



СТРАТЕГІЯ НАЦІОНАЛЬНОГО БАНКУ УКРАЇНИ



Національний
банк України

ПЕРЕДМОВА

Після перемоги Революції Гідності у 2014 році Національний банк розпочав масштабну реформу фінансового сектору. Усі чотири роки ми працювали над усуненням проблем, що накопичувалися від початку незалежності України.

Реформа спрямована не лише на усунення проблем банківського сектору, а й на проведення змін у самому Національному банку. Масштабна трансформація центрального банку дозволила суттєво покращити якість прийняття рішень.

Місія: забезпечення цінової та фінансової стабільності з метою сприяння сталому економічному розвитку України

Візія: Національний банк України – сучасний, відкритий і незалежний центральний банк, який має довіру суспільства та інтегрований до європейської спільноти центробанків

Євроінтеграційні прагнення, маніфестовані під час Революції Гідності, потужний запит громадськості та бізнесу на нові,

прозорі та єдині для всіх стандарти роботи визначали вектор нашої діяльності протягом останніх чотирьох років та знайшли відображення у Візії, Місії та Цінностях Національного банку. Саме досягнення Візії та виконання Місії стануть дороговказами у діяльності Національного банку.

У 2017 році завершено перший етап реформи української фінансової системи. Прийшов час підбивати перші підсумки: зараз банківська система здорова, прозора та очищена від проблем минулого. Ми заклали надійний фундамент, аби українська фінансова система розвивалася на благо суспільства та інтегрувалася до світової, а українські банки відповідали найкращим стандартам європейського банкінгу.

Сучасний світ постійно змінюється. У такому динамічному середовищі народжуються найновіші технологічні рішення: віртуальні валюти, децентралізовані системи розрахунків, прями позики між учасниками ринку, хмарні технології та «великі дані». Адаптація до цих інновацій та їх адекватний аналіз задля протидії ризикам для фінансової стабільності

виходять на перший план серед стратегічних завдань для регуляторів фінансових ринків в усьому світі.

У цих умовах завдання Національного банку – створити сприятливе середовище для всіх учасників ринку. Саме це ми маємо на меті, коли провадимо монетарну політику, сприяємо фінансовій стабільності, регулюємо ринки, діяльність банків, платіжних систем та трансформуємося самі.

Сьогодні ми представляємо Стратегію Національного банку – дорожню карту, якою будемо рухатися до мети в найближчі роки. Ми вважаємо, що прозорість нашої Стратегії – це запорука розуміння нашої діяльності та встановлення суспільної довіри до неї. Переконані, що така відкритість об'єднає всіх учасників ринку в конструктивній командній/спільній роботі. Досягнувши цілей Стратегії, ми наблизимося до єдиної для всіх мети – сталого розвитку України.

*Правління
Національного банку України*

ФІНАНСОВА ЕКОСИСТЕМА



СТРАТЕГІЯ НАЦІОНАЛЬНОГО БАНКУ УКРАЇНИ

Належне виконання Національним Банком своїх функцій, а саме забезпечення цінової та сприяння фінансовій стабільності, є важливою передумовою розвитку фінансової екосистеми та зростання економіки країни.

Стратегія – єдиний інструмент, що систематизує шляхи досягнення Візії та виконання Місії Національного банку

Забезпечення цінової стабільності є викликом для Національного банку, бо на інфляцію суттєво впливають чинники, на які монетарна політика має обмежений вплив: значна відкритість економіки, монополізація окремих ринків, доларизація, державне регулювання цін тощо. З огляду на це необхідна постійна координація дій Національного банку з іншими державними органами.

Швидкі радикальні технологічні та соціальні зміни призводять не тільки до частих

і різких змін економічного середовища, а й до втрати інвестиційної привабливості старими бізнес-моделями, зокрема і в фінансовому секторі, необхідності створення нових. У таких умовах забезпечення фінансової стабільності – теж неабиякий виклик.

Національний банк прагне, щоб регулювання фінансового сектору стимулювало розвиток економіки, враховувало виклики середовища та потреби всіх учасників. Готуючи Стратегію, ми намагалися, щоб кожен її пункт відповідав цим прагненням.

Стратегія Національного банку відповідає принципам розвитку фінансового сектору, відображеним у «Комплексній програмі розвитку фінансового сектору України до 2020 року», що сконсолідувала бачення розвитку всіх учасників фінансового сектору та державних органів, дотичних до нього.

Стратегія Національного банку визначає низку керованих пріоритетів діяльності. Їх дотримання необхідне для створення

ефективної та стабільної фінансової екосистеми. Серед них такі:

- Досягнення низької та стабільної інфляції, забезпечення стабільності банківської системи, відновлення кредитування та валютна лібералізація.
- Адаптивне регулювання фінансового сектору. Створення умов для розвитку нових фінансових інструментів та бізнес-моделей, що відповідають вимогам динамічного середовища в Україні та світі.
- Інтеграція з ЄС шляхом приведення національної нормативної бази у відповідність до міжнародних стандартів.
- Трансформація Національного банку з метою перетворити його на сучасний центробанк.

Візія, Місія та цілі Національного банку у довгостроковій перспективі визначаються інтересами суспільства

СТРАТЕГІЧНІ ЦІЛІ НАЦІОНАЛЬНОГО БАНКУ



До фінансової екосистеми України входять населення, організації, державні установи тощо. Національний банк також належить до неї й виконує функції, закріплені за ним у Конституції України та Законі України «Про Національний банк України».

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

Щоб належно виконувати свої функції, Національний банк має ефективно взаємодіяти з усіма групами учасників фінансової екосистеми, ураховуючи їхні потреби та інтереси. Беручи це до уваги, ми проаналізували потреби учасників фінансової екосистеми, умови середовища, у якому вони працюють, та тенденції, що впливатимуть на екосистему в майбутньому. Результатом такого аналізу стали сім стратегічних цілей Національного

банку, досягнення яких стане результатом успішного виконання цієї Стратегії.

Шість із семи поставлених цілей спрямовані назовні, на задоволення потреб учасників фінансової екосистеми. Одна з важливих передумов для їх досягнення – висока інституційна спроможність центробанку.

Розуміючи це, Національний банк ставить перед собою сьому, внутрішню ціль – стати сучасним, відкритим, незалежним ефективним центральним банком. Щоб її досягти, необхідно продовжувати розпочату у 2014 році внутрішню трансформацію, успішне завершення якої допоможе дістатися інших шістьох цілей.

Ми вважатимемо, що досягли стратегічних цілей, за таких умов:

- Цінової стабільності досягнуто.
- Банківський нагляд оновлений, відповідає стандартам ЄС та повноцінно працює.
- Кредитування відновлено, його рівень підтримує економічне зростання без ризиків для фінансової стабільності.
- Регулювання небанківського фінансового сектору відбувається за новою, ефективною моделлю.
- Антикризові валютні обмеження скасовано без загроз для фінансової стабільності. Відкрито шлях для запровадження вільного руху капіталу.
- Зростає залученість населення до використання фінансових послуг.

СТРАТЕГІЯ ЯК СПОСІБ СТВОРЕННЯ ЦІННОСТІ ДЛЯ КЛІЄНТІВ

Ми об'єднали учасників фінансової екосистеми в шість клієнтських груп відповідно до їхньої ролі в ній:

- експерти;
- суб'єкти економічної та фінансової державної політики;
- суб'єкти фінансової діяльності;
- суб'єкти економічної діяльності;
- держава як постачальник послуг;
- громадяни України.

Клієнти Національного банку – це групи учасників фінансової екосистеми. Їхню роль у цій системі визначають їхні потреби, які Національний банк задовільняє створенням та наданням цінності

У межах своєї ролі в екосистемі кожен клієнт виконує деякі функції, пропонуючи іншим певну цінність, яку він створює самостійно або спільно з Національним

банком. Обмін цінностями відбувається в формі певних продуктів чи послуг, що задовольняють потреби клієнтів та клієнтських груп.

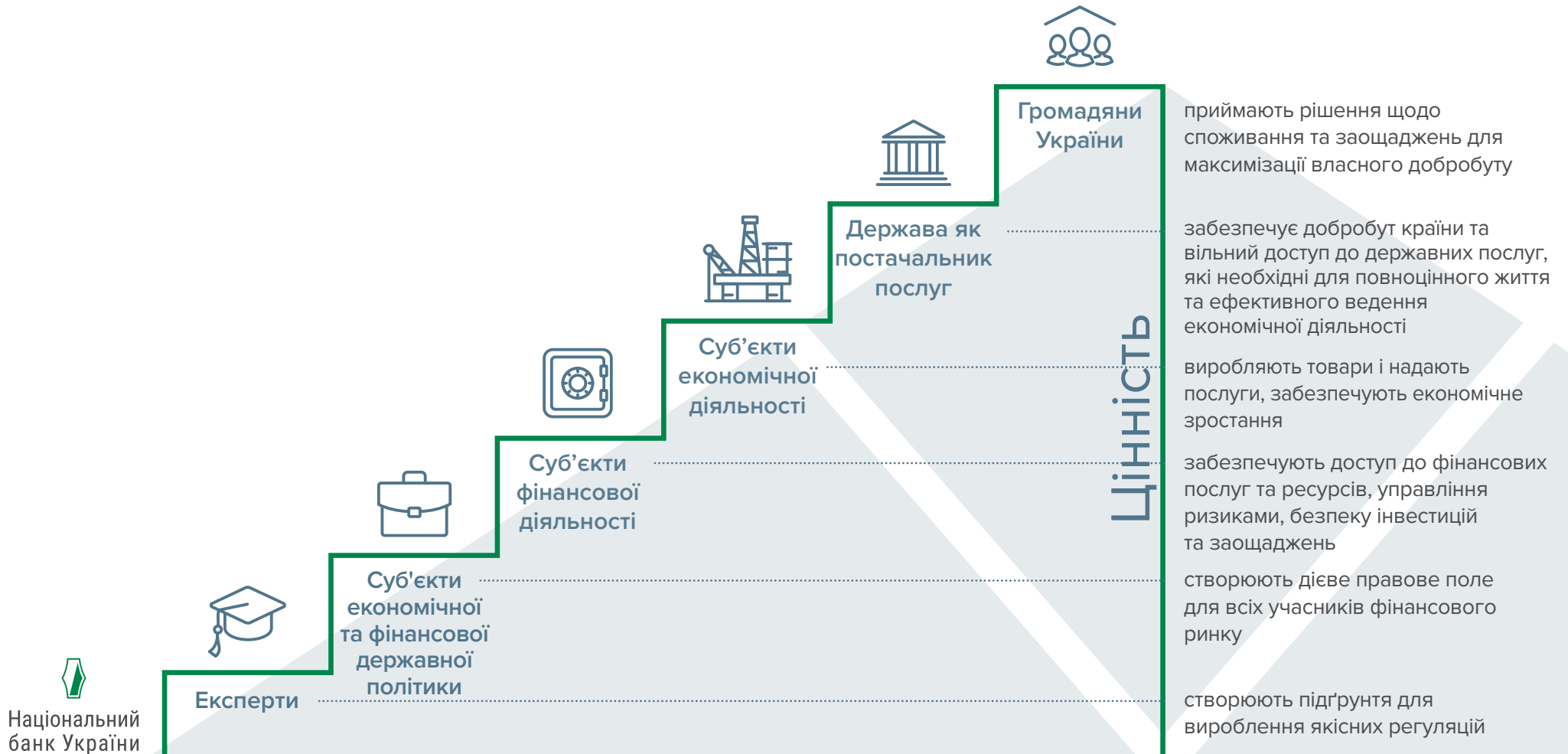
Національний банк взаємодіє з усіма групами клієнтів. Створювані ним цінності задовольняють потреби кожної клієнтської групи й можуть примножуватися у процесі взаємодії з іншими учасниками фінансової екосистеми.

Наведемо приклад. Використовуючи якісну інформацію від Національного банку, експерти готують дослідження та аналітику, що вказують на певні макро-економічні виклики або прогалини в законодавстві. Це допомагає представникам законодавчої гілки влади або суб'єктам державної політики ухвалювати обґрунтовані рішення та якісні регуляції. Прийняті нормативні акти дозволяють банкам запроваджувати нові фінансові інструменти та кредитні продукти. Разом із тим, доступне кредитування та сучасна

інфраструктура розрахунків стимулюють поживлення ділової активності, зростання ВВП, а відтак і збільшення надходжень до бюджету. Це дає змогу виконавчій гілці влади покращити якість своїх послуг та підвищити рівень життя населення.

Таким чином, кінцевим споживачем, який оцінює створені та акумульовані цінності, є кожен громадянин України. Саме ця група клієнтів найважливіша для Національного банку.

Цінність може примножуватися та створювати умови для створення цінності іншим клієнтам.
Громадяни України отримують максимальну цінність



ЦІННІСТЬ ПРОДУКТІВ НАЦІОНАЛЬНОГО БАНКУ ДЛЯ КЛІЄНТІВ

	 1. Експерти	 2. Суб'єкти економічної та фінансової державної політики	 3. Суб'єкти фінансової діяльності
Хто входить до клієнтських груп	Міжнародні організації, експертні ЗМІ, лідери думок та окремі експерти	Державні установи, які здійснюють регулювання	Банки та небанківські фінансові установи, інвестори у фінансовий сектор, платіжні системи
Які потреби клієнтів ми прагнемо задовільнити	Сприяння ефективності ухвалюваних рішень, доступ до інформації, професійний розвиток	Створення якісних та ефективних правил діяльності на ринку та інструментів регулювання	Забезпечення доходності бізнесу з мінімальними ризиками; підвищення довіри до фінансового сектору, адекватне регулювання
Яку цінність створюють наші продукти	Середовище для вироблення правил діяльності на ринку	Ефективна модель взаємодії задля покращення якості регуляцій, надання експертної допомоги	Зрозумілі, єдині для всіх, прозорі правила діяльності на ринку
Які продукти ми надаємо своїм клієнтам	Аналітичні звіти, платформа для дискусій	Нормотворчі пропозиції, роз'яснення регуляцій та очікуваних результатів від упровадження, аналітика	Методологія, нагляд, механізми підтримки, облікова ставка та інші монетарні інструменти, інфраструктурні рішення

Таблиця не містить вичерпної інформації та запропонована для ілюстрації зв'язку окремих продуктів Національного банку з певними потребами клієнтських груп

	 4. Суб'єкти економічної діяльності	 5. Держава як постачальник послуг	 6. Громадяни України
Хто входить до клієнтських груп	Підприємства і компанії, фізичні особи-підприємці	Державні установи, що здійснюють соціальне забезпечення, управління освітою, охороною здоров'я тощо	Фізичні особи / домогосподарства
Які потреби клієнтів ми прагнемо задовільнити	Макроекономічна стабільність, доступне кредитування, вільний рух капіталу	Макроекономічна стабільність, економічний розвиток держави	Збереження реальної вартості доходів і заощаджень, зручні розрахунки, захист прав споживачів фінансових послуг
Яку цінність створюють наші продукти	Створення умов для інвестицій, розвиток усіх форм кредитування, ліберальне валютне законодавство, безпека розрахунків	Розвиток сучасної інфраструктури фінансового сектору та фінансової інклюзії, що стимулюватиме вихід з тіньової економіки; забезпечення інфраструктури для монетизації пільг населенню	Збереження купівельної спроможності, наявність на ринку зручних способів розрахунків, захист прав споживачів фінансових послуг
Які продукти ми надаємо своїм клієнтам	Правила з використання фінансових інструментів, облікова ставка як інструмент управління вартістю кредитних ресурсів, валютне регулювання	Аналітична звітність, інфраструктура для розрахунків, фінансовий моніторинг, програми підвищення фінансової грамотності населення	Інфраструктура для розрахунків, функція захисту прав споживачів фінансових послуг, готівкова гривня

Таблиця не містить вичерпної інформації та запропонована для ілюстрації зв'язку окремих продуктів Національного банку з певними потребами клієнтських груп



КОНТЕКСТ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ

Щоб виявити ризики та можливості для розвитку фінансового сектору в Україні та для виконання Національним банком своєї Місії, ми проаналізували середовище, у якому працює фінансова екосистема. У результаті ми виявили низку ключових факторів, які врахували при визначенні стратегічних цілей та шляхів їхньої реалізації.

Економічний контекст:

- Досягнуто макрофінансової стабілізації, економіка поступово відновлюється, проте залишається вразливою до шоків.
- Зовнішню торгівлю диверсифіковано, знижено залежність від одного торговельного партнера, кількох видів експортованої сировини та товарів.
- Значна відкритість економіки.
- Високий рівень монополізації ринків.

Соціальний контекст:

- Розвиток системи захисту прав споживачів фінансових послуг та зростання фінансової інклюзії в світі.
- Конфлікт на сході України – постійне джерело ризиків для країни та її економіки.
- Населення України скорочується та старіє, а тому має низьку схильність до використання інноваційних банківських продуктів.
- Гривня, банки та органи державної влади мають низький рівень довіри населення України.

Правовий контекст:

- Поступова інтеграція України в європейське правове поле та гармонізація національного законодавства з міжнародними стандартами.
- Повільний процес прийняття законів та слабка взаємодія державних органів у забезпеченні розвитку фінансового сектору.
- Системи судочинства та виконавчого провадження працюють неефективно, що зумовлює слабкий захист прав кредиторів.
- Недієва система захисту прав споживачів фінпослуг в Україні.

Технологічний контекст:

- Зміна моделі класичного банкінгу у світі: поява нових, альтернативних платіжних систем, інструментів розрахунків та кредитування.
- Високий ризик кібератак.
- Слабкий розвиток загальнодержавних інформаційних баз даних (демографічний реєстр, електронні квитанції тощо).

ШЛЯХИ ДОСЯГНЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ ТА КРИТЕРІЇ УСПІШНОСТІ

1. НИЗЬКА ТА СТАБІЛЬНА ІНФЛЯЦІЯ

НАПРЯМКИ РЕАЛІЗАЦІЇ

- Поглиблення трансмісійного механізму монетарної політики та встановлення облікової ставки на такому рівні, що дозволить привести очікувану інфляцію до цільових значень на горизонті політики.
- Ефективна комунікація з економічними агентами для стабілізації інфляційних очікувань на низькому рівні.
- Накопичення міжнародних резервів як інструменту стабілізації за несприятливих умов.
- Дотримання режиму гнучкого обмінного курсу в поєднанні зі згладжуванням надмірних коливань на валютному ринку.
- Недопущення фіскального домінування (використання емісійних коштів для фінансування фіскального та квазіфіскального дефіцитів).

ОЧІКУВАНИЙ ЕФЕКТ

- Низька та передбачувана інфляція не створює перешкод для ухвалення довгострокових рішень про інвестування чи заощадження.
- Низькі реальні та номінальні відсоткові ставки.

2. СТАБІЛЬНА, ПРОЗОРА ТА ЕФЕКТИВНА БАНКІВСЬКА СИСТЕМА

НАПРЯМКИ РЕАЛІЗАЦІЇ

- Перехід до ризик-орієнтованого банківського нагляду:
 - аналіз бізнес-моделей та стратегій банків;
 - щорічне стрес-тестування;
 - посилений контроль операцій банків з пов'язаними особами.
- Гармонізація пруденційних вимог до банків з нормами законодавства ЄС та рекомендаціями Базельського комітету.
- Удосконалення макропруденційного нагляду.
- Підвищення якості розкриття фінансової та пруденційної звітності.
- Перехід на стандарти FINREP/COREP та єдиний цифровий стандарт звітності.
- Посилення вимог до інформаційної безпеки з метою забезпечити безперервну діяльність банківської системи та захисту від кібератак.

ОЧІКУВАНИЙ ЕФЕКТ

- Вимоги до ліквідності та капіталу відповідають найкращим міжнародним практикам та Директивам ЄС.
- Ефективний нагляд за фінансовими установами, усталений неперервний процес наглядової перевірки та оцінки кожного банку (SREP).
- Банки коректно оцінюють та враховують ризики у своїй діяльності.
- Створено механізм інформаційного захисту банків та протидії кібератакам.

ШЛЯХИ ДОСЯГНЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ ТА КРИТЕРІЇ УСПІШНОСТІ

3. ВІДНОВЛЕННЯ КРЕДИТУВАННЯ

НАПРЯМКИ РЕАЛІЗАЦІЇ

- Започаткування роботи Кредитного реєстру.
- Зниження обсягів проблемної заборгованості у банках:
 - розробка та виконання банками програм скорочення проблемної заборгованості;
 - стимулювання розвитку ринку проблемних кредитів;
 - спрощення процедури стягнення застави за кредитами.
- Посилення захисту прав споживачів, створення інституту фінансового омбудсмена для позасудового вирішення спорів.
- Посилення захисту прав кредиторів:
 - удосконалення процедури банкрутства;
 - розбудова інституту приватних виконавців.

ОЧІКУВАНИЙ ЕФЕКТ

- Зниження вартості кредитів.
- Зростання кредитування темпами, що забезпечують економічне зростання та не створюють ризиків для фінансової стабільності.
- Відновлення іпотечного кредитування.
- Зростання частки гривневих кредитів.
- Висока якість нових кредитів.
- Прозорі та прогнозовані для споживачів умови кредитування.

4. ЕФЕКТИВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ФІНАНСОВОГО СЕКТОРУ

НАПРЯМКИ РЕАЛІЗАЦІЇ

- Визначення цільової моделі функціонування регуляторів фінансового сектору (проект «SPLIT»).
- Унормування діяльності небанківських установ, у тому числі надавачів інноваційних фінансових послуг.
- Розроблення та запровадження системи захисту споживачів небанківських фінансових послуг.
- Перебудова інфраструктури фондового ринку, у тому числі централізація депозитарної функції та відкриття міжнародним депозитарієм рахунку в Депозитарії Національного банку.

ОЧІКУВАНИЙ ЕФЕКТ

- Усталена, ефективна модель регулювання фінансового сектору.
- Ринок небанківських фінансових послуг працює згідно з кращими стандартами та ефективно розвивається.
- Населення довіряє небанківським фінансовим установам.
- Доступ внутрішніх та міжнародних інвесторів на український фінансовий ринок спрощено.

ШЛЯХИ ДОСЯГНЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ ТА КРИТЕРІЇ УСПІШНОСТІ

5. ВІЛЬНИЙ РУХ КАПІТАЛУ

НАПРЯМКИ РЕАЛІЗАЦІЇ

- Лібералізація валютних обмежень (залежно від макроекономічних передумов) стосовно:
 - операцій за поточним рахунком та рахунком прямих іноземних інвестицій;
 - портфельного інвестування та кредитних операцій юридичних осіб;
 - фінансових операцій фізичних осіб.
- Приєднання до стандартів електронного обміну даними та міжбанківських розрахунків, а також до єдиного стандарту автоматичного обміну фінансовою інформацією.
- Зміна законодавства про валютне регулювання шляхом розробки та ухвалення нового закону про іноземну валюту.
- Розвиток інфраструктури фінансового ринку.

ОЧІКУВАНИЙ ЕФЕКТ

- Антикризові (тимчасові) валютні обмеження скасовано без загроз для фінансової стабільності, прями та портфельні іноземні інвестиції, а також зовнішній товарообіг зростають.
- Скасовано ліцензії на інвестиції за кордон.
- Запроваджено рекомендації ОЕСР з протидії розмиванню податкової бази та виводу прибутку з-під оподаткування (BEPS).
- Доступ інвесторів до ринків капіталу спрощено.

6. ФІНАНСОВА ІНКЛЮЗІЯ

НАПРЯМКИ РЕАЛІЗАЦІЇ

- Розвиток платіжної інфраструктури шляхом:
 - переведення транзакцій в електронні канали: розвиток електронних платежів, у тому числі за комунальні послуги, електронних грошей (які випускає Національний банк), платежів з використанням пристроїв мобільного зв'язку;
 - поширення використання міжнародних та національних платіжних систем;
 - ознайомлення населення з перевагами та прогресивними видами безготівкових розрахунків.
- Запровадження віддаленої ідентифікації клієнтів для отримання ними фінансових послуг.
- Укладення договорів у безпаперовій формі, у тому числі з використанням електронного цифрового підпису.

ОЧІКУВАНИЙ ЕФЕКТ

- Активізація розвитку віртуальних каналів обслуговування та альтернативних платежів на базі інноваційних технологій з використанням пристроїв мобільного зв'язку.
- Основні положення стандартів ISO 20022 та ISO 13616 (IBAN) імплементовано.
- Стійке скорочення обсягу використання готівки.
- Зростання рівня користування банківськими продуктами та повернення коштів до банківської системи.
- Упроваджено модель дистанційної ідентифікації громадян на базі ЕЦП (електронний цифровий підпис) та системи BankID.
- Упроваджено документообіг та комунікацію з учасниками ринку в електронному форматі з використанням ЕЦП/ЕП.

ШЛЯХИ ДОСЯГНЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ ТА КРИТЕРІЇ УСПІШНОСТІ

7. СУЧАСНИЙ, ВІДКРИТИЙ, НЕЗАЛЕЖНИЙ, ЕФЕКТИВНИЙ ЦЕНТРАЛЬНИЙ БАНК

Ефективне виконання зовнішніх цілей неможливе без змін усередині Національного банку. Саме розуміння необхідності трансформуватись для реалізації Стратегії є основою для формування сьомої стратегічної цілі та довгострокового бачення себе як сучасного, відкритого, незалежного та ефективного центрального банку.

Трансформація Національного банку має два основні напрямки:

1. Процесний. Передбачає запровадження ефективної системи прийняття рішень для досягнення цілей за допомогою:
 - Розвитку аналітичного та дослідницького потенціалу.
 - Регулярне та зрозуміле інформування суспільства і ринків як основного інструменту конструктивного впливу.
 - Забезпечення прозорого та дієвого процесу розробки та імплементації регуляторних рішень.
 - Системи належного внутрішнього контролю та мінімізації ризиків.
2. Ресурсний. Розвиває адаптивність внутрішніх ресурсів Національного банку до стратегічних завдань шляхом:
 - Розвитку нового лідерства і фокусу на особистості, формування команд.
 - Розбудови сучасної інформаційної інфраструктури, забезпечення високого рівня автоматизації процесів.
 - Розвитку культури ощадливого й ефективного користування державними ресурсами.

