



НАЦІОНАЛЬНИЙ БАНК УКРАЇНИ

Публічна версія

Концепція реформування системи прийняття рішень на рівні комітетів

Затверджено Правлінням, 8 вересня 2015





НАЦІОНАЛЬНИЙ
БАНК
УКРАЇНИ

Зміст

Вступ: резюме	3
1. Передумови створення системи комітетів	17
2. Функції та структура комітетів	23
3. Процес роботи та склад комітетів	33
4. Деталізовані паспорти комітетів	48
Додаткові матеріали та міжнародний досвід	68



Коротке резюме

Ціль

- Головна мета реорганізації – підвищення якості прийняття рішень
- Створення умов для крос-функціонального обміну інформацією, результатами аналізу і думками
- Розподіл навантаження між Членами Правління та підвищення ефективності роботи Правління
- Залучення менеджерів середньої ланки до прийняття рішень

Поточний стан

- В рамках трансформації НБУ створено **перші комітети**, що **враховують** різноманітні **рекомендації міжнародних організацій, в т.ч. МВФ**, та створюють умови для професійного обговорення питань до винесення на Правління, але не покривають все функціональне поле НБУ
- На сьогодні в НБУ діє **більше 500 комісій** для виконання, як правило, **операційних функцій** або на виконання **регуляторних вимог** (наприклад, в частині податкового обліку, безпеки праці, тощо)
- Деякі необхідні комітети **відсутні** або **потребують оновлення**
- Деякі **існуючі** комітети мають вузький функціонал, який **може бути включено** до інших комітетів
- В побудові системи комітетів і комісій **відсутня єдина структурна логіка, правила, принципи**. Положення про Комітети не мають єдиної структури та необхідних елементів

Основні елементи концепції

Цільова система передбачає:

- Розподіл комітетів на 3 групи (загалом 9 комітетів):
 - зовнішні функції, стратегічний рівень (**policy making**), 2 комітети
 - зовнішні функції, тактичний рівень (**policy execution**), 3 комітети
 - внутрішні функції, підтримка (**support**), 4 комітети
- Максимально збалансований розподіл Комітетів з точки зору навантаження на Членів Правління та участі функціональних ланок **згідно обмежуючим принципам**
- Комісії перестають існувати як орган колегіального рішення, зберігаються лише для виконання регуляторних вимог



Рекомендоване рішення

1. Схвалити концепцію реформування системи прийняття рішень на рівні комітетів
2. Схвалити план-графік впровадження змін до Положень відповідних комітетів:
 - Комітет з монетарної політики – не потребує змін
 - Комітет з фінансової стабільності – перегляд до 15.10.2015
 - Комітет з нагляду – перегляд до 30.09.2015
 - Кредитний комітет – перегляд до 15.10.2015
 - Комітет з управління операційними ризиками та безперервністю діяльності – створення 30.09.2015
 - Комітет з управління змінами – створення до 10.09.2015
 - Бюджетний комітет – створення до 15.09.2015
 - Комітет з конкурсних торгів – перегляд до 30.10.2015
 - Комітет з управління активами та пасивами – перегляд до 30.10.2015
3. Здійснити перегляд стратегічних та інвестиційних програм підрозділів Національного банку та здійснювати їх подальшу реалізацію в рамках проектної діяльності
4. Привести положення у відповідність до шаблону



Цільова структура комітетів

ПРИНЦИПИ ФОРМУВАННЯ

1. Ієрархія:

- Ієрархія груп комітетів: 3 рівні формування комітетів
- Рішення комітетів групи policy making визначають напрямки діяльності комітетів групи policy execution

2. Баланс:

- Змін та контролю: комітет з управління змінами створює зміни, Комітет з управління операційними ризиками та безперервністю діяльності контролює та коригує
- Кошторисний процес та закупівлі: бюджетний комітет визначає драйвери, норми, погоджує проект кошторису адміністративних витрат НБУ та змін до нього, комітет з конкурсних торгів організовує закупки

3. Повнота функцій:

- Всі функціональні напрями Членів Правління управляються відповідним комітетом

Policy Making



Комітет з монетарної політики



Комітет з фінансової стабільності

Policy Execution



Кредитний комітет



Комітет з управління активами та пасивами



Комітет з нагляду¹

Support



Комітет з управління змінами



Комітет з управління операційними ризиками та безперервністю діяльності



Бюджетний комітет



Комітет з конкурсних торгів



Структура комітетів охоплює всі основні функції Банку, що потребують колегіальних рішень

¹Повна назва «Комітет з питань нагляду та регулювання діяльності банків, нагляду (оверсайту) платіжних систем»



Policy making



Комітет з монетарної політики

- Цілі та завдання грошово-кредитної політики
- Рівень процентних ставок
- Інструменти грошово-кредитної політики
- Макроекономічний прогноз



Комітет з фінансової стабільності

- Системні ризики
- Інструменти макропруденційної політики



До стратегічного рівня відносяться комітети, що управляють **основною** зовнішньою діяльністю НБУ



Policy execution



Кредитний комітет

- Рефінансування
- Проблемна заборгованість
- Методологія оцінки кредитних ризиків



Комітет з управління активами та пасивами

- Управління ЗВР
- Моніторинг ринкових ризиків
- Управління зобов'язаннями



Комітет з нагляду

- Реєстрація та ліцензування
- Нагляд банківської системи
- Нагляд (оверсайт) платіжних систем
- Фінансовий моніторинг

- Органи **тимчасово** працюють на виконання заходів у рамках нової спільної з Міжнародним валютним фондом програми “Стенд-бай”

Комітет з координації діагностики банків

Комісія з питань перевірки операцій банків з пов'язаними особами

Комітет з аудиту банків

- Функції комітету мають бути включені до Комітету з нагляду



До тактичного рівня відносяться комітети, що управляють **основною** зовнішньою діяльністю в рамках рішень стратегічних комітетів



Support



Комітет з управління змінами

- Комплексно управляє змінами в Банку в частині:
 - процесів та продуктів
 - організаційної структури
 - IT систем та автоматизації
- Визначає методологію та централізовано управляє проектною діяльністю



Комітет з управління операційними ризиками та безперервністю діяльності

- Визначає план забезпечення безперервної діяльності
- Забезпечує функціонування системи управління безперервності діяльності
- Здійснює управління та контроль операційних ризиків та приймає рішення про заходи мінімізації



Бюджетний комітет

- Погоджує норми та визначає драйвери планування кошторису адміністративних витрат НБУ
- Підтримує процеси формування та перегляду кошторису адміністративних витрат НБУ



Комітет з конкурсних торгів

- Затверджує план закупівель
- Визначає кваліфікаційні вимоги для проведення конкурсних торгів
- Проводить конкурсні торги



Підтримку забезпечують комітети, що управляють **внутрішньою діяльністю**, направленою на **ефективне функціонування всього банку**



Ролі Членів Правління НБУ в Комітетах

Члени Правління, є опціональними учасниками усіх комітетів

Учасники	Комітети НБУ								
	Policy Making		Policy Execution			Support			
	КМП	КФС	КУАП	КН	КК	КУОРТ БД	КУЗ	БК	ККТ
Голова НБУ Governor (GOV)	Г	Г	Г						
Перший заступник Голови НБУ Risk and Supervision (R&S)	У	У	У	Г	Г				
Заступник Голови НБУ з питань монетарної політики та фінансової стабільності Policy (POL)	ЗГ	ЗГ							
Заступник Голови НБУ з питань операцій на відкритих ринках Treasury (TRR)	У	О	ЗГ		ЗГ				
Заступник Голови НБУ з питань операційної діяльності, платежів та грошового обігу Operations (OPS)	О	О		ЗГ		Г	Г		
Заступник Голови НБУ з питань стратегії, фінансів та загального забезпечення Strategy and Finance (S&F)	У	О	У				ЗГ	Г	Г

Г – Голова Комітету
ЗГ – Заступник Голови Комітету
У – Учасник Комітету
О – Опціонально, для інформації

КМП – Комітет з монетарної політики
КФС – Комітет з фінансової стабільності
КН – Комітет з нагляду
КК – Кредитний комітет

КУАП – Комітет з управління активами
та пасивами
КУЗ – Комітет з управління змінами
БК – Бюджетний комітет

ККТ – Комітет з конкурсних торгів
КУОРТБД – Комітет з управління
операційними ризиками та
безперервністю діяльності



Ролі Директорів департаментів НБУ в Комітетах

Вертикаль	Учасники	Комітети НБУ								
		Policy Making		Policy Execution			Support			
		КМП	КФС	КУАП	КН	КК	КУОРТБД	КУЗ	БК	ККТ
GOV	Юридичний департамент				У	У	У			У
	Департамент внутрішнього аудиту	участь за запрошенням по окремим питанням					опціональний учасник без права голосу			
	Департамент персоналу						У	У	У	
S&R	Департамент банківського нагляду		У		У	У				
	Департамент управління ризиками			У		У	ЗГ	У		
	Департамент реєстрації та ліцензування				У					
	Департамент фінансового моніторингу				У					
	Департамент методології				У					
	Департамент інспектування банків				У					
POL	Департамент монетарної політики та економічного аналізу	У	У	О						
	Департамент фінансової стабільності	У	У		У	У				
	Департамент статистики та звітності	У								
TRR	Департамент відкритих ринків	У	У	У						
	Департамент супроводження кредитів				У	У				
OPS	Департамент платіжних систем		У		У					
	Департамент ІТ						У	У	У	
	Операційний департамент						У			
	Департамент ІТ безпеки						У			
	Департамент безпеки						У		У	У
	Департамент грошового обігу								У	
S&F	Головний Бухгалтер								У	
	Департамент фінансового контролінгу			У		У		У	ЗГ	ЗГ
	Департамент забезпечення діяльності						У		У	У
	Управління стратегії та реформування банківської системи						У	У		

Г – Голова Комітету

ЗГ – Заступник Голови Комітету

У – Учасник Комітету

О – Опціонально

КМП – Комітет з монетарної політики

КФС – Комітет з фінансової стабільності

GOV – Governor

R&S – Risk and Supervision

POL – Policy

TRR – Treasury

КН – Комітет з нагляду

КК – Кредитний комітет

OPS – Operations

S&F – Strategy and finance

КУЗ – Комітет з управління змінами

БК – Бюджетний комітет

ККТ – Комітет з конкурсних торгів

КУАП – Комітет з управління активами та пасивами

КУОРТБД – Комітет з управління операційними ризиками та безперервністю діяльності



Організаційні деталі Комітетів (1/2)

Комітети	Кількість учасників	Голосування	Кворум	Частота зібрань	Тип рішення	Відповідальний підрозділ
Комітет з монетарної політики	9	Відсутнє	Умови кворуму відсутні	Щомісячно	Консультативне	Департамент монетарної політики та економічного аналізу
Комітет з фінансової стабільності	8	Проста більшість	5 членів	Щомісячно	Дорадче	Департамент фінансової стабільності
Комітет з управління активами та пасивами	7	Проста більшість	4 члени	Раз на 2 тижні (за наявності питань)	Остаточне	Департамент відкритих ринків
Комітет з нагляду	11	Консенсус при можливості	6 членів	Щотижня (за наявності питань)	Остаточне (в рамках делегованих повноважень)	Департамент банківського нагляду
Кредитний комітет	8	Проста більшість	5 членів	Щотижня (за наявності питань)	Дорадче	Департамент супроводження кредитів

Комітет з монетарної політики є **консультативним** органом, під час засідань якого відбувається обговорення прогнозів і рекомендацій щодо монетарної політики, підготовлених фахівцями НБУ. Правління Національного банку приймає остаточне рішення з питань монетарної політики на наступний день після засідання Комітету за монетарної політики. Комітети з правом **дорадчого** рішення можуть приймати та виносити на розгляд Правління НБУ дорадчі рішення.



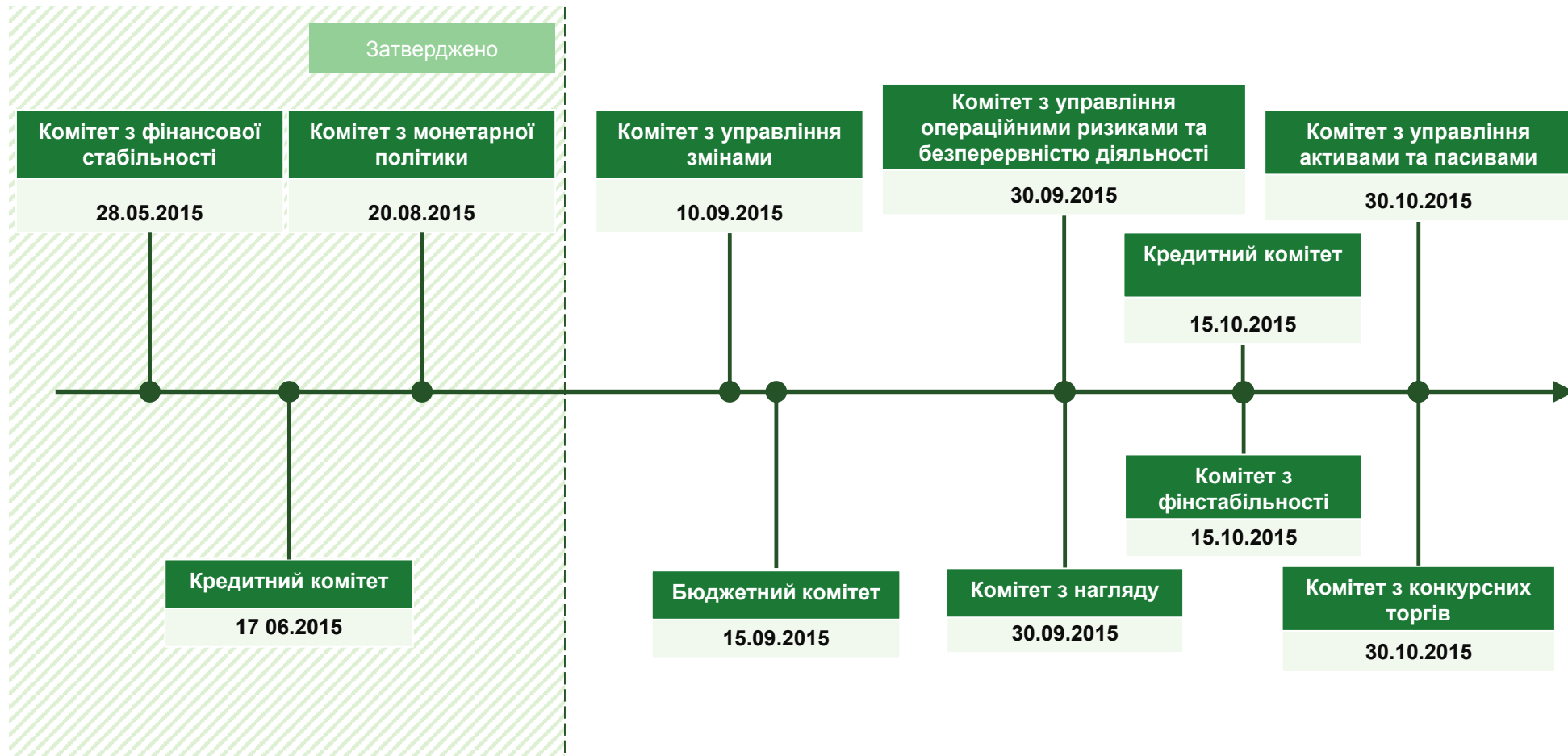
Організаційні деталі Комітетів (2/2)

Комітети	Кількість учасників	Голосування	Кворум	Частота зібрань	Тип рішення	Відповідальний підрозділ
Комітет з управління операційними ризиками та безперервністю діяльності	10 (5) ¹	Проста більшість	6 членів	Щоквартально	Дорадче	Департамент управління ризиками
Комітет з управління змінами	7	Проста більшість	4 члени	Не рідше одного разу на місяць (за наявності питань)	Дорадче	Управління стратегії та реформування банківської системи
Бюджетний комітет	8	Проста більшість	5 членів	Щомісячно (кошторис адміністративних витрат НБУ – щорічно)	Дорадче	Департамент фінансового контролінгу
Комітет з конкурсних торгів	5	Проста більшість	4 члени	Раз на 2 тижні (за наявності питань)	Дорадче	Департамент забезпечення діяльності

¹ 5 учасників в кожному суб-комітеті, повний склад комітету 10 учасників



Графік внесення змін до положень про Комітети





Можливі зміни регламенту Комітету з нагляду (в процесі розробки відповідальним підрозділом)

Поточна ситуація

1. Система раннього реагування **100%**
2. Критерії розподілу банків на групи
3. Питання істотної участі у банку
4. Рішення щодо системно важливих банків
5. Питання щодо функціонування платіжних систем
6. Зміна до статусу банків
7. Питання щодо видачі ліцензії на банківську діяльність
8. Надання генеральної ліцензії на здійснення валютних операцій
9. Питання щодо санаційних банків
10. Питання щодо діяльності іноземних банків на території України
11. Питання щодо діяльності українських банків за кордоном
12. Рішення щодо питань банківської групи
13. Питання щодо погодження кандидатів на ключові посади у банках
14. Питання щодо членів ради банку
15. Погодження програми фінансового оздоровлення
16. Застосування до банків заходів впливу
17. Поновлення відсторонених за рішенням Комітету осіб
18. Питання щодо дозволу на реорганізацію банку
19. Питання щодо процедури ліквідації та роботи ліквідатора
20. Виключення банків з Державного реєстру банків

Пропонований розподіл відповідальності

Комітет з нагляду: **40%**

1. Система раннього реагування
2. Критерії розподілу банків на групи
3. Рішення щодо системно важливих банків
4. Надання генеральної ліцензії на здійснення валютних операцій
5. Погодження програми фінансового оздоровлення
6. Застосування до банків та платіжних систем заходів впливу
7. Поновлення відсторонених за рішенням Комітету осіб
8. Питання щодо дозволу на реорганізацію банку

Керівник відповідного функціонального підрозділу НБУ: **30%**

1. Питання істотної участі у банку
2. Питання щодо функціонування платіжних систем
3. Зміна до статусу банків
4. Питання щодо видачі ліцензії на банківську діяльність
5. Питання щодо санаційних банків
6. Питання щодо діяльності іноземних банків на території України
7. Питання щодо діяльності іноземних банків на території України
8. Рішення щодо питань банківської групи
9. Питання щодо процедури ліквідації та роботи ліквідатора
10. Виключення банків з Державного реєстру банків

Кваліфікаційна комісія або відповідний підрозділ: **30%**

1. Питання щодо погодження кандидатів на ключові посади у банках
2. Питання щодо членів ради банку



НАЦІОНАЛЬНИЙ
БАНК
УКРАЇНИ

1

Передумови створення системи комітетів

- передумови створення комітетів
- існуюча структура колегіальних органів
- переваги комітетів у функціонально орієнтованій організації



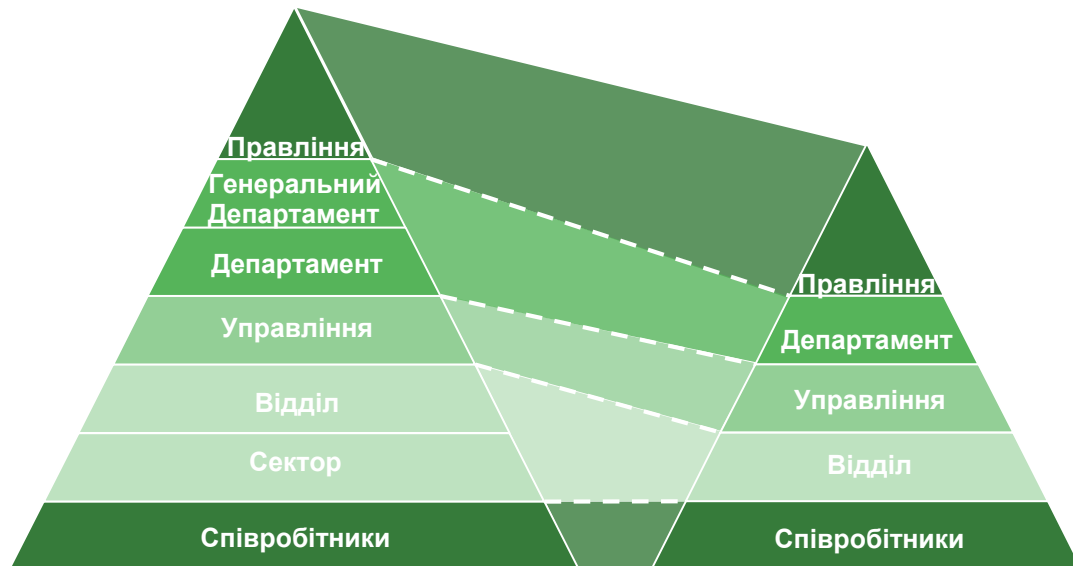
НАЦІОНАЛЬНИЙ
БАНК
УКРАЇНИ

Зміни структури, як передумова необхідності чіткої системи комітетів

ЩО ЗРОБЛЕНО:

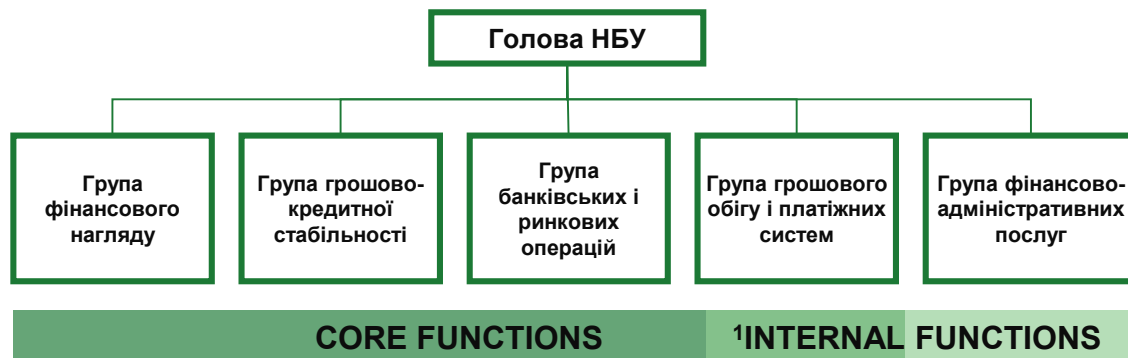
1

- Сформовано **менш ієрархічну** структуру
- **Скорочено** загальний штат
- Відбувається загальна **централізація**
- Іде процес поступової відмови від **непрофільних** функцій



2

- Більш **чітко окреслено** функціональний фокус підрозділів згідно рекомендацій **МВФ**
- Зроблено акцент на основних функціях (core functions) Центрального Банку
- Рекомендації МВФ (Дональд Стівенсон) виконано частково, передбачалось створення єдиного блоку адміністративних функцій



Розвиток сфокусованої **функціонально-орієнтованої** структури поступово підвищує ефективність виконання основних функцій центрального банку, але зростають **ризики ізольованого розвитку** окремих напрямків

¹ Деякі зовнішні та внутрішні функції розташовані під керівництвом однієї функціональної ланки, що створює подвійний фокус в цих напрямках (детальніше див. «Функціональне поле діяльності НБУ» сл.25-26)



Існуюча структура колегіальних органів банку



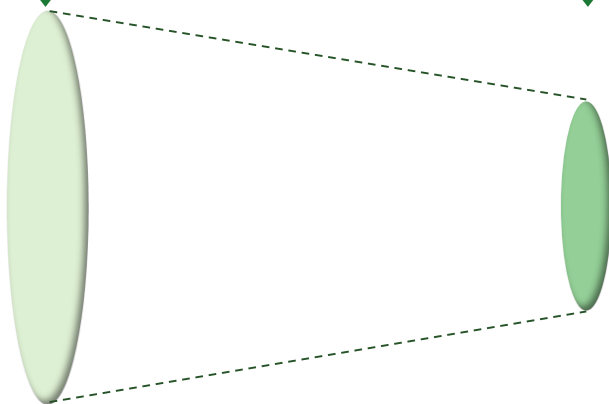
! Існуюча система комітетів потребує, як певної **модифікації** так і **наповнення** додатковими функціями, що відсутні. В подальшій концепції розглядається **тільки** блок **створення** функціональної структури **комітетів**

¹ Відповідно до концепції управління проектною діяльністю, затвердженою Комітетом з реорганізації



Переваги комітетів в структурі прийняття рішень

Департамент Правління



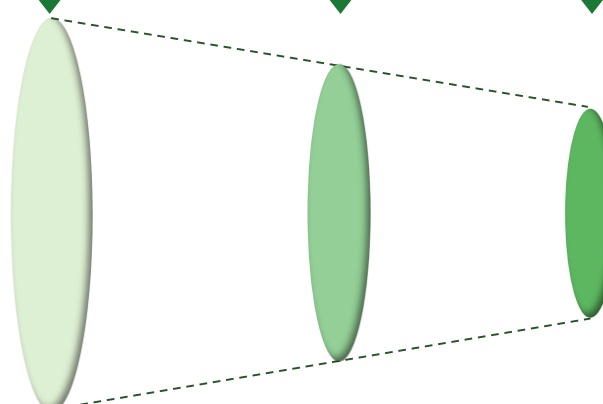
PROS

- **Прискорення** шляху від підготовки рішення профільним департаментом до прийняття рішення

CONS

- Рішення розглядаються Правлінням **недостатньо детально**
- Прийняття рішень по всім напрямкам створює значне **навантаження** на всіх членів Правління
- Регламент Правління не дозволяє розглянути **всі необхідні** питання

Департамент Комітет Правління



PROS

- **Фокус** на розгляді певної групи/напрямку питань
- **Компактний** склад: лише учасники, що мають безпосереднє відношення до питання, приймають участь в розгляді
- **Частота** зустрічей та **структура** відповідає колу питань, що розглядаються

CONS

- **Збільшення часу** на затвердження питання
- **Навантаження** на членів Правління при участі в Комітеті та на Правлінні у розгляді питання



Комітети дозволяють більш **якісно** опрацювати питання та приймати **зважене** рішення



Переваги та недоліки колективного прийняття рішень

Процес	Обмін інформацією та якісний аналіз	Обговорення на Комітеті	Рішення Комітету та Правління НБУ	Комунікація рішення
Вигоди	<ul style="list-style-type: none">Розмаїття інформації	<ul style="list-style-type: none">Фільтрація помилок	<ul style="list-style-type: none">Вища варіативність рішень	<ul style="list-style-type: none">Колективний «захист»
Ризики	<ul style="list-style-type: none">«Фрірайд» (freeriding)Члени комітету не вивчають матеріали до засідання в розрахунок, що інші члени комітету будуть готові обґрунтовано проголосувати	<ul style="list-style-type: none">«Групове мислення» (Polarization/Groupthink)Не забезпечується зважування різних точок зору, члени комітету схильні підтримувати крайні або навпаки звичні точки зору	<ul style="list-style-type: none">«Каскад інформації» (Information cascades)Члени комітету схильні голосувати по аналогії з певними іншими членами комітетуЗ кожним наступним голосом виказати іншу позицію все важче	<ul style="list-style-type: none">«Відсутність згоди» (Lack of coherence)Члени комітету оприлюднюють позицію, що не погоджується із рішенням, прийнятим колегіально
Зниження ризиків	<ul style="list-style-type: none">Обмеження кількості членівСтворення ініціативи до опрацювання аналітичних матеріалів	<ul style="list-style-type: none">Балансування/урізноманітнення складу	<ul style="list-style-type: none">Голосування чи консенсусВрегулювання порядку голосування	<ul style="list-style-type: none">Узгоджена комунікація рішення



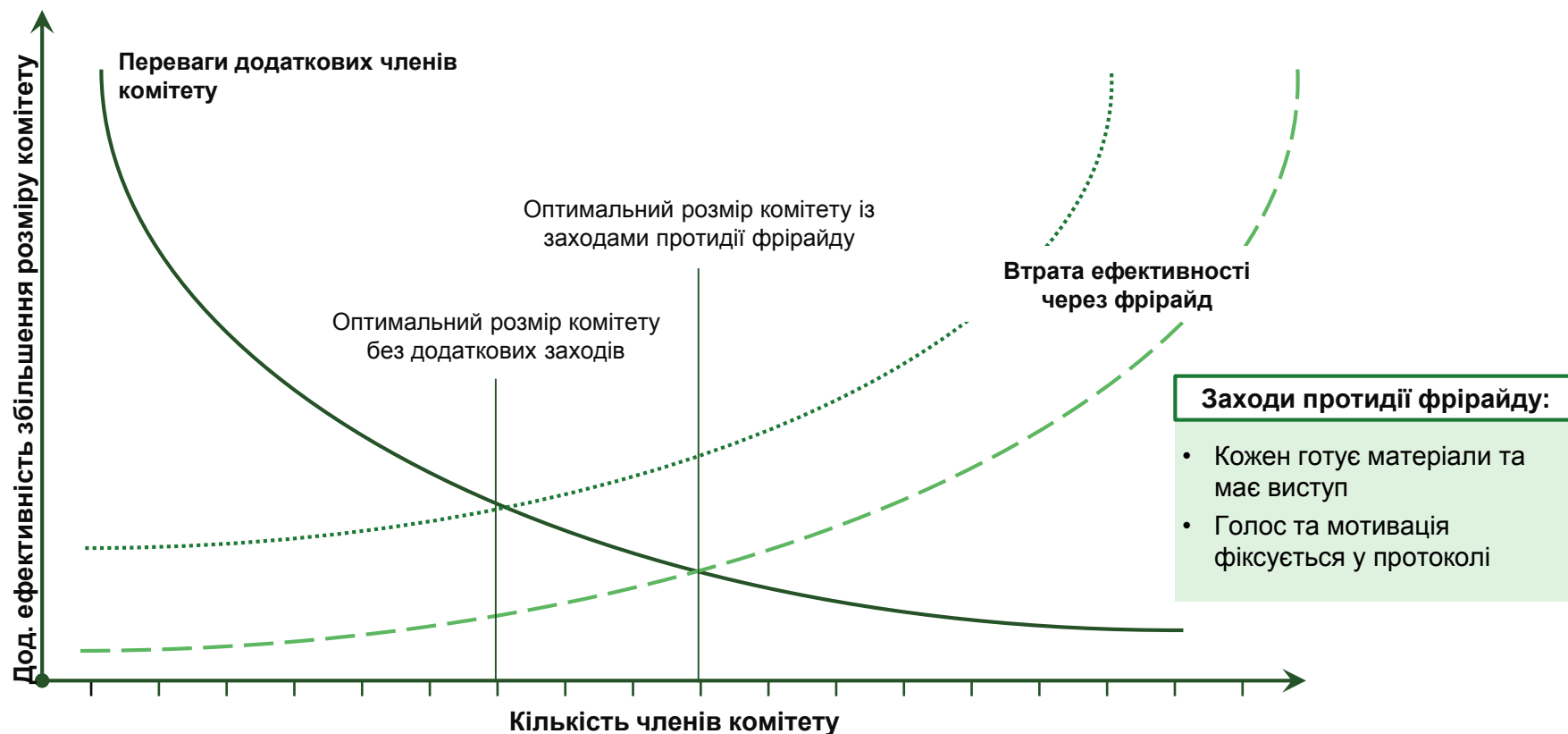
Процес колективного прийняття рішень має як свої **переваги**, так і можливі **недоліки** (pitfalls), які необхідно **передбачати** та запобігати шляхом спеціальної організації комітету та процесу прийняття рішень



Оптимальний розмір комітету

Фрірайд: втрата ефективності через неможливість визначити внесок кожного учасника

- Чим більша група, тим менш помітно, чи достатньо окремий член групи приймає участь у прийнятті рішення, чи готувався він з точки зору вивчення інформації, та чи має він особисту думку та пропозиції



Теоретично, чим більший розмір комітету, тим різноманітніша інформація та збалансованіше рішення. Але практично ефективно працюють лише обмежені за розміром Комітети, оскільки зростає мотивація до фрірайду



НАЦІОНАЛЬНИЙ
БАНК
УКРАЇНИ

2

Функції та структура комітетів

- цільові типологія та структура комітетів
- зовнішні та внутрішні функції Національного Банку України
- функціональне поле комітетів
- деталізація функцій окремих комітетів



Цільова структура комітетів

ПРИНЦИПИ ФОРМУВАННЯ

1. Ієрархія:

- Ієрархія груп комітетів: 3 рівні формування комітетів
- Рішення комітетів групи policy making визначають рамки для рішень комітетів групи policy execution

2. Баланс:

- Змін та контролю: комітет з управління змінами створює зміни, Комітет з управління операційними ризиками та безперервністю діяльності контролює та коригує
- Кошторисний процес та закупівлі: бюджетний комітет визначає драйвери, норми, погоджує проект кошторису адміністративних витрат НБУ та змін до нього, комітет з конкурсних торгів організовує закупки

3. Повнота функцій:

- Всі функціональні напрями Членів Правління управляються відповідним комітетом

Policy Making



Комітет з монетарної політики



Комітет з фінансової стабільності

Policy Execution



Кредитний комітет



Комітет з управління активами та пасивами



Комітет з нагляду¹

Support



Комітет з управління змінами



Комітет з управління операційними ризиками та безперервністю діяльності



Бюджетний комітет



Комітет з конкурсних торгів



Структура комітетів охоплює всі основні функції Банку, що потребують колегіальних рішень

¹Повна назва «Комітет з питань нагляду та регулювання діяльності банків, нагляду (оверсайту) платіжних систем»



НАЦІОНАЛЬНИЙ
БАНК
УКРАЇНИ

Функціональне поле діяльності НБУ, рівень прийняття рішень та комітети



Колегіальне прийняття рішень охоплює **всі функціональні напрямки**; частина рішень, в залежності від типу, може прийматись в рамках стандартного операційного процесу та затверджених положень



НАЦІОНАЛЬНИЙ
БАНК
УКРАЇНИ

Функціональне поле діяльності НБУ (зовнішні функції) в розрізі комітетів

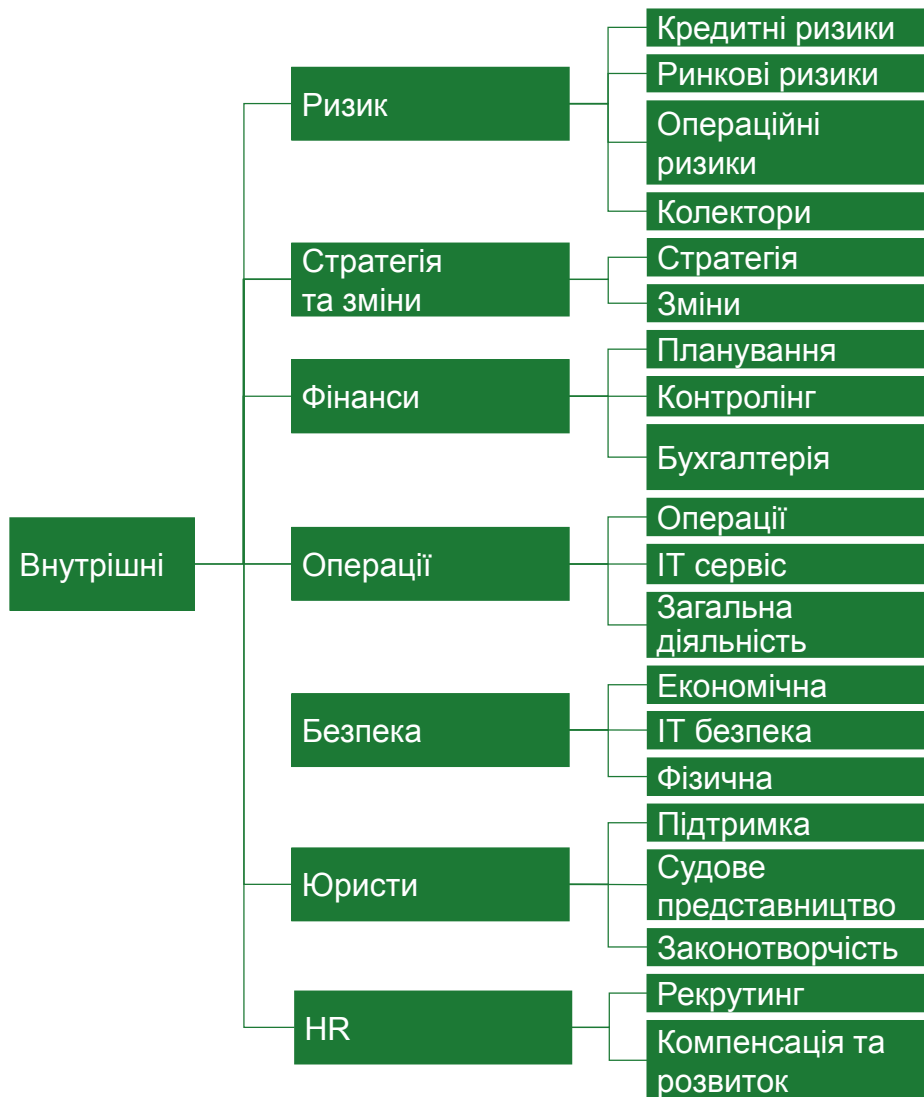
		Policy Making		Policy Execution			Support				
		МК	КФС	КУАП	КН	КК	КУОРТБД	КУЗ	БК	ККТ	
Зовнішні	Політика	Монетарна	✓								
		Фінансової стабільності		✓							
	Нагляд	Реєстрація та ліцензування				✓					
		Нагляд платіжних систем				✓					
		Нагляд за банками				✓					
		Фінансовий моніторинг				✓					
		Інспектування				✓					
		Пов'язані особи				✓					
		Коррахунки			✓						
	Ринки	Кредитор останньої інстанції					✓				
		Відкриті ринки			✓						
	Інфраструктура	Готівка						✓	✓		
		Ринки						✓	✓		
		Платіжна система				✓		✓	✓		

! Зовнішні функції розподіляються між комітетами, що дає можливість концентруватися на кожній з них



НАЦІОНАЛЬНИЙ
БАНК
УКРАЇНИ

Функціональне поле діяльності НБУ (внутрішні функції) в розрізі комітетів



Policy Making		Policy Execution			Support			
МК	КФС	КУАП	КН	КК	КУОРТБД	КУЗ	БК	ККТ
				✓				
		✓						
					✓	✓		
				✓				
					✓			
					✓			
							✓	
							✓	
					✓	✓		
					✓	✓		
					✓	✓		
			✓	✓	✓			
					✓	✓		
					✓			
				✓	✓			
✓	✓		✓			✓		
						✓	✓	✓
				✓	✓			



Більша частина внутрішніх функцій розподілена між Комітетом з управління змінами та Комітетом з управління операційними ризиками, що дозволяє збалансувати розвиток і поточну діяльність



НАЦІОНАЛЬНИЙ
БАНК
УКРАЇНИ

Функціональне поле діяльності НБУ (зовнішні функції) в розрізі функціональних блоків

				GOV	R&S	POL	TRR	OPS	S&F
Зовнішні	Політика	Монетарна				✓			
		Фінансової стабільності				✓			
	Нагляд	Реєстрація та ліцензування		✓					
		Нагляд платіжних систем		✓					
		Нагляд за банками		✓					
		Фінансовий моніторинг		✓					
		Інспектування		✓					
		Пов'язані особи		✓					
	Ринки	Коррахунки				✓			
		Кредитор останньої інстанції					✓		
		Відкриті ринки					✓		
	Інфраструктура	Готівка						✓	
		Ринки						✓	
		Платіжна система						✓	

GOV – Governor
R&S – Risk and Supervision

POL – Policy
TRR – Treasury

OPS – Operations
S&F – Strategy and finance



НАЦІОНАЛЬНИЙ
БАНК
УКРАЇНИ

Функціональне поле діяльності НБУ (внутрішні функції) в розрізі функціональних блоків

ПЕРЕХРЕЩЕННЯ ФУНКЦІЙ

1 Нагляд та ризик:

- В групі Першого заступника сконцентровані функції зовнішнього нагляду та внутрішніх ризиків одночасно

2 Інфраструктура ринку та підтримка діяльності:

- В групі Заступника з операційної діяльності сконцентровані функції підтримки діяльності банку та одночасно розбудови інфраструктури ринку

Внутрішні

		GOV	R&S	POL	TRR	OPS	S&F	
Внутрішні	Ризик	Кредитні ризики	✓					
		Ринкові ризики	✓					
		Операційні ризики	✓					
		Колектори	✓					
	Стратегія та зміни	Стратегія						✓
		Зміни						✓
	Фінанси	Бухгалтерія						✓
		Контролінг						✓
		Планування						✓
	Операції	Операції					✓	
		ІТ сервіс					✓	
		Загальна діяльність						✓
		Економічна					✓	
	Безпека	ІТ безпека					✓	
		Фізична					✓	
		Загальний	✓					
	Юристи	Судове представництво	✓					
		Законотворчість	✓					
		Рекрутинг	✓					
	Кадри	Компенсація та розвиток	✓					



Деякі зовнішні та внутрішні функції розташовані під керівництвом однієї функціональної ланки, що створює подвійний фокус

GOV – Governor
R&S – Risk and Supervision

POL – Policy
TRR – Treasury

OPS – Operations
S&F – Strategy and finance



НАЦІОНАЛЬНИЙ
БАНК
УКРАЇНИ

Функціонал комітетів policy making (стратегічний рівень)

Policy making



Комітет з монетарної політики

- Цілі та завдання грошово-кредитної політики
- Рівень процентних ставок
- Інструменти грошово-кредитної політики
- Макроекономічний прогноз



Комітет з фінансової стабільності

- Системні ризики
- Інструменти макропруденційної політики



До стратегічного рівня відносяться комітети, що управляють **основною** зовнішньою діяльністю НБУ



НАЦІОНАЛЬНИЙ
БАНК
УКРАЇНИ

Функціонал комітетів policy execution (тактичний рівень)

Policy execution



Кредитний комітет

- Рефінансування
- Проблемна заборгованість
- Методологія оцінки кредитних ризиків
- Формування та використання резервів



Комітет з управління активами та пасивами

- Управління ЗВР
- Моніторинг ринкових ризиків
- Управління зобов'язаннями



Комітет з нагляду

- Реєстрація та ліцензування
- Нагляд банківської системи
- Нагляд (оверсайт) платіжних систем
- Фінансовий моніторинг

- Органи **тимчасово** працюють на виконання заходів у рамках нової спільної з Міжнародним валютним фондом програми “Стенд-бай”

Комітет з координації діагностики банків

Комісія з питань перевірки операцій банків з пов'язаними особами

Комітет з аудиту банків

- Функції комітету мають бути включені до Комітету з нагляду



До тактичного рівня відносяться комітети, що управляють **основною** зовнішньою діяльністю в рамках рішень стратегічних комітетів



НАЦІОНАЛЬНИЙ
БАНК
УКРАЇНИ

Функціонал комітетів support (підтримки)

Support



Комітет з управління операційними ризиками та безперервністю діяльності

- Визначає план забезпечення безперервної діяльності
- Забезпечує функціонування системи управління безперервності діяльності
- Здійснює управління та контроль операційних ризиків та приймає рішення про заходи мінімізації



Комітет з управління змінами

- Комплексно управляє змінами в Банку в частині:
 - процесів та продуктів
 - організаційної структури
 - ІТ систем та автоматизації
- Визначає методологію та централізовано управляє проектною діяльністю



Бюджетний комітет

- Погоджує норми та визначає драйвери планування кошторису адміністративних витрат НБУ
- Підтримує процеси формування та перегляду кошторису адміністративних витрат НБУ



Комітет з конкурсних торгів

- Затверджує план закупівель
- Визначає кваліфікаційні вимоги для проведення конкурсних торгів
- Проводить конкурсні торги



Підтримку забезпечують комітети, що управляють **внутрішньою діяльністю**, направленою на **ефективне функціонування всього банку**



НАЦІОНАЛЬНИЙ
БАНК
УКРАЇНИ

3

Процес роботи та склад комітетів

- функціональний розподіл між членами Правління
- особливості колегіального прийняття рішень
- принципи організації комітетів
- участь членів Правління у комітетах
- загальний огляд організації комітетів



НАЦІОНАЛЬНИЙ
БАНК
УКРАЇНИ

Принципи розподілу комітетів між функціональними ланками та членами Правління

Принцип

Правило

Особливості впровадження

1

Ефективне використання часу учасників, ліміт участі

Оптимальна участь не більше ніж у 3х комітетах

Члени Правління, є **опціональними учасниками** усіх комітетів, в зв'язку із функціональними обов'язками

2

Вищий рівень прийняття рішень по стратегічних питаннях (policy making)

Більше залучення Членів Правління на стратегічні напрямки, менше на функції підтримки

Мінімальна кількість учасників членів Правління:

3

2

1

Policy making

Policy execution

Support

3

Розподіл відповідальності за організацію роботи комітету між функціями

Кожен комітет має окремий функціональний підрозділ, який відповідає за організацію роботи

Відповідальний за організацію підрозділ має значну відповідальність та вплив: підготовка матеріалів, фіксація результатів, контроль виконання рішень

4

Запобігання практиці «freeriding»

Кількість членів комітету від 5 до 10 осіб

Кожен учасник комітету є рівноправним і має не тільки право, але й обов'язок готуватись, доносити та обґрунтовувати свою позицію перед іншими членами комітету



Принципи та правила організації комітетів направлені на збалансування функціональних учасників та розподілу відповідальності з метою **ефективного використання** часу та здатностей кожного керівника та підрозділу



Ролі Членів Правління НБУ в Комітетах

Члени Правління, є опціональними учасниками усіх комітетів

Учасники	Комітети НБУ								
	Policy Making		Policy Execution			Support			
	КМП	КФС	КУАП	КН	КК	КУОРТ БД	КУЗ	БК	ККТ
Голова НБУ Governor (GOV)	Г	Г	Г						
Перший заступник Голови НБУ Risk and Supervision (R&S)	У	У	У	Г	Г				
Заступник Голови НБУ з питань монетарної політики та фінансової стабільності Policy (POL)	ЗГ	ЗГ							
Заступник Голови НБУ з питань операцій на відкритих ринках Treasury (TRR)	У	О	ЗГ		ЗГ				
Заступник Голови НБУ з питань операційної діяльності, платежів та грошового обігу Operations (OPS)	О	О		ЗГ		Г	Г		
Заступник Голови НБУ з питань стратегії, фінансів та загального забезпечення Strategy and Finance (S&F)	У	О	У				ЗГ	Г	Г

Г – Голова Комітету
ЗГ – Заступник Голови Комітету
У – Учасник Комітету
О – Опціонально, для інформації

КМП – Комітет з монетарної політики
КФС – Комітет з фінансової стабільності
КН – Комітет з нагляду
КК – Кредитний комітет

КУАП – Комітет з управління активами та пасивами
КУЗ – Комітет з управління змінами
БК – Бюджетний комітет

ККТ – Комітет з конкурсних торгів
КУОРТБД – Комітет з управління операційними ризиками та безперервністю діяльності



Ролі Директорів департаментів НБУ в Комітетах

Вертикаль	Учасники	Комітети НБУ								
		Policy Making		Policy Execution			Support			
		КМП	КФС	КУАП	КН	КК	КУОРТБД	КУЗ	БК	ККТ
GOV	Юридичний департамент				У	У	У			У
	Департамент внутрішнього аудиту	участь за запрошенням по окремим питанням					опціональний учасник без права голосу			
	Департамент персоналу						У	У	У	
S&R	Департамент банківського нагляду		У		У	У				
	Департамент управління ризиками			У		У	ЗГ	У		
	Департамент реєстрації та ліцензування				У					
	Департамент фінансового моніторингу				У					
	Департамент методології				У					
	Департамент інспектування банків				У					
POL	Департамент монетарної політики та економічного аналізу	У	У	О						
	Департамент фінансової стабільності	У	У		У	У				
	Департамент статистики та звітності	У								
TRR	Департамент відкритих ринків	У	У	У						
	Департамент супроводження кредитів				У	У				
OPS	Департамент платіжних систем		У		У					
	Департамент ІТ						У	У	У	
	Операційний департамент						У			
	Департамент ІТ безпеки						У			
	Департамент безпеки						У		У	У
	Департамент грошового обігу								У	
S&F	Головний Бухгалтер								У	
	Департамент фінансового контролінгу			У		У		У	ЗГ	ЗГ
	Департамент забезпечення діяльності						У		У	У
	Управління стратегії та реформування банківської системи						У	У		

Г – Голова Комітету

ЗГ – Заступник Голови Комітету

У – Учасник Комітету

О – Опціонально

КМП – Комітет з монетарної політики

КФС – Комітет з фінансової стабільності

GOV – Governor

R&S – Risk and Supervision

КН – Комітет з нагляду

КК – Кредитний комітет

OPS – Operations

S&F – Strategy and finance

КУЗ – Комітет з управління змінами

БК – Бюджетний комітет

ККТ – Комітет з конкурсних торгів

КУАП – Комітет з управління активами та пасивами

КУОРТБД – Комітет з управління операційними ризиками та безперервністю діяльності



Організаційні деталі Комітетів (1/2)

Комітети	Кількість учасників	Голосування	Кворум	Частота зібрань	Тип рішення	Відповідальний підрозділ
Комітет з монетарної політики	9	Відсутнє	Умови кворуму відсутні	Щомісячно	Консультативне	Департамент монетарної політики та економічного аналізу
Комітет з фінансової стабільності	8	Проста більшість	5 членів	Щомісячно	Дорадче	Департамент фінансової стабільності
Комітет з управління активами та пасивами	7	Проста більшість	4 члени	Раз на 2 тижні (за наявності питань)	Остаточне	Департамент відкритих ринків
Комітет з нагляду	11	Консенсус при можливості	6 членів	Щотижня (за наявності питань)	Остаточне (в рамках делегованих повноважень)	Департамент банківського нагляду
Кредитний комітет	8	Проста більшість	5 членів	Щотижня (за наявності питань)	Дорадче	Департамент супроводження кредитів

Комітет з монетарної політики є **консультативним** органом, під час засідань якого відбувається обговорення прогнозів і рекомендацій щодо монетарної політики, підготовлених фахівцями НБУ. Правління Національного банку приймає остаточне рішення з питань монетарної політики на наступний день після засідання Комітету за монетарної політики. Комітети з правом **дорадчого** рішення можуть приймати та виносити на розгляд Правління НБУ дорадчі рішення.



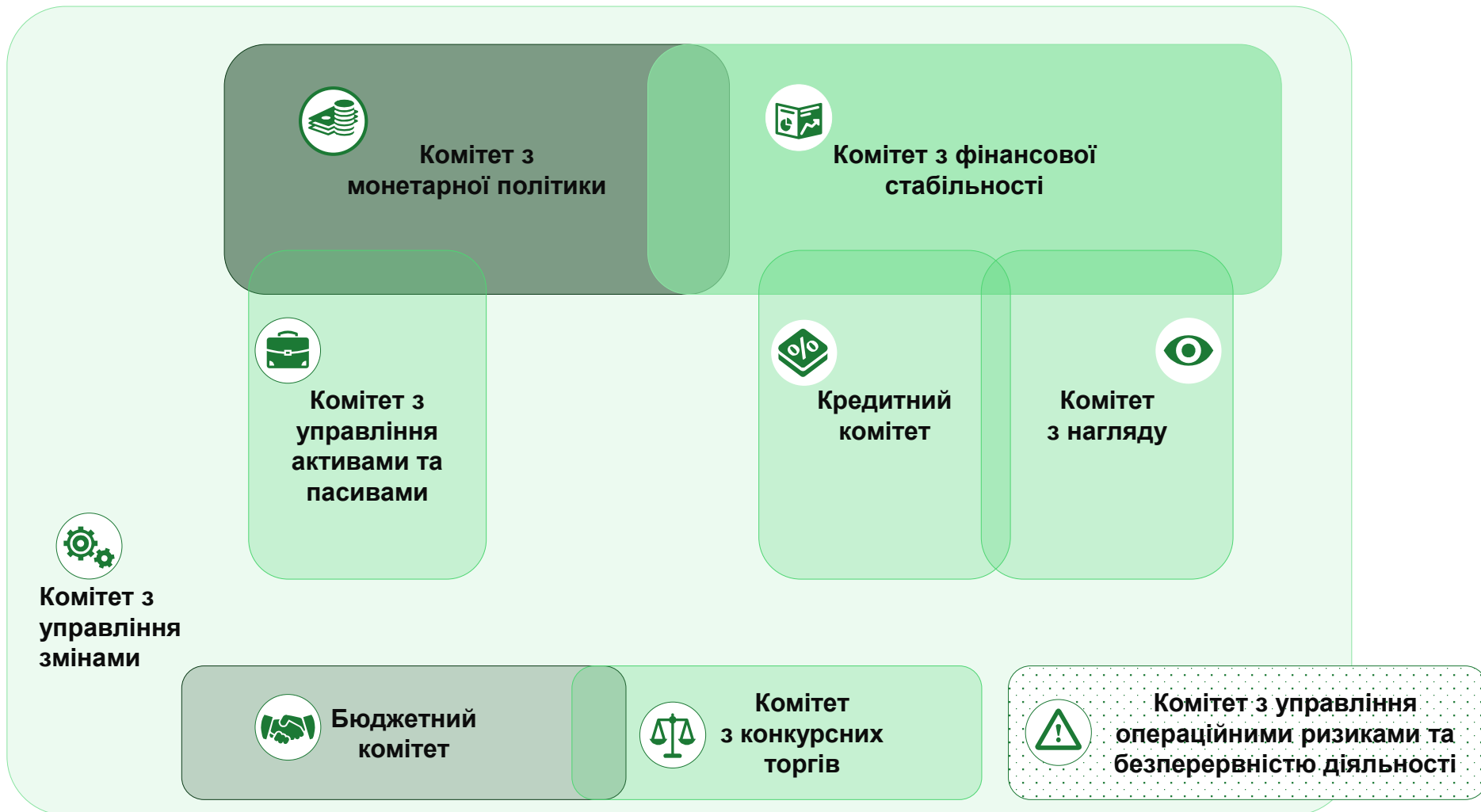
Організаційні деталі Комітетів (2/2)

Комітети	Кількість учасників	Голосування	Кворум	Частота зібрань	Тип рішення	Відповідальний підрозділ
Комітет з управління операційними ризиками та безперервністю діяльності	10 (5) ¹	Проста більшість	6 членів	Щоквартально	Дорадче	Департамент управління ризиками
Комітет з управління змінами	7	Проста більшість	4 члени	Не рідше одного разу на місяць (за наявності питань)	Дорадче	Управління стратегії та реформування банківської системи
Бюджетний комітет	8	Проста більшість	5 членів	Щомісячно (кошторис адміністративних витрат НБУ – щорічно)	Дорадче	Департамент фінансового контролінгу
Комітет з конкурсних торгів	5	Проста більшість	4 члени	Раз на 2 тижні (за наявності питань)	Дорадче	Департамент забезпечення діяльності

¹ 5 учасників в кожному суб-комітеті, повний склад комітету 10 учасників



Верхнерівнева схема перетину зон відповідальності



Фокус діяльності сформовано навколо **основних функцій банку**. Супроводжуючі комітети лише **забезпечують** життєдіяльність всіх підрозділів Банку



НАЦІОНАЛЬНИЙ
БАНК
УКРАЇНИ

Розподіл зон відповідальності комітетів: Комітет з монетарної політики

- Макроекономічний прогноз
- Рішення з монетарної політики

КОМІТЕТ З
МОНЕТАРНОЇ ПОЛІТИКИ

- Основні параметри проведення активних і пасивних операцій
- Стратегія валютних інтервенцій

КОМІТЕТ З ФІНАНСОВОЇ
СТАБІЛЬНОСТІ

- Здійснює оцінку впливу монетарної політики на фінансову стабільність та, за необхідності, розробляє коригуючі кроки для її забезпечення

КУАП

Визначає рішення, щодо операцій на відкритих ринках:

- основні параметри кредитних операцій **(не ризикова застава)** на відкритих ринках (овернайт, репо, та ін.)
- тактика валютних інтервенцій



Рішення Правління з монетарної політики (після обговорень на КМП) визначають параметри грошово-кредитної політики, як **основу** дій інших комітетів, з огляду на пріоритет забезпечення **цінової стабільності**



НАЦІОНАЛЬНИЙ
БАНК
УКРАЇНИ

Розподіл зон відповідальності комітетів: Комітет з фінансової стабільності

- Визначає можливі сценарії реалізації системних ризиків

КОМІТЕТ З МОНЕТАРНОЇ ПОЛІТИКИ

- Обговорення питань застосування монетарних інструментів для нівелювання системних ризиків

КОМІТЕТ З ФІНАНСОВОЇ СТАБІЛЬНОСТІ

- Прийняття рішень щодо протидії потенційним ризикам у фінансовій системі (стратегічний рівень)

КОМІТЕТ З НАГЛЯДУ

- Прийняття рішень в межах компетенції щодо застосування активних попереджувальних дій, заходів впливу при потенційних ризиках в залежності від системності інституцій
- Прийняття рішень щодо протидії ризикам окремих банків (операційний рівень)

- Приймає рішення щодо наявності системної кризи ліквідності та необхідності широкого застосування механізму «кредитора останньої інстанції»

КРЕДИТНИЙ КОМІТЕТ

- Керується принципами визначеними комітетом з фінансової стабільності
- Розглядає заявки, що відповідають визначеним умовам рефінансування
- Надає екстрену ліквідність та стабілізаційне фінансування згідно визначеним параметрам



Зміни до обов'язкових економічних нормативів, вимог та обмежень банківської системи, аналізуються Департаментом фінансової стабільності, та у випадку наявності спричинення такими змінами **системного ризику**, виносяться на розгляд Комітету з фінансової стабільності



НАЦІОНАЛЬНИЙ
БАНК
УКРАЇНИ

Розподіл зон відповідальності комітетів: Комітет з управління змінами

КОМІТЕТ З УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ

- Погоджує перелік проектів та визначає обсяги їх фінансування
- Контролює ефективне використання коштів в рамках проектів

КОМІТЕТ З КОНКУРСНИХ ТОРГІВ

- Розглядає та затверджує план закупівель
- Забезпечує мінімізацію витрат при закупівлях



Комітет з управління змінами **управляє процесами** системних змін, затвердженням продуктів та послуг, ініціює внесення та коригування бюджетних пропозицій. Бюджетні пропозиції приймаються ДФК та включаються в проект кошторису для схвалення Правлінням (без розгляду Бюджетним комітетом)



Розподіл зон відповідальності комітетів: Бюджетний комітет

БЮДЖЕТНИЙ КОМІТЕТ

- Розглядає та погоджує кошторис адміністративних витрат НБУ

КОМІТЕТ З КОНКУРСНИХ ТОРГІВ

- Формує річний план централізованих закупівель
- Розглядає річні плани закупівель окремих підрозділів
- Розглядає додатки до річних планів закупівель для допорогових закупівель



Інтеграція планування закупівель з кошторисним процесом можлива шляхом формування проекту **плану закупівель** з використанням **встановленого зв'язку** між елементами витрат кошторису та кодами ДКПП



НАЦІОНАЛЬНИЙ
БАНК
УКРАЇНИ

Розподіл зон відповідальності комітетів: Комітет з управління операційними ризиками та безперервністю діяльності

КОМІТЕТ З УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНИМИ РИЗИКАМИ ТА БЕЗПЕРЕВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ

- Ідентифікує суттєві операційні ризики, не виявлені на етапі впровадження нового продукту або процесу
- Рекомендує заходи щодо мінімізації виявлених операційних ризиків
- Контролює виконання заходів щодо мінімізації ризиків

КОМІТЕТ З УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ

- Забезпечує планування та реалізацію змін, необхідних для впровадження заходів з мінімізації ризиків, в тому числі за рахунок реалізації окремих проектів

БЮДЖЕТНИЙ КОМІТЕТ

- Розглядає зміни до кошторису адміністративних витрат НБУ в разі необхідності виділення коштів на заходи щодо покриття ризиків або забезпечення їх протидії
- Проводить моніторинг використання коштів згідно кошторису адміністративних витрат НБУ



Комітет з управління операційними ризиками та безперервністю діяльності **збирає інформацію** щодо інцидентів та **розробляє рекомендації** щодо їх усунення. В разі необхідності системних змін **передає в супроводження КУЗ**. Також можливі зміни в кошторис адміністративних витрат НБУ у зв'язку з необхідністю заходів щодо **покриття ризиків** або забезпечення їх протидії



НАЦІОНАЛЬНИЙ
БАНК
УКРАЇНИ

Розподіл зон відповідальності комітетів: Кредитний комітет

КРЕДИТНИЙ КОМІТЕТ

- Структурує програму фінансового оздоровлення/кредитний договір
- Визнає проблемну заборгованість в разі зниження класифікації Банку

КОМІТЕТ З НАГЛЯДУ

- Застосовує інструменти моніторингу та впливу у відповідності до угоди
- Класифікує банк у відповідності до наглядової класифікації



Кредитний комітет тісно взаємодіє з Комітетом з нагляду з метою підтримання стабільності окремого банку, моніторингу стану позичальника, впливу на позичальника та класифікації заборгованості



НАЦІОНАЛЬНИЙ
БАНК
УКРАЇНИ

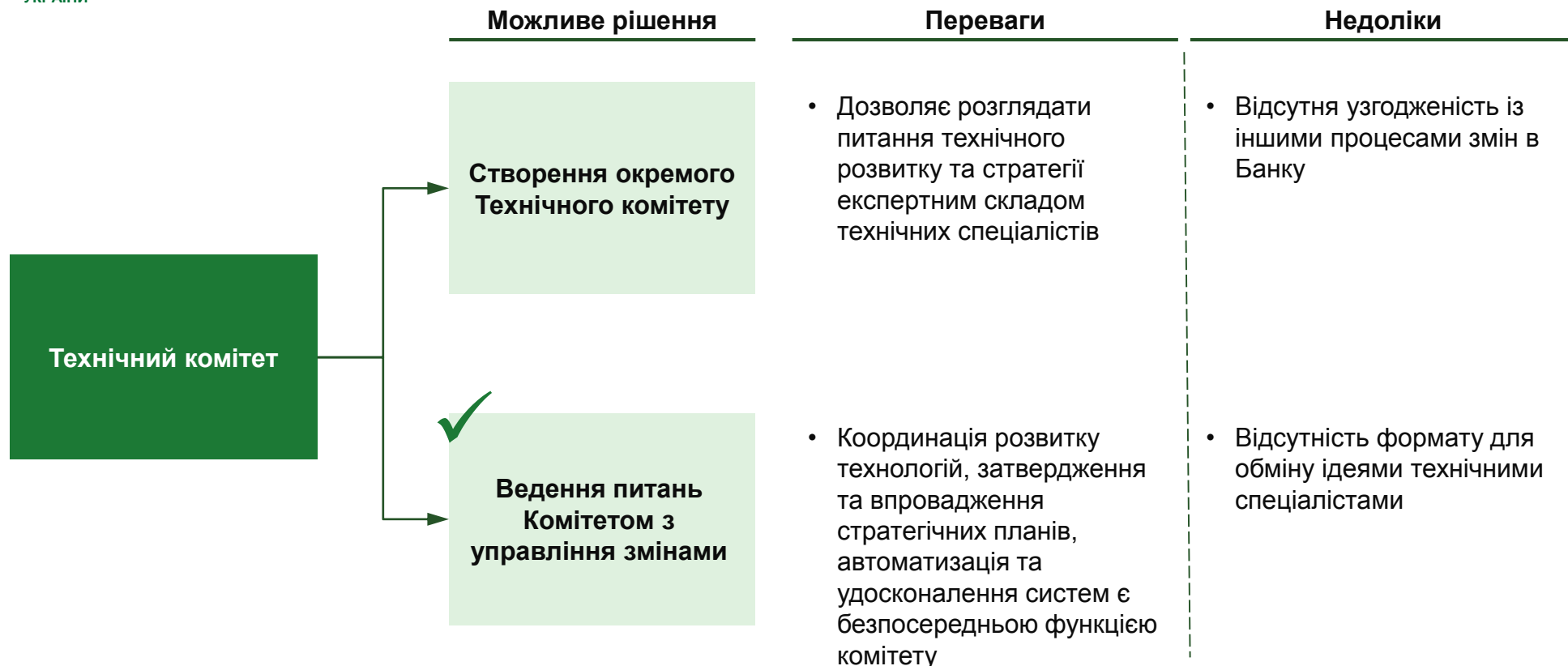
Переваги та недоліки управління кадровими питаннями за допомогою окремого комітету

Функція	PROS	CONS	Рекомендація
① Управління мотивацією та витратами на персонал	Питання потребує деталізованого розгляду та достатньо часу для занурення	Питання стосується всіх функціональних напрямків, але одночасно потребує певного обмеження кола учасників з метою конфіденційності	Розглядати питання комплексно із залученням всіх Членів Правління
② Управління ефективністю персоналу та KPI	Дасть можливість більш детально проводити моніторинг ефективності	Питання стосується всіх функціональних ланок, можливість обговорення крос функціональних показників	Розглядати питання комплексно із залученням всіх Членів Правління
③ Навчання та підвищення кваліфікації персоналу	Дозволяє приділяти значну увагу та фокусно розвивати персонал	Зміни в систему не потребують частого перегляду	Затверджувати на Правлінні, управляти в рамках операційної діяльності та відповідальності кадрового підрозділу
④ Призначення ключових керівників	Дозволяє обговорювати потенційних кандидатів на експертному рівні	Потребує участі керівників високого рівня розгляду	Розглядати питання із залученням всіх Членів Правління

! Пропонується розглядати колегіальні кадрові питання **безпосередньо у рамках засідання Правління**



Розгляд ІТ питань в рамках комітету



Функції Технічної Ради належать до зони відповідальності Комітету з управління змінами. З метою узгодженого управління ІТ стратегією, необхідно об'єднати існуючі стратегії ІТ та ІТ безпеки в єдиний документ, з єдиним інвестиційним бюджетом під управлінням Заступника Голови НБУ із операційної діяльності



НАЦІОНАЛЬНИЙ
БАНК
УКРАЇНИ

4

Паспорта комітетів

- взаємодія комітетів
- функції та рішення, що приймає комітет
- паспорт комітету: склад, організація, частота, принципи голосування
- підкомітети



НАЦІОНАЛЬНИЙ
БАНК
УКРАЇНИ



Комітет з монетарної політики: Функції комітету

Процеси, що обслуговуються комітетом

Питання, що розглядаються комітетом

Цілі та завдання грошово-кредитної політики

Комунікація з Радою НБУ стосовно Основних засад грошово-кредитної політики

- **Пропозиції** стосовно розроблення Основних засад грошово-кредитної політики
- **Оцінка та інформування** Ради про виконання Основних засад грошово-кредитної політик

Рівень процентних ставок

Визначення ключової процентної ставки

- Встановлення і **зміни облікової** та інших **процентних ставок** НБУ
- Визначення підходів до **формування цін на інструменти**

Інструменти грошово-кредитної політики

Визначення економічних засобів і монетарних методів для реалізації Основних засад грошово-кредитної політики

- Визначення **основних параметрів проведення активних та пасивних операцій** з регулювання ліквідності банківської системи
- Визначення стратегії валютних інтервенцій
- Визначення розміру та порядку **формування обов'язкових резервів** для банків

Макроекономічний прогноз

Аналіз та прогнозування макроекономічних показників для потреб прийняття рішень

- Інфляційний звіт



НАЦІОНАЛЬНИЙ
БАНК
УКРАЇНИ



Комітет з монетарної політики: Паспорт комітету



Комітет з монетарної політики

Склад комітету

1. Голова НБУ – Голова Комітету
2. Заступник Голови НБУ з питань монетарної політики та фінансової стабільності – Заступник Голови Комітету
3. Заступник Голови НБУ з питань операцій на відкритих ринках
4. Заступник Голови НБУ з питань операційної діяльності, платежів та грошового обігу
5. Заступник Голови НБУ з питань стратегії, фінансів та загального забезпечення
6. Директор Департаменту відкритих ринків
7. Директор Департаменту монетарної політики та економічного аналізу
8. Директор Департаменту фінансової стабільності
9. Директор Департаменту статистики та звітності

Правила заміщення

- Роль Голови Комітету у період його відсутності виконує Заступник Голови Комітету, або Заступник за наказом

Порядок засідань

- Щомісячно: засідання продовжується 2 дні
- За організацію діяльності комітету відповідальним є Департамент монетарної політики та економічного аналізу

Правила кворуму

- Правила кворуму відсутні

Порядок прийняття рішень

- Рішення не приймаються



- модернізація існуючого комітету



- новостворений комітет



- комітет не змінюється



НАЦІОНАЛЬНИЙ
БАНК
УКРАЇНИ



Комітет з фінансової стабільності: Функції комітету

Процеси, що обслуговуються комітетом

Питання, що розглядаються комітетом

Системні ризики

Ідентифікація та моніторинг системних ризиків

- Пропозиції щодо мінімізації негативного впливу системних ризиків з метою підвищення стійкості фінансової системи
- Визначення позиції НБУ, яка може бути винесена на розгляд Ради з фінансової стабільності
- Звіт про фінансову стабільність

Інструменти макропруденційної політики

Застосування інструментів макропруденційної політики

- Рекомендації щодо запровадження та/або скасування дії макропруденційних інструментів, визначення їх основних параметрів



НАЦІОНАЛЬНИЙ
БАНК
УКРАЇНИ



Комітет з фінансової стабільності: Паспорт комітету



Комітет з фінансової стабільності

Склад комітету

1. Голова НБУ – Голова Комітету
2. Заступник Голови НБУ з питань монетарної політики та фінансової стабільності – Заступник Голови Комітету
3. Перший Заступник Голови НБУ
4. Директор Департаменту банківського нагляду
5. Директор Департаменту фінансової стабільності
6. Директор Департаменту платіжних систем
7. Директор Департаменту монетарної політики та економічного аналізу
8. Директор Департаменту відкритих ринків

Правила заміщення

- Роль Головуючого Комітету виконує Голова Комітету, у період його відсутності - Заступник Голови Комітету, або Заступник за наказом

Порядок засідань

- Щоквартально для вирішення регулярних питань
- Щомісячно, в разі необхідності, скликаються за дорученням Голови Комітету
- За організацію діяльності комітету відповідальним є Департамент фінансової стабільності

Правила кворуму

- Кворум визнається за присутності 5 членів Комітету

Порядок прийняття рішень

- Рішення приймається простою більшістю голосів
- За умови рівного розподілу голосів право вирішального голосу має голос головуючого на засіданні



- модернізація існуючого комітету



- новостворений комітет



- комітет не змінюється



НАЦІОНАЛЬНИЙ
БАНК
УКРАЇНИ



Комітет з управління активами та пасивами: Функції комітету

Процеси, що обслуговуються комітетом

Питання, що розглядаються комітетом

Операції на відкритих ринках

Формування та реалізація політики ефективного управління активами і пасивами, у т. ч. золотовалютним резервом

- Рішення щодо **структури та розміщення** золотовалютних резервів, в тому числі встановлення лімітів на контрагентів
- Рішення щодо інструментів здійснення монетарної політики
- Рішення щодо стратегії валютних торгів
- Рішення щодо **отримання зовнішнього фінансування** Банку та аналіз джерел залучення

Управління ринковими ризиками

Забезпечення моніторингу ринкових ризиків і фінансових результатів від фінансових активів та пасивів

- Рішення щодо моделі управління портфелем цінних паперів, емітентами яких є держава в особі Міністерства фінансів України та юридичні особи-резиденти України
- Рішення щодо набуття у власність цінних паперів, отриманих в якості забезпечення за кредитами рефінансування



НАЦІОНАЛЬНИЙ
БАНК
УКРАЇНИ



Комітет з управління активами та пасивами: Паспорт комітету



Комітет з управління активами та пасивами

Склад комітету

1. Голова НБУ – Голова Комітету
 2. Заступник Голови НБУ з питань операцій на відкритих ринках – Заступник Голови Комітету
 3. Перший Заступник Голови НБУ
 4. Заступник Голови НБУ з питань стратегії, фінансів та загального забезпечення
 5. Директор Департаменту відкритих ринків
 6. Директор Департаменту фінансового контролінгу
 7. Директор Департаменту управління ризиками
- NB: Директор Департаменту монетарної політики та економічного аналізу є постійно запрошеним членом комітету

Правила заміщення

- Роль Головуючого Комітету виконує Голова Комітету, у період його відсутності - Заступник Голови Комітету, або Заступник за наказом

Порядок засідань

- Раз на 2 тижні в разі наявності питань на розгляд
- За організацію діяльності комітету відповідальним є Департамент відкритих ринків

Правила кворуму

- Кворум визнається за присутності 4 членів Комітету

Порядок прийняття рішень

- Рішення приймається простою більшістю голосів
- У випадку рівної кількості голосів рішення приймається у відповідності до голосу Головуючого Комітету



- модернізація існуючого комітету



- новостворений комітет



- комітет не змінюється



НАЦІОНАЛЬНИЙ
БАНК
УКРАЇНИ



Комітет з нагляду: Функції комітету

Процеси, що обслуговуються комітетом

Питання, що розглядаються комітетом

Реєстрація та ліцензування

Ліцензування банківської та
іншої діяльності

- Розгляд питань реєстрації, ліцензування, погодження істотної участі
- Сертифікація аудиторів, погодження керівників

Нагляд банківської системи

Встановлення обов'язкових економічних нормативів банківської системи, мікропруденційний нагляд за банками та аналіз формальної звітності з акцентом на внутрішньому контролі та перевірках

- Здійснення **банківського** регулювання і нагляду, **державного** регулювання і нагляду у сфері **фінансового моніторингу**
- Забезпечення **координації** роботи служби банківського нагляду;
- **Аналіз та висновки** щодо ризиків окремих інституцій;
- Прийняття рішень щодо **застосування** активних **попереджувальних дій** при потенційних ризиках/**заходів впливу/санкцій** до банків, їх відокремлених підрозділів, філій іноземних банків/небанківських фінансових установ (з питань фінансового моніторингу)

Нагляд (оверсайт) платіжних систем

Забезпечення безперервного функціонування платіжних систем

- Стандарти та **вимоги до платіжних систем**
- **Реєстрація** платіжних систем
- Застосування **заходів впливу** до платіжних систем



НАЦІОНАЛЬНИЙ
БАНК
УКРАЇНИ



Комітет з нагляду: Паспорт комітету



Комітет з питань нагляду та регулювання діяльності банків, нагляду (оверсайту) платіжних систем

Склад комітету

1. Перший Заступник Голови НБУ – Голова Комітету
2. Заступник Голови НБУ з питань операційної діяльності, платежів та грошового обігу – Заступник Голови Комітету
3. Директор Департаменту банківського нагляду
4. Директор Департаменту інспектування банків
5. Директор Департаменту фінансової стабільності
6. Директор Департаменту супроводження кредитів
7. Директор Департаменту реєстраційних питань та ліцензування
8. Директор Департаменту платіжних систем
9. Директор Юридичного департаменту
10. Директор Департаменту фінансового моніторингу
11. Директор Департаменту методології

NB: На засідання комітету, за необхідності запрошуються експерти інших підрозділів

Правила заміщення

- Роль Головуючого Комітету виконує Голова Комітету, у період його відсутності - Заступник Голови Комітету, або Заступник за наказом

Порядок засідань

- Щотижня за наявності питань, або у разі необхідності
- Позачергові засідання, в разі необхідності, скликаються за дорученням Голови Комітету
- За організацію діяльності комітету відповідальним є Департамент банківського нагляду

Правила кворуму

- Кворум визнається за присутності 6 членів Комітету

Порядок прийняття рішень

- Рішення приймається консенсусом
- Головуючий Комітету модерує досягнення консенсусу
- В разі неможливості досягнення консенсусу Головуючий ініціює проведення простого голосування



- модернізація існуючого комітету



- новостворений комітет



- комітет не змінюється



НАЦІОНАЛЬНИЙ
БАНК
УКРАЇНИ



Кредитний комітет: Функції комітету

Процеси, що обслуговуються комітетом

Питання, що розглядаються комітетом

Рефінансування

Рефінансування банків в рамках ролі кредитора останньої інстанції

- Рекомендація щодо видачі кредиту в рамках **рефінансування банків**
- Формування та використання резервів переоцінки/знецінення фінансових активів
- Фінансова модель / кредитний договір

Управління проблемною заборгованістю

Моніторинг та управління проблемною заборгованістю

- Рекомендації щодо заходів з управління проблемною заборгованістю
- **План заходів** за проблемними кредитами НБУ
- Рекомендації щодо справедливої вартості **заставного майна** за проблемними кредитами
- Рішення щодо роботи з проблемними активами: реалізація, прийняття на баланс, тощо

Методологія оцінки кредитних ризиків

Розробка **методології оцінки кредитних ризиків**, ризик-правил, застосування дисконтів при оцінці

- Рекомендації щодо ризик-правил та стандартів кредитних продуктів
- Рекомендації щодо методології оцінки застави та політики управління заставним покриттям
- Рекомендації щодо методології побудови кредитного процесу



НАЦІОНАЛЬНИЙ
БАНК
УКРАЇНИ



Кредитний комітет: Паспорт комітету



Кредитний комітет

Склад комітету

1. Перший Заступник Голови НБУ – Голова Комітету
2. Заступник Голови НБУ з питань операцій на відкритих ринках – Заступник Голови Комітету
3. Директор Департаменту управління ризиками
4. Директор Департаменту супроводження кредитів
5. Директор Департаменту фінансової стабільності
6. Директор Департаменту банківського нагляду
7. Директор юридичного Департаменту
8. Директор Департаменту фінансового контролінгу

Правила заміщення

- Роль Головуючого Комітету виконує Голова Комітету, у період його відсутності - Заступник Голови Комітету, або Заступник за наказом

Порядок засідань

- Щотижня в разі наявності питань на розгляд
- За організацію діяльності комітету відповідальним є Департамент супроводження кредитів

Правила кворуму

- Кворум визнається за присутності 5 членів Комітету

Порядок прийняття рішень

- Рішення приймається простою більшістю голосів
- У випадку рівної кількості голосів рішення приймається у відповідності до голосу Головуючого Комітету



- модернізація існуючого комітету



- новостворений комітет



- комітет не змінюється



НАЦІОНАЛЬНИЙ
БАНК
УКРАЇНИ



Комітет з управління операційними ризиками та безперервністю діяльності: Функції комітету

Процеси, що обслуговуються комітетом

Питання, що розглядаються комітетом

Безперервність діяльності

Визначення стратегії забезпечення безперервності діяльності Національного банку. Управління системою безперервності діяльності та моніторинг її ефективності.

- Розробка, актуалізація та тестування планів з **безперервної діяльності**
- Результати аналізу впливу на **процеси банку (BIA)**
- Результати **аналізу ризиків** та визначення стратегії (BCM)
- Розробка процедури **оцінки ефективності** системи забезпечення безперервності діяльності

Управління операційними ризиками

Аналіз операційних процесів Національного банку з фокусом на ідентифікацію операційних ризиків та аналіз даних про реалізовані ризики

- Визначення **толерантності** до операційного ризику та стратегії **страхування** операційних ризиків
- **План заходів** для мінімізації можливих операційних ризиків (не реалізованих)
- Запровадження системи операційних контролів
- Організація системи **збору інформації** про реалізовані ризики та негативні наслідки
- **Розгляд інцидентів**, що сталися та затвердження рішень щодо протидії наслідкам, та мінімізації ризику виникнення в подальшому



НАЦІОНАЛЬНИЙ
БАНК
УКРАЇНИ



Комітет з управління операційними ризиками та безперервністю діяльності: Паспорт комітету



Комітет з управління операційними ризиками та безперервністю діяльності

Склад комітету

1. Заступник Голови НБУ з питань операційної діяльності, платежів та грошового обігу – Голова Комітету
2. Директор Департаменту управління ризиками – Заступник Голови Комітету
3. Директор Управління стратегії та реформування банківської системи
4. Директор операційного Департаменту
5. Директор Департаменту інформаційної безпеки
6. Директор Департаменту забезпечення діяльності НБУ
7. Директор Департаменту персоналу
8. Директор юридичного Департаменту
9. Директор Департаменту ІТ
10. Директор Департаменту безпеки

Правила заміщення

- Роль Головуючого Комітету виконує Голова Комітету, у період його відсутності - Заступник Голови Комітету, або Заступник за наказом

Порядок засідань

- Щомісячно для зібрань підкомітетів
- Щокварталу для зібрань повного складу комітету
- Позачергові засідання, в разі необхідності, скликаються за дорученням будь-якого Члену Комітету
- За організацію діяльності комітету відповідальним є Департамент управління ризиками

Правила кворуму

- Кворум визнається за присутності 6 членів Комітету

Підкомітети

- Окремо комітет затверджує склад підкомітетів: «Персонал», «Процеси», «ІТ», «Зовнішні фактори»

Порядок прийняття рішень

- Рішення приймається простою більшістю голосів
- У випадку рівної кількості голосів рішення приймається у відповідності до голосу Головуючого Комітету



- модернізація існуючого комітету



- новостворений комітет



- комітет не змінюється



НАЦІОНАЛЬНИЙ
БАНК
УКРАЇНИ



Комітет з управління операційними ризиками та безперервністю діяльності:

Підкомітети

Персонал

ФУНКЦІЇ

- Розгляд інцидентів в результаті навмисних та ненавмисних дій співробітників Банку
- Ініціювання питання, щодо застосування дисциплінарних заходів
- Розробка планів для мінімізації ризиків, реалізованих в результаті неправомірних, помилкових дій або бездіяльності робітників Банку

СКЛАД

1. Директор Департаменту персоналу – Голова підкомітету
2. Директор Департаменту управління ризиками
3. Начальник Відділу операційних ризиків
4. Представник Департаменту безпеки
5. Представник юридичного Департаменту
6. Керівники структурних підрозділів Департаменту персоналу

Процеси

- Розгляд інцидентів в результаті неефективних процесів дублювання функцій, процесів, що призводять до негативних наслідків
- Розробка планів для мінімізації подібних ризиків

1. Директор Департаменту управління ризиками – Голова підкомітету
2. Представник операційного Департаменту
3. Начальник Відділу операційних ризиків
4. Представник Департаменту безпеки
5. Представник юридичного Департаменту
6. Представник Департаменту методології

ІТ

- Розгляд інцидентів, які не були вирішені представниками Help Desk, інциденти, які потребують зміни/оновлення ІТ ресурсів, інцидентів ІТ безпеки, проблеми з правами доступу та інше
- Розробка планів для мінімізації ризиків, що пов'язані з технічними збоями та інцидентами ІТ безпеки

1. Директор Департаменту ІТ – Голова підкомітету
2. Представник Департаменту ІТ безпеки
3. Директор Департаменту управління ризиками
4. Начальник Відділу операційних ризиків
5. Представник Департаменту безпеки
6. Представник Департаменту платіжних систем

Зовнішні фактори

- Розгляд інцидентів в результаті пожеж, затоплення та ін., збитки, нанесені третіми особами, зовнішнє шахрайство та інше
- Розробка планів для мінімізації подібних ризиків
- Контроль взаємодії із страховими компаніями та своєчасності повідомлення інцидентів

1. Директор Департаменту безпеки – Голова підкомітету
2. Директор Департаменту управління ризиками
3. Начальник Відділу операційних ризиків
4. Представник Департаменту забезпечення діяльності
5. Представник Департаменту платіжних систем
6. Представник юридичного Департаменту

Співробітник Відділу операційних ризиків - секретар



НАЦІОНАЛЬНИЙ
БАНК
УКРАЇНИ



Комітет з управління змінами: Функції комітету

Процеси, що обслуговуються комітетом

Питання, що розглядаються комітетом

Стратегічна діяльність

Забезпечення реалізації стратегій у вигляді проектів

- **Управління портфелем функціональних стратегій:** синхронізація стратегій, що направлені на внутрішні зміни та потребують проектів для впровадження
- Моніторинг проектів в рамках Комплексної програми реформи фінансового сектору
- **Декомпозиція стратегій у програми та проекти**

Проектна діяльність

Забезпечення централізованого управління проектною діяльністю

- **Управління портфелем проектів:** затвердження проектів, **внесення змін** до проектних планів, визначення **ресурсів для реалізації**, затвердження остаточних **результатів** проектів та їх **закриття**
- **Контроль реалізації** проектів

Управління процесами

Реорганізація процесів, зміни політик та стандартів

- Ухвалення рішень щодо **оптимізації та реорганізації процесів**
- **Визначення** цільових показників процесів та критеріїв оцінки ефективності

Управління продуктами

Розробка та випуск нових продуктів/послуг

- Затвердження запуску/модернізації/закриття продукту/послуги
- **Плани розробки та впровадження** нових продуктів/послуг



НАЦІОНАЛЬНИЙ
БАНК
УКРАЇНИ



Комітет з управління змінами: Паспорт комітету



Комітет з управління змінами

Склад комітету

1. Заступник Голови НБУ з питань операційної діяльності, платежів та грошового обігу – Голова Комітету
2. Заступник Голови НБУ з питань стратегії, фінансів та загального забезпечення – Заступник Голови Комітету
3. Директор Департаменту ІТ
4. Директор Департаменту персоналу
5. Начальник управління стратегії та реформування банківської системи
6. Директор Департаменту фінансового контролінгу
7. Директор Департаменту управління ризиками

Правила заміщення

- Роль Головуючого Комітету виконує Голова Комітету, у період його відсутності - Заступник Голови Комітету, або Заступник за наказом

Порядок засідань

- Раз на 2 тижні (за наявністю питань для розгляду)
- За організацію діяльності комітету відповідальним є Управління стратегії та реформування банківської системи

Правила кворуму

- Кворум визнається за присутності 4 членів Комітету

Порядок прийняття рішень

- Рішення приймається простою більшістю голосів
- У випадку рівної кількості голосів рішення приймається у відповідності до голосу Головуючого Комітету



- модернізація існуючого комітету



- новостворений комітет



- комітет не змінюється



Бюджетний комітет: Функції комітету

Процеси, що обслуговуються комітетом

Питання, що розглядаються комітетом

Формування кошторису

Формування кошторису
адміністративних витрат НБУ

- Методологія **формування кошторису** адміністративних витрат НБУ
- Погодження **проекту кошторису** адміністративних витрат НБУ

Визначення норм

Визначення норм та драйверів

- Погодження норм витрат для формування кошторису адміністративних витрат НБУ
- Формування переліку **драйверів**

Зміни кошторису

Погодження змін до кошторису

- **Погодження змін** до кошторису адміністративних витрат НБУ та **розгляд** необхідності їх впровадження
- **Контроль фактичного виконання** кошторису адміністративних витрат НБУ, розгляд результатів системного аналізу

Майнові рішення

Погодження відчуження
основних засобів та списання
майна

- Розгляд/погодження **відчуження основних засобів**
- Рішення щодо **списання майна**



НАЦІОНАЛЬНИЙ
БАНК
УКРАЇНИ



Бюджетний комітет: Паспорт комітету



Бюджетний комітет

Склад комітету

1. Заступник Голови НБУ з питань стратегії, фінансів та загального забезпечення – Голова Комітету
2. Директор Департаменту фінансового контролінгу – Заступник Голови Комітету
3. Директор Департаменту грошового обігу
4. Директор Департаменту ІТ
5. Директор Департаменту персоналу
6. Директор Департаменту забезпечення діяльності
7. Директор Департаменту безпеки
8. Головний бухгалтер Банку

Правила заміщення

- Роль Головуючого Комітету виконує Голова Комітету, у період його відсутності - Заступник Голови Комітету, або Заступник за наказом

Порядок засідань

- Щомісячно моніторинг виконання кошторису адміністративних витрат НБУ
- Щорічно попередній розгляд проекту кошторису адміністративних витрат НБУ, результати системного аналізу
- За організацію діяльності комітету відповідальним є Департамент фінансового контролінгу

Правила кворуму

- Кворум визнається за присутності 5 членів Комітету

Порядок прийняття рішень

- Рішення приймається простою більшістю голосів
- У випадку рівної кількості голосів рішення приймається у відповідності до голосу Головуючого Комітету



- модернізація існуючого комітету



- новостворений комітет



- комітет не змінюється



НАЦІОНАЛЬНИЙ
БАНК
УКРАЇНИ



Комітет з конкурсних торгів: Функції комітету

Процеси, що обслуговуються комітетом

Питання, що розглядаються комітетом

Методологія

Розгляд та погодження відповідних етапів процедур закупівель товарів, робіт і послуг для забезпечення усіх напрямків операційної діяльності Банку

- Прийняття рішень про обрання **процедури закупівлі**
- **План закупівель** та зміни до нього в разі необхідності

Закупівлі

- Розгляд та затвердження проектів запиту (конкурсної документації)
- Надання роз'яснень учасникам щодо змісту запиту (конкурсної документації)

- **Проекти запиту** (конкурсна документація)
- Прийняття рішення про **результати** проведеного **конкурсу**



НАЦІОНАЛЬНИЙ
БАНК
УКРАЇНИ



Комітет з конкурсних торгів: Паспорт комітету



Комітет з конкурсних торгів

Склад комітету

1. Заступник Голови НБУ з питань стратегії, фінансів та загального забезпечення – Голова Комітету
2. Директор Департаменту фінансового контролінгу – Заступник Голови Комітету
3. Начальник управління закупівель Департаменту забезпечення діяльності
4. Директор Департаменту безпеки
5. Директор юридичного Департаменту

Порядок засідань

- Раз на 2 тижні (за наявністю питань для розгляду)
- Позачергові засідання, в разі необхідності, скликаються за дорученням Голови Комітету
- За організацію діяльності комітету відповідальним є Департамент забезпечення діяльності

Правила кворуму

- Кворум визнається за присутності 4 членів Комітету

Правила заміщення

- Роль Головуючого Комітету виконує Голова Комітету, у період його відсутності - Заступник Голови Комітету, або Заступник за наказом

Порядок прийняття рішень

- Рішення приймається простою більшістю голосів
- У випадку рівної кількості голосів рішення приймається у відповідності до голосу Головуючого Комітету



- модернізація існуючого комітету



- новостворений комітет



- комітет не змінюється



НАЦІОНАЛЬНИЙ
БАНК
УКРАЇНИ

Додаткові матеріали та міжнародний досвід



Особливості функціонально орієнтованої структури в державній організації

Функціональна структура в комерційній організації

- У функціональній структурі комерційної організації значну поєднувальну роль виконує «бізнес», структура яка відповідає за виконання основних показників діяльності банку – **продажі та прибуток**



Функціональна структура в державній організації

- В державній організації можливо виділяти таку функцію штучно, але ефективність такого рішення обмежена
- Вирішення питання полягає в створенні **ефективних керівних органів** та частковому переході до матричної структури по напрямкам розвитку – управління ресурсами у рамках проектних груп



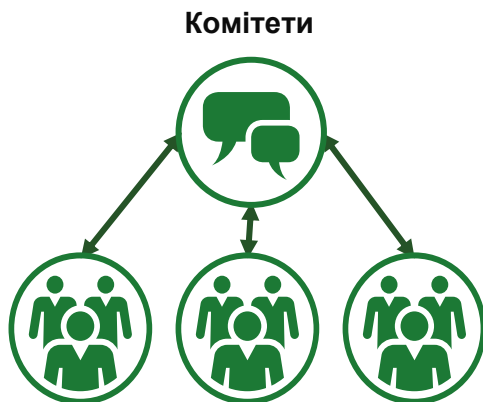
Особливості функціональної структури в державній організації потребують **ефективної системи** керівних органів та проектної діяльності



Переваги роботи в комітетах для функціонально орієнтованої структури

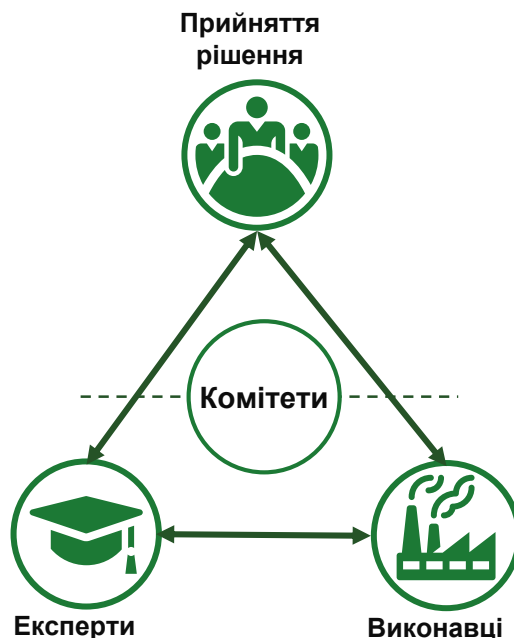
КОМУНІКАЦІЯ

- Робота в комітеті стимулює вільний обмін інформацією між функціональними підрозділами
- Нейтралізує ефекти «silos»



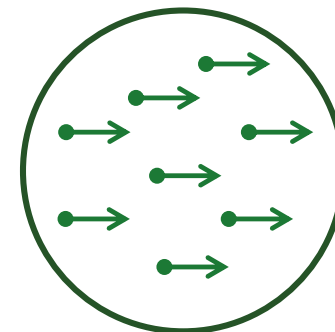
КООРДИНАЦІЯ

- Робота в комітеті пов'язує ланку прийняття рішень з експертами та виконавцями



КООПЕРАЦІЯ

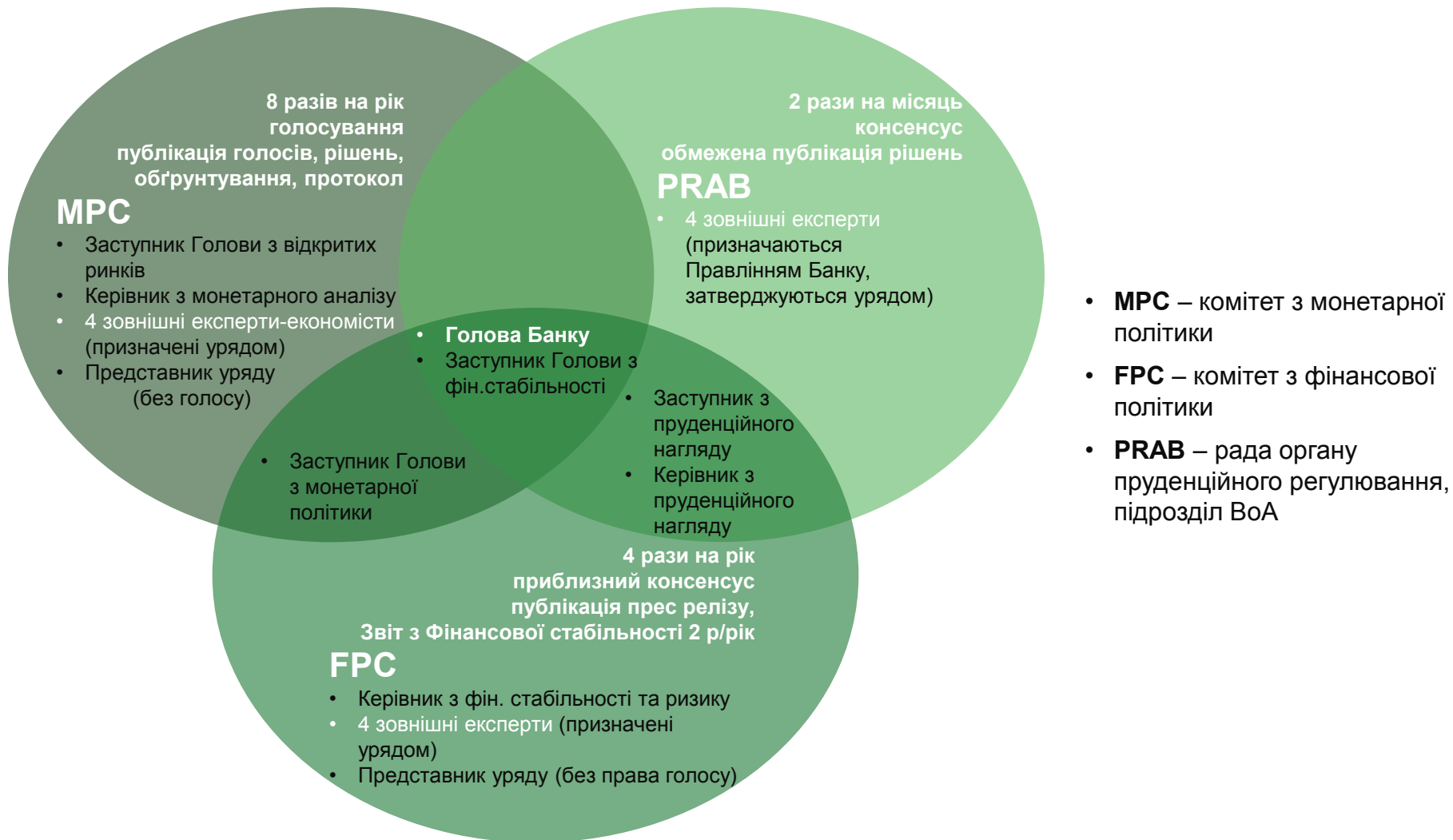
- Робота в комітеті дозволяє функціональним підрозділам синхронізуватися та знайти спільну позицію для подальшого впровадження



Побудова системи комітетів дозволяє протидіяти ризикам ізоляції розвитку функціональних напрямків



Приклади ефективної організації роботи комітетів: Банк Англії



Банк Англії одним із перших впровадив окремий комітет з фінансової стабільності, але ця практика й досі вважається на стадії розвитку та вдосконалення



Впровадження монетарної політики, забезпечення фінансової стабільності, та формування центрального банку в світовій практиці (1/2)

Країна	Рішення приймаються колегіально	Консенсус	Голосування	Кількість членів комітету (всього/ зовнішніх)	Індекс прозорості (max=15)
Бразилія	✓		✓	9/0	8.5
Угорщина	✓		✓	9-11/7-9	13.5
Польща	✓		✓	10/9	9
Чехія	✓		✓	7/0	12
Нова Зеландія	Одноосібно	n/a	n/a	7/2	14
Японія	✓		✓	9/0	10.5
Великобританія	✓		✓	9/4	12
Канада	✓	✓		6/0	11
Австралія	✓	✓		7/2	11
Швеція	✓		✓	6/0	14.5
США	✓		✓	12/0	11
ЕЦБ	✓	✓		21/0	-

Джерела даних:

Регулюючі Акти про Чеський Національний Банк, Банк Канади, Банк Японії, Резервний Банк Нової Зеландії, Угорський Центральний Банк, Національний Банк Польщі, Резервний Банк Австралії, Закон про Центральний Банк Бразилії, дані з веб-сайтів Федеральної Резервної системи США та Шведського Центробанку; Статут Європейської Системи Центральних Банків та Європейського Центрального Банку; Доповідь Банку Англії «Transparency and the Bank of England's Monetary Policy Committee»



Впровадження монетарної політики, забезпечення фінансової стабільності, та формування центрального банку в світовій практиці (2/2)

Країна	Орган, що вирішує питання щодо фінансової стабільності	Нагляд за фінансовими установами (в т.ч. за банками)	Хто призначає Голову Правління	Строк правління Голови Правління	Наявність Наглядової ради
Бразилія	Комітет в структурі Банку	Центральний Банк	Президент, після погодження сенату	-	-
Угорщина	Центральний Банк	Центральний Банк	Прем'єр-Міністр	6 (максимум 2 строки)	-
Польща	Орган поза Банком	Орган поза Банком	Сейм, за поданням Президента	6 (максимум 2 строки)	-
Чехія	Правління	Центральний Банк	Президент	7	-
Нова Зеландія	Комітет в структурі Банку	Центральний Банк	Прем'єр-Міністр	5	Рада Директорів
Японія	Комітет в структурі Банку	Орган поза Банком	Кабінет Міністрів	5	-
Великобританія	Комітет в структурі Банку	Центральний Банк	Генеральна Рада	5-6	Генеральна Рада
Канада	Комітет в структурі Банку	Орган поза Банком	Президент	6 (максимум 2 строки)	Управлінська Рада
Австралія	Комітет в структурі Банку	Орган поза Банком	Скарбник Австралії	7	Рада Резервного Банку та Рада Платіжної Системи
Швеція	Комітет в структурі Банку	Орган поза Банком	Наглядова Рада	5-6	Генеральна Рада
США	Орган поза Банком	Орган поза Банком	-	-	-
ЕЦБ	Комітет в структурі Банку	Немає даних	Європейська Рада	8 (без права на повторне обрання)	Генеральна Рада

Джерела даних:

Регулюючі Акти про Чеський Національний Банк, Банк Канади, Банк Японії, Резервний Банк Нової Зеландії, Угорський Центральний Банк, Національний Банк Польщі, Резервний Банк Австралії, Закон про Центральний Банк Бразилії, дані з веб-сайтів Федеральної Резервної системи США та Шведського Центробанку; Статут Європейської Системи Центральних Банків та Європейського Центрального Банку; Доповідь Банку Англії «Transparency and the Bank of England's Monetary Policy Committee»

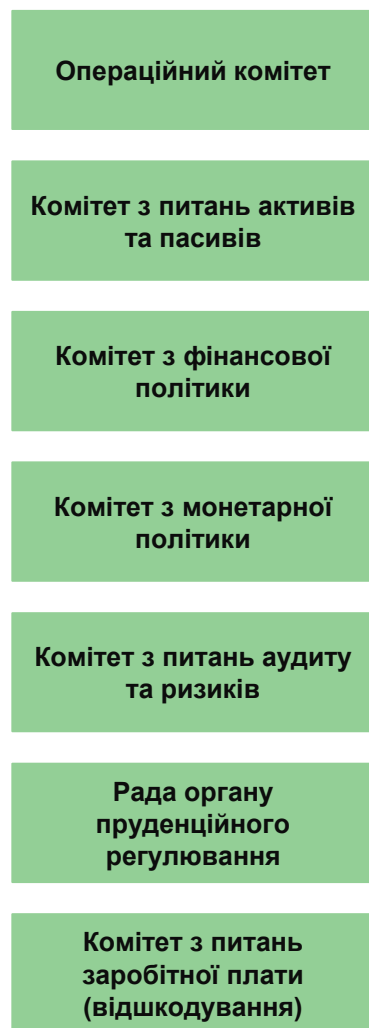


Приклади внутрішньої структури комітетів

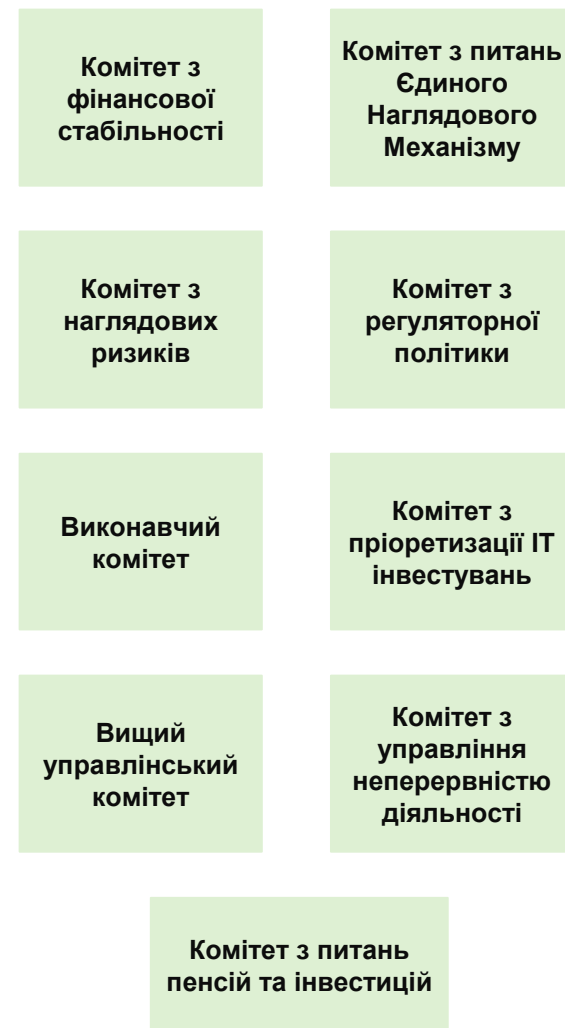
ЕЦБ (17 комітетів)



Центральний Банк Англії (7 комітетів)



Центральний Банк Ірландії (9 комітетів)



Комітети в структурі Центральних Банків часто виконують дорадчо-консультативні функції



Досвід впровадження системи управління операційними ризиками та безперервності діяльності в центральних банках Європи

	Діяльність з управління операційними ризиками	Інструменти	Італія	Німеччина	Великобританія
1	Планування безперервності діяльності	<ul style="list-style-type: none">Оцінка критичностейСтворення резервного дата-центруПлан аварійного відновленняПлан забезпечення безперервності діяльностіТестування	✓	✓	✓
2	Управління процесом	<ul style="list-style-type: none">Аналіз процесів	✓	✓	✓
3	Ідентифікація та оцінювання ризиків	<ul style="list-style-type: none">Самооцінка ризиків та контролівВнутрішній контрольНавчання	✓	✓	✓
4	Реагування на ризик	<ul style="list-style-type: none">План дій на випадок настання значних та критичних ризиків	✓	✓	✓
5	Моніторинг/звітування	<ul style="list-style-type: none">Звітування ПравліннюАудиторські звітиІТ рішення	✓	✓	✓
6	Управління інцидентами	<ul style="list-style-type: none">Управління найсуттєвішими та критичними інцидентами	✓ / —	✓	✓
7	Комітет з питань ризиків		✓	✓	✓



Концентрація функцій в світовій практиці центробанків

Функції ЦБ		Бразилія	Угорщина	Польща	Чехія	Нова Зеландія	Японія	Велико-британія	Канада	Австралія	Швеція	США	ЕЦБ
Монетарна стабільність	Монетарна політика	0.5	1	1	1	0.9	1	0.6	0.9	1	1	1	1
	Політика обмінного курсу	0.5	0.5	0.5	0.8	0.5	0	0.4	0.5	0.5	0.4	0.6	0.8
Фінансова стабільність та регуляторні функції	Макропруденційна політика	0.5	0.5	0.4	0.6	0.8	0.3	0.4	0.5	1	0.4	0.6	0.2
	Наглядова політика	0.5	0.2	0	0.9	0.8	0.3	0	0	0.6	0	0.5	0
Операційні функції (policy execution)	Валютна інтервенція	1	1	1	1	1	0.5	1	0.6	1	0.6	0.5	1
	Валютні резерви	0.5	1	1	1	1	0.5	0.5	0.4	1	1	0.6	1
	Управління ліквідністю	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Кредитор останньої інстанції	1	1	1	1	1	1	0.5	1	1	1	1	0
Інфраструктура фінансового ринку	Емісія та грошовий обіг	0.5	1	0.7	0.7	0.7	0.6	0.4	0.4	0.6	0.5	0.5	0.4
	Управління коррахунками банків	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0
	Міжбанківська платіжна система	1	1	0.5	1	0.6	0.5	0	0.5	0.6	0	1	0.4
	Міжбанківські розрахунки	1	1	1	0.5	1	1	1	1	1	1	1	1
	Інші платіжні системи	0.5	0.4	0.4	0.3	1	0.5	0.3	1	0	0	0.5	0
	Управління держборгом	0	0	0.7	0.5	0.5	0.5	0	0	0	0	0.5	0
Інші публічні функції	Управління боргом	0	0	0	0	0	0	0.5	0.5	0	0	0	0
	Управління активами	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Функції розвитку ринку	0	0.4	0.4	0	0	0	0	0.2	0	0	0	0
	Дослідження	0	0	0	0	0.4	1	0	0.2	0	0	0	0
	Статистика	0.4	0.5	0.4	0.5	0.	1	0.4	0.2	0.7	0.6	0.5	0.5
	Захист споживачів	0.3	0.5	0.4	0.3	0.4	0.4	0	0.2	0.5	0	0.4	0
Загальний індекс концентрації функцій		0.5	0.6	0.6	0.6	0.6	0.5	0.4	0.5	0.5	0.4	0.5	0.4



Зростання прозорості центробанків із ростом незалежності

Прозорість

Політична прозорість

- Формальне затвердження задачі монетарної політики
- Вимір первинної задачі
- Явна інструментальна незалежність

Економічна прозорість

- Доступність даних провадження монетарної політики
- Розкриття макроекономічної моделі
- Публікація макроекономічних прогнозів

Процедурна прозорість

- Наявність чітких правил чи стратегії
- Зрозумілий виклад обговорень політики ЦБ в розумні часові рамки
- Розкриття процесу прийняття рішень ЦБ

Прозорість політики ЦБ

- Швидкість розголошення поправок до цілі діяльності ЦБ
- Надання пояснень до поправок
- Прогнозованість політики ЦБ

Операційна прозорість

- Оцінка досягнення поставлених цілей
- Розкриття макроекономічних негараздів
- Оцінка результатів політики ЦБ в світі його макроекономічних цілей

Голова ЦБ

- Строк
- Хто призначає
- Умови звільнення
- Можливість голови займати інші посади в уряді
- Можливість переобрання

Формування політики ЦБ

- Хто формулює монетарну політику
- Хто має право вирішального голосу в конфліктах
- Роль ЦБ у бюджетному процесі держави
- Задачі

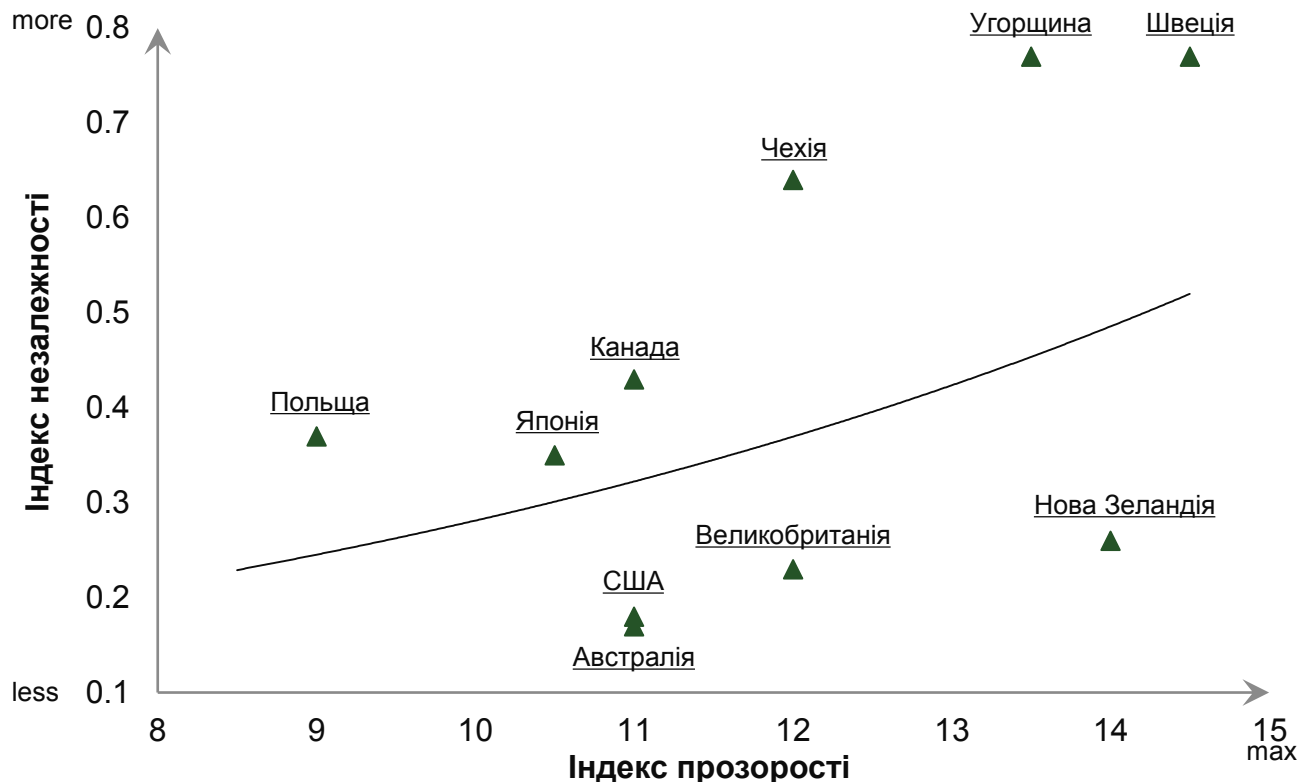
Обмеження на видачу кредитів уряду

- Аванси (обмеження на незабезпечені позики)
- Забезпечені позики
- Умови позичання (строк, відсоток, розмір)
- Потенційні позичальники ЦБ
- Обмеження на позики надані ЦБ
- Законодавче закріплення строковості позик
- Розмір відсоткових ставок на позики ЦБ
- Можливість ЦБ купувати державні цінні папери на первинному ринку

Члени Управлінської Ради

- Строк
- Хто призначає
- Умови звільнення
- Можливість членами збереження своїх посад в уряді
- Можливість повторного призначення
- Наявність урядового представника в Управлінській Раді

Незалежність



Незалежно від моделі незалежності Центрального Банку, з ростом рівня незалежності обов'язково зростає рівень прозорості.



Прозорість та комунікація комітетів Центрального Банку (1/3)



- Вільний доступ до інформації стосовно діяльності ЦБ
- Рішення ЦБ мають під собою міцне наукове обґрунтування
- ЦБ має метою своєї діяльності досягнення наперед визначених цілей
- ЦБ зберігає власний досвід

- ЦБ здійснює проактивні, системні та узгоджені дії з метою постійного інформування населення стосовно своєї діяльності
- ЦБ надає відповіді на усі поставлені йому зовнішніми суб'єктами питання в рамках політики прозорості

Інституціональна влада ЦБ ґрунтується на *довірі*, що ЦБ здатен:

- Приймати *найкращі* рішення
- *Обґрунтовувати* прийняті рішенням та погляди ЦБ
- *Відповідати* за власні судження
- Зберігати та передавати *досвід*





Прозорість та комунікація комітетів Центрального Банку (2/3)

Задачі та цілі політики прозорості

Доцільні рішення в сфері економічної політики

Ефективна комунікація

Відповідальність та звітність

Збереження історії

негайний

короткостроковий

середньостроковий

довгостроковий

Часовий розріз ефекту політики прозорості

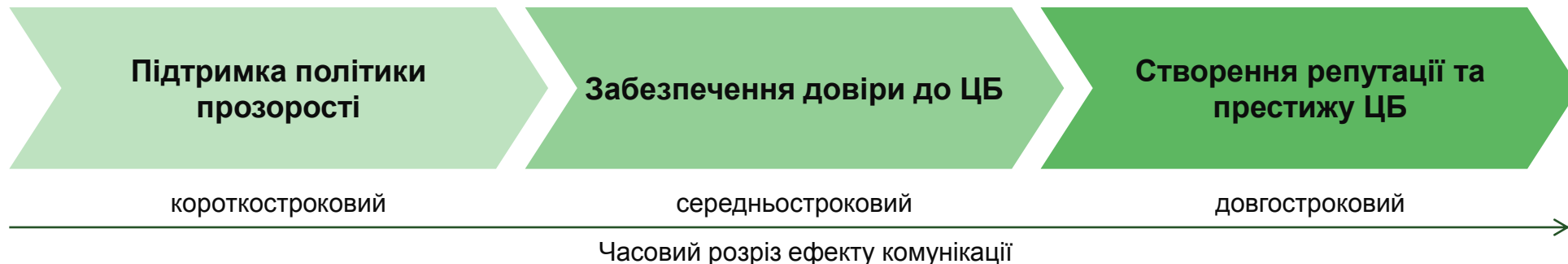
Найкраща практика проведення політики прозорості

Напрямок:	Економічний	Процедурний	Напрямок дій
Відкритість за:	Цілі та мета	Процес прийняття рішень	Оголошення та обґрунтування
Інструменти:	<ul style="list-style-type: none"> Публікація поставлених урядом задач Публікація графіку засідань комітетів 	<ul style="list-style-type: none"> Публікація протоколу засідань Публікація результатів голосування 	<ul style="list-style-type: none"> Публікація прийнятих рішень Публікація детального обґрунтування



Прозорість та комунікація комітетів Центрального Банку (3/3)

Задачі та цілі комунікації



Найкраща практика проведення комунікацій

Проактивність

- Відповідальність за процес комунікації на найвищому рівні в ЦБ
- Відкрита публікація цілей та стратегій ЦБ
- Періодична публікація звітів щодо результатів діяльності та політики банку як головний інструмент комунікації
- Старші співробітники відділу комунікації проходять постійне навчання та курси підвищення кваліфікації у комунікативних техніках

Системність

- Функції та діяльність банку доводяться до населення у чіткій, послідовній та системній формі
- Діяльність ЦБ піддається прогнозуванню
- Діяльність банку, комунікації щодо якої підлягають обмеженню, чітко визначена
- Процес комунікації є періодичним, наперед визначеним, прив'язаний до календаря

Суспільний консенсус

- Процес комунікації включає в себе всі соціальні верстви населення
- Роз'яснення щодо провадженої ЦБ політики є максимально простими та точними
- Доведення до суспільного відома політики ЦБ здійснюється для забезпечення можливості оптимізації користувачами своїх рішень
- ЦБ в цілому, та кожний його окремих відділ комунікуює одне узгоджене повідомлення