



**НАЦІОНАЛЬНИЙ БАНК УКРАЇНИ**

---

## **Трансформація НБУ як елемент реформи фінансового сектору України**

---

**Banking Congress in Ukraine 2015**

**Відякін Михайло**

Управління стратегії та реформування банківської системи  
Національного банку України

---

**Київ, 23 червня 2015**

# Реалізація реформи фінансового сектору передбачає три основні етапи



# Реалізація заходів програми вже триває з весни 2014 року, що призвело до таких змін на ринку



Першочерговими кроком було здійснено очищення фінансового сектору від неплатоспроможних фінансових установ та оптимізація роботи регуляторів



# Організаційна трансформація НБУ стала частиною стратегії з реформування фінансового сектору України



Слайд з матеріалів, які було презентовано на Національній раді реформ 15.05.2015

Розбудову інституційної спроможності регуляторів виділено у самостійний напрямок реформ



# Перший етап Трансформації НБУ сфокусований на 7 основних напрямках\*

**Впорядкування** (streamline) орг. структури НБУ (фокус на 6 основних функціональних групах) та **впровадження** структури прийняття рішень на основі комітетів

2

Визначення зовнішніх меж функцій НБУ та закриття невластивих функцій

1

Нагляд	Монетарна стабільність	Ринкові операції	Розрахункові операції	Фін-адмін. операції	Група Голови НБУ

Правління

Департамент

3

Скорочення ієрархічності структури до 4 рівнів

Управління

Відділ

4

Запровадження дивізіоналізації та функціонального підпорядкування

5

Централізація функцій на рівні Центрального апарату (оптимізація мережі ТУ)

6

Оптимізація чисельності

7

Реінжиніринг процесів заради посилення основних функцій та спрощення діяльності

Нова структура повинна відповідати потребам НБУ як сучасного мобільного регулятора, готового до нових викликів в умовах, які швидко змінюються



# 1 Непридатні центральному банку неключові функції виводяться за межі НБУ

## Неключові підрозділи / функції

(понад 6 тис. працівників)

**1 етап: виведення за штат / спрощення / раціоналізація**  
(близько 4 тис. працівників)  
жовтень 2014 – червень 2016

**2 етап: Оптимізація**  
(близько 2 тис. працівників)  
липень 2015 – липень 2017

~~Університет банківської справи~~

~~Українська академія банківської справи~~

~~Центр наукових досліджень~~

~~Група управління проектами~~

~~Редакція періодичних видань НБУ~~

~~Телеканал БТБ~~

### Головне господарське управління

Лікувально-оздоровчий комплекс

Фізкультурно-оздоровчий комплекс

Гостьові будинки

~~Друкарня~~

Бази відпочинку

~~Комплекс технічного обслуговування~~

~~Незавершене кап. будівництво НБУ~~

Автомобільне підприємство

Комплекс харчування

~~Внутрішньо-господарська діяльність ТУ~~

Загін відомчої охорони

Банківська безпека ТУ

Банкотно-монетний двір НБУ<sup>1</sup>  
Фабрика банкотного паперу (Малин)<sup>1</sup>

Поліграфічний комбінат "Україна"<sup>3</sup>  
Центральне сховище НБУ<sup>1</sup>

Депозитарій НБУ

Національний депозитарій України<sup>2</sup>  
Розрахунковий центр<sup>2</sup>

Центральна розрахункова палата НБУ<sup>1</sup>

Процесинговий центр (НСМЕП)

Державна скарбниця України<sup>1</sup>

Корпоративний недержавний пенсійний фонд НБУ

Музей грошей

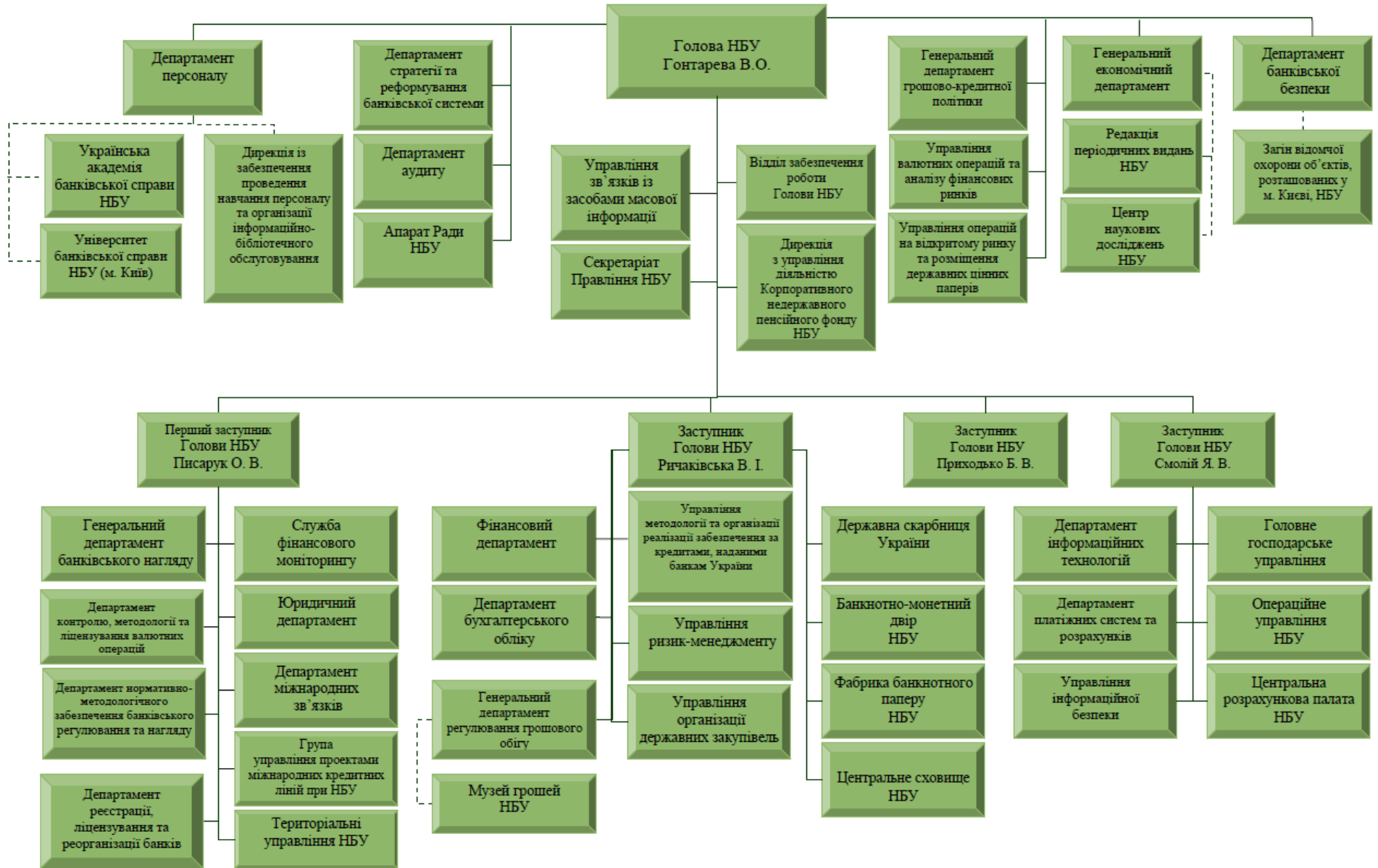
- ~~×~~ - рішення про виведення / трансформацію прийняте
- ~~---~~ - рішення про виведення узгоджується
- ⚙️ - опції виведення/реорганізації/заміщення проробляються

- <sup>1</sup> - відокремлений структурний підрозділ
- <sup>2</sup> - володіння корпоративними правами
- <sup>3</sup> - передано до сфери управління

Непрофільні підрозділи повинні бути переформатовані за рахунок аутсорсингу функцій, закриття або передачі невластивих функцій іншим відомствам

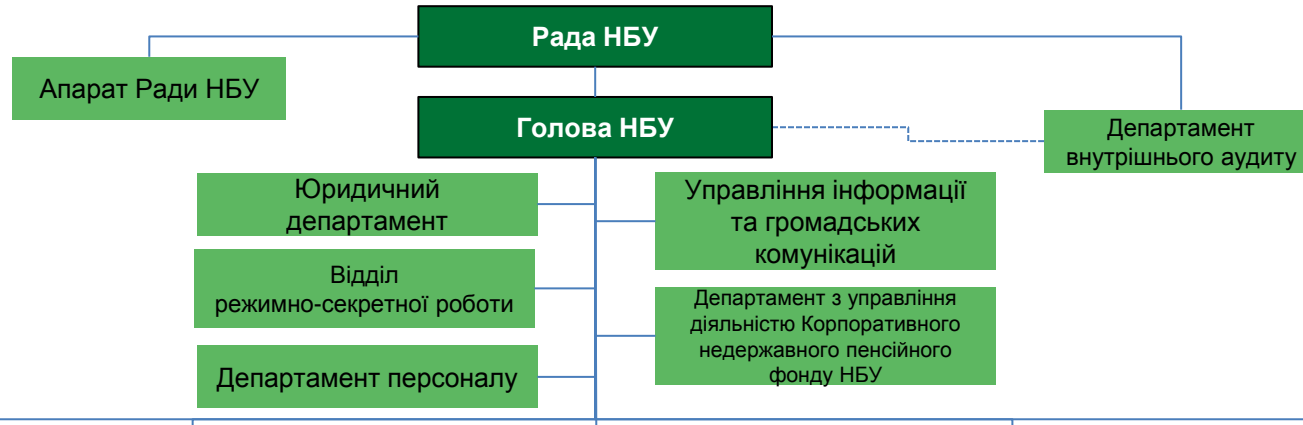


# Минула структура НБУ не відзначалась особливою прозорістю (станом на 10.09.2014 р.)





## 2 Нова організаційна структура НБУ з фокусуванням на 6 ключових функціональних групах...



- підрозділи першого рівня орг. структури НБУ.
- підрозділи, який планується вивести зі структури НБУ
- підрозділ ще не створений

Цільова організаційна структура направлена не на минуле, а на майбутнє  
(forward looking structure)

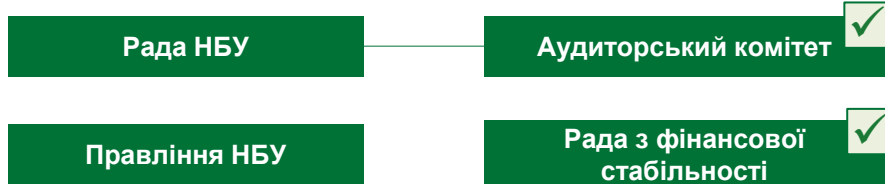




2

# ... з реформуванням системи прийняття рішень за допомогою комітетів та побудови нової аналітичної системи та системи звітності

НАЦІОНАЛЬНИЙ  
БАНК  
УКРАЇНИ



Стратегічний рівень



Монетарний комітет



Комітет з фінансової стабільності



Тактичний рівень



Кредитний комітет



Комітет з управління активами та пасивами



Комітет з нагляду

Підтримка



Комітет з управління змінами



Комітет з операційних ризиків



Бюджетний комітет



Комітет з конкурсних торгів



Робоча концептуальна схема системи комітетів.  
Проект з підтримкою DFID UK / PwC ще триває.

## Функції комітетів:

- Розробка і втілення монетарної, фінансової або адміністративної політики
- Бути майданчиком для обговорення, обміну інформацією, аналізу поточних подій, пов'язаних з відповідними політиками
- Бути дорадчим органом Правління з питань заходів, які необхідно вжити для реалізації відповідної політики
- Бути майданчиком для обговорення аналізу конкретних питань та широких тенденцій, що мають відношення до розробки та реалізації політик банку

Впровадження принципів ефективного корпоративного управління при прийнятті рішень шляхом заснування спеціалізованих комітетів з питань політики та управління відповідає **функціонально-орієнтованій організаційній структурі.**

Це посилить спроможність у плануванні, підвищить ефективність діяльності НБУ та його політик.



## 5 Початкова концепція централізації – впровадження макрорегіонів



### Основні завдання централізації:

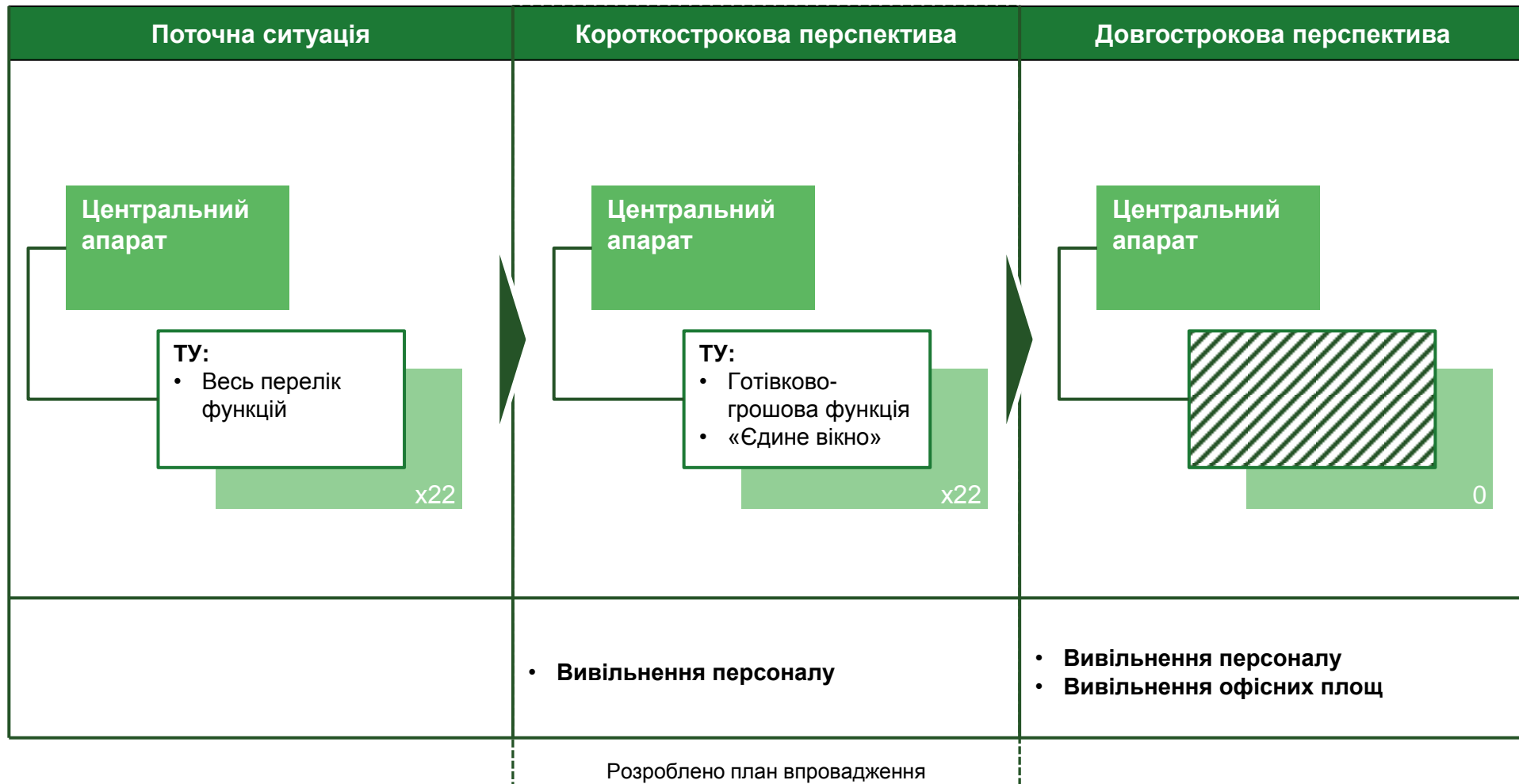
- Побудова організаційної структури ТУ згідно нової функціонально-орієнтованої організаційної структури Центрального апарату НБУ.
- Створення та централізація функцій ТУ в областях на рівні новостворених 4 макрорегіонів.
- Перегляд моделі та функцій роботи ТУ та їх орієнтація на більш оперативні структури.
- Оптимізація мережі ТУ та чисельності персоналу.

Мережа територіальних управлінь є дуже розгалуженою та децентралізованою з великою кількістю персоналу (5000 од)



## 5 За новою концепцією в ТУ НБУ залишається основна готівково-грошова функція

Затверджено  
Правлінням  
НБУ

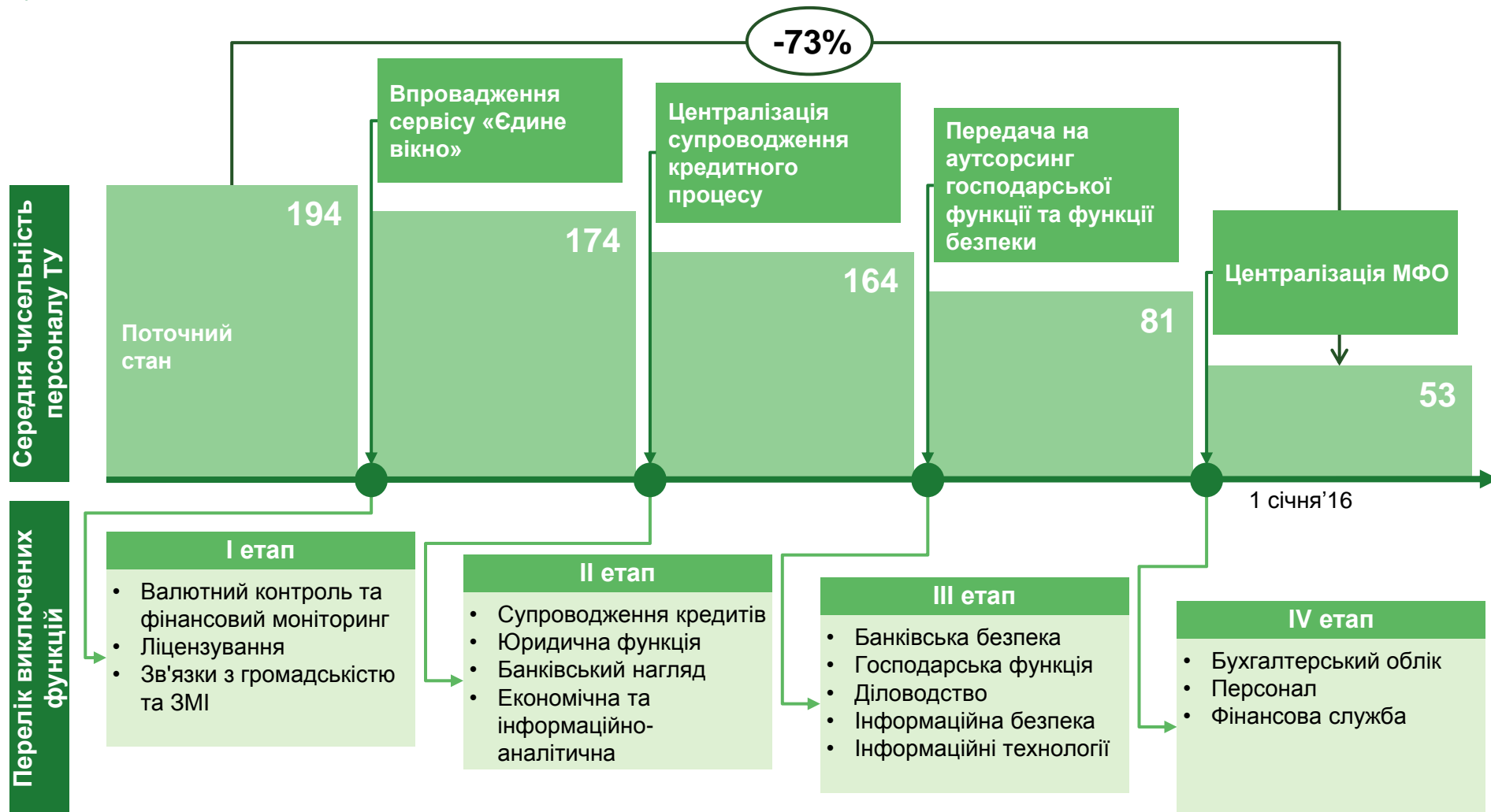


В короткостроковій перспективі досягти **підвищення ефективності роботи ТУ** планується за рахунок впровадження **фронт-лінії «Єдине вікно»**



# Розрахункова чисельність персоналу на одне ТУ буде зменшено на 73%

Затверджено  
Правлінням  
НБУ



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



## На оптимізацію чисельності співробітників НБУ впливають такі чинники, як вивід неключових функцій, аутсорсинг, тощо

	Деталізація	Загальний ефект*
<b>Вивід неключових функцій</b>	<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> ВНЗ</li><li><input type="checkbox"/> ГУП</li><li><input type="checkbox"/> Бази відпочинку / Гостьові будинки</li><li><input type="checkbox"/> ЛОК / ФОК</li></ul>	<b>~ 4000 FTE</b>
<b>Аутсорсинг</b>	<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Охорона</li><li><input type="checkbox"/> Facility Management (господарська діяльність)</li><li><input type="checkbox"/> Юридична функція</li></ul>	
<b>Централізація та реформування ТУ</b>	<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Централізація функції бухгалтерії (у т.ч. за рахунок ІТ)</li><li><input type="checkbox"/> Централізація функції адміністрування персоналу</li><li><input type="checkbox"/> Централізація процесу закупівель</li><li><input type="checkbox"/> Централізація інших функцій</li></ul>	
<b>Реінжиніринг процесів</b>	<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Перехід на електронний документообіг</li><li><input type="checkbox"/> Впровадження нового кредитного процесу</li><li><input type="checkbox"/> Переведення з/п проекту НБУ в Ощадбанку</li></ul>	

\* - орієнтовні данні

Реалізація запланованих проектів з реінжинірингу процесів, аутсорсингу та виводу неключових функцій та централізації ТУ дозволить завершити основну оптимізацію чисельності співробітників НБУ



7

## Відбувається реінжиніринг ключових та супроводжувальних процесів у рамках проектної діяльності...

НАЦІОНАЛЬНИЙ  
БАНК  
УКРАЇНИ

Ключові процеси

Побудова нового кредитного процесу



Реінжиніринг процесів звітності та статистики



Стратегія касових центрів

Централізація функцій та реформування ТУ



Реінжиніринг процесів прийняття рішень на базі комітетів



Супроводжувальні процеси

Реінжиніринг процесів закупівлі та бюджетування



Побудова процесу управління проектами



Впровадження Е-документообігу

Централізація МФО

Централізація ПЗ HR

Інші проекти

Ідентифікація власників банків

Розробка он-лайн сервісу заповнення банківських анкет

Публікація банківських ліцензій на сайті НБУ

Е-документообіг в процесі реєстрації змін до банківських підрозділів

Порядок реєстрації кредитів нерезидентів

Вдосконалення контролю за кредитуванням пов'язаних осіб

Спрощення механізму злиття банків


Впровадження МСФЗ

Залучення міжнародних платіжних систем

Розробка оновленого веб-сайту НБУ

Впровадження системи управління безперервності діяльності НБУ

Впровадження процесного управління

 - проект проходить за підтримки консультантів UK-UA

... що посилить основні функції та спростить операційну діяльність НБУ



# На другому етапі трансформації необхідно ініціювати нові ключові проекти заради реалізації нової місії та візії НБУ



Нові проекти будуть ініційовані та проводитись в усіх функціональних блоках НБУ