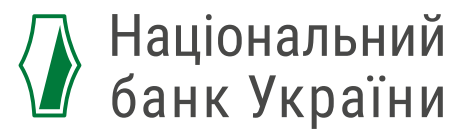


ФІНАНСОВА
ФОРТЕЦЯ УКРАЇНИ

СТРАТЕГІЯ



Національний
банк України

Основні функції Національного банку України. Хто ми, що ми робимо та як

Національний банк України (далі – НБУ) здійснює емісію гривні, проводить єдину державну політику в галузі грошового обігу, регулює та наглядає за діяльністю банків та небанківських фінансових установ в Україні, є особливим центральним органом державного управління, юридичний статус, завдання, функції, повноваження і принципи організації якого визначаються Конституцією України, Законом України "Про Національний банк України" та іншими законами України.

Основні цілі діяльності НБУ:

- забезпечення цінової стабільності;
- сприяння фінансовій стабільності;
- сприяння додержанню стійких темпів економічного зростання

НБУ, діючи в межах свого мандата, реалізує роль архітектора фінансової екосистеми та максимально орієнтований на підтримку економіки.

НБУ досягає зазначених вище цілей шляхом проведення монетарної політики, регулювання діяльності фінансових установ, грошового обігу, регулювання на платіжному ринку та захисту прав споживачів фінансових послуг. Крім того, НБУ є ключовим учасником національної фінансової системи та співпрацює з міжнародними фінансовими інституціями з метою розвитку фінансової інфраструктури країни та залучення іноземних інвестицій. Реалізація цих завдань є важливим чинником для забезпечення сталого розвитку економіки України та її інтеграції до світової економічної системи.

Зовнішній контекст формування стратегічних цілей (1)

Аналізуючи зовнішнє середовище, НБУ зосередив свою увагу на актуальних політичних, економічних, соціальних та технологічних трендах, які стануть вирішальними факторами впливу на розвиток економіки та фінансової системи України в найближчі роки. Під час оновлення Стратегії, зокрема, визначено та враховано такі фактори:

Ключові фактори політичного контексту:

- Повномасштабне вторгнення РФ в Україну триває вже понад 1000 днів і НБУ в цих складних умовах успішно виконує свій мандат. Екстремальна невизначеність спонукає до гнучкості в плануванні.
- Збереження дипломатичної та військово-політичної підтримки країн – членів НАТО є важливим елементом перемоги.
- Залежність надходження фінансування в межах проєктів міжнародної співпраці від реалізації реформ Україною, а також змін політичного ландшафту в країнах, що є союзниками нашої держави.
- Україна веде переговори про вступ до ЄС та наближає українське законодавство до права ЄС. Перешкодою для активнішої інтеграції в європейську спільноту та залучення масштабних інвестицій є низка незавершених реформ в Україні. У питаннях внутрішньої політики Україна має продовжувати структурні реформи, розвиток інституцій, гармонізувати законодавство з європейським.

Ключові фактори економічного контексту:

- Економічне майбутнє України залежить від ситуації на фронті, міжнародної співпраці та подальших економічних реформ.
- Наявні ризики скорочення обсягів або неритмічності надходження міжнародної допомоги та внутрішнього фінансування витрат бюджету.
- Високий рівень тіньової економіки, що обслуговується фінансовим сектором та компаніями поза регулюванням НБУ (без ліцензійна діяльність, віртуальні активи тощо).
- Проблемами відновлення економіки є слабкість внутрішнього попиту, зниження пропозиції товарів та послуг, а також значні обмеження експортної логістики.
- Є потреба в розвитку ринкового несубсидованого кредитування в умовах конкуренції з державними програмами.

Зовнішній контекст формування стратегічних цілей (2)

Ключові фактори соціального контексту:

- Зростає кількість людей, які потребують соціального захисту та підтримки, психологічної реабілітації, а також особливих умов під час користування фінансовими послугами.
- З урахуванням впливу широкомасштабної військової агресії росії проти України кількість осіб з інвалідністю, як ветеранів так і цивільних осіб, невпинно збільшується.
- Збільшується нестача кваліфікованих кадрів в Україні через мобілізацію, міграцію та інші чинники, що також буде мати негативний вплив для повоєнного відновлення.
- Погіршення якості освіти в роки карантинних обмежень пандемії та внаслідок розгортання повномасштабної війни зумовлює нагальну потребу в удосконаленні освітніх програм для майбутнього економічно-активного населення.
- Зміна соціально-економічного складу окремих регіонів унаслідок масового внутрішнього переміщення українців.
- Загострюється проблема фінансової інклюзії, що частково компенсується безготівковими розрахунками та дистанційними фінансовими послугами, однак має бути задоволеною і з забезпеченням фізичної доступності фінансових послуг.

Ключові фактори технологічного контексту:

- Руйнування енергетичної інфраструктури та, відповідно, дефіцит електроенергії.
- Обмеження зв'язку та логістики.
- Фінансові технології та послуги державних сервісів є вразливими до надмірного навантаження мереж, перебоїв зі зв'язком та електроенергією, що скорочує доступ споживачів до фінансових послуг та збільшує попит на готівку.
- Зростання кількості кіберінцидентів у фінансовому та нефінансовому секторах, а також руйнівного впливу та втрат від їх наслідків.
- Найближчими роками значний вплив на економічний розвиток матиме цифровізація та ширше застосування технологій штучного інтелекту.

Фактори внутрішнього та зовнішнього середовища, які визначають стратегічні цілі (1)

Визначення стратегічних цілей НБУ не може бути здійснене без урахування низки факторів, що впливають на економічне становище в країні та безпосередньо на НБУ як регулятора банківських і небанківських фінансових установ. SWOT-аналіз застосовано для оцінки внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на діяльність НБУ, адже важливо проаналізувати ці фактори для визначення загроз та викликів, з якими стикається НБУ в контексті формування Стратегії під час війни, з метою вдосконалення роботи банку та забезпечення ефективності його діяльності на користь країни.

Сильні сторони:

- Стійка банківська система, враховані уроки минулої фінансової кризи.
- Збереження високого рівня довіри і репутації НБУ серед міжнародних партнерів.
- Інституційна незалежність, колегіальний принцип прийняття рішень.
- Можливості подальшого розвитку аналітичної експертизи НБУ.
- Досвід упровадження віддаленого формату роботи під час пандемії COVID-19 та військових дій.
- Підготовленість НБУ та банків до кіберзагроз, накопичена експертиза.
- Інновації в сфері фінтех, регтех (віддалена ідентифікація та верифікація, нове покоління СЕП, подання звітності та інші).

Слабкі сторони:

- Політичний тиск і завищені очікування щодо невластивих НБУ функцій.
- Внутрішня бюрократизованість та слабка корпоративна культура.
- Низька фінансова грамотність серед користувачів фінансових послуг.
- Слабкий розвиток ринку банківського кредитування та страхування.
- Значний вплив війни на небанківський фінансовий ринок.
- Недорозвинений фондовий ринок в Україні.
- Незавершені структурні реформи в Україні, у тому числі судова.
- Слабкий захист прав кредиторів.
- Висока залежність бюджету України від міжнародної фінансової допомоги.

Фактори внутрішнього та зовнішнього середовища, які визначають стратегічні цілі (2)

Можливості

- Прихід нових гравців на банківський (а пізніше і небанківський) ринки на фоні майбутнього економічного відновлення.
- Швидке економічне відновлення та збільшення обсягів фінансового сектору.
- Приватизація державних банків.
- Відновлення інтересу приватного бізнесу до ринків капіталу.
- Нові фінансові та безпекові рішення на основі технологій блокчейну.
- Висока експертність працівників.
- Підвищення продуктивності фінансового ринку у зв'язку з інтеграцією інструментів ШІ.

Загрози

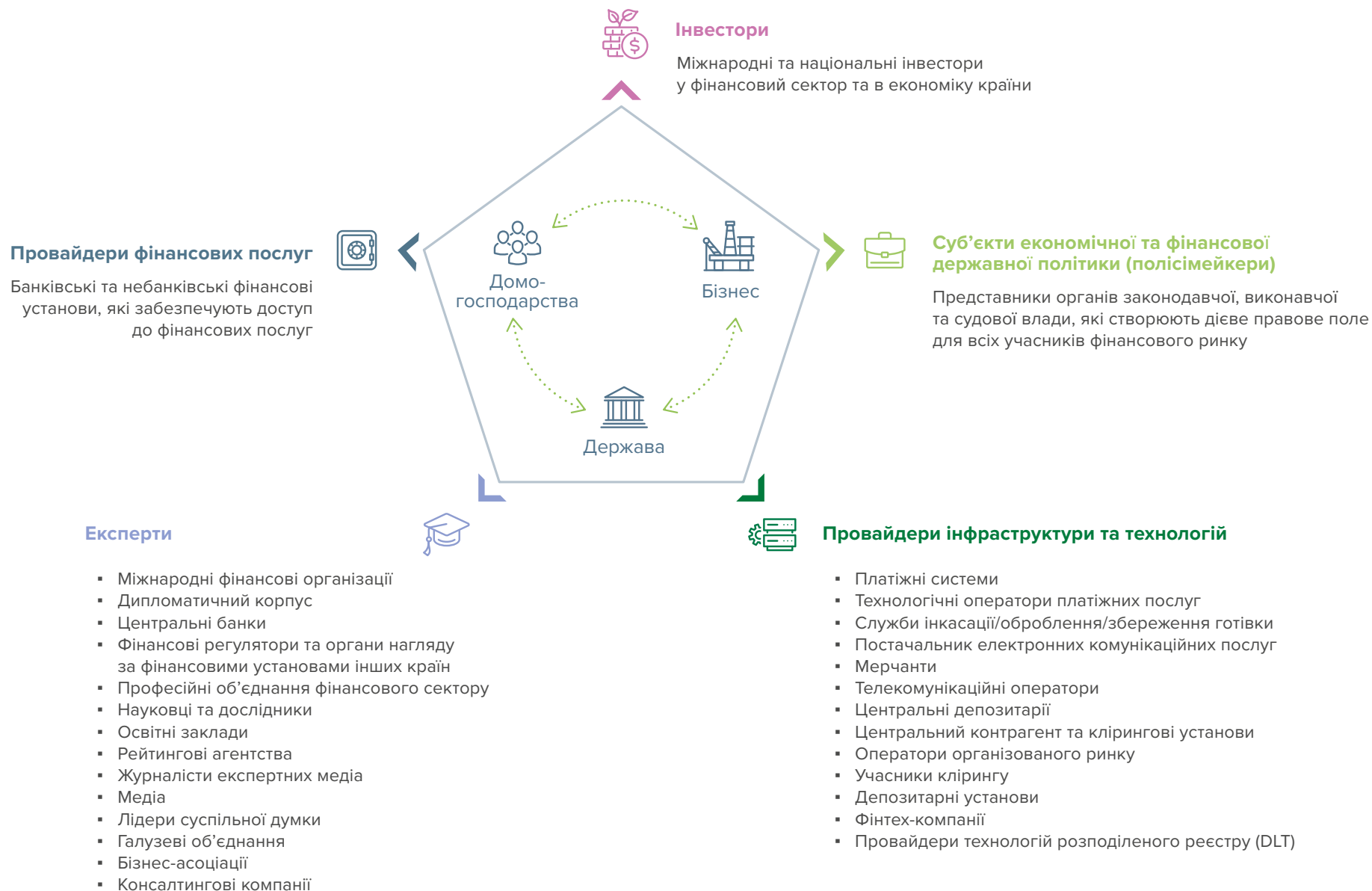
- Перспективи розширення частки державних банків в активах банківської системи.
- Погіршення якості обслуговування кредитів.
- Суттєвий тиск на монетарний мандат НБУ.
- Втрата інституційної незалежності НБУ.
- Зростання боргового навантаження на економіку.
- Збільшення державних програм пільгового кредитування, що спричинятиме тиск на видаткові статті бюджету.
- Висока конкуренція за кваліфікованих спеціалістів, можливість втрати висококваліфікованого персоналу, у тому числі за рахунок мобілізації.
- Використання фінансової інфраструктури з метою шахрайства та проведення інших незаконних операцій.

Під час війни синергія ключових гравців фінансової екосистеми стає ще важливішою для збереження фінансової стійкості країни та забезпечення фінансової інклюзії громадян

Фінансова екосистема – це сукупність учасників фінансового ринку та інших сторін, які взаємодіють між собою одночасно на умовах співробітництва та конкуренції з метою створення та надання фінансових продуктів і послуг. Під час війни фінансова екосистема піддається надзвичайним випробуванням: обстрілам відділень і відключенням світла, втраті співробітників

і кібератакам, зниженню попиту на продукти і послуги та суттєвій непередбачуваності. Тому синергія, взаємодія учасників фінансової екосистеми, як ніколи, є важливою для збереження фінансової стійкості України під час війни і в часи повоєнного відновлення.

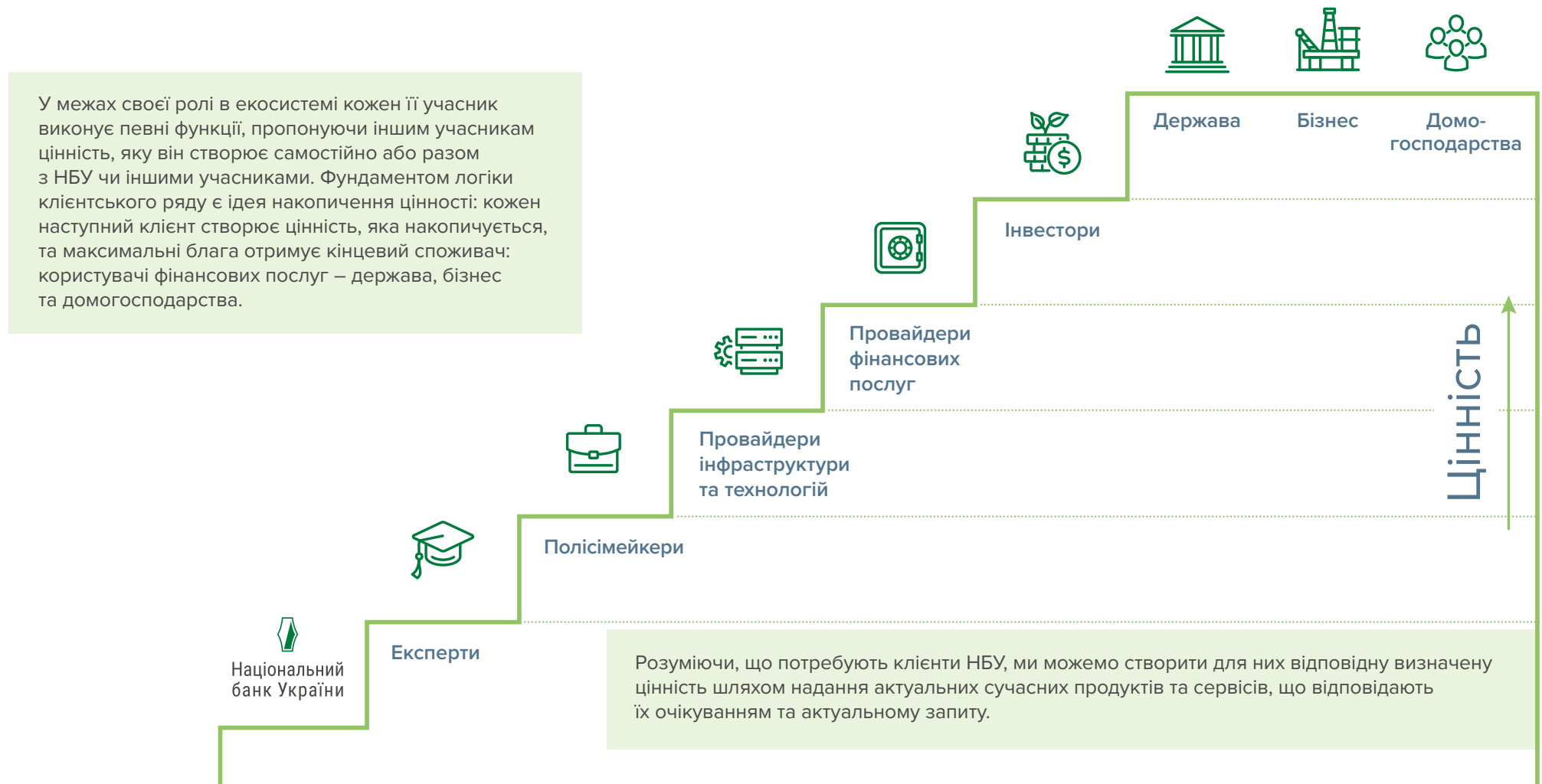
Ключові гравці фінансової екосистеми



Фінансова екосистема та клієнти Національного банку

НБУ під час реалізації своєї місії працює для забезпечення максимального задоволення потреб своїх клієнтів (максимізацію цінності). Клієнти НБУ об'єднані у 8 груп, кожна з яких має свої

потреби, що зумовлені природою діяльності, сферою інтересів, роллю групи у Фінансовій екосистемі та поточними змінами, що відбуваються під впливом глобальних та локальних трендів:



Стратегічна ідея Національного банку

Візія та Місія НБУ були уточнені, щоб відповідати викликам військової агресії.

НБУ своєю діяльністю доводить, що здатний працювати за будь-яких умов, об'єднує учасників фінансової екосистеми для забезпечення фінансової оборони країни, зміцнює потенціал України на шляху до Перемоги, забезпечує цінову та фінансову стабільність під час війни та всебічно сприяє відновленню країни.



ВІЗІЯ

Національний банк – це сучасний, інноваційний, відкритий, незалежний центральний банк, спроможний реалізовувати свій мандат за будь-яких умов, який є лідером розвитку фінансової екосистеми, дбає про користувачів фінансових послуг, інтегрований до європейської спільноти центробанків, має довіру суспільства та міжнародних партнерів.



МІСІЯ

Забезпечення цінової та фінансової стабільності, сприяння сталому економічному розвитку для зміцнення потенціалу України як на її шляху до Перемоги, так і під час повоєнного відновлення.

До вже звичних 5П-цінностей НБУ додано нову, що зосереджує нашу діяльність на наближення Перемоги.

ЦІННОСТІ



Патріотизм

Ми діємо в інтересах громадян та держави



Професійність

Ми ефективні, прагнемо досконалості, створюємо сприятливе середовище для інновацій, розвитку та поширення нових ідей



Порядність

Ми відповідальні та чесні, завжди дотримуємося стандартів ділової етики



Прозорість

Ми відкриті, послідовні та логічні у прийнятті рішень



Партнерство

Ми підтримуємо діалог та партнерські відносини, поважаємо різноманітність ідей та позицій, маємо спільне бачення та довіру, працюємо разом на реалізацію Місії банку



Підтримка

Ми підтримуємо захисників України, створюємо передумови для інклюзивного відновлення та стійкого розвитку національної економіки

Нові виклики вимагають від НБУ оновлення стратегічних цілей розвитку та підвищення гнучкості методології планування

Стратегічне планування має враховувати фактори впливу вторгнення росії на умови функціонування фінансової системи. Для найкращої реалізації Візії та Місії НБУ в наявних умовах та задоволення очікувань клієнтів стратегічні завдання НБУ мають ураховувати виклики, що постають, у двох векторах: спротив російській агресії та відновлення країни. З огляду на це передбачені Стратегією заходи умовно поділені на два фокуси:

індикаторів на кінець "фокусу спротиву". Після настання відповідних передумов зовнішнього середовища перелік заходів Стратегії та індикатори їх виконання будуть переглянуті з акцентом на "фокус відновлення" із черговим оновленням документа.

Значна невизначеність та волатильність середовища, які ми спостерігаємо сьогодні, вимагають гнучкості в плануванні

Фокус 1 ("фокус спротиву")	Короткострокові заходи, що спрямовані на забезпечення стабільності та недопущення погіршення ситуації у фінансовій системі та економіці загалом, включаючи застосування інструментів для контролю над інфляцією та курсом національної валюти, підтримання банківської системи тощо.
Фокус 2 ("фокус відновлення")	Середньострокові заходи для впровадження перетворень, що стануть основою майбутньої відбудови та зростання економіки, наприклад: зниження бюрократичних бар'єрів, підвищення прозорості та конкурентності середовища, залучення інвестицій тощо.
Фокус 1 і Фокус 2	Середньострокові комплексні заходи, спрямовані на забезпечення стабільності та подальшого відновлення і розвитку, частина ключових результатів за якими буде впроваджена в короткостроковій перспективі.

В умовах невизначеності та підвищених ризиків установлення індикаторів щодо досягнення стратегічних цілей на довгострокову перспективу не є доцільним, оскільки досягнення стратегічних цілей залежить від настання відповідних макроекономічних та інших передумов, строки яких не можуть бути точно прогнозовані. Тому ми закріплюємо орієнтовні значення

та використанні інструментів реалізації для швидшого та ефективнішого реагування на зміни. У цій невизначеності ми плануємо зону визначеності ("фокус спротиву" та "фокус відновлення") і заздалегідь формуємо альтернативні плани дій за будь-якого розвитку подій ("Альтернативні плани").

Стратегічні цілі НБУ зосереджені на основних функціях: забезпеченні цінової та фінансової стабільності та підтримці країни на шляху до Перемоги

I. Сійка гривня	II. Фінансова стабільність	III. Фінансова система працює на відновлення країни та інтегрується до ЄС	IV. Сучасні фінансові послуги	V. Ефективний центральний банк
Цінова стабільність і курсова сійкість	Збалансоване регулювання та нагляд, спрямовані на розвиток	Відповідальний фінансовий ринок	Фінансовий ринок – цифрова фортеця	Голос НБУ
	Сійка та спроможна банківська система	Розвинений кредитний ринок	Віртуальні активи та цифрові гроші НБУ – чітке регулювання для забезпечення монетарного суверенітету	Розвиток інституційних відносин зі стейкхолдерами
	Страховий ринок очищений і готовий підтримувати відновлення	Розвинений ринок страхових послуг	Цифрові фінпослуги – частина цифрової країни	Міжнародна співпраця та обмін досвідом
	Небанківський фінансовий та платіжний ринок – прозорий та технологічний	Розвинена інфраструктура ринків капіталу	Технологічний розвиток фінансового ринку	Ефективна та безперервна операційна діяльність
	Надійна та сійка інфраструктура фінансового ринку	Фінансово грамотне населення та підприємці	Сійкість, ефективність та клієнтоорієнтованість готівкового обігу	Цифрова трансформація
		Безбар'єрна та інклюзивна фінансова система	Power banking 2.0 – відновлення інфраструктури на деокупованих територіях	Людський капітал – основний актив
		Інтеграція до ринку фінансових послуг ЄС		
1 ініціатива	5 ініціатив	7 ініціатив	6 ініціатив	6 ініціатив

■ Фокус 1. Спротив ■ Фокус 2. Відновлення та розвиток

I. Стіжка гривня (1)


Ціль I має особливе місце в Стратегії. Забезпечення стабільності грошової одиниці України є основною функцією НБУ, особливо важливою під час війни. Реалізація цієї функції забезпечується шляхом упровадження відповідної політики в щоденній операційній діяльності НБУ з огляду на макроекономічні умови,


в яких прийматимуться відповідні тактичні рішення. Стратегічним залишається рух до поступового послаблення та зняття валютних обмежень, уведених на початку війни, переходу до гнучкого курсоутворення та повернення до повноцінного формату інфляційного таргетування.


Стратегічні ініціативи


1.1. Цінова стабільність і курсова стійкість

Заходи для реалізації цілі

-  **1.1.1.** Розроблення стратегії повернення до інфляційного таргетування, валютної лібералізації та переходу до гнучкого обмінного курсу. ✓

-  **1.1.2.** Поступове повернення до повноцінного формату інфляційного таргетування.

-  **1.1.3.** Поступове повернення до плаваючого обмінного курсу.

-  **1.1.4.** Поступове послаблення та зняття валютних обмежень.

I. Стілка гривня (2)

Індикатори досягнення цілі I для Фокусу спротиву

Індикатор виконання стратегічної цілі	Значення на кінець Фокусу спротиву**
Зміна індексу споживчих цін, %	Інфляція прямує до 5% на прийнятному горизонті політики
Зростання обсягу гривневих строкових (більше 3 місяців) депозитів фізичних осіб	☑
Збільшення середньозваженої строковості гривневих депозитів фізичних осіб	☑
Утримання спреда між готівковим і офіційним курсом, гривня до дол. США	<3%
Зростання обсягів торгів на міжбанківському валютному ринку (без НБУ)	☑
Затвердження стратегії повернення до інфляційного таргетування, валютної лібералізації та переходу до гнучкого обмінного курсу	☑
Середньострокові інфляційні очікування фінансових аналітиків	У діапазоні від 3% до 7% р/р

* з моменту опублікування Стратегії НБУ; Фокус спротиву передбачає настання певних умов (завершення активних бойових дій).

** якщо не зазначено інше.

Ризики та альтернативні плани

Ризик:

- суттєве зростання безпекових ризиків
- суттєве скорочення ЗВР
- касові розриви понад 30 днів
- недостатність міжнародної допомоги, що призводить до непокритого дефіциту бюджету та зниження ЗВР
- суттєве ускладнення експортної логістики

Альтернативний план:

- збереження або підвищення облікової ставки
- довше збереження або посилення адміністративних обмежень на валютному ринку
- розширення строку бриджового фінансування;
- інтенсифікація співпраці з донорами
- пріоритетність державних витрат
- посилення заходів зі структурного регулювання ліквідності

☑ цільове значення досягнуто

II. Фінансова стабільність (1)

Кінцевою метою макропруденційної політики НБУ є забезпечення фінансової стабільності, тобто стану фінансової системи, за якого вона спроможна належно виконувати основні функції – фінансове

посередництво та здійснення платежів – й успішно протистояти кризовим явищам. Це завдання особливо важливе під час війни.

Стратегічні ініціативи

2.1. Збалансоване регулювання та нагляд, спрямовані на розвиток

✓ захід виконано

■ Фокус 1. Спротив

■ Фокус 2. Відновлення та розвиток

Заходи для реалізації цілі

- 2.1.1. Розроблення та впровадження цілісного підходу до аналізу міжсекторальних зв'язків та ризиків фінансового сектору в цілому. ✓
- 2.1.2. Гармонізація макро- та мікропруденційних вимог без регуляторного арбітражу з урахуванням необхідної адаптивності до непередбачувальних обставин.
- 2.1.3. Оновлення підходів до регулювання діяльності банків та небанківських установ у сфері реалізації санкцій. ✓
- 2.1.4. Удосконалення підходів до ризик-орієнтованого нагляду.
- 2.1.5. Посилення стійкості та ефективності системи гарантування вкладів населення. ✓
- 2.1.6. Розвиток інструментарію нагляду в частині аналізу та оцінювання ризиків.
- 2.1.7. Створення інтегрованої платформи нагляду.
- 2.1.8. Посилення забезпечення безперервної діяльності суб'єктів фінансового сектору України.
- 2.1.9. Удосконалення вимог до організації системи управління ризиком третіх сторін у банках.

II. Фінансова стабільність (2)

Стратегічні ініціативи

2.2. Сійка та спроможна банківська система

Заходи для реалізації цілі

■ 2.2.1. Проведення регулярної оцінки стійкості банків.

■ 2.2.2. Імплементация стратегії роботи з NPL.

■ 2.2.3. Відновлення пруденційних вимог та відміна тимчасових обмежень.

■ 2.2.4. Посилення ефективності корпоративного управління. ✓

■ 2.2.5. Забезпечення еквівалентності регуляторної та наглядової бази критеріям ЕВА.

■ 2.2.6. Повне впровадження європейських пруденційних вимог для забезпечення еквівалентності нормам ЄС.

■ 2.2.7. Визначення моделі імплементации BRRD в Україні з урахуванням кращої європейської практики та досвіду.

■ 2.2.8. Упровадження BRRD.

✓ захід виконано

■ Фокус 1. Спротив

■ Фокус 2. Відновлення та розвиток

II. Фінансова стабільність (3)

Стратегічні ініціативи

2.3. Страховий ринок готовий підтримувати відновлення

Заходи для реалізації цілі

- 2.3.1. Упровадження ризик-орієнтованого нагляду. ✓

- 2.3.2. Забезпечення прозорості структур власності.

- 2.3.3. Посилення контролю за виконанням пруденційних вимог.

- 2.3.4. Імплементация вимог нового Закону про ОСЦПВ.

- 2.3.5. Імплементация вимог директиви ЄС SOLVENCY II, зокрема в частині нових пруденційних вимог, вимог щодо корпоративного управління та управління ризиками.

- 2.3.6. Упровадження нових вимог до звітності. ✓

- 2.3.7. Оновлення вимог до актуарної діяльності.

II. Фінансова стабільність (4)

Стратегічні ініціативи

2.4. Небанківський фінансовий та платіжний ринок – прозорий та технологічний

Заходи для реалізації цілі

- 2.4.1. Удосконалення ризик-орієнтованого нагляду за ринком ННФП.

- 2.4.2. Упровадження проактивного та ризик-орієнтованого нагляду на платіжному ринку.

- 2.4.3. Удосконалення нагляду в сфері AML на основі ризик-орієнтованого підходу (у тому числі щодо надавачів платіжних послуг).

- 2.4.4. Запровадження вимог до цифровізації [non-cash, автоматизація процесів (у тому числі у сфері AML та санкційного законодавства), звітність, електронний документообіг].

- 2.4.5. Розроблення нової звітності учасників ринку небанківських фінансових послуг для цілей нагляду.

- 2.4.6. Виявлення та реагування на зв'язки з державою-агресором у структурах власності учасників фінансового ринку.

- 2.4.7. Створення реєстрів дропів та міскодингу, забезпечення протидії наявним та новим схемами дропів.

■ Фокус 1. Спротив


■ Фокус 2. Відновлення та розвиток


II. Фінансова стабільність (5)

Стратегічні ініціативи

2.5. Надійна та стійка інфраструктура фінансового ринку

Заходи для реалізації цілі

 **2.5.1.** Підвищення рівня національної безпеки шляхом розширення використання НПС "ПРОСТІР".

 **2.5.2.** Забезпечення стійкості критичної інфраструктури фінансового сектору.

II. Фінансова стабільність (6)

Індикатори досягнення цілі II для Фокусу спротиву

Індикатор виконання стратегічної цілі	Значення на кінець Фокусу спротиву
Проаналізовано та систематизовано кроссекторальні ризики фінсектору (у тому числі ризики AML, віртуальних активів)	<input type="checkbox"/>
Проведено оцінку стійкості, що містить AQR та оцінку життєздатності банків, результати оприлюднено	<input checked="" type="checkbox"/>
Нові інструменти врегулювання NPL доступні	<input type="checkbox"/>
Дорожня карта відновлення пруденційних вимог підготовлена (з урахуванням результатів оцінки стійкості) та виконується	<input type="checkbox"/>
Ідентифіковано, категоризовано, паспортизовано об'єкти критичної інфраструктури фінансового сектору	<input type="checkbox"/>
Опублікування оцінки стійкості найбільших банків банківської системи (за розмірами активів), що включає стрес-тестування за несприятливим сценарієм та результати незалежної AQR, якщо умови дозволяють її проведення	<input type="checkbox"/>

Ризики та альтернативні плани

- за умови реалізації ризиків фінансової системи здійснюватиметься максимальне пришвидшення виконання заходів щодо аналізу ризиків та посилення нагляду
- за умови реалізації ризиків відтермінуються заходи з упровадження нових посиленних регуляторних вимог
- у разі затримання прийняття ПЗУ розробляються НПА в межах повноважень для врегулювання критичних питань

цільове значення досягнуто

III. Фінансова система працює на відновлення країни та інтегрується до ЄС (1)

НБУ сприяє відновленню економіки, відбудові країни, поверненню до стійких темпів економічного зростання, підтримує економічну політику Кабінету Міністрів України та заходи, спрямовані на підвищення обороноздатності країни, та інтегрується до ЄС. Водночас регулятор сприяє розвитку фінансового ринку, підвищенню якості, доступності фінансових послуг та відповідальності учасників ринку, посилює прозорість банків

та небанківських фінансових установ, забезпечує захист прав споживачів фінансових послуг і сприяє підвищенню фінансової обізнаності громадян. Осторонь уваги не залишилося й питання сталого розвитку з дотриманням світових ESG-стандартів із фокусом на довгострокову перспективу. НБУ забезпечує безбар'єрний доступ до фінансових послуг для людей з інвалідністю як у відділеннях фінансових установ, так і у віддалених каналах.

Стратегічні ініціативи

3.1. Відповідальний фінансовий ринок

Заходи для реалізації цілі

- **3.1.1.** Розвиток регулювання та нагляду за ринковою поведінкою учасників фінансового сектору (крім установ, що діють на ринках капіталу).

- **3.1.2.** Осучаснення механізмів нагляду за дотриманням законодавства про захист прав споживачів фінансових послуг. ✓

- **3.1.3.** Впровадження механізму розкриття банками інформації щодо зв'язків клієнтів із державою, що здійснює збройну агресію проти України, з метою подальшого аналізу та можливого реагування. ✓

- **3.1.4.** Розроблення та поетапне впровадження Політики ESG для фінансового сектору.

- **3.1.5.** Дотримання на постійній основі вимог до системи корпоративного управління учасників фінансового ринку з урахуванням ризик-орієнтованого підходу.

✓ захід виконано

■ Фокус 1. Спротив

■ Фокус 2. Відновлення та розвиток

III. Фінансова система працює на відновлення країни та інтегрується до ЄС (2)

Стратегічні ініціативи

3.2. Розвинений кредитний ринок

Заходи для реалізації цілі

■ 3.2.1. Затвердження стратегії з розвитку кредитування. ✓

■ 3.2.2. Створення умов для розвитку кредитування, зокрема з використанням інструментів торговельного фінансування (факторингу).

■ 3.2.3. Розвиток законодавчої бази для стимулювання кредитування.

■ 3.2.4. Розвиток кредитування в умовах воєнного стану.

3.3. Розвинений ринок страхових послуг

■ 3.3.1. Створення механізму страхування воєнно-політичних ризиків.

■ 3.3.2. Впровадження комплексу заходів з метою розвитку страхового ринку.

■ Фокус 1. Спротив ■ Фокус 2. Відновлення та розвиток

✓ захід виконано

III. Фінансова система працює на відновлення країни та інтегрується до ЄС (3)

Стратегічні ініціативи

3.4. Розвинена інфраструктура ринків капіталу

Заходи для реалізації цілі

3.4.1. Підвищення ефективності роботи центральних елементів інфраструктури.

3.4.2. Створення умов для залучення національних та іноземних інвесторів.

3.5. Фінансово грамотне населення та підприємці

3.5.1. Затвердження Національної стратегії розвитку фінансової грамотності. ✓

3.5.2. Підвищення фінансової грамотності різних цільових груп населення та підприємців-початківців.

3.5.3. Розбудова екосистеми фінансової грамотності.

3.6. Безбар'єрна та інклюзивна фінансова система

3.6.1. Забезпечення безбар'єрного доступу до фінансових послуг для людей з інвалідністю у відділеннях фінансових установ та в дистанційному режимі.

3.6.2. Оновлення регулювання фінансового сектору для стимулювання розвитку фінансової інклюзії, у тому числі з урахуванням потреб ветеранів війни в Україні.

■ Фокус 1. Спротив ■ Фокус 2. Відновлення та розвиток



✓ захід виконано



III. Фінансова система працює на відновлення країни та інтегрується до ЄС (4)


Стратегічні ініціативи



3.7. Інтеграція до ринку фінансових послуг ЄС

Заходи для реалізації цілі

-   **3.7.1.** Формування переговорної позиції та її представлення під час переговорів з ЄС щодо укладення Угоди про вступ України до ЄС (за переговорними розділами під головуванням або із залученням НБУ).

-   **3.7.2.** Отримання оцінки ЕВА та ЕІОРА щодо відповідності українського законодавства законодавству ЄС у частині режиму конфіденційності та професійної таємниці.

-  **3.7.3.** Отримання оцінки ЕВА щодо еквівалентності регуляторної та наглядової бази.

-   **3.7.4.** Забезпечення виконання зобов'язань за Угодою про асоціацію між Україною та ЄС, рекомендацій Європейської комісії, представлених у звітах про прогрес України в межах пакета розширення ЄС, та критеріїв для вступу України до ЄС у частині фінансового сектору.

III. Фінансова система працює на відновлення країни та інтегрується до ЄС (5)

Індикатори досягнення цілі III для Фокусу спротиву

Індикатор виконання стратегічної цілі	Значення на кінець Фокусу спротиву
Проект Закону про систему страхування військових ризиків розроблений та погоджений	<input checked="" type="checkbox"/> Проект закону переданий до ВРУ
Виявлення прихованої присутності держави-агресора	<input type="checkbox"/>
Зростання кредитів бізнесу	<input type="checkbox"/>
Зростання портфелю іпотечних кредитів	<input type="checkbox"/>
Рівень проникнення страхування, % до ВВП	>1% ВВП
Відповідність стандартам PFMI-IOSCO	>71%
Відкриття перемовин про вступ України до ЄС за переговорними кластерами, що включають розділи головування або залучення НБУ	<input type="checkbox"/>
Комплексний план НБУ з європейської інтеграції	Оновлений з урахуванням перебігу переговорного процесу*

Ризики та альтернативні плани

Ризик:

- невизначеність, затягування війни, зупинення роботи;
- поява пріоритетніших завдань;
- відсутність консенсусу для ухвалення рішень, у тому числі з іншими стейкхолдерами, зокрема позиція Кабінету Міністрів України, Міністерства економіки України, яка суттєво змінює / робить недоречним / унеможлиблює подальше залучення НБУ до цього питання;
- затримка у відкритті перемовин про вступ України до ЄС за переговорними кластерами.

Альтернативний план:

- подовження строків реалізації ініціатив;
- припинення участі НБУ в реалізації ініціативи.

цільове значення досягнуто

*План заходів оновлений з урахуванням оновленого доповнення 17-2 Додатка XVII Угоди про асоціацію між Україною та ЄС, Плану України для Ukraine Facility, рекомендацій Європейської комісії у межах пакета про розширення ЄС, скринінгових звітів.

IV. Сучасні фінансові послуги (1)



Війна ставить нові виклики перед фінансовою системою – забезпечення її безперебійної роботи в умовах бойових дій та блекаутів. Кібербезпека фінансової системи, доступ до готівки та швидке відновлення доступу до фінансових послуг на деокупованих територіях набувають першочергового значення. Війна стимулювала попит та розвиток технологій для надання фінансових послуг у режимі онлайн. Цифровізація процесів,



упровадження нових технологій у сфері адміністративних та фінансових послуг, зростання схильності до безготівкових платежів сприяли переходу багатьох операцій фінансової екосистеми у віртуальний простір. Незважаючи на зростання безготівкових розрахунків в умовах війни, обсяг готівки в обігу в абсолютному вимірі в кризові періоди зростає вищими темпами, ніж у звичайні роки.



Стратегічні ініціативи



4.1. Фінансовий ринок – цифрова фортеця

Заходи для реалізації цілі

-   **4.1.1.** Забезпечення нульової толерантності до російського й білоруського програмного забезпечення.

-   **4.1.2.** Впровадження законодавчих вимог для посилення контролю за кіберстійкістю, інформаційною безпекою, цифровою операційною стійкістю критичної інфраструктури фінансового сектору з урахуванням законодавства ЄС щодо цифрової операційної стійкості фінансового сектору (DORA).

-   **4.1.3.** Розвиток Центру кіберзахисту НБУ.

-   **4.1.4.** Врегулювання використання хмарних сервісів банками і небанками.

 Фокус 1. Спротив

 Фокус 2. Відновлення та розвиток

IV. Сучасні фінансові послуги (2)

Стратегічні ініціативи

4.2. Віртуальні активи та цифрові гроші НБУ – чітке регулювання для забезпечення монетарного суверенітету

4.3. Цифрові фінансові послуги – частина цифрової країни

Заходи для реалізації цілі

- 4.2.1. Проведення пілотного проєкту з випуску та тестування цифрових грошей НБУ (е-гривні) та прийняття рішення про доцільність їх широкомасштабного випуску.

- 4.2.2. Впровадження регулювання та нагляду за віртуальними активами.

- 4.3.1. Посилення надійності, безпеки та доступності Системи BankID шляхом приведення її у відповідність до вимог, установлених до схем електронної ідентифікації із середнім рівнем довіри.

- 4.3.2. Розвиток інфраструктури відкритих ключів та електронних довірчих послуг. ✓

- 4.3.3. Удосконалення та розвиток дистанційної ідентифікації для отримання фінансових послуг у частині посилення безпеки моделей віддаленої ідентифікації та верифікації. ✓

■ Фокус 1. Спротив

■ Фокус 2. Відновлення та розвиток

✓ захід виконано

IV. Сучасні фінансові послуги (3)

Стратегічні ініціативи

4.4. Технологічний розвиток фінансового ринку

Заходи для реалізації цілі

- 4.4.1. Посилення співпраці з учасниками ринку в напрямі розвитку RegTech в Україні.

- 4.4.2. Удосконалення регулювання та сприяння поширенню безготівкових розрахунків, платіжних інструментів, електронних грошей. ✓

- 4.4.3. Запровадження миттєвих кредитових переказів в Україні.

- 4.4.4. Розвиток СЕП НБУ.

- 4.4.5. Упровадження стандартів відкритого банкінгу.

- 4.4.6. Приєднання України до Єдиної зони платежів у євро (SEPA) як території.

- 4.4.7. Розвиток Платформи інноваційних фінансових рішень (Регуляторна "пісочниця"). ✓

- 4.4.8. Розвиток електронного документообігу (Paperless) фінансового сектору 2.0. ✓

✓ захід виконано

■ Фокус 1. Спротив

■ Фокус 2. Відновлення та розвиток

IV. Сучасні фінансові послуги (4)

Стратегічні ініціативи

4.5. Стійкість, ефективність та клієнтоорієнтованість готівкового обігу

4.6. Power banking 2.0 – відновлення інфраструктури на деокупованих територіях

■ Фокус 1. Спротив ■ Фокус 2. Відновлення та розвиток

Заходи для реалізації цілі

- 4.5.1. Встановлення оновлених вимог до уповноважених банків на зберігання готівки НБУ.
- 4.5.2. Унесення змін до тарифної політики НБУ у сфері готівкового обігу.
- 4.5.3. Перегляд та оптимізація процесів роботи із готівкою у відділах грошового обігу.
- 4.5.4. Створення системи управління готівковим обігом з урахуванням актуальної процесної методології.
- 4.5.5. Реалізація заходів із забезпечення якісної готівки в обігу та протидії розповсюдження підробок банкнот гривні.
- 4.5.6. Розвиток інфраструктури готівкового обігу.
- 4.6.1. Забезпечення пропорційності присутності банків та небанківських фінансових установ на території України (включаючи деокуповані території та території, наближені до бойових дій), у тому числі стимулювання до збільшення мобільних банкоматів та відділень на деокупованих територіях.
- 4.6.2. Забезпечення функціонування сервісу "готівка на касі" на деокупованих територіях. ✓

✓ захід виконано

IV. Сучасні фінансові послуги (5)

Індикатори досягнення цілі IV для Фокусу спротиву

Індикатор виконання стратегічної цілі	Значення на кінець Фокусу спротиву
Запроваджено регуляторні вимоги в частині заборони використання програмних рішень постачальників, що пов'язані з країною-агресором	<input type="checkbox"/>
Рівень задоволення заявок на підкріплення готівкою банків (СІТ-компаній) та уповноважених банків	≥ 80% <input checked="" type="checkbox"/>
Перегляд наявної моделі готівкового обігу з метою підвищення її ефективності та клієнтоорієнтованості, реалізація оновленої моделі; рівномірне забезпечення регіонів інфраструктурою банків	<input checked="" type="checkbox"/>
Частка придатних банкнот дрібних номіналів у запасах уповноважених банків	20%
Частка банкнот, що надходить на перерахунок у НБУ, відносно загальної кількості банкнот в обігу	40%
Частка готівки, що видається НБУ оптовими партіями	10%
НПА, що регулює порядок застосування технології хмарних обчислень та надання хмарних послуг, затверджений	<input type="checkbox"/>

Ризики та альтернативні плани

- **Ризик:** немає державного органу, що верифікує код банків або значущих процесингових центрів. Зупинення інвентаризації програмного забезпечення.
 - **Альтернативний план:** опрацювання з Міністерством цифрової трансформації України ризиків переходу або відмови з/від російського й білоруського програмного забезпечення; ліцензійне об'єднання з українськими провайдерами.
-
- **Ризик:** немає потрібних номіналів у достатніх обсягах, призупинення роботи БМД, ЦС (високі ризики, пов'язані з доставкою готівки, окупація регіону).
 - **Альтернативний план:** заміна іншими номіналами, випуск зношеної готівки, видача готівки з інших регіонів, залучення уповноважених банків, замовлення виготовлення готівки за кордоном.
-
- **Ризик:** відмова від виконання вимог НБУ щодо присутності на деокупованих територіях підрозділів банків. >50% закритих під час окупації відділень банків на деокупованих територіях не відкрились; продовження обстрілів деокупованих територій; закриття банками своїх підрозділів у населених пунктах, куди перемістилося населення з тимчасово окупованих територій.
 - **Альтернативний план:** стимулювання учасників ринку.

цільове значення досягнуто

V. Ефективний центральний банк (1)

В умовах війни особливої ваги набули такі напрями діяльності, як забезпечення безперебійної роботи НБУ, підтримання критичної інфраструктури та кібербезпека НБУ. Згуртованість команди, якісне експертне середовище, цифрова трансформація, оптимізація

та автоматизація внутрішніх процесів також є запорукою організаційної стійкості та ефективності. Розвиток міжнародної співпраці, відносин зі стейкхолдерами, проведення своєчасних та доступних комунікацій є надважливими на рівні країни.

Стратегічні ініціативи

5.1. Голос НБУ

Заходи для реалізації цілі

■ 5.1.1. Посилення інтенсивності зовнішніх комунікацій.

■ 5.1.2. Трансформація стилістики спілкування з аудиторією, зважаючи на включення до пріоритетних цільових аудиторій широкої громадськості, та чіткіше розподілення повідомлень за комунікаційними каналами.

■ 5.1.3. Оновлення концепції розвитку бренду.

V. Ефективний центральний банк (2)

Стратегічні ініціативи

5.2. Розвиток інституційних відносин зі стейкхолдерами

Заходи для реалізації цілі

- 5.2.1. Удосконалення механізмів ідентифікації, верифікації та репутаційного моніторингу стейкхолдерів.

- 5.2.2. Проєктування підходів щодо проведення цільових кампаній, спрямованих на стейкхолдерів.

- 5.2.3. Оцінка рівня ефективності взаємодії із ключовими групами стейкхолдерів.

- 5.2.4. Реалізація спільних з Урядом України ініціатив, спрямованих на додержання стійких темпів економічного зростання.



- 5.2.5. Проактивна взаємодія зі стейкхолдерами в межах реалізації Стратегії НБУ та програм повоєнного відновлення України.



V. Ефективний центральний банк (3)



Стратегічні ініціативи

5.3. Міжнародна співпраця та обмін досвідом

Заходи для реалізації цілі

-   **5.3.1.** Залучення фінансування для посилення спроможності України до спротиву та відновлення шляхом реалізації програм та проєктів з міжнародними організаціями.

-   **5.3.2.** Просування НБУ як активного учасника світової фінансової спільноти шляхом поширення досвіду та спеціалізованих знань НБУ, збагачених українським досвідом.

-   **5.3.3.** Набуття НБУ статусу реципієнта в регіональній програмі технічної допомоги від центральних банків країн ЄС.

V. Ефективний центральний банк (4)

Стратегічні ініціативи

5.4. Ефективна та безперервна операційна діяльність

Заходи для реалізації цілі

- 5.4.1.** Удосконалення підходів до управління процесами НБУ шляхом оптимізації та автоматизації процесів.

- 5.4.2.** Імплементация методик та вимог ЄЦБ щодо бухгалтерського обліку та складання звітності в НБУ.

- 5.4.3.** Удосконалення процесу управління витратами та власним капіталом.

- 5.4.4.** Забезпечення безперервності здійснення розрахунків та розширення бази послуг у межах ЄДБО для задоволення потреб клієнтів НБУ.

- 5.4.5.** Розроблення та поетапне впровадження Політики ESG для НБУ.

- 5.4.6.** Розвиток системи управління ризиками та неперервності діяльності НБУ.

- 5.4.7.** Організація виконання НБУ завдань оператора критичної інфраструктури.

- 5.4.8.** Впорядкування управління змінами в НБУ.

- 5.4.9.** Розвиток систем, що забезпечують фізичну безпеку об'єктів НБУ.

- 5.4.10.** Побудова та розвиток Галузевого державного архіву НБУ.

- 5.4.11.** Зручний офіс.

Фокус 1. Спротив

Фокус 2. Відновлення та розвиток


V. Ефективний центральний банк (5)


Стратегічні ініціативи


5.5. Цифрова трансформація НБУ


Заходи для реалізації цілі


-  **5.5.1.** Розвиток обчислювальних потужностей НБУ.

-  **5.5.2.** Розширення потужностей корпоративної "хмари".

-  **5.5.3.** Управління даними.

-  **5.5.4.** Забезпечення кіберстійкості НБУ.

-  **5.5.5.** Впровадження штучного інтелекту в процеси НБУ.

-  **5.5.6.** Розвиток інноваційного потенціалу НБУ.

V. Ефективний центральний банк (6)

5.6. Людський капітал – основний актив НБУ

■ 5.6.1. Удосконалення інструментів матеріальної та нематеріальної мотивації.

■ 5.6.2. Підвищення залученості кваліфікованих кандидатів для своєчасного та якісного укомплектування штату підрозділів НБУ.

■ 5.6.3. Актуалізація наявної системи навчання та програм розвитку персоналу.

■ 5.6.4. Впровадження заходів удосконалення корпоративної культури.

■ 5.6.5. Реінтеграція та адаптація ветеранів війни в НБУ.

V. Ефективний центральний банк (7)

Індикатори досягнення цілі V для Фокусу спротиву

Індикатор виконання стратегічної цілі	Значення на кінець Фокусу спротиву
Визнання професіоналізму команди НБУ	<input type="checkbox"/>
Затвердження Стратегії цифрової трансформації	<input type="checkbox"/>
Підвищення мобільності робочих місць працівників	>75% <input checked="" type="checkbox"/>
Виконання функцій НБУ за будь-яких умов	<input type="checkbox"/>
Задоволеність мотиваційним пакетом	>70%
Рівень зрілості процесного управління*	4
Реалізація пілотного проекту упровадження ШІ в НБУ	<input type="checkbox"/>

* За моделлю оцінки BPMМ.

цільове значення досягнуто

Ризики та альтернативні плани

Ризики:

- затримання реалізації заходів через тривалість та складність законотворчого процесу;
- погіршення результативності взаємодії із стейкхолдерами з причин, що не залежать від НБУ;
- відсутність узгодженої позиції всіх підрозділів щодо підходів до взаємодії зі стейкхолдерами;
- припинення програмної співпраці з міжнародними організаціями з причин, що не залежать від НБУ;
- внутрішній спротив;
- недостатній рівень компетенції персоналу;
- неконкурентні умови праці;
- недостатність ресурсів;
- порушення ланцюжків закупівлі та постачання (відсутність необхідних товарів або продавців на ринку, не виконання взятих зобов'язань у зв'язку з відсутністю необхідного персоналу для надання послуг/виконання робіт через мобілізацією працівників компаній надавачів послуг/виконавців робіт).

Альтернативні плани:

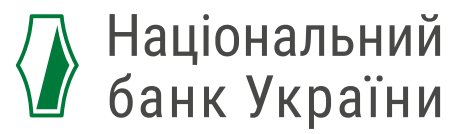
- перегляд термінів реалізації окремих заходів;
- удосконалення внутрішніх підходів щодо реалізації інституційної взаємодії;
- розроблення додаткових ініціатив та заходів з міжнародними організаціями;
- пріоритизація процесів;
- використання наявного ресурсу;
- антикризове управління;
- створення конкурентних умов праці;
- привабливий мотиваційний пакет;
- підтримання діючої інфраструктури.

Основні ризики, що можуть негативно вплинути на реалізацію Стратегії НБУ

Війна зумовлює значну невизначеність, в умовах якої може проявлятися вплив на макроекономічне середовище, стабільність фінансової системи, а отже, й реалізацію Стратегії НБУ. З огляду на воєнно-політичний чинник, а також швидкі технологічні та соціальні зміни у світі НБУ повинен ідентифікувати відповідні ризики та бути готовим до дій в умовах різного роду загроз для реалізації власної Візії та Місії.

До основних ідентифікованих ризиків належать:

- довготривалі військові дії з ескалацією на інші території чи країни;
- втрата довіри міжнародних партнерів до українських інституцій та зниження динаміки військової та економічної допомоги;
- виснаження економіки України: знищення критичної інфраструктури, непрогнозоване зростання дефіциту бюджету, платіжного балансу;
- подальше руйнування енергетичної інфраструктури та, як результат, дефіцит електроенергії, обмеження зв'язку, логістики;
- тривала реінтеграція тимчасово окупованих територій;
- уповільнення структурних реформ у країні;
- посилення російсько-української кібервійни та зростання кіберзагроз;
- урядові ініціативи, що можуть завадити досягненню монетарних цілей НБУ;
- зниження рівня довіри споживачів до НБУ та фінансових установ;
- нестача кваліфікованих кадрів через мобілізацію, міграцію, відтік та інші чинники.



Національний
банк України



ФІНАНСОВА ФОРТЕЦЯ

УКРАЇНИ

www.bank.gov.ua