



**НАЦІОНАЛЬНИЙ БАНК УКРАЇНИ**

Публічна версія

---

## **2 роки Реформи фінансового сектору**

---

Звіт про виконання Комплексної програми розвитку  
фінансового сектору України

**Владислав Рашкован**  
Заступник Голови, Національний банк України

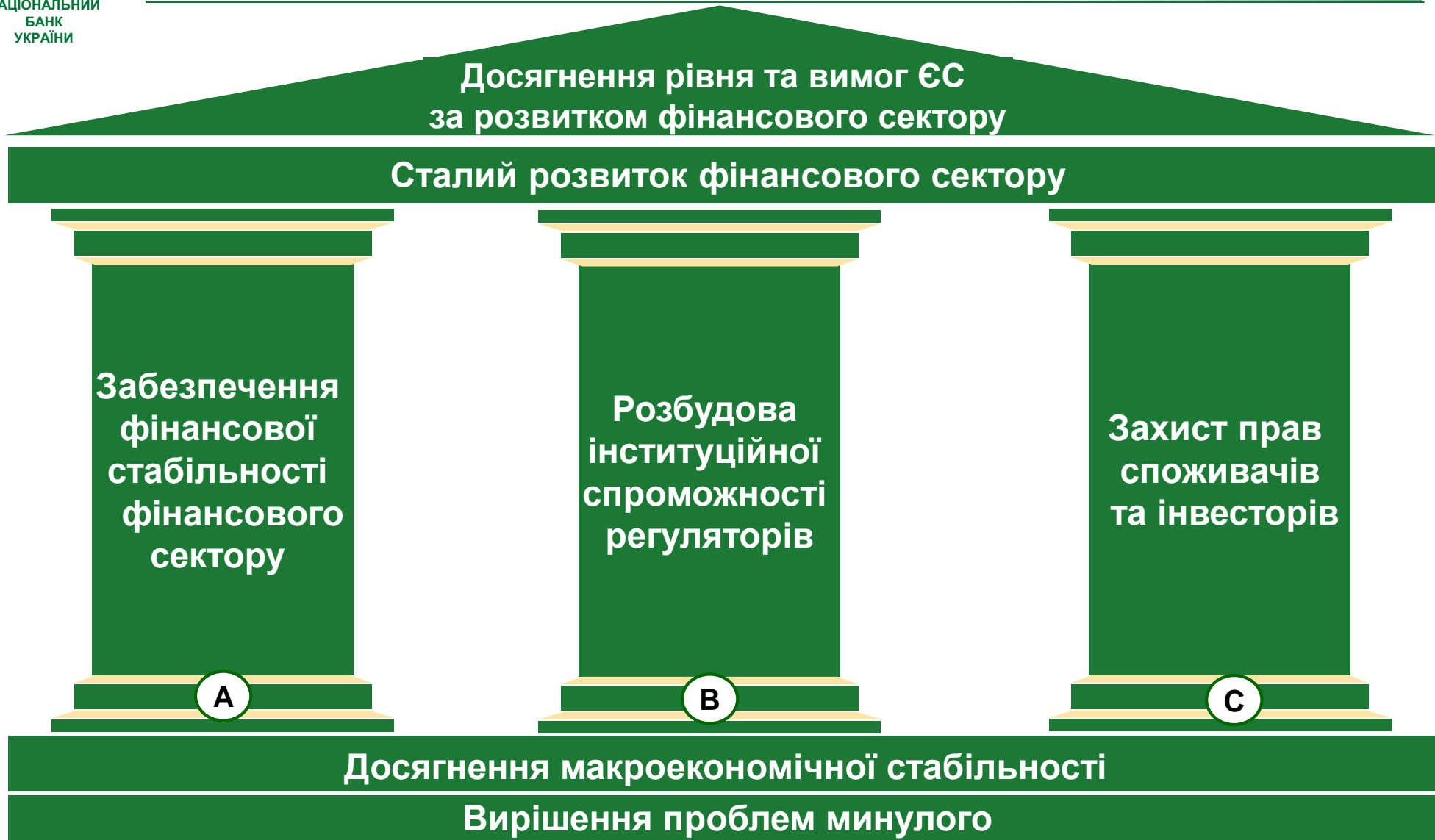
---

**Київ, 30 червня 2016**



НАЦІОНАЛЬНИЙ  
БАНК  
УКРАЇНИ

# Ключовою метою реформ – є досягнення рівня та вимог ЄС за розвитком фінансового сектору



Передумовами досягнення сталого розвитку фінансового сектору буде забезпечення макроекономічної стабільності та вирішення проблем минулого



# З 2014 року зусилля НБУ спрямовані на 3 основні сфери: внутрішня трансформація, реформа банківського сектору і розвиток фінансового сектору у широкому контексті

**Інституційна розбудова**

Створення сучасного, ефективного центрального банку

**Підготовка**

- Місії технічної підтримки
- Стратегічна програма

**Етап 0: Раціоналізація структури**

- Визначення мандату НБУ - зосередження на ключових та виведення неключових функцій
- Нова організаційна структура НБУ
- Система комітетів Правління
- Оптимізація персоналу

**Етап I: Реінжиніринг процесів**

- Централізація функцій та балансів
- Система внутрішнього контролю

**Етап II: Реалізація нової місії НБУ**

- Зосередження на ключових функціях

**Банківський сектор**

Вирішення проблем минулого

**Очищення**

- Виведення з ринку неплатоспроможних фінансових установ
- Оцінка якості активів, стрес-тестування, та рекапіталізація банків
- Кінцевий власник, кредити пов'язаним особам

**Перезавантаження**

- Стандарти корпоративного управління
- Надійний нагляд, запроваджена система раннього попередження
- МСФЗ, прозорість та звітність
- Відновлення довіри

**Розвиток**

- Відновлення кредитування
- Розвиток ринків капіталу
- Економічне зростання

**Фінансовий сектор**

Розвиток фінансових ринків

Втрачена можливість

**Розвиток фінансового сектору**

- Комплексна програма на 2020 рік в процесі запровадження
- Очищення ринків капіталу
- Split / "Twin peaks"
- Захист кредиторів, клієнтів та інвесторів

2014

2015

2016

Сьогодні

2017

2020

Інституційна перебудова НБУ, очищення та перезавантаження банківського сектору та реформа фінансового сектору, має відбуватись одночасно, щоб забезпечити успіх.



НАЦІОНАЛЬНИЙ  
БАНК  
УКРАЇНИ

# На шляху реформування фінансового сектору ми отримуємо підтримку та допомогу міжнародних інституцій



Canada



European Bank  
for Reconstruction and Development

DFID  
Department for  
International  
Development



USAID  
FROM THE AMERICAN PEOPLE

giz  
Deutsche Gesellschaft  
für Internationale  
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH



DeNederlandscheBank

NBP  
Narodowy Bank Polski

...ми би не змогли досягнути успіхів без постійної підтримки донорами різних проектів і напрямів реформування фін. сектору та трансформації НБУ





# Реформа фінансового сектору має чіткі та вимірювані цільові етапи

## РЕФОРМУВАННЯ БАНКІВСЬКОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ

2014

- Макростабілізація
- Програма Stand-By
- Трансформація НБУ
- Плучке курсоутворення
- Очищення банківського сектору
- Комплексна програма реформ
- Робота з донорами
- Прозорість власності банків
- Кредитування пов'язаних осіб
- Строкові депозити

Незалежність НБУ

2015

- Програма EFF
- Нова звітність
- Перехід до МСФЗ
- Платіжна система ПРОСТІР
- Cashless економіка
- Трансформація регулятивної функції
- Відкриті дані
- BankID
- Фінансова обізнаність
- Захист користувачів фінпослуг
- Нова місія НБУ
- Відповідальність власників банків
- Стрес-тестування банків
- Збільшення ЗВР
- Боротьба з відмиванням коштів
- Вільний рух капіталу
- Інфляційне таргетування
- Стратегія держбанків
- Новий банківський нагляд
- Нова оцінка кредитних ризиків
- Врегулювання NPL
- Новий сайт НБУ
- Спліт
- Директиви ЄС
- Базель II

2016

2017

## НАЦІОНАЛЬНИЙ БАНК УКРАЇНИ

Забезпечення цінової та фінансової стабільності з метою сприяння сталому економічному розвитку України



## Розділ 1

# Основні виклики та досягнення 2014-2015 років

### 2014:

- Макростабілізація
- Виведення з ринку проблемних установ
- Система гарантування вкладів фізичних осіб
- Відповідальність власників банків
- Плаваючий обмінний курс

### 2015:

- Внутрішня трансформація НБУ
- Аналіз якості активів та стрес-тестування банків
- Пов'язані особи
- Прозора участь в капіталі банку
- Строкові депозити
- Незалежність НБУ і нова команда
- Протидія відмиванню коштів
- Запровадження МСФЗ
- Новий порядок оцінки кредитних ризиків



НАЦІОНАЛЬНИЙ  
БАНК  
УКРАЇНИ

# Вжиті заходи щодо стабілізації макроекономічної ситуації дозволили вилікувати кризові тенденції 2014-2015 рр.



	01.01.2014	01.01.2015	01.01.2016	01.06.2016
<b>Споживча інфляція</b> (ІСЦ, % річних)	12%	24,9% ↑	43,3 ↑	7,5% <sup>1)</sup> ↓
<b>Облікова ставка НБУ**</b> (% річних)	9,5%	14% ↑	21% ↑	16,5% <sup>2)</sup> ↓
<b>Офіційний курс валюти</b> (UAH/USD)	8,15	15,77 ↑	24,0 ↑	24,87 <sup>3)</sup> ↑
<b>Міжнародні резерви</b> (млрд. дол. США)	20,4	7,5 ↓	13,3 ↑	13,5 ↑

Макроекономічна стабілізація є запорукою подальшого розвитку та зростання

<sup>1)</sup> В 2016, споживча інфляція в річному вимірі поступово зменшилась з 43,3% в січні до 32,7% в лютому, 20,9% в березні, 9,8% в квітні та 7,5% в травні.

<sup>2)</sup> В 2015 облікова ставка була поступово знижена з 30% до 27%, 22%, 19% 18% і до рівня 16,5% (з 24 червня 2016)

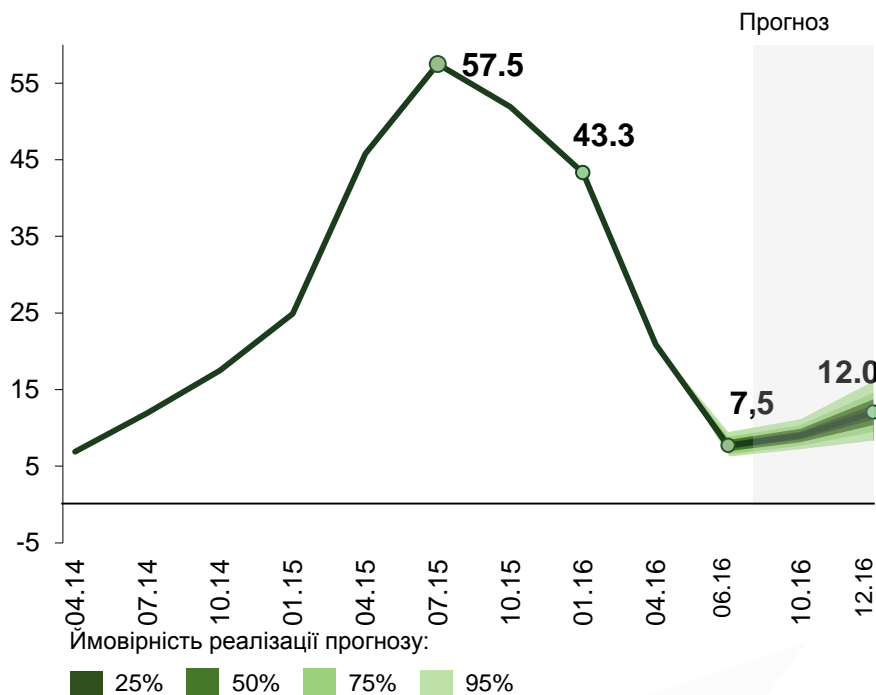
<sup>3)</sup> станом на 29.06.2016



# Стабілізація макроекономічної ситуації у 2016 може створити основу для економічного розвитку та ефективного просування подальших реформ

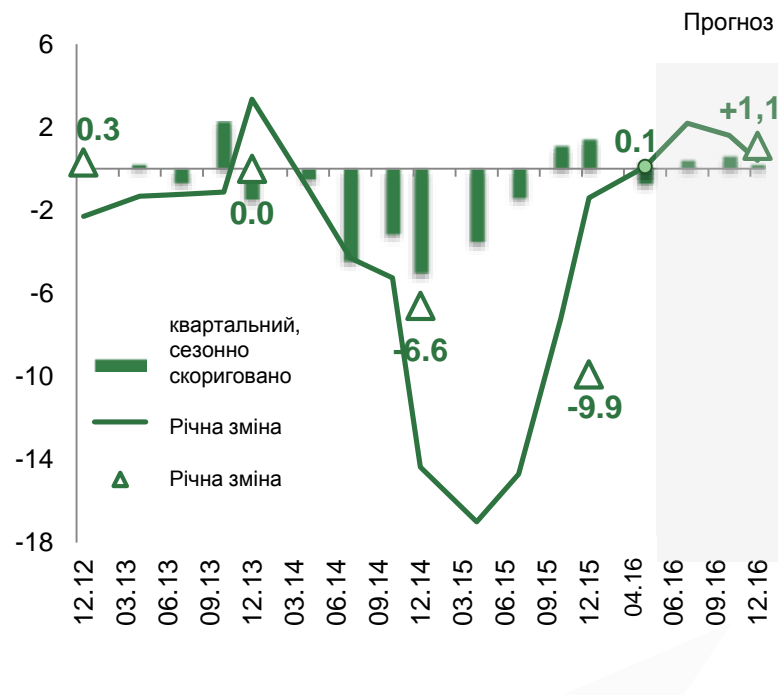


### Прогноз ІЦС (% , річна зміна)<sup>1)</sup>



**Пік інфляції пройдено і очікується її зниження до 12% до кінця 2016**

### Реальне ВВП (% , річна зміна)<sup>1)</sup>



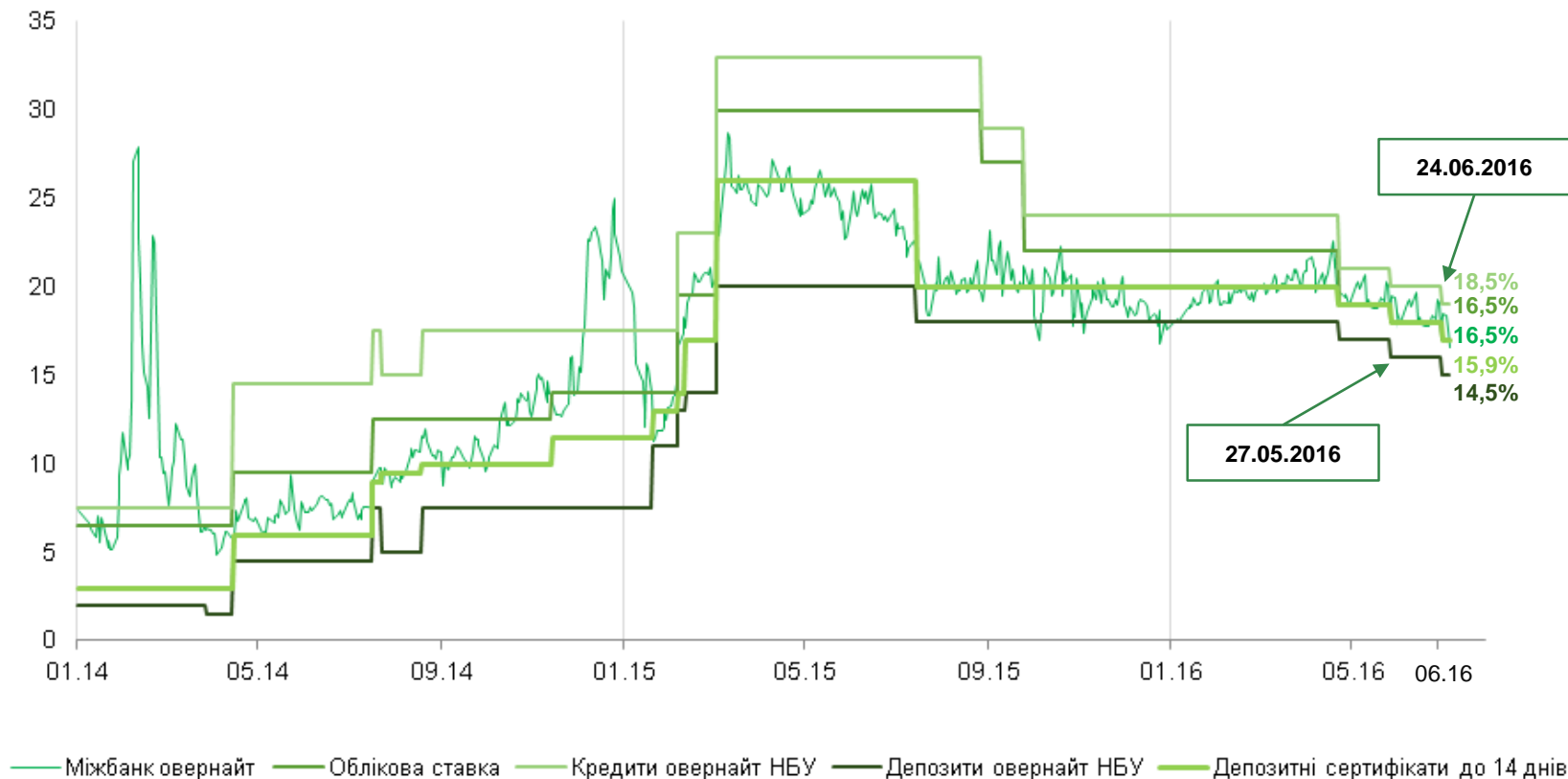
**На поточний рік ми прогнозуємо економічне зростання на 1.1%**

Зменшення ризиків для цінової стабільності, покращення інфляційних очікувань та стабільна ситуація на валютному ринку дозволили НБУ пом'якшити свою монетарну політику шляхом зниження відсоткових ставок. Поступове відновлення зовнішнього та інвестиційного попиту дають можливість прогнозувати економічне зростання на рівні 1.1% у 2016 році





## Міжбанківські ставки овернайт та процентні ставки НБУ станом на 24 червня 2016 (% річних)<sup>1)</sup>



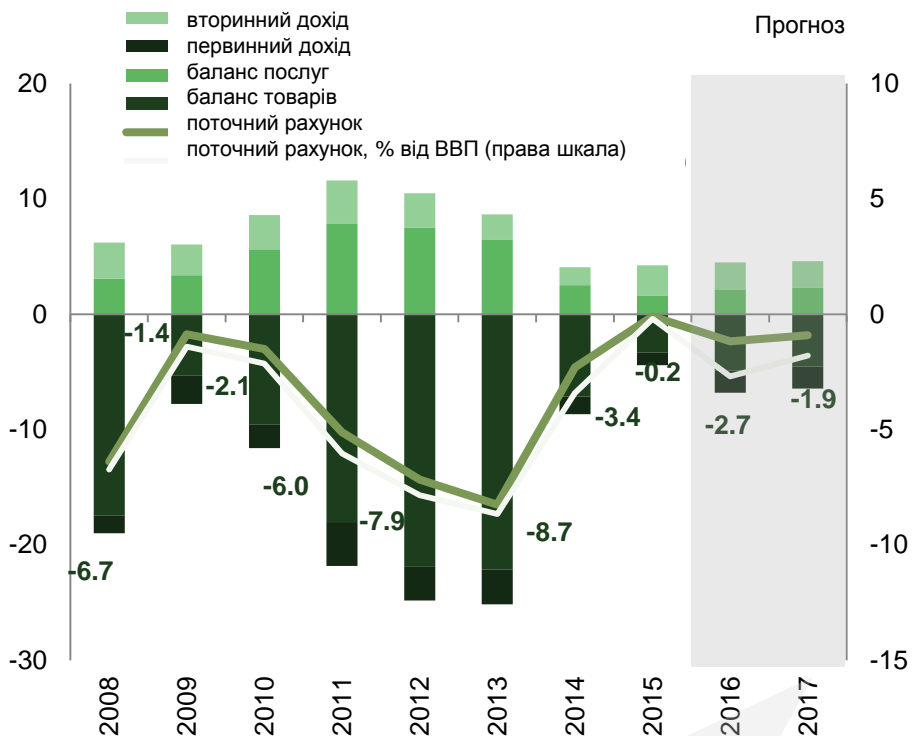
Стійке зниження інфляційного тиску, покращення інфляційних очікувань та стабільна ситуація на валютному ринку дозволили НБУ пом'якшити монетарну політику: 22 квітня 2016 року облікова ставка була знижена до 19%, 27 травня 2016 року – до 18%, а 24 червня – до 16,5%. Таке поступове пом'якшення монетарної політики відповідає інфляційним цілям на 2016 та 2017 роки.



# Платіжний баланс вирівняно, а відновлення золотовалютних резервів продовжується

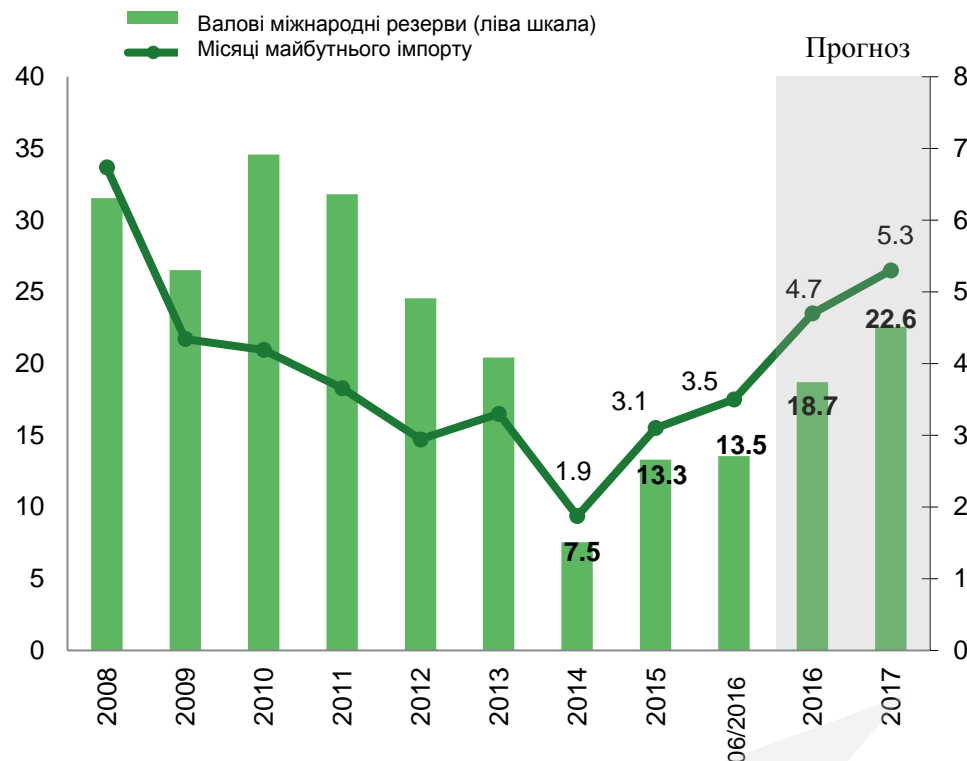


**Поточний рахунок (млрд дол. США)<sup>1)</sup>**



**Прогнозне значення** поточного рахунку платіжного балансу на 2017 рік - 1.8 дол. США

**Міжнародні резерви(млрд дол. США)<sup>1)</sup>**



**Цільове значення** міжнародних резервів на 2020 рік – 38,7 млрд. дол. США

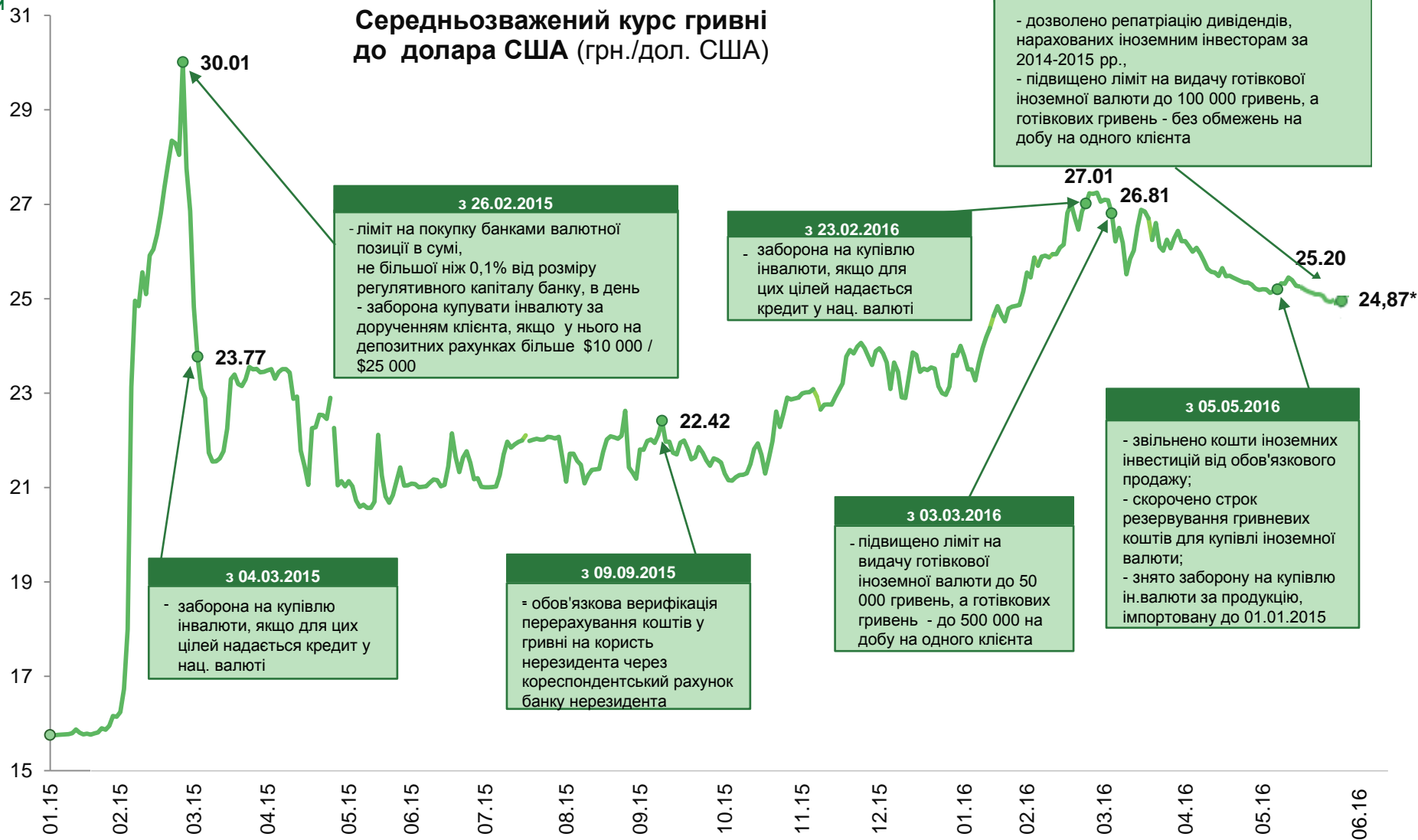
Девальвація гривні сприяла суттєвій корекції зовнішньоекономічних дисбалансів – зниженню дефіциту поточного рахунку в 2015. А завдяки відновленням програм фінансування МВФ, ЄС та Світового банку, очікується зростання ЗВР до 18,7 млрд. дол. США на кінець 2016 року та 22,6 млрд. дол. США на кінець 2017 року.



НАЦІОНАЛЬНИЙ  
БАНК  
УКРАЇНИ

# Вперше Україна функціонує в режимі плаваючого валютного курсу

Floating  
FX rate



Адміністративні заходи, що були застосовані протягом 2014-2015 рр., зупинили паніку на валютному ринку та виявилися ефективними в короткостроковій перспективі.

Збалансованість валютного ринку дозволила ініціювати поступову лібералізацію валютного регулювання

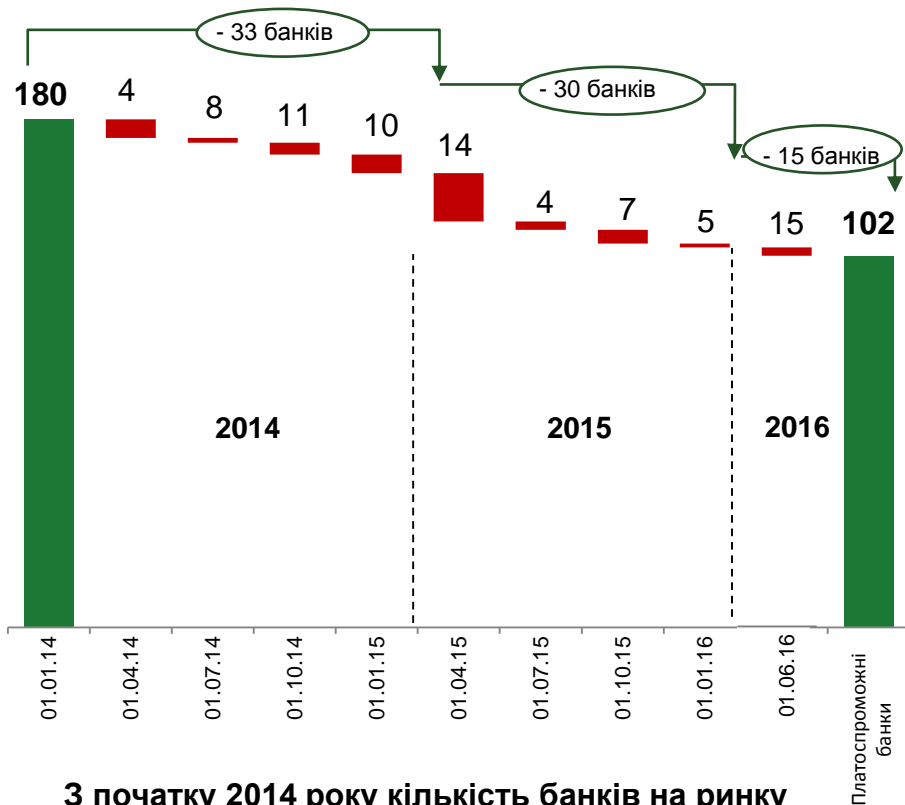


# Очищення фінансового сектору – один з основних кроків на шляху до стабільної та гнучкої фінансової системи



НАЦІОНАЛЬНИЙ  
БАНК  
УКРАЇНИ

## Зменшення кількості банків\*



З початку 2014 року кількість банків на ринку зменшилась на 80 банків\*

## З початку 2014 року:

- **Зміни у кількості банків\*:**  
80 банків виведено з ринку, в тому числі:  
4 – через непрозору структуру  
2 – самоліквідація за рішенням власників  
5 – Крим та зона АТО  
9 – через порушення законодавства в сфері фінмоніторингу  
48 – через порушення нормативів, у тому числі падіння рівня нормативів капіталу; решта – з інших причин (касові операції, незадовільна якість активів, тощо)
- Прийнято ЗУ №218 від 02.03.2015 (щодо відповідальності пов'язаних із банком осіб)
- 108 справ було передано до правоохоронних органів впродовж 2015-2016 рр.:  
89 звітів було направлено до органів боротьби з організованою злочинністю  
19 звітів про кримінальні порушення було передано до правоохоронних органів
- 0 власників банків, визнаних неплатоспроможними, засуджено

НБУ сподівається на подальшу консолідації малих банків на ринку

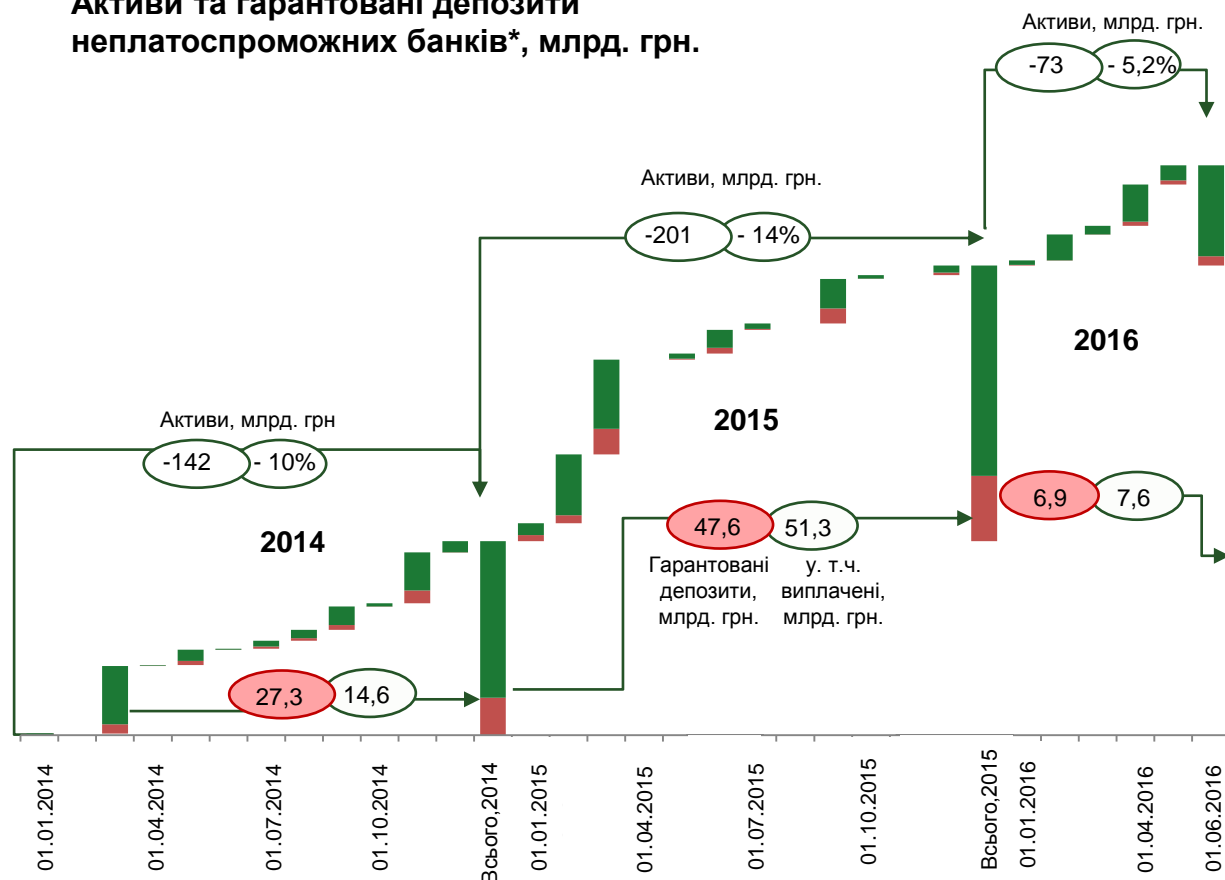
\*Зміни у кількості банків (станом на 29.06.2016), враховуючи виведення банків з ринку, а також створення «Вектор банк» в січні 2014, приєднання «Ренесанс банку» до «ПУМБ» в березні 2015, створення на базі виведених банків перехідних установ «Кристал банк» в грудні 2014 та «РВС» в липні 2015, викуп «Астра банк» інвесторами в вересні 2015, та ліквідація за рішенням власників банків «Фінанс банк» та «Інвестиційно-трастовий банк» в травні 2016.



# Ефективна система гарантування вкладів є важливою частиною процесу очистки фінансового сектору



## Активи та гарантовані депозити неплатоспроможних банків\*, млрд. грн.



Всього активи виведених банків становлять 416 млрд. грн.  
Загальна сума гарантованих депозитів – 81,8 млрд. грн.,  
з яких виплачено 73,5 млрд. грн.

- 416 млрд. грн активів виведених банків (29,6% загальних активів станом на 1 січня 2014)
- Вдосконалено процеси здійснення виплат вкладникам, здійснення тимчасової адміністрації та ліквідації банків (відповідно до останніх змін до Закону України «Про систему гарантування вкладів фізичних осіб»)
- 81,8 млрд. грн. гарантованих депозитів неплатоспроможних банків, з яких виплачено 73,5 млрд. грн.
- У ФГВФО створено Департамент консолідованого продажу та управління активами

Налагодження процесів реалізації активів неплатоспроможних банків є пріоритетною діяльністю Фонду гарантування вкладів фіз. особам.



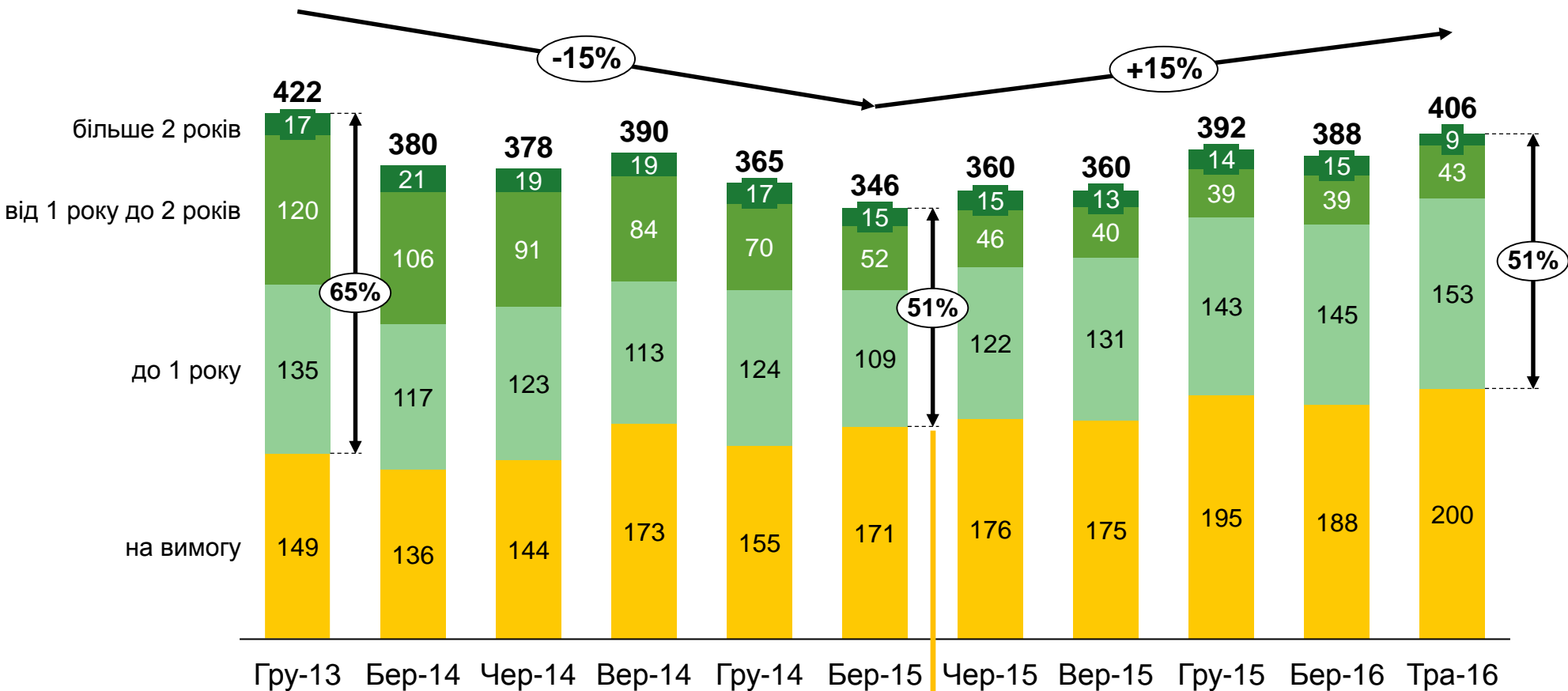


# 3 ІІ кварталу 2015 року депозити почали повертатись в банківську систему



A.15 C

Динаміка депозитів в національній валюті<sup>1)</sup>, млрд. грн



Впроваджено строковість депозитів

Строкові депозити в національній валюті вирости на 30 млрд. грн. з 01 квітня 2015 року

Впровадження заборони дострокового зняття строкових депозитів в травні 2015 р. підвищило фінансову стабільність комерційних банків та пройшло без суттєвих коливань на ринку

1) На кінець періоду



НАЦІОНАЛЬНИЙ  
БАНК  
УКРАЇНИ

## Банківська система пройшла «ідеальний шторм», що дозволило розпочати її перезавантаження

	01.01.2014	01.01.2015	01.01.2016	01.06.2016
<b>Кількість банків на ринку</b>	180	147 ↓	117 ↓	102* ↓
<b>Розкриття власників банків (% активів банківського сектору)</b>	n/a	n/a	98% ↑	98,7% ↑
<b>Концентрація в банк. секторі (індекс ННІ)</b>	517	564 ↑	793 ↑	829 ↑
<b>Рівень проблемної заборгованості</b>	13,3%	19,0% ↑	28,2% ↑	27**% ↓
<b>Рівень готівки в економіці (M0/ВВП)</b>	16,2%	18,1% ↑	14,6% ↓	13,1%** ↓

\* станом на 29.06.2016 року

\*\* частка кредитів 4-5 категорій у портфелях банків зросла із 27% (заявлених банками) до 36% після аналізу якості активів, та до очікуваних 53% за результатами стрес-тесту.

\*\*\* дані на 30.03.2016

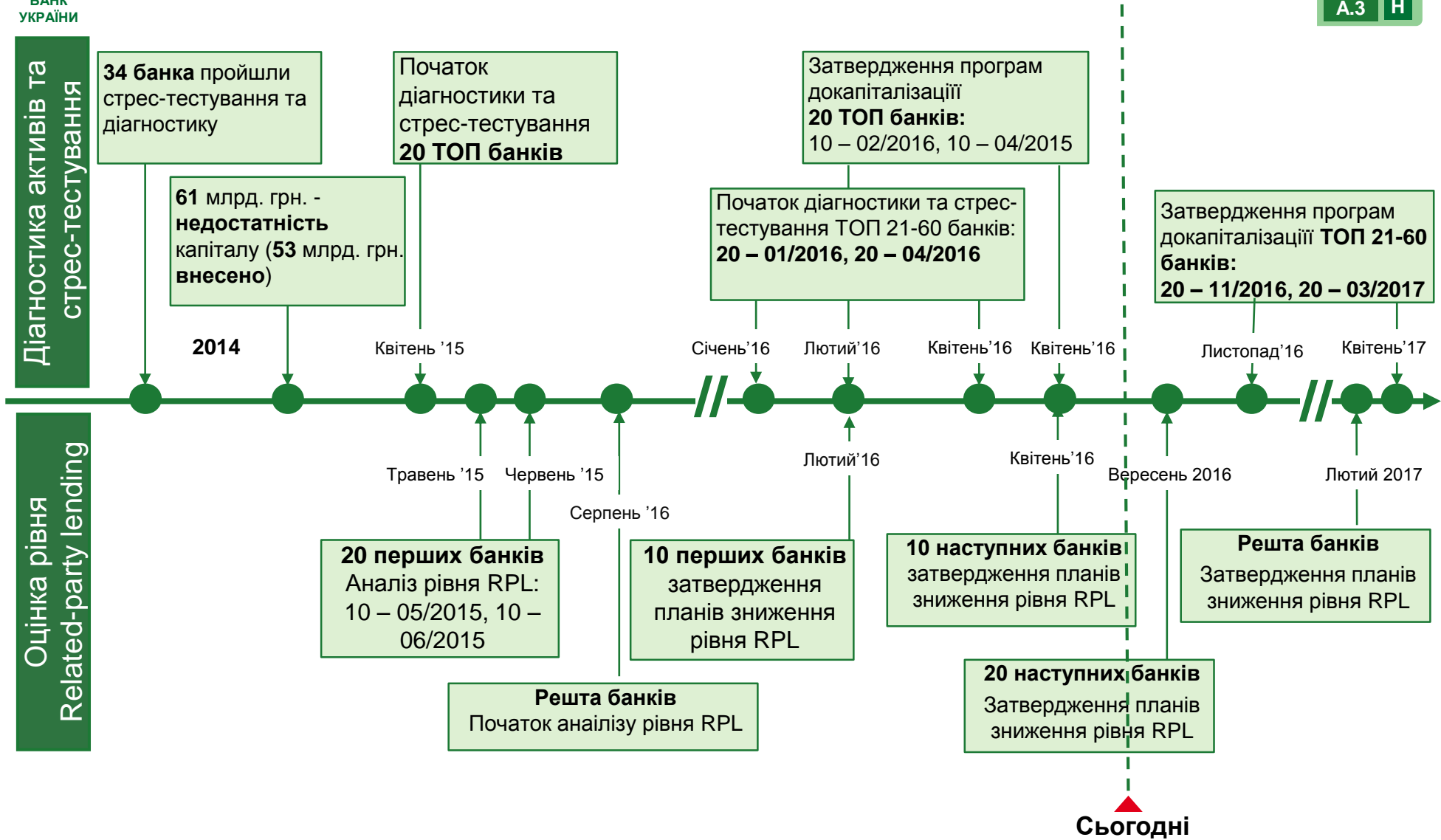


# Основний крок на шляху забезпечення фін. стабільності - оцінка реального стану фін. системи



НАЦІОНАЛЬНИЙ  
БАНК  
УКРАЇНИ

A.3 Н



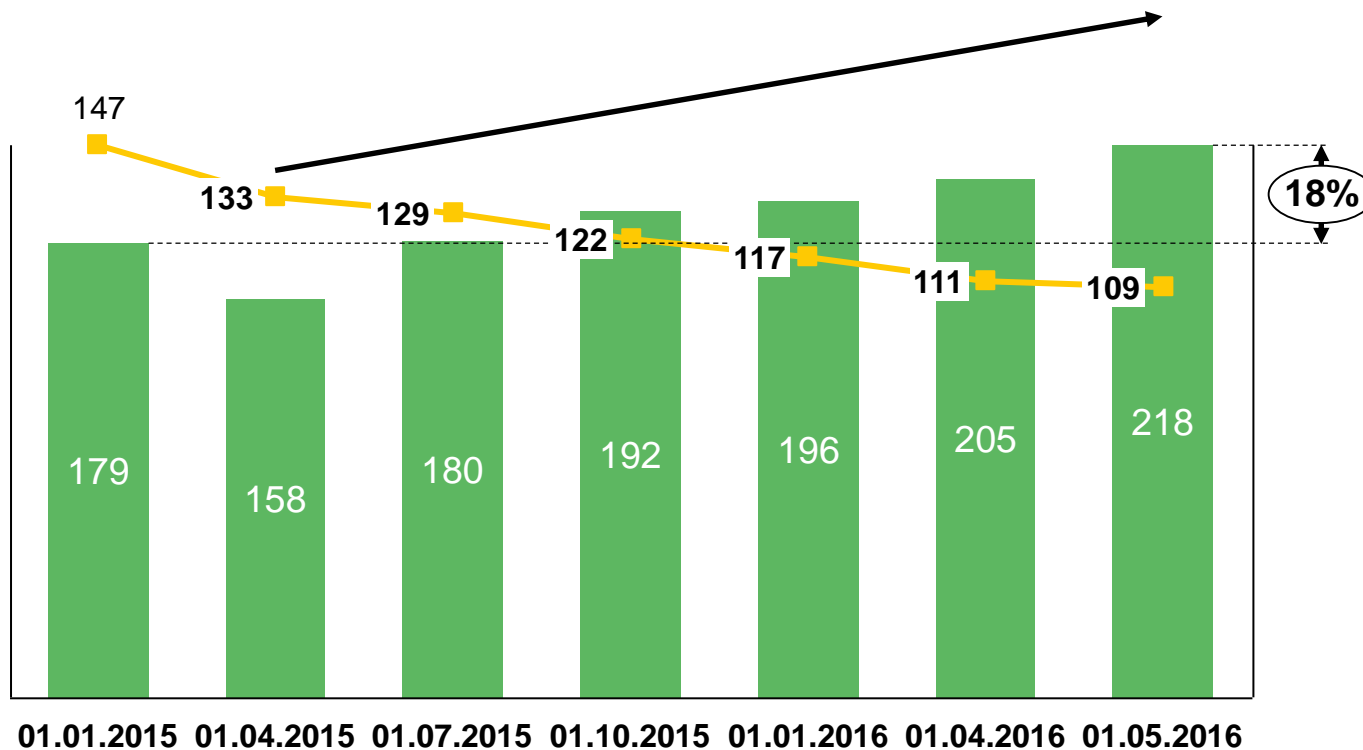
Новітня методика діагностики, стрес-тестування та оцінки рівня пов'язаних осіб дозволила оцінити реальний стан банківської системи та передбачити ризики погіршення стану активів банків



# Капіталізація банківської системи зростає, незважаючи на виведення банків з ринку



Розмір уставного капіталу та кількість платоспроможних банків, млрд. грн.



— Кількість платоспроможних банків  
 ■ Уставний капітал

- Протягом 2014-2015 року було проведено серію стрес-тестів найбільших банків України
- Відповідно до результатів стрес-тестування уставний капітал ТОП-20 найбільших банків було збільшено на **98,6 млрд. грн.**
- На фоні виведення банків з ринку зростання загального капіталу склало **39 млрд. грн. (18%)**
- Мінімальний статутний капітал для новоствореного банку було встановлено на рівні **500 млн. грн.**
- Для діючих банків розроблено **графік приведення капіталу до мінімального рівня**

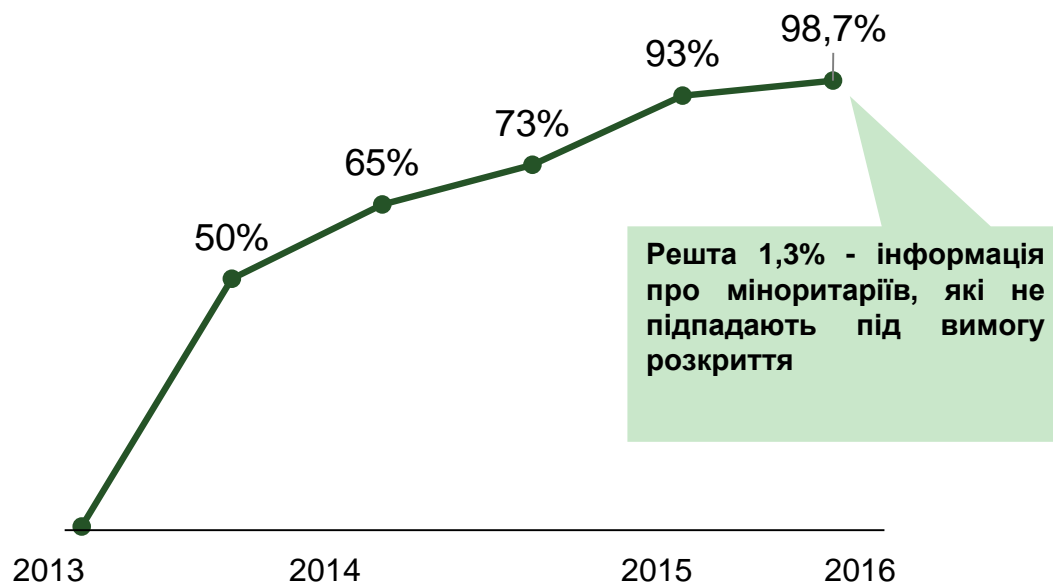
Очікується подальше зростання капіталів банків, що є одним з основних складових забезпечення фінансової стабільності банківської системи



# НБУ може оголосити, що банківський сектор є повністю прозорим – нам відомі усі кінцеві власники банків



«Індекс прозорості» банківської системи за активами  
(відповідно до наявної інформації про власників банків)



Розкриття структури власності банків за кількістю банків  
(станом на 30.06.2016)



Кількісний показник банків, які знаходяться на завершальній стадії приведення структури власності у відповідність до вимог щодо прозорості, великий, однак їх активи займають незначну частку в банківській системі





# За процесом розкриття та затвердження акціонерів банків стояла величезна робота з банками



## Станом на 30.06.2016 структури таких банків приведені у відповідність до вимог щодо прозорості



## Погоджені власники оформлюють право власності



Потребують доопрацювання.  
Проходить погодження власників

Виведені з ринку у зв'язку з непрозорою  
структурою власності



Власники повинні розуміти, що за доведення фінансової установи до неплатоспроможності будуть нести відповідальність саме вони, а не "футбольна команда" номінальних акціонерів



# Впровадження оцінки на основі ризику є складовою комплексного підходу з побудови нової системи фінансового моніторингу



- *Чіткі умови відповідності операції*

- *Моніторинг операції на основі встановлених індикаторів*

- *Щоденний аналіз операцій*
- *Колегіальне прийняття рішень*

- *Передача даних щодо «схемних» операцій*

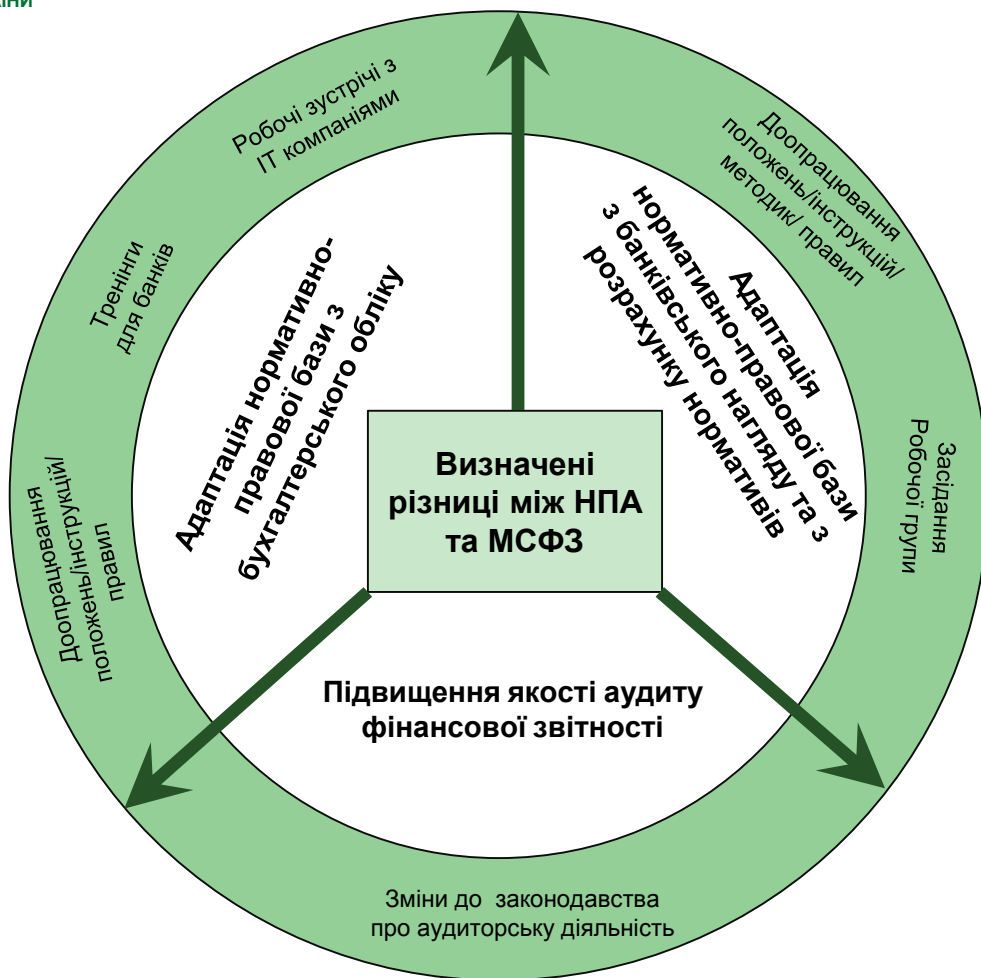
Інституційна спроможність НБУ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Визначений перелік ознак <b>ризикової діяльності</b></li> <li>• Запроваджено спрощеної процедури виведення банків з ринку</li> </ul>
Трансформація внутрішніх процесів	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Розроблено концепцію <b>ризик-орієнтованого</b> підходу</li> <li>• Запровадження нових процедур <b>щоденного аналізу операцій</b></li> <li>• Зміна <b>процедури прийняття рішень</b>: від одноособового до колегіального</li> </ul>
Співпраця з комерційними банками	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Покращення процедур <b>здійснення банками фінансового моніторингу</b></li> </ul>
Співпраця НБУ з правоохоронними органами	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Координація дій між МВС, НАБУ, ДСФМ</li> <li>• Налагоджена співпраця з питань регулювання і нагляду за небанківськими фінансовими установами</li> </ul>

- Ухвалено рішення про відкликання банківських ліцензій та **ліквідацію 3-х банків**
- Зменшено частку відмов НБУ у виконанні валютних операцій з **9,37% (12/2015) до 0,65% (03/2016)**.

За рахунок підвищення ефективності аналізу, що здійснюється банками, та використання банками свого права відмови у проведенні фінансової операції, скорочено частку «схемних» операцій з перерахування коштів за межі України.



# Перехід на МСФЗ є важливим фактором для доступу банків до ринків капіталів



1

## Перехід на МСФЗ розпочато в 1998 році

- Були впроваджені **основні принципи МСФЗ**, такі як: принцип нарахування, принцип безперервності діяльності, принцип превалювання економічної суті над юридичною формою та ін

2

## Банки України з 1 січня 2012 року складають звітність відповідно до МСФЗ

- Банки зобов'язані** складати, подавати та оприлюднювати звітність згідно з МСФЗ
- Для складання фінансової звітності відповідно до МСФЗ банки використовують **метод трансформації**

3

## З 1 грудня 2015 року НБУ запровадив МСФЗ в бухгалтерському обліку

- Для забезпечення прозорості діяльності комерційних банків шляхом підвищення прозорості їх фінансової звітності
- Станом на 30 червня 2016 р. **100% банків** формує звітність за МСФЗ

НБУ розпочинає проект про переходу до IFRS 9 до 2018 року.

Підвищення прозорості та зрозумілості фінансової звітності дозволить забезпечити якісне управління ризиками фінансових установ та прийняття ефективних рішень для збереження фінансової стабільності.



# Нове положення про оцінку кредитного ризику базується на підходах Базеля



## Основні ініціативи



## Очікувані результати

### Відповідність підходам Базель

- Запровадження нового Положення наблизить використовувану банками методологію оцінки кредитного ризику до підходів Базеля

### Закриття наявних лазівок

- Нове Положення враховує накопичений НБУ досвід перевірок банків та унеможливить використання банками існуючої практики зловживань (loopholes)

### Накопичення знань

- Запровадження нового Положення стимулюватиме банки до накопичення власної статистики для подальшого застосування просунутих підходів Базеля

Нове Положення про оцінку кредитного ризику буде обов'язковим до застосування банками з 01 вересня 2016р.



# Впровадження проекту з імплементації Basel Core Principles - ключовий напрямок трансформації банківського нагляду



У фазі проведення самооцінки аналіз Базельських принципів здійснюється за 231 обов'язковим та 16 додатковими критеріями оцінки





# 3 2014 року вже були прийняті важливі законопроекти задля розвитку фінансового сектору України

НАЦІОНАЛЬНИЙ  
БАНК  
УКРАЇНИ

## Банківський та фінансовий сектор в цілому



1586 від  
04.07.2014

Збільшення вимог до капіталу банків до 500 млн. грн., а також особливості виведення з ринку банків



218 від  
02.03.2015

Заходи, щодо посилення відповідальності пов'язаних із банком осіб



1702  
від 14.10.2014

Щодо посилення внутрішнього фінансового моніторингу фін. установ



541, 542  
від 18.06.15  
інституційна спроможність та фін. незалежність НБУ



1587 від  
04.07.2014

Щодо визначення особливостей корпоративного управління в банках



321 від  
09.04.2015

Зміни до Податкового кодексу України щодо оподаткування операцій з прощення боргу



701  
від 17.09.2015

щодо реструктуризації державного та гарантованого державою боргу та його часткового списання



629  
від 16.07.15  
Розвиток інституційної спроможності ФГВФО



78 від  
28.12.2014

Затвердження заходів, спрямованих на сприяння капіталізації та реструктуризації банків



424  
від 14.05.15

щодо строкових депозитів – забезпечення сталої та прогнозованої ресурсної бази



913-VIII  
від 24.12.2015

Про заходи, спрямовані на сприяння капіталізації та реструктуризації банків

## Захист прав інвесторів



289  
від 07.04.15

Щодо захисту прав інвесторів



2506а, 2507а  
(на підписі)

Приватні виконавці



3555  
(на підписі)

Щодо реструктуризації фінансової заборгованості підприємств

✓ - нещодавно прийняті законопроекти

Прийняті законопроекти - основний крок до вирішення проблем минулого фінансового сектору України

# Протягом 2014-2016рр. відбулися позитивні зміни в основних показниках розвитку економіки та банківської системи

## +1.1%

ВВП у 2016 р.  
(прогноз),  
+0.1% у I кв. 2016 р.

## +98.6

млрд. грн. нового  
капіталу надійшло  
до ТОП-20 банків

## 0.2

млрд. дол. США становив  
дефіцит поточного рахунку  
платіжного балансу в 2015 р.

## 7.5%

споживча інфляція за  
рік (травень 2015-16р.)

## 80

банків виведено  
з ринку (-44%)

## +6.0

млрд. дол. США (+80%)  
додано до міжнародних  
резервів з початку 2015 р.

## 16.5%

облікова ставка  
НБУ з  
24.06.2016

## 98.7%

«індекс прозорості»  
банківської системи за  
активами

## +30

млрд. грн надійшло до банків  
на строкові депозити у нац.  
валюті з квітня 2015 р.

Це лише перші результати роботи над стабілізацією макроекономічної та фінансової ситуації в країні, що надалі слугуватиме фундаментом впевненого економічного зростання



НАЦІОНАЛЬНИЙ  
БАНК  
УКРАЇНИ

# Нам вдалося досягнути не всіх запланованих у 2014-2015 роках задач

## А. Забезпечення фінансової стабільності фінансового сектору

- Очищення системи від проблемних активів банків рухається повільно, проблему з проблемною заборгованістю не вирішено  
Відсутність комплексної програми та координації
- Проблема реструктуризації валютних кредитів не вирішена, мораторій на відчуження майна не знято  
Затримка прийняття закону ВРУ (4004-д)
- Не посилено захист прав кредиторів  
Затримка прийняття закону ВРУ (№4529)
- Відсутній спрощений порядок для консолідації банків. Кількість працюючих банків знижується в наслідок виходу банків з ринку, а не за рахунок їх об'єднання  
Затримка у розробці та поданні закону до ВРУ
- Не забезпечено створення джерел довгострокового ресурсу (запровадження накопичувальної системи загальнообов'язкового державного пенсійного страхування) та поштовху для розвитку фондового ринку  
Затримка прийняття законів ВРУ (№1797-1, №2767)
- Очищення фінансового сектору в частині небанківських фінансових установ не розпочато  
Затримка прийняття законів ВРУ (№2413а, 2414а)

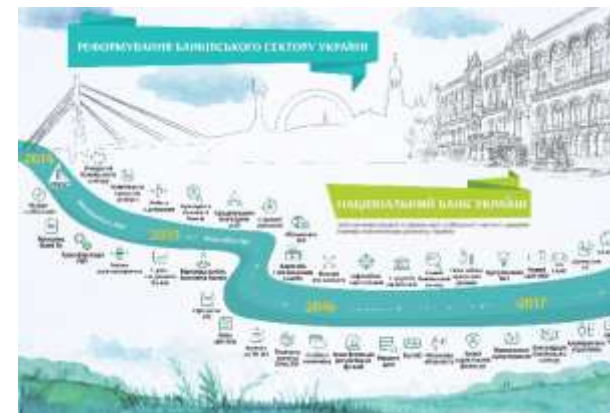
## В. Розбудова інституційної спроможності регуляторів

- Не сформована Рада Національного банку України  
Відповідальні інститути не надали представників
- Не запущено процес консолідації регулювання фінансових ринків (SPLIT)  
Затримка прийняття законів ВРУ (№2413а, 2414а)

НБУ працює над досягненням цих завдань у 2016 року



НАЦІОНАЛЬНИЙ  
БАНК  
УКРАЇНИ



## Розділ 2

# Пріоритетні задачі на 2016-2017 рр.

### 2016-2017:

- Інфляційне таргетування
- Валютна лібералізація
- Новий нагляд
- Консолідація банків
- Нові наглядові принципи
- Безготівкова економіка
- Платіжна система ПРОСТІР
- Відновлення кредитування та вирішення питання з непродуктивними кредитами
- Фінансова грамотність
- Корпоративне управління
- Розділення регуляторних обов'язків
- Запровадження стратегії державних банків



НБУ розпочав запровадження монетарного режиму **інфляційного таргетування в 2015 році**. Це регулювання встановлене в середньостроковій перспективі (3-5 років) та передбачає поступове зниження показника інфляції **з 12% до 5% в 2020 році**. Таргетування підтримуватиме споживацьку спроможність національної валюти.

Наша мета – перейти від валютної цілі до інфляційної цілі, де ключовим інструментом є облікова ставка НБУ



НАЦІОНАЛЬНИЙ  
БАНК  
УКРАЇНИ

# Лібералізація має проходити поетапно, міжнародний досвід свідчить про необхідність дотримання послідовності



A.2 E

ПРИНЦИПИ ПРІОРИТИЗАЦІЇ ЕТАПІВ ВАЛЮТНОЇ ЛІБЕРАЛІЗАЦІЇ:



**СПОЧАТКУ** ЛІБЕРАЛІЗАЦІЯ  
ПОТОЧНОГО РАХУНКУ

**ПОТІМ** ЛІБЕРАЛІЗАЦІЯ  
ОПЕРАЦІЙ З КАПІТАЛОМ



**СПОЧАТКУ** ЛІБЕРАЛІЗАЦІЯ  
ПРИТОКУ КАПІТАЛУ

**ПОТІМ** ЛІБЕРАЛІЗАЦІЯ  
ВІДТОКУ КАПІТАЛУ



**СПОЧАТКУ** ЛІБЕРАЛІЗАЦІЯ  
ДОВГОСТРОКОВИХ ПОТОКІВ

**ПОТІМ** СКАСУВАННЯ ОБМЕЖЕНЬ  
ДЛЯ КОРОТКОСТРОКОВОГО КАПІТАЛУ



**СПОЧАТКУ** СПРОЩЕННЯ  
ОПЕРАЦІЙ ДЛЯ БІЗНЕСУ

**ПОТІМ** СКАСУВАННЯ  
ОБМЕЖЕНЬ ДЛЯ НАСЕЛЕННЯ



- Від надзвичайно складного валютного регулювання до відсутності обмежень та вільних потоків капіталу відповідно до Директиви ЄС 88/361

Прогрес від одного Етапу до іншого базуватиметься на виконанні певної кількості ключових показників





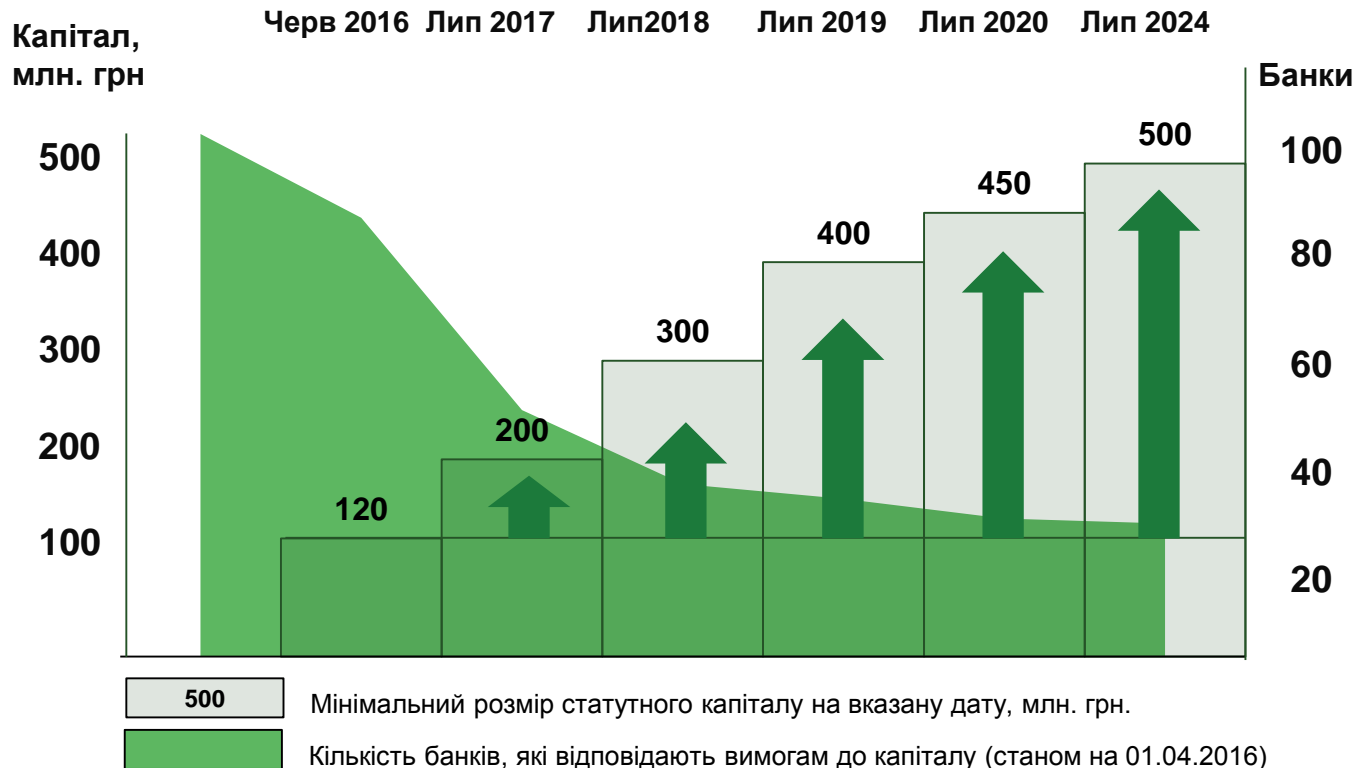
НАЦІОНАЛЬНИЙ  
БАНК  
УКРАЇНИ

# Консолідація банківської системи через злиття та поглинання вимагає спрощення процесу



A.6/3 E

## Вимоги до капіталу та кількість банків, які їх дотримуються



- **Запровадження вимоги щодо поступового збільшення обсягів статутного капіталу підвищить актуальність злиття та поглинання як альтернативи рекапіталізації акціонерами**
- Спрощений процес поглинання створить можливість включення незалежних банків

Міжнародний досвід зрозумілий: компактний, стійкий банківський сектор більш здатний відновити кредитування реальної економіки



# Відновлення кредитування вимагає приділення уваги як до попиту, так і до пропозиції



Наявні елементи



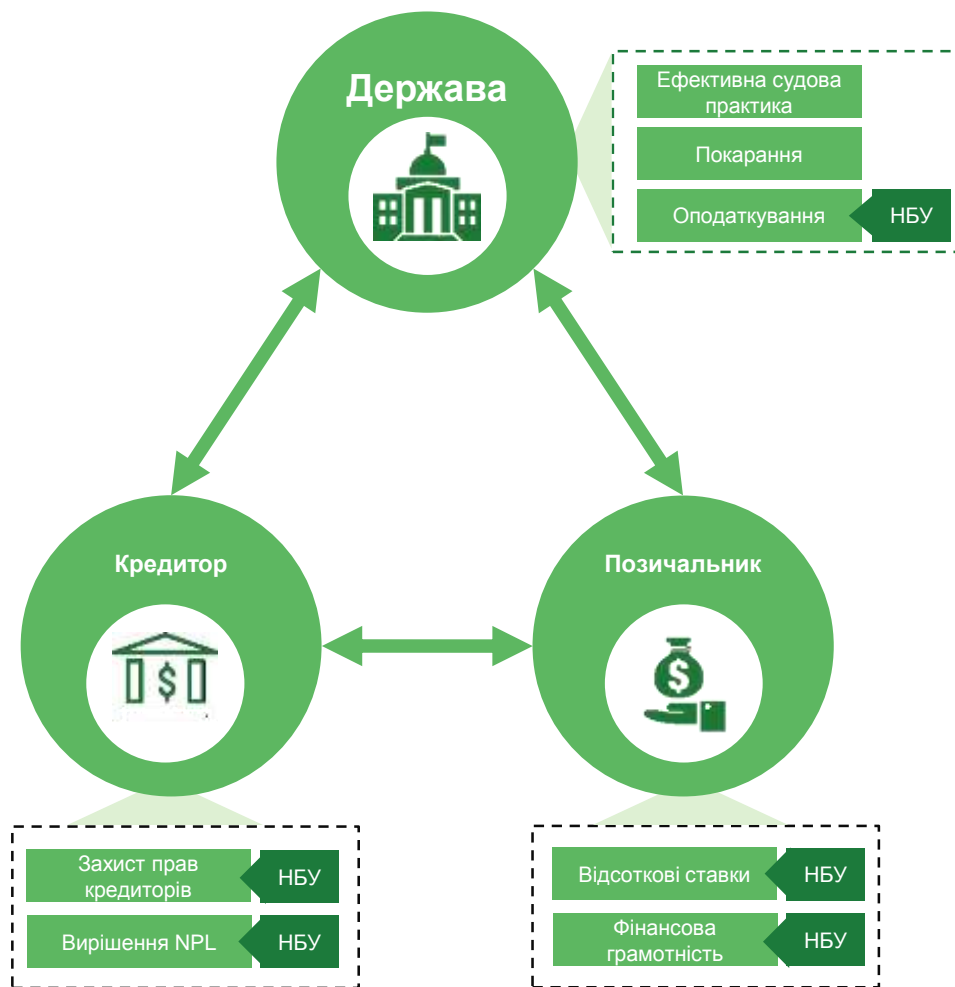
Потребують додаткового розвитку

НБУ зосередить свою увагу на усіх факторах, що сприятимуть економічному зростанню



НАЦІОНАЛЬНИЙ  
БАНК  
УКРАЇНИ

# Відновлення кредитування: робота з проблемними кредитами та захист кредиторів є основними елементами



## Пріоритетні дії

<b>Держава</b>	Оподаткування	<ul style="list-style-type: none"> <li>Робота з проблемами оподаткування під час роботи з NPL</li> </ul>
<b>Кредитор</b>	Захист прав кредиторів	<ul style="list-style-type: none"> <li>Вирішення проблем із анулюванням кредитних договорів</li> <li>Перегляд процедури банкрутства</li> </ul>
	Вирішення негативно класифікованих кредитів	<ul style="list-style-type: none"> <li>Розкриття та прозорість питань з NPLs</li> <li>Розвиток ринку для безнадійного боргу</li> <li>Робота з проблемами валютних кредитів</li> </ul>
<b>Позичальник</b>	Відсоткові ставки	<ul style="list-style-type: none"> <li>Реалізація нової монетарної політики (інфляційне таргетування)</li> </ul>
	Фінансова грамотність	<ul style="list-style-type: none"> <li>Створення культури управління особистими фінансами</li> </ul>

Наші зусилля в 2016 році створять умови, необхідні для відновлення кредитування фізичних осіб та корпорацій

## Корпоративне управління

- незалежність наглядових рад
- відповідальність за досягнутий результат



## Взаємодія з Мінфіном

- посилення відповідних підрозділів в Мінфіні
- укладення угод про взаємодію між Мінфіном та банками

## Розподіл державних банків на групи

- розподіл державних банків на системоутворюючі (Ощадбанк та Укрексімбанк) та несистемоутворюючі
- вихід з капіталу несистемоутворюючих банків



## Продаж частки

- продаж не менше 20% акцій системоутворюючих державних банків (кваліфікованим міжнародним інвесторам або МФО)



ПРІОРИТЕТИ  
СТРАТЕГІЇ  
РЕФОРМУВАННЯ  
ДЕРЖАВНОГО  
БАНКІВСЬКОГО  
СЕКТОРУ



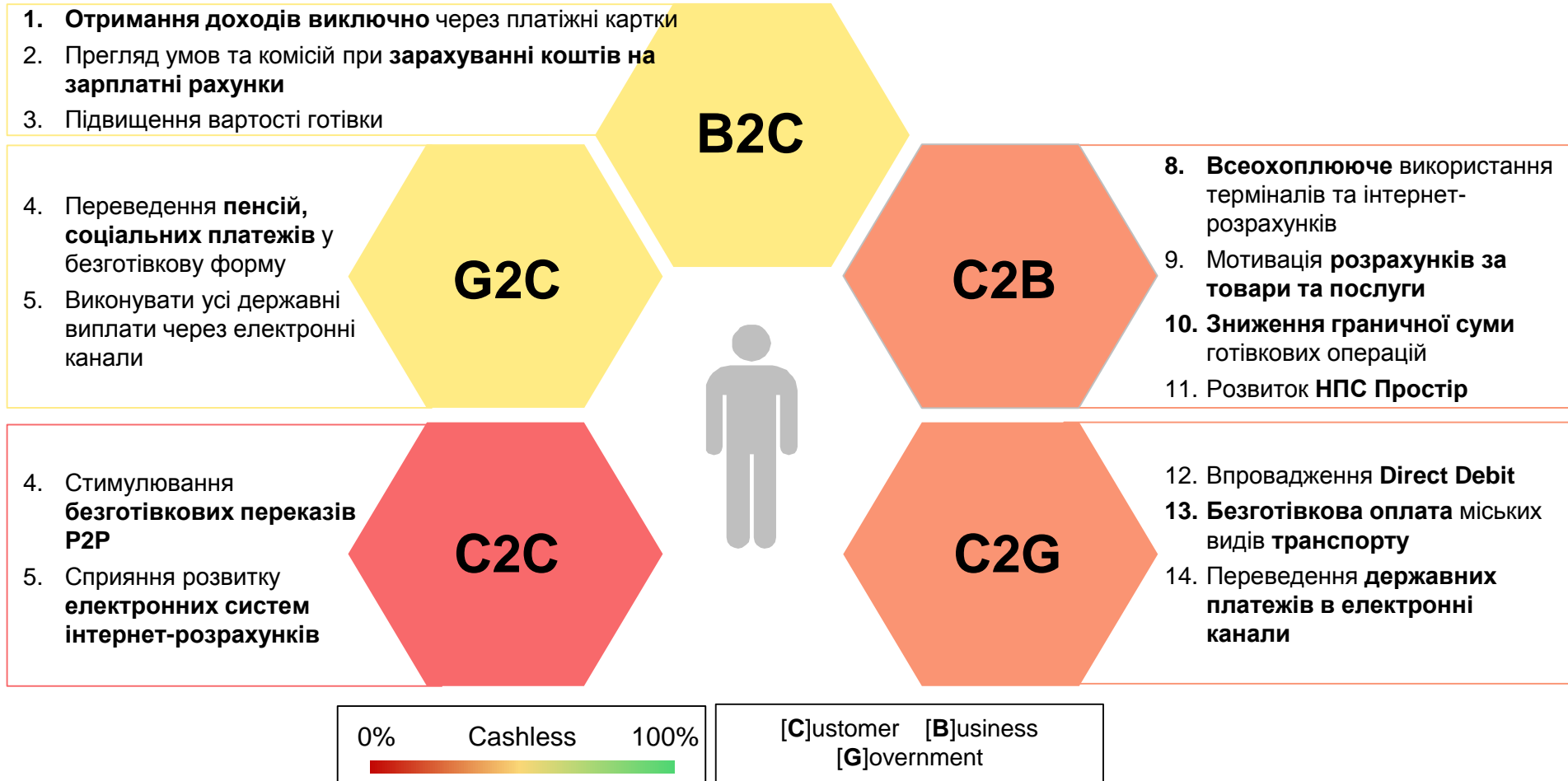
## Стратегічні цілі

- визначення стратегічних цілей для системоутворюючих державних банків з метою досягнення найвищої комерційної ефективності

Визначення пріоритетних напрямків діяльності державних банків та покращення принципів їх корпоративного управління забезпечать комерційний успіх державних банків та ефективне управління ними



Успішне запровадження проекту залежить від гармонійного поєднання усіх елементів системи



Реалізація зазначених ініціатив впливає на 80% грошових потоків, де на сьогодні використовується готівка





НАЦІОНАЛЬНИЙ  
БАНК  
УКРАЇНИ

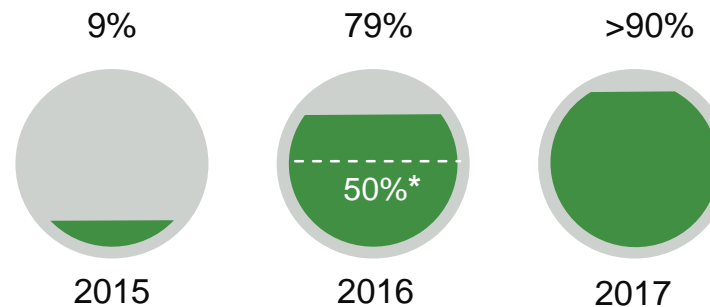
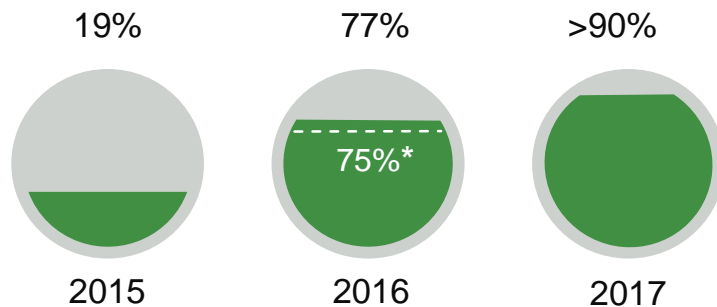
# Подальший розвиток національної платіжної системи ПРОСТІР – стратегічний пріоритет України



A.9 D

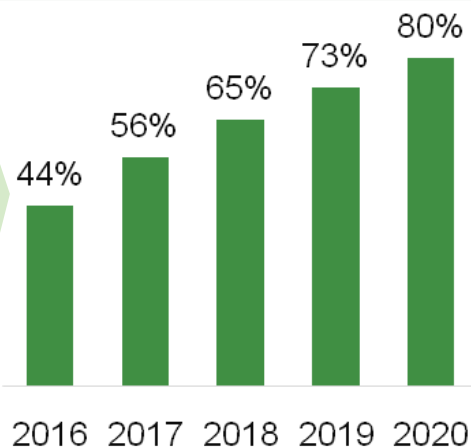
## Обслуговування карток PROSTIR cards банкоматами

## Обслуговування карток PROSTIR в мережах торгівлі та послуг

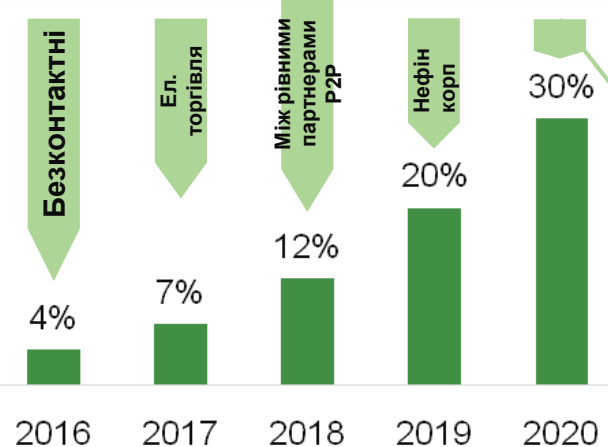


## Збільшення частки банків-учасників PROSTIR

Топ 6 українських банків – учасників PROSTIR



## Збільшення частки карток PROSTIR на ринку



- Загальний вплив технологій, запроваджених з 2016-2019
- Просування PROSTIR на ринок та збільшення постійних клієнтів
- Покращення цінової політики та приведення банківських комісій до обґрунтованого рівня
- Взаємодія з міжнародними платіжними системами

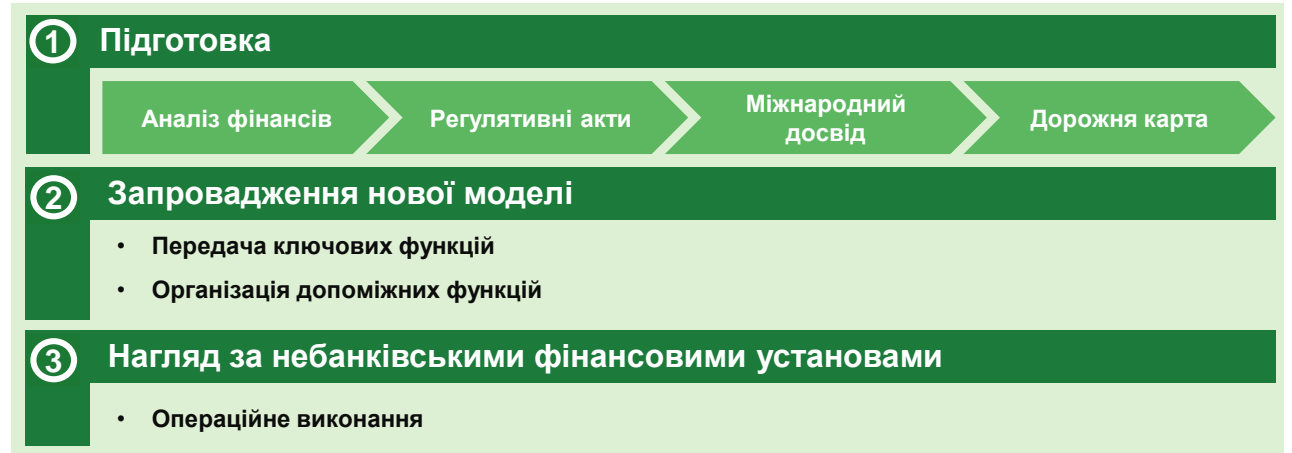
Комерційні банки, що приєднуються до PROSTIR, розширяють мережу користування та збільшують кількість карток в на українському платіжному ринку

\* - відсоток банкоматів та POS-терміналів, які приймають картки PROSTIR



**Потреби в створенні процесів**

Ліцензування	Кінцевий власник
Регулювання	Протидія відмиванню коштів
Очищення	Пов'язані сторони



Розширення функцій регулятора залежить від прийняття законів (2413а, 2414а) Верховною Радою

1) Національна комісія з державного регулювання ринку фінансових послуг (Нацкомфінпослуг)  
2) Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку



# На меті розвитку ринку капіталу є побудова стійких та ефективних ринків

А.19 С



Наша мета – розробити та зміцнити ринки капіталу як альтернативне, стійке джерело фінансування, що покращує потік кредитів до корпорацій та фізичних осіб.



# Покращення корпоративного управління є невід'ємною частиною нагляду за фінансовим ринком

1

## Вивчення стандартів та провідної практики

- Визначення сфери дії корпоративного управління в банках
- Визначення пріоритетності запровадження стандартів

2

## Аналіз прогалин та змін в чинних нормах

- Координація результатів аналізу прогалин з іншими регуляторними органами
- Складання проектів змін до чинних норм
- Розробка внутрішніх процедур

3

## Запровадження норм корпоративного управління

- Підтримка банків під час запровадження корпоративного управління
- Застосування обґрунтованих критеріїв для заохочення корпоративного управління в банках

4

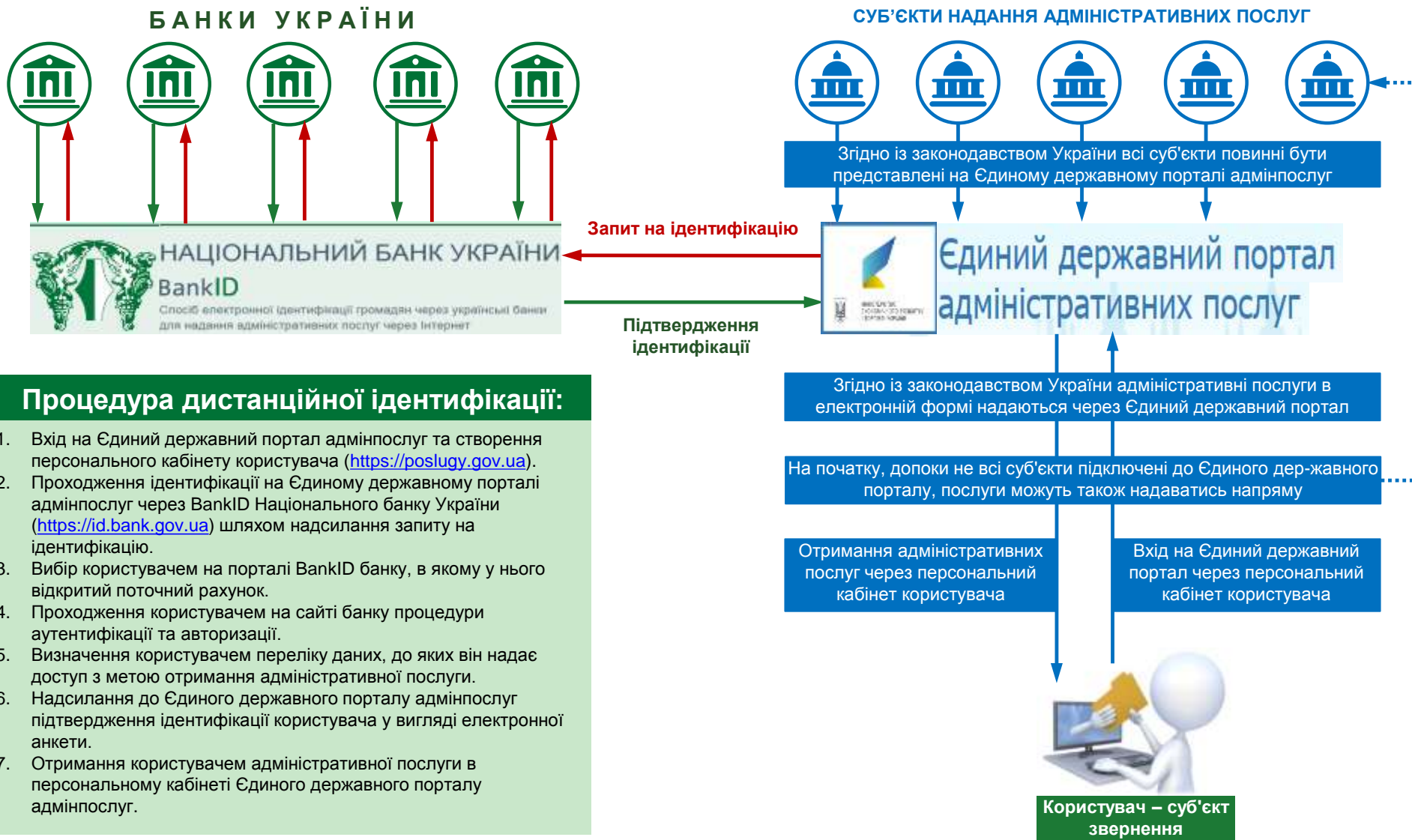
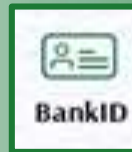
## Аналіз та моніторинг

- Розробка та запровадження методології моніторингу
- Обмін інформацією між регуляторними органами
- Покращення нормативно-правових актів та процедур

Чіткий аналіз та відповідність Базелю II, Директивам ЕВА та ЄС, координація між регуляторами та співпраця з банками (незалежні директори і т.п.) – є ключем до успіху в досягненні цієї цілі



# В рамках реалізації проекту була розроблена цільова модель дистанційної ідентифікації BankID



В центрі уваги цільової системи BankID – зручність користувачів



# Система BankID має подальші перспективи розвитку та використання



C.13/2 D



## Передумови

- Закон України “Про адміністративні послуги”
- Постанова КМУ “Про затвердження Порядку ведення Єдиного державного порталу адміністративних послуг”
- Проект Положення про Єдину національну систему електронної дистанційної ідентифікації фізичних і юридичних осіб BankID НБУ

- Внесення змін до банківського законодавства та законодавства з фінансового моніторингу

- Внесення змін до Господарського кодексу України, банківського законодавства

## Ініціатори

- Кабінет Міністрів України,
- суб'єкти надання адміністративних послуг,
- Національний банк України,
- банки України

- Банки України,
- Національний банк України

- Підприємства України,
- банки України,
- Національний банк України

Подальший розвиток системи BankID потребує внесення необхідних змін до законодавчих та нормативно-правових актів і залежить від ініціативності банків та суб'єктів господарювання





НАЦІОНАЛЬНИЙ  
БАНК  
УКРАЇНИ

# Ключовим аспектом реформи фінансового ринку України всебічна адаптація усіх його сегментів до правил ЄС



За Угодою про асоціацію  
Україна має імплементувати  
**58 актів ЄС**  
у фінансовому секторі  
(15% від загальної кількості  
актів для України)

**Сфери імплементції актів  
ЄС у фінсекторі:**  
банківська сфера, страхування  
цінні папери, ринкова  
інфраструктура  
платежі, вільний рух капіталу,  
запобігання відмиванню  
грошей



Повна та всебічна імплементція  
актів ЄС є передумовою **режиму  
внутрішнього ринку з ЄС**

Механізм **транспонування  
актів ЄС** до фінансового  
права України передбачає  
розробку та схвалення **планів-  
графіків** імплементції кожного  
акту





Україна отримає режим внутрішнього ринку з ЄС у фінансовому секторі лише після **ПОВНОГО  
ВИКОНАННЯ** вимог з імплементції актів ЄС







# Понад 20 законопроектів, необхідні для подальшого розвитку, очікують на прийняття парламентом

Банківський сектор	Ринки капіталів	Небанківський сектор	Інституціональне будівництво
 <p><b>4529</b> щодо стимулювання кредитування</p>  <p><b>2460а</b> доступ до податкових реєстрів</p>  <p><b>2430а</b> фінмоніторинг PEP</p>  <p><b>3660</b> третейські суди</p>  <p><b>4188</b> про інститут довірчої власності</p>  <p><b>3132</b> удосконалення процедур банкрутства</p>  <p><b>4496</b> усунення бар'єрів для експорту послуг</p>  <p><b>4004-d</b> реструктуризація іпотечних валютних кредитів фіз. осіб</p>	 <p><b>2302а-д</b> підвищення рівня корп. управління (сквіз-аут )</p>  <p><b>0956</b> корпоративні облигації та збори бондхолдерів</p>  <p><b>3498, 3499, 3500, 3516</b> про регульовані ринки та деривативи <i>(1 чит.)</i></p>  <p><b>4470</b> про корпоративні договори</p>	 <p><b>1797-1</b> про страхування <i>(1 чит.)</i></p>  <p><b>1800</b> про ломбарди</p>  <p><b>4608</b> пенсійна реформа</p>  <p>про агростраховання</p>  <p>про ініціювання банкрутства фін. установ</p>  <p><b>3551</b> про автостраховання</p>	 <p><b>2413а, 2414а</b> консолідація регулювання ринку фінпослуг</p>  <p><b>3739</b> ліцензування небанк.фін. установ НКФП <i>(1 чит.)</i></p>  <p><b>3153</b> скасування мораторію на перевірки НКЦПФР</p>

## Нові законопроекти у розробці

 <p>щодо спрощення процедури приєднання банків</p>  <p>корпор. управління в держ. банках</p>	 <p>про Фінансового Омбудсмена</p>  <p>інституційна спроможність НКЦПФР</p>
--	---

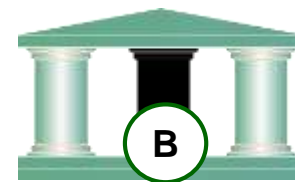
## Захист прав споживачів

 <p><b>2287а-1</b> отримання з/п в банку на вибір робітника</p>  <p><b>0959</b> Заборона фін. пірамід</p>	 <p><b>2455</b> споживче кредитування <i>(1 читання)</i></p>  <p><b>2456-д</b> система захисту прав споживачів <i>(1 читання)</i></p>
---	---

31 березня 2016 року 8 пріоритетних законопроектів пройшли I читання на пленарному засіданні ВРУ. 2 та 14 червня законопроекти про приватних виконавців та фін. реструктуризацію були прийняті в цілому. Решта законопроектів потребує підтримки народних депутатів України



НАЦІОНАЛЬНИЙ  
БАНК  
УКРАЇНИ



## *Розділ 3*

---

# *Створення сучасного, ефективного центрального банку*

---

### **2016-2017:**

- Реалізація нової місії НБУ: зосередження ключових функціях
  - Відповідальне прийняття рішень
  - Розвиток персоналу та залучення талантів
  - Адекватна звітність
  - Новий веб-сайт
  - Відкриті дані
  - Система внутрішнього контролю
  - Управління бізнес процесами
  - Міжнародна співпраця
  - Комплексна комунікаційна стратегія
-

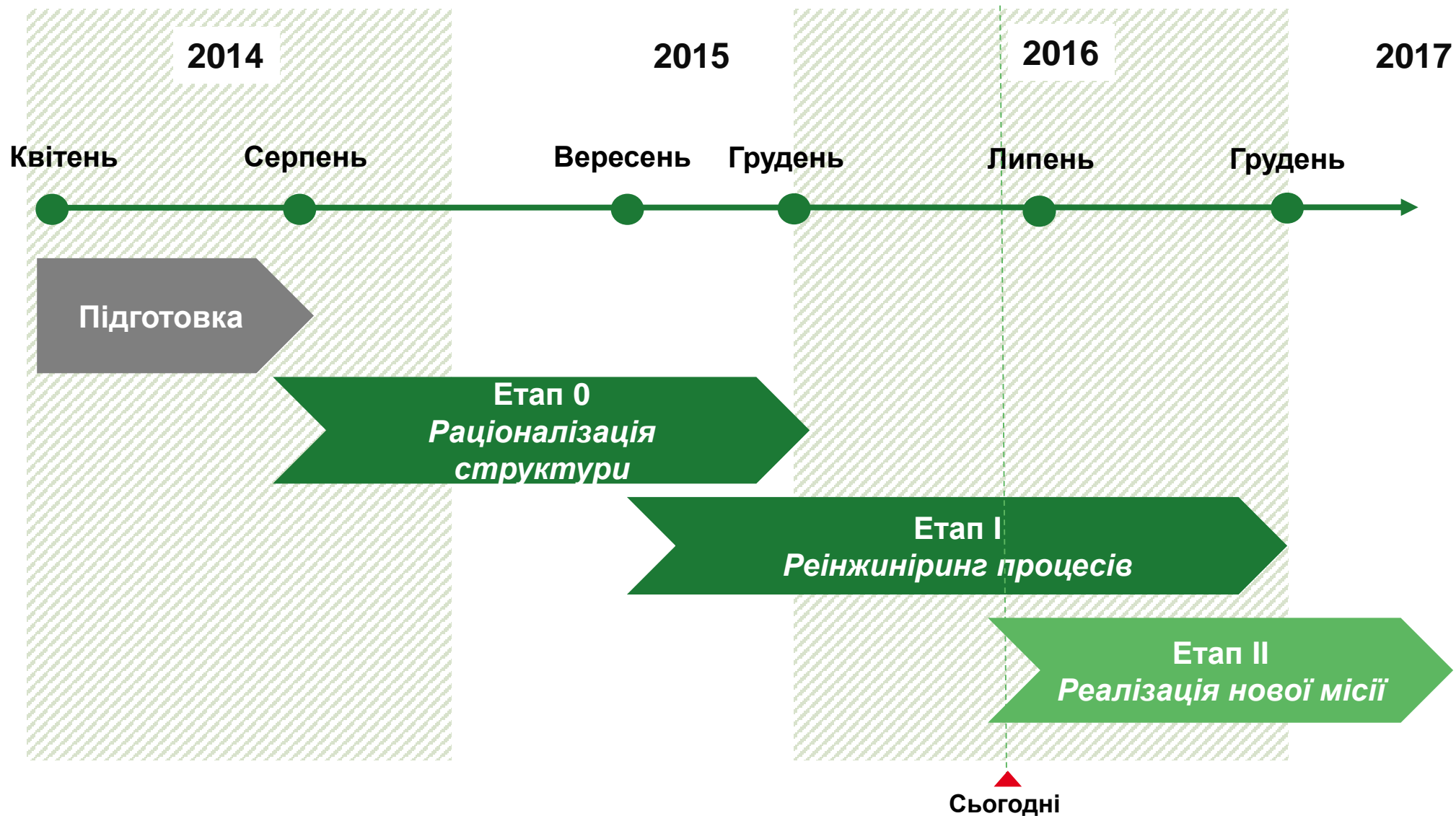


НАЦІОНАЛЬНИЙ  
БАНК  
УКРАЇНИ

# Проект трансформації НБУ складається з 3 основних етапів



NBU  
internal  
transformation





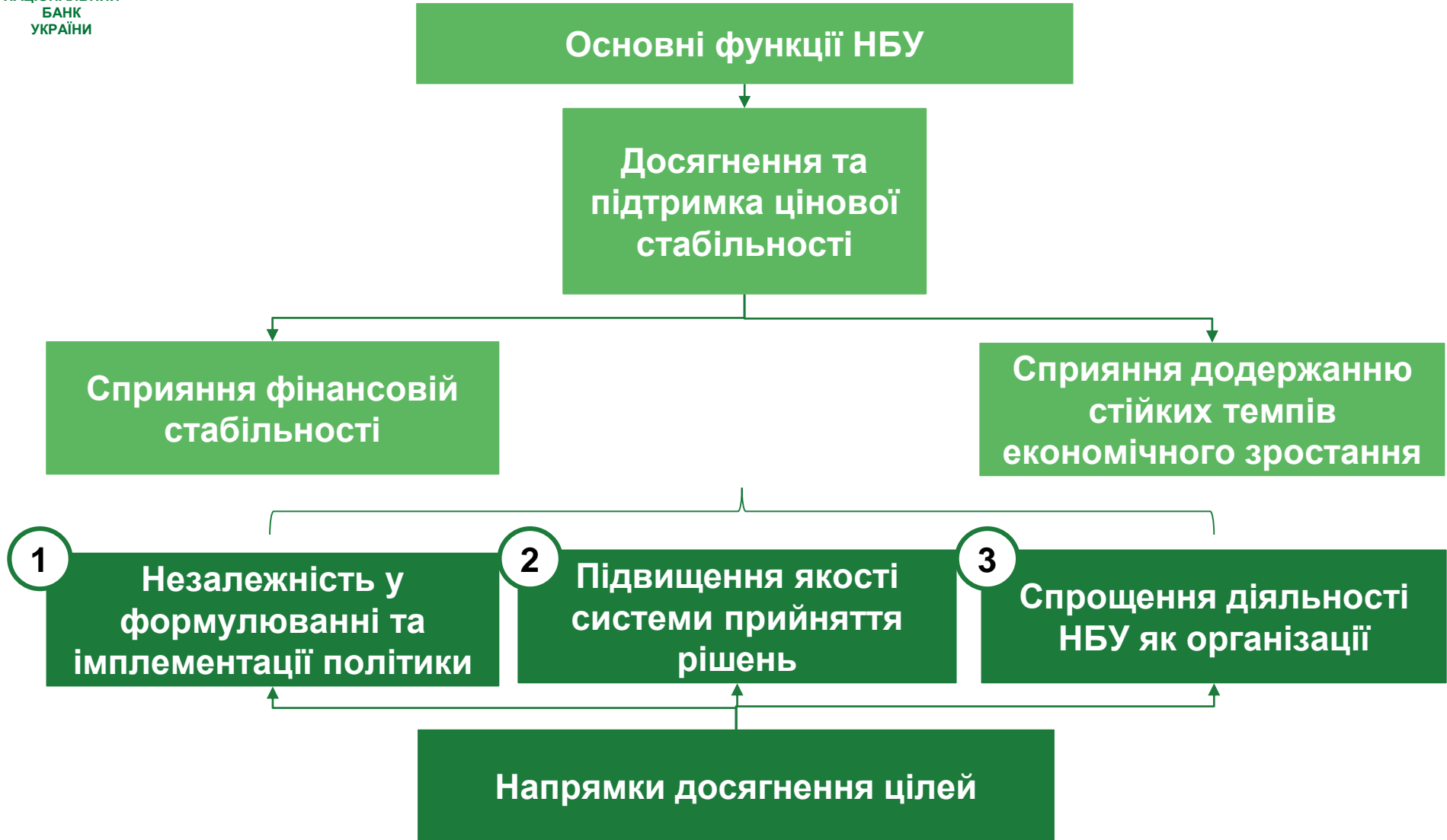
# Трансформація почалася у 2014 році з усвідомлення чотирьох основних складових організації



Сутність трансформації НБУ полягає в зосередженості на цінностях, якими ми хочемо надихнути нашу місію та роботу



# Підвищення незалежності НБУ стало основою для спроможності регулятора виконувати свої основні функції



Нові засади діяльності НБУ було затверджено Законами України №541, 542 в червні 2015.





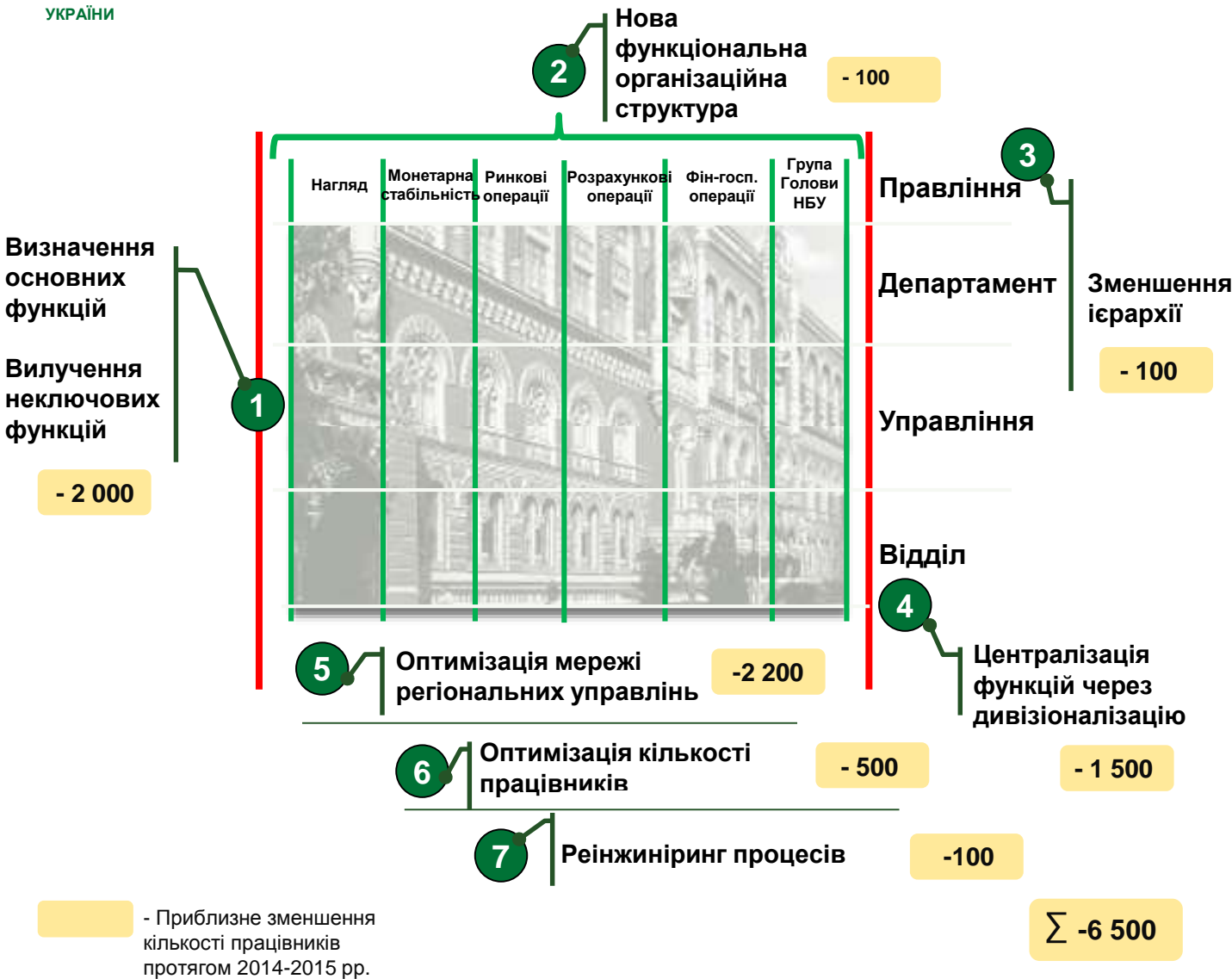
НАЦІОНАЛЬНИЙ  
БАНК  
УКРАЇНИ

# Етап 0 перебудови став передумовою для фокусування на ключовому мандаті НБУ



Внутрішня реорганізація НБУ розпочалась на першому етапі трансформації:

- Вилучення неключових функцій** із структури НБУ: телевізійний канал, Академія банківської справи та 10 інших неосновних функцій
- Нова організаційна структура** була впроваджена на основі видів діяльності. Було створено 9 комітетів
- Кількість ієрархічних рівнів** була зменшена з 11 до 4, що значно прискорило внутрішні комунікації
- Централізація функцій та їхня дивізіоналізація підвищила економічну доцільність та контроль
- Регіональні управління НБУ були ліквідовані
- Кількість працівників була зменшена з ~11 800 до 5 310
- Реінжиніринг внутрішніх процесів** було розпочато



- Приблизне зменшення кількості працівників протягом 2014-2015 рр.

Реформа починається вдома: наші амбіції реформувати банківський та фінансовий сектори спричинені амбіційними реформами в НБУ

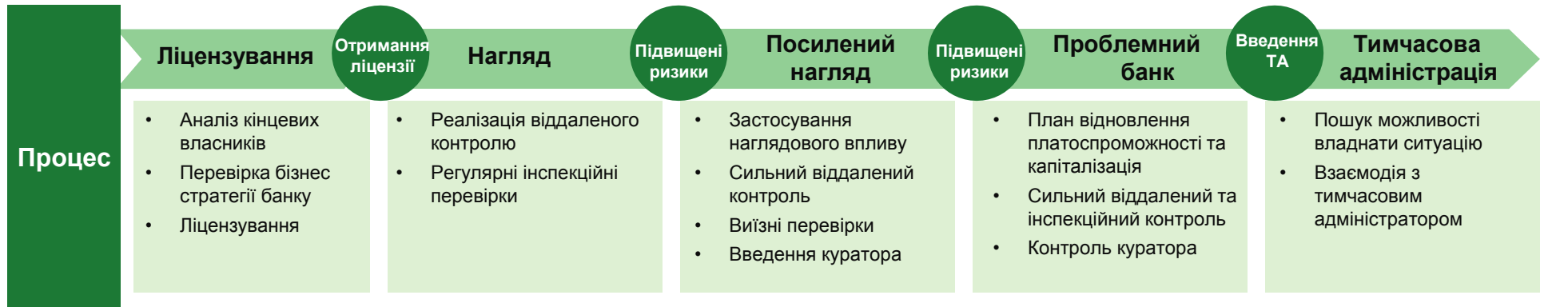
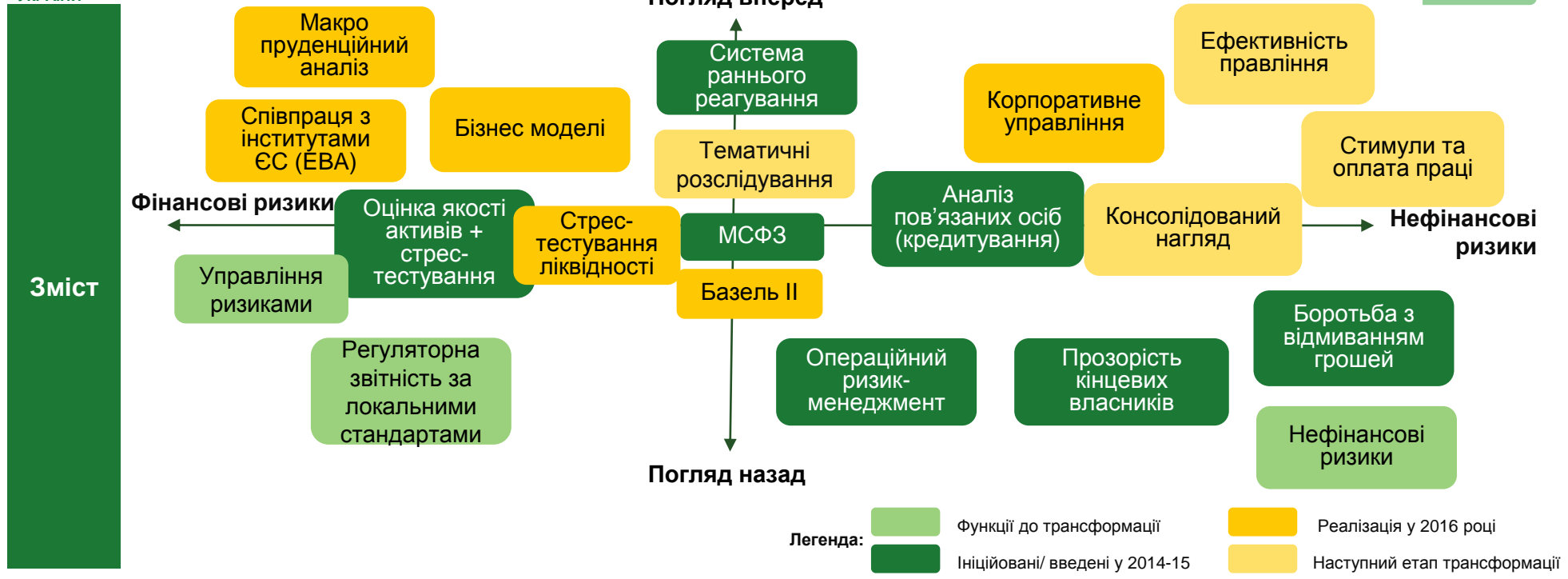


НАЦІОНАЛЬНИЙ  
БАНК  
УКРАЇНИ

# Ми будемо консолідований нагляд на основі ризиків з додержанням принципів на основі професійного судження



A.6 C



Наш підхід до нагляду гарантуватиме безпеку та міць банківської та небанківської фінансової системи, підтримку кредитування реальної економіки та захист кредиторів і позичальників



НАЦІОНАЛЬНИЙ  
БАНК

# В рамках внутрішньої трансформації ми сфокусувалися на реінжинірингу як регуляторних, так і супроводжувальних процесів НБУ

## Реструктуризація регуляторних функцій НБУ



Новий процес кредитування ✓



Статистика і звітність ✓



Лібералізація валютного регулювання



Нагляд на основі ризиків



Кластерний підхід до нагляду ✓



Централізація функцій регіонів ✓

## Реструктуризація додаткових функцій НБУ



Процеси управління персоналом ✓



Єдиний баланс ✓



Аутсорсинг неосновних функцій ✓



Ощадливий підхід ✓



Електронний документообіг



Створення digital архіву



Прийняття рішень на рівні комітетів ✓



Управління проектами ✓



Реорганізація процесів закупівель ✓



Управління процесами ✓



Управління безперервністю діяльності ✓



Внутрішні механізми контролю

НБУ реформує свої ключові процеси (понад 40 проектів) шляхом застосування найкращих світових практик та за допомогою зовнішніх радників і експертів



# Ми впроваджуємо новий «тунельний» підхід НБУ до підготовки та випуску регуляторних актів



**A**  
Аналіз ситуації та її впливу на сектор  
Підготовка концепції регулювання

**B**  
Аналіз дієвості запропонованого рішення в консультаціях з представниками відповідних сфер

**C**  
Обговорення та схвалення відповідним комітетом, що приймає рішення (КУЗ або Правління)

**D**  
Обговорення концепції з професійною спільнотою та відповідними міністерствами та її можливе коригування

**E**  
Розробка Положення

**F**  
Проект Положення та історія питання (включаючи можливий аналіз економічного ефекту) виставлений для офіційних консультацій; очікується зворотній зв'язок.

**G**  
Розгляд відповідей та зворотнього зв'язку, повторні консультації та коригування або остаточне доопрацювання положення

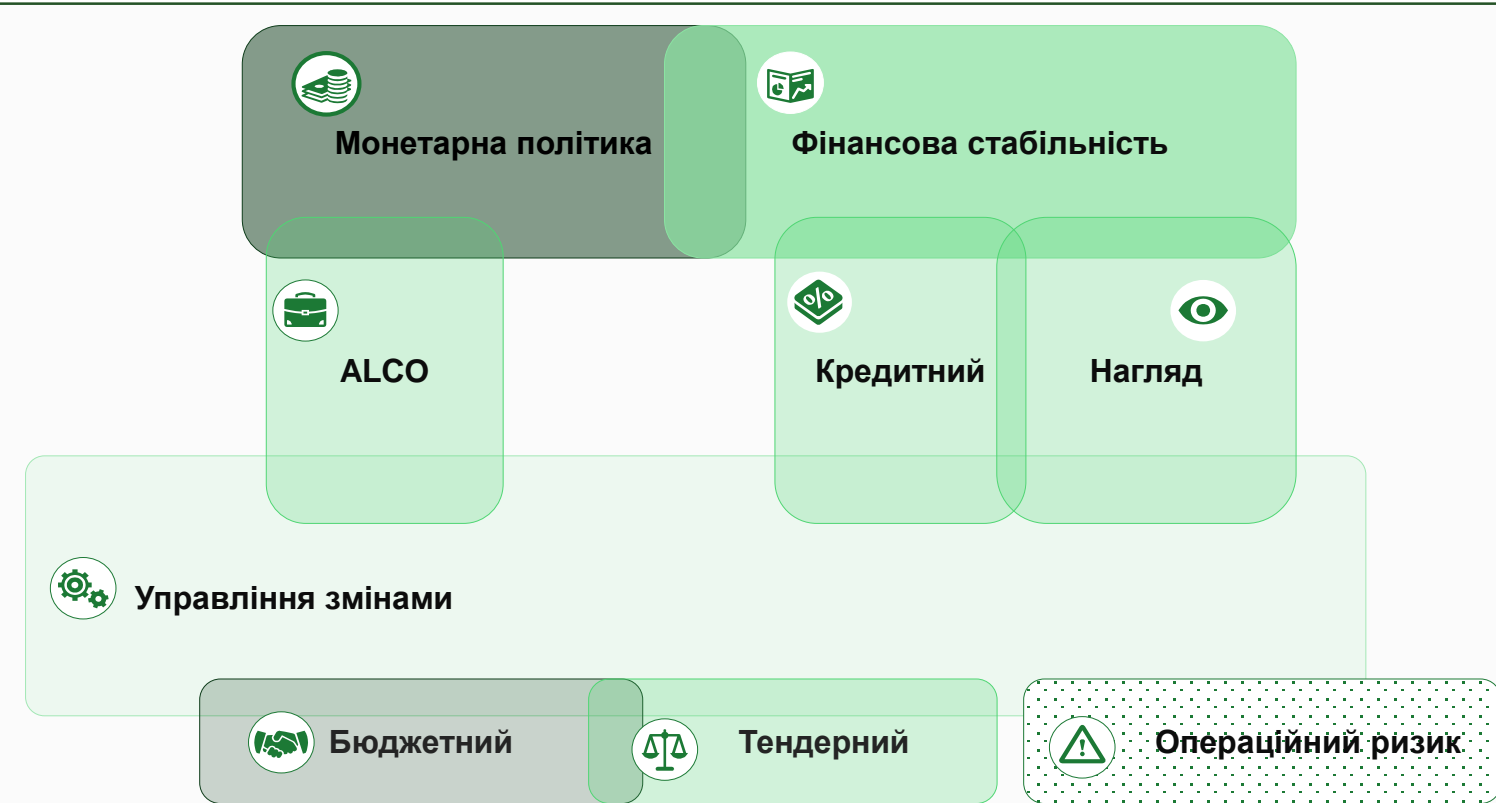
**H**  
Аналіз впровадження та висновків після впровадження та додаткове коригування за потреби

Прохід через «тунель» збільшить ефективність розробки та впровадження положень НБУ, а також забезпечить кращу законодавчу базу на основі відкритих і ефективних комунікацій з усіма зацікавленими сторонами



# Після створення нових комітетів НБУ, основне завдання наразі полягає в досягненні синергії в роботі між ними

## Перелік комітетів НБУ та перетин їхніх функцій:



*Основна мета – підвищення якості прийняття рішень*

*Створення умов для міжфункціонального обміну інформацією та результатами аналізу*

*Розподіл навантаження серед членів Правління та покращення раціональної ефективності роботи Правління*

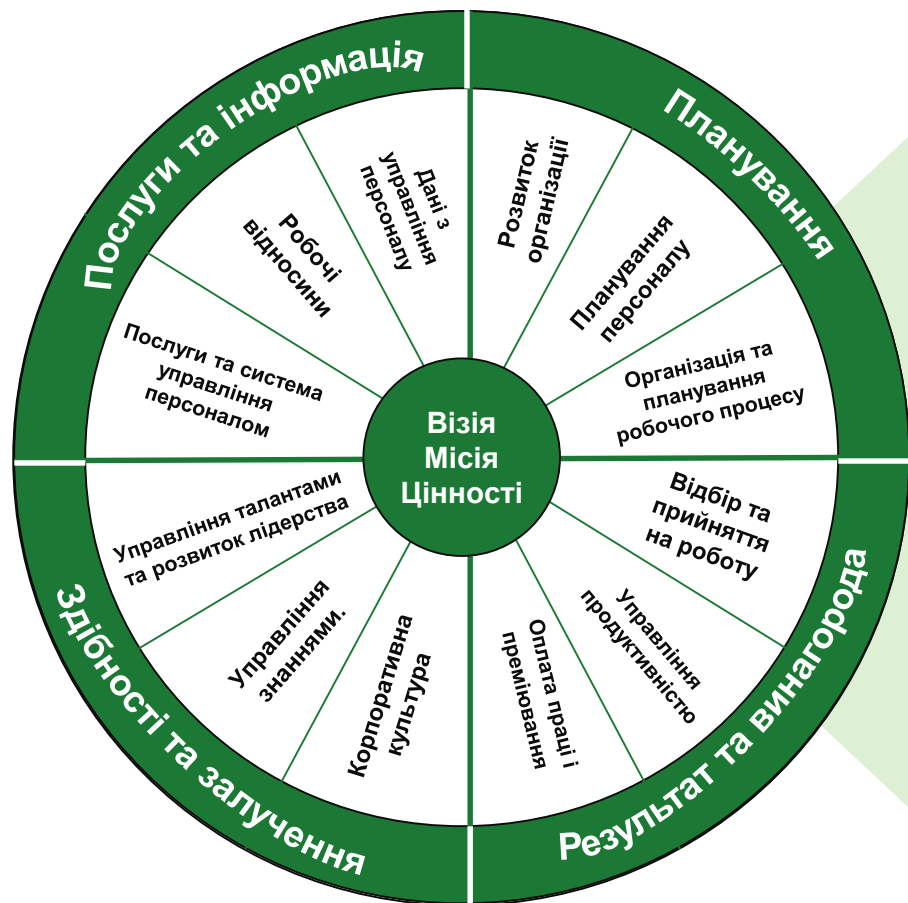
*Залучення керівників середньої ланки до процесу прийняття рішень*

- У рамках трансформації НБУ перші комітети були створені відповідно до різних рекомендацій міжнародних організацій, включаючи МВФ. Комітети створюють умови для професійного обговорення питань до подання на Правління
- Реалізація процесів **комунікації та взаємодії** між комітетами і надалі триває

Реалізація принципів ефективного управління процесами прийняття рішень посилює можливості планування, збільшує загальну ефективність НБУ та коректність реалізації мандату



# НБУ повністю змінює структуру усіх своїх процесів управління персоналом



## Пріоритетні напрями розвитку:

<b>Корпоративна культура</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Кодекс етики</li> <li>• Внутрішні комунікації</li> </ul>
<b>Управління ефективністю (KPI)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Цілі НБУ</li> <li>• Цілі департаментів</li> <li>• Цілі начальників департаментів</li> <li>• Цілі працівників</li> </ul>
<b>Оплата праці і преміювання</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Конкурентна заробітна плата</li> <li>• Медичне страхування</li> </ul>
<b>Управління талантом</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Кадровий резерв і програми наставництва</li> </ul>
<b>Управління знаннями</b>	<p>Цільові групи</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Члени правління</li> <li>• Директори департаментів</li> <li>• Начальники департаментів</li> <li>• «Таланти»</li> <li>• Спеціалісти</li> <li>• Нещодавно призначені</li> </ul>
<b>Трудові відносини</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Впровадження колективних договорів</li> <li>• Перегляд відносин з профспілками</li> </ul>
<b>Система HR і послуги</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Реорганізація процесів та автоматизація</li> </ul>

Нашою метою є створення професійної команди, члени якої вітають зміни і здатні забезпечити більш ефективне виконання основних функцій НБУ



# Адекватна звітність: достатність, простота та дійсне використання даних

НАЦІОНАЛЬНИЙ  
БАНК  
УКРАЇНИ

A.7 D

## Наші принципи



**1** Стандарти якості для звітної інформації та центру спільної відповідальності

Департамент статистики і звітності **контролює комунікації щодо звітності** та методологію

**2** Зменшення кількості персоналу та впливу людського фактору

Більшість звітів надаються в **електронній формі**, процес контролю поступову **автоматизується**

**3** Вплив користувачів та **правильні продукти звітності**

**Взаємодія** між внутрішніми та зовнішніми користувачами, класифікація потреб, система зворотнього зв'язку

**4** Професійний розвиток працівників

Створення **центру(ів) компетенцій** в MicroStrategy та методології

**5** Створення **єдиного інформаційного поля**

Розробка і розподіл **спеціалізованих пакетів регулярної звітності** для керівництва та ринку з увагою до ключових індикаторів

Принципи та правила звітності націлені на забезпечення якості звітування у тому, що стосується методології та технічної якості та у найбільш придатний спосіб для подання інформації і для постійного розвитку





# Аналітична досконалість: аналіз, прогноз та економічні дослідження

## Пріоритети наших досліджень на 2016-2017 рр.

**1** Перехід на інфляційне таргетування

**2** Макроекономічне моделювання і прогнозування

**3** Макропруденційний нагляд і фінансова стабільність

### Співпраця

- Участь у **наукових програмах** та стипендіях
- Відкриті **семінари з досліджень**
- **Спільні дослідження** з іншими центробанками

### Внесок в політику

- **База для довгострокового аналізу** (обрані працівники НБУ для присвячення 25% свого часу дослідженням)

### Комунікації

- **Статті у Віснику**
- Документообіг
- **Нова стратегія комунікацій**

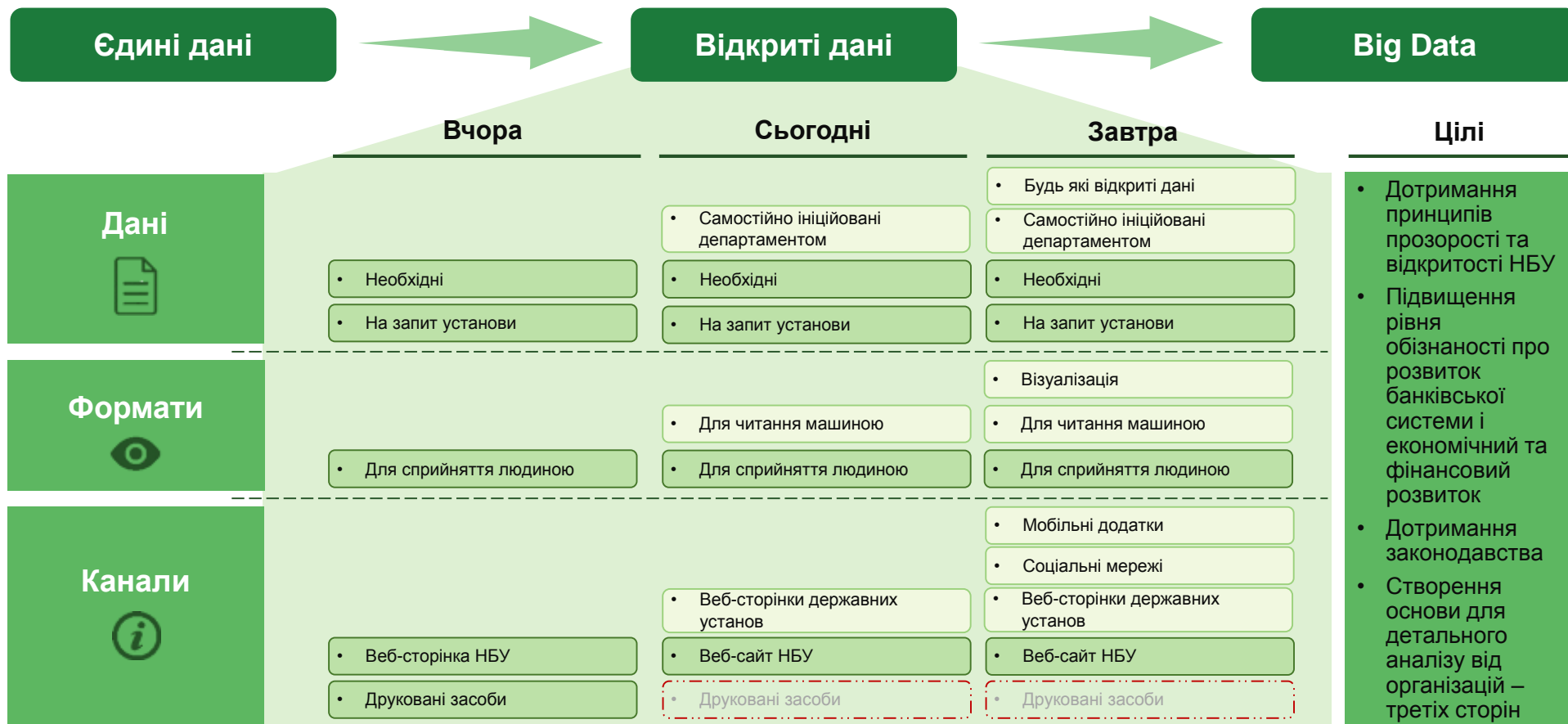
### Дослідницька конференція

- **Річна/дворічна конференція**
- Організована спільно з іншими установами
- **Студентська конференція** (наприклад, разом із бізнес школами)

Наша мета – підвищити якість, кількість і вплив наших досліджень в усіх сферах нашої відповідальності



# Ми плануємо стати лідером у відкритих даних та забезпечити найбільш прозоре їх використання



- Процес аналізу даних **буде регулярним**, враховуючи регулярні оновлення/зміни в банківській системі
- Щодо подальшого аналізу даних, важливо враховувати кількість переглядів користувачами та їхній зворотній зв'язок

Відкриті дані допомагають нам краще робити роботу, будувати впевненість в своїй діяльності



## 1. Корпус

- Проектна схема: покращення загального оригінал-макету та сприйняття (розробка прототипу) improving, вибір шрифтів, гамми кольорів, схвалення прототипу.
- Краща структура. Інтеграція вмісту.

## 2. Двигун

- Збір баз даних, розробка системи управління наповненням, спеціальні додатки, кодування форм і скриптів, інструменти візуалізації даних, інші функціональні можливості. Безпека веб-сайту в інтернеті.

## 3. Зручність для користувача

- Зручний для мобільних пристроїв, друку, пошукачів, оптимізації браузера. Інструменти особливої поведінки. Переписування наповнення.

## 4. Вища швидкість

- Оптимізація: вага картинок і файлів, перевірка та оптимізація HTML, CSS, JS. Модернізовані серверні апаратні та програмні засоби.

## 5. Клієнтська підтримка

- Сеанси Запитання-відповіді. Зворотній зв'язок, нові продукти, календарні оновлення. Періодичні опитування цільової аудиторії.

Новий веб-сайт – це ефективний інструмент підтримки політики НБУ, і він має бути функціонально ефективним для забезпечення кращого сприйняття політики НБУ



НАЦІОНАЛЬНИЙ  
БАНК  
УКРАЇНИ

# Систему внутрішнього контролю буде впроваджено на усіх етапах циклу бізнес-процесу

В.6 Н



- Колективні органи приймають стратегічні і ключові операційні (тактичні) рішення, які мають значний вплив на ефективність виконання функцій
- Визначення керівників/працівників, відповідальних за прийняття тактичних рішень на операційному рівні
- Формалізовані правила, якими обмежуються повноваження колективних органів та керівників/працівників на операційному рівні, принципи і порядок прийняття рішень

Система внутрішнього контролю спрямована на запобігання і управління потенційними ризиками



## ПЛАН НА МАЙБУТНЄ

- Загальний та секторальний аналіз усіх видів діяльності
- Визначення майбутніх джерел доходів
- Використання переваг безготівкового проекту

1

## ПОБУДОВА ПАРТНЕРСТВА

- Робота з міжнародними виробниками
- Налагодження нових клієнтських відносин

2

4

## ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ

- Стати дійсно клієнтоорієнтованим підприємством
- Використовувати нові методи виробництва
- Сприяння проведенню досліджень та розробок

3

## МАКСИМАЛЬНА ЕФЕКТИВНІСТЬ

- Тривале інвестування в майбутнє
- Постійна оптимізація витрат

Ми зосереджуємо свої зусилля на підготовці наших виробничих потужностей фабрики банкнотного паперу та банкотно-монетного двору для подальшого розвитку як світового лідера

## Проактивність

Ми формуємо очікування, зосереджуючи основну увагу на наших цілях і рішеннях, а також створюючи власне інформаційне поле

## Прозорість

Будь-яка інформація, яка не є державною, банківською або будь-якою іншою таємницею, і розкриття якої не суперечить положенням законодавства, вважається загальнодоступною інформацією. Будучи прозорими, ми відкриті критиці.

## Зрозумілість

Ми подаємо інформацію чіткою мовою, яка зрозуміла цільовій аудиторії, надаючи пояснення там, де це необхідно

## Регулярність і послідовність

Ми надаємо інформацію систематично, керуючись розумінням ефективності і відповідальності

## Нейтральність

НБУ знаходиться за межами політики і є організацією, яка надає фінансову і економічну інформацію

## Єдність і партнерство

Повідомляючи інформацію, ми дотримуємося спільної позиції. Ми співпрацюємо і обмінюємося інформацією з метою забезпечення скоординованої і ефективної роботи

Комунікаційна стратегія

Ключові принципи обміну інформацією – це основа усіх типів комунікації



# Фінансова обізнаність є одним з основних компонентів системи захисту прав споживачів фінансового сектору та досягнення загально фінансового добробуту

Створення культури управління власними фінансами

Збільшення кількості застрахованих українців

Зростання довіри до національної валюти – гривні

Формування нової культури пенсійних заощаджень

Підвищення довіри до фінансового ринку

Розширення використання небанківських фінансових продуктів



Збільшення податкових надходжень

Збільшення безготівкових платежів

Підвищення культури заощаджень

Створення культури позитивних кредитних історій

Розширення розуміння загальних економічних концептів

Роз'яснення переходу до режиму інфляційного таргетування

У реалізації Програми з фінансової обізнаності Національний банк дотримуватиметься наступних цілей:

- ✓ відновлення довіри до банків та банківської системи
- ✓ повернення коштів до банківської системи (зростання депозитів)
- ✓ створення фінансової культури родини





НАЦІОНАЛЬНИЙ  
БАНК  
УКРАЇНИ

# Управління бізнес-процесами – це систематичний підхід до підвищення ефективності робочих процесів в організації

В.6 Е



**Методологічний підхід до управління процесами**

Оптимізація кількості персоналу на основі оцінки його функціональності у процесі

Структуризація, аналіз і документування основних процесів

Розробка єдиних засад регулювання внутрішніх документів

Оцінка ефективності процесів

**Організаційне, централізоване управління процесами**

Створення експертно-консультаційного центру для моделювання, управління, оптимізації та автоматизації процесів НБУ

**Технологічне впровадження нових інструментів управління процесами**

Впровадження програмного забезпечення для моделювання і документування процесів

Впровадження програмного забезпечення для автоматизації процесів

- З метою забезпечення безперервності процесів НБУ

- Впровадження ефективної системи внутрішнього контролю і пом'якшення ризиків

- Створення необхідних передумов для подальшої трансформації і оптимізації процесів

Підрозділ з управління процесами було створено з метою розробки методології, сприяння діяльності та підтримки функцій, які знаходяться у процесі трансформації



НАЦІОНАЛЬНИЙ  
БАНК  
УКРАЇНИ

# Надійний і стійкий баланс є нашим інструментом при досягненні цілей нашої політики

## Наші принципи



### 1 Довгострокова (5 років) стратегія

- Визначення впливу майбутніх операцій, пов'язаних з політикою, витрат і прибутків на баланс
- Аналіз чутливості
- Включення до щорічного процесу складання бюджету

### 2 Орієнтований на політику аналіз витрат-вигід

- Центральний банк як установа, яка розробляє політику, а не як установа, яка максимально збільшує прибутки
- Встановлення аналізу витрат-вигід як додаткового елементу розроблення політики центральним банком

### 3 Капітал

- Встановлення стійкого рівня державного капіталу
- Перегляд підходу до утримання і розподілу
- Пропонування процесів рекапіталізації і компенсації

### 4 Фінансування (прибутки і тарифи)

- Побудова схеми усіх тарифів (виконано)
- Визначення принципів "прийнятних тарифів", узгоджених з цілями політики і стратегії
- Консолідація тарифного режиму і доведення його до відома учасників ринку

Стійкий баланс сприяє створенню зовнішньої довіри до здатності НБУ здійснювати інтервенції, коли це є необхідним, забезпечуючи добросовісним платникам податків ефективність використання коштів

# Ощадливий підхід: у 2014-2016 роках НБУ заощадив близько 7,5 млрд. грн. кошторисних витрат



## Забезпечення наявності бюджетних обмежень

- Реорганізація бюджетів
- Реорганізація процесу закупівель
- Реорганізація процесу контролю за витратами

## Впровадження культури рентабельності операційних витрат

- Залучення експертів з різних підрозділів
- Навчання і діяльність з інформування
- Мотивація персоналу

## Стабільний інвестиційний бюджет

- Бюджетування і планування
- Встановлення строків і впровадження
- Контроль за ресурсами

- Створення єдиної і прозорої системи планування видатків і контролю в НБУ

- Зміна способу мислення працівників НБУ стосовно видатків банку

- **Забезпечення ефективності використання коштів**, які спрямовуються на покриття періодичних і інвестиційних видатків

Наша мета – створення і підтримання культури забезпечення ефективності використання коштів усіма підрозділами, командами і процесами НБУ, а не лише підрозділами, які забезпечують контроль за видатками.



# Пріоритети НБУ у 2016 році: інституалізація змін і розвиток фінансового сектора



Усі ініціативи, які входять до етапу Трансформація II, складаються з двох частин:

(1) продовження внутрішніх трансформацій, реорганізація і інтеграція Візії і Цінностей у процес та

(2) зосередження уваги на зовнішніх функціях та імплементація проектів за Комплексною програмою розвитку фінансового сектора до 2020 року

1) Один великий наглядовий проект включає: A.3,4,5,6,7,8,10,11,17, B.3,4,5,8.

2) Сюди входять: A13,15,16,19,20,22,23 тощо

Нашими пріоритетами у 2016 році є зосередження уваги на наших основних функціях з метою забезпечення економічної стабільності, а також продовження трансформацій НБУ з метою створення сучасного, ефективного центрального банку, зосередженого на досягненні своїх основних цілей



# Моніторинг етапів реформи здійснюється відповідно до принципів проектного управління командою Проектного офісу

НАЦІОНАЛЬНИЙ  
БАНК

## A Забезпечення фінансової стабільності фінансового сектору

Проект	НБУ	НКЦБФР	НКФП	ФГВФО
A.1. Рівні умови конкуренції	A	A	A	
A.2. Лібералізація валютного регулювання	E			
A.3. Пов'язані особи	H	E	F	
A.4. Платоспроможність та ліквідність	H	F	E	
A.5. Системно-важливі фінансові установи	H	E	E	
A.6. B.5 New supervision	C	G	F	
A.6/1 Оцінка BCP	F			
A.6/2 Оцінка еквівалентності ЕВА	F			
A.6/3 Спрощення механізму злиття банків	E			
A.7., B.12 Уніфікація та спрощення звітності	D	B	B	
A.7/1 IFRS	I	H	H	
A.7/2 Оцінка кредитного ризику	E			
A.8. AML	F	F	E	
A.9. Cashless economy	D			
A.10. Corporate governance	C		E	
A.10/1. Державні банки*	F			
A.11. Захист прав кредиторів	F	E	B	
A.11/1. Виведення з ринку неефективних установ	H	C	C	
A.11/2. Захист активів небанківських фін. установ		E	G	
A.12. Інфраструктура управ. проблемними активами	E			
A.13. Деривативи	E	E		
A.14. Накопичувальне пенсійне забезпечення				E
A.15. Інструменти та інфраструктура	C	C	B	
A.15/1. Кредитні спілки та лізингові компанії				E
A.16. Посередники (агенти) у фінансовому секторі				E
A.17.1 Кредитний реєстр	E			
A.18. Страховий ринок				D
A.19. Консолідація інфраструктури		C	C	
A.20. Рейтингові агентства				D
A.21. Оподатк. операцій зі стягнення пробл. заборгов.	B			B
A.22. Оподатк. інструментів та учасників фін. сектору				E
A.23. Податкове стимулювання розвитку інвестицій				E

## B Розбудова інституційної спроможності регуляторів

Проект	НБУ	НКЦБФР	НКФП	ФГВФО
B.1. Інституційна та фінансова незалежність регуляторів	I	E	E	G
B.2. Інституційний контроль регуляторів	E	E	E	
B.3. Інструменти впливу регуляторів	H	E	C	
B.4. Трансформація регуляторів	G	E	E	G
B.4/1. Міжнародний ринок виробництва грошових одиниць	C			
B.6. Внутрішній контроль	H	G	C	
B.7. Комунікація регуляторів зі споживачами та учасниками	H	B	B	B
B.8. Зловживання у фінансовому секторі		E	C	
B.9. Еф-ть роботи регуляторів, ФГВФО з пробл. активами		E		G
B.10. Координація регуляторів	B	B	B	B
B.11. Координація СРО та регуляторів			B	
B.13. IT-технології	C	A	A	
B.13/1. Електронний документообіг	F	A	A	
B.13/2. Система Bank ID	D			

## C Захист прав споживачів та інвесторів

Проект	НБУ	НКЦБФР	НКФП	ФГВФО
C.1. Фінансова грамотність населення України	D	B	B	F
C.2. Стандарти розкриття інформації	G	G	E	
C.3. Права споживачів та інвесторів	F	E	F	C
C.4. Інструменти захисту споживачів та інвесторів	E	E	E	F

### Легенда

- Напрямок роботи з проблемною заборгованістю
- Напрямок відновлення кредитування

- A** аналіз проблематики ситуації та її вплив на весь фінансовий сектор;
- B** аналіз міжнародного досвіду та можливість його застосування в рамках проекту;
- C** створення концепції вирішення проблеми з урахуванням експертизи та моделювання ефекту, її затвердження;
- D** обговорення концепції з професійним суспільством та суміжними міністерствами та її можливе коригування;
- E** розробка нормативних актів;
- F** прийняття нормативних актів;
- G** імплементація нормативних актів та підзаконних нормативних актів (у разі необхідності);
- H** аналіз очікуваних ефектів від імплементації та можливе коригування заходів;
- I** функціонування системи в новому законодавчому середовищі.

\* - Лідером проекту є Міністерство фінансів України

Підхід проектного менеджменту дозволяє нам управляти комплексними та складними проектами





# Оновлення Комплексної програми розвитку фінансового сектору України до 2020 є одним із запланованих завдань у III кварталі 2016

НАЦІОНАЛЬНИЙ  
БАНК  
УКРАЇНИ

## Основні зміни

### Перегляд строків виконання заходів Програми

- Затримка у прийнятті ВРУ важливих для реформування фін. сектору законопроектів
- Затримка у процесі розподілу функцій Нацкомфінпослуг та подальшій побудові консолідованого нагляду та регулювання ринку фін. Послуг
- Амбіційні строки заходів Програми з самого початку її розробки

### Нові заходи Програми

- Нові виклики, що з'явилися протягом 2015-2016 рр., та не були враховані в документі раніше
- Необхідність управляти змінами на фінансовому ринку

### Деталізація існуючих заходів Програми

- Більш чітко на сьогодні розуміння тих стратегічних напрямів, що були закладені в Програму в загальному форматі з самого початку її розробки
- Поява Концепцій, Стратегій та Планів реалізації існуючих заходів

## Приклади

1. **ПЗУ 4529** (щодо стимулювання кредитування) – вплив на проект **A.11 Захист прав кредиторів ПЗУ 3498** (про регульовані ринки та деривативи) – проект **A.13 Деривативи, інші фінансові інструменти ПЗУ 1797-1** (про страхування) – проект **A.18 Страхування**
  2. **ПЗУ 2413а, 2414а** (консолідація регулювання ринку фін. послуг) – проекти щодо нагляду, фін. моніторингу, робота з проблемними активами тощо.
- 
1. **Відновлення кредитування**
  2. **Комплексне вирішення питання з проблемними активами** у фінансовому секторі
  3. Запровадження **механізмів захисту прав споживачів** при наданні **цифрових фінансових та квазіфінансових послуг** (у т.ч. краудфандинг P2P та P2B кредитування, операції FOREX тощо)
- 
1. **Імплементация Стратегії розвитку державних банків** (вже затверджена, а не тільки її розробка).
  2. **Лібералізація податкового законодавства для торговців та СІТ компаній** з метою стимулювання розвитку системи безготівкових розрахунків (скоуп проекту **A.9 Cashless economy**)

Зазначені зміни дозволять рухатися, враховуючи динаміку реалізації Комплексної програми, зміни на фінансовому ринку та виклики часу.



# Бачення майбутнього з Комплексної програми реформ фінансового сектору (1/2)

У процесі реалізації напрямів та виконання завдань Програми очікується, що до 2020 року будуть створені передумови стабільного розвитку економіки України, перетворення фінансового сектору України у конкурентоспроможне середовище з інвестиційно-інноваційним кліматом. **Програма реформування фінансового сектору має на меті досягнення таких цілей до 2020 року:**

## **Фінансова стабільність та сталий розвиток.**

- Кількість банків зменшилась, банківський сектор став більш консолідованим та має диверсифіковану структуру - система більш конкурентоспроможна та менш фрагментарна.
- Банківське кредитування відновлено, його обсяги збільшуються темпами, що забезпечують бажану динаміку економічного зростання і не створюють інфляційного тиску.
- Баланси фінансових установ очищено від проблемних активів, резерви за ризиками формуються вчасно та в повному обсязі, ліміти кредитування великих позичальників та пов'язаних осіб дотримуються в повному обсязі.
- Сталий приплив депозитів до банківської системи, суттєве зростання частки депозитів із терміном розміщення понад дев'ять місяців. Поява нових джерел довгострокових фінансових ресурсів банків на внутрішньому ринку. Співвідношення кредитів до депозитів у банківській системі перебуває в діапазоні 110% – 130%.
- Впроваджено макропруденційний та мікропруденційний нагляд на основі оцінки наявних і потенційних ризиків (risk based supervision). Досягнуто стійкості фінансової системи до макроекономічних шоків і контрциклічності фінансового сектору.
- Показник достатності капіталу по системі перевищує 10% відповідно до принципів Базель III, запроваджено додаткові буфери капіталу. Банки більш незалежні в оцінці кредитних ризиків і формуванні необхідних резервів за активними операціями.
- Запроваджено єдині правила ЄС щодо вільного руху капіталу, лібералізоване валютне законодавство, впроваджено механізми хеджування валютних ризиків – доларизація пасивів українських банків на рівні нижче 40%.

## **Інфраструктура фінансового сектору.**

- Фінансові установи виконують виключно функції фінансового посередництва.
- Зменшено кількість державних банків та їх вплив на економіку, визначено місію, напрями діяльності та інструментарій державних банків, підвищено стандарти корпоративного управління шляхом упровадження практик приватного сектору.
- Підвищено роль та функції наглядових рад банків і небанківських фінансових установ, впроваджено нові вимоги до систем внутрішнього аудиту та контролю в банках і в небанківських фінансових установах.
- Зменшено частку готівкових розрахунків і частку готівки у грошовій масі за рахунок упровадження відкритих процедур і принципів функціонування, регулювання діяльності платіжних систем в Україні та створення сприятливих умов для використання електронних платіжних засобів. Створено конкурентне середовище для впровадження та використання інноваційних платіжних інструментів та сервісів.
- Запроваджено накопичувальну систему пенсійного забезпечення Збільшено кількість доступних фінансових інструментів на внутрішньому ринку. Обсяг активів другого рівня пенсійної системи відносно ВВП досяг 10%, пенсійні заощадження населення – 15%.





## Бачення майбутнього з Комплексної програми реформ фінансового сектору (2/2)

- Кількість страхових компаній зменшилась, а рівень проникнення страхування збільшився з 0,7% до 7% ВВП за рахунок зростання чистих премій. Запроваджено накопичувальне страхування. Обсяг довгострокових інвестицій в економіку України за рахунок довгострокових резервів страховиків зі страхування життя збільшився з 5 млрд. грн. до 15 млрд. грн. Створені передумови для розвитку агрострахування та добровільного медичного страхування.
- Забезпечено функціонування інфраструктури фондового ринку, впроваджені нові вимоги до перебування цінних паперів у лістингу бірж. Модернізовано систему клірингу та розрахунків, забезпечено здійснення Центральним депозитарієм депозитарного обліку всіх емісійних цінних паперів. Обсяг активів ІСІ щодо ВВП зріс до 10%.
- Посилено вимоги до діяльності професійних учасників на ринку цінних паперів, зокрема запроваджено нові підходи до боротьби з маніпулюванням на фінансових ринках (зокрема фондовому). Запроваджено заходи протидії зловживанням з використанням інсайдерської інформації.

### **Захист прав споживачів та кредиторів.**

- Дієздатна система гарантування вкладів населення забезпечує отримання гарантованої суми в термін до двох місяців. Зменшено фактор морального ризику (moral hazard) для більш відповідального вибору вкладниками банків.
- Створено єдиний державний реєстр кредитних історій, забезпечено доступ кредитних бюро до інформації в усіх відкритих реєстрах.
- Забезпечено можливість компенсації втрат за кредитними операціями за рахунок швидкої реалізації застав.
- Запроваджено гарантії компенсації втрат інвесторів, вкладників та позичальників у разі порушення законодавства банками та небанківськими фінансовими установами.
- Посилено захист прав споживачів послуги зі страхування цивільно-правової відповідальності власників наземних транспортних засобів за рахунок підвищення лімітів відповідальності страховиків.

### **Інституційна спроможність регуляторів.**

- Проведено трансформацію і перерозподіл функцій між регуляторами фінансового сектору, оптимізовані організаційні структури та спрощені внутрішні процеси регуляторів.
- Впроваджено ефективний консолідований нагляд за фінансовим сектором на основі принципів IOSCO, IAIS, Basel III, Solvency II, EIOPA, BIS, що надало можливість ефективно діагностувати, попереджати розвиток системних ризиків та оцінювати реальну і потенційну дію шоків на фінансовий сектор та учасників.
- Використовується зважений на ризик підхід оцінки випадків відмивання грошей та створена ефективна система діяльності наглядової служби (як всередині країни, так і з іноземними агенціями) і відповідно до рекомендацій та вимог FATF діють системи протидії фінансуванню тероризму, а також механізми викриття шахрайства.
- Запроваджено необхідну законодавчу базу для використання новітніх технологій у банківській сфері, розширено методи ідентифікації клієнтів. У банківському секторі впроваджено МСФЗ. Створено єдину інформаційну систему даних для формування статистичної, регуляторної та фіскальної звітності, впроваджено єдині стандарти електронного документообігу у фінансовому секторі.