



# НАЦІОНАЛЬНИЙ БАНК УКРАЇНИ

---

## Централізація територіальних управлінь НБУ Цільова модель та план впровадження

---

Матеріали затверджені Правлінням НБУ  
30.04.2015 та 04.06.2015, з уточненнями

---

**Версія 5.1**  
Київ, 14 серпня 2015р.





## Зміст

---

**1**

**Цільовий розподіл функцій**

2

Цільова модель представлення функцій в регіонах

3

Цільова модель централізованої реалізації функцій

4

Очікувані результати централізації ТУ



НАЦІОНАЛЬНИЙ  
БАНК  
УКРАЇНИ

# Операції територіальних управлінь, що потребують контакту із зовнішніми контрагентами

Функції НБУ	Здійснення операцій в 2014 році	Всього	в т.ч. КГТУ <sup>1)</sup>	
			од.	%
Готівково-грошова	• Забезпечення та прийом готівки від банків, тонн	7 037	974	14%
	• Реалізація монет, тис. шт.	681	228	34%
	• Дослідження банкнот, шт.	23 385	1 699	7%
	• Надходження золота до Державної скарбниці, кг	211	68	33%
	• Проведення обстежень банківських установ, разів	615	43	7%
Грошово-кредитна	• Укладання договорів та додаткових угод на одержання стабілізаційних кредитів, шт.	860 <sup>2)</sup>	796	93%
	• Перевірка стану предметів застави, разів	356 <sup>2)</sup>	45	13%
	• Обробка заявок на одержання кредитів овернайт, шт.	932 <sup>2)</sup>	871	94%
Валютного регулювання та фінансового моніторингу	• Проведення виїзного нагляду, разів	5 289	390	7%
	• Надання довідок про декларування, шт.	8 374	1 384	17%
	• Надання довідок про офіційний обмінний курс, шт.	4 326	110	3%
	• Взаємодія з правоохоронними органами, разів	860	10	1%
Ліцензування	• Реєстрація договорів, шт.	8 607	3 342	63%
	• Надання індивідуальних ліцензій, шт.	353	142	67%
	• Взаємодія з правоохоронними органами, разів	620	3	1%
Банківського нагляду	• Проведення виїзного нагляду, разів	517 <sup>2)</sup>	н/д	н/д
Статистична	• Проведення опитувань підприємств, шт. в місяць	800	н/д	н/д
Діловодства	• Прийняття та опрацювання дзвінків, шт.	20 617	5 270	26%
	• Здійснення особистого прийому громадян, разів	1 257	2	0%
	• Запити громадян, ЗМІ, адвокатські та депутатські запити та запити від інших державних органів	32 808	20 823	64%
	• Участь у судових засіданнях, разів	723	183	25%

Проведення одночасної повної централізації усіх функцій НБУ обмежено чинним законодавством України, що передбачає необхідність присутності НБУ у регіонах

Певні функції банківського нагляду, фінансового моніторингу та ліцензування пов'язані з операційною діяльністю підприємств та індивідуальних осіб, для проведення централізації вимагають реінжинірингу процесів інших державних органів



Незважаючи на існуючі юридичні обмеження щодо централізації функцій, ефективність роботи територіальних управлінь може бути значно збільшено

1) – Київське головне територіальне управління

2) – частково дані за 2013 рік



# Верхнерівневі етапи централізації функцій ТУ

НАЦІОНАЛЬНИЙ  
БАНК  
УКРАЇНИ

Поточна ситуація	Короткострокова перспектива	Довгострокова перспектива
<p><b>Центральний апарат</b></p> <p>ТУ: • Весь перелік функцій</p> <p>x22</p>	<p><b>Центральний апарат</b></p> <p><b>НБУ у регіоні:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Готівково-грошова функція</li> <li>• «Єдине вікно»</li> <li>• Функція представника НБУ в регіоні</li> <li>• Адміністративна функція</li> </ul> <p>x22</p>	<p><b>Центральний апарат</b></p> <p>0</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Усі функції Центрального апарату <b>дублюються в територіальних управліннях</b></li> <li>• В кожному ТУ є персонал зарезервований для виконання функції, проте його <b>зайнятість</b> переважно залишається <b>на мінімальному рівні</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Територіальні управління ліквідуються</li> <li>• У регіонах України <b>залишається</b> лише основна <b>готівково-грошова функція</b></li> <li>• Адміністративна, як функція підтримки та функція представника в регіоні</li> <li>• Інші функції, виконання яких обумовлено законодавством, здійснюються через <b>«Єдине вікно»</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Готівково-грошову функцію</b> передано на виконання <b>в комерційні банки<sup>1)</sup></b></li> <li>• Функції, які виконуються через «Єдине вікно» реорганізовано за рахунок обслуговування через канали <b>дистанційного обслуговування</b>, або через <b>інші державні органи</b></li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Вивільнення персоналу</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Вивільнення персоналу</b></li> <li>• <b>Вивільнення офісних площ</b></li> </ul>

Розкривається у презентації



Досягти **підвищення ефективності роботи** регіональних структур НБУ планується за рахунок впровадження **фронт-лінії «Єдине вікно»**

1) – визначається Стратегічною програмою готівкового обігу



# Деталізація цільового розподілення функцій ТУ

НАЦІОНАЛЬНИЙ  
БАНК  
УКРАЇНИ

Функції		Поточний стан	Короткострокова перспектива	Довгострокова перспектива	
Зовнішні	Готівково-грошова	22 ТУ	22 регіони	Комерційні банки <sup>1)</sup>	
	Грошово-кредитна		ЦА	ЦА	
	Валютного регулювання та контролю		Фінансового моніторингу Ліцензування	«Єдине вікно» / ЦА	Дистанційні канали або «Єдине вікно» на рівні всіх державних органів <sup>2)</sup>
	Зв'язків з громадськістю та ЗМІ				
	Банківського нагляду				
Внутрішні	Розрахункова, бухгалтерського обліку та звітності	КГТУ <sup>3)</sup>	ЦА	ЦА	
		22 ТУ		ЄСЦ <sup>4)</sup>	
	Операційно-розрахункова Бухгалтерського обліку		ЦА та аутсорсинг	ЦА та аутсорсинг	
	Економічна, інформаційно-аналітична та статистична				
	ІТ підтримки		ЦА	ЄСЦ	
	Діловодства				
	Роботи з персоналом				
	Юридична		Аутсорсинг	Аутсорсинг	
	Фінансова та внутрішньо-господарська		Фінансова Адміністративна	ЦА	ЦА
				ЦА та аутсорсинг <sup>5)</sup>	ЦА та аутсорсинг
Банківської безпеки		Аутсорсинг	Аутсорсинг		

Розкривається у презентації



**Досягнення повної централізації для всіх функцій є стратегічним напрямком розвитку НБУ**

1) – визначається Стратегічною програмою готівкового обігу  
2) – пілотний проект реалізується Міністерством Юстиції разом з Ощадбанком

3) – КГТУ включається в ЦА для підтримки функцій, що перебираються з ТУ  
4) – Єдиний сервісний центр. В подальшому можлива релокація з ЦА в регіони  
5) – за умови реалізації проекту по аутсорсингу facility management



## Зміст

---

1

Цільовий розподіл функцій

2

**Цільова модель представлення функцій в регіонах**

3

Цільова модель централізованої реалізації функцій

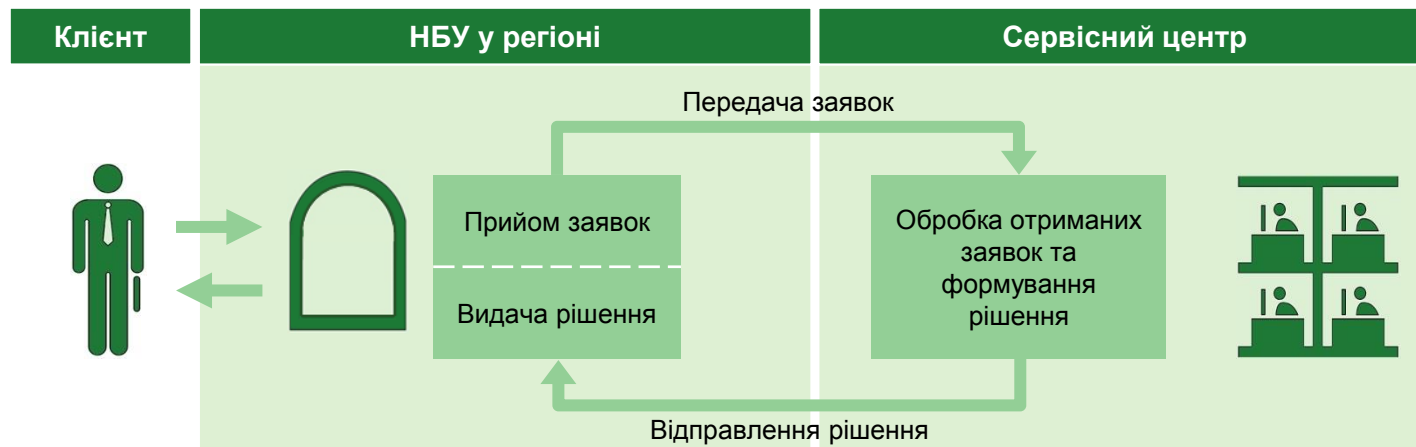
4

Очікувані результати централізації ТУ



НАЦІОНАЛЬНИЙ  
БАНК  
УКРАЇНИ

# Впровадження «Єдиного вікна» дозволить знизити витрати та дотриматись вимог чинного законодавства



**!** «Єдине вікно» супроводжують 2-3 непрофільних спеціалісти в кожній регіональній структурі НБУ

Функції, що надаються через «Єдине вікно»	Технологія виконання	Деталізація
<p>Валютного регулювання та фінансового моніторингу</p> <p>Ліцензування</p> <p>Діловодства</p>	<p>Сканування</p> <p>Пересилка</p> <p>Автоматизація</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Фактичне виконання функції відбувається централізовано, на першому етапі – в ЦА</li> <li>Консолідація виконання функцій дозволить створити <b>центр компетенції, підвищити керованість процесом та знизити операційні витрати</b></li> <li>Враховуючи <b>економічну доцільність, в подальшому</b> виконання окремих функцій може бути переведеним <b>в регіональні сервісі центри</b></li> </ul>

**!** «Єдине вікно» є **засобом** ефективного **виконання функцій** НБУ у регіонах за підтримки централізованої обробки матеріалів та запитів на базі ЦА або регіональних Сервісних центрів



# Аналіз необхідності подальшого виконання в регіональних структурах НБУ функцій, що мають регіональну приналежність

Група	Виконання функцій у 2014 році	Кількість, регіони <sup>2)</sup>	Коментарі	Рекомендації
Готівково-грошова	<ul style="list-style-type: none"> <li>Забезпечення та прийом готівки від банків, тонн</li> <li>Реалізація монет, тис. шт.</li> <li>Дослідження банкнот, шт.</li> <li>Проведення обстежень банківських установ, разів</li> </ul>	<p>6 063</p> <p>453</p> <p>21 686</p> <p>572</p>	Залишається на виконанні в регіональних структурах НБУ	НБУ у регіоні
Грошово-кредитна	<ul style="list-style-type: none"> <li>Перевірка стану предметів застави, разів</li> </ul>	311 <sup>1)</sup>	Обслуговування за рахунок відряджень з ЦА <sup>3)</sup> , або аутсорсинг	Аутсорсинг
Валютного регулювання та фінансового моніторингу	<ul style="list-style-type: none"> <li>Проведення виїзного нагляду, разів</li> </ul>	4 899	Обслуговування за рахунок відряджень з ЦА <sup>3)</sup>	Відрядження з ЦА
Банківського нагляду	<ul style="list-style-type: none"> <li>Проведення виїзного нагляду / інспектування, разів</li> </ul>	517 <sup>1)</sup>	Обслуговування за рахунок відряджень з ЦА <sup>3)</sup>	Відрядження з ЦА
Статистична	<ul style="list-style-type: none"> <li>Проведення опитувань підприємств, шт. в місяць</li> </ul>	800	Передача на аутсорсинг	Аутсорсинг
Юридична	<ul style="list-style-type: none"> <li>Участь у судових засіданнях, разів</li> </ul>	540	Передача на аутсорсинг	Аутсорсинг

## Резюме

- Усі рекомендації потребують уточнення та відпрацювання профільними департаментами шляхом нормування процесів, розрахунків витрат, проведення аналізу ринку на предмет можливості аутсорсингу



**З метою вивільнення офісних площ та адміністративного персоналу, в регіональних структурах НБУ не повинно залишитись жодних функцій окрім готівково-грошової**

1) – дані за 2013р.

2) – без операцій КГТУ

3) – усі функції виїзного нагляду потребують перегляду та реінжинірингу включаючи впровадження принципу Risk-base supervision





# Функції НБУ у регіоні

## Регіональна присутність функцій НБУ



	Чисельність, ПШО <sup>1)</sup>	Функціонал
1 Функція представника НБУ у регіоні	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Загальне адміністрування, покладених на регіональні структури НБУ</li> <li>Представництво НБУ у регіоні</li> </ul>
2 Готівково-грошова функція	Касові операції 35 Водії та інкасатори 11	<ul style="list-style-type: none"> <li>Організація роботи власних грошових сховищ</li> <li>Випуск готівки в обіг та вилучення з обігу, оброблення, ревізія та перерахування готівки</li> <li>Перевірка банків та їх філій, що розташовані в регіоні</li> <li>Робота з банкоматами</li> <li>Перевезення цінностей та організація інкасації</li> </ul>
3 Функція обслуговування «Єдиного вікна»	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>Прийом, реєстрація та відправка пакетів документів для одержання індивідуальних ліцензій, довідок до центру обробки запитів на базі ЦА або ЄСЦ</li> <li>Прийом скарг та заяв, їх реєстрація та направлення до ЦА або ЄСЦ для обробки</li> <li>Надання довідок про курс валют</li> <li>Інші функції, що пов'язані з роботою «Єдиного вікна»</li> </ul>
4 Адміністративна функція	5 Аутсорсинг	<ul style="list-style-type: none"> <li>Забезпечення поточної господарської діяльності регіональних структур НБУ</li> <li>Організація робочих місць</li> <li>ІТ підтримка</li> <li>Охорона</li> </ul>

Середня очікувана штатна чисельність

55

– може змінюватись в залежності від персоналу, необхідного для реалізації грошово-готівкової функції, а також в результаті перегляду Стратегічної програми готівкового обігу

<sup>1)</sup> – розрахунок середньої чисельності необхідного персоналу для підтримки роботи функцій у регіоні. Розрахунки проведені на основі експертної оцінки, середньої кількості цільової чисельності співробітників у розрізі регіонів та потребують уточнення для кожного конкретного регіону



## Зміст

---

1

Цільовий розподіл функцій

2

Цільова модель представлення функцій в регіонах

**3**

**Цільова модель централізованої реалізації функцій**

4

Очікувані результати централізації ТУ



# КГТУ є основою для централізації функцій ТУ на базі ЦА

НАЦІОНАЛЬНИЙ  
БАНК  
УКРАЇНИ

## Київське головне територіальне управління

### Виконується більшість операцій

Переважна кількість операцій усіх територіальних управлінь виконуються в КГТУ та ЦА

### Налаштовані операційні процеси

Існуючі операційні процеси не потребують кардинальних змін для перейняття функцій з інших ТУ

### Наявний штат спеціалістів

Персонал КГТУ володіє необхідними компетенціями для виконання функцій

### Необхідна інфраструктура

Інфраструктура КГТУ є достатньою для задоволення основних потреб системи



## Підрозділи ЦА на базі КГТУ

### Виконання функцій централізовано

Профільні підрозділи ЦА обробляють заявки по функціях, що приймаються через «Єдине вікно» всіх ТУ



## Необхідні налаштування

### в територіальних управліннях

- Впровадження **«Єдиного вікна»**, налаштування **процесів обслуговування**
- Налаштування **технічних засобів** для обробки та передачі документів (сканування, електронний документообіг)
- Впровадження **логістичних процесів** для передачі документів

### в підрозділах ЦА на базі КГТУ

- Впровадження **супроводжуваних процесів «Єдиного вікна»**
- Налаштування **технічних засобів** для обробки та передачі документів
- Впровадження **логістичних процесів** для передачі документів
- Забезпечення необхідною кількістю **персоналу**



**При інтеграції Київського головного територіального управління в ЦА централізація обслуговування ТУ можлива без суттєвої зміни процесів та без значного збільшення персоналу**



# Потенціал інтеграції підрозділів КГТУ в профільні функціональні Департаменти ЦА

НАЦІОНАЛЬНИЙ  
БАНК  
УКРАЇНИ

КГТУ	ЦА
Управління моніторингу, аналізу та контролю грошово-кредитних відносин 30	Департамент з управління ризиками Департамент супроводження кредитів
Управління інформаційних технологій 2	Департамент інформаційних технологій
Управління контролю та ліцензування валютних операцій 10	Департамент фінансового моніторингу та валютного контролю Департамент реєстраційних питань та ліцензування
Управління організації діловодства 21	Департамент з корпоративних питань
Управління правового забезпечення 14	Юридичний департамент
Управління експлуатації та господарського забезпечення 64	Департамент забезпечення діяльності НБУ
Відділ організації та супроводження закупівель 4	

## Деталізація

- Централізація функцій на ЦА не передбачає створення нової юридичної чи організаційної структури в складі НБУ
- Профільні підрозділи Київського головного територіального управління переходять у підпорядкування відповідних профільних Департаментів Центрального Апарату
- Процеси змінюються лише в частині маршрутизації запитів всіх ТУ на підрозділи КГТУ, переведені до складу ЦА
- Підрозділ, що забезпечує виконання готівково-грошової функції, залишається на площадці Поділ
- Підрозділ бухгалтерського обліку, кошторисного процесу та звітності продовжить виконання функцій до завершення проекту Централізації МФО

**!** Централізація функцій ТУ в ЦА проводиться за рахунок передачі підрозділів КГТУ та використання існуючих процесів

x – чисельність персоналу КГТУ станом на 1.04.2015р.



НАЦІОНАЛЬНИЙ  
БАНК  
УКРАЇНИ

# Розрахунок необхідності додаткового персоналу в КГТУ для обслуговування «Єдиного вікна»

Функції НБУ	Здійснення операцій в 2014 році	КГТУ	Інші ТУ	ЦА	Коментарі	Персонал КГТУ <sup>1)</sup>		
						Наявний	Додатковий	
Валютного регулювання та фінансового моніторингу	• Надання довідок про декларування, шт.	1 384	6 990	(+505% <sup>2)</sup>	8 374	Автоматизувати	30	+15
	• Надання довідок про офіційний обмінний курс, шт.	110	4 216		4 326			
	• Взаємодія з правоохоронними органами, разів	10	850		860			
Ліцензування	• Реєстрація договорів, шт.	5 265	3 342	(+63%)	8 607			
	• Надання індивідуальних ліцензій, шт.	211	142	(+67%)	353			
	• Взаємодія з правоохоронними органами, разів	3	617		620			
Діловодства	• Прийняття та опрацювання дзвінків, шт.	5 270	15 347	(+291%)	20 617	Колл-центр	21	+8
	• Прийняття, реєстрація та відправка документів, що надійшли від єдиних вікон	-	-		88 468			
	• Запити громадян, ЗМІ, адвокатські та депутатські запити та запити від інших державних органів	20 823	11 985	(+58%)	32 808			

Додаткова очікувана штатна чисельність

**+23**

Автоматизація

Надання довідок про офіційний обмінний курс повинно бути повністю автоматизовано за рахунок **створення єдиного архіву** офіційного обмінного курсу

Колл-центр

Опрацювання дзвінків повинно здійснюватись через **єдиний інформаційно-довідковий центр НБУ**, або аутсорсинг



Для централізованого виконання функцій існуючий штат Київського головного територіального управління потребує **незначного збільшення**

1) – попередній розрахунок здійснено на основі нормування виконаного профільними департаментами, експертної оцінки та потребує уточнення.

2) – відсоток збільшення навантаження на персонал КГТУ після переведення до ЦА



# Остаточна чисельність персоналу ключових функцій буде залежати від реінжинірингу процесів після централізації

Функція НБУ	Опис функції	Поточна чисельність	Цільова Чисельність <sup>1)</sup>	Коментарі
Грошово-кредитна <sup>2)</sup>	<b>Департамент супроводження кредитів:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Кредитний аналіз, прогнозування фінансового стану</li> <li>Підготовка та документування кредитних рішень</li> <li>Підготовка кредитних договорів та договорів застави</li> <li>Комплексний моніторинг за договорами</li> <li>Ведення кредитних справ, формування електронного архіву за кредитними операціями</li> </ul>	110	30	<ul style="list-style-type: none"> <li>Виконання функцій, що передаються з підрозділів в ТУ</li> <li>Відокремлення кредитної функції від банківського нагляду</li> <li>Нові якісні вимоги до виконання аналітичних функцій</li> <li>Формування штату за рахунок скорочення персоналу в регіонах</li> <li>Очікується переведення 7-14 співробітника КГТУ</li> </ul>
	<b>Департамент ризик-менеджменту:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Незалежна верифікація кредитного аналізу та прогнозів</li> <li>Ризик-аналіз, рейтингування</li> <li>Оцінка застави, верифікація зовнішніх оцінок</li> <li>Виїзний моніторинг застави</li> <li>Управління проблемними активами</li> </ul>		27	<ul style="list-style-type: none"> <li>Створення функції кредитного ризик-менеджменту</li> <li>Впровадження незалежної верифікації аналітичних висновків, оцінок застави</li> <li>Переведено 2 співробітника КГТУ</li> </ul>

## Реінжиніринг

- Реінжиніринг процесів грошово-кредитної функції відбуватиметься паралельно з централізацією
- Ряд функцій підлягає реінжинірингу після централізації процесів «як є»:
  - виїзний нагляд Департаменту банківського нагляду
  - виїзний нагляд Департаменту фінансового моніторингу та валютного контролю



**Зміна чисельності персоналу, задіяного в ключових функціях, що не обслуговують «Єдине вікно», буде визначатись результатами реінжинірингу відповідних процесів**

1) – актуальні дані щодо задіяних в кредитному процесі співробітників, не є остаточними

2) – реінжиніринг функції проводиться в рамках окремого проекту по побудові цільового кредитного процесу



## Зміст

---

1

Цільовий розподіл функцій

2

Цільова модель представлення функцій в регіонах

3

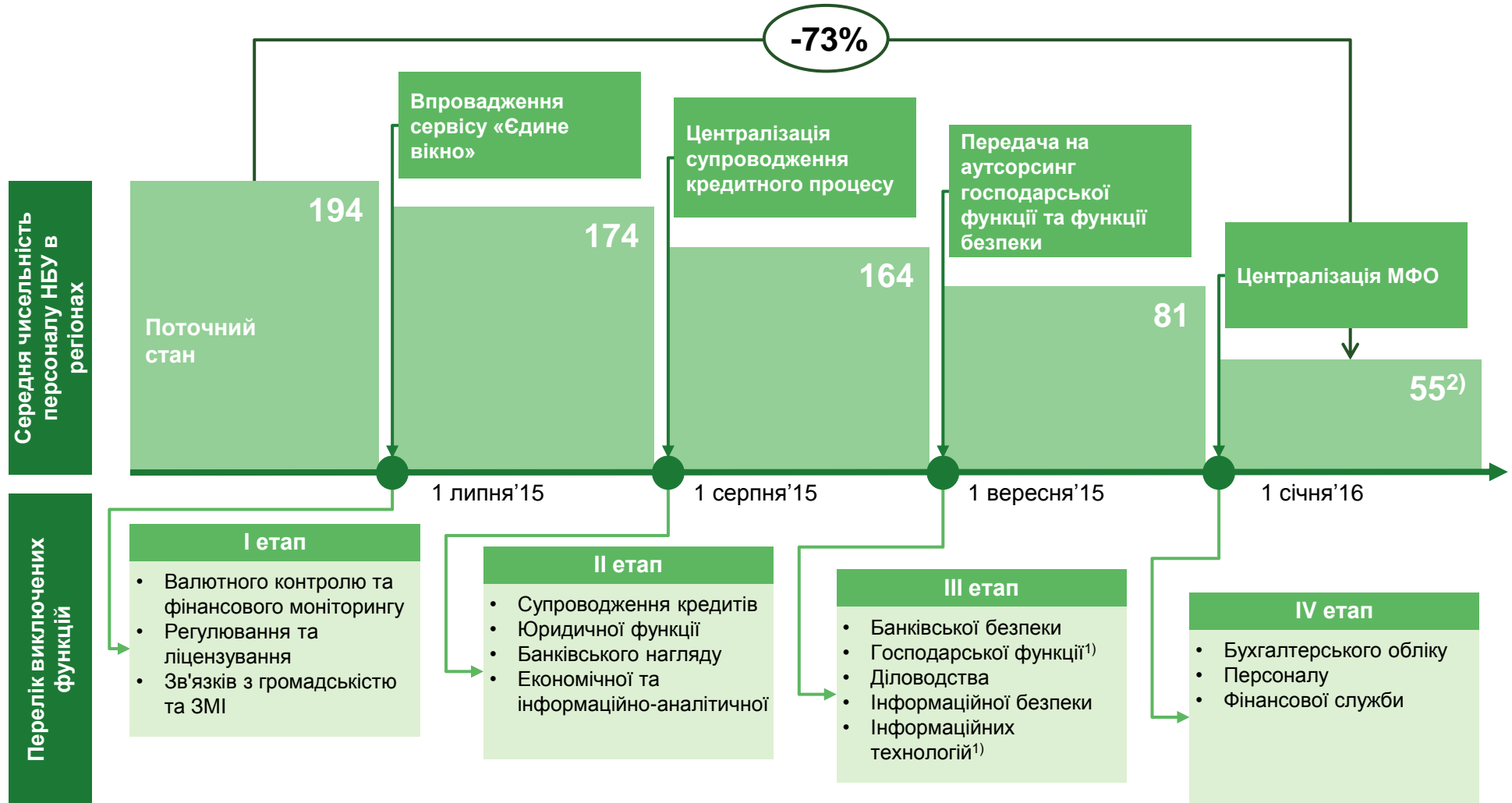
Цільова модель централізованої реалізації функцій

4

Очікувані результати централізації ТУ



# Розрахункова чисельність персоналу на одну регіональну структуру НБУ відповідно до етапів реалізації проекту



Заплановані зміни дозволять залишити у регіональних структурах НБУ лише персонал, що обслуговує готівково-грошову функцію та «Єдине вікно»

1) – передбачається часткове збереження функції з метою підтримки роботи регіональних структур НБУ у відповідності з цільовою структурою

2) – з них 46 – грошово-готівкова функція