

УДК 347.73:336.22:341.24

DOI <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2025.01.85>

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ НЕБАНКІВСЬКИХ НАДАВАЧІВ ФІНАНСОВИХ ПЛАТІЖНИХ ПОСЛУГ: ЗАПРОВАДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗАХОДІВ

Поляков О.П.,

доктор філософії,

завідувач навчально-методичної лабораторії

Криворізького фахового коледжу торгівлі

та готельно-ресторанного бізнесу

ORCID: 0000-0002-1710-0732

Поляков О.П. Система управління небанківських надавачів фінансових платіжних послуг: запровадження організаційних заходів.

З прийняттям Положення про вимоги до системи управління надавача фінансових платіжних послуг для небанківських надавачів платіжних послуг, яке затверджене постановою Правління НБУ від 10 жовтня 2024 року № 123 (далі – Положення), почався відлік для небанківських надавачів платіжних послуг на приведення своєї діяльності у відповідність до вимог вказаного нормативно-правового акту. Ці вимоги мають комплексний характер і пов'язані з усіма сферами діяльності: від організаційної структури до розробки внутрішніх нормативних документів, від налаштування внутрішніх процесів до розробки чи доопрацювання інформаційних систем. В цій статті зроблено акцент на аналізі та виокремленні проблем з якими потенційно можуть зіткнутися небанківські надавачі платіжних послуг при виконанні вимог щодо приведення своєї організаційної структури у відповідність до вимог вищезазначеного Положення. Акцентовано увагу на тому, що в реаліях сьогодення, зважаючи на труднощі та виклики, з якими стикається бізнес в часи війни та економічної кризи, регулятору платіжного ринку варто було б встановлювати більш гнучкі та тривалі строки на приведення діяльності піднаглядних суб'єктів до вимог своїх нормативних актів. Автором статті шляхом дослідження реалій існування небанківських надавачів платіжних послуг та вимог, які ставилися до них законодавством, яке діяло до моменту набрання чинності Положенням, а також шляхом аналізу досвіду банків, було виокремлено ряд труднощів з якими можуть стикнутися небанківські надавачі платіжних послуг та запропоновані потенційні шляхи їх вирішення. Автор статті приходять до висновку, що процес створення належної організаційної структури вимагатиме від небанківських надавачів платіжних послуг значних зусиль, оскільки по-перше, враховуючи де в чому новаторський характер вимог, на ринку праці недостатньо спеціалістів з ризик і комплаєнс менеджменту в небанківській сфері, а по-друге, для підготовки спеціалістів з внутрішнього резерву потрібен буде час, що зумовлюється необхідністю підвищення кваліфікації та опанування нової специфіки функціоналу.

Ключові слова: небанківський надавач платіжних послуг, управління ризиками, корпоративне управління, внутрішній контроль.

Poliakov O.P. Management system of non-bank financial payment service providers: implementation of organizational measures.

With the adoption of the Regulation on Requirements for the Management System of a Financial Payment Service Provider for Non-Bank Payment Service Providers, approved by Resolution of the NBU Board № 123 dated October 10, 2024 (hereinafter – the Regulation), the clock has started ticking for non-bank payment service providers to bring their activities in line with the requirements of the said regulatory act. These requirements are complex and relate to all areas of activity: from organizational structure to development of internal regulations, from setting up internal processes to development or improvement of information systems. This article focuses on analyzing and highlighting the problems that non-bank payment service providers may potentially face when fulfilling the requirements for bringing their organizational structure into compliance with the requirements of the above Regulation. The author emphasizes that in today's realities, given the difficulties and challenges faced by businesses in times of war and economic crisis, the payment market regulator should set more flexible and longer deadlines for bringing the activities of supervised entities into compliance with the requirements of its regulations. By studying the realities of existence of non-bank payment service providers and the requirements imposed on them by the legislation in force prior to the entry into force of the Regulation,

as well as by analyzing the experience of banks, the author identifies a number of difficulties that non-bank payment service providers may face and suggests potential ways to resolve them. The author comes to the conclusion that the process of establishing a proper organizational structure will require significant efforts from non-bank payment service providers, since, firstly, given the somewhat innovative nature of the requirements, there are not enough specialists in risk and compliance management in the non-banking sector on the labor market, and secondly, it will take time to train specialists from the internal reserve, due to the need to improve their skills and master the new specifics of their duties.

Key words: non-bank payment service provider, risk management, corporate governance, internal control.

Постановка проблеми. В умовах приведення діяльності небанківських надавачів платіжних послуг до нових вимог в сферах корпоративного управління, внутрішнього контролю та управління ризиками постають нові проблеми, вирішення яких потребує комплексного підходу та значних затрат. Тому виникає необхідність аналізу потенційних труднощів, з якими можуть стикатися небанківські надавачі платіжних послуг, та пошуку шляхів їх подолання, що і визначає актуальність обраної теми дослідження.

Стан опрацювання проблематики. Проблематика організації та забезпечення належного функціонування системи корпоративного управління, системи внутрішнього контролю та системи управління ризиками для небанківських надавачів платіжних послуг наразі не досліджена та не проаналізована науковою спільнотою в належній мірі з огляду на нещодавню відсутність нормативного підґрунтя цих процесів та досвіду їх практичної реалізації. Подібний досвід в банківському секторі досліджували Добровольська Е.В., Покотильська Н.В., Метлушко О.В. та інші науковці. Однак, зважаючи на динамічний розвиток небанківського платіжного ринку та запровадження регулятором додаткових вимог системи управління небанківських надавачів платіжних послуг потребують детального вивчення, зокрема з урахуванням новітніх тенденцій в законодавстві.

Мета статті полягає в дослідженні імплементації небанківськими надавачами платіжних послуг вимог Положення про вимоги до системи управління надавача фінансових платіжних послуг для небанківських надавачів платіжних послуг в частині запровадження організаційних заходів.

Виклад основного матеріалу. 29 жовтня 2024 року набрало чинності Положення про вимоги до системи управління надавача фінансових платіжних послуг, яким Національний банк України врегулював вимоги до системи корпоративного управління, системи внутрішнього контролю та управління ризиками надавачів фінансових платіжних послуг (далі - Положення про вимоги до системи управління) [1]. Вперше підвалини регулювання вищевказаних процесів для надавачів платіжних послуг Національний банк України заклав шляхом прийняття Положення про порядок здійснення авторизації діяльності надавачів фінансових платіжних послуг та обмежених платіжних послуг, яке було затверджене Постановою Правління НБУ від 07.10.2022 № 217. Вказаним нормативно-правовим актом було передбачено, що надавач фінансових платіжних послуг зобов'язаний забезпечити функціонування системи внутрішнього контролю та управління ризиками відповідно до вимог, установлених нормативно-правовими актами Національного банку з питань внутрішнього контролю та управління ризиками [2]. Наразі, з набранням чинності Положенням про вимоги до системи управління підхід регулятора до системи корпоративного управління, системи внутрішнього контролю та управління ризиками надавачів фінансових платіжних послуг дістав свого подальшого розвитку та деталізації.

Варто зазначити, що до моменту набрання чинності вищевказаними нормативно-правовими актами регулятора платіжного ринку до систем корпоративного управління, внутрішнього контролю та управління ризиками фінансових установ, які надають платіжні послуги, були відсутні конкретні вимоги, тому відповідно їх провадження та фінансування здійснювалося за залишковим принципом та в останню чергу. Законодавство, яке діяло до набрання чинності Положення про вимоги до системи управління вимагало наявності в організаційній структурі надавачів платіжних послуг виключно підрозділу внутрішнього аудиту або особи, відповідальної за проведення внутрішнього аудиту, без необхідності створення та функціонування ризик і комплаєнс менеджерів чи структурних відділів, які б очолювали вказані штатні одиниці. Процеси в сфері управління ризиками та комплаєнсу забезпечувалися на рівні внутрішнього аудиту та не виокремлювалися в окремі механізми. Наразі ж НБУ декларує до провадження принципово інший підхід, відповідно до якого піднаглядні установи зобов'язані приділяти вагому увагу таким компонентам своєї діяльності як системам корпоративного управління, внутрішнього контролю та управління ризиками.

Передусім, нові положення вимагають зміни в організаційній структурі надавачів платіжних послуг. Зокрема, мають бути наявні окремі штатні одиниці або структурні підрозділи, які відповідатимуть за управління ризиками та комплаєнс. Належною в розумінні регулятора буде трьохрівнева

система внутрішнього контролю, відповідно до якої на першому рівні контролю знаходяться безпосередньо працівники та структурні підрозділи, які в межах виконання обов'язків стикаються з ризиками та загрозами, на другому рівні знаходяться особи, на яких покладено виконання обов'язків функції ризик та комплаєнс офіцерів і на третьому рівні знаходяться особи, які здійснюють внутрішній контроль та аудит в межах надавачів платіжних послуг [1]. В той же час, НБУ визначив досить стислі терміни, в які надавачі платіжних послуг мають вкластися для відповідності вимогам Положення про вимоги до системи управління. Так, вимоги щодо приведення у відповідність організаційної структури мають бути виконані до 15.11.2024 р., тобто, протягом шістнадцяти календарних днів, наступних за днем набрання чинності Положенням про вимоги до системи управління. На думку автора, вказані стислі строк не є адекватними та доцільними з огляду на поточні можливості піднаглядних установ та кризи, в якій знаходиться весь бізнес після початку повномасштабної агресії та введення воєнного стану. Наразі бізнес продовжує щоденно боротися з тими нечуваними викликами, які зумовлені війною. Значний відтік кваліфікованих кадрів, постійна загроза обстрілів, проблеми з енергетичною ситуацією в державі – це далеко не повний список перешкод з якими на постійній основі стикаються всі сфери бізнесу. Від держави загалом та від регуляторів окремих секторів економіки зокрема піднаглядні суб'єкти мають отримувати підтримку та розуміння. На противагу цьому регулятор ринку небанківських фінансових платіжних послуг запроваджує цілий спектр нових вимог та встановлює стислі терміни їх впровадження. Враховуючи такі терміни, при імплементації вимог до системи корпоративного управління, системи внутрішнього контролю та управління ризиками небанківськими надавачам платіжних послуг необхідно звертати увагу на схожий досвід, який колись пройшов банківський сектор та в якому процеси та механізми управління ризиками і внутрішнього контролю запроваджені вже не один рік. Зокрема, Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах було прийнято НБУ ще в 2018 році. Очевидно, що при розробці нормативної бази для небанківського платіжного ринку НБУ керувався та використовував напрацювання, які вже реалізовані для банків. Водночас вважаємо, що такий підхід знову ж таки не є коректним та виправданим з боку НБУ. Банки є більш фінансово потужнішими та мають в своєму розпорядженні більше інструментів для збільшення і підтримання прибутковості ніж представники небанківського платіжного ринку. З огляду на об'ємний процес приведення у відповідність до нових вимог НБУ дав банкам перехідний період загальною тривалістю близько двох років, в той час як для небанківських надавачів платіжних послуг цей період складає близько двох місяців. Потрібно розуміти, що цього терміну достатньо лише на опрацювання та розуміння концепції Положення про вимоги до системи управління, але однозначно не на повне приведення діяльності до його вимог.

Відповідно до досліджень науковців, концепція управління ризиками банку базується на наступних основоположних принципах: банк використовує комплексний підхід до управління ризиками і трактує їх не окремо, а у сукупності, що дає можливість врахування ймовірності реалізації кількох ризиків одночасно; в основі оцінки ризику лежить підхід передбачення та прогнозування можливих наслідків; система управління ризиками характеризується високим рівнем відповідальності; підрозділи з управління ризиками є незалежними при виконанні своїх функцій від обставин, що становлять загрозу для їх неупередженості; управління ризиками здійснюється виходячи з рівня толерантності до ризиків; забезпечується розмежування обов'язків (відокремлення функції контролю від здійснення операцій) для уникнення ситуації, за якої одна й та сама особа здійснює операції банку та виконує функції контролю; система управління ризиками сприяє збільшенню рівня прозорості завдяки чітким каналам комунікації; всі працівники банку добре розуміють свої обов'язки та функції в системі управління ризиками [3, с. 32]. Виходячи з аналізу вказаних принципів, зрозумілим є, що надважливим для належного функціонування всіх систем управління є кваліфікований персонал, який знає свої обов'язки та якому властиві високий ступінь свідомості та відповідальності при виконанні посадових функцій. На думку автора в поточній ситуації з пошуком кандидатів, які б задовольнили потреби небанківських надавачів платіжних послуг, є ряд складнощів. Передусім, пошук кандидатів, які мають досвід та необхідні навички, значно ускладнений багато в чому новаторським характером вимог Положення про вимоги до системи управління. На ринку небанківських платіжних послуг просто відсутні вказані фахівці, оскільки раніше були відсутні вимоги щодо обов'язковості їх наявності. Як результат, кандидати просто не мали змоги отримати необхідний досвід, пройти курси підвищення кваліфікації, а також отримати відповіді на свої питання в практичній площині в ході процедур взаємодії з НБУ. Отже, піднаглядним установам залишається або переманювати спеціалістів з банківського сектору, де вимоги щодо ризиків та комплаєнсу є звичними та вже встигли сформуватися професіонали в цих сферах, або пропонувати змінити функціонал працівникам всередині, які потенційно мають необхідні знання та навички для опанування функціоналу ризик і комплаєнс офіцерів. Однак останній варіант несе ризики наявно-

сті формального підходу, оскільки навіть якщо працівник стикався в межах посадових обов'язків з функціоналом контролю, управління ризиками чи комплаєнсу, йому все одно необхідний буде час для опанування нової сфери.

Ситуацію ускладнюють і вимоги до професійної придатності працівників. Зокрема, ризик та комплаєнс менеджери належать до ключових осіб, тобто повинні мати стаж у фінансовій сфері не менше 3 років, а також розуміння специфіки діяльності компанії, її бізнес цілі тощо [2]. Крім того, обов'язки ризик офіцера не можуть поєднуватися з обов'язками іншого працівника в надавачі платіжних послуг та інших юридичних особах, тобто особа повинна працювати в надавача платіжних послуг на основному і єдиному місці роботи [1]. Варто також враховувати, що НБУ в рамках здійснення нагляду за надавачами платіжних послуг має право проводити інтерв'ю з працівниками надавача фінансових платіжних послуг для оцінки достатності заходів з управління ризиками тощо.

Звертаючись до досвіду банківського сектору варто враховувати, що ефективна система корпоративного управління в сучасному конкурентоспроможному банку базується на основі:

- цінностей корпоративної культури, зафіксованих у кодексі корпоративної поведінки й інших стандартах ділової етики, а також системи, що забезпечує прихильність до цих цінностей на практиці;

- ясно сформульованої стратегії розвитку, відповідно до якої оцінюються результати роботи всього банку й окремих осіб;

- чіткого розподілу прав, у тому числі визначеної ієрархії прав у сфері прийняття рішень і обов'язків;

- ефективного механізму взаємодії і співробітництва між радою директорів, топ-менеджментом і аудиторамі;

- надійної системи внутрішнього контролю;

- постійного моніторингу ризиків у визначених напрямках банківського бізнесу, що характеризуються високою ймовірністю виникнення конфліктів інтересів;

- сукупності фінансових і кар'єрних стимулів, що створюють умови для належної роботи менеджерів та інших співробітників;

- системи інформаційних потоків, що забезпечує внутрішні потреби організації і необхідний для зовнішніх контрагентів рівень прозорості банку [4, с. 624].

Висновки. Беручи до уваги підвалини функціонування системи корпоративного управління банківського сектору та труднощі, з якими потенційно можуть зіштовхнутися небанківські надавачі платіжних послуг при запровадженні організаційних заходів, можна сформулювати ряд рекомендацій, а саме:

- розробка та впровадження кодексу корпоративної етики, де буде зафіксовано корпоративні цінності та норми етики небанківського надавача фінансових платіжних послуг;

- чітка фіксація функцій, прав і обов'язків працівників в сферах корпоративного управління, внутрішнього контролю та управління ризиками у внутрішніх документах, передусім посадових інструкціях;

- запровадження або оновлення системи стимулів;

- налагодження ефективної вертикальної та горизонтальної комунікації всередині небанківського надавача фінансових платіжних послуг;

- чітко визначені показники, відповідно до яких буде оцінюватись якість роботи персоналу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Положення про вимоги до системи управління надавача фінансових платіжних послуг: Постанова Правління НБУ від 10.10.2024 року № 123. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0123500-24#top> (дата звернення: 13.01.2025).
2. Положення про порядок здійснення авторизації діяльності надавачів фінансових платіжних послуг та обмежених платіжних послуг: Постанова Правління НБУ від 07.10.2022 № 217. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0217500-22#Text> (дата звернення: 13.01.2025).
3. Добровольська Е.В., Покотильська Н.В. (2022). Особливості системи управління ризиками. *Економічний простір*, (179), 31–36.
4. Метлушко О.В. (2017). Специфіка корпоративного управління у банках. *Економіка та суспільство*, (8), 619–626.