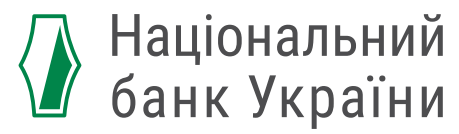


ФІНАНСОВА  
ФОРТЕЦЯ УКРАЇНИ

СТРАТЕГІЯ



Національний  
банк України

# Основні функції Національного банку України. Хто ми, що ми робимо та як

Національний банк України (далі – НБУ) здійснює емісію гривні, проводить єдину державну політику в галузі грошового обігу, регулює та наглядає за діяльністю банків та небанківських фінансових установ в Україні, є особливим центральним органом державного управління, юридичний статус, завдання, функції, повноваження і принципи організації якого визначаються Конституцією України, Законом України "Про Національний банк України" та іншими законами України.

## Основні цілі діяльності НБУ:

- забезпечення цінової стабільності;
- сприяння фінансовій стабільності;
- сприяння додержанню стійких темпів економічного зростання

НБУ, діючи в межах свого мандата, реалізує роль архітектора фінансової екосистеми та максимально орієнтований на підтримку економіки.

НБУ досягає зазначених цілей шляхом проведення монетарної політики, регулювання діяльності фінансових установ, грошового обігу, контролю за платіжно-розрахунковою системою та захисту прав споживачів фінансових послуг. Крім того, НБУ є ключовим учасником національної фінансової системи та співпрацює з міжнародними фінансовими інституціями з метою розвитку фінансової інфраструктури країни та залучення іноземних інвестицій. Реалізація цих завдань є важливим чинником для забезпечення сталого розвитку економіки України та її інтеграції до світової економічної системи.

# Зовнішній контекст формування стратегічних цілей (1)

Аналізуючи зовнішнє середовище, НБУ зосередив свою увагу на актуальних політичних, економічних, соціальних та технологічних трендах, які стануть вирішальними факторами впливу на розвиток економіки та фінансової системи України в найближчі роки. Під час розроблення Стратегії, зокрема, визначено та враховано такі фактори:

## Політичний контекст:

- Визначення умов завершення війни є прерогативою України. Збереження дипломатичної та військово-політичної підтримки країн-членів НАТО є важливим елементом перемоги.
- З моменту розгортання російською федерацією широкомасштабних воєнних дій на всій території України десятки урядів по всьому світу запровадили безпрецедентні санкції проти держави-агресора. Є нагальна потреба злагодженої та скоординованої діяльності усіх уповноважених органів України та іноземних держав для забезпечення ефективної реалізації санкцій та контролю за їх виконанням.
- Здатність міжнародної коаліції підтримувати український спротив може з часом послабитись, особливо, якщо Китай чи інші великі світові гравці не будуть рішучими щодо росії.
- Набуття Україною офіційного статусу кандидата у члени ЄС та політичні зобов'язання Уряду України дають можливість для проведення життєво важливих реформ.
- Повноцінне завершення антикорупційної та судової реформ – наріжний камінь для повоєнного відновлення.
- Увага до фінансування повоєнного відновлення заміщується закриттям нагальних потреб фінансування дефіциту бюджету. Стає очевидним, що забагато фокусу перекладається на стягнення російського майна та репарації, замість розуміння архітектури відновлення української економіки.

## Економічний контекст:

- Війна, розпочата росією, спричинила надзвичайні збитки економічному потенціалу України, її громадянам, бізнесу. Цілі галузі та регіони, що мали значення для генерації українського експорту, знищені або заблоковані. Скорочення чисельності населення в країні підриває повоєнне відновлення.
- Залишається висока залежність українського бюджету від міжнародної фінансової допомоги. 2024 рік може стати поворотним у спроможності допомагати Україні після наслідків глобальної рецесії та пандемії.
- Зовнішньоекономічна політика України спрямовується на активізацію взаємин з Європейським Союзом з метою отримання членства. Крім того, особлива увага приділяється співпраці з Міжнародним Валютним Фондом та іншими МФО.
- Зростає популярність операцій з віртуальними активами, що спонукає держави до розроблення оптимального правового регулювання в цій сфері.
- Збільшується прозорість фінансових операцій та рівень соціальної відповідальності населення.
- Зростання інвестицій у виробництво та модернізацію озброєння у світі

## Зовнішній контекст формування стратегічних цілей (2)

### Соціальний контекст:

- Масштабна міграція населення за кордон має результатом скорочення робочої сили в Україні.
- Старіння населення та дефіцит кваліфікованих кадрів можуть потребувати зміни трудового законодавства та дизайну пенсійної системи.
- Погіршення якості освіти в роки карантинних обмежень пандемії та внаслідок розгортання повномасштабної війни зумовлює нагальну потребу в удосконаленні освітніх програм для майбутнього економічно-активного населення.
- Війна, яка призводить до скорочення тривалості та якості життя, підкреслює необхідність завершення медичної реформи та запровадження повноцінного медичного страхування.
- Зростання безробіття та зниження доходів населення потребує розроблення ефективної політики щодо забезпечення соціального захисту та підвищення рівня життя.
- Зростання чисельності осіб, які потребуватимуть особливої уваги, соціального захисту під час і після війни.
- Зміна соціально-економічного складу окремих регіонів унаслідок масового внутрішнього переміщення українців.

### Технологічний контекст:

- Зростаюча можливість абстрактного мислення штучного інтелекту дозволяє розробляти та впроваджувати нові технології LegalTech та RegTech, що автоматизують процеси комплаєнсу та дають змогу швидко адаптуватися до змін у законодавстві.
- Розвиток технологій ШІ у світі сприятиме збільшенню попиту на автоматизацію різних виробничих і сервісних процесів організацій. Хмарні обчислення разом зі штучним інтелектом стануть важливою рушійною силою для нових технологій.
- Відбувається активне зростання military-technology. Через війну Україна накопичила значний обсяг експертизи з тестування й використання сучасного озброєння та військової техніки, а також протистояння кіберзагрозам.
- "Зелений перехід" створює нові можливості для розвитку нових галузей, таких як автономно-керовані транспортні засоби, воднева енергетика та розподілені електромережі. Цей розвиток сприяє зростанню попиту на сталі фінансування проєктів у цих галузях.
- Обстріли, кібератаки та втрати персоналу можуть впливати на стабільність постачальників фінансових послуг. Цифровізація процесів установ та скорочення кількості відділень можуть зменшити доступ споживачів до фінансових послуг, що збільшить потребу в наявності готівкової гривні.

# Фактори внутрішнього та зовнішнього середовища, які визначають стратегічні цілі (1)

Визначення стратегічних цілей НБУ не може бути здійснене без урахування низки факторів, що впливають на економічне становище в країні та безпосередньо на НБУ як регулятора банківських і небанківських фінансових установ. SWOT-аналіз застосований для оцінки внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на діяльність НБУ, адже важливо проаналізувати ці фактори для визначення загроз та викликів, з якими стикається НБУ в контексті формування Стратегії під час війни, з метою вдосконалення роботи банку та забезпечення ефективності його діяльності на користь країни.

## Сильні сторони:

- Стійка банківська система, враховані уроки минулої фінансової кризи.
- Збереження високого рівня довіри і репутації НБУ серед міжнародних партнерів.
- Інституційна незалежність, колегіальний принцип прийняття рішень.
- Можливості подальшого розвитку аналітичної експертизи НБУ.
- Досвід упровадження віддаленої роботи під час пандемії COVID-19 та військових дій.
- Підготовленість банків до кіберзагроз, накопичена експертиза.
- Інноваційність фінансових рішень (віддалена ідентифікація та верифікація, нове покоління СЕП, подання звітності та інші).

## Слабкі сторони:

- Суттєвий політичний тиск і завищені очікування щодо невластивих НБУ функцій.
- Внутрішня забюрократизованість та слабка корпоративна культура.
- Низька фінансова грамотність серед користувачів фінансових послуг.
- Слабкий розвиток ринку банківського кредитування та страхування.
- Значний вплив війни на небанківський фінансовий ринок.
- Недорозвинений фондовий ринок в Україні.
- Незавершені структурні реформи в Україні, в тому числі судова.
- Слабкий захист прав кредиторів.
- Висока залежність бюджету України від міжнародної фінансової допомоги.

## Фактори внутрішнього та зовнішнього середовища, які визначають стратегічні цілі (2)

### Можливості

- Прихід нових гравців на банківський (а пізніше і небанківський) ринки на фоні майбутнього економічного відновлення.
- Швидке економічне відновлення та збільшення обсягів фінансового сектору.
- Приватизація державних банків.
- Вихід українських банків на європейський ринок (Польща, Чехія, та інші)
- Відновлення інтересу приватного бізнесу до фондового ринку.
- Нові фінансові та безпекові рішення на основі технологій блокчейну.
- Скорочення на українському IT-ринку відкриває "вікно можливостей" для найму досвідчених фахівців у НБУ.
- Висока експертність працівників.

### Загрози

- Перспективи розширення частки державних банків в активах банківської системи.
- Погіршення якості обслуговування кредитів.
- Збереження низької схильності банків залучати довгострокові ресурси домогосподарств.
- Суттєвий тиск на монетарний мандат НБУ.
- Втрата інституційної незалежності НБУ.
- Зростання боргового навантаження на економіку.
- Збільшення державних програм пільгового кредитування, що спричинить тиск на видаткові статті бюджету.
- Висока конкуренція за професійних спеціалістів, можливість втрати висококваліфікованого персоналу.

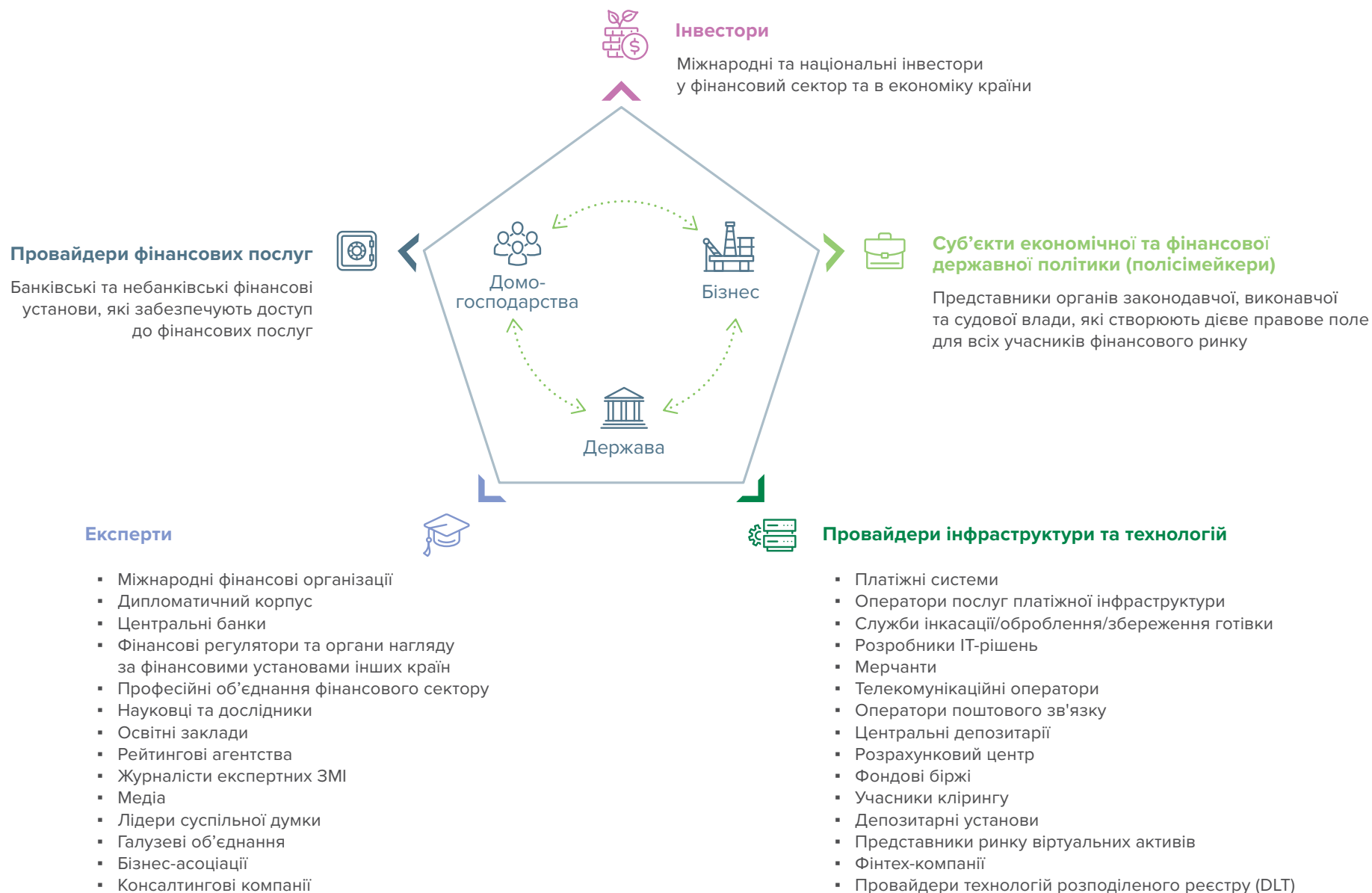
## Під час війни синергія ключових гравців фінансової екосистеми стає ще важливішою для збереження фінансової стійкості країни та забезпечення фінансової інклюзії громадян

Фінансова екосистема – це сукупність учасників фінансового ринку та інших сторін, які взаємодіють між собою одночасно на умовах співробітництва та конкуренції з метою створення та надання фінансових продуктів і послуг. Під час війни фінансова екосистема піддається надзвичайним випробуванням: обстрілам відділень

і відключенням світла, втраті співробітників і кібератакам, зниженню попиту на продукти і послуги і суттєвій непередбачуваності. Тому синергія, взаємодія учасників фінансової екосистеми як ніколи є важливою для збереження фінансової стійкості України під час війни і в часи повоєнного відновлення.



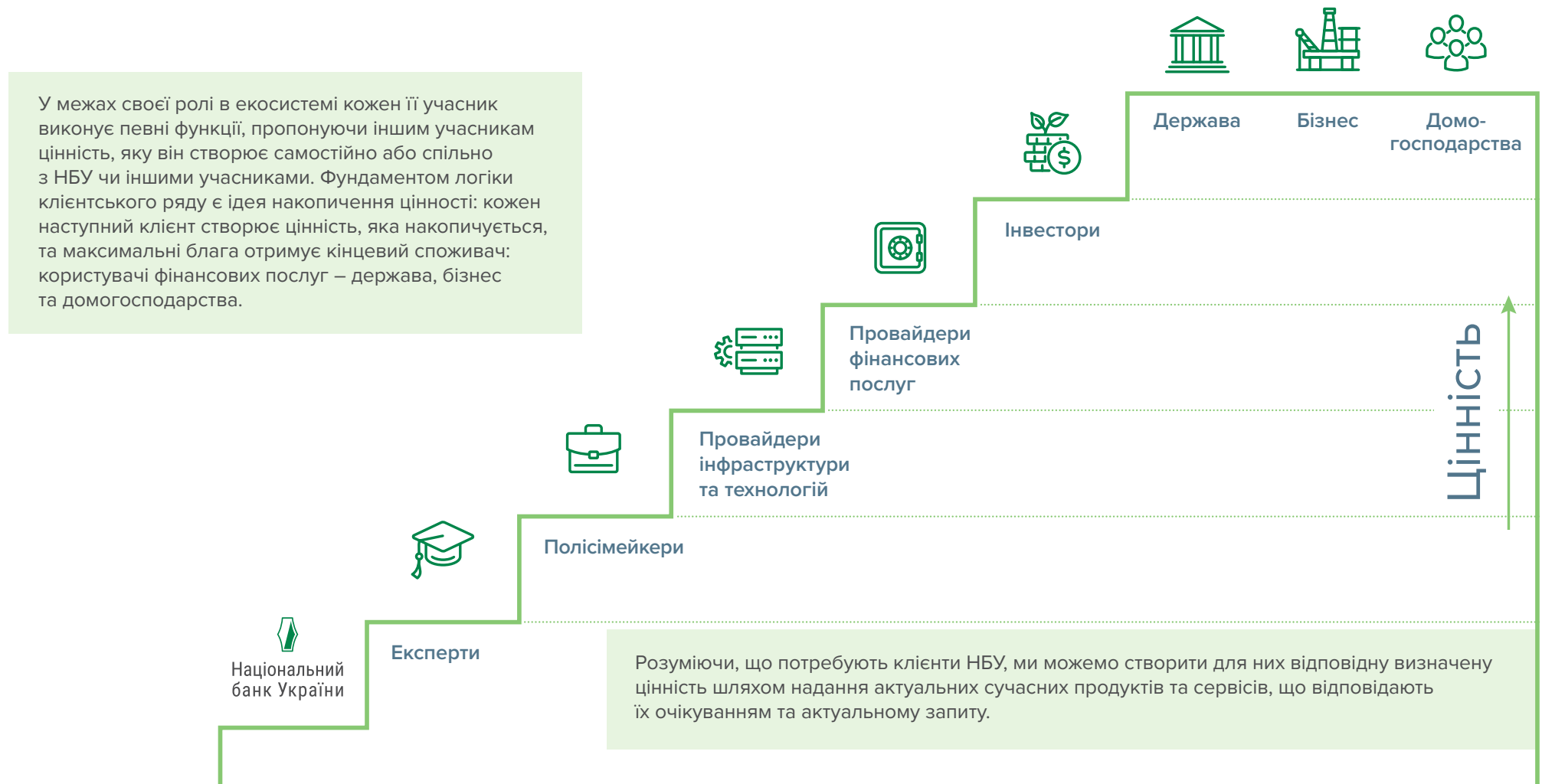
# Ключові гравці фінансової екосистеми



# Фінансова екосистема та клієнти Національного банку

НБУ під час реалізації своєї місії працює для забезпечення максимального задоволення потреб своїх клієнтів (максимізації цінності). Клієнти НБУ об'єднані у 8 груп, кожна з яких має свої

потреби, обумовлені природою діяльності, сферою інтересів, роллю групи у фінансовій екосистемі та поточними змінами, що відбуваються під впливом глобальних та локальних трендів:



# Стратегічна ідея Національного банку

**Візія та Місія НБУ були уточнені, щоб відповідати викликам військової агресії.**

НБУ своєю діяльністю доводить, що здатний працювати за будь-яких умов, об'єднує учасників фінансової екосистеми для забезпечення фінансової оборони країни, зміцнює потенціал України на шляху до перемоги, забезпечує цінову та фінансову стабільність під час війни та всебічно сприяє відновленню країни.



## **ВІЗІЯ**

Національний банк – це сучасний, інноваційний, відкритий, незалежний центральний банк, спроможний реалізовувати свій мандат за будь-яких умов, який є лідером розвитку фінансової екосистеми, дбає про користувачів фінансових послуг, інтегрований до європейської спільноти центробанків, має довіру суспільства та міжнародних партнерів.



## **МІСІЯ**

Забезпечення цінової та фінансової стабільності, сприяння сталому економічному розвитку для зміцнення потенціалу України як на її шляху до Перемоги, так і під час повоєнного відновлення.

До вже звичних 5П-цінностей НБУ додано нову, що фокусує нашу діяльність на наближення перемоги.

## ЦІННОСТІ



### Патріотизм

Ми діємо в інтересах громадян та держави



### Професійність

Ми ефективні, прагнемо досконалості, створюємо сприятливе середовище для інновацій, розвитку та поширення нових ідей



### Порядність

Ми відповідальні та чесні, завжди дотримуємося стандартів ділової етики



### Прозорість

Ми відкриті, послідовні та логічні у прийнятті рішень



### Партнерство

Ми підтримуємо діалог та партнерські відносини, поважаємо різноманітність ідей та позицій, маємо спільне бачення та довіру, працюємо разом на реалізацію Місії банку



### Підтримка

Ми підтримуємо захисників України, створюємо передумови для інклюзивного відновлення та стійкого розвитку національної економіки

# Нові виклики вимагають від НБУ оновлення стратегічних цілей розвитку та підвищення гнучкості методології планування

Стратегічне планування має враховувати фактори впливу вторгнення росії на умови функціонування фінансової системи. Для найкращої реалізації Візії та Місії НБУ в існуючих умовах та задоволення очікувань клієнтів стратегічні завдання НБУ мають ураховувати виклики, що постають, у двох векторах: спротив російській агресії та відновлення країни. З огляду на це передбачені Стратегією заходи умовно поділені на два фокуси:

спротиву". Після настання відповідних передумов зовнішнього середовища перелік заходів Стратегії та індикатори їх виконання будуть переглянуті з акцентом на "фокус відновлення" із черговим оновленням документа.

Значна невизначеність та волатильність середовища, які ми спостерігаємо сьогодні, вимагають гнучкості у плануванні та

<b>Фокус 1</b> ("фокус спротиву")	Короткострокові заходи, що спрямовані на забезпечення стабільності та недопущення погіршення ситуації у фінансовій системі та економіці загалом, включаючи застосування інструментів для контролю над інфляцією та курсом національної валюти, підтримання банківської системи тощо.
<b>Фокус 2</b> ("фокус відновлення")	Середньострокові заходи для запуску перетворень, що стануть основою майбутньої відбудови та зростання економіки, наприклад: зниження бюрократичних бар'єрів, підвищення прозорості та конкурентності середовища, залучення інвестицій тощо.
<b>Фокус 1</b> і <b>Фокус 2</b>	Середньострокові комплексні заходи, спрямовані на забезпечення стабільності та подальшого відновлення і розвитку, частина ключових результатів за якими буде упроваджена у короткостроковій перспективі.

В умовах невизначеності та підвищених ризиків установлення індикаторів щодо досягнення стратегічних цілей на довгострокову перспективу не є доцільним, оскільки досягнення стратегічних цілей залежить від настання відповідних макроекономічних та інших передумов, строки яких не можуть бути надійно прогнозовані. Тому ми закріплюємо орієнтовні значення індикаторів на кінець "фокусу

використанні інструментів реалізації для швидшого та ефективнішого реагування на зміни. У цій невизначеності ми плануємо зону визначеності ("фокус спротиву" та "фокус відновлення") та заздалегідь формуємо альтернативні плани дій за будь-якого розвитку подій ("Альтернативні плани").

# Стратегічні цілі НБУ зосереджені на основних функціях – забезпеченні цінової та фінансової стабільності та підтримці країни на шляху до перемоги

I. Сійка гривня	II. Фінансова стабільність	III. Фінансова система працює на відновлення країни	IV. Сучасні фінансові послуги	V. Ефективний центральний банк
Цінова стабільність і курсова сійкість	Збалансоване регулювання та нагляд, спрямовані на розвиток	Відповідальний фінансовий ринок	Фінансовий ринок – цифрова фортеця	Голос НБУ
	Сійка та спроможна банківська система	Розвинений кредитний ринок	Віртуальні активи та цифрові гроші НБУ – чітке регулювання для забезпечення монетарного суверенітету	Розвиток інституційних відносин зі стейкхолдерами
	Страховий ринок очищений і готовий підтримувати відновлення	Розвинений ринок страхових послуг	Цифрові фінпослуги – частина цифрової країни	Міжнародна співпраця та обмін досвідом
	Небанківський фінансовий та платіжний ринок – прозорий та технологічний	Розвинена інфраструктура ринків капіталу	Технологічний розвиток фінансового ринку	Європейська інтеграція фінансового сектору
	Надійна та сійка інфраструктура фінансового ринку	Фінансово грамотне населення та підприємці	Сійкість, ефективність та клієнтоорієнтованість готівкового обігу	Ефективна операційна діяльність
		Безбар'ерна фінансова система	Power banking 2.0	Цифрова трансформація
				Людський капітал – основний актив
1 ініціатива	5 ініціатив	6 ініціатив	6 ініціатив	7 ініціатив

■ Фокус 1. Спротив    ■ Фокус 2. Відновлення та розвиток

# I. Стіжка гривня (1)


Ціль I посідає особливе місце в Стратегії. Забезпечення стабільності грошової одиниці України є основною функцією НБУ, особливо важливою під час війни. Реалізація цієї функції забезпечується шляхом упровадження відповідної політики в щоденній операційній діяльності НБУ з огляду на макроекономічні обставини, в яких прийматимуться

відповідні тактичні рішення. Стратегічним залишається рух до поступового послаблення та зняття валютних обмежень, уведених на початку війни, переходу до гнучкого курсоутворення та повернення до монетарної політики інфляційного таргетування.


## Стратегічні ініціативи

### 1.1. Цінова стабільність і курсова стійкість


## Заходи для реалізації цілі

-  1.1.1. Розроблення стратегії повернення до інфляційного таргетування, валютної лібералізації та переходу до гнучкого обмінного курсу.


---

-  1.1.2. Поступове послаблення та зняття валютних обмежень.

---

-  1.1.3. Поступовий перехід до гнучкості обмінного курсу.

---

-  1.1.4. Повернення фокусу монетарної політики на інфляцію.

## I. Стіжка гривня (2)

### Індикатори досягнення цілі I для Фокусу спротиву

Індикатор виконання стратегічної цілі	Значення на кінець Фокусу спротиву*
Зміна індексу споживчих цін, %	<15%
Зростання обсягу гривневих строкових (більше 3 місяців) депозитів фізичних осіб	☑
Збільшення середньозваженої строковості гривневих депозитів фізичних осіб	☑
Утримання спреда між готівковим і офіційним курсом, гривня до дол. США	<5%
Зростання обсягів торгів на міжбанківському валютному ринку (без НБУ)	☑
Затвердження стратегії повернення до інфляційного таргетування, валютної лібералізації та переходу до гнучкого обмінного курсу	☑

\* з моменту опублікування Стратегії НБУ; Фокус спротиву передбачає настання певних умов (завершення активних бойових дій)

### Ризики та альтернативні плани

#### Ризик:

- суттєве зростання безпекових ризиків
- суттєве скорочення ЗВР
- касові розриви понад 30 днів
- недостатність міжнародної допомоги, що веде до непокритого дефіциту бюджету та зниження ЗВР
- суттєве ускладнення експортної логістики

#### Альтернативний план:

- збереження або підвищення облікової ставки
- довше збереження або посилення адміністративних обмежень на валютному ринку
- розширення строку бриджового фінансування
- інтенсифікація співпраці з донорами
- пріоритетність державних витрат
- посилення заходів зі структурного регулювання ліквідності



## II. Фінансова стабільність (1)

Кінцевою метою макропруденційної політики НБУ є забезпечення фінансової стабільності, тобто стану фінансової системи, за якого вона спроможна належно виконувати основні функції – фінансове

посередництво та здійснення платежів – й успішно протистояти кризовим явищам. Це завдання особливо важливе під час війни.

### Стратегічні ініціативи

#### 2.1. Збалансоване регулювання та нагляд, спрямовані на розвиток

### Заходи для реалізації цілі

- 2.1.1. Розроблення та впровадження цілісного підходу до аналізу міжсекторальних зв'язків та ризиків фінансового сектору в цілому.
- 2.1.2. Гармонізація макро- та мікропруденційних вимог без регуляторного арбітражу.
- 2.1.3. Оновлення підходів до регулювання діяльності банків та небанківських установ у сфері реалізації санкцій.
- 2.1.4. Удосконалення підходів до ризик-орієнтованого нагляду.
- 2.1.5. Посилення стійкості та ефективності системи гарантування вкладів населення.
- 2.1.6. Розвиток інструментарію нагляду в частині аналізу та оцінювання ризиків.
- 2.1.7. Створення інтегрованої платформи нагляду.

■ Фокус 1. Спротив

■ Фокус 2. Відновлення та розвиток

## II. Фінансова стабільність (2)

### Стратегічні ініціативи

#### 2.2. Стійка та спроможна банківська система

### Заходи для реалізації цілі

- 2.2.1. Проведення оцінки стійкості банків.

---

- 2.2.2. Контроль за виконанням планів докапіталізації/  
■ реструктуризації.

---

- 2.2.3. Розроблення та імплементація стратегії роботи з NPL.

---

- 2.2.4. Відновлення пруденційних вимог та відміна тимчасових обмежень.

---

- 2.2.5. Посилення ефективності корпоративного управління.

---

- 2.2.6. Впровадження європейських пруденційних вимог.

---

- 2.2.7. Впровадження BRRD.

---

■ Фокус 1. Спротив

■ Фокус 2. Відновлення та розвиток

## II. Фінансова стабільність (3)

### Стратегічні ініціативи

#### 2.3. Страховий ринок готовий підтримувати відновлення

### Заходи для реалізації цілі

- 2.3.1. Упровадження ризик-орієнтованого нагляду.

---

- 2.3.2. Забезпечення прозорості структур власності.

---

- 2.3.3. Посилення контролю за виконанням пруденційних вимог.

---

- 2.3.4. Підготовка оновленого законодавства з питань ОСЦПВ.

---

- 2.3.5. Розроблення нових пруденційних вимог, вимог щодо корпоративного управління та управління ризиками (SOLVENCY II).

---

- 2.3.6. Упровадження нових вимог до звітності.

---

- 2.3.7. Оновлення вимог до актуарної діяльності.

---

## II. Фінансова стабільність (4)

### Стратегічні ініціативи

#### 2.4. Небанківський фінансовий та платіжний ринок – прозорий та технологічний

#### 2.5. Надійна та стійка інфраструктура фінансового ринку

### Заходи для реалізації цілі

- 2.4.1. Упровадження удосконаленого та ризик-орієнтованого нагляду за ринком ННФП.

---

- 2.4.2. Упровадження проактивного та ризик-орієнтованого нагляду на платіжному ринку.

---

- 2.4.3. Удосконалення нагляду в сфері AML на основі ризик-орієнтованого підходу (в тому числі щодо надавачів платіжних послуг).

---

- 2.4.4. Запровадження вимог до цифровізації [non-cash, автоматизація процесів (у тому числі у сфері AML та санкційного законодавства), звітність, електронний документообіг].

---

- 2.4.5. Розроблення нової звітності учасників ринку небанківських фінансових послуг для цілей нагляду.

---

- 2.5.1. Підвищення рівня національної безпеки шляхом розширення використання НПС "ПРОСТІР".

■ Фокус 1. Спротив

■ Фокус 2. Відновлення та розвиток

## II. Фінансова стабільність (5)

### Індикатори досягнення цілі II для Фокусу спротиву

Індикатор виконання стратегічної цілі	Значення на кінець Фокусу спротиву
Проаналізовано та систематизовано кроссекторальні ризики фінсектору (в тому числі ризики AML, віртуальних активів)	☑
Проведено оцінку стійкості, що включає AQR та оцінку життєздатності банків, результати оприлюднено	☑
Нові інструменти врегулювання NPL доступні	☑
Дорожня карта відновлення пруденційних вимог підготовлена (з урахуванням результатів оцінки стійкості) та виконується	☑

### Ризики та альтернативні плани:

- за умови реалізації ризиків фінансової системи здійснюватиметься максимальне прискорення виконання заходів з аналізу ризиків та посилення нагляду;
- за умови реалізації ризиків відтермінуються заходи з упровадження нових посилених регуляторних вимог;
- у разі затримки з прийняттям ПЗУ розробляються НПА в межах повноважень для врегулювання критичних питань.

### III. Фінансова система працює на відновлення країни (1)

НБУ сприяє відновленню економіки, відбудові країни, поверненню до стійких темпів економічного зростання, підтримує економічну політику Кабінету Міністрів України та заходи, спрямовані на підвищення обороноздатності країни. Водночас регулятор сприяє розвитку фінансового ринку, підвищенню якості, доступності фінансових послуг та відповідальності учасників ринку, посилює прозорість банків та небанківських фінансових установ, забезпечує

захист прав споживачів фінансових послуг і сприяє підвищенню фінансової обізнаності громадян. Осторонь уваги не залишилося й питання сталого розвитку з дотриманням світових ESG-стандартів із фокусом на довгострокову перспективу. Національний банк забезпечує безбар'єрний доступ до фінансових послуг для людей з інвалідністю як у відділеннях фінансових установ, так і у віддалених каналах.

#### Стратегічні ініціативи

##### 3.1. Відповідальний фінансовий ринок

#### Заходи для реалізації цілі

- 3.1.1. Розвиток регулювання ринкової поведінки банків та небанківських фінансових установ (крім установ, що діють на фондовому ринку).

---

- 3.1.2. Осучаснення механізмів нагляду за дотриманням законодавства про захист прав споживачів фінансових послуг.

---

- 3.1.3. Упровадження механізму розкриття банками інформації щодо зв'язків клієнтів із державою, що здійснює збройну агресію проти України, з метою подальшого аналізу та можливого реагування.

---


- 3.1.4. Реалізація політики сталого фінансування.

## III. Фінансова система працює на відновлення країни (2)


### Стратегічні ініціативи

#### 3.2. Розвинений кредитний ринок



#### Заходи для реалізації цілі

-  3.2.1. Здійснення кроків для розвитку іпотечного кредитування.


---

-  3.2.2. Стимулювання розвитку торговельного фінансування.



---

-   3.2.3. Захист прав кредиторів.



---

-  3.2.4. Розширення функціональності Кредитного реєстру НБУ.


---

-   3.2.5. Організація технологічного доступу учасників фінансового ринку до інформації з державних реєстрів.


#### 3.3. Розвинений ринок страхових послуг

-   3.3.1. Створення механізму страхування воєнно-політичних ризиків.

---

-  3.3.2. Розвиток ризикових видів страхування.

---

-  3.3.3. Перезавантаження ринку страхування життя.


 Фокус 1. Спротив     Фокус 2. Відновлення та розвиток


### III. Фінансова система працює на відновлення країни (3)

#### Стратегічні ініціативи


#### 3.4. Розвинена інфраструктура ринків капіталу


#### Заходи для реалізації цілі


 **3.4.1.** Підвищення ефективності роботи центральних елементів інфраструктури.


 **3.4.2.** Напрацювання механізмів, спрямованих на залучення національних та іноземних інвесторів.


#### 3.5. Фінансово грамотне населення та підприємці

 **3.5.1.** Погодження та впровадження Національної стратегії розвитку фінансової грамотності.

 **3.5.2.** Розроблення та оновлення рамок фінансових компетентностей, освітніх програм та навчально-методичного забезпечення.

 **3.5.3.** Охоплення просвітницькими заходами різних цільових груп населення та всіх областей України\*.

 **3.5.4.** Цифровізація фінансової освіти.

 **3.5.5.** Розширення механізмів моніторингу рівня фінансової грамотності населення.

 **3.5.6.** Розвиток проєктів Музею грошей НБУ.

\* Планується охопити просвітницькими заходами ті області України, де дозволить безпекова ситуація




### III. Фінансова система працює на відновлення країни (4)


#### Стратегічні ініціативи

#### 3.6. Безбар'єрна фінансова система


#### Заходи для реалізації цілі

-  **3.6.1.** Забезпечення безбар'єрного доступу до фінансових послуг для людей з інвалідністю у відділеннях фінансових установ.

---

-  **3.6.2.** Впровадження інклюзивних стандартів під час надання фінансових послуг у дистанційному режимі.

---

-  **3.6.3.** Оновлення регулювання фінансового сектору з метою урахування потреб людей з інвалідністю.

---

### III. Фінансова система працює на відновлення країни (5)

#### Індикатори досягнення цілі III для Фокусу спротиву

Індикатор виконання стратегічної цілі	Значення на кінець Фокусу спротиву
Концепція страхування воєнно-політичних ризиків схвалена	☑
Виявлення прихованої присутності держави-агресора	☑
Зростання кредитів на підтримку бізнесу	☑
Зростання портфеля іпотечних кредитів	☑
Рівень проникнення страхування, % до ВВП	>1% ВВП
Частка страхування життя в загальному обсязі отриманих чистих страхових премій, %	>13%
Відповідність стандартам PFMI-IOSCO	>71%

#### Ризики та альтернативні плани

##### Ризик:

- невизначеність, затягування війни, зупинення роботи;
- поява пріоритетніших завдань;
- відсутність консенсусу для ухваленню рішень, у тому числі з іншими стейкхолдерами, зокрема позиція Кабінету Міністрів України, Міністерства економіки України, яка суттєво змінює / робить недоречним / унеможлиблює подальше залучення НБУ до цього питання.

##### Альтернативний план:

- подовження строків реалізації ініціатив;
- припинення участі НБУ в реалізації ініціативи.

## IV. Сучасні фінансові послуги (1)

Війна ставить нові виклики фінансовій системі – забезпечення її безперебійної роботи в умовах бойових дій та блекаутів. Кібербезпека фінансової системи, доступ до готівки та швидке відновлення доступу до фінансових послуг на деокупованих територіях набувають першочергового значення. Війна стимулювала попит та розвиток технологій для надання фінансових послуг у режимі онлайн. Цифровізація процесів, упровадження нових технологій

у сфері адміністративних та фінансових послуг, зростання схильності до безготівкових платежів сприяли переходу багатьох операцій фінансової екосистеми у віртуальний простір. Незважаючи на зростання безготівкових розрахунків в умовах війни, обсяг готівки в обігу в абсолютному вимірі в кризові періоди зростає вищими темпами, ніж у звичайні роки.


### Стратегічні ініціативи

#### 4.1. Фінансовий ринок – цифрова фортеця

### Заходи для реалізації цілі

-   **4.1.1.** Забезпечення нульової толерантності до російського й білоруського програмного забезпечення.

---

-  **4.1.2.** Упровадження технологічного Базеля (відповідай стандартам безперервності, кіберзахисту або призупини діяльність).

---

-   **4.1.3.** Розвиток Центру кіберзахисту НБУ.

---

-   **4.1.4.** Упровадження законодавчих і регуляторних вимог та розвиток контролю за кіберзахистом фінансового сектору.

---

-  **4.1.5.** Врегулювання використання хмарних сервісів банками і небанками.

## IV. Сучасні фінансові послуги (2)

### Стратегічні ініціативи

**4.2. Віртуальні активи та цифрові гроші НБУ – чітке регулювання для забезпечення монетарного суверенітету**

**4.3. Цифрові фінансові послуги – частина цифрової країни**

### Заходи для реалізації цілі

**4.2.1.** Проведення пілотного проєкту з випуску та тестування цифрових грошей НБУ (е-гривні) та прийняття рішення про доцільність їх широкомасштабного випуску.

**4.2.2.** Оцінка системного впливу та розроблення механізмів регулювання стейблкоїнів, "фіатних" шлюзів.

**4.3.1.** Посилення надійності, безпеки та доступності Системи BankID НБУ шляхом приведення її у відповідність вимогам, встановленим до схем електронної ідентифікації із середнім рівнем довіри.

**4.3.2.** Розвиток інфраструктури відкритих ключів та електронних довірчих послуг.

**4.3.3.** Удосконалення та розвиток дистанційної ідентифікації для отримання фінансових послуг у частині посилення безпеки моделей віддаленої ідентифікації та верифікації.

## IV. Сучасні фінансові послуги (3)


### Стратегічні ініціативи

#### 4.4. Технологічний розвиток фінансового ринку

### Заходи для реалізації цілі

-  **4.4.1.** Посилення співпраці з учасниками ринку в напрямі розвитку RegTech в Україні.

---

-   **4.4.2.** Удосконалення регулювання та сприяння поширенню безготівкових розрахунків, платіжних інструментів, електронних грошей.

---

-  **4.4.3.** Запровадження миттєвих платежів в Україні.

---

-  **4.4.4.** Розвиток СЕП НБУ.

---

-  **4.4.5.** Упровадження стандартів відкритого банкінгу.

---

-   **4.4.6.** Приєднання України до Єдиної зони платежів у євро (SEPA) як території.

---

-   **4.4.7.** Розвиток Платформи інноваційних фінансових рішень (Регуляторна "пісочниця").

---

-  **4.4.8.** Розвиток електронного документообігу (Paperless) фінансового сектору 2.0.

 Фокус 1. Спротив

 Фокус 2. Відновлення та розвиток


## IV. Сучасні фінансові послуги (4)


### Стратегічні ініціативи

**4.5. Стійкість, ефективність та клієнторієнтованість готівкового обігу**

**4.6. Power banking 2.0 – відновлення інфраструктури на деокупованих територіях**


### Заходи для реалізації цілі

 **4.5.1.** Упровадження інновацій та вдосконалення моделі готівкового обігу.

 **4.5.2.** Забезпечення в обігу готівки високої якості та її достатності.

 **4.5.3.** Розвиток інфраструктури готівкового обігу.

**4.6.1.** Забезпечення пропорційності присутності банків та небанківських фінансових установ на території України (включаючи деокуповані території), в тому числі стимулювання до збільшення мобільних банкоматів та відділень на деокупованих територіях.

 **4.6.2.** Забезпечення функціонування сервісу "готівка на касі" на деокупованих територіях.

 Фокус 1. Спротив

 Фокус 2. Відновлення та розвиток

## IV. Сучасні фінансові послуги (5)

### Індикатори досягнення цілі IV для Фокусу спротиву

Індикатор виконання стратегічної цілі	Значення на кінець Фокусу спротиву
Затверджена програма міграції на безпечний код, проінвентаризовано програмне забезпечення банків та значущих процесингових центрів	Програма затверджена
Рівень задоволення заявок на підкріплення готівкою банків (СІТ-компаній) та уповноважених банків	≥ 80%
Перегляд існуючої моделі готівкового обігу з метою підвищення її ефективності та клієнтоорієнтованості, реалізація оновленої моделі; рівномірне забезпечення регіонів інфраструктурою банків	☑
Доступність готівки для населення на деокупованих територіях	☑

### Ризики та альтернативні плани

- **Ризик:** немає державного органу, який верифікує код банків або значущих процесингових центрів. Зупинення інвентаризації програмного забезпечення.
- **Альтернативний план:** опрацювання з Міністерством цифрової трансформації України ризиків переходу або відмови з/від російського й білоруського програмного забезпечення; ліцензійне об'єднання з українськими провайдерами.
- **Ризик:** немає необхідних номіналів у достатніх обсягах, призупинення роботи БМД, ЦС (високі ризики, пов'язані з доставкою готівки, окупація регіону).
- **Альтернативний план:** заміна іншими номіналами, випуск зношеної готівки, видача готівки з інших регіонів, залучення уповноважених банків, замовлення виготовлення готівки за кордоном.
- **Ризик:** відмова від виконання вимог НБУ щодо присутності на деокупованих територіях підрозділів банків. >50% закритих під час окупації відділень банків на деокупованих територіях не відкрились; продовження обстрілів деокупованих територій; закриття банками своїх підрозділів у населених пунктах, куди перемістилося населення з тимчасово окупованих територій.
- **Альтернативний план:** стимулювання учасників ринку.

## V. Ефективний центральний банк (1)

В умовах війни особливої ваги набули такі напрями діяльності, як забезпечення безперебійної роботи НБУ, підтримання критичної інфраструктури та кібербезпека НБУ. Згуртованість команди, якісне експертне середовище, цифрова трансформація, оптимізація та

автоматизація внутрішніх процесів також є запорукою організаційної стійкості та ефективності. Розвиток міжнародної співпраці, відносин зі стейкхолдерами, проведення своєчасних та доступних комунікацій є надважливими на рівні країни.

### Стратегічні ініціативи

#### 5.1. Голос НБУ

### Заходи для реалізації цілі

■ 5.1.1. Посилення інтенсивності зовнішніх комунікацій.

■ 5.1.2. Трансформація стилістики спілкування з аудиторією, зважаючи на включення до пріоритетних цільових аудиторій широкої громадськості та чіткіше розподілення повідомлень за комунікаційними каналами.

■ 5.1.3. Оновлення концепції розвитку бренду.



## V. Ефективний центральний банк (2)

### Стратегічні ініціативи

#### 5.2. Розвиток інституційних відносин зі стейкхолдерами

### Заходи для реалізації цілі

- 5.2.1. Запровадження механізму ідентифікації, верифікації та репутаційного моніторингу стейкхолдерів.

---

- 5.2.2. Створення інструмента цільових кампаній, спрямованих на досягнення цілей НБУ через вплив на стейкхолдерів.

---

- 5.2.3. Створення механізму оцінювання рівня задоволеності ключових груп стейкхолдерів ефективністю взаємодії.

---

- 5.2.4. Реалізація спільних з Урядом України ініціатив, спрямованих на поліпшення інвестиційного клімату України.

---

- 5.2.5. Проактивна взаємодія зі стейкхолдерами в межах реалізації Стратегії НБУ та програм повоєнного відновлення України.

## V. Ефективний центральний банк (3)

### Стратегічні ініціативи

#### 5.3. Міжнародна співпраця та обмін досвідом

### Заходи для реалізації цілі

-  **5.3.1.** Створення представництва НБУ в ЄЦБ та Європейській Комісії.

---

-  **5.3.2.** Продовження програмної співпраці з міжнародними організаціями та об'єднаннями.

---

-  **5.3.3.** Підвищення ролі НБУ в міжнародних організаціях, де членом є НБУ та Україна, включаючи просування вступу НБУ до інших міжнародних організацій.

---

-  **5.3.4.** Просування НБУ як надавача технічної допомоги, включаючи створення експертного центру НБУ для міжнародних партнерів.

---

-  **5.3.5.** Створення платформи ЄЦБ та центральних банків країн ЄС для залучення передового досвіду для НБУ.

## V. Ефективний центральний банк (4)

### Стратегічні ініціативи

#### 5.4. Європейська інтеграція фінансового сектору

### Заходи для реалізації цілі

- 5.4.1. Проведення первинної оцінки стану імплементації актів права ЄС.

---

- 5.4.2. Участь у підготовці Національної програми імплементації законодавства України до права ЄС.

---

- 5.4.3. Оновлення та впровадження Плану заходів НБУ у сфері європейської інтеграції.

---

- 5.4.4. Створення централізованої системи управління термінологією на термінополі українського законодавства, що регулює ринок фінансових послуг, відповідних актів ЄС та нормативно-правових актів НБУ.

## V. Ефективний центральний банк (5)

### Стратегічні ініціативи

#### 5.5. Ефективна операційна діяльність

#### Заходи для реалізації цілі

-  **5.5.1.** Удосконалення підходів до управління процесами НБУ шляхом оптимізації та автоматизації процесів.

---

-  **5.5.2.** Імплементація методик та вимог ЄЦБ щодо бухгалтерського обліку та складання звітності в НБУ.

---

-  **5.5.3.** Удосконалення процесу управління витратами та власним капіталом.

---

-  **5.5.4.** Ефективна операційна система НБУ.

---

-  **5.5.5.** Впровадження "зелених" стандартів.

---

-  **5.5.6.** Розвиток управління операційними ризиками та процесів керування неперервності діяльності.

## V. Ефективний центральний банк (6)

### Стратегічні ініціативи

#### 5.6. Цифрова трансформація НБУ


#### 5.7. Людський капітал – основний актив НБУ


### Заходи для реалізації цілі


 **5.6.1.** Розвиток обчислювальних потужностей НБУ.

 **5.6.2.** Розширення потужностей корпоративної "хмари".

 **5.6.3.** Управління даними.

 **5.6.4.** Забезпечення кіберстійкості НБУ.

 **5.7.1.** Удосконалення системи мотивації, зокрема преміювання за результативність роботи, інструментів нематеріальної мотивації.

 **5.7.2.** Залучення кваліфікованих кандидатів для роботи в підрозділах НБУ з метою заповнення вакантних посад.

 **5.7.3.** Розвиток і підвищення компетенцій персоналу.

 **5.7.4.** Розвиток та підтримка корпоративної культури.

 Фокус 1. Спротив  Фокус 2. Відновлення та розвиток

## V. Ефективний центральний банк (7)

### Індикатори досягнення цілі V для Фокусу спротиву

Індикатор виконання стратегічної цілі	Значення на кінець Фокусу спротиву
Рівень довіри до НБУ	утримати на рівні не менше 60%
Комплексний план інтеграції до ЄС у фінансовому секторі	оновлено
Охоплення визначених функцій НБУ новітніми технологіями автоматизації	100%
Підвищення мобільності робочих місць працівників	65%
Задоволеність мотиваційним пакетом	>70%

### Ризики та альтернативні плани

#### Ризики:

- затримання реалізації заходів через тривалість та складність законотворчого процесу;
- погіршення результативності взаємодії із стейкхолдерами з причин, що не залежать від НБУ;
- немає узгодженої позиції всіх підрозділів щодо підходів до взаємодії зі стейкхолдерами;
- припинення програмної співпраці з міжнародними організаціями з причин, що не залежать від НБУ;
- внутрішній спротив;
- недостатній рівень компетенції персоналу;
- неконкурентні умови праці;
- недостатність ресурсів;
- обґрунтоване перенесення термінів;
- порушення ланцюжків закупівлі та постачання.

#### Альтернативні плани:

- перегляд термінів реалізації окремих заходів;
- удосконалення внутрішніх підходів щодо реалізації інституційної взаємодії;
- розроблення додаткових програм співпраці з міжнародними організаціями;
- пріоритизація процесів;
- використання наявного ресурсу;
- антикризове управління;
- створення конкурентних умов праці;
- привабливий мотиваційний пакет;
- підтримання діючої інфраструктури.

# Основні ризики, що можуть негативно вплинути на реалізацію Стратегії НБУ

Війна зумовлює значну невизначеність, в умовах якої може проявитися вплив на макроекономічне середовище, стабільність фінансової системи, а отже й реалізацію Стратегії НБУ. З огляду на воєнно-політичний фактор, а також швидкі технологічні та соціальні зміни у світі НБУ повинен ідентифікувати відповідні ризики та бути готовим до дій в умовах різного роду загроз для реалізації власної Візії та Місії.

## До основних ідентифікованих ризиків належать:

- довготривалі військові дії з ескалацією на інші території чи країни;
- втрата довіри міжнародних партнерів до українських інституцій та зниження динаміки військової та економічної допомоги;
- погіршення співпраці з міжнародними партнерами та не відкриття переговорів про вступ до ЄС;
- уповільнення структурних реформ у країні;
- виснаження економіки України: зростання безробіття, непрогнозоване зростання дефіциту бюджету, платіжного балансу;
- урядові ініціативи, що можуть завадити досягненню монетарних цілей НБУ;
- тривала реінтеграція тимчасово окупованих територій;
- потенційна криза на світовому фінансовому ринку, що може спричинити світову рецесію;
- повоєнна демографічна криза, недостатність ресурсів для реалізації запланованих змін;
- зниження рівня довіри до НБУ та фінансових установ.



# ФІНАНСОВА ФОРТЕЦЯ

УКРАЇНИ

[www.bank.gov.ua](http://www.bank.gov.ua)