

**Висновки.** Практика доводить, що забезпечення фінансової безпеки підприємства пов'язане з його стійким розвитком. Важливим інструментом при цьому є діагностика стану фінансової рівноваги підприємства. Оскільки в теорії фінансів немає єдиної методики діагностики економічного потенціалу підприємства, запропоновано використовувати для цього спрощену модель стійкого росту, яка поєднує показники фінансової та виробничої діяльності підприємства. Внаслідок досліджень виявлено, що ріст економічного потенціалу підприємства може супроводжуватися зниженням основних фінансових індикаторів у поєднанні з ростом ринкового потенціалу підприємства і навпаки. Перспективним напрямом дослідження є проведення факторного аналізу показників рентабельності власного капіталу, рентабельності інвестованого капіталу. Це дасть змогу доповнити оцінку впливу факторів на економічний потенціал підприємства та визначити кількісні планові значення коефіцієнтів впливу для компонентів дерева згаданих факторів. Така комплексна діагностика фінансової рівноваги підприємства дасть змогу не тільки оцінити фінансову безпеку, а й прогнозувати основні показники діяльності підприємства.

### Література

1. Базилінська О.Я. Фінансовий аналіз: теорія та практика : навч. посібн. / О.Я. Базилінська. – Вид. 2-ге, [перероб. та доп.]. – К. : Вид-во "Центр навч. літ-ри", 2009. – 328 с.
2. Бланк І.А. Фінансова стратегія підприємства / І.А. Бланк. – К. : Изд-во "Ельга", 2006. – 520 с.
3. Бородулін А.Н. Аналитический инструментарий внутрифирменного управления / А.Н. Бородулин. – М. : Изд-во "Экономика", 2012. – 367 с.
4. Бутиріна В.М. Визначення фінансової стратегії розвитку підприємства / В.М. Бутиріна, В.А. Верещаєва. [Електронний ресурс]. – Доступний з [http://www.nbu.gov.ua/portal/chem\\_biol/nvntu/21\\_7/177\\_But.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/chem_biol/nvntu/21_7/177_But.pdf).
5. Горова О.О. Аналіз стратегічних альтернатив підприємства на основі позиціонування в матриці фінансової рівноваги / О.О. Горова. [Електронний ресурс]. – Доступний з [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Uproz\\_2013\\_18\\_39.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Uproz_2013_18_39.pdf).
6. Давтян Н.Т. Ідентифікація стадії фінансового розвитку підприємства та побудова стратегічної карти в рамках розробки заходів щодо підвищення його вартості / Н.Т. Давтян // Управління розвитком : зб. наук. праць. – 2012. – № 12. – С. 119-123.
7. Козлюк Н.С. Фінансова рівновага торговельного підприємства, як складова його розвитку / Н.С. Козлюк. [Електронний ресурс]. – Доступний з [http://www.rusnauka.com/18\\_ADEN\\_2012/Economics/10\\_113358.doc.htm](http://www.rusnauka.com/18_ADEN_2012/Economics/10_113358.doc.htm).
8. Костирко Л.А. Діагностика фінансової рівноваги господарюючого суб'єкта: оцінка підходів, методи, моделі, вибір рішення / Л.А. Костирко // Часопис економічних реформ : зб. наук. праць. – 2011. – № 3. – С. 43-57. [Електронний ресурс]. – Доступний з [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/VSunU/2008\\_10\\_2/kostirko.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/VSunU/2008_10_2/kostirko.pdf).
9. Неудачин В.В. Реализация стратегии компании. Финансовый анализ и моделирование / В.В. Неудачин. – М. : Изд. дом "Дело" РАНХиГС, 2012. – 168 с.
10. Присяга Т.А. Визначення напрямків розвитку підприємств на основі аналізу позиції підприємства у матриці фінансових стратегій / Т.А. Присяга // Управління розвитком : зб. наук. праць. – 2012. – № 12(133). – С. 126-129.
11. Скалюк Р. Управління фінансовою рівновагою промислових підприємств / Р. Скалюк // Вісник Тернопільського національного економічного університету : зб. наук.-техн. праць. – Тернопіль : Вид-во ТНЕУ. – 2013. – Вип. 4. – С. 37-43. [Електронний ресурс]. – Доступний з [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vtneu\\_2013\\_4\\_6.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vtneu_2013_4_6.pdf).
12. Фляйшер К. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе / К. Фляйшер, Б. Бенсуссан. – М. : Изд-во БИНОМ. "Лаборатория знаний", 2012. – 541 с.
13. Шуклов Л.В. Управление развитием предприятий: Бухгалтерский и финансовый аспекты / Л.В. Шуклов. – М. : Книж. дом "ЛИБРОКОМ", 2012. – 200 с.

### Кайдрович К.И. Диагностирование финансового равновесия предприятия как инструмент обеспечения его финансовой безопасности

Рассмотрены особенности обеспечения финансовой безопасности предприятия инструментами финансового равновесия. Проведено диагностирование состояния электроэнергетического предприятия с помощью финансовых коэффициентов, которые определяют его экономический рост. Для определения факторов, которые имеют решающее влияние на формирование экономического развития, предложено использовать упрощенную модель оценки экономического роста предприятия, которая, в свою очередь, разрешает определять равновесие между базовыми финансовыми показателями работы предприятия.

**Ключевые слова:** финансовое равновесие предприятия, финансовая безопасность предприятия, экономический рост предприятия, модели экономического роста предприятия.

### Kaydrovych Kh.I. Diagnosticating of Financial Equilibrium of the Enterprise as the Instrument of Providing its Financial Safety

The features of providing financial safety of the enterprise are considered by the instruments of financial equilibrium. Diagnostics of the state of electro energy enterprise is conducted by financial coefficients which determine its economic growth. For the exposure of factors which have substantial impact on forming the economic growth it is suggested to use the simplified model of estimation of the economic growth of the enterprise, which at the same time allows determining the equilibrium between base financial performance of the enterprise indicators.

**Keywords:** financial equilibrium of the enterprise, financial safety of the enterprise, economic growth of the enterprise, pattern of economic growth of enterprise.

УДК 336.71

Аспір. М.П. Онуфрієнко – Університет банківської справи  
Національного банку України, м. Київ

### МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ОЦІНЮВАННЯ КРЕДИТНОГО РИЗИКУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ БАНКІВСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

Проаналізовано методи оцінювання кредитного ризику, що використовуються у міжнародній банківській практиці. Розроблено зведену таблицю спільних і відмінних характеристик міжнародних методів оцінювання кредитного ризику, на основі якої чітко видно основні критерії, які використовують під час оцінювання кредитного ризику в країнах світу.

**Ключові слова:** кредитний ризик, система оцінки, позичальник, методика, рейтингове агентство, капітал, коефіцієнт ліквідності.

**Постановка проблеми.** Сучасні тенденції розвитку кредитного сектора економіки змушують українських аналітиків банківської справи і безпосередньо банкірів виявляти інтерес до моделей оцінювання кредитного ризику і методів його управління. Спадкоємність світового досвіду в цьому найважливішому аспекті функціонування комерційних банків представляє сьогодні підвищений інтерес, оскільки власний, іноді гіркий досвід кредитування і спроби організації кредитного процесу "методом проб і помилок", дедалі відчутніше починаються на фінансових результатах діяльності українських банків.

Проблематика кредитних ризиків не була актуальною для планової адміністративно-командної економіки радянського періоду, тому вітчизняні вчені зіштовхнулися з необхідністю її вирішення лише з розвитком і становленням

ринкової економіки. З огляду на це, очевидним є дефіцит наукових досліджень українських аналітиків і практиків банківської справи. Саме тому важливим на сьогодні є дослідити та об'єктивно охарактеризувати найкращі види оцінювання кредитного ризику у зарубіжній банківській практиці, з метою можливості їх ефективного використання у майбутньому в кредитній системі України.

**Аналіз останніх наукових досліджень та публікацій.** Питання оцінювання якості кредитного портфелю банку є предметом дослідження багатьох зарубіжних і вітчизняних вчених, зокрема О. Васюренка, А. Герасимовича, Д. Петрова, О. Лаврушина, Л. Примостки, М. Савлука, В. Пірога, А. Мороза та ін. Незважаючи на значний внесок учених-науковців у дослідження проблеми ефективного формування та оцінювання кредитного портфелю, це питання на сьогодні залишається актуальним, потребує подальшого дослідження як у теоретичному, так і в практичному планах.

**Метою роботи** є аналіз та порівняння оцінювання кредитного ризику в країнах Європи та світу загалом, розглянути можливість їх ефективного впровадження у кредитну систему України.

**Виклад основного матеріалу.** У зарубіжній практиці під кредитним ризиком розуміють можливе зниження прибутку банку або втрату частини акціонерного капіталу внаслідок нездатності позичальника погашати й обслуговувати отриманий кредит. Зарубіжні банки для оцінювання кредитного ризику застосовують спеціальні методики кредитного рейтингу, що становлять сукупність оцінних параметрів кредитоспроможності позичальника. Для них характерна комплексність і порівняльність усіх факторів кредитного ризику.

Набув поширення у багатьох банках країн світу та Європи метод, заснований на бальній оцінці позичальника (юридичної особи). Критерії, за якими оцінюють позичальника, чітко індивідуальні для кожного банку, базуються на його практичному досвіді і періодично переглядаються.

Англійські клірингові банки оцінюють потенційний ризик неплатежу за кредитом із використанням методик "PARSEL" і "CAMPARI". Згідно з методикою "PARSER", P (Person) – інформація про потенційного позичальника, його репутація; A (Amount) – обґрунтування суми затребуваного кредиту; R (Repayment) – можливість погашення; S (Security) – оцінка забезпечення; E (Expeditiously) – доцільність кредиту; R (Remuneration) – винагорода банку (відсоткова ставка) за ризик надання кредиту [1, с. 432-433]. Методика "CAMPARI" більш розширена в системі оцінювання: C (Character) – репутація позичальника; A (Ability) – оцінювання бізнесу позичальника; M (Means) – аналіз необхідності звертання за позичкою; P (Purpore) – мета кредиту; A (Amount) – обґрунтування мети кредиту; R (Repayment) – можливість погашення; I (Insurance) – спосіб страхування кредитного ризику [1, с. 437].

Останнім часом у банках розробляють методи оцінювання якості потенційних позичальників за допомогою різного роду статистичних моделей. Мета цих моделей полягає у розробленні стандартних підходів для об'єктивної характеристики позичальників, знаходженні числових критеріїв для розподілу майбутніх клієнтів на підставі наданих ними матеріалів на надійних та ненадійних, що мають ризик банкрутства і тих, для кого небезпека банкрутства малоімовірна.

Прикладом такої моделі може бути "модель Зета" (Zeta model), яку розробила група американських економістів та застосовують банки під час кредитного аналізу юридичних осіб. Модель призначена для оцінювання ймовірності банкрутства ділової фірми. Значення ключового параметра "Z" визначається за допомогою рівняння, змінні якого відображають деякі ключові характеристики фірми, що аналізуються – її ліквідність, швидкість обігу капіталу і т. ін. Якщо для цієї фірми коефіцієнт перевищує підготовлену порогову величину, то фірму зараховують до розряду надійних, якщо ж отриманий коефіцієнт нижчий від критичної величини, то згідно з моделлю фінансовий стан такого підприємства підозрілий і надавати кредит йому не рекомендується [2].

Користуючись зазначеним підходом, американський економіст Альтман запропонував рівняння для оцінювання вірогідності банкрутства підприємства, що звернулось до банку за кредитом:

$$Z = 1,2X_1 + 1,4X_2 + 3,3X_3 + 0,6X_4 + 0,99X_5,$$

де:  $X_1$  – відношення оборотного капіталу до суми активів фірми;  $X_2$  – відношення нерозподіленого доходу до суми активів;  $X_3$  – відношення операційних доходів (до вирахування відсотків і податків) до суми активів;  $X_4$  – відношення ринкової вартості акцій фірми до загальної суми боргу;  $X_5$  – відношення суми продажу до суми активів.

Для розрахунку числових параметрів моделі Альтман застосував метод множинного дискримінантного аналізу. Класифікаційне "правило", отримане на підставі рівняння, стверджувало:

- якщо значення  $Z$  менше 2,8 – то фірму слід віднести до групи потенційних банкрутів;
- якщо значення  $Z$  більше 2,8 – то фірмі в найближчій перспективі банкрутство не погрожує [3].

Під час аналізу ділових позик також застосовують різні прийоми кредитного скорингу – від найпростіших формул до складних математичних моделей. Особливість його полягає у тому, що цей скоринг можна застосувати до оцінювання фінансового стану як малих, так і великих компаній (юридичних осіб). Наприклад, великий австрійський банк для оцінювання ризику кредиту використовує просту методику з трьома балансовими показниками: ефективність використання капіталу, коефіцієнт ліквідності та відношення акціонерного капіталу до суми активів. Залежно від набраних балів підприємство потрапляє до одної з чотирьох груп ризику (табл. 1) [4, с. 307].

**Табл. 1. Кредитний скоринг в австрійському банку "Кредитаніталт"**

Показник	Межа	Вага	Група ризику (за кількістю очок)			
			A	B	C	D
Ефективність капіталу (у %)	2-15 %	50	Більше 99	Від 40 до 98	Від 20 до 39	Менше 20
Коефіцієнт ліквідності (у %)	15-40 %	20				
Акціонерний капітал (у %)	2-35 %	30				

Як початковий матеріал для скорингу використовують різноманітну інформацію про минулих клієнтів, на основі якої за допомогою різних статистич-

них і нестатистичних методів класифікації роблять прогноз про кредитоспроможність майбутніх позичальників.

Серед переваг скорингових систем західні банкіри вказують, насамперед, на зниження рівня неповернення кредиту. Далі наголошено на швидкості в ухваленні рішень, можливості ефективного управління кредитним портфелем, відсутності необхідності тривалого навчання персоналу.

У практиці більшості американських банків для оцінювання позичальника використовують "правило п'яťох сі": 1 С (customer's character – характер позичальника) – репутація позичальника, ступінь відповідальності, готовність і бажання сплатити борг; 2 С (capacity to pay – фінансові можливості) – припускає ретельний аналіз доходів і витрат позичальника і перспективи їхнього розвитку в майбутньому; 3 С (capital) – капітал, майно; 4 С (collateral) – забезпечення позики, достатність, якість і ступінь реалізуваної застави у разі непогашення позички; 5 С (current business conditions and goodwill – загальні економічні умови) – визначають діловий клімат у країні і впливають на становище банку і позичальника. Перераховані критерії "сі" іноді доповнюють шостим критерієм – 6 С (control) – моніторинг законодавчих основ діяльності позичальника і відповідність його стандартам банку [5, с.312-319].

Ще один метод управління кредитного ризику, який використовують банки країн світу в кризовому середовищі та вимагає достовірної інформації про позичальника – це страхування. У закордонній практиці кредитне страхування вперше набуло розвитку в Європі після першої світової війни. У наш час страхуванням кредитних ризиків в основному займаються спеціалізовані страхові компанії. Прийняття кредитного ризику головним чином пов'язане з формуванням бази даних про фінансовий стан потенційних клієнтів. Постачальниками такої інформації є банки. Серед страхових компаній, що займаються страхуванням кредитів, широко практикується обмін інформацією [6, с. 234].

Предметом досконалого аналізу для американських комерційних банків слугують чинники, які сформувалися під впливом несприятливих економічних умов, тобто група чинників, незалежна від діяльності банку: недосконалий менеджмент, неадекватний первісний капітал фірми, високий рівень фінансового коефіцієнта і коефіцієнта поточних витрат, високі темпи росту реалізованої продукції, конкуренція, економічний спад [7]. У цьому аспекті цікавим є досвід зарубіжного банківського сектора із залученням до оцінювання кредитного ризику незалежних рейтингових агентств.

Рейтингове агентство має у своєму розпорядженні значний обсяг інформації і досвід створення неупереджених оцінок для всіх можливих варіантів ситуацій, у нього відсутня будь-яка зацікавленість, крім формування достовірної оцінки кредитного ризику банку [8].

Проаналізувавши наведені вище міжнародні методи оцінювання кредитного ризику, розроблено зведену таблицю, що відображає спільні характеристики і відмінні риси зазначених вище методів оцінки.

Табл. 2. Зведена таблиця спільних та відмінних характеристик міжнародних методів оцінювання кредитного ризику

PARSER	CAM-PARI	Кредитний скоринг	Модель ЗЕТ	5CI	Значення елемента
zerson	character	–	ринкова вартість акцій фірми	character	інформація про позичальника
ammount	means	акціонерний капітал	операційний дохід	–	техніко-економічне обґрунтування кредиту
kepayment	repayment	ефективність капіталу	нерозподілений прибуток	control	можливість погашення кредиту
security	insurance	–	–	collateral	оцінка забезпечення, страхування кредиту
expediently	purpose	–	–	–	мета кредиту
remuneration	–	–	–	–	винагорода банку
–	amount	–	–	–	обґрунтування суми кредиту
–	ability	–	–	capacity	оцінювання бізнесу (грошові потоки)
–	–	коефіцієнт ліквідності	оборотний капітал	capital	оцінювання фінансового стану позичальника
–	–	–	продаж активів	conditions	умови, в яких розвивається бізнес

Проаналізовані вище системи мають багато спільних рис. На основі розробленої зведеної таблиці чітко видно, що найпоширеніші міжнародні методики оцінювання кредитного ризику звертають увагу на репутацію потенційного позичальника, на техніко-економічне обґрунтування кредиту, можливість погашення кредиту, забезпечення за кредитом та фінансовий стан позичальника.

На другий план відійшли цільовість кредитної операції, умови в якій розвивається бізнес позичальника, винагорода, яку може отримати банк-кредитор. Додамо, що в зведеній таблиці не взято до уваги рейтингові агентства, адже кожне агентство керується своїми індивідуальними критеріями оцінювання того чи іншого потенційного позичальника.

**Висновки з проведеного дослідження.** Отже, на наш погляд, в Україні необхідно заохочувати створення рейтингових агентств з міжнародним досвідом, які допомагали б інтегрувати зарубіжні методи оцінювання кредитоспроможності позичальників в Україні загалом.

Також треба додати, що більшість українських банків змушені спиратися на власні методики оцінювання кредитного ризику. Найкращий варіант, і це найпоширеніша українська практика, – кредитування юридичних осіб під заставу їхнього майна.

Варто зважити ще на одну проблему, вирішення якої може позитивно вплинути на мінімізацію кредитних ризиків. Сутність проблеми полягає у такому: незалежно від якості кредитного портфеля та методів, які застосовуються під час управління кредитним ризиком, усі банки тією чи іншою мірою стикаються з проблемами неповернення кредитів.

Здійснивши аналіз міжнародних методів оцінювання кредитного ризику, можна зробити такі висновки:

- національному банківському секторові необхідно на основі світового банківського досвіду удосконалити такі методи управління кредитним ризиком як лімітування, резервування коштів під покриття очікуваних і непередбачених втрат, диверсифікованість, страхування, умови дотермінового стягнення сум тощо.
- використання досвіду іноземних банків в Україні дасть змогу:
  - зменшити кількість помилок під час оцінювання й управління кредитним ризиком. Це можливо здійснити за умови адаптування і реалізації хоча б однієї з методик управління кредитним ризиком у кредитній діяльності банків України: модель "Z", "PARSER", "CAMPARI", "5 C" та інші.
  - створити умови для формування нових організаційних структур (рейтингових агентств), які сприятимуть оптимізації управління системою кредитних ризиків, будуть стимулювати інвесторів розділяти банківські ризики і, разом з тим, дадуть змогу одержувати їм значний прибуток.
- зменшити кількість та обсяги проблемних кредитів у разі застосування універсального методу розрахунку обсягу кредиту, що широко застосовується в західній банківській практиці.

### Література

1. Слав'юк Р.А. Фінанси підприємств : підручник / Р.А. Слав'юк. – К. : Вид-во УБС НБУ : Вид-во "Знання", 2010. – 550 с.
2. Грачева М.Н. Особливості корпоративного управління в банках / М.Н. Грачева // Банківський огляд : наук.-практ. журнал. – 2004. – № 9. – С. 43.
3. Вітлінський В.В. Концепція стратегії кредитного ризику / В.В. Вітлінський, Я.С. Наконечний, О.В. Пернарівський // Банківська справа : наук.-практ. журнал. – 2003. – № 1. – С. 37-44.
4. Кириченко О.А. Банківський менеджмент / О.А. Кириченко, І.В. Гіленко, С.Л. Роголь та ін. – К. : Вид-во "Знання-Прес", 2002. – 438 с.
5. Банківські операції : підручник / за ред. В.І. Міщенко, Н.Г. Слав'янської. – К. : Вид-во "Знання", 2006. – 727 с.
6. Вовчак О.Д. Страхова справа : підручник / О.Д. Вовчак. – К. : Вид-во "Знання", 2011. – 391 с.
7. Антіпова Н.А. Вдосконалення ефективності кредитної політики банку як однієї з передумов конкурентоспроможності економіки / Н.А. Антіпова. [Електронний ресурс]. – Доступний за [http://library.kpi.kharkov.ua/Vestnik/2010\\_8/stati/Antipova.pdf](http://library.kpi.kharkov.ua/Vestnik/2010_8/stati/Antipova.pdf).
8. Бутенко О. Організація регулювання процесів споживчого кредитування у країнах Центральної та Східної Європи / О. Бутенко // Банківська справа : наук.-практ. журнал. – 2008. – № 1. – С. 18-23.

### **Онуфrienko М.П. Международный опыт оценки кредитного риска в системе управления деятельностью**

Проанализированы методы оценки кредитного риска, которые используются в международной банковской практике. Разработана сводная таблица общих и отличительных характеристик международных методов оценки кредитного риска, на основе которой четко видны основные критерии, используемые при оценке кредитного риска в странах мира.

**Ключевые слова:** кредитный риск, система оценки, заемщик, методика, рейтинговое агентство, капитал, коэффициент ликвидности.

### **Onufrienko M.P. International Experience in Credit Risk Management in the Banking System**

Some credit risk assessment methods used in international banking practice are analyzed. We developed the summary table of common and distinguishing characteristics of international methods of credit risk assessment which clearly shows the basic criteria used in

assessing credit risk in the world. Having analyzed international methods for credit risk assessment, it is estimated that national banking sector should improve such methods as limitation, reserve funds under cover expected and unexpected losses, diversification, insurance conditions for early recovery, etc. The use of international experience is supposed to allow reducing errors in the evaluation and management of credit risk and also creating conditions for the formation of new organizational structures (rating agencies), which will help optimize credit risk management system, will encourage investors to share the risks and the bank, however, will enable them to receive significant profit.

**Keywords:** credit risk evaluation system, the borrower, methodology, rating agency capital, liquidity ratio.

УДК 336.711(712)

Ст. викл. З.М. Руденко, канд. екон. наук –  
Львівський інститут банківської справи УБС НБУ

### **СТРУКТУРНІ ЗМІНИ НАЦІОНАЛЬНОГО БАНКУ УКРАЇНИ ТА БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ ПІД ЧАС КРИЗИ 2014-2015 РОКІВ**

Досліджено структурні зміни, які відбулись в Національному банку України, а також у банківській системі. Охарактеризовано поетапні зміни структури, а також досліджено роботу нових структурних одиниць НБУ, таких як Комітет з монетарної політики та Громадська рада. Відповідно до зменшення територіальних одиниць НБУ проаналізовано роботу юридично самостійних банків по обласних центрах. Наведено антикризові заходи НБУ у 2014-2015 рр. щодо роботи банківської системи, а також відповідно до цих змін подані дані щодо банків з участю держави.

**Ключові слова:** Національний банк України, банківська система, антикризові заходи, юридично самостійні банки, банки з участю держави.

**Вступ.** Обравши європейський шлях розвитку навесні 2014 р., в Україні розпочато трансформацію самого Національного банку України (НБУ) і відповідно банківської системи загалом. Проаналізуємо спершу зміни у структурі центрального банку України, а потім розглянемо, як ці зміни вплинуть на роботу банків другого рівня в Україні.

**Виклад основного матеріалу.** Треба зазначити, що процесу трансформації передував глибокий аналіз процесів та діючої структури в НБУ, консультації з міжнародними організаціями, місіями та провідними міжнародними та вітчизняними експертами. У процесі підготовки нової моделі центрального банку України проаналізовано більше ніж 100 моделей центральних банків різних країн світу. Реорганізація НБУ зумовлена трансформацією регуляторних функцій центрального банку (монетарна, наглядова, фінансова стабільність та організація готівкового та безготівкового обігу), а також відокремленням не притаманних функцій центрального банку. Основні принципи побудови нової структури НБУ передбачають: 1) цільова організаційна структура спрямована не на минуле, а на майбутнє; 2) перехід від оперативного (ручного) управління до управління заснованого на ринковій політиці. У табл. 1 відображено поетапну організаційну трансформацію НБУ.

Відтак основним завданням трансформації НБУ є покращення його діяльності, затвердженої у головних законодавчих документах України, а також одним із результатів реорганізації стане оптимізація персоналу, задіяного у виконанні неключових або супроводжувальних функцій. Відповідно перехід до