

## ТЕОРЕТИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ ОЦІНКИ ЯКОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ БАНКУ

## THEORETICAL PROVISIONS OF ASSESSMENT OF THE QUALITY OF MANAGEMENT OF THE FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY OF THE BANK

**Коцюбинська Є.Б.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри фінансів,  
Державний університет «Житомирська політехніка»

**Фурса Т.П.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри обліку та фінансів,  
Івано-Франківський навчальний інститут менеджменту  
Тернопільського національного економічного університету

**Kotsibynska Yevheniia**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Senior Lecturer at Department of Finance,  
Zhytomyr Polytechnic State University

**Fursa Tetiana**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Senior Lecturer at Department of Accounting and Finance,  
Ivano-Frankivsk Institute of Management  
Ternopil National Economic University

*У статті розкрито поняття «управління зовнішньоекономічною діяльністю», що дало змогу описати основні практичні функції на рівні банку під час управління зовнішньоекономічною діяльністю. Обґрунтовано чинники, що впливають на якість управління зовнішньоекономічною діяльністю банку (соціально-економічні, професійно-кваліфікаційні, організаційні, технологічні, соціально-психологічні). Описано послідовність визначення показників оцінки якості управління зовнішньоекономічною діяльністю банку: 1) аналіз рівня відповідності зовнішньоекономічної політики банку цілям і завданням банку; 2) оцінка якості нормативно-правових документів, що регламентують зовнішньоекономічну діяльність; 3) оцінка основних елементів організаційної структури, що визначають особливості здійснення зовнішньоекономічної діяльності банку; 4) оцінка чинників, що характеризують якість управління зовнішньоекономічною діяльністю банку.*

**Ключові слова:** банк, зовнішньоекономічна діяльність, управління, якість управління, оцінка.

*В статье раскрыто понятие «управление внешнеэкономической деятельностью», что позволило описать основные практические функции на уровне банка при управлении внешнеэкономической деятельностью. Обоснованы факторы, влияющие на качество управления внешнеэкономической деятельностью банка (социально-экономические, профессионально-квалификационные, организационные, технологические, социально-психологические). Описана последовательность определения показателей оценки качества управления внешнеэкономической деятельностью банка: 1) анализ уровня соответствия внешнеэкономической политики банка его целям и задачам; 2) оценка качества нормативно-правовых документов, регламентирующих внешнеэкономическую деятельность; 3) оценка основных элементов организационной структуры, определяющие особенности осуществления внешнеэкономической деятельности банка; 4) оценка факторов, характеризующих качество управления внешнеэкономической деятельностью банка.*

**Ключевые слова:** банк, внешнеэкономическая деятельность, управление, качество управления, оценка.

*The qualitative changes in the economic levers of management, the strengthening of the requirements for the management of foreign economic activity of banks in Ukraine determine the need to find new approaches to assessing the quality of management of the foreign economic activity. The article is devoted to the disclosure of the main*

*theoretical provisions of the assessment of the quality management of foreign economic activity of banks, which is relevant in modern economic conditions. The article systematizes approaches to the interpretation of the concept of "management of the foreign economic activity." This allowed describing the main practical functions at the bank level in the management of the foreign economic activity. The article substantiates the role played by assessing the quality in the management of foreign economic activity of the bank. The factors influencing the quality of management of foreign economic activity of the bank (socio-economic, vocational qualification, organizational, technological, socio-psychological) are generalized. The approaches to assessing the quality of management of the bank's activities and their features regarding foreign economic activity are described. The requirements for assessing the quality of foreign economic activity of banks according to the managerial approach are characterised. Considerable attention is paid to the proposal to create a Department of Foreign Economic Operations in the bank, which will allow accelerating the receipt and ensuring a higher level of reliability of the information on the bank's foreign economic activity. The sequence of determination of indicators of the quality assessment of the bank's foreign economic activity is described: 1) analysis of the level of compliance of the bank's foreign economic policy with the goals and objectives of the bank; 2) evaluation of the quality of legal documents governing foreign economic activity; 3) assessment of the main elements of the organizational structure, which determine features of the bank's foreign economic activity; 4) assessment of factors characterizing the quality of management of foreign economic activity in the bank.*

**Key words:** bank, foreign economic activity, management, quality of management, estimation.

**Постановка проблеми** у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Протягом останніх років відбувається активізація зовнішньоекономічної діяльності між суб'єктами різних країн. У сучасних умовах спостерігаємо якісні зміни в економічних важелях управління, значно підвищуються вимоги до управління зовнішньоекономічною діяльністю в Україні, зокрема і банку. Виникає необхідність пошуку нових підходів до оцінки якості управління зовнішньоекономічною діяльністю, що і зумовлює актуальність дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спираються автори. Питання оцінки якості управління ставали об'єктами дослідження в працях таких науковців, як І.М. Новокупова, Ш.З. Мехдієв, Н.Н. Яркіна. Проте особливості саме щодо банків частково висвітлювалися в працях А.М. Тавасієва, В.Д. Мехрякова, О.І. Ларіної, Т.М. Костеріна.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Метою дослідження є узагальнення основних положень оцінки управління якістю зовнішньоекономічної діяльності банків.

**Виклад основного матеріалу дослідження** з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. У сучасних умовах господарювання в адекватній оцінці якості управління зовнішньоекономічної діяльності зацікавлено широке коло суб'єктів, зокрема:

– Національний банк України – з метою управління розвитком банківського сектору, нагляду і регулювання діяльності банків;

– банки – для цілей самооцінки, визначення вимог до управлінського персоналу у сфері зовнішньоекономічної діяльності, для оцінки рівня управління і надійності партнерів іноземних банків;

– клієнти – для визначення рівня надійності банків під час здійснення операцій із зарубіжними контрагентами, валютою тощо.

Для будь-якого з наведених суб'єктів управління зовнішньоекономічною діяльністю банку буде визнане якісним тільки за умови успішної реалізації поставлених цілей, адекватного реагування на зміни зовнішніх умов. Саме тому в першу чергу слід розкрити сутність управління зовнішньоекономічною діяльністю, що в подальшому дасть змогу визначити особливості оцінки його якості.

Науковці розкривають декілька підходів до трактування поняття «управління діяльністю»:

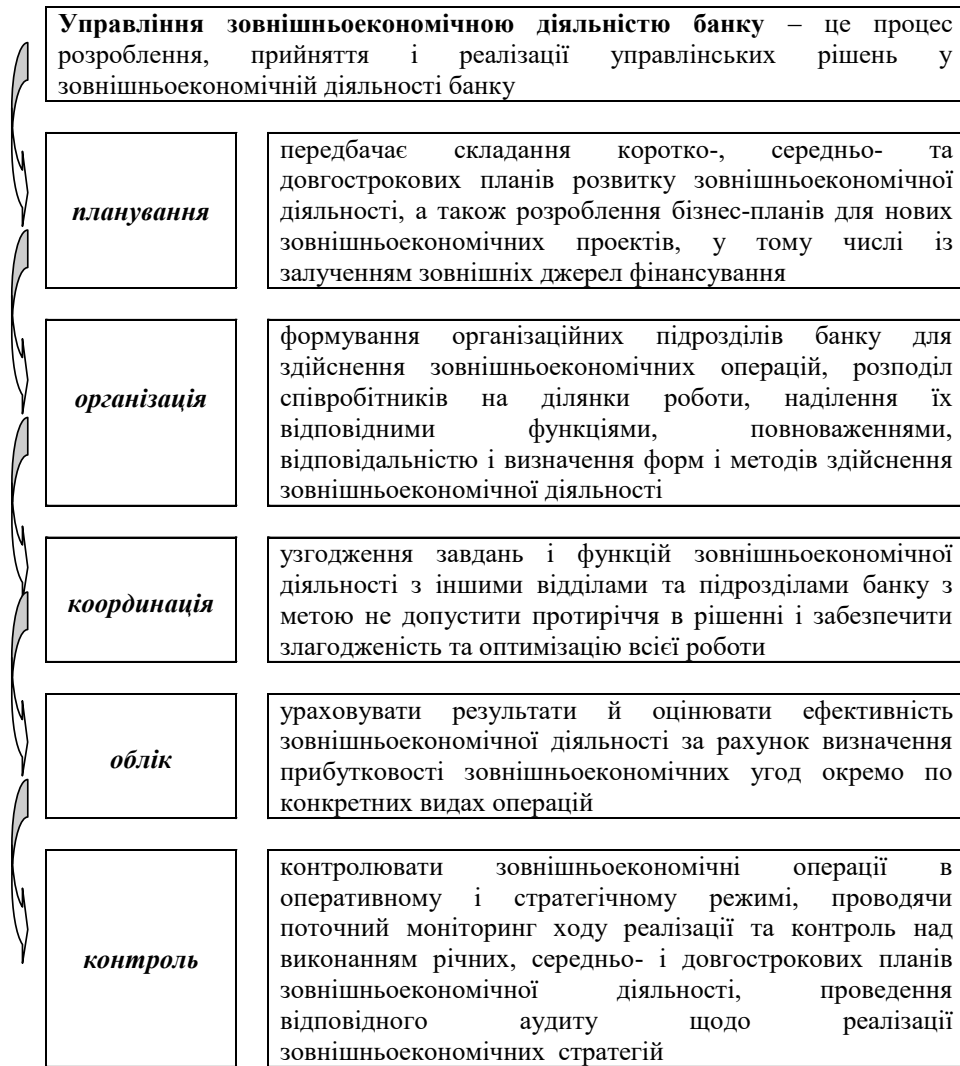
1) безперервний процес, що включає: формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності; поширення на суб'єкта господарювання інформації за вибраним напрямом; розроблення і здійснення відповідних заходів для впровадження в життя стратегічної лінії, розроблення й упровадження методів контролю для відстеження ефективності практичних кроків і, отже, успіху в досягненні стратегічних цілей діяльності суб'єкта господарювання;

2) дисципліна, що вивчає діяльність на мікрорівні, тобто на рівні суб'єкта господарювання. Предмет її вивчення охоплює планування, організацію, координацію, облік і контроль діяльності [1];

3) управління практичними відносинами, що виникають та розвиваються в процесі формування та використання грошових ресурсів [2].

Наведені підходи мають право на своє використання залежно від напрямку дослідження. У будь-якому разі діяльність банку, зокрема і зовнішньоекономічна, є системою управління, оскільки одночасно включає процеси, які вимагають регулювання та управління, й елементи, які здійснюють регулювання та управління за допомогою застосування типових функцій менеджменту. Узагальнюючи вищенаведені підходи, виділимо основні практичні функції на рівні банку під час управління зовнішньоекономічною діяльністю (рис. 1).

Виконання всіх наведених функцій повинно відбуватися з урахуванням відмінностей



**Рис. 1. Функції банку під час управління зовнішньоекономічною діяльністю**

зовнішньоекономічної діяльності банку від внутрішньогосподарської, які полягають у тому, що зовнішньоекономічна діяльність здійснюється на валютній основі, регулюється спеціальними заходами держави. Так, у цілому планування можна розглядати як дієвий інструмент сучасного банківського менеджменту, завдяки якому банки можуть визначати мету і завдання свого функціонування, розробляти систему заходів щодо поліпшення результатів діяльності або запобігання небажаним явищам [3, с. 28]. Водночас планування зовнішньоекономічної діяльності банку передбачає складання окремого розділу зведеного внутрішнього плану зовнішньоекономічної діяльності. План зовнішньоекономічної діяльності банку включає показники з отримання доходів/понесення витрат за видами послуг, які надає банк, а також у розрізі країн і регіонів у грошовому й кількісному еквіваленті (кількості операцій) за певний період.

На зовнішньоекономічну діяльність банку

впливають рівень розвитку і стабільність національної економіки, система світових цін, а також правова система власної країни і правові системи країн, в яких банк здійснює зовнішньоекономічну діяльність.

Для забезпечення належного рівня управління зовнішньоекономічною діяльністю важливу роль відіграє оцінка його якості. Проте серед науковців відсутня однаковість щодо його трактування, а в практичній сфері якості управління характеризують на основі досягнутих показників діяльності.

У будь-якому разі, як справедливо зазначає Н.Н. Яркіна, дієвість, корисність, значимість проведеної оцінки визначаються розробленим алгоритмом і обґрунтованістю, правильністю вибору відповідних критеріїв, які, своєю чергою, залежать від базового об'єкта дослідження й оцінки [4, с. 280]. Якість процесів управління характеризується мірою наближення до основної мети [5], що, відповідно до сфери нашого дослідження,

вимагає окреслення послідовності визначення показників, які характеризують цю мету.

Актуальним є питання про розроблення класифікації чинників, що впливають на якість управління зовнішньоекономічною діяльністю банку. Врахування цих чинників у сукупності може сприяти визначенню якості управління зовнішньоекономічною діяльністю банку. У зв'язку із цим уважаємо за необхідне детально розглянути систему чинників, що впливають на якість управління зовнішньоекономічною діяльністю банку (табл. 1).

Визначення показників оцінки якості управління зовнішньоекономічною діяльністю банку, на нашу думку, є одним із важливих методичних засобів, що впливають на ефективність управління діяльністю банку в цілому.

Сучасні підходи до якості управління зовнішньоекономічною діяльністю банку базуються на традиційних принципах формування і функціонування банківської системи.

На думку А.М. Тавасієва, В.Д. Мєхрякова, О.І. Ларіної, в основу оцінки якості управління діяльністю банку, зокрема і зовнішньоекономічною, повинні бути покладені два підходи:

- опосередкований (непрямий);
- безпосередньо управлінський [6, с. 255].

Перший підхід. Як комерційна організація банк дотримується мети – отримання прибутку від зовнішньоекономічної діяльності. І якщо банк регулярно отримує прибуток, то це свідчить про те, що управління в ньому здійснюється на належному рівні.

Це важливе, зрозуміле й переконливе свідчення, але непряме. Даний показник якості управління можна розуміти як перший рівень цільового підходу до даного питання [6, с. 256].

Другий рівень більш ємний порівняно з першим і більш інформативний. Він правомірний тому, що в планах банку на кожен звітний період зазвичай указується декілька цілей, проте тільки одна з них пов'язана з прибутком. Можна сформулювати більш широкий непрямий критерій якості управління: свідченням якісного управління можна вважати успішне досягнення банком сукупностей цілей діяльності [7, с. 257].

Безпосередньо управлінський підхід, орієнтований на пряму оцінку якості управління зовнішньоекономічною діяльністю, передбачає реалізацію низки вимог, без виконання яких управління не може вважатися якісним.

Систематизуючи вимоги управлінського підходу до оцінки якості, можна виділити три основних групи (табл. 2).

Представимо їх більш детально:

1. Вимоги загального характеру.

1.1. Наявність цілісної системи управління, що регламентує прийняття будь-яких управлінських рішень на всіх організаційних рівнях банку у вигляді комплексу внутрішньобанківських нормативних управлінських документів, зокрема положень, інструкцій, регламентів. Такий комплект документів повинен постійно оновлюватися та може включати в себе:

Таблиця 1

**Чинники, що впливають на якість управління зовнішньоекономічною діяльністю банку**

№ з/п	Група чинників	Чинники
1.	Організаційні	Надійність, організованість, адаптивність
2.	Професійно-кваліфікаційні	Якісна й ефективна система навчання персоналу, кваліфікація, рівень і профіль освіти, компетентність, професіоналізм
3.	Соціально-економічні	Рентабельність, інтегрованість в економіку, характер відносин із клієнтурою
4.	Соціально-психологічні	Корпоративна культура, соціально-психологічний рівень культури, стиль керівництва, етичність поведінки керівників
5.	Технологічні	Рівень комп'ютеризації, професіоналізм кадрів, інноваційність

Таблиця 2

**Вимоги до оцінки якості зовнішньоекономічної діяльності банків відповідно до управлінського підходу**

№ з/п	Група вимог	Характеристика вимоги
1.	Вимоги загального характеру	Наявність цілісної системи управління
		Система повинна бути пруденційною
		Недопущення порушення вимог законодавства в частині зовнішньоекономічної діяльності
2.	Вимоги до оперативного управління	Управлінські рішення у сфері зовнішньоекономічної діяльності повинні носити оперативний характер
		Кожен підрозділ банку має у своєму розпорядженні цілісний пакет регламентуючих документів
3.	Вимоги аналітично-інформаційного та планового характеру	

Джерело: конкретизовано на основі [6]



– документи, що підтверджують створення структурних підрозділів, які займаються зовнішньоекономічною діяльністю;

– документи, які конкретизують інформаційні потоки в банку в частині зовнішньоекономічної діяльності, зокрема затверджують їх схеми, порядок обробки інформації, функції працівників, які задіяні, тощо.

Дотримуємося позиції щодо необхідності модернізації відділу, що займається зовнішньоекономічною діяльністю банку, в структуру, інтегровану з іншими підрозділами, що забезпечують безперервність зовнішньоекономічних процесів банку. Тобто вважаємо необхідним створення Департаменту зовнішньоекономічних операцій у результаті реорганізації діючого відділу шляхом приєднання до нього низки підрозділів. Це, на нашу думку, дасть змогу прискорити отримання та забезпечити вищий рівень достовірності інформації щодо зовнішньоекономічної діяльності банку. Департамент зовнішньоекономічних операцій можемо поєднувати облікові, правові, розрахункові структурні підрозділи.

Реалізація даної пропозиції на практиці передбачає, своєю чергою, необхідність формування Положення про Департамент зовнішньоекономічних операцій, Положення про відділи, що входять до структури даного Департаменту, посадові інструкції співробітників відділів, що визначають перелік завдань і коло відповідальності кожного працівника. Крім того, у Положенні про Департамент зовнішньоекономічних операцій слід описати схему взаємодії з підрозділами банку, що дасть змогу забезпечити результативність зовнішньоекономічної діяльності як системи взаємопов'язаних елементів.

Окрім того, цей пакет документів повинен бути відкритим і доступним як для наглядових органів, так і розумною мірою для вкладників та клієнтів банку.

1.2. Система повинна бути пруденційною, тобто проводити тільки ті операції, які добре відомі, планувати зовнішньоекономічну діяльність, для якої достатньо ресурсів, співпрацювати з іншими кредитними організаціями, планувати аспекти діяльності.

1.3. Не порушувати законодавство, нормативні акти загального значення, вести бухгалтерський облік діяльності, виконувати нормативи банківської діяльності, встановлені НБУ.

2. Вимоги до оперативного управління конкретизуються такими положеннями:

2.1. Управлінські рішення повинні носити оперативний характер.

2.2. Кожен підрозділ банку має у своєму розпорядженні цілісний пакет регламентуючих документів.

3. Вимоги аналітично-інформаційного та планового характеру полягають у тому, що кожен підрозділ банку має у своєму розпорядженні затверджений пакет оперативної звітності та

аналітичних форм, наданих у чітко встановлені терміни.

Для більш надійного визначення рівня управління зовнішньоекономічною діяльністю банку необхідно застосовувати в комплексі обидва підходи – опосередкований та управлінський.

Ураховуючи вищенаведені підходи, обґрунтовані чинники, визначення показників оцінки якості управління зовнішньоекономічною діяльністю банку слід проводити з дотриманням такої послідовності:

1. Аналіз рівня відповідності зовнішньоекономічної політики банку цілям і завданням банку.

2. Оцінка якості нормативно-правових документів, що регламентують зовнішньоекономічну діяльність.

3. Оцінка основних елементів організаційної структури, що визначають особливості здійснення зовнішньоекономічної діяльності банку.

4. Оцінка чинників, що характеризують якість управління зовнішньоекономічною діяльністю банку (соціально-економічні, професійно-кваліфікаційні, організаційні, технологічні, соціально-психологічні).

Окремі рекомендації, що дають змогу уникнути суб'єктивізму та підвищити якість управління зовнішньоекономічною діяльністю банків, зводяться до необхідності:

– розглянути можливості введення аргументованих заходів із підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю банків;

– визначити проблеми управління зовнішньоекономічною діяльністю, які стримують активізацію банків, для подальшого вирішення;

– сприяти залученню до управління зовнішньоекономічною діяльністю банками висококваліфікованих фахівців, а також правильно вибирати форми та методи проведення зовнішньоекономічної діяльності та механізму регулювання та управління зовнішньоекономічною діяльністю банків.

**Висновки** з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. На основі проведеного дослідження обґрунтовано основні теоретичні положення оцінки якості управління зовнішньоекономічною діяльністю банків, зокрема визначено чинники, що впливають на якість управління, обґрунтовано послідовність визначення її показників. Для забезпечення високого рівня оцінки якості управління зовнішньоекономічною діяльністю банків обов'язково повинно бути вирішено цілу низку певних завдань, до основних з них: формування оптимальної структури управління; координація управління зовнішньоекономічною діяльністю з іншими видами діяльності банку на внутрішньому ринку; розроблення стратегічних напрямів зовнішньоекономічної діяльності; облік і контроль ефективності зовнішньоекономічних операцій, інформаційне забезпечення рішень у сфері зовнішньоекономічних відносин з іноземними партнерами.

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Сущность управления и организации внешнеэкономической деятельности. URL: <http://www.ekportal.ru/page-id-231.html> (дата звернення: 20.06.2019).
2. Гусева А.В. Оценка качества управления деятельностью коммерческого банка и повышение эффективности его функционирования: дис. ... канд. экон. наук : 08.00.10. Кострома, 2007. 175 с. URL: <http://www.dslib.net/finansy/ocenka-kachestva-upravlenija-deyatelnostju-kommercheskogo-banka-i-povyshenie.html> (дата звернення: 10.07.2019).
3. Кузнєцова Л.В., Маслов Ю.К. Організація планування фінансової діяльності банку : монографія. Одеса : Пальміра, 2006. 193 с.
4. Яркіна Н.Н. Теоретические аспекты оценки эффективности управления предприятием. *Проблемы экономики*. 2014. № 3. С. 279–285
5. Новокупова И.Н., Мехдиев Ш.З. Оценка качества и эффективности управления предприятием и персоналом. *Науковедение*. 2016. № 1(32). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-kachestva-i-effektivnosti-upravleniya-predpriyatiem-i-personalom> (дата звернення: 07.05.2019).
6. Тавасиев А.М., Мехряков В.Д., Ларина О.И. Организация деятельности коммерческих банков. Теория и практика. Москва : Юрайт, 2014. 735 с.
7. Костерина Т.М. Банковское дело ; 3-е изд., перераб. и доп. Москва : Юрайт, 2014. 332 с.