



НАЦІОНАЛЬНИЙ БАНК УКРАЇНИ

Статус - репорт
Публічна версія

ТРАНСФОРМАЦІЯ НАЦІОНАЛЬНОГО БАНКУ УКРАЇНИ

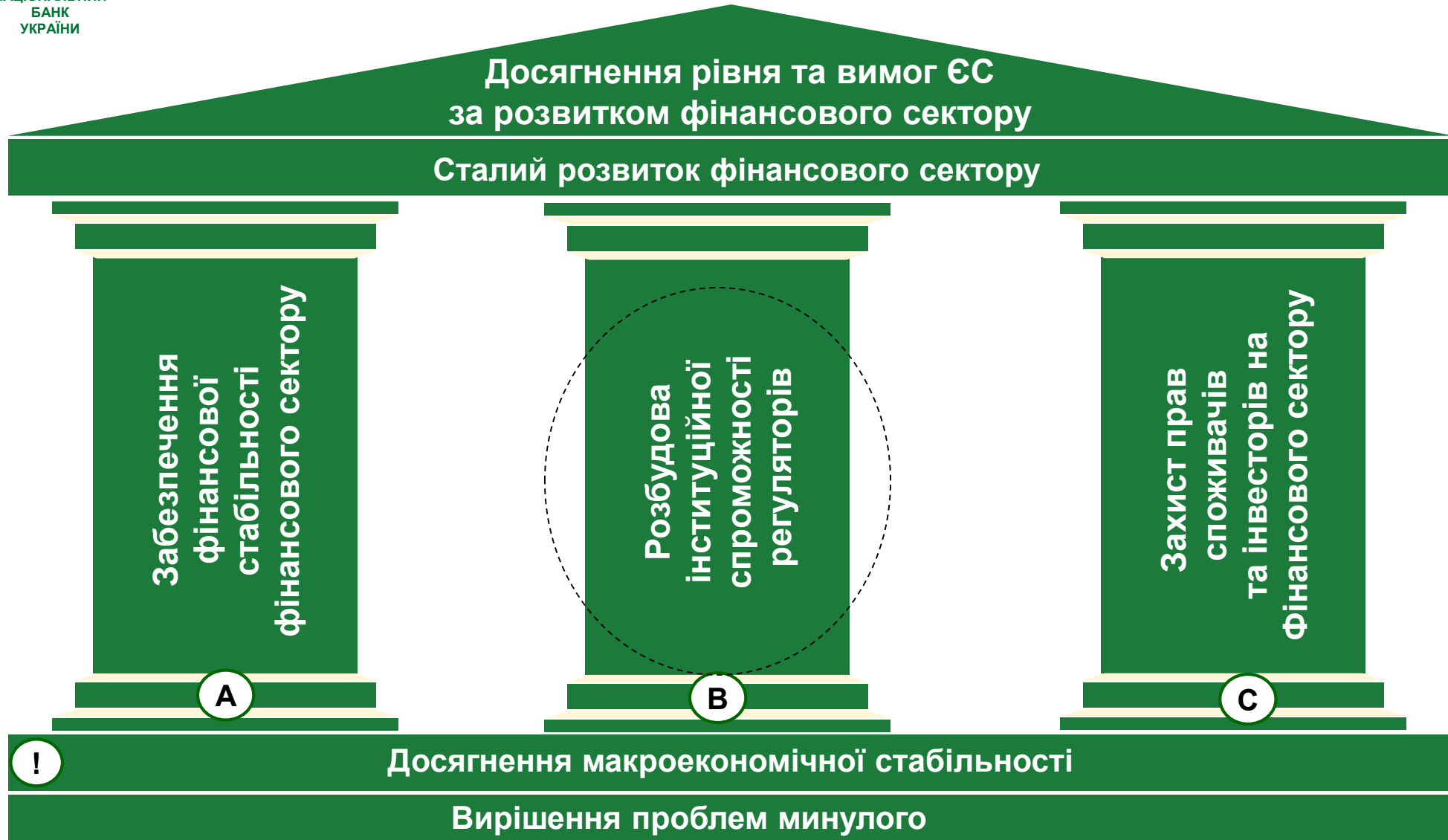
Рашкован Владислав
Заступник Голови НБУ

Київ, 9 грудня 2015



НАЦІОНАЛЬНИЙ
БАНК
УКРАЇНИ

Інституційна перебудова регулятора – важлива частина програми реформи фінансового сектору

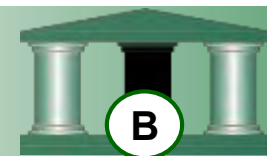


Передумовами досягнення сталого розвитку фінансового сектору є забезпечення макроекономічної стабільності та вирішення проблем минулого

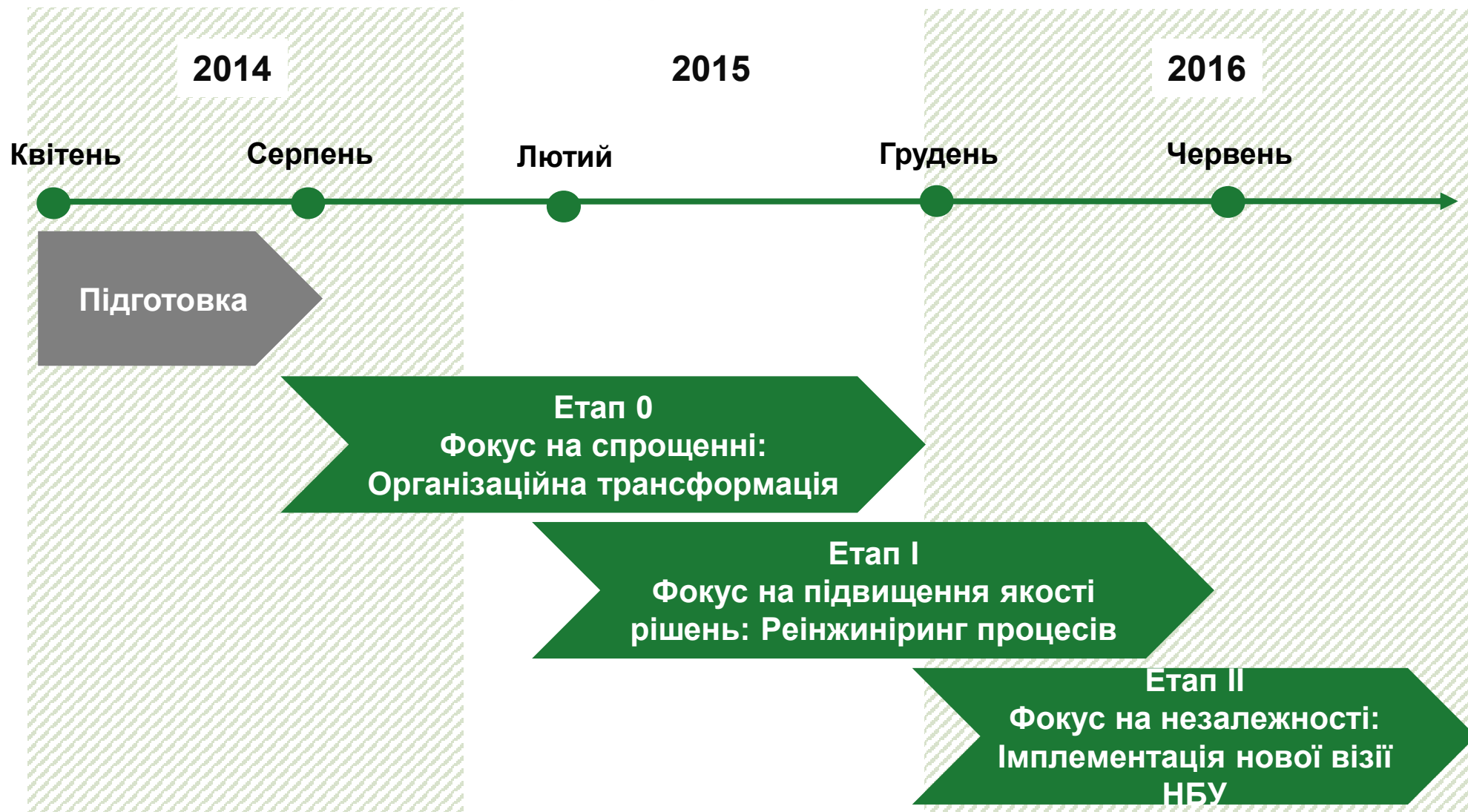


НАЦІОНАЛЬНИЙ
БАНК
УКРАЇНИ

Трансформація НБУ розпочалася ще у квітні 2014 року та розпланована на 30 місяців



Етапи та графік трансформації

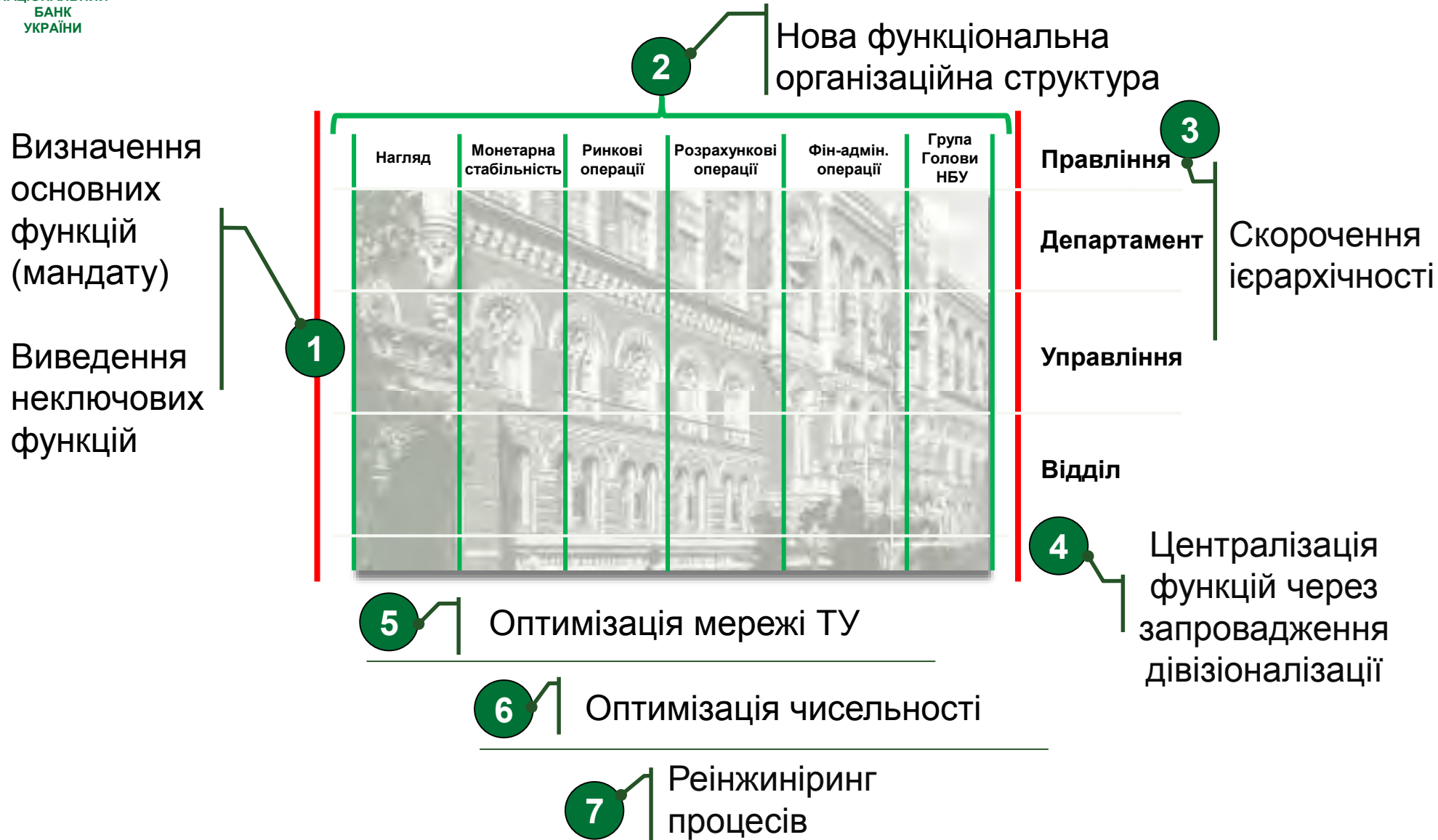


Реалізація проекту трансформації допоможе НБУ повноцінно реалізовувати функції, визначені законодавством України, відповідно до найкращих світових практик



НАЦІОНАЛЬНИЙ
БАНК
УКРАЇНИ

Високорівневий підхід трансформації НБУ був затверджений у жовтні 2014 року за 7 основними напрямками:



Головна мета – підвищення інституційної спроможності НБУ виконувати свої ключові функції



НАЦІОНАЛЬНИЙ
БАНК
УКРАЇНИ

Основною метою трансформації НБУ є підвищення спроможності виконувати регулятором основні функції, передбачені ст. 6-7 Закону України «Про Національний банк України»





НАЦІОНАЛЬНИЙ
БАНК
УКРАЇНИ

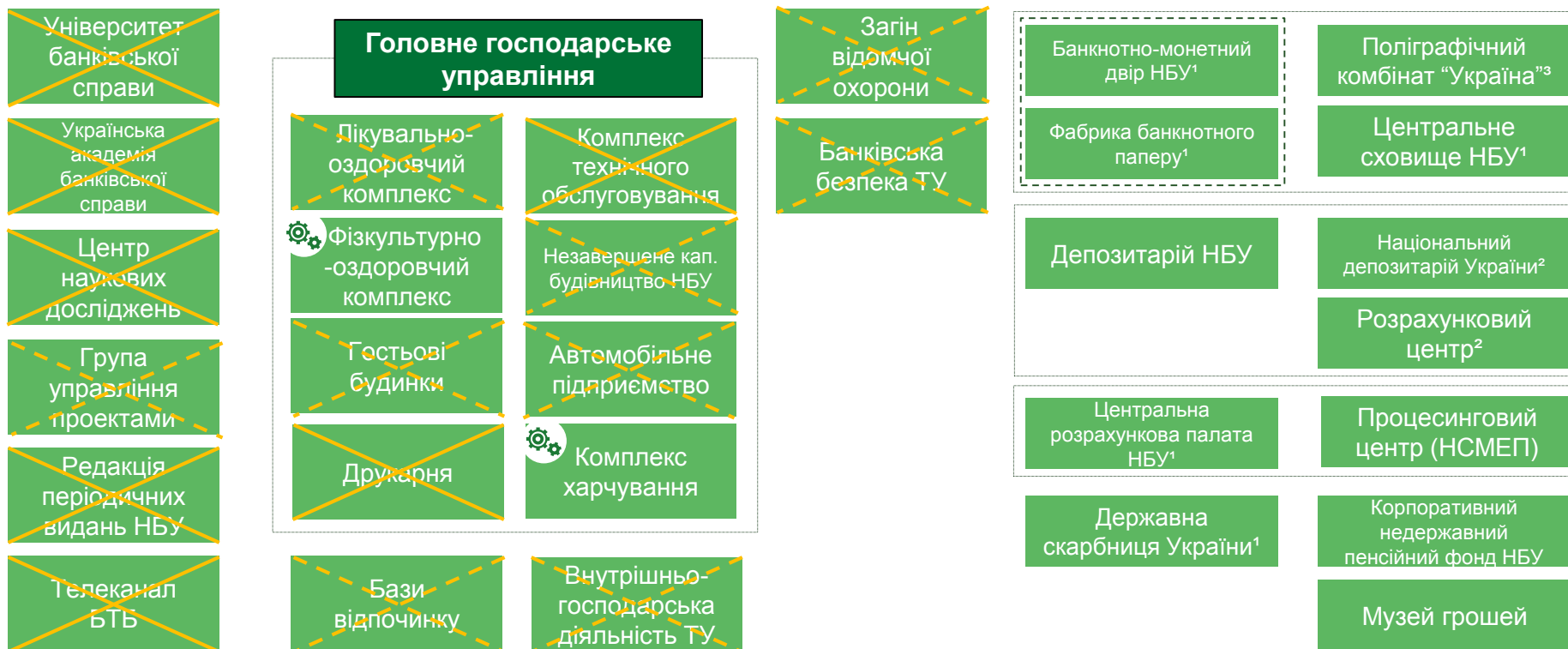
1

Непритаманні 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



- рішення про виведення / трансформацію реалізоване
- загальне рішення є; функція у процесі виведення / реорганізації / спрощення
- опції виведення/реорганізації/заміщення проробляються

- ¹ - відокремлений структурний підрозділ
- ² - володіння корпоративними правами
- ³ - передано до сфери управління

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



Від виведення неключових функцій за межі НБУ зекономить ~490 млн. грн витрат на рік

млн.грн

№	Функція	Факт 2014 р.		Після реорганізації		Загальний ефект / економія
		Доходи	Витрати	Доходи	Витрати	
1	Телеканал БТБ	2,2	-64,0	0,0	0,0	61,8
2	Університет та Академія	40,8	-365,2	0,0	-24,6	299,8
3	Центр наукових досліджень	0,0	-7,2	0,0	0,0	7,2
4	Група з управління проектами	3,1	-7,5	0,0	0,0	4,4
5	Редакція	0,2	-5,9	0,0	-0,8	4,9
6	Друкарня	0,0	-6,1	0,0	-0,9	5,2
7	Комплекс технічного обслуговування	0,0	-11,3	0,0	-1,3	10,0
8	Бази відпочинку + Гостьовий дім	0,6	-6,4	0,0	-4,5	1,3
9	Транспортне забезпечення (АТП)	0,0	-86,4	0,0	-43,6	42,8
10	Фізкультурно-оздоровчий комплекс (ФОК + ЛОК)	0,4	-12,9	0,0	-12,0	0,9
11	Комплексне харчування (ЦА)	8,0	-16,9	0,0	-0,4	8,5
12	Facility management	0,0	-60,1	0,0	-54,0	6,1
13	Послуги охорони	0,0	-154,4	0,0	-116,1	38,3
ВСЬОГО:		55,2	-804,2	0	-258,1	~490

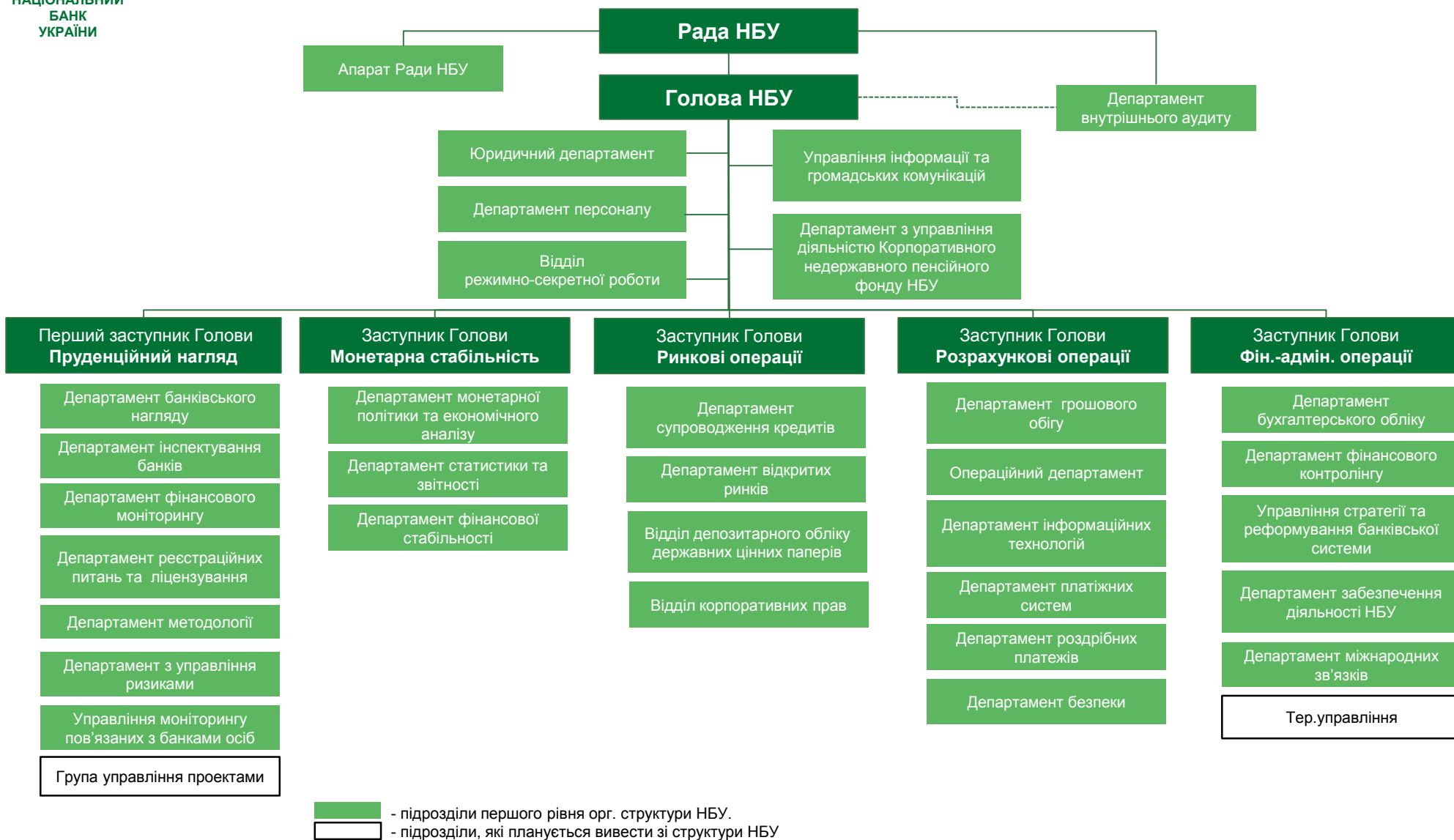
Також скорочено заплановані у 2013 інвестиційні витрати у розвиток матеріальної бази НБУ у 2014-2015 роках більше ніж на 1 млрд. грн.



НАЦІОНАЛЬНИЙ
БАНК
УКРАЇНИ

2

Нова організаційна структура НБУ фокусується на 6 ключових функціональних групах...



При реорганізації Нацкомфінпослуг (проекти Законів 2413а, 2414а) передбачається створення окремого блоку нагляду за небанківськими фінансовим установами



НАЦІОНАЛЬНИЙ
БАНК
УКРАЇНИ

2

Система управління, побудована на професійній взаємодії Ради НБУ, Правління НБУ та внутрішніх комітетів сприяє побудові зваженої системи прийняття рішень в НБУ



Впровадження принципів ефективного корпоративного управління при прийнятті рішень посилить спроможність у плануванні, підвищить ефективність діяльності НБУ та його політик



НАЦІОНАЛЬНИЙ
БАНК

3

Скорочення рівнів ієрархії в НБУ покращило управління

Структура НБУ на 01.01.2014



Керівний персонал ~776

Структура НБУ на 01.10.2015



Керівний персонал : 437 345

-44%

-56%

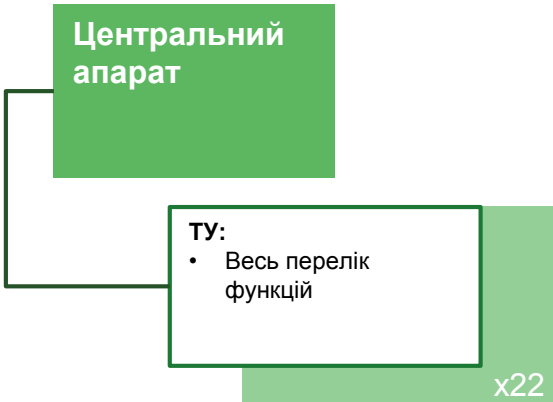
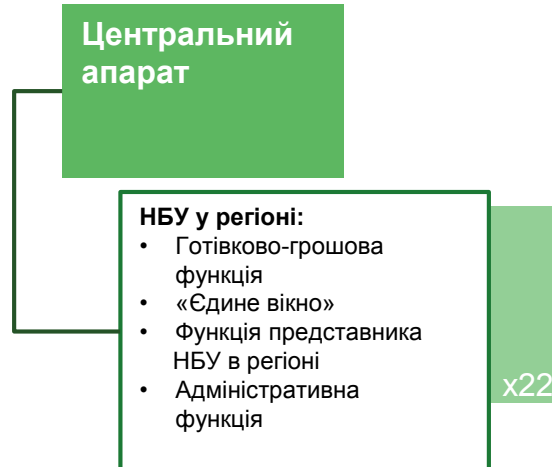

В банку було скорочено біля 340 «керівників».
Біля 100 керівників ще чекають скорочення



5

За новою концепцією у НБУ в областях залишається основна готівково-грошова функція

НАЦІОНАЛЬНИЙ
БАНК
УКРАЇНИ

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

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

1) – визначається Стратегічною програмою готівкового обігу (у розробці)



5

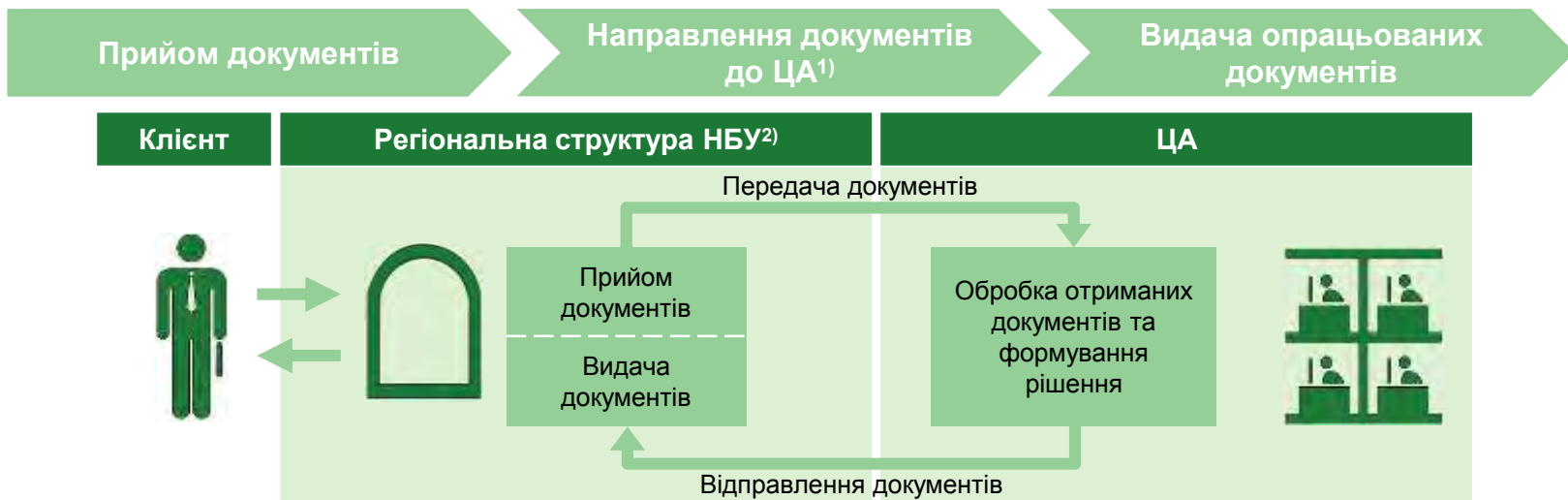
Підвищення ефективності виконання функцій за рахунок їх консолідації через «Єдине вікно»

НАЦІОНАЛЬНИЙ

Опис
«Єдине вікно»

Підрозділ з надання **усіх адміністративних послуг НБУ** обумовлених законодавством. Єдина точка входу і виходу усіх зовнішніх комунікацій з клієнтом

Схема роботи



Хто такий
«Клієнт»?

Фізичні або юридичні особи, адвокати та Народні депутати України, державні органи або співробітники НБУ, які звернулися до НБУ з запитом або скаргою

Доцільність та стратегія

- Єдине вікно впроваджується у **всіх регіонах України** з метою **підвищення ефективності виконання функцій НБУ** за рахунок їх консолідованого опрацювання (розподіл на фронт-лінію та бек-лінію)
- Стратегічною метою є **реорганізація процесів та відмова від таких функцій** та/або надання їх через **альтернативні канали обслуговування³)**. Реалізація даної мети пов'язана з процесами інших державних органів

Стратегічною метою є консолідація усіх державних функцій на території єдиних державних центрів надання адміністративних послуг

1) – Центральний апарат
 2) – Територіальне управління або Центр надання адміністративних послуг
 3) – телефон, інтернет, термінал та інші

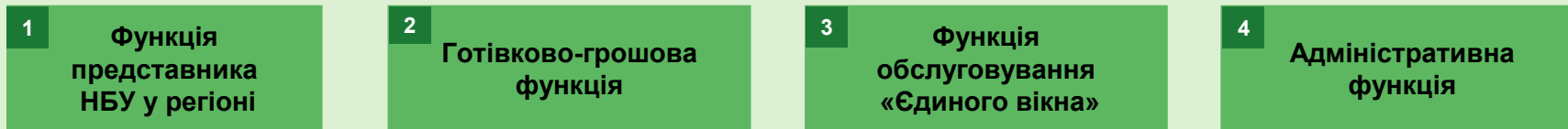


НАЦІОНАЛЬНИЙ
БАНК
УКРАЇНИ

5

У короткостроковій перспективі цільова організаційна структура НБУ у регіонах спрощується

Регіональна присутність функцій НБУ



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

Середня очікувана штатна чисельність

55

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

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



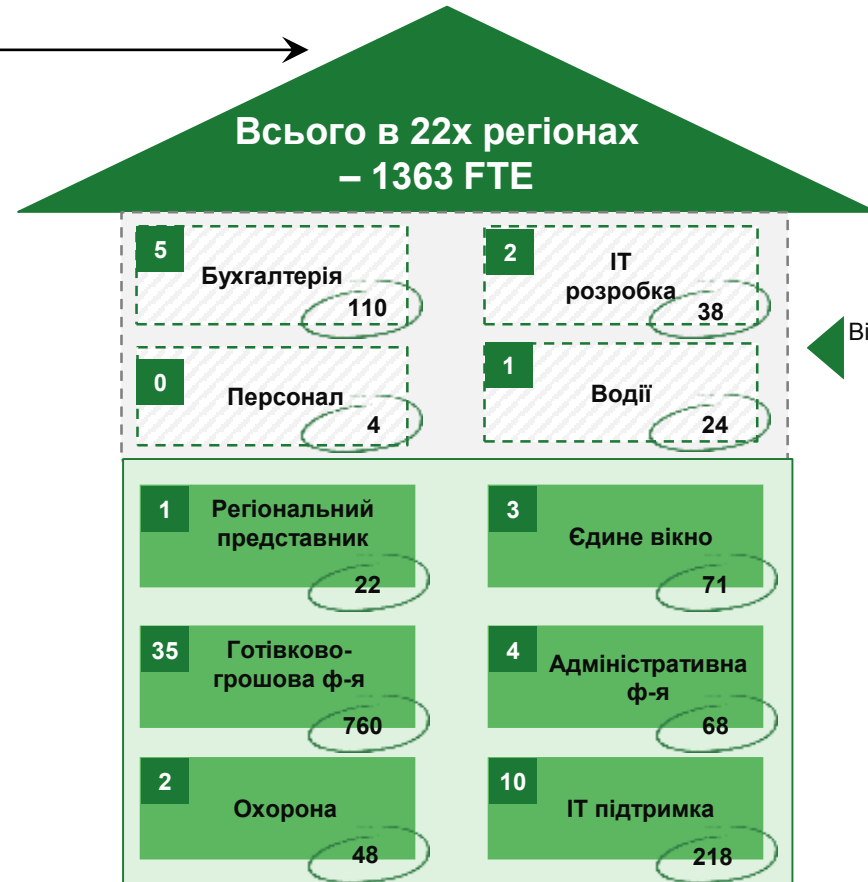
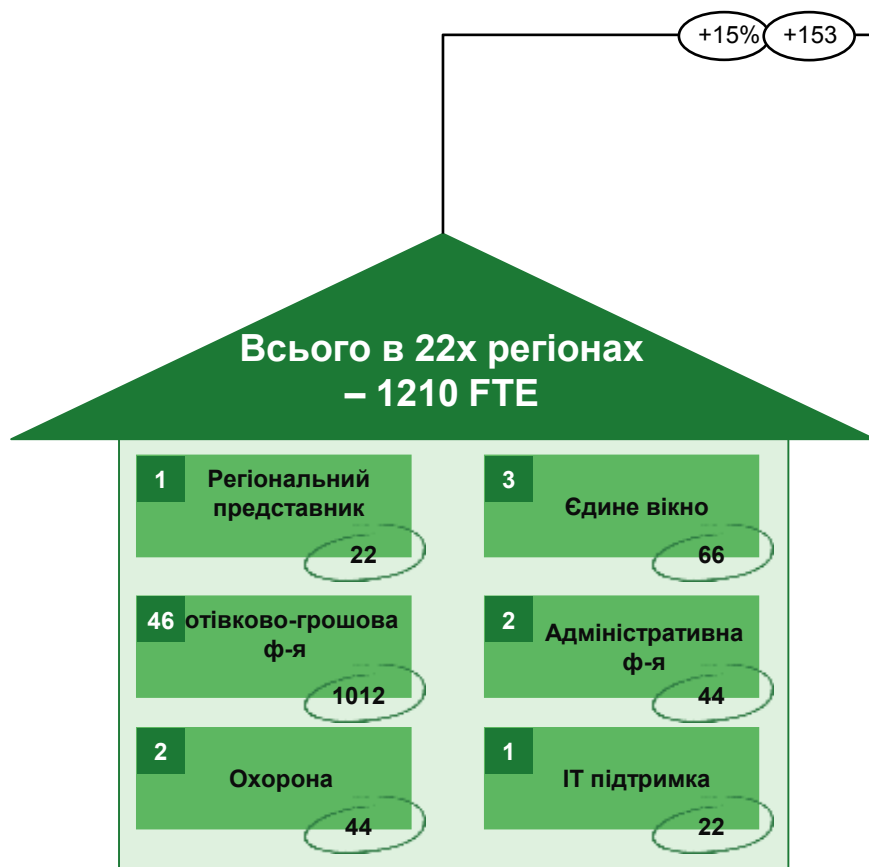
НАЦІОНАЛЬНИЙ
БАНК
УКРАЇНИ

5

Але наразі є відхилення від затвердженої концепції щодо персоналу в регіонах на 01.01.2016

Цільова концепція кількісного складу ТУ, серпень 2015

Поточне бачення кількісного складу ТУ, листопад 2015



+15% +153

55	Середня очікувана штатна чисельність в одному регіоні
1210	Середня очікувана штатна чисельність в усіх регіонах

Відповідно до концепції, серпень 2015	Поточне бачення, листопад 2015	Різниця
55	62	+7
1210	1387	+153

Концепція також передбачає передачу функцій охорони та утримання будівель на аутсорсинг. Питання аутсорсингу юридичної функції ще не вирішено.



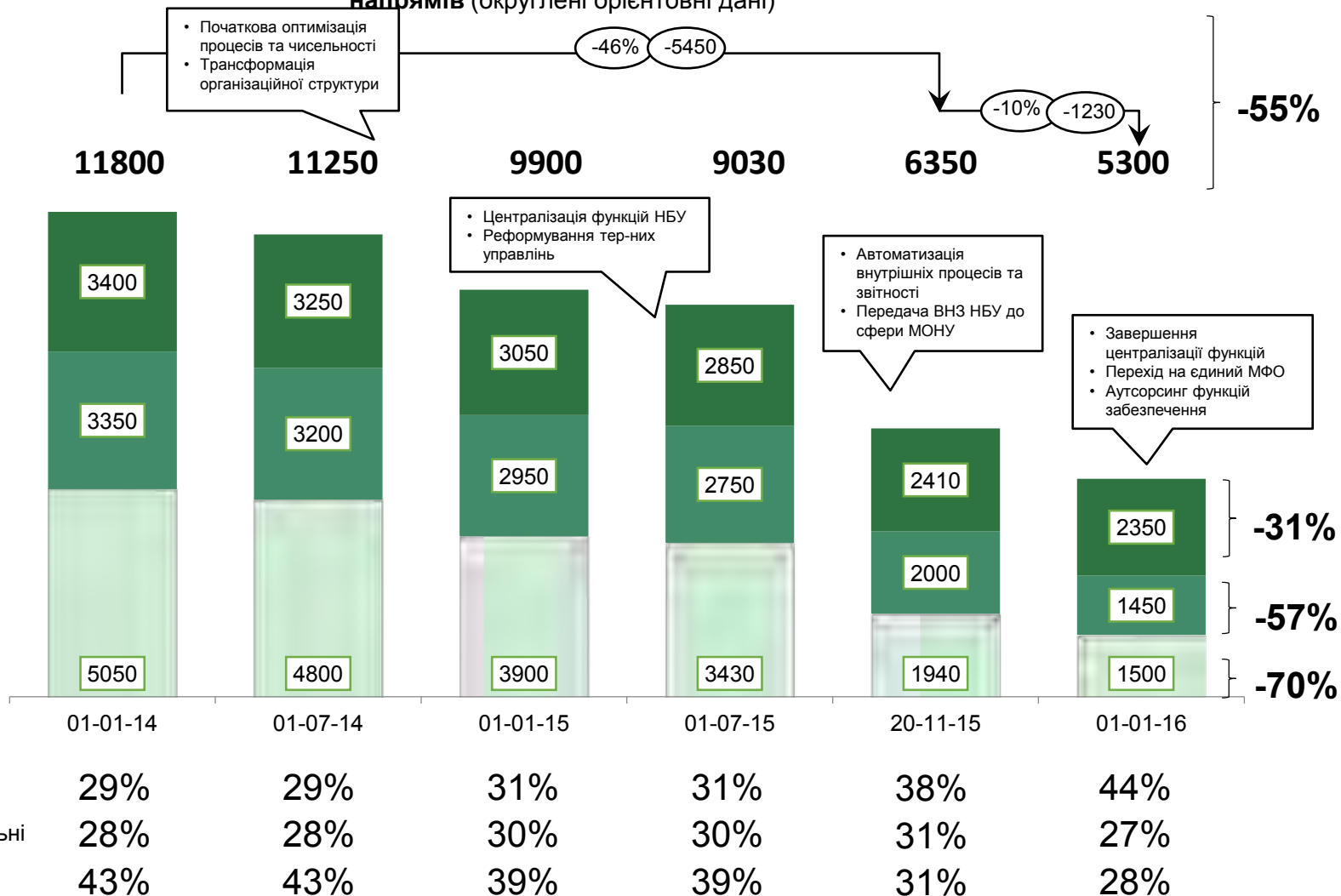
НАЦІОНАЛЬНИЙ
БАНК
УКРАЇНИ

6

З 2014 року **5450 співробітників НБУ (-46%)** вже виведено зі структури НБУ, біля 1050 ще планується вивести до кінця 2015 року (разом **-55%**)

Графік зміни чисельності НБУ з розподілом за типами функціональних напрямів (округлені орієнтовні дані)

Чисельність співробітників НБУ (округлені дані):



Чисельність НБУ буде скорочуватись відповідно до етапів внутрішньої реорганізації та трансформації функціональних напрямів.



До кінця 2015 року НБУ приведе внутрішню чисельність персоналу до ~5300 осіб

5300

ЦА – Київ		2037	ЦА– Регіони		1363	Інші функції		1876
Блок Голови		261	Представники		22	БМД		830
Пруденційний блок		629	Інкасація		70	ФБП		300
Монетарна стабільність		160	Охорона		48	Сховище		300
Ринки		113	Єдине вікно		71	Скарбниця		98
Грош.обіг та плат.системи		573	ІТ		256	ЦРП		91
Фін.адмін.блок		302	Госп.функція		92	НПФ		25
			Бухгалтерія		110	Загін охорони		232
			Каса		690			
			HR		4			

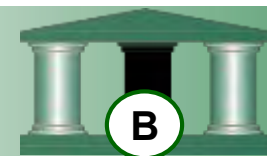
У своїй роботі персонал керується місією, візією та цінностями НБУ та чітко визначеними завданнями відповідно до системи Performance Management



НАЦІОНАЛЬНИЙ

7

В рамках внутрішньої трансформації ми сфокусувалися на реінжинірингу як регуляторних, так і супроводжувальних процесів НБУ



Реінжиніринг регуляторних функцій НБУ



Новий кредитний процес



Статистика та звітність



Стратегія касових центрів



Нагляд на основі ризику



Кластерний підхід до нагляду



Централізація функцій та реформа ТУ



HR-процеси



Централізація МФО



Аутсорсинг, виведення non-core



Кошторисний процес



Електронний документообіг



Побудова архіву



Прийняття рішень на базі комітетів



Проектне управління



Реорганізація процесу закупівель



Процесне управління



Система управління безперервністю діяльності



Система внутрішнього контролю

Всі ключові процеси НБУ (загалом 41 проект) змінюються на основі найкращої міжнародної практики за допомогою зовнішніх консультантів та експертів



В НБУ повністю перебудовуються усі HR процеси

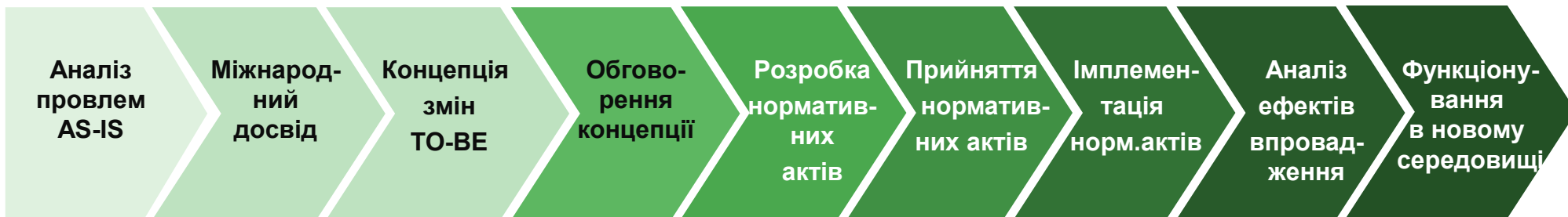


Наші дії спрямовані на створення міцної команди професіоналів, здатної реалізувати трансформаційні зміни та підвищити ефективність виконання основних функцій НБУ



Регуляторна функція НБУ також потребує значних перетворень

Алгоритм перетворення складної системи із початкового у цільовий стан:



A	B	C	D	E	F	G	H	I
Аналіз проблематики ситуації та її вплив на весь фінансовий сектор	Аналіз міжнародного досвіду та можливість його застосування в рамках проекту	Створення концепції вирішення проблеми з урахуванням експертизи та моделювання ефекту, її затвердження	Обговорення концепції з професійним суспільством та суміжними міністерствами та її можливе коригування	Розробка нормативних актів	Прийняття нормативних актів	Імплементация нормативних актів та підзаконних нормативних актів, у разі необхідності	Аналіз очікуваних ефектів від імплементации та можливе коригування заходів	Функціонування системи в новому законодавчому середовищі

Цей процес ускладнюється: 1) вибором із різноманітності сценаріїв, через які при трансформації проходить складна система та 2) необхідністю використовувати інструменти нечіткої логіки при визначенні ступеню достовірності варіантів рішень в кожному із сценаріїв



Електронний документообіг: основні сфери розвитку

Налагодження електронного документообігу необхідно проводити за декількома напрямками:



! На процес налагодження електронного документообігу необхідно дивитися не тільки в розрізі впровадження та супроводу електронного документообігу в НБУ, а також брати до уваги листування із зовнішніми учасниками – державними органами, комерційними банками, громадянами, організаціями. Кожна сфера комунікацій передбачає різні процеси взаємодії з різними учасниками ринку.



Процес рефінансування банків був повністю перебудований заради більш якісної і прозорої системи прийняття рішень щодо підтримки банків



1. Отримання заявок на фінансування від банку або банківського нагляду
2. Ідентифікація потреби банку в ліквідності

1. Розгляд кредитної заявки на Кредитному комітеті та надання дорадчої пропозиції для Правління
2. Прийняття рішення на Правлінні

1. Погашення кредиту
2. Зняття заборони на заставу

Ініціювання та попередній аналіз

Аналіз кредитної заявки

Рішення кредитного комітету

Рішення правління

Виконання рішення

Закриття угоди

1. Збір інформації для аналізу
2. Надання необхідних аналітичних висновків
3. Верифікація оцінки зовнішніх оцінювачів
4. Здійснення інтегральної оцінки ризику

1. Реалізація кредитного рішення
2. Моніторинг фінансового стану позичальника
3. Моніторинг застави
4. Зміна умов кредитування/ реструктуризація

Якість рішень щодо рефінансування банків стала більш високою, покриття заставами та моніторинг фінансового стану позичальника більш якісним



НАЦІОНАЛЬНИЙ
БАНК
УКРАЇНИ

На Етапі 2 трансформації будуть ініційовані нові ключові проекти заради реалізації Місії та Візії НБУ

Стратегічне лідерство	Монетарна політика	Пруденційний нагляд	Ринки	Розрахунки	Підтримка
1 Прозорий банк	5 Лідерство у економ. дослідженнях	8 Twin peaks	10 Правила на ринку капіталу	12 Cashless	16 Фокус на ключову діяльність
2 Нетерпимість до корупції	6 Адекватний рівень звітності	9 Risk-based consolidated supervision	11 Лібералізація валютного ринку	13 Електронний банк	17 Інноваційне середовище
3 Магніт для талантів	7 Зваженість у прийнятті рішень (MPC+FSC комітети)			14 Лідер у збереженні та обробці даних	18 Потужний баланс з новою культурою ризику
4 Green Energy				15 Глобальний Монетний двір	19 Ефективність затрат
					20 Branchless: один банк – одне відділення

Нові проекти будуть ініційовані та проводитись в усіх функціональних блоках НБУ



НАЦІОНАЛЬНИЙ
БАНК
УКРАЇНИ

Summary: Трансформація НБУ перебуває в активному стані: багато було зроблено і не менше ще треба зробити

Що ми хотіли зробити на першому етапі трансформації

- Підвищити фінансову, адміністративну, інституційну **незалежність НБУ**
- Підвищити **якість системи прийняття управлінських рішень** шляхом створення системи комітетів та реформування Правління
- Трансформувати організаційну структуру та **перейти до функціонально-матричної структури** управління з фокусом на 6 основних групах
- **Централізувати функції** та реформувати ТУ
- **Вивести непрофільні активи** з НБУ та сконцентруватися на основних функціях
- **Оптимізувати чисельність** персоналу
- Провести **реінжиніринг ключових бізнес-процесів**

Що зроблено

- **Трансформація НБУ** стала частиною програми розвитку фінансового сектору України
- **Зміни до Закону про НБУ** щодо посилення інституційної та фінансової незалежності були прийняті та вступили в силу (10.07.2015)
- **Нова структура НБУ впроваджена** і діє з 01.12.2014, ієрархічність скорочена до 4х рівнів
- Затверджена концепція системи комітетів та **створено 9 комітетів Правління.**
- **Модель централізації та реформування ТУ** затверджена Правлінням НБУ 18.08.2015
- **5450 співробітників виведено з штату НБУ** з початку 2014 року

Найближчі наступні кроки першого етапу трансформації

- До кінця 2015 року впровадити **нову модель централізації функцій** та реформування ТУ
- Налагодити роботу **системи комітетів**
- Завершити **вивід (аутсорсинг) та реформування неключових функцій** НБУ
- **Посилити ключові функції** та процеси нагляду за фінансовими установами
- Впровадити необхідні **зміни після прийняття Закону про НБУ**
- Завершити **реінжиніринг процесів**: кредитний, кошторисний, контроль за витратами, закупівлі, побудова нової системи звітності, е-документообіг, тощо.