


**ІНТЕРВ'Ю З ЕРІКОЮ БАЛАЙКІЄНЕ**  
**КЕРІВНИК КОМПОНЕНТА 1 (А)**

керівник відділу банківського нагляду Департаменту банківського та страхового нагляду Банку Литви

*У 1994 році Еріка Балайкієне закінчила Вільнюський технічний університет імені Гедимінаса і отримала ступінь магістра бізнесу та економіки. Свій професійний досвід розпочала як спеціаліст з банківського нагляду у 2002 році в Департаменті нагляду за кредитними установами Банку Литви, де проводила виїзний моніторинг банків, банківських груп та кредитних установ. Пізніше вона приєдналася до відділу виїзних перевірок, де брала активну участь в організації та здійсненні виїзних перевірок банків і кредитних спілок. Зараз Еріка обіймає посаду керівника підрозділу банківського нагляду. Вона представляє Банк Литви в європейських установах, будучи членом Постійного комітету з нагляду та практики (SCOP) при Європейському органу банківського нагляду (EBA) і членом Мережі вищого керівництва (SMN) єдиного наглядового механізму (SSM) в Європейському центральному банку (ECB).*

**Підвищена зрілість учасників ринку створює стійкішу та надійнішу банківську систему**

Банківський нагляд постійно розвивається. Оскільки з часом змінюються самі банки та ставлення до них суспільства, то природно, що мають змінюватися і підходи до нагляду. Я сама завжди дотримуюся принципу, що бізнес найкраще знає свої сильні та слабкі сторони, тому саме бізнес може й повинен точно й об'єктивно виміряти свої ризики та оцінити свої буфери капіталу й ліквідності. Тому ми надали банкам два потужні інструменти, які допоможуть їм оцінити свої ризики, внутрішні процеси та адекватність цих процесів для встановлення

та розрахунку буферів, необхідних для пом'якшення цих ризиків. Ці два інструменти називаються ICAAP (Процес оцінки внутрішньої достатності капіталу) та ILAAP (Процес оцінки внутрішньої достатності ліквідності).

Ми розпочали проєкт Twinning (далі – Проєкт) рік тому. Він почався з процесів, про які я зазначила вище. Ці процеси існують на ринку ЄС та єврозони вже кілька років, тому залучені експерти мали можливість поділитися передовим досвідом та здобутками. В обговоренні з колегами з НБУ ми намагалися знайти найбільш прийнятні рішення для українського ринку, враховуючи розвиток ринку та економічне середовище, в якому вони працюють сьогодні. Як результат, документи ICAAP та ILAAP розроблені, наразі відбувається обговорення з ринком і незабаром вони будуть затверджені та впроваджені.

Як показує практика країн ЄС, впровадження цих внутрішніх процесів дає змогу значно підвищити відповідальність і зрілість самих банків, посилити їхнє корпоративне управління, управління ризиками та контроль.

Проте впровадження ICAAP та ILAAP жодним чином не відмінює здійснення банківського нагляду. Навпаки, органам нагляду за банками необхідно розуміти та брати до уваги унікальність, специфіку та індивідуальність банків. Щоб якнайкраще розуміти діяльність банку та ризики, які він бере на себе, мати уявлення про ризики, які можуть виникнути в майбутньому, нам необхідно постійно вдосконалювати та зміцнювати інструменти та процеси



нагляду, які ми маємо на місцях, одним із яких є SREP (процес наглядового перегляду та оцінки).

Другою метою Проєкту, над яким ми почали працювати з минулої осені, є покращення існуючого процесу SREP у НБУ, щоб привести його у відповідність до практики Європейського Союзу, а також до вимог Європейського органу банківського нагляду. Експерти з Литви, Нідерландів та Греції, які працюють над проєктом, із задоволенням діляться досвідом упровадження та вдосконалення SREP. Будучи частиною Єдиного наглядового механізму, ми маємо можливість поділитися нашим досвідом у межах міжнародної організації.

Ми пропонуємо використання практики, випробуваної в Єврозоні, що передбачає детальну оцінку ситуації банку під час виїзного нагляду. Крім відповідності набору нормативних критеріїв та аналізу фінансових та статистичних показників, увага також приділяється якісному аналізу систем внутрішнього управління, управління ризиками, інформації та систем управлінської звітності в банку. Здійснюючи виїзний нагляд, завжди важливо мати знання та розуміння внутрішньої організації банку, практики управління ризиками, якості прийняття рішень щодо внутрішніх процесів, а також ефективності та адекватності їх систем управління. Ці аспекти, які в минулому нехтували, зараз стали дуже актуальними в банківському нагляді. Європейський і міжнародний досвід свідчить, що банківський нагляд – це не лише цифри. Керівник повинен знати, як функціонує система і

які методи застосовуються. Основна увага приділяється оцінці внутрішніх процесів, стратегій та бізнес-моделей. Це ті сфери, в яких ми маємо намір поглибити нашу співпрацю з українськими колегами.

Під час розроблення методології важливо розуміти, яка існуюча практика, ймовірно, буде ефективною на цьому конкретному ринку і як максимізувати вигоди, а не просто копіювати практику з іншого контексту. Замість того, щоб пристосовувати стандартну практику до ринку, необхідно впроваджувати нові підходи, беручи до уваги ринкові реалії.

Коли ми починали Проєкт, ми ніколи не думали, що надовго будемо заблоковані в умовах пандемії і доведеться працювати віддалено. Звичайно, бути частиною Проєкту без живого спілкування – це трохи складно, але це також досвід. Ми познайомилися і подружилися за допомогою інформаційних технологій, зблизилися. Наше спілкування та співпраця виходять за межі просто зустрічей під час запланованих місій – це дуже важливий і цінний результат. Разом ми – команда, яка послідовно та наполегливо рухається до нашої мети. І ми сподіваємося, що наступний рік дасть нам можливість зустрітися та поспілкуватися особисто, помилуватися чудовим містом Києвом та посидіти за чашкою кави в затишному маленькому кафе в Старому місті Вільнюса.



### ІНТЕРВ'Ю МАРІЇ ПОНОМАРЕНКО ЛІДЕРА КОМПОНЕНТА 1 (А)

від Національного банку України, начальника відділу впровадження наглядових процедур Департаменту банківського нагляду Національного банку України.

**“Виконання визначених проєктом Twinning заходів сприятиме впровадженню в наглядову практику Національного банку України найкращих європейських підходів до нагляду за банками, оцінки ризиків у їхній діяльності та підвищенню ефективності здійснення банківського нагляду”.**

*У 1989 році закінчила Київський інститут народного господарства за спеціальністю “Фінанси і кредит”. Певний час працювала в українських державних банках, з 1992 року – в Національному банку України. Має значний досвід у сфері банківського регулювання та нагляду, зокрема з питань запровадження підходів до ризик-орієнтованого банківського нагляду за методологією SREP (Supervisory Review and Evaluation Process).*

#### **На якому етапі сьогодні в Національному банку України перебуває робота щодо впровадження в наглядову практику найкращих міжнародних підходів до ризик-орієнтованого нагляду?**

Питання удосконалення банківського регулювання та нагляду, а також упровадження в наглядову практику найкращих міжнародних підходів до ризик-орієнтованого нагляду є одним із пріоритетних завдань Національного банку України.

Ми проводимо таку роботу задля забезпечення фінансової стійкості банківського сектору України шляхом імплементації положень законодавства ЄС у межах виконання Угоди про асоціацію між Україною та ЄС, а також з огляду на задекларовані Національним банком України цілі згідно зі Стратегією розвитку фінансового сектору України до 2025 року.

Слід зазначити, що протягом останніх років ми значно вдосконалили банківське законодавство з питань банківського регулювання та нагляду. Зокрема, у 2020 році були прийняті зміни до Закону України

“Про банки і банківську діяльність”, які надали право Національному банку України застосовувати професійне судження під час банківського нагляду.

Крім того, в серпні 2021 року законодавчо врегульовано питання щодо права Національного банку України встановлювати для банку підвищені значення економічних нормативів за результатами оцінки SREP. Також запроваджено нові законодавчі вимоги щодо структури капіталу, ліквідності, оцінки банком достатності внутрішнього капіталу та достатності внутрішньої ліквідності (ICAAP, ILAAP). Водночас значно вдосконалено вимоги до банків щодо організації корпоративного управління в банках, включаючи систему управління ризиками.

Проте з огляду на норми законодавчих змін окремі регуляторні вимоги наберуть чинності у 2024 році (зокрема, щодо вимог до нової структури капіталу та ліквідності банку). Протягом цього періоду Національний банк України здійснюватиме роботу за відповідними напрямками в тестовому режимі. Ми підтримуємо постійну комунікацію з банківською спільнотою, у тому числі через створені робочі групи, щодо розроблення, впровадження нових вимог та удосконалення чинних положень з питань банківського регулювання та нагляду.

У жовтні 2020 року в Національному банку України розпочалася імплементація проєкту ЄС Twinning. Цілі, визначені за Компонентом 1 (А) цього проєкту, спрямовані на подальше вдосконалення чинних підходів Національного банку України



до здійснення ризик-орієнтованого банківського нагляду в межах процесу SREP.

Пишаюся, що маю можливість долучитися до реалізації цього проєкту, оскільки виконання визначених проєктом заходів сприятиме впровадженню в наглядову практику Національного банку України найкращих європейських підходів до нагляду за банками, оцінки ризиків у їхній діяльності та підвищенню ефективності здійснення банківського нагляду.

#### **Як на сьогодні Ви оцінюєте прогрес у реалізації Компонента 1 (А) проєкту Twinning?**

У межах проєкту Twinning та визначених ним цілей фахівці Національного банку України разом з експертами центральних банків Литви, Греції та Нідерландів працювали над положеннями нових нормативних актів, які визначають процес внутрішньої оцінки достатності капіталу банків (ICAAP) та процес внутрішньої оцінки достатності ліквідності банків (ILAAP). Слід зазначити, що нормативний акт Національного банку України, який регламентує для банків України процес ICAAP, найближчим часом очікує на затвердження Правлінням Національного банку України.

Зараз ми працюємо над удосконаленням чинних у Національному банку України методологічних підходів щодо наглядового процесу SREP, у тому числі з урахуванням запровадження нормативних вимог щодо ICAAP та ILAAP.

Крім того, у 2022 році ми разом із партнерами з Банку Литви плануємо провести пілотне тестування у трьох банках України оцінки процесів ICAAP. Також міжнародні експерти проведуть тренінги щодо підвищення рівня професійних знань для працівників банків щодо впровадження процесів ICAAP, ILAAP та для фахівців банківського нагляду щодо оцінки цих процесів.

Ми дуже вдячні нашим партнерам із проєкту Twinning за високий професіоналізм, готовність ділитися знаннями та прагнення до відкритого діалогу. Особливу вдячність хочу висловити моїй колезі – пані Ериці Балайкієне, лідеру Компонента 1 (А) проєкту Twinning, за дуже продуктивну співпрацю та підтримку.

На жаль, усі наші зустрічі з початку проєкту відбуваються виключно онлайн через карантинні обмеження внаслідок COVID-19. Але ж ми – оптимісти! Сподіваємося, що ми ще зустрінемо наших партнерів у Києві у приміщенні Національного банку України, щоб поспілкуватися один з одним та обговорити нагальні професійні питання.


**ІНТЕРВ'Ю З РОБЕРТОМ КЛЕПАЧЕМ**  
 КЕРІВНИК NBP КОМПОНЕНТА 2 (B)

"Система миттєвих платежів, заступник директора Департаменту платіжної системи в Narodowy Bank Polski

**"Незважаючи на пандемію Covid-19, співпраця з колегами з НБУ в режимі онлайн була дуже конструктивною й продуктивною. Обидві сторони є дуже мотивовані до обміну знаннями. Тому ми щасливі поділитися нашим досвідом та знаннями про найкращий європейський досвід у сфері платіжних систем".**

*Роберт Клепач працює заступником директора Департаменту платіжних систем в Narodowy Bank Polski. Основні напрями діяльності та обов'язки Роберта включають: розроблення положень політики щодо платіжних систем, зокрема, пов'язаних з платіжними послугами, міжбанківськими кліринговими та розрахунковими системами, аналіз поточного розвитку платіжної системи в Польщі (RTGS, роздрібні системи, карткові схеми, платіжні послуги, платіжні інновації). Роберт є членом робочої групи з питань платіжної політики та заступником члена Комітету з ринкової інфраструктури та платежів, до складу якого входять експерти Європейського центрального банку та національних центральных банків країн – членів ЄС. У 2017–2020 роках Роберт обіймав посаду Голови Наглядової Ради Національної клірингової палати (KIR S.A.).*

**1. Ви працюєте у відділі платіжних систем Narodowy Bank Polski і є експертом з нагляду за платіжними системами. Як давно ви працюєте в цій сфері?**

Я приєднався до Narodowy Bank Polski у 1990 році. Фактично, вся моя кар'єра була зосереджена на питаннях, пов'язаних із платіжною системою, зокрема безготівковими платіжними інструментами, роздрібними платіжними системами, платіжними послугами та інноваціями. Це сфера і складна, і цікава. Я радий бути частиною команди платіжних систем NBP.

**2. Я знаю, що ви раніше брали участь в іншому проєкті Twinning. Які, на вашу**
**думку, проблеми є одними з найбільших для такого типу проєкту?**

Справді, це мій четвертий проєкт Twinning. Я твердо переконаний, що найголовніше – це розпізнати специфічний контекст, який є в кожному центральному банку, щоб краще зрозуміти його цілі, пріоритети, завдання та організаційну структуру. З точки зору бенефіціара – це ціла низка нових завдань, пов'язаних із комплексним аналізом, розробленням нової методології, що паралельно зі щоденною рутиною здається найскладнішим. Крім того, важливою умовою успіху будь-якого такого проєкту є розподіл ресурсів.

**3. Після завершення кількох місій, які ваші враження від цього раунду співпраці з колегами з НБУ та інших центробанків?**

Наші колеги мають великий досвід, відмінні знання та підготовку. Вони обізнані з відповідними аспектами європейського законодавства, відкриті для нових ідей та інноваційних рішень, а також цінують важливість цілей безпеки та захисту споживачів платіжної системи.

**4. Які найамбітніші завдання мають учасники проєкту Twinning?**

Разом з українськими колегами ми продовжуємо дискусію щодо вибору оптимальної моделі оброблення миттєвих платежів в Україні відповідно до міжнародних стандартів. Експерти проєкту Twinning зосередили увагу на системах миттєвих платежів та представили практичну



інформацію, отриману з досвіду польського, угорського та литовського ринків. Сфера діяльності проєкту включає експертні місії онлайн, Експертний форум, рекомендації, тренінги, консультації, дискусії, кабінетну роботу та дослідження. Завдяки низці консультацій, проведених НБУ із суб'єктами фінансового ринку, ми отримали детальні знання про потреби та очікування ринку від нової системи миттєвих платежів. На основі практичних знань та рекомендацій, отриманих під час роботи над проєктом, працівники НБУ зможуть розробити технічну специфікацію, яка включає архітектуру високого рівня, основні вимоги та бізнес-процеси для обраної моделі оброблення миттєвих платежів.

**5. У зв'язку з пандемією Covid-19 усі заходи мають проводитися в режимі онлайн. Попри відсутність, скажімо, «прямого людського фактору», як би ви охарактеризували атмосферу ваших зустрічей з колегами з Національного банку України? Наскільки легко досягти спільного розуміння та прийняти спільні рішення?**

Безперечно, зараз ми всі переживаємо неспокійні й невизначені часи. Ця нова ситуація змушує нас шукати інші шляхи співпраці та модифікувати канали

комунікації. Нестабільне та непередбачуване середовище вимагає від нас більшої гнучкості, особливо у сфері організації всіх наших заходів із twinning.

Однак, незважаючи на пандемію Covid-19, співпраця з колегами НБУ в режимі онлайн була дуже конструктивною й продуктивною, обидві сторони є дуже мотивовані до обміну знаннями. Завдяки цьому ми раді поділитися нашим досвідом та знаннями найкращої європейської практики у сфері платіжних систем. Хочу подякувати пану Андрію Поддєрьогіну та його колегам за співпрацю та внесок у досягнення цілей проєкту.



### ІНТЕРВ'Ю АНДРІЯ ПОДДЕРЬОГІНА ЛІДЕРА КОМПОНЕНТА 2 (В)

«Система миттєвих платежів» від Національного банку України, директора Департаменту платіжних систем та інноваційного розвитку Національного банку України

**“Виконання заходів проєкту Twinning – важливий крок на шляху впровадження в Україні системи миттєвих платежів, що сприятиме розвитку платіжної інфраструктури, посиленню конкуренції на платіжному ринку, зростанню рівня фінансової інклюзії та поширенню безготівкових розрахунків”.**

*Андрій Поддерьогін майже 30 років працює в українському банківському секторі та досконально знає платіжний ринок.*

*Уся його професійна діяльність тісно пов'язана з розвитком безготівкових розрахунків, платіжних систем і карткових продуктів у низці великих банків України.*

*У 1992 році Андрій Поддерьогін закінчив Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (фінансово-економічний факультет, спеціальність фінанси і кредит). Також він навчався у Школі менеджменту при Шеффілдському університеті (Великобританія).*

#### **Яка мета компонента проєкту Twinning, в якому ви берете участь?**

Головною метою компонента 2 (В) «Система миттєвих платежів» проєкту Twinning “Посилення інституційної та регуляторної спроможності Національного банку України з метою імплементації Угоди про асоціацію між Україною та ЄС” є розроблення моделі архітектури миттєвих платежів в Україні та дорожньої карти з її впровадження. Ця модель включатиме опис принципів роботи системи миттєвих платежів, типів платіжних потоків, бізнес-кейсів, схем здійснення платіжних операцій, каналів ініціювання платіжних операцій тощо.

#### **Які завдання мають вирішувати експерти проєкту Twinning для Національного банку України? Наскільки успішний ваш досвід співпраці?**

Підтримка такого партнера як Європейський Союз є особливо важливою для нас. Наразі ми перебуваємо в конструктивній та плідній співпраці з експертами проєкту Twinning, зокрема представниками центральних банків Польщі, Угорщини та Литви, й можемо стверджувати, що наш досвід співпраці абсолютно позитивний та успішний. Разом з експертами центральних банків цих країн ми працюємо над побудовою системи миттєвих платежів в Україні.

Ми впевнені, що європейська практика та досвід експертів проєкту Twinning допоможуть побудувати в Україні систему, яка буде відповідати міжнародним стандартам, сучасним тенденціям та вимогам користувачів.

#### **На якому етапі в Національному банку України перебуває робота над впровадженням системи миттєвих платежів в Україні?**

У квітні 2021 року ми вперше познайомили учасників фінансового ринку України з баченням регулятора щодо побудови системи миттєвих платежів. Це відбулося під час експертного форуму у межах проєкту Twinning. Банки, небанківські фінансові установи, асоціації познайомилися з європейськими системами миттєвих платежів та з першими напрацюваннями Національного банку України щодо такої майбутньої системи в Україні. Під час заходу ми отримали перший зворотний зв'язок від учасників ринку.



З метою побудови системи миттєвих платежів, яка задовольнить потреби користувачів та учасників фінансового ринку саме нашої країни (відповідно до наших звичок і потреб) Національний банк України визначив найголовнішим вектором під час побудови моделі системи миттєвих платежів – партнерський діалог та зворотний зв'язок від учасників фінансового ринку та залучення їх до побудови системи.

Після експертного форуму було проведено низку робочих зустрічей з учасниками фінансового ринку з метою опрацювання особливостей та переваг майбутньої системи миттєвих платежів.

Результати напрацювань робочих зустрічей були представлені експертам проекту Twinning. У вересні 2021 року експертами були презентовані рекомендації щодо вибору оптимальної моделі оброблення миттєвих платежів в Україні. Ці рекомендації стали підґрунтям для створення проекту концепції системи в Україні, який був оприлюднений для публічного обговорення. Проект концепції врахував потреби ринку України та міжнародний досвід від висококваліфікованих експертів з Польщі, Угорщини та Литви. Окрему подяку ми висловлюємо лідеру Компоненту 2 (B) проекту Twinning пану Роберту Клепачу (Robert Klepacz) та його колегам Радославові Лодизи (Radosław Łodyga), Арпаду Чеху (Árpád Cseh), Мартинасу Раюнчюсу (Martynas Rajunčius).

Наразі ми активно працюємо над побудовою моделі архітектури миттєвих платежів в Україні. Нещодавно відбувся тренінг із технічних аспектів системи, до якого експерти проекту Twinning долучили зовнішніх експертів з компанії GIRO Zrt, яка забезпечує своєчасні, безпечні та надійні перекази в Угорщині, а також компанії KIR SA, що є ключовим суб'єктом інфраструктури польської платіжної системи та надає комплексні клірингові послуги.

Команда Національного банку України висловлює вдячність експертам проекту Twinning, які є справжніми професіоналами своєї справи, за їхню допомогу, рекомендації та знання, якими вони діляться протягом всього проекту. Ми продовжуємо нашу роботу та сподіваємося на плідну співпрацю й надалі!





### Короткий опис місій, які здійснювалися в серпні – жовтні 2021 року



#### Компонент 1А

Дистанційна експертна місія відбулася 20-21 жовтня 2021 року.

Під час місії короткострокові експерти розглянули підготовлений НБУ проєкт постанови з ІЛААР та надали свої коментарі, зауваження та пропозиції. Наступна сесія питань і відповідей була спрямована на розміщення проєкту постанови щодо ІЛААР у ширшому українському нормативному контексті, обговорення паралелей та відмінностей проєкту НБУ із підходом ЄС до SREP ІЛААР та надання певних коментарів і пропозицій щодо подальшого вдосконалення проєкту документа. Було домовлено доопрацювати проєкт регламенту ІЛААР до кінця поточного року, надати його для консультацій з учасниками ринку та організувати остаточне обговорення проєкту документа на основі зауважень та пропозицій, отриманих від ринку.

Короткострокові експерти також переглянули діючу постанову НБУ щодо оцінки ризику ліквідності. Експерти ДЧ ЄС поділилися деякими практичними прикладами, як розрахувати та оцінити позиції ліквідності в різних валютах, надали коментарі та пропозиції щодо їх поліпшення та існуючого регулювання. Була досягнута домовленість продовжити обговорення цього документа під час майбутньої місії, присвяченої оцінці ризику ліквідності та темам управління ліквідністю.



#### Компонент 2В

Під час дистанційної експертної місії, що відбулася 29-30 вересня 2021 року, НБУ представив детальну інформацію про

результати обговорення з ключовими зацікавленими учасниками платіжного ринку та результати дослідження ринку щодо підходів до проєктування системи миттєвих платежів в Україні. Результати обговорення з ключовими зацікавленими сторонами щодо ключових особливостей моделі IPS в Україні:

- ◆ види виплат та етапи реалізації,
- ◆ способи ініціювання та прийняття платежів продавцями,
- ◆ схема оплати для різних варіантів використання/сценарії,
- ◆ використання псевдонімів,
- ◆ використання QR-кодів,
- ◆ розрахунки та управління ліквідністю,
- ◆ технологічні аспекти.

На запит НБУ короткострокові експерти представили інформацію про польську систему мобільних платежів BLIK, її основні характеристики, типи оброблюваних платежів, потік трансакцій з особливим акцентом на P2P-трансакціях, відповідні статистичні дані, а також переваги для банків від участі в системі BLIK.

Експерти ДЧ також представили проєкт рекомендацій щодо вибору оптимальної моделі оброблення миттєвих платежів в Україні. Рекомендації були підготовлені на основі висновків місії Twinning, результатів обговорення НБУ з ключовими зацікавленими учасниками платіжного ринку та досвіду короткострокових експертів у сфері миттєвих платежів.

Проєкт рекомендацій містив як основні цілі та загальну характеристику впровадження системи миттєвих платежів в Україні, так і конкретні рекомендації у вигляді ключових елементів, які необхідно враховувати в розвитку системи миттєвих платежів в Україні, зокрема: види платежі та етапи

здійснення, способи ініціювання та приймання платежів, використання псевдонімів та QR-кодів, очікуваний функціонал та особливості системи миттєвих платежів.

Короткострокові експерти також представили можливу модель оброблення та розрахунків миттєвих платежів із використанням функціональності псевдонімів. Вони підкреслили важливу роль НБУ у створенні системи миттєвих платежів. Засідання супроводжувалися живими обговореннями, обміном думками, запитаннями та відповідями.



#### Компонент 3С

15 вересня 2021 року відбулася експертна місія в режимі онлайн.

Основним питанням для обговорення під час місії був перегляд проєкту змін до методології управління процесами в НБУ. Колеги з НБУ презентували систему змін в організації процесного менеджменту, яка впроваджується в НБУ. Короткострокові експерти представили презентацію про КПЕ та їх зв'язки зі Стратегічним планом. Учасники зустрічі провели сесію запитань та відповідей, зокрема щодо таких питань:

- ◆ взаємозв'язок між процесами КПЕ та стратегічними цілями банку;
- ◆ використання збалансованої системи показників у роботі;
- ◆ кошторис витрат на процес (FTE, програмне забезпечення тощо);
- ◆ тип програмного забезпечення, що використовується для управління процесами в банку;
- ◆ проблеми управління процесами, які можна вирішити за допомогою використовуваної системи, її переваги та недоліки, кількість персоналу для адміністрування системи.

Короткострокові експерти поділилися досвідом у вищезазначених сферах та провели плідні дискусії з командою працівників НБУ.

Наступна експертна місія була проведена 11-12 жовтня 2021 року і також була присвячена перегляду запропонованих змін до методології управління процесами в НБУ. Національний банк представив нещодавні зміни в організації управління процесами, запроваджені після місії у вересні 2021 року, а також зміни, які НБУ хотів би впровадити, та інструменти, які використовуються для оптимізації процесів. Короткострокові експерти презентували практичне впровадження інструментів LEAN ASAICHI, 5WAY, KAIZEN, PDCA, VACA у практику вдосконалення процесів.

Одне із засідань було присвячене обговоренню процесів централізації та альтернатив децентралізації в організації пруденційного та ринкового нагляду за поведінкою на ринку. НБУ озвучив пропозиції, розроблені в цій сфері, та отримав від короткострокових експертів уявлення щодо важливих контрольних пунктів у реорганізації таких функцій. Місія завершилася обговоренням наступних кроків та рекомендацій, які мають надати короткострокові експерти.



#### Компонент 4D

Семинар з оцінки отриманої та наданої технічної допомоги НБУ відбувся 9-10 вересня 2021 року.

Короткострокові експерти поділилися досвідом своїх установ та надали технічні поради щодо таких питань:

- ◆ програмування та фінансування технічного співробітництва центрального банку;

- ◆ основні принципи організації технічного співробітництва, участь у міжнародних проєктах ТС, вибір партнерів, постановка цілей, складання бюджету, координація з іншими донорами, просування та наглядність;
- ◆ здійснення технічної співпраці з центральним банком: інструменти, довгострокові проєкти, співпраця з іншими відділами та банками-донорами, мотивація експертів, моніторинг;
- ◆ загальний підхід до оцінки ТС – найкраща практика ЄС та міжнародного рівня;
- ◆ оцінка та результати: інструменти та інструменти оцінки, збір даних, тематичні дослідження.

Колегам із НБУ було надано вичерпну картину підходів НБП та БЛ до управління

програмами технічної співпраці. З іншого боку, короткострокові експерти мали можливість ознайомитися з Програмою ТС НБУ, включаючи роботу над майбутньою Стратегією ТС та формами оцінки.

Дистанційна експертна місія, що відбулася 20 жовтня 2021 року, була присвячена презентації досвіду НБП та БЛ щодо питань відносин з інвесторами в центральних банках, а також презентації та обговоренню проєктів рекомендацій, пов'язаних із міжнародними фінансовими установами (контрольний документ). Презентації стосувалися основних елементів рекомендацій та обґрунтування запропонованих варіантів. Після презентацій відбувся обмін думками щодо потенційних додаткових питань, які можна було б включити до рекомендацій.

#### Засідання Наглядного комітету №4

Захід відбувся в форматі онлайн 4 листопада 2021 року.

Під час зустрічі було представлено проміжний квартальний звіт проєкту за період із 1 липня 2021 року до 30 вересня 2021 року. Презентація містила вичерпний опис заходів, проведених протягом звітного періоду з відповідними статистичними даними щодо місій та людино-днів, використаних у кожному компоненті, детальну інформацію про огляд прогресу та поточні досягнення обов'язкових результатів за кожним підкомпонентом, комунікаційні заходи та заходи візібиліті, а також фінансовий звіт проєкту за звітний період.

Далі відбулася презентація проєкту Поточного робочого плану № 3, у якому наведено горизонтальні питання та заходи, заплановані на наступні 6 місяців, з 1 листопада 2021 року до 30 квітня 2022 року, на основі інформації, яка вже була накопичена керівниками компонентів протягом попередніх періодів.

Презентація містила інформацію про основні види діяльності, заплановані на найближчі місяці за кожним із компонентів, а також кількісні аспекти з уточненням причин різниці в людино-днях, використаних у різних компонентах, за окремими ризиками та людськими ресурсами. Ця інформація була доповнена фінансовими аспектами поточного робочого плану № 3 на період до 30 квітня 2022 року, розрахунковими накопиченими витратами за кожним компонентом, які базувалися на припущенні, що багато місій проводитимуться в реальному форматі в Києві.

Після презентацій відбулася дискусійна сесія, під час якої, зокрема, було обговорено та узгоджено формалізацію продовження проєкту до кінця вересня 2022 року та кроки, які необхідно зробити для цього.