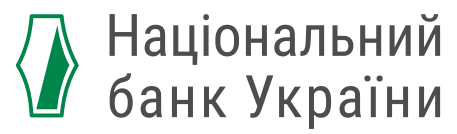




СТРАТЕГІЯ
НАЦІОНАЛЬНОГО БАНКУ
УКРАЇНИ ДО 2025 РОКУ



Національний
банк України

Передмова

Упродовж останніх трьох років Національний банк України (далі – Національний банк) працював над реалізацією середньострокової Стратегії Національного банку, ухваленої в березні 2018 року.

Опублікувавши зазначену вище Стратегію, Національний банк зобов’язався докласти максимум зусиль для досягнення стратегічних цілей, які сприяли б створенню потужного фундаменту для забезпечення економічного зростання в країні: забезпечення низької інфляції, стабільної, прозорої та ефективної банківської системи, відновлення кредитування, ефективного регулювання фінансового сектору, вільного руху капіталу та фінансової інклюзії. Звіт про виконання Стратегії свідчить про те, що більшість основних завдань виконано, а з інших – досягнуто значного прогресу.

Сьогодні регулятор представляє нову Стратегію Національного банку України до 2025 року (далі – Стратегія) – дорожню карту, якою рухатиметься Національний банк у найближчі роки. Прозорість Стратегії – це запорука розуміння діяльності та

встановлення суспільної довіри до Національного банку. Переконані, що така відкритість об’єднає всіх учасників ринку в конструктивній, командній та спільній роботі. Досягнувши цілей Стратегії, Національний банк наблизиться до єдиної для всіх мети – сталого розвитку України.

На сьогодні Національний банк переходить у новий еволюційний етап. У фінансовому секторі та економіці в цілому ми бачимо становлення Національного банку як впливового, інноваційного та корисного суспільству гравця. Поточні глобальні та локальні тенденції лише прискорюють цю трансформацію.

У перспективі 10–15 років Національний банк – лідер, драйвер та архітектор розвитку фінансового сектору.

Мета Національного банку – створення умов для того, щоб усі користувачі фінансових послуг отримували якісні, доступні, безпечні фінансові послуги, користувалися надійною фінансовою системою, забезпечували сталий економічний розвиток України та зростання добробуту.

Лідер та архітектор розвитку фінансового сектору – це професійний та незалежний експерт, проактивний партнер для інших державних інституцій, сучасний і прозорий регулятор, лідер інноваційного розвитку фінансового сектору, незалежний гарант макростабільності та надійний захисник прав споживачів.

Ураховуючи потреби клієнтів, Національний банк і надалі створюватиме для них відповідну цінність шляхом надання сучасних продуктів та сервісів. Створення та надання фінансовій екосистемі збалансованого набору продуктів, що враховує потреби всіх груп клієнтів, і стане запорукою реалізації Місії та Візії Національного банку.

#МиРазом будуємо сучасний, інноваційний, відкритий та незалежний центральний банк!

**Правління
Національного банку України**

Зовнішній контекст формування стратегічних цілей

Аналізуючи зовнішнє середовище, Національний банк зосередив свою увагу на політичних, економічних, соціальних та технологічних трендах, які стануть вирішальними факторами впливу на розвиток економіки та фінансової системи України в найближчі роки.

Звичайно, основним викликом стане долання не тільки наслідків пандемії, а й спричиненої нею світової економічної кризи. Під час розроблення Стратегії, зокрема, визначено та враховано такі фактори:

Політичний контекст:

- Україна й надалі рухатиметься в напрямі європейської інтеграції, наближення українського законодавства до права ЄС
- Україна продовжує структурні реформи та розвиток інституцій
- Найбільшою перешкодою для активнішої інтеграції в європейську спільноту та залучення масштабних інвестицій є відсутність належної судової реформи, яка залишається очікуваною та нагальною потребою суспільства
- Зберігаються ризики ескалації військової агресії Росії на сході країни, що є суттєвою перешкодою для внутрішніх та зовнішніх інвестицій

Економічний контекст:

- У зовнішній економічній політиці Україна поглиблює взаємовідносини з ЄС з метою набуття членства в ЄС, також особлива увага приділяється співпраці з МВФ
- Розвивається напрям "зелене фінансування", збільшуються інвестиції у захист навколишнього середовища, раціональне використання природних ресурсів
- Підвищується прозорість фінансових операцій та рівня соціальної відповідальності
- Популяризація та поширення криптоактивів спонукають держави до розроблення оптимального правового регулювання
- Продовжуватиметься трудова міграція та старіння населення

Соціальний контекст:

- Епідемічна ситуація в Україні та викликана цим соціальна напруга через карантинні обмеження визначатиме рівень довіри до державних та фінансових інституцій
- Діджиталізація та подальший розвиток технологій сприятиме популяризації фінансових послуг, зокрема, зростанню фінансової інклюзії, споживанню фінансових послуг онлайн та збільшенню попиту на безготівкові операції
- Конкуренція за персонал з боку ІТ-сектору ускладнює залучення фахівців до банківського сектору

Технологічний контекст:

- Розвиток діджиталізації та технологій штучного інтелекту сприятиме збільшенню попиту на автоматизацію, роботизацію, на готові, швидкі технології та рішення, спрямовані на забезпечення безпеки
- Фінансові послуги персоніфікуються: банки та страхові компанії конкурують за клієнта зручністю мобільних додатків, використовуючи дані про клієнта та його споживчу поведінку, персоналізують свої послуги для підтримки лояльності клієнтів
- Центральні банки окремо зосереджують увагу на регулюванні технологічних компаній, які надають фінансові послуги

Внутрішній контекст формування стратегічних цілей

Сучасні виклики зовнішнього середовища потребують своєчасних та ефективних методів реагування на них, відповідних внутрішніх змін, спрямованих на розвиток інструментів управління, стратегічного бачення, підвищення операційної ефективності, оптимізацію процесів, посилення залученості співробітників, удосконалення комунікації, підвищення професійних та особистісних навичок.

Національний банк продовжує трансформувати внутрішню структуру та вже здійснив багато якісних змін у кожному з цих напрямів.

Для ефективної внутрішньої трансформації у відповідь на зовнішні виклики та потреби клієнтів слід розуміти сильні та слабкі сторони Національного банку як організації:

Сильні сторони:

- Інституційна зрілість
- Фінансова, інституційна та операційна незалежність Національного банку, яка забезпечена законодавством України
- Трансформована сучасна інституція з сильними базовими умовами для розвитку
- Експертиза, аналітика, високий професійний рівень робітників
- Можливість ініціювати та втілювати складні проекти
- Цінності Національного банку, принципова команда лідерів
- Гарна репутація Національного банку як роботодавця
- Кадрова політика здійснюється відповідно до вимог ринку: відкритість конкурсів, ринкові умови праці
- Проектне управління
- Колегіальна система прийняття рішень, система комітетів
- Ефективна система зовнішніх комунікацій
- Наявність стратегічного бачення, розуміння орієнтирів і напрямів розвитку фінансової екосистеми
- Розуміння потреб та цінностей клієнтських груп

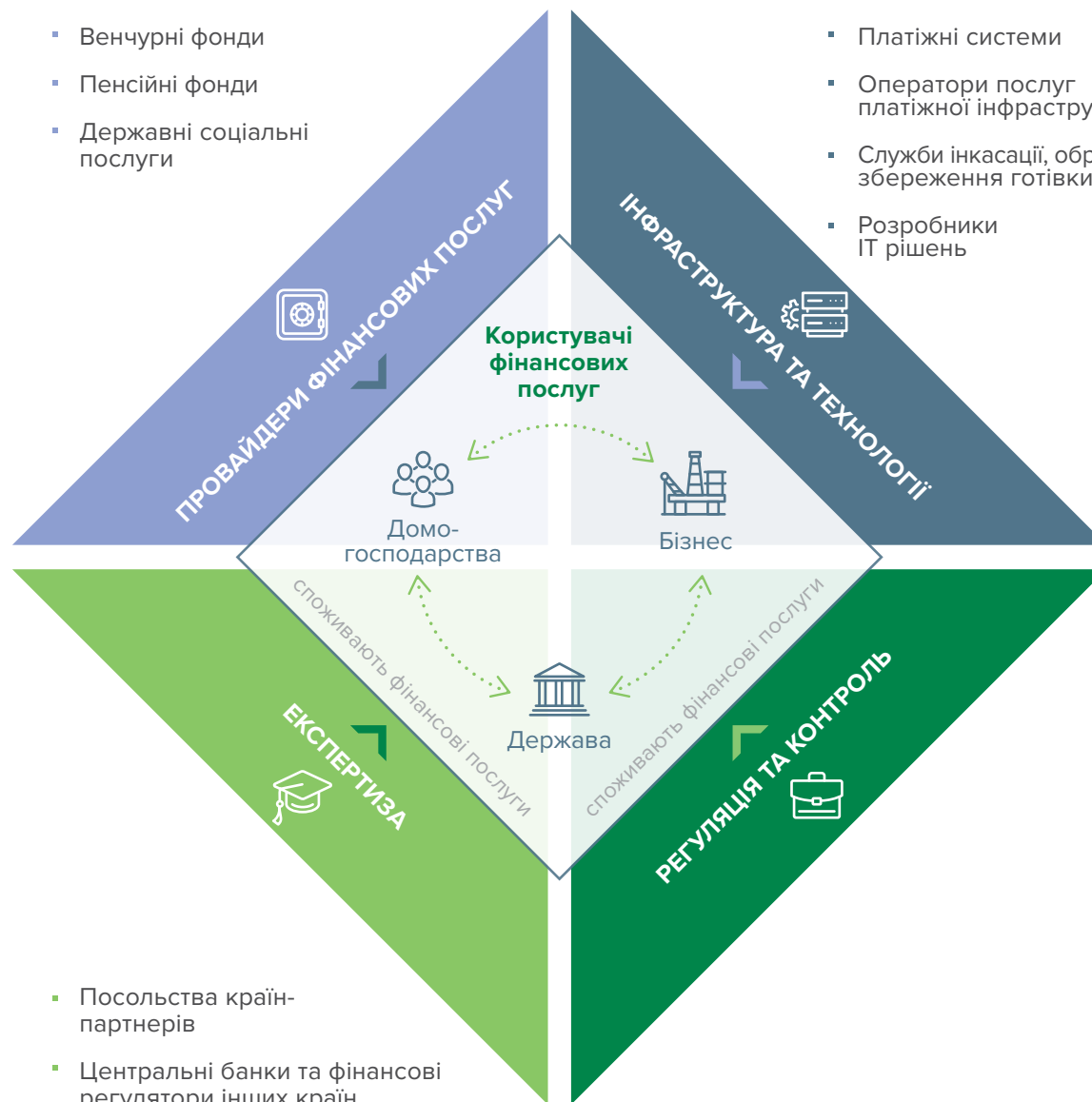
Слабкі сторони:

- Складність із залученням висококваліфікованого персоналу
- Складність і забюрократизованість процесів
- Недостатня внутрішня інноваційність та технологічність
- Різна швидкість розвитку підрозділів
- Часткова несинхронізованість дій підрозділів
- Потреба організації у цифровій трансформації
- Значні політичні ризики
- Різні темпи реалізації вже прийнятих важливих та складних інституційних рішень

Ключові гравці фінансової екосистеми

- Банки
- Страхові компанії
- Фінансові компанії
- Лізингові компанії
- Кредитні спілки
- Ломбарди
- Факторингові компанії
- Інші небанківські фінансові установи
- Інвестиційні компанії
- Освітні заклади
- Дослідницькі та аналітичні центри
- ЗМІ
- Експерти ринку
- Консалтингові компанії
- Бізнес-асоціації
- Галузеві об'єднання
- Рейтингові агентства
- Міжнародні фінансові організації

- Венчурні фонди
- Пенсійні фонди
- Державні соціальні послуги



- Платіжні системи
- Оператори послуг платіжної інфраструктури
- Служби інкасації, оброблення, збереження готівки
- Розробники IT рішень

- Мерчанти
- Телекомунікаційні оператори
- Оператори поштового зв'язку
- Центральні депозитарії
- Центральні контрагенти
- Фондові біржі
- Учасники клірингу
- Депозитарні установи
- Ринок віртуальних активів
- DLT провайдери
- Фінтех

- Президент
- Верховна Рада
- Національний банк
- Мінекономрозвитку
- Мінфін
- Мінцифри
- НКЦПФР
- ФГВФО
- ДПС
- Антимонопольний комітет

Фінансова екосистема та клієнти Національного банку

Фінансова екосистема – це сукупність учасників фінансового ринку та інших сторін, які взаємодіють між собою на умовах співробітництва та конкуренції з метою створення та надання фінансових продуктів і послуг.

Це відкрита система, учасники якої мають багатовимірні зв'язки, спрямовані на розвиток фінансової інфраструктури, правил взаємодії, надання різноманітних фінансових послуг, розвиток нових фінансових інструментів та інновацій, створення нових знань, сприяння професійному розвитку учасників.

Така взаємодія ґрунтується на принципах синергії, взаємовигідної роботи всіх учасників, урахування інтересів усіх сторін, що призводить до максимального задоволення потреб кінцевих споживачів фінансової екосистеми.

Учасники фінансової екосистеми можуть виступати у різних ролях відповідно до власних потреб. Наприклад, комерційний банк одночасно може бути як інвестором, надавачем та споживачем фінансових

і технологічних послуг, так і надавачем експертизи.

Національний банк є одним з учасників фінансової екосистеми та має ефективно взаємодіяти з усіма групами її учасників, ураховуючи їхні потреби та інтереси. Створювані Національним банком цінності задовольняють певні потреби кожної клієнтської групи й можуть примножуватися під час взаємодії з іншими учасниками фінансової екосистеми.

Національний банк під час реалізації Місії працює над забезпеченням максимальної цінності для клієнтів. З цією метою актуалізувано клієнтські групи Національного банку, проаналізовано їх теперішні та майбутні потреби, об'єднано відповідно до ідентичності потреб та ролей в екосистемі.

Клієнти Національного банку належать до восьми клієнтських груп, кожна з якої має свої потреби, зумовлені природою діяльності, сферою інтересів, роллю групи у фінансовій екосистемі та поточними змінами, що відбуваються

під впливом глобальних та локальних трендів:

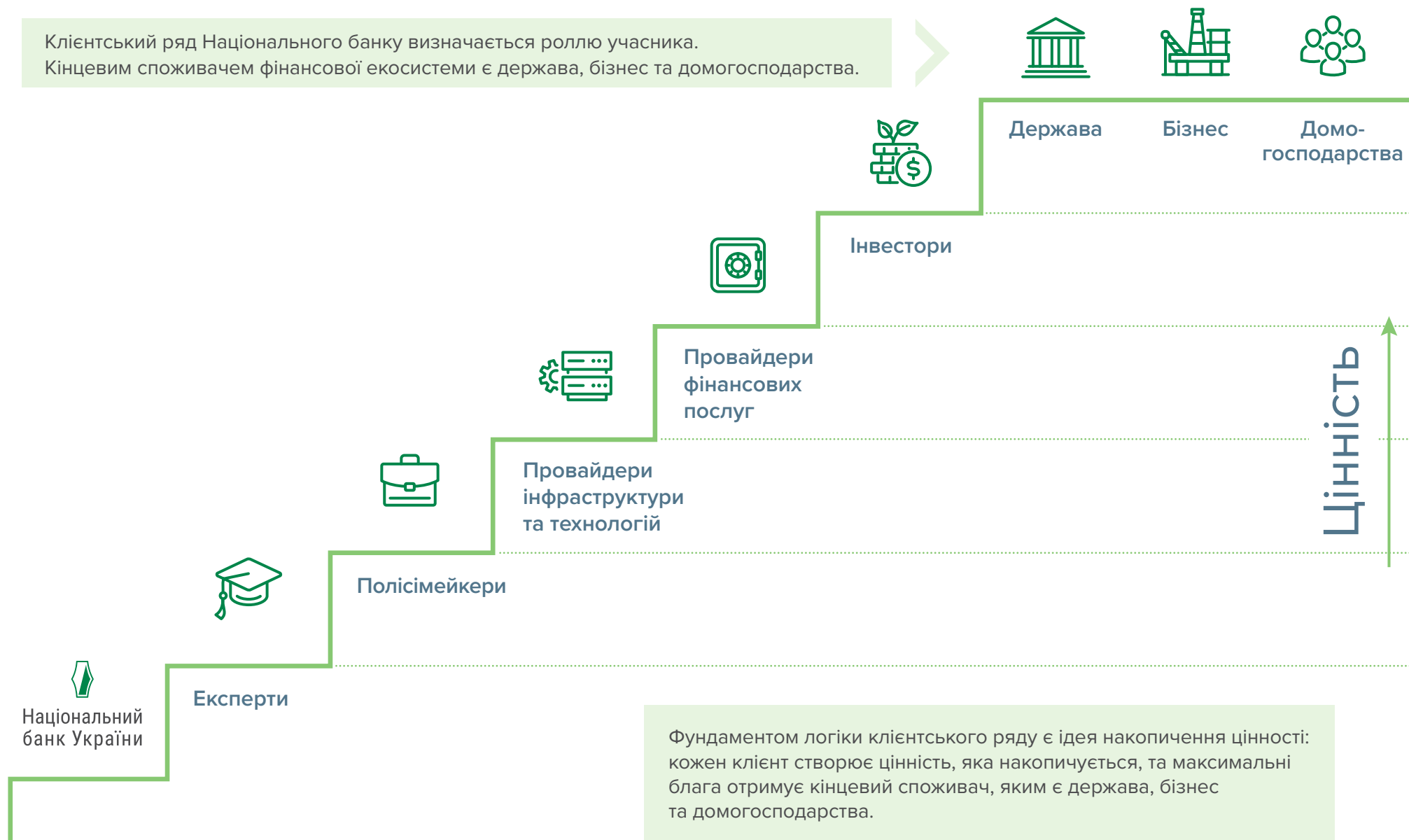
- Експерти
- Суб'єкти економічної та фінансової державної політики (полісімейкери)
- Провайдери інфраструктури та технологій
- Провайдери фінансових послуг
- Інвестори
- Суб'єкти економічної діяльності (бізнес)
- Держава як постачальник послуг
- Домогосподарства

У межах своєї ролі в екосистемі кожен клієнт виконує деякі функції, пропонуючи іншим певну цінність, яку він створює самостійно або разом із Національним банком.

Розуміючи потреби клієнтів, Національний банк створює для них відповідну цінність шляхом надання актуальних сучасних продуктів та сервісів, що відповідають їх очікуванням та запитам.

Створення та надання екосистемі збалансованого набору продуктів, що враховує збалансовані потреби всіх груп клієнтів, і є запорукою реалізації Місії та досягнення Візії Національного банку.

Клієнтський ряд Національного банку визначається роллю учасника.
Кінцевим споживачем фінансової екосистеми є держава, бізнес та домогосподарства.



Фундаментом логіки клієнтського ряду є ідея накопичення цінності: кожен клієнт створює цінність, яка накопичується, та максимальні блага отримує кінцевий споживач, яким є держава, бізнес та домогосподарства.

Про клієнтів



Експерти



Суб'єкти економічної та фінансової державної політики (полісімейкери)

Хто належить	Міжнародні фінансові організації, дипломатичний корпус, центральні банки, фінансові регулятори та органи нагляду за фінансовими установами інших країн, професійні об'єднання фінансового сектору, науковці та дослідники, освітні заклади, рейтингові агентства, журналісти експертних ЗМІ, медіа, лідери суспільної думки, галузеві об'єднання, бізнес-асоціації, консалтингові компанії	Представники органів законодавчої, виконавчої та судової влади, які створюють дієве правове поле для всіх учасників фінансового ринку
Потреби/ очікування клієнтської групи від Національного банку	<ul style="list-style-type: none"> Збільшення доступу до відкритих актуальних даних, обґрунтованих високоякісних прогнозів, зрозумілих експертних висновків Потреба в гранулярній та ідентифікованій інформації, у нових технологічних рішеннях, інструментах та підходах для прогнозування Залучення експертів до обговорення проєктів рішень до їх затвердження Прозорість, професійність, послідовність та зрозумілість дій регулятора Експертний обмін з міжнародними партнерами 	<ul style="list-style-type: none"> Синхронізація дій: конструктивна та активна взаємодія регуляторів, посилення спільної роботи та пошуку рішень Якісний, безпечний обмін інформацією Послідовні рішення щодо грошово-кредитної та макропруденційної політики Національного банку Аналітична підтримка і рекомендації (від експертів) Ініціативи з розвитку бізнесу і пропозиції щодо зміни регулювання та законодавства України Підвищення фінансової обізнаності населення Доступність фінансових послуг
Яку цінність створює Національний банк для цієї групи	<ul style="list-style-type: none"> Макрофінансова стабільність Доступ до якісної інформації, аналітики, експертизи Урахування думок експертів База для досліджень, навчання та обміну досвідом 	<ul style="list-style-type: none"> Макрофінансова стабільність Прогнозованість монетарної політики Гармонізація крос-інституційних рішень Об'єднуюча платформа, координація взаємодії, лідер змін Підвищення фінансової інклюзії через забезпечення доступності якісних (надійних, безпечних) фінансових послуг Надання експертизи: економічної, фінансової, ринкової, методологічної
Продукти Національного банку	<ul style="list-style-type: none"> Монетарна політика Ринкові операції Стійка до шоків фінансова система Надійні та стійкі фінансові установи Обмін інформацією та обізнаність Спільні стратегії та програми розвитку 	<ul style="list-style-type: none"> Монетарна політика Ринкові операції Стійка до шоків фінансова система Надійні та стійкі фінансові установи Грошова та платіжна інфраструктура Гроші Спільні стратегії та програми розвитку Екосистемні та інфраструктурні сервіси Обмін інформацією та обізнаність



Провайдери інфраструктури та технологій

Хто належить

Платіжні системи, оператори послуг платіжної інфраструктури, служби інкасації/оброблення/збереження готівки, розробники ІТ-рішень, мерчанти, телекомунікаційні оператори, оператори поштового зв'язку, центральні депозитарії, розрахунковий центр, фондові біржі, учасники клірингу, депозитарні установи, представники ринку віртуальних активів, фінтех-компанії, провайдери технологій розподіленого реєстру (DLT)

Потреби/
очікування
клієнтської
групи від
Національного
банку

- Підтримка інновацій на державному рівні
- Простота регулювання (у межах законодавства України та регуляторної бази)
- Швидка реакція регулятора
- Технологічність операцій від Національного банку
- Точна аналітика (щодо інновацій)
- Інновації: технологічні, продуктові (цифрові гроші центробанку), регуляторні
- Впровадження міжнародних стандартів та актів права ЄС
- Нові ефективніші форми комунікацій
- Конструктивні платформи для співпраці з іншими гравцями
- Підвищення цифрової грамотності споживачів

Яку цінність
створює
Національний
банк для цієї
групи

- Макрофінансова стабільність
- Чіткі та прозорі правила, стандартизація, дерегуляція
- Професійний розвиток та доступ до якісної інформації
- Забезпечення створення попиту на інновації

Продукти
Національного
банку

- Монетарна політика
- Ринкові операції
- Стійка до шоків фінансова система
- Надійні та стійкі фінансові установи
- Грошова та платіжна інфраструктура
- Спільні стратегії та програми розвитку
- Екосистемні та інфраструктурні сервіси
- Обмін інформацією та обізнаність



Провайдери фінансових послуг

Банківські та небанківські фінансові установи, які забезпечують доступ до фінансових послуг

- Передбачуваність макроекономічної ситуації
- Якісне, прозоре та зрозуміле регуляторне поле
- Рівний підхід до всіх учасників ринку
- Повноцінний захист прав кредиторів
- Підтримка ліквідності в кризовій ситуації
- Надання інформації для прийняття рішень
- Прозора партнерська комунікація
- Якісні безпекові технології для цифрових рішень
- Адекватне та виважене реагування в разі погіршення економічної ситуації
- Повна валютна лібералізація

- Макрофінансова стабільність
- Чіткі та прозорі правила, стандартизація, дерегуляція
- Професійний розвиток та доступ до якісної інформації
- Регулювання інноваційних технологічних рішень та фінансових сервісів

- Монетарна політика
- Ринкові операції
- Стійка до шоків фінансова система
- Надійні та стійкі фінансові установи
- Грошова та платіжна інфраструктура
- Гроші
- Екосистемні та інфраструктурні сервіси
- Обмін інформацією та обізнаність



Інвестори



Суб'єкти економічної діяльності (бізнес)

Хто належить	Міжнародні та національні інвестори у фінансовий сектор та в економіку країни	Представники великого, середнього, малого бізнесу, мікропідприємства та фізичні особи-підприємці
Потреби/ очікування клієнтської групи від Національного банку	<ul style="list-style-type: none">▪ Надійність фінансової системи▪ Послідовність, передбачуваність та стабільність курсу/політики регулятора▪ Продовження структурних реформ, розмежування політики та бізнес-інтересів▪ Незалежність регулятора▪ Прозорість рішень та даних▪ Роз'яснення інвесторам ситуації та власних кроків▪ Розвиток інструментів та напрямів для інвестування у гривні▪ Розвиток ринку хеджування валютного курсу▪ Виконання функцій арбітражу фінансових відносин▪ Вільний рух капіталу▪ Повна валютна лібералізація▪ Надання законодавчих гарантій, фінансових заохочень для нових прямих інвесторів	<ul style="list-style-type: none">▪ Передбачуваність макроекономічної ситуації▪ Послідовність та стабільність курсу/політики регулятора▪ Доступна макроекономічна інформація▪ Різноманітність альтернативних фінансових послуг, нові зручні цифрові продукти▪ Програми підтримки розвитку бізнесу, поживлення кредитування▪ Партнерство▪ Фінансова інклюзія▪ Доступ до світових фінансових ринків▪ Ефективний розвиток ринків капіталу
Яку цінність створює Національний банк для цієї групи	<ul style="list-style-type: none">▪ Макрофінансова стабільність▪ Забезпечення вільного руху капіталу▪ Доступ до якісної макроекономічної інформації, аналітики, експертизи▪ Забезпечення надійного, прозорого та сучасного фінансового сектору▪ Синхронізована, скоординована регуляторна політика з іншими регуляторами▪ Захист прав споживачів фінансових послуг	<ul style="list-style-type: none">▪ Макрофінансова стабільність▪ Забезпечення надійного, прозорого та сучасного фінансового сектору▪ Забезпечення доступу до якісної інформації, у тому числі про стратегічні плани розвитку фінансового сектору
Продукти Національного банку	<ul style="list-style-type: none">▪ Монетарна політика▪ Ринкові операції▪ Стійка до шоків фінансова система▪ Надійні та стійкі фінансові установи▪ Грошова та платіжна інфраструктура	<ul style="list-style-type: none">▪ Гроші▪ Спільні стратегії та програми розвитку▪ Екосистемні та інфраструктурні сервіси▪ Обмін інформацією та обізнаність▪ Відносини та комунікації зі стейкхолдерами



Держава як постачальник послуг



Домогосподарства

Хто належить

Державні установи, що здійснюють соціальне забезпечення, управління освітою, охороною здоров'я, надають різноманітні державні сервіси тощо

Громадяни України, домогосподарства

Потреби/
очікування
клієнтської
групи від
Національного
банку

- Сприяння економічному розвитку України
- Підтримка економічної політики Уряду України
- Гарантована макроекономічна, фінансова та цінова стабільність
- Сприяння збільшенню зайнятості у фінансовому секторі
- Сприяння інноваційному розвитку
- Протистояння кіберзагрозам
- Швидкий доступ до фінансових послуг, безпека трансакцій та персональних даних
- Дистанційні канали надання послуг
- Здешевлення фінансових послуг

- Забезпечення стабільності фінансової системи, низької інфляції
- Прозора та доступна економічна інформація, причини змін економічних показників, прогнози від експертів Національного банку
- Якісний нагляд за учасниками фінансового сектору
- Доступна розвинута платіжна інфраструктура
- Безпека трансакцій і персональних даних, зростання рівня захисту від шахрайства
- Проникнення фінансових послуг у регіони, села
- Спрощення доступу до кредитів, здешевлення фінансових послуг
- Посилення захисту прав споживачів
- Підвищення рівня фінансової грамотності
- Спрощення та збільшення комунікацій для цільової групи населення

Яку цінність
створює
Національний
банк для цієї
групи

- Макрофінансова стабільність
- Забезпечення надійного, прозорого та сучасного фінансового сектору
- Забезпечення доступу до якісної інформації, у тому числі про стратегічні плани розвитку фінансового сектору
- Підвищення рівня фінансової грамотності населення

- Макрофінансова стабільність
- Забезпечення збереження купівельної спроможності національної валюти
- Підвищення фінансової інклюзії через забезпечення доступності якісних (надійних, безпечних) фінансових послуг
- Підвищення рівня фінансової грамотності населення
- Проста, доступна, регулярна, двостороння комунікація з регулятором
- Захист прав споживачів фінансових послуг

Продукти
Національного
банку

- Монетарна політика
- Ринкові операції
- Стійка до шоків фінансова система
- Надійні та стійкі фінансові установи
- Грошова та платіжна інфраструктура

- Гроші
- Спільні стратегії та програми розвитку
- Екосистемні та інфраструктурні сервіси
- Обмін інформацією та обізнаність
- Відносини та комунікації зі стейкхолдерами

ВІЗІЯ



Національний банк – це сучасний, інноваційний, відкритий і незалежний центральний банк, 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 з метою сприяння сталому економічному розвитку України.

ЦІННОСТІ



Патріотизм

Ми діємо в інтересах громадян та держави



Прозорість

Ми відкриті, послідовні та логічні в прийнятті рішень



Порядність

Ми чесні та відповідальні, завжди дотримуємося стандартів ділової етики



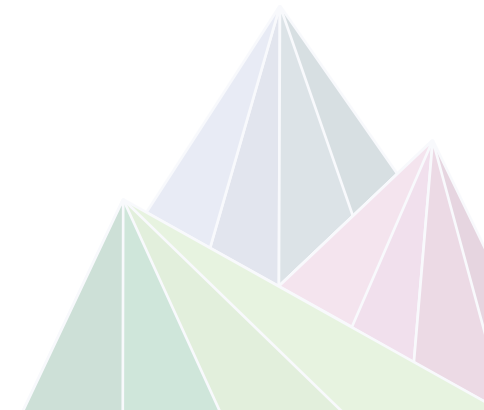
Професійність

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



Партнерство

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



Стратегія Національного банку

Належне виконання Національним банком своїх функцій, а саме забезпечення цінової та сприяння фінансовій стабільності, є важливою передумовою розвитку фінансової екосистеми та зростання економіки України. Забезпечення цінової стабільності є викликом для Національного банку, бо на інфляцію суттєво впливають чинники, на які монетарна політика має обмежений вплив: значна відкритість економіки, монополізація окремих ринків, значна доларизація, державне регулювання цін, політичні події тощо. Ураховуючи зазначене вище, необхідна постійна координація дій Національного банку з іншими державними органами.

Швидкі радикальні, технологічні та соціальні зміни призводять не тільки до частих різких змін економічного середовища, а й до втрати інвестиційної привабливості бізнес-моделями, зокрема і у фінансовому секторі, та необхідності створення нових. У таких умовах забезпечення фінансової стабільності неабиякий виклик.

Національний банк прагне, щоб регулювання фінансового сектору стимулювало розвиток

економіки, враховувало виклики середовища та потреби всіх учасників екосистеми. Кожен пункт Стратегії Національного банку відповідає цим прагненням.

Стратегія Національного банку також відповідає принципам та напрямам розвитку фінансового сектору відповідно до "Стратегії розвитку фінансового сектору України до

2025 року", у якій консолідовано бачення розвитку всіх учасників фінансового сектору та державних органів, дотичних до нього.

Стратегія Національного банку визначає низку керованих пріоритетів діяльності. Їх дотримання необхідне для створення ефективної та стабільної фінансової екосистеми.

Основні ризики, які можуть негативно вплинути на реалізацію Стратегії Національного банку:

- поглиблення економічної кризи, викликаної COVID 19, та зростання політичної нестабільності,
- погіршення співпраці з міжнародними партнерами та невиконання Угоди про асоціацію між Україною та ЄС,
- згортання структурних реформ у країні, у тому числі втрата незалежності Національного банку,
- зниження рівня конструктивної та активної взаємодії з Урядом України, Верховною Радою України та іншими державними органами та інституціями,
- збільшення кібератак у фінансовому секторі,
- посилення соціальної напруги, що може спричинити зниження рівня довіри до фінансових установ,
- зростання частки тіньової економіки і, як наслідок, підвищення попиту на готівку та зниження користування фінансовими послугами споживачами,
- недостатність ресурсів (людських, фінансових тощо) для реалізації запланованих змін,
- призупинення внутрішнього розвитку в організації, суттєві кадрові зміни та зниження привабливості Національного банку як роботодавця.



Стратегічні напрями розвитку та цілі Національного банку до 2025 року



Сприяння відновленню та розвитку економіки

- 01 Підтримання макростабільності
- 02 Відновлення кредитування економіки
- 03 Розвиток ринку фінансових послуг
- 04 Розвиток інфраструктури ринків капіталу



Цифрові фінанси як драйвер для цифровізації економіки

- 05 Розвиток безготівкової економіки
- 06 Підвищення рівня фінансової інклюзії
- 07 Розвиток інновацій фінансового сектору
- 08 Кіберзахист фінансового сектору



Інституційний розвиток та операційна досконалість Національного банку

- 09 Підвищення операційної ефективності роботи
- 10 Партнерство та комунікація зі стейкхолдерами
- 11 Цифрова трансформація
- 12 Найкращий роботодавець

Стратегічні напрями розвитку та цілі Національного банку

Стратегія Національного банку має три основних напрями та є дорожньою картою їх виконання. Стратегія поєднує стратегічні цілі на рівні організації та посилює співпрацю між усіма підрозділами. Стратегічні напрями визначаються 12 стратегічними цілями та стосуються розвитку ролі Національного банку в економіці України та його впливу на фінансову екосистему, а також трансформації внутрішнього середовища інституції.

Як відповідь на світову економічну кризу та локальні економічні проблеми України перший стратегічний напрям – **Сприяння відновленню та розвитку економіки** – покликаний допомогти подолати наслідки коронакризи, яка спричинила найглибшу світову економічну рецесію за століття, загрожуючи здоров'ю та добробуту населення, порушуючи економічну діяльність. Чіткі відповіді у макроекономічній, монетарній та фінансовій політиці дадуть змогу підтримати учасників екосистеми, зберегти темпи розвитку фінансових сервісів та мінімізувати економічні збитки.

Цифровізація швидко змінює та переформатовує економіку та суспільство і це стимулює підприємницькі інновації,

продуктивність та економічне зростання. Національний банк не залишається осторонь цифрових трансформаційних процесів у фінансовому секторі. Як відповідь на виклики, пов'язані із діджиталізацією життя, економіки та фінансів, другий стратегічний напрям – **Цифрові фінанси як драйвер для цифровізації економіки** – має на меті стимулювати продуктивність, зайнятість та конкурентоспроможність галузей економіки в подальшому, створити фундамент для української "Industry 4.0".

У контексті бурхливого розвитку фінансової екосистеми, розширення мандату

Національного банку нам необхідно й надалі розбудовувати інституційну спроможність та незалежність організації, примножити здобутки, проактивно діяти серед полісімейкерів та гравців ринку, утримувати власні таланти та залучати до команди найталановитіших кадрів з ринку. Для цього потрібно продовжувати внутрішню трансформацію Національного банку, тому третій стратегічний напрям – **Інституційний розвиток та операційна досконалість Національного банку** – покликаний поліпшити реалізацію Місії та Візії Національного банку через внутрішні зміни.

Про досягнення цілей Стратегії свідчатиме таке:

- Збережено зважену монетарну політику, режим інфляційного таргетування та плаваючого курсоутворення на ринку
- Нагляд за банками та небанківськими фінансовими установами відповідає стандартам ЄС та ефективно працює
- Кредитування відновлено, його рівень підтримує економічне зростання
- Зняті останні обмеження щодо вільного руху капіталу
- Зростає залученість населення до використання фінансових послуг
- Платіжний ринок має законодавство, яке стимулює розвиток інновацій на ринку
- Фінансовий сектор стійкий до кіберзагроз
- Прийнято рішення щодо запровадження електронної гривні
- Національний банк підвищив свою операційну ефективність та розпочав цифрову трансформацію

Дорожня карта реалізації Стратегії та стратегічні індикатори

Напрямок I. Сприяння відновленню та розвитку економіки

Ціль 1. Підтримання макростабільності

Для підтримання макростабільності планується здійснення таких стратегічних ініціатив:

1. Підвищення довіри до монетарної політики
2. Підвищення ефективності монетарних інструментів
3. Поліпшення якості управління ЗВР та врахування вимог МВФ щодо інвестиційного еталону
4. Гармонізація регуляторних вимог із законодавством ЄС та розвиток міжнародного співробітництва
5. Удосконалення управління системними ризиками

Про досягнення цілі свідчитимуть такі індикатори:

Індикатор виконання стратегічної цілі	Значення індикатора на кінець	
	2020 року	2024 року
Зміна індексу споживчих цін, %	5%	5% ± 1 в.п.
Інфляційні очікування фінансових аналітиків на два роки, %	TBD	± 1 в.п. від цілі
Частка NPL у портфелі банків, %	41%	Не більше 10%
Частка загальних активів державних банків у системі, %	55,9%	Не вище 25%
Рівень прийнятних активів у структурі загальних активів страхових компаній, %	78%	Не нижче 80%

Ціль 2. Відновлення кредитування економіки

Для відновлення кредитування планується здійснення таких стратегічних ініціатив:

1. Сприяння розвитку іпотечного кредитування
2. Стимулювання розвитку ринку небанківського кредитування
3. Розвиток Sustainable Finance ("сталого фінансування")
4. Підтримка та розвиток експортерів та пріоритетних галузей економіки

Про досягнення цілі свідчитимуть такі індикатори:

Індикатор виконання стратегічної цілі	Значення індикатора на кінець	
	2020 року	2024 року
Обсяг чистих банківських кредитів суб'єктам господарювання та фізичним особам до ВВП, %	13,9%	22%
Частка валових іпотечних кредитів домашнім господарствам у загальному кредитному портфелі резидентів, %	3,2%	Більше 10%
Кредитний портфель МСП (що не належать до груп юридичних осіб під спільним контролем або груп пов'язаних контрагентів), % до ВВП	2,3%	3%
Рівень проникнення небанківського кредитування, % до ВВП	1,9%	Не менше 3%

Ціль 3. Розвиток ринку фінансових послуг

Щодо стимулювання розвитку ринку фінансових послуг планується здійснення таких стратегічних ініціатив:

1. Удосконалення системи регулювання діяльності надавачів фінансових послуг
2. Підвищення ефективності системи нагляду, у тому числі враховуючи запобігання конфлікту інтересів під час виконання повноважень Національного банку
3. Упровадження повноцінної функції щодо регулювання ринкової поведінки учасників фінансового ринку
4. Підвищення рівня корпоративного управління та внутрішнього контролю в НФУ
5. Підвищення рівня корпоративного управління та внутрішнього контролю в банках України
6. Удосконалення системи гарантування вкладів споживачів фінансових послуг
7. Розбудова ефективної системи оверсайта, у тому числі враховуючи запобігання конфліктам інтересів під час виконання повноважень Національним банком та інших регуляторів

Про досягнення цілі свідчитимуть такі індикатори:

Індикатор виконання стратегічної цілі	Значення індикатора на кінець	
	2020 року	2024 року
Рівень проникнення страхування, % до ВВП	1,5%	Не нижче 2%
Частка страхування життя у загальному обсязі отриманих чистих страхових премій, %	12,2%	Не нижче 20%
Рівень проникнення послуг фінансового лізингу до ВВП, % до ВВП	0,9%	Не менше 2%

Ціль 4. Розвиток інфраструктури ринків капіталу

Щодо розвитку інфраструктури ринків капіталу планується здійснення таких стратегічних ініціатив:

1. Підвищення ефективності роботи центральних елементів інфраструктури
2. Створення умов для залучення широкого кола національних та іноземних інвесторів до використання інструментів ринків капіталу

Про досягнення цілі свідчитимуть такі індикатори:

Індикатор виконання стратегічної цілі	Значення індикатора на кінець	
	2020 року	2024 року
Відповідність стандартам PFMI-IOSCO	Частково зроблено пробне оцінювання	Не менше 75%
Середній щоденний обсяг вторинного ринку ОВДП за рік, млн грн	1 173	1 660
Частка деривативів у загальному обсязі операцій клієнтів банків на валютному ринку України, %	3%	6%
Середній щоденний обсяг операцій РЕПО з ОВДП за рік, млн грн	221	330

Напрямок II. Цифрові фінанси як драйвер для цифровізації економіки

Ціль 5. Розвиток безготівкової економіки

Для розвитку безготівкової економіки планується здійснення таких стратегічних ініціатив:

1. Підвищення якості та узгодженості регулювання та прийняття рішень в частині грошового обігу та платежів
2. Розвиток грошової та платіжної інфраструктури

Про досягнення цілі свідчитимуть такі індикатори:

Індикатор виконання стратегічної цілі	Значення індикатора на кінець	
	2020 року	2024 року
Співвідношення готівки (М0) до ВВП, %	12,3%	Не більше 7,5%
Інфраструктура приймання ЕПЗ, кількість платіжних пристроїв/тисячу осіб	9	15
МСП, які приймають безготівкові платежі, %	38% (2019)	50%
Частка банків-емітентів НПС "ПРОСТІР" до загальної кількості банків, %	25%	Понад 70%
Співвідношення готівки до безготівкових платежів*	TBD	TBD
Участь Національного банку у грошовому обігу*	TBD	TBD

Ціль 6. Підвищення рівня фінансової інклюзії

Для розвитку фінансової інклюзії планується здійснення таких стратегічних ініціатив:

1. Удосконалення та розвиток дистанційної ідентифікації та верифікації для отримання фінансових послуг
2. Підвищення рівня фінансової обізнаності населення
3. Удосконалення механізмів захисту прав споживачів фінансових послуг

Про досягнення цілі свідчитимуть такі індикатори:

Індикатор виконання стратегічної цілі	Значення індикатора на кінець	
	2020 року	2024 року
Індекс рівня фінансової грамотності населення, дослідження OECD	11,6 (2018)	12,5
Кількість відкритих рахунків/дорослого населення, %	63% (2019)	80%
Рівень довіри населення до комерційних банків, %	44%	55%
Рівень довіри населення до НФУ, %	12%	55%
Індекс розкриття інформації	2 (2019)	5

* Методика розрахунку індикаторів та цільові значення визначатимуться в межах виконання завдань Стратегії

Ціль 7. Розвиток інновацій фінансового сектору

Для розвитку інновацій фінансового сектору планується здійснення таких стратегічних ініціатив:

1. Створення платформи інноваційних фінансових рішень (регуляторна "пісочниця")
2. Запровадження цифрових грошей Національного банку (е-гривні)
3. Paperless фінансового сектору 2

Про досягнення цілі свідчитимуть такі індикатори:

Індикатор виконання стратегічної цілі	Значення індикатора на кінець	
	2020 року	2024 року
Поява цифрових грошей Національного банку	Немає	Функціонують
Зниження паперового документообігу в фінансовому секторі*	TBD	TBD
Поява нових фінансових послуг, інструментів	0	+ 5 нових
Кількість фінтех-компаній за даними UAFIC	130	180

* Методика розрахунку індикаторів та цільові значення визначатимуться в межах виконання завдань Стратегії

Ціль 8. Кіберзахист фінансового сектору

Для виведення кіберзахисту фінансового сектору на новий рівень планується здійснення таких стратегічних ініціатив:

1. Гармонізація та впровадження законодавчих і регуляторних вимог щодо кіберзахисту фінансового сектору
2. Розвиток Центру кіберзахисту Національного банку та міжнародного співробітництва щодо кіберзахисту
3. Розвиток контролю за кіберзахистом фінансового сектору
4. Розвиток інфраструктури відкритих ключів та електронних довірчих послуг
5. Забезпечення кіберстійкості Національного банку

Про досягнення цілі свідчитимуть такі індикатори:

Індикатор виконання стратегічної цілі	Значення індикатора на кінець	
	2020 року	2024 року
National Cyber Security Index (% виконаних заходів Національним банком; орієнтир позиції України)	0%; 25	100%; 22
Кількість фінансових установ, підключених до Центру кіберзахисту (CSIRT-NBU)	5	Більше 150
Частка фінансових установ, в яких запроваджено проведення незалежного аудиту інформаційної безпеки та кіберзахисту, %	Менше 1%	20%
Кількість банків, які внаслідок кібератаки призупинили надання послуг більше ніж на 3 доби	0	0
Кількість створених кваліфікованих електронних підписів клієнтами КНЕДП ФС, млрд шт.	1	3

Напрямок III. Інституційний розвиток та операційна досконалість Національного банку

Ціль 9. Підвищення операційної ефективності роботи

Щодо підвищення операційної ефективності роботи Національного банку планується здійснення таких стратегічних ініціатив:

1. Інтеграція та вдосконалення підходів до планування, управління та контролю
2. Підвищення результативності співробітників
3. "Зелена організація"
4. Оптимізація робочого простору, утримання майна Національного банку та посилення спроможності реагувати на кризи
5. Ефективне управління закупівлями
6. Підвищення якості та доступності сервісів Національного банку

Про досягнення цілі свідчитимуть такі індикатори:

Індикатор виконання стратегічної цілі	Значення індикатора на кінець	
	2020 року	2024 року
Управлінська зрілість*	TBD	TBD
Ступінь зрілості процесів	3,7 (2019)	4
Рівень paperless документообігу, %	65%/35%	95%/5%
Середній рівень задоволеності сервісами Національного банку (за опитуванням клієнтів), %	Не проводилось	90%

* Методика розрахунку індикаторів та цільові значення визначатимуться в межах виконання завдань Стратегії

Ціль 10. Партнерство та комунікація зі стейкхолдерами

Для нового рівня партнерства та комунікацій зі стейкхолдерами планується здійснення таких стратегічних ініціатив:

1. Підтримання ефективної системи відносин зі стейкхолдерами Національного банку
2. Створення та реалізація спільних стратегій та програм
3. Розвиток інформаційного хабу для професійних учасників ринку
4. Розширення відносин з міжнародними партнерами
5. Розвиток якісної комунікації

Про досягнення цілі свідчитимуть такі індикатори:

Індикатор виконання стратегічної цілі	Значення індикатора на кінець	
	2020 року	2024 року
Створення Фінансового суду	Немає	Функціонує
Рівень довіри до Національного банку, %	26%	55%
Рівень реалізації Стратегії розвитку фінансового сектору до 2025 року, % виконання дорожньої карти	4%	100%

Ціль 11. Цифрова трансформація

Для успішної цифрової трансформації Національного банку планується здійснення таких стратегічних ініціатив:

1. Розвиток ІТ-інфраструктури
2. Автоматизація функціоналу
3. Інфраструктурна та сервісна готовність до віддаленої роботи
4. Розвиток системи управління даними

Про досягнення цілі свідчитимуть такі індикатори:

Індикатор виконання стратегічної цілі	Значення індикатора на кінець	
	2020 року	2024 року
Надійність та неперервність роботи (критичних) інформаційних систем Національного банку, % часу роботи у штатному режимі	99,9%	99,9%
Перехід до WEB-технологій, % доступних систем за допомогою WEB-клієнта	41%	66%
Мобільність робочих місць та забезпеченість працівників можливістю повноцінної роботи у віддаленому форматі, %	25%	65%
Кількість віртуалізованих робочих місць, од.	220	1000

Ціль 12. Найкращий роботодавець

Для виконання цієї цілі планується здійснення таких стратегічних ініціатив:

1. "Щасливий співробітник" (Employee Value Proposition, Good Work Life balance)
2. Посилення привабливості та впізнаваності бренду роботодавця
3. Заохочення до реалізації інноваційних ідей

Про досягнення цілі свідчитимуть такі індикатори:

Індикатор виконання стратегічної цілі	Значення індикатора на кінець	
	2020 року	2024 року
Рейтинг Національного банку серед роботодавців України, місце в опитуванні за версіями ЕУ/НН/ТОП-3, або визнання HR-бренду Національного банку у зовнішніх рейтингах	Топ 3 (2019)	Топ 3
EIT (Engagement, Involvement, Trust), %	87%, 84%, 82%	90%, 90%, 90%

Основним результатом Стратегії є ефективніше виконання Місії та завдань Національного банку, покладених на нього згідно з мандатом, а також максимальна реалізація Візії

