения технологии аналитического процесса и вопросы взаимодействия между подразделениями банка в сфере формирования аналитической информации.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: анализ, банковская деятельность, банковский менеджмент, кадры, функции, технология аналитического процесса, методика анализа.

ANNOTATION. In the article the own going is examined near description of skilled potential of analytical process in banks. The role of analytical service was investigational as a subject in the system of bank management, the functions of analytical service of bank are exposed. Directions of construction to technology of analytical process and questions of co-operation between subdivisions of bank are exposed in the field of forming of analytical information.

KEYWORDS: analysis, bank activity, bank management, shots, functions, technology of analytical process, methodic of analysis.

Постановка проблеми. В підрозділах по обслуговуванню клієнтів, а також у спеціальних фінансово-аналітичних управліннях та департаментах повинні бути виділені посади для аналітиків з досвідом банківської роботи [1, с. 150]. Вони займаються не тільки плануванням і аналізом показників нових банківських продуктів, що підлягають для реалізації клієнтам, але й здійснюють комплексний економічний аналіз банківської діяльності. В економічній літературі основною рекомендацією по дослідженню операцій із зниження ризиків стратегічних рішень банку названа розробка альтернативних варіантів рішень різними фінансовими менеджерами-аналітиками. Зокрема, ведення статистики і аналіз динаміки рентабельності діяльності клієнтів є базою для розробки банківських послуг з позицій найбільшої прийнятності для конкретних груп клієнтів. Економічний аналіз, таким чином, носить діагностичний характер, сприяє розробці для клієнтів у відповідних підрозділах оригінальних фінансових схем, що відповідають їх потребам, та забезпеченні розробки і реалізації схем ефектив-

них взаємозв'язків між структурними підрозділами, необхідних для здійснення технології банківського обслуговування клієнтів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В розробку теоретичних і організаційно-методичних положень комплексного економічного аналізу в банківській сфері діяльності значний вклад внесли російські та інші зарубіжні учені. Провідне місце належить роботам Л. Г. Батракової, О. В. Васюренка, В. В. Іванова, В. В. Кисельова, І. В. Ларіонової, Ю. С. Масленченкова, Г. С. Панової, К. К. Садвакасова, Л. Р. Смірної, Г. Г. Фетісова, В. Е. Черкасова, Г. Н. Щербакової, Е. Б. Ширінської, Е. Гілла, Р. Коттера, Д. МакНотона, М. Міллера, Ф. Модільяні, М. Портера, П. С. Роуза, Е. Ріда, Д. Ф. Сінкі, А. Стрікланда, Ч. Т. Хорнгрена, У. Шарпа та ін. [1, 2]. Крім того, значний вплив на становлення і розвиток теоретико-методологічних та організаційних основ аналізу діяльності банків зробили дослідження таких українських та російських учених в області бухгалтерського обліку та економічного аналізу суб'єктів господарювання, як М. І. Баканова, П. С. Безруких, С. Б. Барнгольц, Л. Бернштейна, І. А. Бланк, А. М. Герасимовича, Л. Т. Гиляровської, М. Х. Жебрака, В. П. Завгороднього, В. М. Івахненка, Д. А. Ендовіцького, О. В. Єфімова, І. І. Каракоза, В. В. Ковальова, А. М. Кузьминського, Ю. А. Кузьминського, Є. Мниха, М. В. Мірошника, Н. А. Никіфорова, В. Ф. Палія, І. М. Парасій-Вергуненко, В. І. Подільського, Л. О. Примостки, Г. В. Савіцької, В. І. Самборського, Р. С. Сайфуліна, В. В. Сопко, Г. М. Тація, С. К. Татура, М. Г. Чумаченка, А. Д. Шеремета [3—9]. Велика увага в розвитку теорії і практики аналізу приділяється удосконаленню методики і інструментарію дослідження [5]. В питаннях організації економічного аналізу багато праць присвячено дослідженню етапів проведення аналізу діяльності господарюючих суб'єктів, проблемам вибору і обробки носіїв аналітичної інформації, впорядкування аналітичного процесу, вибору аналітичних номенклатур, плануванню аналітичної роботи, розподілу робіт між виконавцями аналізу, оформленню результатів аналізу.

Невирішені раніше частини проблеми. В країні опубліковано багато книг і наукових статей по методиці фінансового та інвестиційного аналізу. Найбільш повно знайшла відображення в економічній літературі методологія аналізу окремих банківських операцій, аналізу фінансового стану банку. В науці залишаються недослідженими проблеми організації комплексного аналізу діяль-

ності банків, яка дозволяє чітко і ефективно проводити аналітичний процес. Так, до теперішнього часу недостатньо розкрито технологічні аспекти організації аналітичного процесу в різних галузях економіки і, зокрема, в банківській сфері, яка характеризується своїми новаціями і найшвидшим реагуванням на зміни технологій банківського обслуговування в світі. Організація аналітичного процесу в першу чергу залежить від раціональної організації роботи аналітичного персоналу та його керівників, менеджерів, які управляють всіма потоками необхідної для вищого керівництва банком інформації. Для того, щоб правильно і ефективно організувати роботу в підрозділах фронт-офісу банку та спеціалізованих аналітичних відділах, менеджери банку повинні керувати розробкою та закупівлею відповідного забезпечення технології аналітичного процесу.

Постановка задачі (мета і цілі дослідження). Метою дослідження є характеристика кадрового етапу технології аналізу банківської діяльності як найважливішого із елементів організації аналізу. Для досягнення вказаної мети в роботі поставлені наступні взаємозв'язані завдання:

- 1) визначити роль аналітичної служби банку як суб'єкту управління в системі банківського менеджменту;
- 2) розкрити рівні підпорядкування аналітичних працівників;
- 3) проаналізувати функції аналітичної служби банку та напрямки використання інформації, створеної в цьому підрозділі;
- 4) охарактеризувати основні напрями розбудови технології аналітичного процесу в банках.

Виклад основного матеріалу. Результати дослідження.

Технологія аналітичного процесу в банках в основному включає етапи аналізу діяльності банку. Етапність аналізу банківської діяльності зберігається при різних видах аналізу, таких як комплексний, оперативний, тематичний, фінансово-економічний, статистичний тощо. Як свідчать попередні дослідження автора, етапи аналізу банківської діяльності підрозділяються на дев'ять: управлінський етап, плановий етап, інформаційно-перевірчий етап, кадровий етап, творчий етап, аналітично-розрахунковий етап, інтерпретаційний етап, формуально-звітностний етап, контрольно-перспективний етап.

Зупинимося на розгляді четвертого етапу аналізу, кадровому. Він являється одним із найважливіших етапів організації аналітичного процесу внаслідок специфіки діяльності банківської уста-

нови: це і робота з грошовими коштами, їх еквівалентами, і наявність банківської таємниці щодо оприлюднення більшості інформації, а також жорстка ієрархія і конкуренція серед керівного персоналу та звичайних працівників. Робота банківського аналітика передбачає серйозної зосередженості на протязі проходження всіх представлених етапах аналізу. Тут присутні свої технології організації праці, розподілу виконуваних обов'язків. В умовах оптимальної організації технології аналітичного процесу в банках методичний підхід оснований на принципі подвійного підпорядкування виконавців аналізу. З одного боку, аналітик підпорядкований безпосередньо керівнику центру доходів, витрат, прибутку (бізнесстворюючого підрозділу), де знаходиться даний спеціаліст, з іншого боку — керівнику Управління фінансового планування, аналізу та маркетингу, як наприклад, у ПАТ «Платинум банк». Перший рівень підпорядкування на різних етапах здійснення технології банківського обслуговування буде характеризуватися таким чином:

- на етапі розробки технології банківського обслуговування клієнтів аналітик підпорядкований керівнику того підрозділу, яке відповідає за рішення комплексної проблеми клієнта, тобто Кредитного управління, Управління депозитної діяльності тощо;
- на етапі реалізації технології банківського обслуговування аналітик підпорядковується менеджеру клієнта, який відповідає за комплексне обслуговування клієнта.

Другий рівень підпорядкування можна охарактеризувати таким чином. Відділ економічного аналізу очолює начальник відділу, який призначається Головою Правління банку за поданням начальника Управління фінансового планування, аналізу та маркетингу (або Управління координації та економічного аналізу) та за погодженням з директором Департаменту, наприклад, ризик-менеджменту. Штат відділу економічного аналізу затверджується Головою Правління банку за поданням начальника відділу та за погодженням з начальником Управління та директором Департаменту. Відділ здійснює свою діяльність у взаємодії з іншими структурними підрозділами та філіями банку з врахуванням вимог щодо збереження конфіденційної інформації. Діяльність працівників відділу регламентується посадовими інструкціями, які затверджуються Головою Правління.

Метою діяльності відділу є забезпечення контролю основних показників фінансового стану банку. Головною задачею відділу є

створення системи оцінки, моніторингу та прогнозування основних показників фінансового стану банку.

Ця матрична форма управління аналітичним персоналом (а не ієрархічна) підрозділів банку може мати як свої переваги, так і недоліки. Переваги заключаються в інтенсифікації взаємодії, включаючи ефективний обмін інформації між центрами доходів, витрат та прибутку, в результаті чого управлінські рішення більш повно враховують як проблеми клієнта, так і загальні цілі банку, забезпечуючи підвищення його конкурентоспроможності. Недоліком матричної форми можна вважати можливість виникнення внутрішньобанківських ризиків і конфліктів в результаті перетину сфер компетенції підрозділів у випадку недостатньо чіткого розподілу повноважень між керівниками центрів з одного боку, і керівником Управління фінансового планування, аналізу та маркетингу — з іншого.

Спеціаліст відділу економічного аналізу повинен розроблювати індивідуальні технології аналізу для кожного клієнта, які відповідають одночасно потребам банку і клієнта. Розробка технології аналізу банківського обслуговування включає:

- оцінку фінансової звітності клієнта, що характеризує особливості фінансово-господарської діяльності клієнта;
- методику аналізу грошових потоків клієнта в банку, яка буде свідчити про оптимізацію потоків грошей;
- методику аналізу ефективності надання клієнту необхідної кількості банківських послуг, зв'язаних між собою, і які надаються відразу кількома продуктовими підрозділами. Аналіз повинен відповісти на головне питання: чи вигідно надавати такий комплекс продуктів клієнтам або ні;
- методику аналізу реальних та ефективних взаємозв'язків між підрозділами банку з метою надання взаємозв'язаних банківських послуг.

Сфера діяльності відділу економічного аналізу Управління фінансового планування, аналізу і маркетингу в частині аналізу банківського обслуговування клієнтів може бути охарактеризована за допомогою табл. 1.

Крім названих аналітичних операцій, функціями відділу економічного аналізу є:

- координація діяльності підрозділів банку в частині збору інформації, необхідної для проведення прогнозу та економічного аналізу діяльності Банку;

- розрахунок показників аналітичного балансу;
- контроль за рівнем недоходних та мало доходних активів;
- складання управлінської звітності в частині основних аспектів діяльності банку (активи та пасиви в розрізі портфелів та продуктів, коефіцієнтний аналіз)
- надання пропозицій керівництву щодо складання бюджету банку та коригування основних параметрів балансу.

Взаємодіючи з іншими підрозділами банку, працівники мають право вимагати необхідні дані, давати вказівки та вимагати їх виконання в межах своїх повноважень, та зобов'язані надавати необхідну інформацію іншим підрозділам банку. Такі права та обов'язки повинні бути визначені посадовими інструкціями та технологічними картками на підставі актів внутрішнього регулювання банку. Аналітики готують інформацію та пропозиції для прийняття управлінських рішень по напрямкам своєї діяльності, виносять їх в установленому порядку на розгляд керівництва банку.

Таблиця 1

ХАРАКТЕРИСТИКА СФЕРИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДРОЗДІЛУ ЕКОНОМІЧНОГО АНАЛІЗУ

Види проблем, що підлягають вирішенню	Характер аналітичної операції
Оцінка об'єднання існуючих у банку операцій в єдину технологію обслуговування клієнта	Аналіз ефективності взаємодії банку з клієнтом (обслуговування) та клієнта з банком (використання)
Діагностика бізнес-плану клієнта	Аналіз (експертиза) бізнес-плану
Побудова методики аналізу показників розробленого в банку бізнес-плану для клієнта з метою створення адекватної технології банківського обслуговування	Аналіз планових показників бізнесу клієнта (прогноз діяльності)
Оцінка впливу на показники фінансового плану банку на рік, квартал ресурсів і вкладень, що заплановані для здійснення (залучення) на протязі визначеного періоду	Аналіз фінансових, матеріальних і людських ресурсів, що необхідні як для ефективного банківського обслуговування клієнта, так і для отримання позитивних фінансових результатів
Розрахунок фінансових результатів діяльності банку за рік або квартал для включення у фінансовий план	Розрахунок і факторний аналіз прогнозних (планових) фінансових результатів діяльності банку за рік (квартал)
Виявлення причин відхилень та резервів поліпшення діяльності	Аналіз відхилень між фактичними результатами діяльності та плановими

Крім відділу економічного аналізу в великих банках можуть створюватися відділи аналітичних систем, які також входять в Управління фінансового планування, аналізу та маркетингу. Метою діяльності відділу є забезпечення інформаційної підтримки діяльності Департаменту ризик-менеджменту. Головною задачею цього відділу є створення аналітичної системи, яка забезпечить контроль основних показників банківської діяльності. Відділ аналітичних систем займається розробкою та супроводом банківської автоматизованої аналітичної системи та забезпеченням автоматизації задач ризик-менеджменту та економічного аналізу (в частині постановки технічних завдань перед Управлінням інформаційних технологій, побудови інтерфейсу, супроводу).

Таким чином, Управління фінансового планування, аналізу і маркетингу за функціональним призначенням представляє собою технологічний і одночасно координуючий підрозділ. В першому аспекті воно контролює і оцінює банківські послуги, операції, які існують у банку; здійснює комплексний аналіз діяльності; складає управлінську і статистичну звітність; розробляє технології аналізу для оцінювання оригінальних схем планування діяльності клієнтів. У другому аспекті Управління забезпечує розробку і реалізацію схем ефективних взаємозв'язків між структурними підрозділами, необхідних для формування інформаційного простору, в якому відбувається банківське обслуговування клієнтів, а також аналізує ці зв'язки.

Висновки. Проведення дослідження кадрового етапу технології аналітичного процесу дає можливість зробити наступні висновки і пропозиції. Незалежно від матричної або ієрархічної форми управління аналітичним персоналом концентрація зусиль кожного вузького спеціалісту банку в межах виконання його професійних функцій підвищує продуктивність і якість праці при здійсненні технології аналізу як традиційних банківських операцій, так і технологій аналізу окремих перспективних розроблюваних в банку індивідуальних схем комплексного обслуговування клієнтів. Інтенсивна взаємодія між працівниками відділу економічного аналізу та бізнесстворюючих підрозділів в ефективному обміні інформацією дозволить приймати рішення, що найбільш повно буде враховувати загальнобанківські інтереси. Крім того, серед переваг раціональної організації аналітичного процесу в банку є оперативність управлінських рішень, що впливає із правильно розробленої технології.

Література

1. Масленченков Ю. С. Работа банка с корпоративными клиентами: Учеб.пособ. для вузов / Ю. С. Масленченков, Ю. Н. Тронин. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. — 358 с. (Серия «Банковское дело»).
2. Васюренко О. В. Економічний аналіз діяльності комерційних банків: Навч. посіб. / О. В. Васюренко, К. О. Волохата. — К.: Знання, 2006. — 463 с.
3. Казначейство банку: Навч. посіб. / [Кириченко О. А., Денисенко М. П., Гречан А. П. та ін.]; За ред. д-р екон. наук, проф. О. А. Кириченка та д-р екон. наук, проф. М. П. Денисенка. — К.: Центр учбової літератури, 2010. — 464 с.
4. Сопко, В. В. Організація бухгалтерського обліку, економічного контролю та аналізу: Підручник [Текст] / В. В. Сопко, В. П. Завгородній. — К.: КНЕУ, 2004. — 411 с.
5. Савицкая Г. В. Теория анализа хозяйственной деятельности: Учеб.пособие / Г. В. Савицкая. — [2-е изд., испр. и доп.]. — М.: ИНФРА — М, 2009. — 303 с.
6. Кузьминский, А. Н. Организация бухгалтерского учета и экономического анализа в промышленности: Практ.руководство [Текст]/ А. Н. Кузьминский, В. В. Сопко. — С.: Финансы и статистика, 1984. — 200 с.
7. Баканов М. И. Теория анализа хозяйственной деятельности: учебн. / М. И. Баканов, А. Д. Шеремет. — М.: Финансы и статистика, 1987. — 287 с.
8. Савицька, Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства: Навч. посіб. [Текст] / Г. В. Савицька. — [3-тє вид, випр. і доп.]. — К.: Знання, 2007. — 668 с. — (Вища освіта ХХІ століття).
9. Ширинская Е. Б. Финансово-аналитическая служба в банке: Практ. пособие / Е. Б. Ширинская, Н. А. Пономарева, В. А. Купчинский. — М.: ФБК-ПРЕСС, 1998. — 144 с.

Статтю подано до редакції 29.04.11 р.

УДК 330.332.1:339.9

Т. Г. Сітнер,
аспірантка кафедри міжнародної економіки,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана

ПОДАТКОВИЙ КОМПОНЕНТ СТИМУЛЮВАННЯ ІНОЗЕМНОГО ІНВЕСТУВАННЯ НАЦІОНАЛЬНИХ ЕКОНОМІК

АНОТАЦІЯ. У статті розкривається зміст та сутність компонентів стимулювання іноземного інвестування національних економік з виокремленням податкового компоненту, як одного з найефектив-