



Шановні читачі!

Ми представляємо вам п'ятий випуск інформаційного бюлетеня проекту Twinning. Він містить інтерв'ю з чотирма лідерами компонентів і традиційно короткий опис місії та інших заходів проекту. Майте на увазі, що зміст цього видання було розроблено в грудні 2021 року. Перші інтерв'ю були проведені на початку лютого 2022 року. 24 лютого 2022 року почалося неспровоковане та невиправдане вторгнення росії в Україну. Діяльність, передбачену проектом, було заморожено, а сам проект призупинено з 01 квітня до 30 червня 2022 року. З 01 липня проект було відновлено. Наведені нижче інтерв'ю також оновлено.



## ІНТЕРВ'Ю З ГІТАУТЕ ПЕСЕЦКАЙТЕ-КІБІЦКЕНЕ, ЛІДЕРОМ КОМПОНЕНТУ 3(С)

Гітауте Песецкайте-Кібіцкене, начальник відділу збору даних та звітності Департаменту даних та статистики, Банку Литви.

**"Посилення інституційної спроможності шляхом створення інтегрованої системи стратегічного планування, виконання та моніторингу, моделі планування та процесного менеджменту"**

Гітауте Песецкайте Кібіцкене - колишній керівник відділу управління ефективністю Банку Литви, нещодавно призначена керівником відділу збору даних та звітності Департаменту даних та статистики.

Гітауте Песецкайте-Кібіцкене закінчила Вільнюський університет і отримала ступінь магістра менеджменту та ділового адміністрування. Вона приєдналася до Банку Литви у 2014 році як головний експерт з процесного менеджменту, а в 2017 році заснувала відділ управління ефективністю, відповідальний за стратегічне планування та моніторинг, річне операційне планування, бюджетування та контроль, управління процесами та проектами, управління операційними ризиками та управління безперервністю бізнесу. Гітауте Песецкайте-Кібіцкене представляє Банк Литви на рівні організаційного комітету з розвитку

Євросистеми. У 2022 році Гітауте Песецкайте-Кібіцкене призначена головою відділу збору даних та звітності Департаменту даних та статистики, відповідальною за трансформацію та централізацію функцій збору даних для забезпечення високоякісного обслуговування даних для учасників ринку та внутрішніх користувачів.

**Ви очолюєте компонент проекту Twinning, присвячений посиленню інституційної спроможності шляхом створення інтегрованої системи стратегічного планування, виконання та моніторингу, моделі процесного планування та менеджменту. Озираючись на виконані місії та вже досягнуті середньострокові результати, як би Ви описали прогрес, досягнутий на сьогодні, а також завдання, які ще необхідно виконати?**

Нам пощастило працювати з дуже професійними та відданими своїй роботі командами працівників НБУ та експертами з



Португалії, Швеції та Литви. По-перше, ми дотримувалися нашого початкового плану перегляду всіх процесів організаційного управління, і фахівці НБУ в цьому напрямі добре попрацювали. НБУ запровадив дійсно високий рівень стратегічного планування, управління процесами, структури управління проектами. Найбільше мені подобається ставлення до процесного менеджменту всієї організації, розуміння, що стратегічна команда має на це мандат і чітке розуміння того, що потрібно робити. По-друге, у нас були дуже плідні дискусії та сесії з обміну досвідом, коли ми презентували різний досвід у національних центральних банках. Наші експерти представляють банки, які дуже різні за розміром чи структурою, і це дало нам ширший погляд на ці питання не лише для застосування в НБУ, а й для використання іншими експертами у подальшій роботі.

Тема стратегічного планування стосується різних питань організації роботи, починаючи з вищого керівництва до звичайного службовця, тому ми були дуже задоволені, проводячи інтерв'ю з керівниками різних рівнів, службовцями, і я можу сказати, що НБУ розробляє вражаючу систему управління. Деякі поліпшення впроваджуються на постійній основі, і ми працюємо над втіленням елементів найкращої практики в межах стратегічного, оперативного планування та процесного менеджменту.

**Чи легко знайти спільну мову з колегами? Чи були якісь розбіжності в думках? Якщо так, то як вони вирішувалися?**

Стратегічне планування, організаційне управління та розвиток – це ті теми, які не мають правил чи алгоритмів щодо правильного курсу дій. Більшість із нас використовує найкращий досвід, адаптований до конкретної ситуації. Оскільки ми маємо різний досвід і представляємо організації різного розміру

чи структури, я ціную різні думки щодо одних і тих самих речей, як можливість поліпшити процеси в наших організаціях. Реалізація нашого компонента в НБУ здебільшого пов'язано з управлінням внутрішньою організацією, всі наші експерти працюють у цій сфері вже багато років поспіль, тому природно, що є різноманітні пропозиції та думки.

Найкращий спосіб знайти спільне рішення – провести відкриту дискусію на доказовій базі, прикладах або на основі практичного досвіду. Наші фахівці – найпрофесійніші та найдосвідченіші. Як експерти проекту Twinning ми можемо лише порадити чи поділитися своїми думками з НБУ, а також дати деякі рекомендації щодо вдосконалення процесів чи визначити вимоги до їх автоматизації. У сфері стратегічного планування багато залежить від зрілості організації, управлінських навичок та лідерства.

**Чи брали Ви участь в інших проектах Twinning ЄС?**

Це мій перший проект Twinning ЄС. У мене немає досвіду роботи в подібних проектах, але я добре розумію вимоги й очікування НБУ та уявляю, яких орієнтирів ми хочемо досягти. Мені дуже пощастило працювати з досвідченими експертами у складі нашої проектної команди, завдяки яким сформувався ефективний офіс проекту Twinning, та мати підтримку керівника компонента з боку НБУ. Я вірю, що відкрита, довірлива та дружня атмосфера під час наших онлайн-місій сприяє професійному росту кожного з нас. Сподіваюся, що незабаром ми зможемо зустрітися особисто.

**Які завдання мають вирішувати учасники проекту Twinning для створення вдосконаленої інтегрованої системи стратегічного планування, виконання та моніторингу, моделі процесного**



## планування та менеджменту для Національного банку України? Якого прогресу було досягнуто наразі?

Основними завданнями компонента є перегляд існуючого процесу стратегічного управління в НБУ, включаючи стратегічне планування, процесний менеджмент, управління ефективністю, фінансове планування та надання рекомендацій щодо подальшого вдосконалення стратегічного планування й моделі планування та процесного менеджменту в НБУ у тому числі інструменти моніторингу, звітності та ключових показників ефективності. У межах проєкту Twinning за допомогою експертів Національний банк України має розробити деякі практичні рекомендації щодо методології поділу середньострокового стратегічного планування на короткострокове та упорядкування відповідних дій для структурних підрозділів НБУ. Крім того, є завдання встановити деякі вимоги до автоматизації систем стратегічного планування, моніторингу та процесного менеджменту.

Наразі наші експертні місії проводилися за планом. Експерти надали свої рекомендації, зважаючи на стан справ у НБУ щодо інтегрованої системи стратегічного планування, виконання та моніторингу. Експерти провели інтерв'ю з керівництвом НБУ щодо стратегічних функцій та можливих поліпшень. До завершення процесу оперативного планування залишилося кілька місій, оскільки НБУ розробляє нову основу для оперативного планування, а експерти надають рекомендації щодо досягнутого прогресу.

У підкомпоненті процесного менеджменту ми ведемо дуже цікаві та плідні дискусії

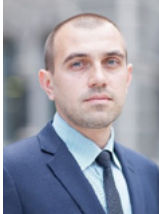
щодо розвитку системи управління процесами з точки зору регулювання та технічної сторони. Команда процесного менеджменту проводить багато роботи щодо вдосконалення процесів, вимірювання їх ефективності. Експерти проєкту Twinning діляться своїм досвідом та передовою практикою щодо кінцевої еволюції розроблення платформ процесного менеджменту.

## Через пандемію Covid-19 усі заходи проводяться онлайн. Попри відсутність, скажімо, прямого впливу "людського фактору", як би Ви охарактеризували атмосферу Ваших зустрічей із колегами з НБУ? Чи легко досягти спільного розуміння та прийняти спільні рішення?

Усі наші місії відбуваються в режимі онлайн, і вони викликають різноманітні почуття. З одного боку, ми маємо можливість мати досить багато людей на наших зустрічах як спостерігачів, відповідно ми можемо охопити більшу аудиторію. З іншого боку, особисті контакти іноді мають вирішальне значення для формування довіри та відкритості під час дискусій.

Я сама відчуваю, що онлайн-місії є досить інтенсивними, ми можемо охоплювати багато тем, проводити дискусії в команді, але екран комп'ютера не сприяє інклюзії учасників, адже складно відчувати аудиторію. Інша справа, що іноді нам бракує конфіденційності, тому деякі делікатні теми залишаються поза дискусією, хоча вони дуже важливі для того, щоб відокремлювати емоції від реальності.

У будь-якому випадку, я впевнена в команді, яка у нас сформувалася в межах проєкту. Я відчуваю багато позитивних емоцій під час наших зустрічей. З деякими колегами я вже відчуваю себе добре знайомою, хоча ми ніколи не зустрічалися особисто.



**ІНТЕРВ'Ю З МАКСИМОМ КОМАРОВИМ,  
ЛІДЕРОМ КОМПОНЕНТУ З(С) ВІД НБУ**

Максим Комаров, начальник відділу стратегічного планування Департаменту стратегії та розвитку Національного банку України

**"Ескалація російської агресії до повномасштабної війни принесла багато викликів, які змінили життя кожного українця. За таких умов банківський сектор змушений працювати бездоганно, захищаючи фінансовий фронт під час війни. Прогрес у створенні інституційної стійкості, досягнутий центральним банком у попередні роки, перевірено в надскладних воєнних умовах. НБУ пройшов цей іспит достойно і зарекомендував себе як зріла та незалежна державна інституція. Проєкт Twinning НБУ, який фінансується ЄС у співпраці з центральними банками Польщі та Литви, сприятиме подальшому зміцненню НБУ як інституції, удосконалюючи його стратегічний розвиток, процесний та проєктний менеджмент, а також їх упровадження в інших державних установах".**

*Максим Комаров закінчив Національний університет "Києво-Могилянська академія" за спеціальністю "Фінанси і кредит". Після цього він отримав сертифікат аспіранта з практики міжнародного бізнесу в Університеті Святої Марії в Твікенгемі у Великобританії. Максим має чудові знання та досвід у сфері стратегічного планування, впровадження ключових показників ефективності та проведення організаційних і структурних змін, які він отримав під час роботи в Barclays Bank у Лондоні. У 2018 році приєднався до Національного банку України та брав участь у розробленні функцій стратегічного планування та функціональних стратегій. Він також розробив і впровадив нову методологію формування Річних цілей, установив три рівні індикаторів для кожної стратегічної цілі та склав моніторингові звіти для Правління НБУ. У 2019 році він заснував міжнародний круглий стіл "Стратегічне планування в центральних банках", в якому у 2021 році взяли участь понад 50 представників з різних країн.*

**4-5 липня 2022 року Швейцарія спільно з Україною провели міжнародну конференцію з відновлення України (URC 2022) в Лугано. Чи брав участь Нацбанк у створенні Національного плану відновлення України? Як проєкт Twinning допоміг розвинути компетентності центрального банку зі стратегічного**

**розвитку, щоб мати змогу відповідати поточним викликам?**

Російське вторгнення в Україну спричинило масштабний підрив економічної діяльності та завдало шкоди інфраструктурі, промисловості, навколишньому середовищу країни, що відобразилося на умовах життя українського народу. НБУ діяв спокійно і рішуче, зі стратегічним баченням, ухвалюючи постанови, спрямовані саме на підтримку людей і збереження фінансової стабільності країни. Одразу Правління НБУ 24 лютого 2022 року ухвалило постанову № 18 "Про роботу банківської системи в період запровадження воєнного стану". Ця постанова стала першим заходом підтримки фінансової системи – центральний банк зафіксував офіційний курс гривні до іноземних валют, заборонив уповноваженим установам проводити будь-які валютні операції з використанням російських і білоруських рублів тощо. Після цього 15 квітня Рада НБУ ухвалила Основні засади монетарної політики на період дії воєнного стану, які діятимуть до повернення економіки та фінансової системи до нормального стану. Відповідно до засад монетарної політики НБУ зобов'язується відновити режим таргетування інфляції з плаваючим обмінним курсом, щойно українська економіка та фінансова система повернуться до свого





нормального режиму роботи.

Для підтримання фінансової стабільності в Україні НБУ змушений був зафіксувати обмінний курс і ввести низку адміністративних обмежень, у тому числі на операції з валютою та рух капіталу. Попри ці обмеження та підвищену невизначеність, ринкові інструменти мають лише обмежений вплив на функціонування грошового та валютного ринків. Тому НБУ тимчасово відклав рішення щодо облікової ставки. Водночас НБУ запросили приєднатися до групи з розроблення Плану відновлення України, цьому сприяли і компетенції, які ми отримали в межах проєкту Twinning, і 21 квітня 2022 року Президент України своїм указом утворив Національну раду з відновлення України від наслідків війни. Для підготовки відповідних пропозицій при цій новій Нацраді було сформовано 24 робочі групи, а представники НБУ взяли участь у шостій робочій групі з питань функціонування, реформування та розвитку фінансової системи. Національна рада є дорадчим органом при Президентові України для розроблення Плану післявоєнного відновлення та розвитку України (далі – План відновлення), визначення пріоритетних реформ і підготовки пропозицій щодо їх реалізації, розроблення стратегічних ініціатив і проєктів нормативно-правових актів. НБУ очолював підгрупу четвертої робочої групи – з питань банківської системи та ринку небанківських фінансових послуг. Ми визначили виклики банківської системи та ринку небанківських фінансових послуг, а також ключові можливості та розробили конкретні цілі, завдання та етапи Плану відновлення у цій сфері.

**Яким є внесок проєкту Twinning у роботу НБУ? Чи допоміг проєкт отримати нові знання зі стратегічного розвитку і чи були ці знання корисними для розроблення Плану відновлення?**

Я хотів би почати з подяки нашим партнерам із проєкту Twinning з Національного банку Польщі, Банку Литви та всім

короткостроковим експертам, залученим до проєкту Twinning, за підтримку в ці важкі часи. Короткострокові експерти з Банку Литви, Банку Португалії та Банку Швеції (Riksbank), які брали участь у впровадженні Компоненту 3 (С) "Інституційне посилення шляхом створення інтегрованої системи стратегічного планування, виконання та моніторингу, моделі планування та управління на основі процесів", завжди перебували на зв'язку та надавали корисні пропозиції під час виконання проєкту. Нам вдалося створити справді дружню атмосферу під час наших місій, наповнену чесними та прозорими обговореннями. Не лише мої колеги з НБУ, а й короткострокові експерти були мотивовані на отримання нових знань, застосування нових підходів та професійне зростання. Наші колеги мають великий досвід і відмінні знання. Крім того, я вважаю важливим залучити короткострокових експертів із кількох різних центральних банків до компонентів нашого проєкту, щоб ми могли отримати ширшу оцінку тем із різних точок зору. Це є особливо цінним для стратегічного планування. Наші партнери з проєкту Twinning підтримували нас у кожному підкомпоненті, щоб ми могли розробити справді надійну систему стратегічного планування та структуру процесного менеджменту. Наші колеги допомогли нам просунути не лише в розробленні процесів стратегічного планування, а й у їх практичній реалізації. Очевидно, що ці знання також допомогли нам працювати в Нацраді над Планом відновлення. Ми знали, що прозорі та відкриті дискусії, які ми мали під час наших робочих зустрічей, допоможуть нам знайти найкраще рішення для нашої власної фінансової екосистеми.

**Як проєкт Twinning розвивався з часом? Які моменти Вам найбільше запам'яталися?**

Я прийшов у Національний банк України у 2018 році, через кілька місяців після презентації першої Стратегії НБУ. Потім разом із командою



ми розробили Стратегію НБУ до 2025 року, а зараз працюємо над Національним планом відновлення України. Цей досвід був справді захоплюючим і дав мені можливість побачити, як функції управління стратегією, проектом і процесом можуть працювати разом, щоб стимулювати розвиток організації. На початку проекту Twinning ми не могли уявити, що буде глобальна пандемія та війна, але, по суті, досвід, отриманий під час проекту Twinning, дійсно допоміг, коли ми створювали План відновлення. З самого початку ми перейшли на онлайн-формат і створили приємну та дружню атмосферу, тому нам не важко поділитися досвідом і водночас отримати пропозиції від короткострокових експертів. У 2021 році ми переважно працювали в режимі онлайн. Наше перше офлайн-засідання Координаційного комітету відбулося лише в січні 2022 року. Було приємно бачити всіх віч-на-віч і неформально поспілкуватися після зустрічі. Я щиро вірю, що незабаром усі експерти та партнери проекту Twinning знову зустрінуться у дружньому та мирному Києві! Слава Україні!





**ІНТЕРВ'Ю З ТОМАШЕМ ЧИШАКОМ,  
ЛІДЕРОМ КОМПОНЕНТА 4 (D)**

Томаш Чисак, заступник директора міжнародного департаменту  
Національного банку Польщі.

**"Twinning – це вулиця з двостороннім рухом."**

*Томаш Чисак закінчив Варшавську школу економіки в 1998 році і отримав ступінь магістра з міжнародної економіки та політики. У 2003 році почав працювати в Національному банку Польщі головним експертом міжнародного департаменту. До цього Томаш працював в урядовій адміністрації та брав участь у процесі підготовки Польщі до членства в ЄС. У міжнародному департаменті Національного банку Польщі Томаш обіймав низку посад, у 2014 році призначений заступником директора цього департаменту. Його основними обов'язками є співпраця в межах Європейської системи центральних банків (ЄСЦБ) та з іншими інституціями ЄС, із польською державною адміністрацією з питань ЄС та координація діяльності Національного банку Польщі з питань перекладу. Томаш брав участь у діяльності різних органів ЄСЦБ та ЄС, у тому числі Економічного та фінансового комітету, де він був заступником члена комітету з 2015 року.*

**Яка основна мета компонента проєкту Twinning, яким Ви керуєте?**

Основною метою є посилення функції міжнародного співробітництва Національного банку України та його спроможності у сфері європейської інтеграції. Це широка сфера діяльності, тому насамперед ми повинні були визначити найважливіші питання, на яких нам слід було зосередитися. Завдяки чудовій співпраці з колегами з НБУ під керівництвом моєї української колеги в проєкті Людмили Лабур та активному залученні експертів як з Національного банку Польщі, так і з Банку Литви, ми визначили перелік питань, які потрібно вирішувати як пріоритетні. Вони охоплюють досвід,

отриманий у результаті процесу інтеграції з ЄС, з особливим акцентом на імплементацію Угоди про асоціацію, співпрацю з міжнародними фінансовими установами та технічну співпрацю з іншими центральними банками.

**Як би Ви описали досягнутий прогрес ц і завдання, які ще мають бути виконані?**

Ми мали низку експертних місій, але через пандемію лише в онлайн-форматі. Однак, я вважаю, що нам вдалося ефективно використати цей час. Експерти поділилися досвідом та передовою практикою своїх закладів у пріоритетних сферах. Ми визначили деякі елементи функції міжнародного співробітництва Національного банку, які можна було б розширити і які б мали успіх завдяки пропозиціям експертів. Згодом ми підготували відповідні рекомендації у сфері європейської інтеграції та співпраці з міжнародними фінансовими інституціями. Ми все ще працюємо над рекомендаціями щодо двостороннього співробітництва з іншими центральними банками та міжнародними органами. Крім того, було проведено семінар з питань технічного співробітництва центрального банку. Це призвело до кількох пропозицій та короткострокових результатів, які, сподіваюся, допомогли б НБУ підвищити свій потенціал у цій сфері. А щодо майбутніх завдань за цією складовою – ми організуємо навчальний візит до Банку Литви для низки колег з НБУ. Це буде гарна можливість показати їм практичну сторону співпраці в межах системи ЄСЦБ/Єврозони та з інституціями ЄС, а також з іншими центральними банками та міжнародними організаціями. Також ми плануємо провести експертний форум, на якому б представники центральних банків країн Східного партнерства поділилися





найважливішими досягненнями нашої діяльності в межах цього компоненту.

### З якими найбільшими проблемами Ви стикаєтесь у проєкті?

Я бачу два виклики. Перший – належить до суті компонента, яким я керую. Як я вже зазначав, однією з головних сфер інтересу наших українських колег є процес інтеграції з ЄС і, зокрема, наш досвід, який може бути використаний для підвищення спроможності НБУ ефективно виконувати зобов'язання за Угодою про асоціацію. Складність полягає в тому, що досвід наших установ, я маю на увазі Національний банк Польщі і Банк Литви, у цьому питанні – більше 20 років. Тому ми повинні були орієнтуватися досить ретроспективно: не лише вдаватися до наших далеких спогадів, а й спробувати визначити найкращі рішення і практику періоду нашого вступу до ЄС, а також нашого нинішнього функціонування в ЄСЦБ, які можуть бути актуальними та корисними для НБУ сьогодні. Друга проблема має організаційний характер і є результатом пандемії. Поки що всі наші заходи здійснювалися в форматі онлайн. Зайве говорити, що це вплинуло на характер наших взаємодій, позбавило нас безпосередніх контактів, характерних для такого роду проєктів. Ми сумуємо за ними. З іншого боку, ми покращили наші цифрові навички.

### Ви раніше брали участь в іншому проєкті Twinning для НБУ. Чи є якісь подібності та/або відмінності?

Так, я дійсно брав участь в одному з проєктів для НБУ. Його метою було посилити спроможність НБУ шляхом наближення до стандартів ЄС. Це було у 2011 році. Є деякі важливі відмінності. Насамперед відносини Україна – ЄС значно просунулися. Угода про асоціацію набула чинності і становить міцну і широку основу для двостороннього співробітництва в різних сферах. По-друге, НБУ розвивався і став

активним і надійним партнером, який бере участь у різноманітних міжнародних ініціативах. НБУ отримав великий досвід і знання в багатьох сферах роботи як центрального банку. І як результат, нинішній проєкт Twinning є джерелом знань, а також натхненням і для нас, експертів із країн – членів ЄС. Особисто я отримав велику користь. По-третє, НБУ був одним із ключових гравців, відповідальних за імплементацію положень Угоди про асоціацію у сфері фінансових послуг. НБУ також відповідає за звітування про хід впровадження перед різними зацікавленими сторонами. Наші українські колеги не очікують, що ми будемо обговорювати загальні питання європейської інтеграції, такі як інституційний устрій ЄС чи процес прийняття рішень. Вони дуже добре знають ці питання. Вони хочуть, щоб ми запропонували їм якісь відчутні рішення чітко визначених конкретних проблем. Тому наша робота є більш цілеспрямованою та вимогливою. Але в той же час є більш корисною. І останнє зауваження, більше особисте. У 2011 році я був залучений до проєкту Twinning як короткостроковий експерт. Тепер я відповідаю за весь компонент. Це інша роль з додатковими завданнями та обов'язками. На щастя, нам вдалося зібрати групу обізнаних і відданих справі співробітників з Банку Литви та Національного банку Польщі. Я можу розраховувати на їхню постійну підтримку. Працювати з ними – задоволення.





## ІНТЕРВ'Ю ЛЮДМИЛИ ЛАБУР,

ЛІДЕРА КОМПОНЕНТА 4(D) ВІД НБУ

Людмила Лабур, начальник відділу розвитку відносин з ЄС та двосторонніх міжнародних зв'язків Управління європейської інтеграції та міжнародних програм Національного банку України (НБУ).

**"У важкі часи, які переживає Україна через російську агресію, наші партнери з проєкту Twinning із Національного банку Польщі та Банку Литви працюють пліч-о-пліч з Національним банком України заради майбутнього України в європейській родині. Проєкт Twinning є важливим інструментом**

**інституційного співробітництва, який підтримує зусилля Національного банку України щодо впровадження європейських стандартів і практик, а також забезпечує ефективні регуляторні механізми для фінансових установ, кращі наглядові підходи та розвиток фінансового сектору".**

*У 1999 році Людмила Лабур закінчила Національний технічний університет України "Київський політехнічний інститут" за спеціальністю "Менеджмент і маркетинг". Людмила Лабур має великий досвід у сфері міжнародних відносин та європейської інтеграції, який вона здобула під час роботи в Національному банку України та органах державної влади України. Наприкінці 1990-х років працювала в Національному агентстві України з питань розвитку та європейської інтеграції та Міністерстві економіки України. З 2000 року, коли приєдналася до команди НБУ, Людмила Лабур керувала моніторинговою та координаційною діяльністю в межах міжнародного співробітництва НБУ, здійснювала керівництво щодо моніторингу Угоди про асоціацію між Україною та ЄС, угод про вільну торгівлю між Україною та іншими країнами, співробітництва в СОТ, розвитку двосторонніх міжнародних відносин НБУ та співпраці з міжнародними фінансовими організаціями та ЄЦБ, а також координувала впровадження фінансованих ЄС проєктів у банківському секторі України.*

### **23 червня Рада ЄС надала Україні статус кандидата на вступ до ЄС. Якою була роль НБУ в цьому процесі?**

Через п'ять днів після початку повномасштабної воєнної агресії росії Україна подала заявку на членство в ЄС. 8 квітня під час візиту до Києва президент Європейської комісії Урсула фон дер

Ляєн передала Президенту України Володимирі Зеленському анкету (частина I за політичними та економічними критеріями) для підготовки офіційного висновку ЄС щодо заявки України на членство в Європейському Союзі. Через тиждень, 13 квітня, Єврокомісія передала Україні частину II анкети (щодо *acquis* ЄС). НБУ надав всю необхідну інформацію в межах своєї компетенції для отримання нашою державою статусу країни-кандидата на членство в ЄС, а саме брав участь у підготовці відповідей до 11 із 35 розділів двох частин анкети, у тому числі узагальнював відповіді до розділу 4 "Свобода руху капіталу" та розділу 9 "Фінансові послуги". Першу частину заповненої анкети щодо членства в ЄС передано в ЄС 18 квітня, другу частину – 9 травня. Для нас було честю, коли 23 червня Європейський парламент прийняв резолюцію про негайне надання Україні статусу кандидата на членство в ЄС, і коли того ж дня Європейська Рада надала Україні статус кандидата на вступ до ЄС. Водночас ми розуміємо, що багато важливих кроків, таких як імплементація *acquis* ЄС у національне законодавство, Україна має зробити в найкоротші терміни. Європейська Комісія відстежуватиме прогрес України у виконанні цих кроків і звітуватиме про них разом із детальною оцінкою на основі встановлених критеріїв та умов у країні. Водночас діалог між Україною та ЄС триває вже багато років. Від підписання Україною Угоди про асоціацію між Україною





та ЄС у 2014 році до отримання статусу кандидата на вступ до ЄС минуло вісім років. За ці роки виконано чимало завдань. Підписавши Угоду про асоціацію, Україна взяла на себе зобов'язання реформувати та адаптувати своє законодавство в різних сферах. НБУ постійно працює над виконанням Угоди про асоціацію між ЄС та Україною, імплементацією acquis ЄС у національне законодавство, запровадженням міжнародних стандартів, а також виконанням рішень двосторонніх органів ЄС – Україна та інших міжнародно-правових зобов'язань і домовленостей у сфері європейської інтеграції. Ми зміцнюємо довіру до НБУ як до центрального банку, який відповідає європейським стандартам і є інтегрованим у європейську спільноту центральних банків. Запровадження НБУ європейських стандартів і практики сприяє ефективному регулюванню фінансового сектору, вдосконаленню підходів до банківського нагляду та прозорості фінансового сектору.

## Чому проєкт Twinning важливий для Національного банку України, особливо в такий складний для України час?

Проєкт Twinning є важливим інструментом інституційної співпраці. Він підтримує зусилля НБУ щодо впровадження європейських стандартів і практики, допомагаючи нам створювати ефективні регуляторні механізми для фінансових установ, поліпшуючи підходи до нагляду та сприяючи зростанню нашого фінансового сектору. Щоправда, проєкт Twinning зіткнувся з труднощами через повномасштабне вторгнення росії в Україну. Після 17 місяців спільної роботи 24 лютого проєкт довелося призупинити. Представництво ЄС в Україні прийняло рішення тимчасово призупинити діяльність проєкту з 1 квітня до кінця червня 2022 року. Але ні НБУ, ні наші партнери у проєкті з Національного банку Польщі та Банку Литви не гаяли часу. Ми використали цей час, щоб проаналізувати потреби НБУ в нових обставинах воєнного

часу та оновити проєкт Twinning. Фактично це означало внесення змін до всього проєкту Twinning. Крім того, отримання Україною статусу кандидата на членство в ЄС поставило перед НБУ нові виклики та надало нові можливості. Одним із них є приєднання до Єдиної зони платежів у євро (SEPA) для забезпечення більш тісної інтеграції українського та європейського фінансових ринків та відкриття доступу їх учасників до додаткових інструментів для здійснення міжнародних платежів. Однією зі змін, які НБУ ініціював до проєкту Twinning, було додавання нового компонента для опрацювання вимог, необхідних для приєднання України до SEPA.

## Як лідер компоненту 4 (D) від НБУ чи задоволені Ви результатами впровадження цього компонента? Чи були якісь зміни в його реалізації?

До 24 лютого за компонентом 4 (D) вже було виконано багато роботи. Експерти з Національного банку Польщі та Банку Литви представили свій практичний досвід загального процесу інтеграції з ЄС. Ми вдячні пану Томашу Чішаку, лідеру компонента 4 (D), і всім експертам, залученим до проєкту Twinning, за те, що вони поділилися досвідом своїх інституцій у сферах розвитку функцій та організаційних структур щодо європейської інтеграції, координації процесів європейської інтеграції в центральному банку, IT-рішень для ефективного електронного документообігу та ефективного впровадження acquis ЄС за допомогою таблиць відповідності. Експерти також надали технічні поради щодо ролі центрального банку в імплементації Угоди про асоціацію між Україною та ЄС, пов'язані з координацією імплементації acquis ЄС, розробкою внутрішнього IT-інструмента для імплементації Угоди про асоціацію між Україною та ЄС, а також заходів з метою підвищення обізнаності персоналу щодо розвитку та змін у ЄС.



Експерти виступили з доповідями щодо співпраці з Європейською радою системних ризиків (ESRB), Єдиним наглядовим механізмом ЄЦБ (SSM) та Європейськими наглядовими органами (EBA, EIOPA). До участі були запрошені мої колеги з НБУ з Департаменту банківського нагляду, Департаменту фінансової стабільності, Департаменту інспектування та Департаменту методології банківського нагляду. Під час експертних місій щодо посилення співпраці НБУ з іноземними центральними банками та міжнародними організаціями експерти ділилися досвідом та надавали технічні консультації НБУ щодо співпраці з МВФ, Світовим банком, ЄБРР, BIS та щодо розвитку двосторонньої співпраці з іншими центральними банками.

Також було детально обговорено методи оцінки, які використовують міжнародні представництва у співпраці. Експерти проекту Twinning також поділилися досвідом Національного банку Польщі та Банку Литви щодо відносин центральних банків з інвесторами. За результатами цих місій НБУ надано рекомендації щодо співпраці з міжнародними фінансовими організаціями.

У вересні 2021 року відбувся семінар з оцінки технічної допомоги, отриманої та наданої НБУ. На ньому експерти поділилися досвідом своїх установ та надали технічні поради щодо планування та фінансування технічної співпраці центрального банку, а також стосовно основних принципів організації технічної співпраці (ТС), участі в міжнародних проєктах ТС, вибору партнерів, устанавлення цілей, підготовки бюджетів, координації з іншими донорами, покращення візабіліті, а також упровадження технічної співпраці центрального банку. Консультації стосувалися інструментів, довгострокових проєктів, співпраці з іншими департаментами та банками-донорами, а також мотивації експертів, моніторингу та загальних підходів до оцінки ТС – з посиланням на європейські та міжнародні найкращі практики, оцінки та результати.

Експерти надали НБУ огляд підходів Національного банку Польщі та Банку Литви до управління програмами технічної співпраці. За результатами цих консультацій та інформації, отриманої в межах цього компоненту, НБУ переглянув форму зворотного зв'язку за результатами проведеного заходу та форму оцінки ефективності заходу, щоб Правління НБУ могло краще оцінити ефективність обміну досвідом між НБУ та іншими центральними банками, а також технічну допомогу НБУ. Форми були складені на основі критеріїв і принципів, розроблених Комітетом сприяння розвитку ОЕСР, з урахуванням останніх змін, унесених у 2021 році. Проведення опитувань дасть змогу нам визначити кроки, необхідні для підвищення ефективності цієї діяльності, і представити їх Правлінню НБУ. У межах діяльності, спрямованої на створення системи управління термінологією в НБУ, експерти Банку Литви та Національного банку Польщі надали практичні рекомендації щодо термінологічної роботи та представили деякі практики перекладу та управління термінологією, які застосовуються під час роботи з міжнародними установами та органами ЄС. Рекомендації щодо системи управління термінологією в НБУ заклали основу для збору НБУ термінології з українських законів та нормативно-правових актів, що стосуються банківського та фінансового секторів.

Як лідер компонента 4 (D) від НБУ я з гордістю можу повідомити, що ми досягли хороших результатів у ході реалізації цього компоненту для подальших кроків у напрямку інтеграції з ЄС, зокрема щодо посилення співпраці НБУ з ЄЦБ та Європейськими наглядовими органами. За останні пів року активізувалася співпраця НБУ з європейськими інституціями, зокрема з ЄЦБ. Так, Голова Національного банку України Кирило Шевченко взяв участь у спеціальному засіданні Генеральної ради Європейського центрального банку, яке відбулося у травні 2022 року, на якому



обговорювали економічні наслідки війни для України. Також хочу зазначити, що розпочато діалог з Європейським органом страхування і пенсійного забезпечення (ЕІОРА) та Європейським органом банківського нагляду (ЕВА). Разом із нашими партнерами з проєкту Twinning ми очікуємо на проведення Експертного форуму центральних банків держав Східного партнерства щодо викликів і найкращої практики у зміцненні міжнародної співпраці центральних банків, з особливим акцентом на європейську інтеграцію. Ми з нетерпінням чекаємо особистої зустрічі з нашими чудовими партнерами з Національного банку Польщі та Банку Литви, щоб разом провести час, обговорюючи європейську інтеграцію!

Слава Україні!



## КОРОТКИЙ ОПИС МІСІЙ ТА ІНШИХ ЗАХОДІВ ПРОЄКТУ ІЗ ЛИСТОПАДА 2021 РОКУ ДО СІЧНЯ 2022 РОКУ

### Компонент 1А

Під час місії, яка відбулася 25 листопада 2021 року, експерти держав – членів ЄС представили свої зауваження та пропозиції до остаточного проєкту Положення про IIAAP, розробленого НБУ. Після цього заключного раунду обговорень НБУ мав змогу запропонувати проєкт документа для обговорення та консультацій із банківською спільнотою.

Короткострокові експерти також представили свої зауваження щодо модуля оцінки бізнес-моделі SREP, який викладено в Порядку оцінки Національним банком України бізнес-моделей банків, затвердженому рішенням Правління НБУ від 26.08.2021 № 428-рш, та у Положенні про порядок проведення оцінки банків під час здійснення Національним банком України банківського нагляду, затвердженому рішенням Правління НБУ від 07.06.2021 № 236-рш.

У результаті місії короткострокові експерти дійшли висновку, що Порядок НБУ щодо модуля оцінки бізнес-моделей можна розглядати в цілому згідно з відповідними рекомендаціями Європейського органу банківського нагляду (ЄОБН).

Наступна місія в межах цього компонента відбулася 1-2 грудня 2021 року. Під час зустрічей короткострокові експерти надали свої первинні зауваження та коментарі щодо Положення НБУ № 181-рш "Порядок оцінки Національним банком України ризиків, які загрожують втратою капіталу банків" та проаналізовано Положення № 181, обидва щодо ринкового ризику.

Короткострокові експерти також зробили короткий огляд практики оцінювання корпоративного управління та внутрішнього контролю, запровадженого в Єврозоні, та надали початкові коментарі й зауваження до Порядку оцінки Національним банком України рівня організації корпоративного

управління та внутрішнього контролю банків, затвердженого рішенням Правління НБУ від 14.06.2021 № 251-рш (далі – Положення № 251).

Крім того, короткострокові експерти підготували початкові коментарі та зауваження до частини Положення про порядок проведення оцінки банків під час здійснення Національним банком України банківського нагляду, затвердженого рішенням Правління НБУ від 07.06.2021 № 236-рш (зі змінами).

Під час місії, яка відбулася 20-21 січня 2022 року, експерти країн – членів ЄС представили огляд передової практики управління ризиками ESG в ЄС, основні сфери уваги наглядових органів та питання розкриття інформації, спрямованої на підвищення прозорості банків. Вони надали огляд існуючої нормативно-правової бази ЄС щодо розкриття інформації, пов'язаної зі стійкістю.

Короткострокові експерти також представили свої додаткові зауваження щодо Положення № 251, а також коментарі, в яких зазначено відмінності між Положеннями НБУ та Європейського органу банківського нагляду, а також рекомендації щодо загальних процедур і методологій для SREP та наглядового стрес-тестування. Було зроблено висновок, що зазначене регулювання можна вважати в цілому таким, що відповідає відповідним настановам ЄОБН. Учасники мали жваву сесію запитань і відповідей (Q&A) з усіх вищезазначених питань.

### Компонент 2В

Експертна місія відбулася 8-9 грудня 2021 року та включала тренінг і перевірку знань для учасників.

Під час місії представники НБУ поінформували учасників про хід роботи з підбору оптимальної моделі оброблення миттєвих платежів в Україні та заплановані наступні кроки, а також провели низку зустрічей із зацікавленими





сторонами платіжного ринку з метою обговорення вимог бізнесу та правил функціональності для майбутньої СМП (IPS) в Україні.

Беручи до уваги висновки зустрічей із зацікавленими сторонами ринку та враховуючи рекомендації короткострокових експертів, проєкт бачення української СМП було підготовлено НБУ та оприлюднено на вебсайті НБУ в жовтні 2021 року для громадського обговорення. Передбачалося, що миттєві платежі в Україні створюватимуться для того, щоб українські користувачі могли швидко та за доступними тарифами здійснювати перекази з рахунку на рахунок через зручні, передові та інноваційні канали доступу та з використанням методів ініціації платежів.

Відбувся тренінг з технічних аспектів функціонування систем миттєвих розрахунків за участю представників:

- ✦ Угорської автоматизованої клірингової палати (АКП) - GIRO Zrt, які надали інформацію про технічні аспекти функціонування платіжної системи GIROINSTANT;
- ✦ Польської АКП - Krajowa Izba Rozliczeniowa SA (KIR), які надали інформацію про технічні аспекти функціонування системи Express Elixir;
- ✦ короткострокові експерти від Банку Литви, які надали інформацію про технічні аспекти схеми SCT Inst та рішення литовської системи миттєвих платежів.

Під час тренінгу для учасників НБУ проведено перевірку знань із технічних аспектів систем миттєвих платежів, яка підтвердила їх глибокі знання з предмету.

Усі доповіді супроводжувались обговореннями, обміном думками, запитаннями та відповідями.

## Компонент 3С

Дистанційна експертна місія, яка тривала пів дня 8 листопада 2021 року, була присвячена

обговоренню питань, пов'язаних з організацією семінару з інструментів автоматизації процесу стратегічного планування.

17 листопада 2021 року за участю зовнішніх експертів центральних банків інших країн відбувся семінар з інструментів автоматизації процесу стратегічного планування. Під час семінару представники центральних банків Естонії та Латвії представили свої інструменти стратегічного управління та планування, після цього відбулися жваві дискусії щодо потенційних вимог та обмін думками між учасниками.

18 листопада 2021 року НБУ провів онлайн-зустрічі з потенційними постачальниками систем автоматизації.

Під час місії, яка відбулася 22 грудня 2021 року, НБУ зробив презентацію про оновлену методологію оперативного планування в НБУ, оновив шаблони планування, пояснив методологію, на якій вони базуються, та представив відповідну базу даних.

Дискусія, яка відбулася після цього, здебільшого була зосереджена на поясненні щодо того, як шаблони надаватимуть інформацію про оперативне (річне) планування підрозділів та реалізацію стратегії. НБУ представив подальші зміни та дорожню карту щодо оперативного планування.

Короткострокові експерти надали деякі рекомендації щодо зменшення обсягу рутинної діяльності в оперативному плануванні, оскільки НБУ вже має процесний менеджмент.

Короткострокові експерти також поділилися досвідом Банку Литви щодо пілотних заходів про включення планування та моніторингу ФТЕ (штатних посад) у процес планування.

## Компонент 4D

Експертна місія відбулася 17 листопада 2021 року.





Під час місії короткострокові експерти представили НБУ презентації про досвід Національного банку Польщі та Банку Литви у сфері співпраці з ЄСЦБ. Крім того, короткострокові експерти з Банку Литви презентували співпрацю своєї установи з ЄНМ ЄЦБ. Кожна презентація супроводжувалася жвавими дискусіями та обміном думками.

Потім учасники обговорили підготовлені НБУ проєкти рекомендацій щодо посилення функції міжнародного співробітництва та потенціалу НБУ у сфері європейської інтеграції України. Вони завершили місію обговоренням прогресу, досягнутого в цій сфері, термінів,

підготовки до наступної місії та інших організаційних питань.

НБУ були надані рекомендації короткострокових експертів щодо вдосконалення системи координації європейської інтеграції в НБУ та додаткові коригування щодо подальших кроків на шляху до інтеграції з ЄС, які були доопрацьовані після листопадової місії.

## Засідання Наглядового комітету №5

Захід відбувся в онлайн-форматі 26 січня 2022 року.

Під час зустрічі було представлено Проміжний квартальний звіт за період із 1 жовтня 2021 року до 31 грудня 2021 року, в якому зазначено:

- ◆ вичерпний опис заходів, проведених протягом звітного періоду;
- ◆ відповідні статистичні дані про місії та робочі дні, використані в кожному компоненті, як від початку проєкту в жовтні 2020 року, так і протягом останнього кварталу 2021 року;
- ◆ детальну інформацію про поточні досягнення обов'язкових результатів та аналіз прогресу кожного підкомпонента;
- ◆ короткий огляд розвитку політики протягом звітного періоду у сферах стосовно Проєкту;
- ◆ комунікаційні та заходи візібліті протягом звітного періоду;
- ◆ висновки й рекомендації.

Також було представлено фінансовий звіт Проєкту за звітний період, який містив інформацію про накопичені фінансові ресурси Проєкту до 31 грудня 2021 року.

Далі було представлено Поточний план роботи № 4. У ньому були окреслені горизонтальні питання та заходи, заплановані для решти частини Проєкту, зважаючи на те, що він буде продовжений до 30 вересня 2022 року. Презентація містила інформацію про основні заходи, заплановані на найближчі вісім місяців у кожному компоненті, з акцентом на те, що лютий-вересень 2022 року слід вважати вирішальним етапом упровадження Проєкту. Презентація також окреслила кількісні аспекти запланованих заходів, включаючи нову загальну кількість робочих днів, притаманні ризики та задіяні людські ресурси.

Презентація була доповнена фінансовими аспектами Поточного плану роботи № 4 на період до 30 вересня 2022 року, розрахунковими витратами за кожним із компонентів, які базувалися на припущенні, що місії проводитимуться в реальному форматі в Києві.



За результатами засідання члени Координаційного комітету ухвалили затвердити Проміжний квартальний звіт № 4 за період із 1 жовтня до 31 грудня 2021 року та Поточний план роботи № 4 на період із 1 лютого до 30 вересня 2022 року.



Засідання Координаційної ради в Центральному офісі НБУ в Києві 26 січня 2022 року.  
Зліва: Даріуш Левандовскі, постійний радник Проєкту, Володимир Кучин, лідер Проєкту-бенефіціара, Павел Самецький, лідер Проєкту, Людмила Лабур, лідер компонента 4 (D) та партнер постійного радника Проєкту.