

**ІНТЕРВ'Ю ВОЛОДИМИРА КУЧИНА,**

Лідера проєкту Twinning від держави-бенефіціара
Начальника Управління європейської інтеграції та міжнародних програм
Національного банку України

“Для НБУ є дуже цінним той вагомий внесок у посилення його інституційної та регуляторної спроможності для імплементації Угоди про асоціацію між Україною та ЄС, який надає Проєкт Twinning.”

У липні цього року відбулися зміни у складі команди Проєкту Twinning від Національного банку України. Вас було призначено лідером Проєкту Twinning від Національного банку України замість Дмитра Сологуба, який закінчив свою каденцію на посаді заступника Голови Національного банку України. Одnocześnie Людмила Лабур була призначена партнером постійного радника Проєкту Twinning. Як такі кадрові зміни позначились на впровадженні Проєкту Twinning “Посилення інституційної та регуляторної спроможності Національного банку України з метою імплементації Угоди про асоціацію між Україною та ЄС”?

Маю запевнити, що в Національному банку України діє принцип інституційної безперервності. Незалежно від будь-яких змін, включаючи кадрові, Національний банк України функціонує та реалізовує свої повноваження, виконує завдання та взяті на себе зобов'язання, у тому числі перед міжнародними партнерами.

Реалізацію Проєкту Twinning було розпочато в жовтні 2020 року. На той час для роботи над упровадженням цього проєкту в Національному банку України мене було призначено партнером постійного радника Проєкту Twinning, а Людмилу Лабур – контактною особою від Національного банку України. З величезним ентузіазмом та оптимізмом ми занурилися в реалізацію цього проєкту.

Для нас обох це була вже друга за рахунком участь у такій формі технічного співробітництва як Twinning. Так, у 2009-2011 роках ми імплементували Проєкт Twinning “Посилення потенціалу Національного банку України через наближення до стандартів Європейського Союзу щодо діяльності центральних банків”, який, до речі, був одним із найуспішніших в Україні.

На Ваш погляд, у чому є переваги використання інструменту інституційної розбудови Twinning?

Я переконаний, що питання побудови України як держави, що повністю розділяє цінності ЄС та відповідає його стандартам, залежить від готовності, відкритості до трансформації та ефективності проведення реформ. Іншого шляху до успішного майбутнього Україна не має.

Використання інструменту інституційної розбудови Twinning створює платформу для налагодження безпосередньої практичної взаємодії з Twinning-партнерами з держав-членів ЄС. І саме така взаємодія дає можливість спільно зосередитися на проведенні реформ в Україні з урахуванням практик ЄС.

На мою думку, головна цінність інструменту Twinning полягає в тому, що він спрямований на проектування нашого спільного європейського майбутнього.

Яке Ваше бачення подальшої реалізації проєкту Twinning як нового лідера проєкту?

Я усвідомлюю, що успішна реалізація компонентів Проєкту Twinning є дуже важливою для затвердження основних напрямів на шляху успішної реалізації Національним банком України вектору європейської інтеграції та імплементації Угоди про асоціацію між Україною та ЄС.

І як добре відомо, для реалізації амбітної та комплексної цілі, якою є імплементація Угоди про асоціацію, дуже важливим є планування та покрокове виконання завдань сформованого плану. Дозволю собі сказати словами Пабло Пікассо: “Наші цілі можуть бути досягнуті лише за допомогою плану, в який ми повинні гаряче вірити, і за яким ми повинні рішуче діяти. Іншого шляху до успіху немає”.





Тож я, як лідер Проекту Twinning, та команда проекту від Національного банку України докладаємо максимальних зусиль для досягнення його цілей, що зі свого боку сприяє реалізації центральним банком України євроінтеграційної політики держави.

Україна обрала для себе європейський напрям розвитку. Європейська інтеграція є нашим головним зовнішньополітичним пріоритетом, а стратегічний курс держави на набуття повноправного членства в Європейському Союзі визначений Конституцією України. За останніми даними соціологічних досліджень, 62 % громадян України підтримують вступ України до ЄС.

НБУ, як лідер реформ фінансового сектору, має забезпечити виконання Угоди про асоціацію між Україною та ЄС у сфері фінансових послуг у повному обсязі. Завдяки співпраці з Twinning-партнером підходи НБУ до процесу виконання євроінтеграційних зобов'язань здійснюватимуться в найефективніший спосіб.

Хочу підкреслити, що Угода про асоціацію між Україною та ЄС є наскрізною темою для проведення усіх реформ, які наразі впроваджує НБУ. У фокусі особливої уваги Національного банку є питання підготовки комплексних правових змін у сфері регулювання та нагляду, а також платіжних систем, спрямованих на виконання зобов'язань за Угодою про асоціацію.

Варто нагадати, що Угода про асоціацію між Україною та ЄС є найбільшим міжнародно-правовим документом за всю історію України та налічує 1200 сторінок, а національний План заходів з виконання Угоди про асоціацію має близько 2000 завдань. За реалізацію більше ніж 70 з цих завдань відповідає Національний банк.

Дозволю собі наголосити, що для НБУ є дуже цінним той вагомий внесок у посилення його інституційної та регуляторної спроможності для імплементації Угоди про асоціацію між Україною та ЄС, який надає Проект Twinning.

Я переконаний, що допомога наших добрих партнерів з Національного банку Польщі та Банку Литви сприятиме швидкій та ефективній розбудові ринку фінансових послуг України відповідно до кращих європейських стандартів.

**ІНТЕРВ'Ю ЛЮДМИЛИ ЛАБУР,**

Партнера постійного радника проекту Twinning

Начальника відділу розвитку відносин з ЄС та двосторонніх міжнародних зв'язків
Управління європейської інтеграції та міжнародних програм Національного банку України**"Усе, що робить НБУ, проходить крізь призму європейської інтеграції.****Пріоритезація центральним банком України євроінтеграційного напрямку не на словах, а в практичній площині, – це не просто гучні заяви, а включення Національним банком України заходів з виконання Угоди про асоціацію з ЄС до стратегічних документів і покрокову їх реалізацію".****Яке місце в НБУ відводиться питанню європейської інтеграції України та імплементації Угоди про асоціацію між Україною та ЄС?**

Питання європейської інтеграції, цього складного й комплексного процесу, перебувають у фокусі постійної уваги Національного банку України. Без перебільшення можна сказати, що вже чимало років діяльність НБУ має чітку й потужну євроінтеграційну складову.

Ми чітко розуміємо, що наближення до ЄС – це інновації та модернізація, це новий рівень та найкращі стандарти, це прозорі та зрозумілі правила гри, це розширені можливості для вдосконалення та розвитку.

Особисто мене, як євроінтегратора з багаторічним досвідом роботи у цій сфері, дуже тішить, що за останні роки відбулися фундаментальні зміни у відносинах України з Європейським Союзом. Так, ми не просто сусіди, але й стратегічні партнери. Ми інтенсифікуємо діалог та взаємодіємо для розбудови національної економіки, переходу до європейських стандартів, норм і процедур та впровадження в життя європейських цінностей.

Наш Проект Twinning, партнером Постійного радника якого мене нещодавно призначено, є прикладом такої співпраці. Цей проект покликаний забезпечити імплементацію Національним банком України Угоди про асоціацію між Україною та ЄС. Вибір європейської моделі розвитку є вкрай важливим для Національного банку України, у тому числі задля реалізації своєї місії – забезпечення цінової та фінансової стабільності для сприяння сталому економічному розвитку України. Інтеграція до європейської спільноти центральних банків визначена й у візії Національного банку.

Усе, що робить Національний банк, проходить крізь призму європейської інтеграції. Відомим є факт, що економіка країни працює за тими ж принципами, що й будь-який цілісний організм, для ефективного функціонування якого необхідною є збалансована робота і належна взаємодія всіх його систем.

Фінансовий сектор у цьому сенсі забезпечує свого роду «кровообіг» економіки, адже він регулює рух грошей, фінансових потоків від інвесторів і банків до потенційних споживачів. Безумовно, саме центральний банк країни відіграє головну роль у побудові стабільно функціонуючого фінансового ринку. У цьому контексті для нас важливою є регуляторна апроксимація фінансового сектору до правил ЄС та розбудова його інфраструктури.

Пріоритезація Національним банком України євроінтеграційної тематики не на словах, а в практичній площині, означає не просто гучні заяви, а включення заходів щодо виконання Угоди про асоціацію з ЄС до наших стратегічних документів і покрокову їх реалізацію.

І тут важливо, щоб дії центрального банку були виваженими і враховували наявні в держав-членів ЄС напрацювання і практики. Саме тому взаємодія з колегами з центральних банків Польщі та Литви, отримання їх знань та рекомендацій є для нас унікальною можливістю для здійснення заходів з регуляторного наближення до ЄС та втілення в українську практику нових підходів.





І наостанок хочу нагадати слова Йоганна Вольфганга фон Гете: "Недостатньо тільки отримати знання – їх треба застосувати. Недостатньо тільки бажати – треба діяти". Запевняю, що команда Національного банку України налаштована рухатися саме за таким принципом для реалізації зобов'язань центрального банку України у сфері європейської інтеграції та успішної імплементації Угоди про асоціацію з ЄС.

**ІНТЕРВ'Ю ДАРИУШ ЛЕВАНДОВСКИ**Постійний радник проекту Twinning
Національний Банк Польщі**Це вже другий раз, коли ви перебуваєте на посаді Постійного радника у Проекті Twinning. Які ваші враження?**

Для мене це велика честь і я вдячний за призначення мене на посаду, цього разу в Проекті Twinning для Національного банку України. Незважаючи на пандемію, яку ми маємо сьогодні, я оптимістично налаштований щодо своєї роботи, і сподіваюся, що мій досвід, отриманий під час координації Проекту Twinning, імplementованого для Національного банку Білорусі, допоможе мені досягти всіх цілей у поточному проекті.

Природно, що країни відрізняються, але в будь-якій країні центральний банк є інституцією, яка відіграє вирішальну роль у економічному розвитку країни, адже це відповідальна інституція з повноваженнями в межах країни щодо національної валюти, фінансової стабільності, платіжних систем та ефективного банківського або фінансового нагляду. Рішення про надання допомоги у формі Проекту Twinning продемонструвало глибоке розуміння Національним банком України сучасних викликів для економіки, пов'язаної з фінансами. Більше того, я впевнений, що реалізація Угоди про асоціацію між Україною та ЄС допоможе Україні зробити ще один рішучий крок до Європейського Союзу з одночасним позитивним впливом на розвиток своєї економіки. Дозвольте також зазначити, що наш Проект Twinning не стосується проведення лекцій або навчання. Це стосується рівноправного партнерства, досвіду та обміну експертними знаннями, що може краще допомогти досягти певних цілей, пов'язаних з проектом.

Але чому Україна є таким важливим партнером для Польщі?

З кута зору польської зовнішньої політики Україна є ключовим партнером у межах ініціативи Східного партнерства, отже Польща завжди підтримує тісну співпрацю між Україною та установами ЄС.

На підставі економічного зростання варто підкреслити роль Національного банку України. Будучи активним партнером у програмах багатонаціонального співробітництва, НБУ завжди відігравав важливу роль у розвитку України. Історія співробітництва між Narodowy Bank Polski та Національним банком України сягає далекого минулого. Незважаючи на це, інтенсивність співпраці збільшилася протягом останніх 15 років. Національний банк Польщі став ключовим партнером для програми технічної співпраці.

Серед Центральних банків, що підтримують НБУ за останні роки центробанк Польщі став провідним постачальником технічної допомоги з точки зору кількості виконаних проектів та залучених експертів. Варто зазначити, що перший проект Twinning NBP для НБУ у співпраці з Deutsche Bundesbank був завершений десять років тому. Це 18-місячна програма, в якій Національний банк Польщі був молодшим партнером. Це була величезна спільна робота серед усіх залучених інституцій, яка завершилася безперечним успіхом. Я сподіваюся, що поточний проект буде слідувати тим же шляхом.





Проект Twinning стосується важливих банківських сфер, таких як банківський нагляд, платіжна система, стратегічне планування, міжнародне співробітництво. Чи можете ви розповісти більше про кожний із компонентів проекту? Чи було б справедливим стверджувати, що деякі мають більшу значимість, ніж інші?

На мою думку, всі компоненти однаково важливі. Фактично, кожен компонент – банківський нагляд, платіжна система, стратегічне планування, міжнародне співробітництво – є ключовим елементом, скажімо, "банківської кровоносної системи". Коротше кажучи, ми не можемо мати стабільну та здорову банківську (фінансову) систему без ефективного пруденційного регулювання та нагляду. Платіжні системи працюватимуть погано без ефективного нагляду Центрального банку. Удосконалення в обох випадках додають вартість до фінансової стабільності в цілому.

Глибше розуміння загального процесу інтеграції з ЄС/ЄСЦБ буде неможливим без міжнародного співробітництва між відповідними установами, обміну досвідом та засвоєними уроками. І наостанок: кожна установа не може існувати належним чином без добре розробленої системи стратегічного планування й управління, адекватного розуміння та управління своїми бізнес-процесами.

Яка ваша думка щодо прогресу Проекту Twinning, досягнутого на сьогодні? Чи були певні труднощі?

Ми перебуваємо на півдорозі стосовно виконання проекту, який зараз працює на високій швидкості. Безумовно, пандемія Covid-19 негативно впливає на проект, особливо беручи до уваги переваги прямих людських відносин: можливість зустрітися особисто, обговорити проблемні питання, що природно підвищує ефективність цих зустрічей або обговорень. На жаль, ця нова непередбачувана та нестабільна ситуація змусила нас знайти інші способи співпраці та змінити канали спілкування. Фізичні місії повинні бути замінені, принаймні на деякий час, на онлайн-зустрічі. Однак, незважаючи на всі перешкоди, я впевнений щодо подальшого прогресу проекту. Партнери з Європейського Союзу та Національного банку України доклали всіх можливих зусиль, щоб кожна діяльність у проекті відповідала найвищим стандартам досконалості та проводилася відповідно до Робочого плану. Інтерес до проекту з боку колег із НБУ, а також їх мотивація до сумлінної роботи заслуговує найвищих оцінок. Це значно полегшило обмін інформацією, яка є дуже важливою для успіху проекту.

Загалом, незважаючи на вимогливі умови, в яких ми працюємо та співпрацюємо, проект став хорошим початком та показав значний прогрес, що дає надію очікувати продуктивного партнерства та добрих результатів у майбутньому.

**Короткий опис місій та інших заходів
У травні – червні 2021 року для TN № 3****Компонент 1**

Ознайомча місія у підкомпоненті 1.1 "Підтримка під час розроблення Положення для банків із ІЛААР на основі методології, що відповідає вимогам ЄБА, обмін досвідом упровадження та огляду процесу ІЛААР, найкращі практики впровадження ІЛААР" відбулася 3-4 червня 2021 року.

Експерти ДЧ ЄС ознайомили колег із НБУ з поточною практикою процесу ІЛААР, що реалізується в Єврозоні, і детально розглянули зміст та обсяг звіту із ІЛААР, який буде підготовлений НБУ, та описали типи інформації, яка повинна бути розкритою в кожному розділі цього звіту.

НБУ переглянув існуючу правову та нормативну базу для управління ризиками ліквідності, проєкт Положення із ІЛААР, яке було нещодавно розроблене, а також попередній план упровадження ІЛААР. Учасники зустрічей також обговорили розширену версію Постанови № 64 з конкретною увагою до управління ризиками ліквідності та впровадження ІЛААР та можливі вдосконалення цього документа.

Експертна місія в підкомпоненті 1.3 відбулася 20-21 липня 2021 року. Під час зустрічей колеги з НБУ були ознайомлені з досвідом та практикою процесу оцінки банків ІЛААР, питаннями управління ліквідністю та фінансуванням, упровадженими в Центральному банку Нідерландів (DNB). Експерти ДЧ ЄС також докладно описали основні елементи процесу ІЛААР.

Експерти ДЧ ЄС показали колегам з НБУ практичні приклади оцінки ІЛААР та мали активну сесію запитань та відповідей. Вони також обговорили проєкти документів, підготовлених НБУ у цій галузі, і погодились організувати наступну місію у вересні 2021 року, щоб завершити проєкт Положення

про ІЛААР та підготувати його для громадських обговорень. Крім того, учасники підкреслили важливість широких тренінгів, необхідних як для персоналу НБУ, так і банків.

**Компонент 3**

Ознайомча місія у підкомпоненті 3.4 "Покращення системного підходу НБУ до управління процесами" відбулася 25-26 травня 2021 року.

Під час місії НБУ презентував свою систему організації процесного менеджменту та концепцію оцінки ефективності бізнес-процесів, що наразі використовуються.

Експерти ДЧ ЄС поділилися досвідом своїх установ у сфері впровадження процесу управління та вивченими уроками. Учасники також ознайомилися з внутрішнім контролем та управлінням операційним ризиком. Колеги з НБУ представили свою політику щодо інтеграції внутрішнього контролю з питаннями процесного менеджменту, а потім обговорили з експертами держав-членів інтеграцію та співробітництво у сфері управління операційними ризиками, внутрішнього аудиту та функції відповідності й переваги інтегрованої системи управління контролем.

**Компонент 4**

Під час місії, яка відбулася 26 травня 2021 року, в підкомпоненті 4.2. "Рекомендації щодо посилення співпраці НБУ з іноземними центральними банками та міжнародними організаціями" експерти ДЧ ЄС поділилися досвідом своїх установ та надали технічні поради у трьох тематичних областях:

- способи координації на національному рівні з питань МВФ;
- сфери потенційного залучення НБУ до Світового банку та ЄБРР;
- розвиток двостороннього співробітництва з іншими центральними банками.

Після презентацій було проведено сеанс запитань та відповідей та обмін думками щодо потенційних додаткових питань, які можуть бути включені до діяльності за Проектом Twinning.

Місія у підкомпоненті 4.1 "Обмін практичним досвідом держав-членів щодо процесу інтеграції їх центральних банків з ЄСЦБ" була виконана 16 червня 2021 року.

Експерти з країн-членів поділилися досвідом своїх установ та надали технічні поради щодо ролі центрального банку у виконанні зобов'язань, пов'язаних з Асоціацією з ЄС, та прозвітували про перебіг, координацію, транспонування та імплементацію законодавства ЄС, розроблення внутрішнього інформаційного інструменту для завдань та заходів, пов'язаних з упровадженням Угоди про асоціацію між Україною та ЄС, для підвищення обізнаності персоналу щодо подій в ЄС;

НБУ презентував поточне внутрішнє IT-рішення для завдань, пов'язаних з імплементацією Угоди про асоціацію Україна-ЄС, а також інших міжнародних проєктів, що здійснювалися та здійснюються НБУ. Учасники обговорили можливі вдосконалення інструментів, які зараз використовуються, та подальшу спільну роботу.

Засідання Наглядового комітету №3

Засідання Наглядового комітету (ЗНК) №3 відбулося 21 липня 2021 року в онлайн-форматі.

Засідання Наглядового комітету (ЗНК) №3 відбулося 21 липня 2021 року в онлайн-форматі. Крім членів НК, на зустрічі також були присутні лідери компонентів та їх колеги з НБУ, інші представники НБУ та Урядового офісу координації європейської та євроатлантичної інтеграції Секретаріату Кабінету Міністрів України та Центру адаптації державної служби до стандартів ЄС (як спостерігачі).

Під час засідання Проміжний квартальний звіт за період з 1 квітня до 31 червня 2021 року та Постійний план роботи №2 до 31 січня 2022 року (з прогнозованим бюджетом на відповідний період) були представлені учасникам та затверджені членами НК.