

2. Горий В.В., Кібець В.О. Адміністративно-правовий механізм здійснення державного фінансового контролю в Україні. *Вчені записки ТНУ ім. В.І. Вернадського. Серія: юридичні науки*. 2020. Т. 31(70). № 3. С. 102–106. <https://doi.org/10.32838/TNU-2707-0581/2020.3/18>.

3. Марусяк Н.Л., Бак Н.А. Фінансова безпека підприємства та загрози її втрати в сучасному економічному середовищі. *Економіка та держава*. 2022. № 2. С. 109–113. <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.2.109>.

4. Варналій З.С., Чеберяко О.В., Микитюк О.П., Бондаренко С.М. Актуальності фінансової безпеки суб'єктів підприємства України в умовах війни та повоєнний час. *Academy Review*. 2024. № 1(60). С. 123–140. <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2024-1-60-9>.

5. Хома Д., Лопатовська О. Зміцнення фінансової безпеки як імператив в системі управління фінансовою санацією підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 3. С. 100–107. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-306-3-14>.

6. Духневич О.В. Нормативно-правові аспекти врегулювання державного внутрішнього фінансового контролю в Україні. *Право та державне управління*. 2020. № 4. С. 211–216. <https://doi.org/10.32840/pdu.2020.4.29>.

УДК 342.9

DOI <https://doi.org/10.32844/2618-1258.2024.3.11>

ДАНЧЕНКО В.

ДО ХАРАКТЕРИСТИКИ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗАСАД УПРАВЛІННЯ НЕПРАЦЮЮЧИМИ (ПРОБЛЕМНИМИ) АКТИВАМИ У БАНКІВСЬКІЙ СФЕРІ

TO CHARACTERIZE THE ORGANIZATIONAL PRINCIPLES OF MANAGEMENT OF NON-PERFORMING (PROBLEM) ASSETS IN THE BANKING SECTOR

Актуальність статті полягає в тому, що банківська система складається із ряду внутрішньо організованих елементів, до яких, зокрема, відносяться: Національний банк України, який є центральним банком України, особливим центральним органом державного управління у банківській галузі, а також банки різних форм власності та призначення. У статті, спираючись на аналіз наукових поглядів вчених, запропоновано авторське визначення поняття організаційних засад управління непрацюючими (проблемними) активами у банківській сфері. Здійснено аналіз нормативного законодавства, на основі чого виділено систему елементів, які складають організаційно-правові засади управління непрацюючими (проблемними) активами у банківській сфері. Надано змістовну характеристику кожному елементу. З'ясовано, що Стратегія управління проблемними активами дозволяє банкам ідентифікувати, оцінювати та вживати заходів щодо таких активів на ранній стадії, що зменшує ризик втрат. Вона включає методи реструктуризації боргу, продажу проблемних активів, використання спеціалізованих інструментів для моніторингу та контролю за такими активами. Це в свою чергу дозволяє банкам підтримувати свою фінансову стійкість та здатність виконувати свої зобов'язання. Крім того, стратегія допомагає забезпечити ефективність та прозорість у роботі банківських установ. Вона сприяє впровадженню стандартів та процедур, які покращують управління ризиками та забезпечують дотримання нормативних вимог. Це підвищує рівень довіри з боку вкладників, інвесторів та регуляторних органів. Зроблено висновок, що організаційні засади управління непрацюючими (проблемними) активами у банківській

сфері складаються із низки елементів, які в своїй єдності дозволяють забезпечити практичну реалізацію заходів у досліджуваній сфері суспільного життя. А відтак, організаційні засади управління проблемними (непрацюючими) активами у банківській сфері є критично важливими для забезпечення стабільності та стійкості банківської системи, оскільки дозволяють банкам ефективно вирішувати проблеми з непрацюючими кредитами і мінімізувати фінансові витрати та втрати.

Ключові слова: організаційні засади, управління, непрацюючі (проблемні) активи, банківська сфера, банки.

The relevance of the article lies in the fact that the banking system consists of a number of internally organized elements, which include, in particular: the National Bank of Ukraine, which is the central bank of Ukraine, a special central body of state administration in the banking industry, as well as banks of various forms of ownership and purpose. In the article, based on the analysis of the scientific views of scientists, the author's definition of the concept of organizational principles of managing non-performing (problem) assets in the banking sector is proposed. An analysis of the norms of the current legislation was carried out, on the basis of which a system of elements was selected that make up the organizational and legal foundations of management of non-performing (problem) assets in the banking sector. Each element is given a meaningful description. It was found that the Problem Asset Management Strategy allows banks to identify, assess and take measures against such assets at an early stage, which reduces the risk of losses. It includes methods of debt restructuring, sale of problem assets, use of specialized tools for monitoring and control over such assets. This in turn allows banks to maintain their financial stability and ability to fulfill their obligations. In addition, the strategy helps to ensure efficiency and transparency in the work of banking institutions. It contributes to the implementation of standards and procedures that improve risk management and ensure compliance with regulatory requirements. This increases the level of trust on the part of depositors, investors and regulatory authorities. It is concluded that the organizational principles of managing non-performing (problem) assets in the banking sector consist of a number of elements, which in their unity will allow to ensure the practical implementation of measures in the studied area of public life. Therefore, organizational principles for managing problem (non-performing) assets in the banking sector are critically important for ensuring the stability and resilience of the banking system, as they allow banks to effectively resolve problems with non-performing loans and minimize financial costs and losses.

Key words: organizational principles, management, non-performing (problem) assets, banking sector, banks.

Актуальність теми. Сьогодні українська банківська система є однією із найунікальних в світі, особливо з огляду на те, в яких соціальних, економічних та політичних умовах їй доводиться функціонувати. Банківська система - це специфічна економічна й організаційно-правова структура, що забезпечує функціонування грошового обігу на ринку, а також економіки в цілому. У фінансово-економічному механізмі будь-якої країни банківська система має свою особливу роль і виконує ряд специфічних функцій. Однією з найбільш важливих є функція створення грошей і регулювання грошової маси, яка полягає в тому, що банківська система оперативно змінює масу грошей в обігу, реагуючи на зміни в попиті на гроші. Іншими словами, банківська система керує пропозицією грошей. Не менш важливою і відповідальною є функція забезпечення стабільності грошового ринку [1]. Банківська система складається із ряду внутрішньо організованих елементів, до яких, зокрема, відносяться: Національний банк України (далі-НБУ), який є центральним банком України, особливим центральним органом державного управління у банківській галузі, а також банки різних форм власності та призначення.

Втім зазначимо, що у 2023 році Національний банк вперше з початку повномасштабного вторгнення здійснив оцінку стійкості банків і банківської системи. В межах цього процесу проведено оцінку якості активів (AQR) та показників діяльності і капіталу на трирічному горизонті для 20 найбільших банків з часткою понад 90% у чистих активах сектору. Результати оцінки свідчать, що в цілому банки адекватно оцінюють кредитний ризик. Коригування пруденційних резервів за

результатами AQR становили лише близько 1%, за результатами верифікації вартості заставного майна – 0,5%, унаслідок екстраполяції результатів AQR на весь кредитний портфель деяких банків – менше ніж 0,5%. Всі ці коригування не мали значного негативного впливу на капітал банків. Головною причиною виникнення потреби в капіталі для п'яти банків стала їхня значно нижча за середню для сектору операційна ефективність. Майже всі ці банки мали низьку процентну маржу та високе співвідношення операційних витрат і доходів у звітному періоді (з 1 квітня 2022-го до 1 квітня 2023 року) [2]. Разом із тим, незважаючи відносно фінансову стійкість, варто відзначити, що одним із ключових чинників, які наразі заважають функціонуванню банків зокрема, та банківської системи в цілому, є зростання кількості проблемних (непрацюючих) активів. Збільшення кількості останніх тягне за собою: 1) зниження якості активів банку; 2) підвищення обсягу збитків за кредитними операціями; 3) зниження загального рівня доходності акціонерів; 4) зменшує рівень довіри населення до банку. Все це в свою чергу знижує загальний рівень прибутковості банку, а відтак і його стійкості до коливань фінансового ринку, а також соціальної, економічної та політичної ситуації в країні. А тому, важливим завданням законодавця, Національного банку України, а також кожного окремого банку, є забезпечення ефективного управління непрацюючими (проблемними) активами у банківській сфері.

Стан дослідження. Окремі проблемні питання, присвячені управлінню непрацюючими (проблемними) активами у банківській сфері, у своїх наукових працях розглядали: О. М. Бандурка, Ю. П. Битяк, О. І. Безпалова, С. С. Вітвіцький, Л. К. Воронова, С. А. Гетьман, А. М. Гуменюк, Б. В. Деревянко, О. Ю. Дрозд, О. А. Кузьменко, Д. М. Лук'янець, В. І. Мельник, О. П. Рябенко, А. І. Сирота, О. Ю. Шишута, Н. О. Шмігельська, К. М. Чаплигіна, Х. П. Ярмач та багато інших. Втім, незважаючи на значний теоретичний доробок, в науковій літературі недостатньо опрацьованою є проблема дослідження організаційних засад управління непрацюючими (проблемними) активами у банківській сфері.

Саме тому метою статті є: надати характеристику організаційним засадам управління непрацюючими (проблемними) активами у банківській сфері.

Виклад основного матеріалу. Починаючи наукове дослідження відзначимо, що організаційні засади – це найбільш принципіві, визначальні норми, рішення, дії, встановлення та (або) реалізація яких є неодмінною або вагомою умовою стабільного, якісного та ефективного управління непрацюючими (проблемними) активами у банківській сфері. Якщо правові засади визначають юридичні правила контролю, то організаційні – це робота із безпосереднього об'єднання усіх елементів управління в єдину цілісну систему та забезпечення її належного функціонування [3, с.264]. А відтак, розглядати організаційно-правові засади найбільш доцільно крізь призму їх елементів.

Так, першим елементом організаційних засад управління непрацюючими (проблемними) активами у банківській сфері є організаційна структура банків, яка дозволяє ефективно здійснювати відповідну діяльність. О. Б. Моргулець вказує, що організаційна структура – це впорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, що знаходяться між собою у стійких взаємостосунках, які забезпечують їх функціонування і розвиток як єдиного цілого. Елементами структури можуть бути як окремі працівники, служби так і окремі ланки апарату управління, а взаємозв'язки між ними підтримуються через горизонтальні і вертикальні зв'язки, які носять лінійний і функціональний характер. Автор також підкреслює, що організаційна структура повинна: відображати цілі і завдання організації, підпорядковуватись виробництву і змінюватись разом з ним; відображати функціональний розподіл праці і обсяг повноважень працівників управління, які визначаються політикою, процедурами, правилами, посадовими інструкціями; відповідати соціально-культурному середовищу і умовам в яких вона буде функціонувати. Тому спроби сліпо копіювати структури управління, які мають успіх не призведуть до бажаного результату, якщо умови будуть різними; встановлювати відповідність функцій і повноважень посадової особи з однієї сторони і рівня культури з іншої [4]. Організаційна структура, підкреслюють О. М. Гірна та І. В. Шуст, повинна відповідати певним вимогам, зокрема: 1) оптимальності - встановлення між ланками і ступенями управління раціонального зв'язку при їх оптимальній кількості; 2) оперативності - швидка передача інформації, щоб за час від прийняття до виконання управлінського рішення в керованій системі не встигли відбутись негативні зміни, які зробили б непотрібним його виконання; 3) надійності - організаційна структура повинна бути побудована так, щоб гарантувати надійність передачі інформації, не допускати утворення недостовірної інформації; 4) економічності - отримання потрібного ефекту від управлінської діяльності з мінімальними витратами коштів на управлінський апарат [5, с.108]. Тож, організаційна структура банку є тим основним

елементом системи управління, що приводить у дію всі інші складові шляхом виконання об'єктами управління низки процесів (бізнес-процесів, процесів забезпечення та обслуговування), створення продуктів (послуг) і надання їх клієнтам [6]. В рамках представленої у статті проблематики слід вказати, що відповідно до «Положення про організацію процесу управління проблемними активами в банках України» суб'єктами процесу управління проблемними активами в банку є: 1) рада банку; 2) комітет ради банку з управління ризиками (у разі його створення); 3) правління банку; 4) комітет правління з питань управління непрацюючими активами (далі - комітет НПА) (у разі його створення); 5) інші колегіальні органи банку; 6) бізнес-підрозділи та підрозділи підтримки, уключаючи підрозділ НПА; 7) підрозділ з управління ризиками; 8) підрозділ контролю за дотриманням норм (комплаєнс); 9) підрозділ внутрішнього аудиту [7].

Наступною організаційною засадою, якій слід приділити увагу з огляду на специфіку організаційної структури банків в контексті управління непрацюючими (проблемними) активами у банківській сфері, є кадрове забезпечення банків. Так, О.В. Ткаченко аналізуючи кадрове забезпечення в державі вбачає, що його сутність полягає у діяльності уповноважених суб'єктів з реалізації кадрової політики держави з метою забезпечення функціонування державного управління соціальними, технічними, біологічними об'єктами, яке здійснюється в умовах ринкової економіки з урахуванням демократичних засад побудови нашої держави із пріоритетним забезпеченням прав, свобод та законних інтересів особи, шляхом наповнення організаційних структур системи державного управління відповідними за професією та кваліфікацією кадрами, створення у них мотивації до ефективної праці, організації їх ефективного використання, професійного та соціального розвитку, досягнення раціонального ступеня мобільності персоналу, а також їх соціального захисту [8, с.27; 9]. Кадрове забезпечення відіграє критичну роль в управлінні непрацюючими (проблемними) активами у банківській сфері, оскільки обумовлює наявність необхідних знань, навичок та досвіду для ефективного виконання цього завдання. Зазначене пояснюється тим, що управління проблемними активами вимагає глибокого розуміння фінансових інструментів, кредитних ризиків, юридичних аспектів та економічних тенденцій. Висококваліфіковані працівники здатні ефективно ідентифікувати, оцінювати та розробляти стратегії для вирішення проблем, пов'язаних із цими активами. Крім того, працівники, які займаються управлінням проблемними активами, повинні мати високий рівень правової грамотності, щоб розуміти юридичні аспекти кредитних угод і мати змогу ефективно використовувати правові інструменти для захисту інтересів банку. Це включає знання законодавства щодо банкрутства, процедур стягнення боргів, а також нормативних вимог, встановлених регуляторними органами. Досвідчені та кваліфіковані працівники також грають ключову роль у розробці та впровадженні стратегій управління проблемними активами. Вони здатні аналізувати різні варіанти реструктуризації боргів, визначати найбільш ефективні підходи до роботи з боржниками та розробляти довгострокові плани для мінімізації втрат банку. Високий рівень професійної компетентності дозволяє працівникам приймати обґрунтовані та стратегічно важливі рішення, які сприяють стабільності банку. Важливо також відмітити, що кадрове забезпечення включає постійне навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Управління проблемними активами є динамічною сферою, яка вимагає постійного оновлення знань та навичок у зв'язку зі змінами у законодавстві, економічних умовах та фінансових ринках.

Наступною важливою організаційною засадою управління непрацюючими (проблемними) активами у банківській сфері є виявлення та класифікація проблемних активів за допомогою регулярного моніторингу та аналізу кредитного портфеля. Так, Положенням про організацію процесу управління проблемними активами в банках України, яке було затверджено Постановою Національного банку України № 97 від 18 липня 2019 року було визначено: перелік проблемних активів (потенційно проблемні; непрацюючі активи; стягнуте майно, що перейшло у власність банку на підставі реалізації прав заставодержателя); складові процесу управління проблемними активами (система раннього реагування; запровадження інструментів врегулювання заборгованості за непрацюючими активами; управління стягнутим майном); вимоги до організаційних аспектів управління проблемними активами (наявність трирічної стратегії та оперативного плану скорочення рівня та обсягу таких активів; створення окремого підрозділу роботи з непрацюючими активами; моніторинг ефективності процесу) [10]. Запровадження зазначених вимог спрямоване на створення комплексного процесу управління проблемними активами, контроль за яким має забезпечуватись радою банку. Запровадження системи раннього реагування має забезпечити виявлення на ранньому етапі потенційно проблемних активів та управління ними. Основним інструментарієм цієї системи мають стати визначені банком індикатори раннього попередження, спрямовані на завчасне виявлення ознак потенційної проблемності боржників, а також комплекс

потенційно прийнятних заходів для упередження перетворення таких активів у непрацюючі [10]. Банк є таким, що має значний рівень проблемних активів, якщо в нього хоча б один із таких показників перевищує п'ять відсотків: 1) співвідношення загальної суми боргу за кредитами, наданими юридичним та фізичним особам, які класифіковані як непрацюючі активи, до загальної суми боргу за кредитами, наданими юридичним та фізичним особам; 2) співвідношення балансової вартості стягнутого майна до загальної суми боргу за кредитами, наданими юридичним та фізичним особам, та балансової вартості стягнутого майна [7].

Ще одним організаційним аспектом є розробка Стратегії управління проблемними активами. Взагалі, стратегія, як нормативний документ, представляє собою формально затверджений план дій, який визначає довгострокові цілі та напрямки розвитку організації, галузі чи країни, а також засоби та методи їх досягнення. Вона є важливим інструментом управління, який забезпечує спрямованість і координацію діяльності відповідно до встановлених пріоритетів. Банк розробляє стратегію управління проблемними активами, реалізація якої забезпечуватиме: 1) скорочення рівня та обсягу непрацюючих активів; 2) скорочення рівня та обсягу стягнутого майна. Банк визначає у стратегії управління проблемними активами цільові показники скорочення рівня та обсягу непрацюючих активів на валовій основі та за вирахуванням резервів. Банк установлює у стратегії управління проблемними активами цільовий рівень для непрацюючих активів (за винятком активів, визнаних банком як непрацюючі станом на 01 січня першого року прогнозного періоду) у кожному році прогнозного періоду не вище ніж п'ять відсотків у цілому по банку, а також за кожним з основних портфельів його активів. Банк, у якого рівень проблемних активів є незначним, розробляє стратегію управління проблемними активами, спрямовану на скорочення рівня та обсягу непрацюючих активів за кожним з основних його портфельів активів, в яких частка непрацюючих активів перевищує п'ять відсотків. Банк, який не має портфельів активів із значним рівнем непрацюючих активів та не має значного рівня стягнутого майна, розробляє стратегію управління проблемними активами, спрямовану на недопущення зростання рівня та обсягу непрацюючих активів/стягнутого майна [7]. Банк визначає в стратегії управління проблемними активами: «1) шляхи забезпечення досягнення цільових показників у короткостроковому (до одного року) та середньостроковому (від одного до трьох років) прогнозованому періоді з урахуванням оцінки операційного середовища, що впливає на спроможність банку досягати скорочення рівня та обсягу непрацюючих активів та стягнутого майна; 2) підходи, що забезпечують функціонування системи раннього реагування, яка спрямована на завчасне виявлення потенційно проблемних активів, упровадження своєчасних та дієвих коригуючих заходів для недопущення зростання в банку рівня та обсягу непрацюючих активів [7]. Тож, Стратегія управління проблемними активами дозволяє банкам ідентифікувати, оцінювати та вживати заходів щодо таких активів на ранній стадії, що зменшує ризик втрат. Вона включає методи реструктуризації боргу, продажу проблемних активів, використання спеціалізованих інструментів для моніторингу та контролю за такими активами. Це в свою чергу дозволяє банкам підтримувати свою фінансову стійкість та здатність виконувати свої зобов'язання. Крім того, стратегія допомагає забезпечити ефективність та прозорість у роботі банківських установ. Вона сприяє впровадженню стандартів та процедур, які покращують управління ризиками та забезпечують дотримання нормативних вимог. Це підвищує рівень довіри з боку вкладників, інвесторів та регуляторних органів.

Висновки. Підбиваючи підсумок представленого наукового дослідження слід узагальнити, що організаційні засади управління непрацюючими (проблемними) активами у банківській сфері складаються із низки елементів, які в своїй єдності дозволяють забезпечити практичну реалізацію заходів у досліджуваній сфері суспільного життя. А відтак, організаційні засади управління проблемними (непрацюючими) активами у банківській сфері є критично важливими для забезпечення стабільності та стійкості банківської системи, оскільки дозволяють банкам ефективно вирішувати проблеми з непрацюючими кредитами і мінімізувати фінансові витрати та втрати.

Список використаних джерел

1. Кушнеренко С.М. Оптимізація банківської системи України в контексті міжнародного досвіду [Текст] : дис... канд. екон. наук: 08.05.01 / Кушнеренко Сергій Михайлович ; Нац. акад. наук України, Ін-т світ. економіки і міжнар. відносин. К., 2004. 207 с.

2. Банківська система України має достатній запас міцності – результати оцінки стійкості в розрізі банків. Офіційний веб-сайт Національного банку України URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/bankivska-sistema-ukrayini-maye-dostatniy-zapas-mitsnosti--rezultati-otsinki-stiykosti-v-rozrizi-bankiv>

3. Малиновський В. Я. Державне управління: навчальний посібник. Луцьк: Ред.-вид. відд. «Вежа» Вол. держ. Ун-ту ім. Лесі Українки, 2000. 558 с.
4. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг. Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2012. 384 с.
5. Гірняк О. М., Шуст І. В. Удосконалення організаційних структур управління у ВПК. *Наукові записки*. 2007. №1 (11). С.104-112.
6. Андрос С. В. Процесний підхід в удосконаленні організаційної структури управління банком. *Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут"*. 2016. № 13. С. 264-271. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2016_13_40
7. Про затвердження Положення про організацію процесу управління проблемними активами в банках України / Постанова Національного банку України від 18.07.2019 № 97 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0097500-19/conv#Text>
8. Ткаченко О.В. Методологічні засади дослідження кадрового забезпечення державного управління освітою в Україні. *Вісник Київського Національного університету ім. Т. Г. Шевченка*. 2014. № 1 (1). С. 88-91.
9. Фелик, В.І. Адміністративно-правове забезпечення профілактичної діяльності Національної поліції України : дис. ... д-ра юрид. наук : 12.00.07; МВС України, Харк. нац. ун-т внутр. справ. Харків, 2017. 479 с.
10. Національний банк запровадив вимоги до процесу управління банками проблемними активами. Офіційний веб-сайт Національного банку України URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/natsionalniy-bank-zaprovadiv-vimogi-do-protsesu-upravlinnya-bankami-problemnimi-aktivami>

УДК 347.998.85

DOI <https://doi.org/10.32844/2618-1258.2024.3.12>

КОЖЕВНИКОВ А. Ю.

**ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЗА НЕВИКОНАННЯ РІШЕНЬ АДМІНІСТРАТИВНИХ СУДІВ
ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ РОЗГЛЯДУ ПУБЛІЧНО-ПРАВОВИХ СПОРІВ
ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ**

**LIABILITY FOR NON-COMPLIANCE WITH DECISIONS OF ADMINISTRATIVE
COURTS BASED ON THE RESULTS OF CONSIDERATION OF PUBLIC LAW
DISPUTES DURING MARTIAL LAW**

Наукова стаття присвячена дослідженню питання відповідальності за невиконання рішень адміністративних судів у контексті публічно-правових спорів, що виникають під час воєнного стану. Розглянуто правові аспекти виконання судових рішень як складової права на справедливий суд та забезпечення доступу до правосуддя. Аналізується роль держави у забезпеченні своєчасного та повного виконання судових рішень, зокрема в умовах надзвичайних ситуацій, таких як воєнний стан, що є особливо актуальним у сучасних умовах.

У статті констатується, що виконання судових рішень в умовах воєнного стану стикається з низкою специфічних викликів, які зумовлені як об'єктивними труднощами функціонування державних органів, так і недосконалістю правового механізму притягнення до відповідальності за невиконання цих рішень. Наголошується на тому, що зволікання або саботаж у виконанні судових рішень підриває довіру до судової системи і порушує права громадян на ефективний захист.

Обґрунтовується позиція, що для підвищення ефективності виконання судових рішень у період воєнного стану необхідно вдосконалити нормативно-право-