

УДК 336.026

DOI: 10.31891/2307-5740-2020-282-3-16

НАГОРНИЙ П. Д.

Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут

## ШЛЯХ ДО ЗМІН: ТРАНСФОРМАЦІЯ НАЦІОНАЛЬНОГО БАНКУ УКРАЇНИ

Національний банк України був створений в умовах розпаду СРСР, маючи завдання вибудувати самостійну банківську систему країни. Для вирішення цих завдань колективу Національного банку України знадобилося півтора десятиліття. З метою виходу на рівень сучасного прозорого державного банку у 2015 році розробляється Комплексна програма розвитку фінансового сектору до 2020 року, яка передбачає внутрішню трансформацію Національного банку. Мета дослідження – ознайомлення з сучасними зарубіжними та вітчизняними публікаціями, вивчення результатів роботи центрального банку країни, комерційних банків та СІТ-компаній для дослідження ефективності трансформування Національного банку. В статті проведено дослідження особливостей трансформації центрального банку країни в результаті зміни концепції його присутності у регіонах та впровадження делегованої моделі забезпечення готівкою за рахунок виділення уповноважених банків та СІТ-компаній, ефективніше регулювання банківського сектору, стимулювання його розвитку, забезпечення більш прозорого та безпечного надання споживачам фінансових послуг для досягнення головної мети – підвищення інституційної спроможності та створення сучасного європейського центрального банку. З огляду на це автор акцентував увагу на досягнуті результати та можливі складності під час реформування центрального банку в питаннях готівкового обігу. Подальші досліджень доцільно спрямувати на вивчення результатів трансформації Національного банку України в питаннях ефективності банківського нагляду, обробки звернень громадян і підприємств та забезпечення з оброблення та збереження готівки в межах держави.

Ключові слова: трансформація, готівковий обіг, делегована модель.

NAGORNY P.

Khmelnitskyi Cooperative Trade and Economic Institute

## THE WAY TO CHANGE: TRANSFORMATION OF THE NATIONAL BANK OF UKRAINE

The National Bank of Ukraine was established in the conditions of the collapse of the USSR, with the task of building an independent banking system of the country. It took the National Bank of Ukraine a decade and a half to solve these problems. In order to reach the level of a modern transparent state bank in 2015, a Comprehensive Program for the Development of the Financial Sector until 2020 is being developed, which provides for the internal transformation of the National Bank.

The purpose of the research is to get acquainted with modern foreign and domestic publications, to study the results of the work of the country's central bank, commercial banks and SIT companies to study the effectiveness of the transformation of the National Bank. The article examines the peculiarities of the transformation of the country's central bank as a result of changing the concept of its presence in the regions and the introduction of a delegated model of cash provision through the allocation of authorized banks and SIT companies, more effective regulation of the banking sector, stimulating its development. services to achieve the main goal - to increase institutional capacity and create a modern European central bank. In view of this, the author focused on the results achieved and possible difficulties in reforming the central bank in matters of cash circulation. Further research should focus on studying the results of the transformation of the National Bank of Ukraine in terms of the effectiveness of banking supervision, processing of applications from citizens and enterprises and ensuring the processing and storage of cash within the state.

Keywords: transformation, cash circulation, delegated model.

**Вступ.** З отриманням у 1991 році Україною незалежності перед молодого державою виникає цілий ряд питань державотворення, одним із найважливіших є створення самостійної банківської системи. Законом «Про банки і банківську діяльність» від 20 березня 1991 року Верховна Рада України започатковує діяльність самостійної дворівневої банківської системи України ринкового типу, перший рівень якої становить Національний банк України, другий – інші банки. В країні розпочинається кропітка робота у переформатуванні діючої на той час і залежної від Центробанка СРСР системи у самостійну, вирішення питання введення національної валюти, влиття у міжнародну банківську систему.

З часом вибудовується банківська система країни, для якої характерні прорахунки перехідного періоду. Відповідно, система функціонування НБУ як центрального банку держави потребує не лише подальшого вдосконалення, а й серйозного реформування як функціонального, так і організаційного. І ця проблема набагато важливіша, ніж спір щодо персоналій [1]. Для їх усунення знову відводиться певний час. Забезпечивши необхідну для країни фінансову стабільність, Правління Національного банку України у 2015 році затверджує Комплексну програму розвитку фінансового сектору до 2020 року, якою передбачається трансформація Національного банку України на сучасний і прозорий центральний банк – один із амбітних проєктів, які зараз відбуваються у Національному банку [2].

**Аналіз досліджень та постановка завдання.** Тема трансформації економічних систем є не новою. Варто відмітити, що вона залишиться в полі зору науковців достатньо довго, оскільки сама трансформація – це перетворення виду, форми, істотних властивостей тих чи інших об'єктів, тобто процес, що стосується як специфічних закономірностей функціонування об'єкта, так і його внутрішньої структури і зовнішньої форми [3]; трансформація – процес безперервного перетворення, видозміни систем, що охоплює системи всіх рівнів

(мікро-, мезо-, макро-, мега-) в їх єдності, взаємозв'язку і взаємопроникнення, оскільки їх розвиток утворює єдиний процес економічного руху і зміни [4].

Темі трансформації центральних банків достатньо уваги приділили як вітчизняні, так і зарубіжні науковці. Значний внесок у розвиток теорії та методології економічних трансформацій зробили Шаров О., В. Базилевич, Л. Бальцерович, А. Гальчинський, В. Геєць, П. Єщенко, Ю. Зайцев, В. Іноземцев, А. Колганов, П. Леоненко, В. Савчук, Дж. Стігліц, А. Чухно та ін. Але поза увагою дослідників в більшості випадків залишаються питання, що стосуються сутності, глибини та необхідності проведення трансформації саме центральних банків з відмовою від певних нехарактерних йому функцій та частковою їх передачею банкам другого рівня.

Актуальність, практична значущість, недостатнє розкриття проблеми та недослідженість вказаного питання зумовили вибір теми статті, визначили її мету та завдання.

**Метою статті** є аналіз етапів реформування та трансформації центробанків держав і Національного банку України конкретно для визначення ефективності, строковості та достатності для досягнення кінцевої мети реформування – цінової, фінансової стабільності, незалежності банківської системи та ефективності платіжних систем.

**Результати дослідження.** При незначному терміні, що залишився до завершення Комплексної програми розвитку фінансового сектору до 2020 року, варто відмітити позитивні риси реформування Національного банку України: при значному зменшенні чисельності персоналу, відходу від територіального принципу надання послуг у забезпеченні готівкового обігу і регулюванні діяльності комерційних банків, відмови від нехарактерних функцій для банківської системи, слід відмітити позитивні результати у стабілізації банківської системи країни в цілому.

Першими директивними документами незалежної України були рішення про створення державних органів, серед яких і центральний банк країни. Національний банк України зі статусом центрального емісійного банку держави створено на базі Української республіканської контори Держбанку СРСР. Правовою основою цього став Закон «Про банки і банківську діяльність», ухвалений Верховною Радою України 20 березня 1991 року. Цим документом було проголошено створення самостійної дворівневої банківської системи України ринкового типу, перший рівень якої становить Національний банк України, другий – інші банки [5].

Практично в Україні потрібно було створити центральний банк з нуля, враховуючи, що функції республіканської контори Держбанку СРСР були досить скромні: для цього необхідно було вибудувати самостійну банківську систему країни, визначитися з грошово-кредитною політикою, провести грошову реформу з введенням національної валюти, побороти галопуючу інфляцію, влитися у міжнародну банківську систему, створити умови для внутрішніх міжбанківських зв'язків, закласти основи валютного ринку та сформувати валютні резерви держави.

Розглядаючи банківську систему України, яка почала формуватися ще у 1991 р. після проголошення незалежності, слід зауважити, що основним завданням Національного банку, який знаходиться на першому рівні банківської системи, є підтримання стабільності національної грошової одиниці – гривні. Однак, враховуючи ситуацію, що склалася внаслідок фінансової кризи, одним із основних завдань також є стримування темпів інфляції. При цьому грошово-кредитна політика повинна узгоджуватися з урядом. Отже, можна стверджувати, що в Україні існує специфічна модель організаційної побудови банківської системи [6, с. 18].

Перше десятиліття для Національного банку було достатньо не простим. Але саме планомірні дії Національного банку певною мірою забезпечили стійке підґрунтя для протидії кризовим явищам як в економіці, так і у фінансовій сфері. У результаті проведення грошової реформи вдалося забезпечити певне покращення стану фінансово-грошової системи, що сприяло цілеспрямованому розвитку економіки України.

Новітня історія Національного банку України розпочалася після перемоги Революції гідності. У 2014 році до правління регулятора прийшла нова команда. Завдяки чіткому баченню необхідних змін їй не тільки вдалося втримати під контролем ситуацію на фінансовому ринку попри важку політичну та економічну кризу, але і розпочати масштабну реформу фінансового сектору. Дорожньою картою реформ стала Комплексна програма розвитку фінансового сектору до 2020 року, затверджена постановою Правління Національного банку України від 18 червня 2015 року № 391 [2].

Трансформація Національного банку України на сучасний і прозорий центральний банк – один із амбітних проєктів, які зараз відбуваються у Національному банку.

На початку реформи за трансформацію Національного банку відповідав спеціально створений у 2014 році тимчасовий Керівний комітет з реорганізації структури Національного банку. Він приймав рішення щодо ініціації та реалізації змін у Національному банку, стратегічних програм і планів розвитку фінансового сектору та банківської системи в цілому, зокрема Національного банку. Пізніше (у вересні 2015 р.) цей колегіальний орган прийняття рішень було перетворено на Комітет з управління змінами.

Проєктна трансформація Національного банку поділена на сім великих напрямів:

1. Визначення основних функцій (мандату) Національного банку та виведення неключових функцій за межі регулятора.

2. Створення нової функціональної організаційної структури.
3. Скорочення ієрархичності в системі управління.
4. Централізація функцій.
5. Оптимізація мережі територіальних управлінь.
6. Оптимізація чисельності персоналу.
7. Реінжиніринг процесів.

Завдання внутрішньої трансформації допоможе Національному банку України повноцінно реалізовувати функції, визначені законодавством України, відповідно до найкращих світових практик.

Початок трансформації Національного банку розпочався у 2014 році та здійснювався поетапно за наступним планом.

**Підготовчий етап** – розробка Стратегічної програми внутрішньої трансформації Національного банку України за допомогою міжнародних експертів. Тривалість: травень–серпень 2014 року (завершено у серпні 2014 р.).

Для реалізації проекту Національний банк:

– проаналізував діючу структуру та процеси в Національному банку;

– провів серію консультацій із міжнародними організаціями, місіями та провідними міжнародними та вітчизняними експертами;

– проаналізував більше ніж 100 моделей центральних банків різних країн світу;

– обрав модель Банку Англії в якості зразка перебудови внутрішньої організаційної структури.

Обрана організаційна модель фокусується на виконанні ключових функцій центрального банку.

Таким чином, діяльність регулятора поділена за функціональними ознаками на окремі блоки, за діяльність кожного з яких відповідає окремий член Правління.

Структуру Національного банку переформатовано у шість блоків:

1. Загальний блок або блок Голови Національного банку;

2. Блок пруденційного нагляду;

3. Блок монетарної стабільності;

4. Блок ринкових операцій;

5. Блок розрахункових операцій;

6. Блок фінансово-адміністративних операцій.

**Етап 0** – реорганізація внутрішньої структури (проведено організаційну трансформацію, визначено мандат Національного банку України, оптимізовано чисельність персоналу, запроваджено систему комітетів Правління). Тривалість: осінь 2014 – грудень 2015 р. (завершено у грудні 2015 р.). На цьому етапі:

Визначено Місію, Візію та Цінності центрального банку [7].

**Візія** – це сучасний, відкритий і незалежний центральний банк, який має довіру суспільства та інтегрований до європейської спільноти центробанків.

**Місія** – це забезпечення цінової та фінансової стабільності з метою сприяння сталому економічному розвитку України.

**Цінності** – це 5 "П":

**Патріотизм.** Національний банк працює в інтересах держави та суспільства;

**Професійність.** Національний банк орієнтований на результат, прагне досконалості, створює сприятливе середовище для розвитку та поширення нових ідей;

**Прозорість.** Національний банк послідовний та логічний у своїх рішеннях, відкритий та відповідальний;

**Порядність.** Національний банк чесний та принциповий, усвідомлює та поважає різноманітність ідей та позицій, завжди дотримується стандартів ділової етики;

**Партнерство.** Національний банк підтримує діалог та партнерські відносини, має спільне бачення та працює разом на реалізацію Місії Національного банку.

Змінено структуру управління: з ієрархічної на простішу та більш плоску функціонально-матричну модель.

Спрощено систему підпорядкування – залишилося 4 рівні підпорядкування: Правління НБУ – директори департаментів – начальники управлінь – начальники відділів. Кількість рівнів ієрархії скоротилась майже удвічі, що дозволяє прискорити процеси і прийняття рішень.

Змінено організаційні структури підрозділів Центрального апарату Національного банку України в Києві. Склад Правління Національного банку України зменшено з 11 до шести осіб (голова та п'ять заступників).

Створено та налагоджено систему роботи комітетів Правління, більшість із яких має дорадчу функцію для Правління. З метою підвищення прозорості функцій НБУ та прийняття ключових рішень створено наступні комітети:

1. Комітет з монетарної політики;

2. Комітет з фінансової стабільності;

3. Комітет з питань нагляду та регулювання діяльності банків, нагляду (оверсайту) платіжних систем;

4. Кредитний комітет управління активами та пасивами;
5. Комітет з конкурсних торгів;
6. Тендерний комітет;
7. Комітет з управління операційними ризиками та безперервністю діяльності Національного банку України;

8. Комітет з управління змінами, Бюджетний комітет.

Проведено перегрупування виконання функцій Національного банку України, що призвело до оптимізації персоналу: зменшено чисельність персоналу з більше ніж 11 800 співробітників (початок 2014 р.) до 5300 (грудень 2015 р.). Скорочення здійснено у першу чергу за рахунок виключення та скорочення не ключових та підтримуючих функцій Національному банку.

Роботу Національного банку сфокусовано на ключових функціях центрального банку. Неключові функції реорганізовано або виведено зі структури центробанку: телеканал БТБ, Університет банківської справи Національного банку у Києві та ДВНЗ «Українська академія банківської справи Національного банку України» у Сумах, Комплекс техобслуговування та друкарня НБУ, Центр наукових досліджень, лікувально-оздоровчі комплекси. Реорганізовано та концептуально змінено Науково-практичний журнал «Вісник Національного банку України». З вересня 2015 р. журнал – виключно електронне дослідницьке видання з високим рівнем аналітики. Управління вищими навчальними закладами передано під управління до Міністерства освіти та науки, а банківське телебачення – до Міністерства інформаційної політики.

Запущено централізацію всіх функцій регулятора на базі Центрального апарату Національного банку України, центральний банк іде до branchless-системи. Юридично ліквідовані регіональні підрозділи, наразі тільки в 5 регіонах підтримується лише функція грошового обігу та обробка звернень громадян і підприємств.

У сфері готівкового обігу Національний банк спрямував роботу до сучасної міжнародної європейської моделі, яка часто використовується провідними країнами світу – це делегована модель готівкового обігу. Кінцева мета – передати функції з обслуговування потреб у готівці банкам-агентам.

З метою реалізації Комплексної програми розвитку фінансового сектору України до 2020 року та враховуючи трансформацію Національного банку України постановою Правління Національного банку України від 11 серпня 2016 року № 207 затверджено Концепцію організації готівкового обігу в Україні. На момент прийняття концепції діяла Стратегічна програма з удосконалення організації готівкового обігу в Україні на 2013–2018 роки, затверджена постановою Правління від 28 вересня 2012 року № 399, що потребувала коригування, та втратила чинність із прийняттям Концепції організації готівкового обігу в Україні [8].

Протокольним рішенням Комітету з управління змінами затверджено Статут проєкту спорудження касового центру у м. Львів, а постановою Правління Національного банку України від 24.12.2015 р. № 926 затверджено Положення про порядок видачі юридичним особам ліцензії на надання послуг з інкасації [9].

Метою зазначених заходів були наступні кроки:

- перегляд Політики готівкового обігу для забезпечення ефективного, безперебійного та безпечного проведення операцій з готівкою та поступового зниження долі готівкового обігу на користь безготівкового;
- визначення та затвердження підходів до розвитку інфраструктури;
- розгляд та затвердження плану впровадження переходу до цільової моделі організації готівкового обігу.

При виборі моделі стратегії готівкового обігу в Україні аналізувались наступні три моделі:

#### **Контрольована модель**

Переваги: повний контроль за готівковим обігом; оперативне реагування на потреби економіки в готівці.

Недоліки: необхідність суттєвих капіталовкладень; високі операційні витрати Національного банку України.

#### **Частково контрольована модель**

Переваги: контроль Національного банку за готівковим обігом в цілому; можливість коригування диспропорції забезпечення готівкового обігу.

Недоліки: Капіталовкладення та операційні витрати; менший рівень контролю за обігом готівки в цілому.

#### **Делегована модель**

Переваги: мінімальні операційні витрати Національного банку; часткова відмова від капіталовкладень; перенесення витрат на комерційний сектор.

Недоліки: ризик втрати контролю за готівковим обігом; відсутність інфраструктури в третій компанії (агентів).

Зважаючи на міжнародний досвід та трансформацію Національного банку України, саме делегована модель визнана доцільною в Україні. Ця модель застосовується у Великобританії, Бразилії, Нідерландах, Фінляндії та Швеції [10].

Модель стратегії готівкового обігу в Україні передбачає перехід від частково контрольованої моделі організації готівкового обігу, що існує зараз в Україні, на делеговану модель. Суть делегованої моделі

організації готівкового обігу полягає у тому, що Національний банк делегує частину функцій, які він сьогодні виконує в регіонах, іншим учасникам ринку – банкам, Cash-in-Transit (CIT)-компаніям [11]. Таку модель національний банк України вибрав, виходячи із ситуації, яка склалась на момент впровадження моделі в Україні. За словами директора департаменту грошового обігу НБУ Віктора Зайвенка, у 2015 році частка Нацбанку в загальному обсязі операцій банків із забезпечення готівкою становила 28 %, тоді як решта – 72 % – припадало на міжбанківський ринок, де НБУ участі не бере. Нацбанк розмішуватиме свої запаси банкнот і монет в регіонах у сховищах уповноважених банків. А ті, у свою чергу, використовуватимуть власну інфраструктуру та залучатимуть третіх учасників – Cash-in-Transit компанії [10]. На початок 2020 р. в Україні десять компаній отримали ліцензії на надання банкам послуг з інкасації: ТОВ «CIT СЕК'ЮРИТИ», ТОВ «Український сервіс інкасації», ТОВ «Перша інкасаторська компанія», ТОВ «О-МЕГА», ТОВ «Агентство комплексної безпеки – охоронна фірма», ТОВ «Діамант Сек'юриті», ТОВ «Панорама Прикарпаття» та ПП «КОМСЕРВІС-БЕЗПЕКА», ТОВ «ГЛОБАЛ КОЛЕКШН» (табл. 1) [12].

Таблиця 1

**Юридичні особи, яким Національним банком України видано ліцензію на надання банкам послуг з інкасації (чинні ліцензії) [12]**

№ з/п	Юридична особа	Дата видачі ліцензії	Номер ліцензії	Наявність погодження на здійснення операцій з оброблення та зберігання готівки
1	ТОВ "CIT СЕК'ЮРИТИ"	02.12.2016	1	Погодження надано 07.11.2019
2	ТОВ "УКРАЇНСЬКИЙ СЕРВІС ІНКАСАЦІЇ"	05.01.2017	2	Погодження відсутнє
3	ТОВ «ПЕРША ІНКАСАТОРСЬКА КОМПАНІЯ»	24.05.2017	3	
4	ТОВ "О-МЕГА"	27.11.2017	4	
5	ТОВ "АГЕНТСТВО КОМПЛЕКСНОЇ БЕЗПЕКИ – ОХОРОННА ФІРМА"	01.12.2017	5	
6	ТОВ "ПАНОРАМА ПРИКАРПАТТЯ"	29.03.2018	6	
7	ТОВ "ДІАМАНТ СЕК'ЮРИТИ"	29.03.2018	7	
8	ПП "КОМСЕРВІС-БЕЗПЕКА"	26.06.2018	8	
9	ТОВ "КЕШ ЕНД СЕК'ЮРИТИ"	31.10.2018	9	
10	ТОВ "ГЛОБАЛ КОЛЕКШН"	10.10.2019	10	

ТОВ «CIT СЕК'ЮРИТИ» вже активно розвиває свою діяльність та приєдналось нарівні з установами банків до Єдиного договору банківського обслуговування та надання інших послуг Національним банком України (далі – ЄДБО) з 01 липня 2020 року в частині здійснення операцій: надання послуг системою електронної пошти Національного банку та/або доступу до інформаційної мережі національного банку виділеними каналами зв'язку; послуги з касового обслуговування інкасаторських компаній.

Така модель дає змогу побудувати ефективнішу в частині витрат Національного банку систему готівкового обігу в середньо- та довгостроковій перспективі, що не скажеш в цілому про витрати комерційних банків на співробітництво з уповноваженими банками в питаннях підкріплення і здавання надлишків готівки, оскільки їх взаємодія буде будуватись на договірних умовах (з Національним банком ці операції виконуються на основі ЄДБО). А враховуючи значні інвестиції уповноважених банків та CIT-компаній у створення умов для обробки та зберігання готівки, тарифи будуть значно вищі нині діючих.

Банкам-агентам передаються функції щодо забезпечення готівкового обігу в регіонах України за правилами та під контролем Національного банку, визначених постановою Правління Національного банку України від 07 грудня 2016 року № 408 затверджено Положення про передавання запасів готівки на зберігання до уповноважених банків [12]. У власності Національного банку на довгострокову перспективу залишаться лише два касові центри (м. Київ і м. Львів), що забезпечуватимуть зберігання резервів та підкріплення банків, банків-агентів (уповноважених банків) і третіх учасників (CIT-компаній). У більшості створені за час функціонування Національного банку України касові вузли в процесі трансформації напрямку «Оптимізація мережі територіальних управлінь» передаються уповноваженим банкам, що дозволить зберегти потужності з оброблення та зберігання готівки в межах держави.

З метою реалізації Концепції організації готівкового обігу в Україні рішенням Правління Національного банку України від 28 вересня 2016 року № 316-ш затверджено План дій, відповідно до якого з 01 листопада 2016 року в Тернопільській та Житомирській областях запроваджено пілотний проект з реалізації Концепції та постановою Правління Національного банку України від 07 грудня 2016 року № 408 затверджено Положення про передавання запасів готівки на зберігання до уповноважених банків [13].

Відповідно до Постанови № 408 Національний банк розпорядчими актами встановлює:

1) порядок проведення операцій з передавання запасів готівки на зберігання до уповноважених банків, який передбачає строки виконання операцій, послідовність дій підрозділів Національного банку, зразки документів, що свідчать про проведення операцій;

2) уповноваженому банку ліміти запасів готівки на зберіганні;

3) розмір коригуючих коефіцієнтів;

4) граничний рівень зменшення обсягу забезпечення.

Ліміти запасів готівки на зберіганні встановлює Національний банк на основі інформації про:

1) параметри сховищ (клас опору сховища/сейфа, площа сховища/об'єм сейфа), у яких планує зберігати запаси готівки;

2) суму ліміту, що пропонується встановити за кожним сховищем.

В якості забезпечення зобов'язань за договором про зберігання готівки уповноважений банк передає Національному банку визначені ним облігації внутрішньої державної позики України (далі – державні облігації України) за справедливою вартістю, порядок визначення якої встановлюється Національним банком, а також ураховує можливу зміну справедливої вартості наданих державних облігацій України із застосуванням коригуючих коефіцієнтів і здійснює блокування/розблокування їх.

Відповідно до Положення про критерії та порядок відбору банків, які можуть залучатися до зберігання запасів готівки Національного банку України, затвердженого постановою Правління Національного банку України від 28 вересня 2016 року № 389, Національним банком визначено чотири уповноважені банки, яким надані окремі повноваження щодо організації готівкового обігу в регіонах України: АТ КБ «ПРИВАТБАНК»; АТ «Райффайзен Банк Аваль»; АТ «ОЩАДБАНК» та АТ ПУМБ.

Варто відмітити, що заплановане на кінець 2018 року завершення передачі функцій забезпечення готівкового обігу в Україні уповноваженим банкам не вдалося і цей процес продовжується.

У перехідний період працює частково делегована модель, тому функції з готівкового обігу в п'яти регіонах продовжують виконувати підрозділи грошового обігу Національного банку України, зокрема у м. Львів, м. Одеса, м. Харків, м. Дніпро, м. Хмельницький.

Напрями проєкту «Cashless економу» залишаються незмінними: привернення уваги населення до безготівкових розрахунків; розвиток платіжної інфраструктури; зменшення попиту на готівку; розвиток безготівкових операцій [14].

Переваги реалізації проєкту «Cashless економу» для усіх категорій учасників ринку:

**Громадян:** зручність розрахунків; нові послуги; зменшення часу на оплату рахунків.

**Бізнесу:** швидкість розрахунків; додаткові сервіси та доходи; зниження витрат на інкасацію готівки.

**Банків:** збільшення кількості клієнтів; зростання ліквідності; зниження операційних витрат.

**Державних установ:** зменшення тіншового сектору; підвищення прозорості операцій.

Проте, незважаючи на прогрес у безготівкових розрахунках попит на готівку протягом останніх років не знижується. При чому, світовий показник готівки в обігу до ВВП зріс із 8,1 % у 2011 р. до 9,6 % в 2016 р. Дослідження попиту на готівку вказують на фактори, що визначають попит на готівку:

– % ставки (заощаджувальний мотив попиту на готівку знижується зі зростанням депозитних %);

– середній вік населення: старше населення схильне до використання готівки;

– рівень доходів населення: зі зростанням ВВП на одну особу знижується показник попиту на готівку відносно ВВП;

– інші фактори: тіншова економіка з метою ухилення від сплати податків; наявність POS-терміналів тощо.

Незважаючи на зміну політики готівкового обігу основними завданнями Національного банку України в організації готівкового обігу традиційно залишаються:

– забезпечення потреб економіки регіонів банкнотами і монетами усіх номіналів і побудова ефективної структури готівки в обігу;

– забезпечення надійної схоронності цінностей та дотримання належних умов їх зберігання;

– здійснення обліку готівки у резервних фондах, запасах готівки та їх руху за операціями;

– оброблення банкнот на автоматизованих системах та здійснення вилучення не придатних до обігу банкнот підрозділами грошового обігу Національного банку в регіонах;

– контроль за якістю готівки в обігу.

**Етап I** – підвищення якості прийняття рішень та комплексний перегляд і реінжиніринг процесів Національного банку. Тривалість: 2015–2017 рр.

Етап розпочався з запуском низки проєктів:

– підвищення ефективності кредитного процесу у Національному банку;

– побудови нової системи звітності та статистики;

– централізації функцій та реформування системи територіальних управлінь Національного банку;

– перегляду процесів бюджетування та закупівель в системі Національного банку;

– впровадження електронного документообігу;

– централізації балансу та переходу на єдиний МФО.

**Етап II** – практична реалізація прийнятих ключових проєктів заради реалізації місії та візії Національного банку (етап триває).

У рамках реформи фінансового сектору інституційна перебудова Національного банку України, очищення та перезавантаження банківського сектору та реформа фінансового сектору мають відбуватись одночасно, щоб забезпечити успіх та синергію зусиль. На сьогоднішній день можна оцінити найголовніші досягнення в трансформації Національного банку. Їх всього три:

– введення режиму інфляційного таргетування;

– очищення банківської системи;

– внутрішня трансформація Національного банку.

Головними завданнями Національного банку України традиційно залишаються цінова стабільність, фінансова стабільність та ефективні платіжні системи, зокрема:

**Цінова стабільність.** Національний банк проводить прозору та незалежну монетарну політику. Для цього Національний банк застосовує режим інфляційного таргетування. Монетарна політика Національного банку спрямована на поступове зниження темпів інфляції до рівня середньострокової інфляційної цілі – 5 % з допустимим діапазоном відхилень  $\pm 1$  в. п.

Головним інструментом для забезпечення низьких та стабільних темпів інфляції є облікова ставка. Визначаючи її розмір, Національний банк впливає на процентні ставки банків, а, отже, на вартість грошей в економіці та інфляцію. В перше за історію функціонування Національного банку України в 2020 році облікова ставка зафіксована на самому низькому рівні – 6 % [15].

Фокусування Національного банку на забезпеченні цінової стабільності передбачає дотримання режиму плаваючого обмінного курсу. Це означає, що Національний банк не підтримує обмінний курс на певному рівні. Не протидіючи ринковим чинникам формування обмінного курсу, Національний банк проводить валютні інтервенції для згладжування надмірної курсової волатильності та накопичення міжнародних резервів.

**Фінансова стабільність.** Забезпечення фінансової стабільності є другою ключовою частиною мандата Національного банку України після забезпечення стабільності цін. У цьому аспекті Національний банк має повноваження регулювати, ліцензувати та здійснювати нагляд за банками, системами платежів та розрахунків. Це відповідає кращим міжнародним практикам.

Національний банк приділяє все більше уваги фінансовій системі в цілому, а також аналізує та пом'якшує системні ризики фінансової стабільності. У 2018 р. регулятор ухвалив Стратегію макропруденційної політики, що визначає цілі, приблизний перелік інструментів та поточний фокус за цим напрямом, таким чином, підвищуючи прозорість своєї роботи [16].

На мікрорівні Національний банк України переключився на ризик-орієнтований нагляд за банками та запобігання шахрайству. Після очищення в 2014–2017 роках банківська система України постійно відновлюється.

Відповідальність за підтримку фінансової стабільності Національний банк поділяє з Міністерством фінансів України, Національною комісією з цінних паперів та фінансового ринку, Національною комісією, що здійснює державне регулювання у сфері ринків фінансових послуг та Фондом гарантування вкладів фізичних осіб. Указом Президента України в березні 2015 року створено міжвідомчу Раду з фінансової стабільності за участю керівників цих регуляторів. Голова Національного банку та Міністр фінансів є співголовами цього органу. Національний банк надає усіляке сприяння та координує роботу Ради з фінансової стабільності [17].

**Ефективні платіжні системи.** Національний банк – єдина установа, що має право на випуск національної грошової одиниці – гривні. Він контролює гривневу готівку впродовж її життєвого циклу, щоб користуватися нею було максимально зручно та безпечно. Гривня – високо захищена валюта, яку підробляють значно рідше, ніж грошові одиниці багатьох інших країн. Так, якщо на один мільйон справжніх банкнот гривні у 2018 році припадало 2,5 шт. підробок, то у країнах Євросоюзу цей показник становив 27 шт. підроблених банкнот євро на мільйон справжніх (за даними Європейського центрального банку) [18].

Саме Національний банк опікується, щоб електронні платежі виконувалися без збоїв, а клієнти могли сплачувати за товари і послуги в найзручніший для них спосіб. Він відповідає за стабільну роботу платіжної системи країни: контролює платіжну інфраструктуру та наглядає за роботою платіжних систем. Ще один напрям роботи Національного банку – запровадження найсучасніших безготівкових технологій в країні.

У житті Національного банку починається нова епоха – мандат Національного банку розширено на регулювання ринку небанківських фінансових установ. З 1 липня 2020 року він став регулятором близько 1900 фінансових установ: страхових, фінансових, лізингових та факторингових компаній, ломбардів, кредитних спілок та інших відповідно до ухваленого Верховною Радою закону про «спліт». Головним пріоритетом є зміна цих ринків у сторону більшої прозорості, надійності та зниження їх ризиковості [19].

Нові функції потребують еволюціонування Національного банку у принципово нову структуру, здатну ефективно виконувати поставлені завдання. Відповідно, розпочинається процес внутрішньої реорганізації, за підсумками якої функціональні підрозділи Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері ринків фінансових послуг з регулювання та нагляду ринків небанківських фінансових послуг будуть інтегровані до існуючих структурних підрозділів НБУ та нових підрозділів.

У січні 2018 року Національний банк уперше презентував свою стратегію з чітко визначеними цілями та критеріями їх досягнення.

Реалізація Стратегії Національного банку здійснюється за сімома напрямами розвитку. Шість з них спрямовані назовні – на задоволення потреб учасників фінансової екосистеми. Одна з важливих передумов для їх досягнення – висока інституційна спроможність центробанку, яка диктує внутрішню (сьому) ціль, зокрема:

- низька та стабільна інфляція;
- відновлення кредитування;
- стабільна, прозора та ефективна банківська система;

- ефективне регулювання фінансового сектора;
- вільний рух капіталу;
- фінансова інклюзія;
- сучасний, відкритий, незалежний, ефективний центральний банк.

Відповідно до Стратегії Національний банк формує щорічні програми дій та визначає ключові проекти.

На сьогодні Національний банк повністю відкритий. На постійній основі іде спілкування з комерційними банками, щоб при прийнятті рішень максимально врахувати їхню точку зору. Наразі навіть є спільні проекти: Paperless, який дозволив врегулювати використання електронного підпису у банківській системі. Це продукт спільної роботи між Національним банком та комерційними банками. Ефективна комунікаційна політика сприяє виконанню місії Національного банку із забезпечення цінової та фінансової стабільності [20]. Водночас управління інфляційними очікуваннями, яке може бути здійснено завдяки ефективній комунікації, є інструментом реалізації мандата центрального банку.

Національний банк, як і провідні центробанки світу, використовує низку регулярних продуктів, як-то «Звіт із фінансової стабільності», «Інфляційний звіт» та проводить публічні заходи для засобів масової інформації, банківської та експертної спільнот. Крім того, Національний банк активно комунікує із Верховною Радою України, міністерствами, відомствами та іншими органами державної влади в межах своєї компетенції та з метою виконання своїх функцій.

Водночас Національний банк відслідковує глобальні тренди у комунікаціях та розвиває діджитал-напрямок для налагодження широкого діалогу з громадськістю без посередників.

Підвищення довіри до Національного банку та банківської системи, максимізація впливу політики Національного банку на поведінку цільових аудиторій, а також зниження рівня невизначеності в економіці через надання інформації, необхідної для ухвалення поінформованих рішень, – головні цілі Стратегії комунікацій Національного банку.

13 березня 2019 року Національний банк уперше в історії України отримав престижну міжнародну нагороду Central Banking Awards за значні досягнення в прозорості та розбудові діалогу із стейкхолдерами. Премія традиційно вручається найуспішнішим центральним банкам [21].

Як наголосили автори рейтингу, із 2014 року Національний банк зіткнувся з численними проблемами – конфліктом у східних регіонах країни, зростанням інфляції, неефективно працюючою банківською системою. У таких умовах центробанку було легко піддатися спокусі не оприлюднювати жодної інформації або навіть знизити прозорість інституції, проте Національний банк обрав інший шлях [21].

Національний банк значно збільшив обсяг інформації, яку він оприлюднює, та наполегливо працює над тим, щоб ця інформація була доступною, зрозумілою і своєчасною для тих, хто її потребує.

Найбільш складним і тривалим етапом в часі є перехід від контрольованої до делегованої моделі стратегії готівкового обігу в Україні. По-перше, у визначені терміни перехід незавершений. По-друге в процесі переходу від однієї моделі до іншої виникає цілий ряд питань:

- передача наявних раніше створених у системі Національного банку України в територіальних управліннях потужностей з оброблення та збереження готівки; це створює прецедент значного зменшення обсягів готівки в регіонах, що знижує оперативність підкріплення комерційних банків готівкою і вилучення надлишків у них;

- ризики створення достатніх запасів в уповноважених банках через недостатність сховищ у перехідному період від однієї моделі до іншої;

- можливість невиконання уповноваженим банком функцій з прийому надлишків готівки з операційних кас комерційних банків через недостатність в певний період у нього коштів на кореспондентських рахунках та обмеженнями, встановлених лімітів допустимих обсягів зберігання у наявних сховищах;

- недостатність потужностей для виконання перевезення запасів готівки від Національного банку до уповноважених банків та неготовності до цих процесів СІТ-компаній. Із зареєстрованих 10-ти СІТ-компаній станом на початок 2020 року тільки одна компанія має ліцензію НБУ на здійснення операцій з оброблення та зберігання готівки [12];

- залежність лімітів запасів готівки на зберіганні в уповноважених банках від наявності в нього акцій та величини коригуючого коефіцієнта (коефіцієнта, множення якого на справедливую вартість наданих банком активів для забезпечення зобов'язань за договором про зберігання дорівнює максимальному обсягу запасів готівки, що може зберігатися в уповноваженому банку під ці активи [13]).

**Висновки.** За майже тридцятирічну історію становлення банківської системи Національний банк України спрямував свою діяльність на трансформування центрального банку країни, сформувавши першочергові завдання щодо визначення основних функцій (мандату) Національного банку та виведення не ключових функцій за межі регулятора, створення нової функціональної організаційної структури, скорочення ієрархічності в системі управління, централізацію функцій, оптимізацію мережі територіальних управлінь, оптимізацію чисельності персоналу, реінжиніринг процесів.

Особливістю даної трансформації Національного банку є відмова від представництва в регіонах, якими були обласні управління, відповідно і територіальної присутності органів нагляду і, відповідно, зміна концепції забезпечення готівкою комерційних банків за рахунок впровадження делегованої моделі. Даний



етап трансформації, як показав час, є найбільш складним і тривалим і вимагає додаткових напрацювань, в першу чергу, стосовно ефективної роботи СІТ-компаній.

Підтвердженням доцільності вибраних напрямків є стабільність банківської системи країни, повернення довіри до банків населення, поступове відновлення кредитування, поступове зменшення облікової ставки, стабілізація валютного курсу.

### Література

1. Шаров Г. О. Національний банк України: час справжніх реформ / Г. О. Шаров // Інтернет-видання ZN.UA. – 2016. – № 38-39. 22 жовтня – 28 жовтня. – URL: [https://dt.ua/macrolevel/nacionalniy-bank-ukrayini-chas-spravzhnih-reform-\\_html](https://dt.ua/macrolevel/nacionalniy-bank-ukrayini-chas-spravzhnih-reform-_html) (дата звернення 24.02.2020)
2. Про затвердження Комплексної програми розвитку фінансового сектору України до 2020 року : Постанова НБУ від 18.06.2015 № 391. Редакція від 16.01.2017. – URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0391500-15#Text>. (дата звернення 24.02.2020)
3. Журба І. Є. Науково-методологічні засади трансформації економічних систем транскордонного співробітництва країн Центральної та Східної Європи / І. Є. Журба // Зб. наук. пр. Хмельницького ін-ту соціальних технологій Університету «Україна». – 2010. – № 2. – С. 183–189.
4. Вихарев В. В. Понятие, сущность и содержание трансформации социально-экономической системы в современной экономической науке / В. В. Вихарев // Вестник Южно-Российского государственного технического университета. – 2012. – № 3. – С. 132–135.
5. Про банки і банківську діяльність : закон України №№ 2121-III від 7 грудня 2000 р. // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 2001. – № 5-6. – Ст. 30.
6. Банківська система України : монографія / В.В. Коваленко, О.Г. Коренева, К.Ф. Черкашина, О.В. Крухмаль. – Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2010. – 187 с. – URL : <https://banking.uabs.sumdu.edu.ua/images/department/banking/elektro/10.pdf> (дата звернення 24.02.2020)
7. Презентовано Візію, Місію та Цінності Національного банку. – URL : <https://bank.gov.ua/ua/news/all/prezentovano-viziyu-misiyu-ta-tsinnosti-natsionalnogo-banku> (дата звернення 24.02.2020)
8. Про затвердження Інструкції з організації інкасації коштів та перевезення валютних цінностей банків в Україні : Постанова Правління Національного банку України від 31.03.2017 № 29. Редакція від 21.05.2020. – URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0029500-17#Text> (дата звернення 24.02.2020)
9. Положення про порядок видачі юридичним особам ліцензії на надання банкам послуг з інкасації : затверджено постановою Правління Національного банку України від 24 грудня 2015 року № 926. Редакція від 18.07.2019. – URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0926500-15#Text> (дата звернення 24.02.2020)
10. Нацбанк почав передавати повноваження зі збереження готівки іншим учасникам ринку. – URL : [https://zaxid.net/natsbank\\_pochav\\_peredavati\\_povnovazhennya\\_zi\\_zberezhennya\\_gotivki\\_inshim\\_uchasnikam\\_rinku\\_n1405868](https://zaxid.net/natsbank_pochav_peredavati_povnovazhennya_zi_zberezhennya_gotivki_inshim_uchasnikam_rinku_n1405868) (дата звернення 24.02.2020)
11. Національний банк врегулював передавання запасів готівки НБУ до уповноважених банків. – URL : [https://old.bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=40819045](https://old.bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=40819045). (дата звернення 24.02.2020)
12. Національний банк видав СІТ-компанії перше погодження на здійснення операцій з оброблення та зберігання готівки. – URL : <https://bank.gov.ua/ua/news/all/natsionalniy-bank-vidav-sit-kompaniyi-pershe-pogodjennya-na-zdiysnennya-operatsiy-z-obroblennya-ta-zberigannya-gotivki> (дата звернення 24.02.2020)
13. Про затвердження Положення про передавання запасів готівки на зберігання до уповноважених банків : Постанова НБУ від 07.12.2016 № 408. Редакція від 01.01.2020. – URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0408500-16#Text> (дата звернення 24.02.2020)
14. Cashless economy : концепція проекту. Київ, 18 травня 2016 Версія 2.3. – URL : [file:///C:/Users/user/Downloads/Cashless\\_economy\\_2016-05-18\\_pr.pdf](file:///C:/Users/user/Downloads/Cashless_economy_2016-05-18_pr.pdf) (дата звернення 24.02.2020)
15. Облікова ставка Національного банк. – URL : <https://bank.gov.ua/ua/monetary/stages/archive-rish> (дата звернення 24.02.2020)
16. Стратегія макропруденційної політики. – URL : [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/Strategy\\_MaP.pdf?v=4](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Strategy_MaP.pdf?v=4) (дата звернення 24.02.2020)
17. Положення про Раду з фінансової стабільності : затв. Указом Президента України від 24 березня 2015 року № 170/2015. – URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/170/2015#Text> (дата звернення 24.02.2020)
18. Кількість вилучених з обігу підроблених банкнот гривні у 2018 році знизилася. – URL : <https://bank.gov.ua/ua/news/all/kilkist-vilucheni-h-z-obigu-pidroblenih-banknot-grivni-u-2018-rotsi-znizilasya> (дата звернення 24.02.2020)
19. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення функцій із державного регулювання ринків фінансових послуг : закон України // Відомості Верховної Ради. – 2019. – № 44. – Ст. 277.
20. Національний банк дав "зелене світло" для електронного документообігу в банківській системі. – URL : <https://bank.gov.ua/ua/news/all/mbu-dav-zelene-svitlo-dlya-elektroonogo-dokumentobigu-v-bankivskiy-sistemi> (дата звернення 24.02.2020)
21. Національний банк отримав нагороду Central Banking Awards за «Прозорість». – URL : <https://bank.gov.ua/ua/news/all/natsionalniy-bank-otrimav-nagorodu-central-banking-transparency-award> (дата звернення 24.02.2020)

### References

1. Sharov H. O. Natsionalnyi bank Ukrainy: chas spravzhnikh reform / H. O. Sharov // Internet-vydannia ZN.UA. – 2016. – № 38-39. 22 zhovtnia – 28 zhovtnia. – URL : [https://dt.ua/macrolevel/nacionalniy-bank-ukrayini-chas-spravzhnih-reform-\\_html](https://dt.ua/macrolevel/nacionalniy-bank-ukrayini-chas-spravzhnih-reform-_html) (data zvernennia 24.02.2020)
2. Pro zatverdzhennia Kompleksnoi prohramy rozvytku finansovoho sektoru Ukrainy do 2020 roku : Postanova NBU vid 18.06.2015 № 391. Redaktsiia vid 16.01.2017. – URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0391500-15#Text>. (data zvernennia 24.02.2020)
3. Zhurba I. Ye. Naukovo-metodolohichni zasady transformatsii ekonomichnykh system transkordonnoho spivrobitnytstva krain Tsentralnoi ta Skhidnoi Yevropy / I. Ye. Zhurba // Zb. nauk. pr. Khmelnytskoho in-tu sotsialnykh tekhnolohii Universtyetu «Ukraina». – 2010. – № 2. – S. 183–189.
4. Viharev V. V. Ponyatie, sushnost i sodержanie transformatsii socialno-ekonomicheskoy sistemy v sovremennoy ekonomicheskoy nauke / V. V. Viharev // Vestnik Yuzhno-Rossiyskogo gosudarstvennogo tehnikeskogo universiteta. – 2012. – № 3. – S. 132–135.
5. Pro banky i bankivsku diialnist : zakon Ukrainy №№ 2121-III vid 7 hrudnia 2000 r. // Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy (VVR). – 2001. – № 5-6. – St. 30.
6. Bankivska sistema Ukrainy : monohrafiia / V.V. Kovalenko, O.H. Korenieva, K.F. Cherkashyna, O.V. Krukhmal. – Sumy : DVNZ «UABS NBU», 2010. – 187 s. – URL : <https://banking.uabs.sumdu.edu.ua/images/department/banking/elektro/10.pdf> (data zvernennia 24.02.2020)
7. Prezentovano Viziiu, Misiu ta Tsinnosti Natsionalnogo banku. – URL : <https://bank.gov.ua/ua/news/all/prezentovano-viziyu-misiyu-ta-tsinnosti-natsionalnogo-banku> (data zvernennia 24.02.2020)
8. Pro zatverdzhennia Instruksii z orhanizatsii inkasatsii koshtiv ta perevezennia valiutnykh tsinnoste bankiv v Ukraini : Postanova Pravlinnia Natsionalnogo banku Ukrainy vid 31.03.2017 № 29. Redaktsiia vid 21.05.2020. – URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0029500-17#Text> (data zvernennia 24.02.2020)

9. Polozhennia pro poriadok vydachi yurydychnym osobam litsenzii na nadannia bankam posluh z inkasatsii : zatverdzheno postanovoiu Pravlinnia Natsionalnogo banku Ukrainy vid 24 hrudnia 2015 roku № 926. Redaktsiia vid 18.07.2019. – URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0926500-15#Text> (data zvernennia 24.02.2020)
10. Natsbank pochav peredavaty povnovazhennia zi zberezhenia hotivky inshym uchastykam rynku. – URL : [https://zaxid.net/natsbank\\_pochav\\_peredavati\\_povnovazhennia\\_zi\\_zberezhenia\\_hotivky\\_inshim\\_uchasnykam\\_rynku\\_n1405868](https://zaxid.net/natsbank_pochav_peredavati_povnovazhennia_zi_zberezhenia_hotivky_inshim_uchasnykam_rynku_n1405868) (data zvernennia 24.02.2020)
11. Natsionalnyi bank vrehuliuvav peredavannia zapasiv hotivky NBU do upovnovazhenykh bankiv. – URL : [https://old.bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=40819045](https://old.bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=40819045). (data zvernennia 24.02.2020)
12. Natsionalnyi bank vydav SIT-kompanii pershe pohodzhennia na zdiisnennia operatsii z obroblennia ta zberihannia hotivky. – URL : <https://bank.gov.ua/ua/news/all/natsionalnyi-bank-vidav-sit-kompaniyi-pershe-pogodjennya-na-zdiysnennya-operatsiy-z-obroblennya-ta-zberigannya-gotivki> (data zvernennia 24.02.2020)
13. Pro zatverdzhennia Polozhennia pro peredavannia zapasiv hotivky na zberihannia do upovnovazhenykh bankiv : Postanova NBU vid 07.12.2016 № 408. Redaktsiia vid 01.01.2020. – URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0408500-16#Text> (data zvernennia 24.02.2020)
14. Cashless economy : kontseptsiiia proektu. Kyiv, 18 travnia 2016 Versiia 2.3. – URL : [file:///C:/Users/user/Downloads/Cashless\\_economy\\_2016-05-18\\_pr.pdf](file:///C:/Users/user/Downloads/Cashless_economy_2016-05-18_pr.pdf) (data zvernennia 24.02.2020)
15. Oblikova stavka Natsionalnogo bank. – URL : <https://bank.gov.ua/ua/monetary/stages/archive-rish> (data zvernennia 24.02.2020)
16. Stratehiiia makroprudentsiinoi polityky. – URL : [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/Strategy\\_MaP.pdf?v=4](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Strategy_MaP.pdf?v=4) (data zvernennia 24.02.2020)
17. Polozhennia pro Radu z finansovoi stabilnosti : zatv. Ukazom Prezydenta Ukrainy vid 24 bereznia 2015 roku № 170/2015. – URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/170/2015#Text> (data zvernennia 24.02.2020)
18. Kil'kist vyluchenykh z obihu pidroblenykh banknot hryvni u 2018 rotsi znyzylasia. – URL : <https://bank.gov.ua/ua/news/all/kilkist-vyluchenih-z-obigu-pidroblenih-banknot-grivni-u-2018-rotsi-znizylasya> (data zvernennia 24.02.2020)
19. Pro vnesennia zmin do deiakykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy shchodo udoskonalennia funktsii iz derzhavnoho rehuliuвання ryнкiv finansovykh posluh : zakon Ukrainy // Vidomosti Verkhovnoi Rady. – 2019. – № 44. – St. 277.
20. Natsionalnyi bank dav "zelene svitlo" dlia elektronnoho dokumentoobihu v bankivskii systemi. – URL : <https://bank.gov.ua/ua/news/all/nbu-dav-zelene-svitlo-dlya-elektronnoho-dokumentoobihu-v-bankivskiy-sistemi> (data zvernennia 24.02.2020)
21. Natsionalnyi bank otrymav nahorodu Central Banking Awards za «Prozorist». – URL : <https://bank.gov.ua/ua/news/all/natsionalnyi-bank-otrimav-nagorodu-central-banking-transparency-award> (data zvernennia 24.02.2020)

Надійшла / Paper received: 03.05.2020

Надрукована / Paper Printed : 04.06.2020

УДК 658.14

DOI: 10.31891/2307-5740-2020-282-3-17

НІКОЛЬЧУК Ю. М., ЛУГІВСЬКА О. П.

Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут

## ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ГРОШОВИМИ ПОТОКАМИ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

*На основі здійснення наукового дослідження, узагальнення та розвитку теоретичних положень грошових потоків в контексті наукових підходів, визначено їх зміст, сформовано їх основні цілі та особливості в сучасних умовах, сформовано сутнісне розуміння поняття «грошові потоки», проведено аналіз їх властивостей та доведено необхідність визначення як самостійного об'єкту системи управління на підприємстві. Ґрунтовні дослідження довели, що управління грошовими потоками підприємства трактується як складний неперервний циклічний процес, який займає найважливіше місце фінансової роботи на підприємстві. Визначено напрямки удосконалення управління грошовими потоками підприємства.*

*Ключові слова: грошові потоки; управління грошовими потоками; система управління; системний підхід; платоспроможність; збалансованість.*

NIKOLCHUK Y., LUHIVSKA O.

Khmelnitsky cooperative trade and economic institute

## ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM OF CASH FLOW MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE IN MODERN CONDITIONS OF MANAGEMENT

*Based on the implementation of scientific research, generalization and development of theoretical provisions of cash flows in the context of scientific approaches, their content and place are determined, its main goals and features in modern conditions, formulated an essential understanding of the concept of "cash flow", analyzed their properties and proved the need to define as an independent object of management in the enterprise. Thorough research has shown that cash flow management of enterprises is a complex continuous cyclical process that occupies the most important place of financial work in the enterprise. The directions of improvement of management of cash flows of the enterprises are defined.*

*The article proposes an approach to the cash flow management process and substantiates the integration of operational, current and strategic cash flow planning into a single management process. Problems and the need for effective cash flow planning for the implementation of strategic and tactical goals of enterprises are identified.*

*On the basis of a combination of principles of systematization and characteristics of cyclicity of process of management it is offered to form the mechanism of management of cash flows in the form of a spiral interconnected functional elements. An individual approach to the management process, the basis of which is timely detection and elimination of shortcomings in cash flow management and determination of reserves to accelerate their movement by increasing the efficiency of processes.*

*Key words: cash flow; cash flow management system; the efficiency of cash flow management; system approach; solvency; balance.*

**Постановка проблеми.** Функціонування кожного підприємства супроводжується рухом грошових коштів та вимагає постійного фінансового забезпечення, що обумовлює необхідність управління грошовими потоками з метою забезпечення діяльності підприємства грошовими коштами. Управління ними має велике значення для реалізації ключових цілей підприємств будь-якої форми власності та є запорукою їх сталого фінансового стану. Адже шляхом збалансування обсягів надходження і використання грошових коштів та синхронізації їх у часі досягається забезпечення фінансової рівноваги та прискорення реалізації внутрішньогосподарських завдань підприємств. І навпаки, відсутність належної уваги до управління грошовими потоками може значно ускладнити роботу підприємств, спричинивши загрозу банкрутства.

На відміну від поширених методів управління, використання потокових процесів дає можливість не тільки виявити переваги і недоліки фінансово-економічного стану підприємства, а й забезпечує регулювання господарської діяльності в процесі її реалізації. Саме тому, існує нагальна потреба в розробці підходів до формування дієвого організаційно-економічного механізму управління грошовими потоками підприємства, що надаватиме можливість підтримувати достатній рівень платоспроможності та фінансової стійкості підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню питання управління грошовими потоками підприємства присвячені праці вітчизняних та зарубіжних вчених, зокрема: І. Бланк, Є. Брігхем, Дж.К. Ван Хорн, В. Галасюк, Л. Івченко, Г. Ковальчук, В. Нагайчук, Л. Павлова, А. Поддєрьогін, Є. Сорокіна, І. Тивончук, М. Тутарінова, Дж. Фіннерті, Н. Хахонова, В. Ясишена, Ю. Ямпольський.

Водночас єдиної теоретичної бази, яка б охоплювала увесь комплекс питань управління грошовими потоками підприємств, у працях науковців ще не сформовано. Не вироблено єдиного підходу до тлумачення категорії «грошові потоки», критеріїв, відповідно до яких здійснюється їх класифікація, відсутні чіткі формулювання цілей та завдань управління грошовими потоками підприємств. Окрім того, методики їх аналізу та планування, розроблені зарубіжними економістами, орієнтовані на стабільну ринкову економіку, а тому для сучасних умов мають невисоку практичну цінність. Відсутність дієвого організаційно-економічного механізму управління грошовими потоками підприємств є також однією із проблем.

Необхідно поглибити наукові дослідження структури та функцій цього механізму, вирішити завдання, що стосуються розроблення методологічних рекомендацій із визначення ефективності управління грошовими потоками, підвищення рівня розрахунково-платіжної дисципліни підприємств. Це неможливо без глибоких досліджень особливостей, що визначають грошові потоки кожного підприємства в неусталених економічних системах.

**Мега статті** полягає у розробці теоретичних засад та практичних рекомендацій щодо організаційно-економічного механізму управління грошовими потоками підприємства, впровадження якого дозволить досягти збалансованості вхідних та вихідних потоків, синхронізувати їх рух і забезпечить ефективність системи управління за умов сучасних умов господарювання.

**Виклад основного матеріалу.** У кожній державі грошові потоки є основним об'єктом управління на кожному підприємстві. Здійснення будь-якої господарської діяльності супроводжується рухом грошових потоків. Це зумовлено тим, що існують ділові взаємини підприємства з іншими юридичними особами: покупцями та замовниками, банками, постачальниками та підрядниками, бюджетом та позабюджетними фондами, а також із власним персоналом.

Поняття «грошовий потік» – cash-flow – з'явилося в іноземній літературі з фінансового аналізу та фінансового менеджменту наприкінці 50-х років минулого століття. Спочатку воно використовувалося виключно у процесі визначення вартості фінансових активів та оцінки ефективності реальних інвестицій. Пізніше грошові потоки набули широкого значення та використання у фінансовій практиці. Останнє зумовлено переходом від усебічного дослідження показників прибутковості до розгляду ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості тощо [1, с. 800].

На сьогодні, серед економістів склалося неоднозначне тлумачення терміна «грошовий потік». Можна виділити два основні підходи до його визначення. Прибічники першого визначають грошовий потік як різницю між отриманими й виплаченими підприємством коштами за визначений термін, тобто як суму надлишку (нестачі) грошових ресурсів. Фахівці, які підтримують другий підхід, вважають, що грошові потоки – це рух коштів (обіг), тобто їх надходження (притоки) й виплати (відтоки) за визначений період часу.

Таким чином, перше визначення зводиться до того, що грошовий потік – це залишок грошових ресурсів на конкретний момент часу, який не може ототожнюватися з потоком (обігом, рухом). Адже потік означає рух. При цьому обсяг грошових потоків може характеризуватися такими показниками, як обсяг коштів, які надійшли, та обсяг витрачених коштів. Тому, грошовий потік має визначатися як сукупність послідовно розподілених у часі подій, які пов'язані з відокремленим та логічно завершеним фактом зміни власника грошових ресурсів через виконання зобов'язань між економічними агентами.

Відсутність у більшості наукових публікацій, присвячених проблемам управління грошовими потоками підприємства, питань їх інформаційного забезпечення, в першу чергу, пов'язане з тим, що в сучасних умовах розвитку такої концепції управління, як фінансова рівновага підприємства, процес управління грошовими потоками є синтезом новітніх управлінських технологій, які поєднують динамічні підходи до регулювання фінансово-економічних процесів. Склад функцій системи управління грошовими потоками, їх трансформація відбувається з урахуванням масштабів та номенклатурності виробництва, спеціалізації і виробничої структури промислового підприємства. Їх перелік постійно розширюється із поглибленням досліджень аспектів, що впливають на цей процес, та не характеризується певним сталим значенням [2, с. 50].

Як свідчить огляд наукових джерел з даної тематики, систему управління грошовими потоками розглядають як певну сукупність елементів, склад яких різниться залежно від точки зору автора на зазначену проблематику. Застосування системного підходу до управління грошовими потоками підприємства є необхідним, оскільки елементи системи управління не можуть розглядатися розрізнено один від одного.

Для проведення оцінки грошових потоків підприємства вітчизняними та зарубіжними вченими досліджено методичні підходи щодо етапів управління грошовими потоками (табл. 1).

Відповідно до наведеного у таблиці 1 порівняльного аналізу етапів процесу реалізації управління грошовими потоками найбільш структурованим вважаємо підхід Л.О. Коваленка. Адже, управління грошовими потоками необхідно розглядати як послідовний процес постановки завдань та їх виконання, який включає реалізацію таких функціональних етапів: планування та прогнозування грошових потоків і складання відповідних внутрішніх фінансових документів (бюджет грошових потоків, а також плановий звіт про рух грошових коштів, платіжний календар та ін.); імплементація бюджету грошових потоків як невід'ємної складової частини системи бюджетів на підприємстві; фінансовий контролінг виконання бюджету грошових потоків та планових показників Звіту про рух грошових коштів; здійснення коригування планових величин відповідно до зміни зовнішніх та внутрішніх умов реалізації плану.

Управління грошовими потоками підприємства передбачає здійснення послідовного та цілеспрямованого впливу на формування грошових потоків з метою досягнення поставлених цілей.

Основними цілями повинні бути:

- пріоритетність та своєчасність забезпечення потреби підприємства фінансовими ресурсами для здійснення фінансування його операційної, інвестиційної та фінансової діяльності;
- підтримання оптимального рівня ліквідності та платоспроможності, а також попередження формування та недопущення розвитку фінансової кризи;

- забезпечення збільшення вхідних грошових потоків як основного джерела фінансування підприємства та їх оптимізації у розрізі видів діяльності;
- скорочення циклу обороту грошових коштів для раціонального їх використання;
- підтримання розумного балансу між формуванням резерву ліквідності та втраченими альтернативними можливостями;
- забезпечення оптимального розподілу грошових коштів підприємства з метою ефективного їх використання;
- врахування специфічних видів ризиків, які виникають при формуванні грошових потоків від фінансово-господарської діяльності підприємства [4, с. 165].

Таблиця 1

**Узагальнення методичних підходів до етапів процесу управління грошовими потоками підприємства**

№ з/п	Автор	Характеристика етапів процесу реалізації управління грошовими потоками
1	Бланк І.О.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Повний та достовірний облік грошових потоків підприємства і формування необхідної звітності: координація функцій і задач служби бух. обліку; координація функцій і задач служби фінансового менеджменту.</li> <li>2. Аналіз грошових потоків у попередньому періоді: виявлення рівня достатності формування коштів, ефективності їхнього використання; виявлення збалансованості позитивного і негативного грошових потоків за обсягом в часі.</li> <li>3. Оптимізація грошових потоків: виявлення і реалізація резервів; забезпечення більш повної збалансованості позитивних і негативних грошових потоків у часі і за обсягами; забезпечення більш тісного взаємозв'язку грошових потоків по видах господарської діяльності; підвищення суми і якості чистого грошового потоку.</li> <li>4. Планування грошових потоків за їх видами.</li> <li>5. Контроль грошових потоків підприємства</li> </ol>
2	Поддерьогін А.М.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Планування та прогнозування грошових потоків: визначення прогнозного значення абсолютної величини сукупного вхідного та вихідного грошового потоку і його складових; планування ліквідності підприємства; складання платіжного календаря; калькулювання потреби в капіталі; формування прогнозного Звіту про рух грошових коштів підприємства.</li> <li>2. Імплементация бюджету грошових потоків: встановлення масштабу цін на продукцію; визначення політики грошових розрахунків із покупцями і постачальниками; залучення необхідного додаткового капіталу в рамках фінансової діяльності; реалізація інших заходів, спрямованих на мобілізацію фінансових ресурсів із внутрішніх та зовнішніх джерел.</li> <li>3. Фінансовий контролінг: своєчасне виявлення відхилень величини та строків формування вхідних і вихідних грошових потоків від індикаторних величин; локалізація виявлених відхилень та проведення аналізу причин їх формування; - своєчасне інформування про виявлене відхилення; обґрунтування та подання варіантів врахування відхилень під час прийняття подальших управлінських рішень.</li> <li>4. Коригування планових величин: перегляд цільових показників формування грошових потоків підприємства; відстрочення формування вихідних грошових потоків (реструктуризація боргів); інкасація відстрочених вхідних грошових потоків (рефінансування боргових вимог до третіх осіб)</li> </ol>
3	Коваленко Л.О.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Аналіз грошових потоків у періоді, що передував звітному: виявлення обсягів вхідного потоку (надходження грошових коштів); вихідного потоку (витрати грошових коштів); загального обороту.</li> <li>2. Планування та оптимізація: визначення обсягів грошових потоків за видами діяльності, часом та напрямками використання; розробка плану надходжень і видатків в розрізі окремих складових його діяльності. Оптимізація здійснюється на основі структурування сукупності грошових потоків і передбачає реалізацію таких цілей: аналіз особливостей формування грошових потоків; обґрунтування управлінських фінансових рішень; моніторинг виконання рішень; коригування рішень, оцінка ефективності управління грошовими потоками.</li> <li>3. Контроль за рухом грошових коштів: своєчасне виявлення відхилень величини та термінів формування вхідних і вихідних грошових потоків від індикаторних величин; своєчасне інформування про виявлене відхилення; обґрунтування та подання варіантів врахування відхилень під час прийняття подальших рішень.</li> <li>4. Облік і звітність. Визначення, реєстрація та класифікація інформації про грошові надходження та витрати для отримання підсумкових даних, які відображають досягнений результат і подаються у звітності</li> </ol>
4	Кузнецова І.Д.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Аналіз грошових потоків на підприємстві: визначення джерел інформації; проведення вертикального та горизонтального аналізів; виявлення факторів, які впливають на сукупний грошовий потік підприємства.</li> <li>2. Аналіз грошових потоків по сферах діяльності з метою визначення чистого грошового потоку: по основній, інвестиційній та фінансовій діяльності (притоки-відтоки); виявлення причин, що зумовлюють зниження величини грошового потоку по видах діяльності.</li> <li>3. Оптимізація грошових потоків: синхронізація збалансованості грошових потоків; визначення грошових потоків прямим та непрямим методами; розрахунок ліквідного грошового потоку.</li> <li>4. Планування і прогнозування грошових потоків: застосування матричного методу для виявлення і поводження зменшуваних грошових потоків; складання платіжного календаря.</li> <li>5. Розрахунки показників, що характеризують грошові потоки підприємства</li> </ol>

Джерело: систематизовано автором на основі [2, 3]