

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра банківської справи

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

КОМУНІКАЦІЙНА ПОЛІТИКА ЦЕНТРАЛЬНОГО БАНКУ

Студента 2 курсу 3м групи
спеціальності 072 «Фінанси,
банківська справа та страхування»
спеціалізації «Банківська справа»

Урди Василя
Сергійовича

Науковий керівник
канд. екон. наук,
доцент

Маслова Наталя
Олександрівна

Гарант освітньої програми
д-р екон. наук,
професор

Шульга Наталія
Петрівна

Київ – 2019

ЗМІСТ

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ЦЕНТРАЛЬНОГО БАНКУ	3
	6
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ЦЕНТРАЛЬНОГО БАНКУ	14
2.1. Аналіз інформаційно-комунікаційних каналів комунікаційної політики НБУ	14
2.2. Оцінка рівня транспарентності Національного банку України	20
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ РОЗВИТКУ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ НБУ	27
3.1. Впровадження зарубіжного досвіду для підвищення ефективності комунікаційної політики Національного банку України	27
3.2. Розробка рекомендацій щодо посилення корпоративного бренду Національного банку України	33
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	41
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	45
ДОДАТКИ	50

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний світ є інформаційно прозорим, що також стосується банківської системи і підвищує роль комунікацій на всіх рівнях спілкування банків, загалом, та центрального банку, зокрема. Важко переоцінити ключову роль комунікацій та транспарентності центрального банку у забезпеченні ефективності його діяльності, в т.ч. грошово-кредитної політики з режимом інфляційного таргетування. Тому, в Україні в останні роки приділяється значна увага дослідженню різнобічних питань комунікаційної політики центральних банків.

Ступінь дослідженості теми. Значний внесок у дослідження комунікаційної політики та транспарентності центральних банків здійснили такі зарубіжні автори, як: А. Цукерман, М. Арноне, Б. Лоран, М. Сомер, Дж. Де Лонг, М. Самерс, Б. Паркін, Ерман М., Уолш С., Хемонд Д та ін. Найважливіші вітчизняні напрацювання представляють Міщенко В.І., Непрядкіна Н. В. Моисеев С. Р., Д.А. Князев, Кузьмин М. М., Ленков И.Н., Терехова И. А., Симонова А.Т., Трунин П.В та ін. Разом тим існує необхідність вивчення їхніх результатів із подальшим коригуванням задля визначення, якою має бути комунікаційна політика центрального банку для вирішення його стратегічних цілей.

Разом з тим існує необхідність ретельного вивчення впровадження досягнень щодо комунікаційної політики закордонних банків у діяльність Національного банку України. Актуальність вище викладених проблем, а також їх практична цінність зумовили вибір теми дослідження випускної кваліфікаційної роботи.

Метою даної роботи є теоретико-практичні дослідження комунікаційної політики центрального банку та надання рекомендацій щодо підвищення її ефективності.

Реалізація поставленої мети обумовила необхідність вирішення таких **завдань:**

- розкрити теоретичні аспекти комунікаційної політики центрального банку;

- провести аналіз інформаційно-комунікаційних каналів комунікаційної політики НБУ;
- оцінити рівень прозорості Національного банку України;
- впровадити зарубіжний досвід для підвищення ефективності комунікаційної політики Національного банку України;
- розробити рекомендації щодо посилення корпоративного бренду Національного банку України.

Об'єктом дослідження комунікаційна політика центрального банку.

Предметом дослідження є процес розробки та впровадження ефективної комунікаційної політики Національного банку України.

Методи дослідження. У ході дослідження було використано такі методи, як: аналіз і синтез; статистичний та порівняльний аналіз (при дослідженні складових комунікаційної політики центральних банків України та світу); метод логічного узагальнення; систематизації (при уточненні інструментів комунікаційної політики центрального банку); порівняння; наукової абстракції; системний аналіз (для формулювання і висвітлення).

Інформаційна база дослідження: наукові праці вітчизняних і зарубіжних фахівців у області комунікаційної політики, матеріали наукових статей та періодичних видань, законодавчі та нормативно-правові акти НБУ, внутрішньобанківські документи, статистичні звіти Національного банку України, офіційні статистичні матеріали Державного комітету статистики України, матеріали сайтів закордонних центральних банків.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в обґрунтуванні напрямів підвищення ефективності комунікаційної політики Національного банку України та розробка рекомендацій щодо посилення його корпоративного бренду.

Практична цінність результатів дослідження. Практичне значення отриманих результатів пов'язано з розробкою ряду рекомендацій спрямованих на підвищення ефективності комунікаційної політики Національного банку

України. Зроблено висновок про існування проблем у розвитку банківського сектору країни, що, негативно впливає на відповідність стану системи реаліям сучасного банківського ринку.

Особистий внесок магістра. Випускна кваліфікаційна робота є самостійним завершеним дослідженням автора

Публікації. Основні результати випускної кваліфікаційної роботи було опубліковано в статті «Теоретичні аспекти комунікаційної політики центрального банку» // Управління діяльністю фінансових установ: зміни стереотипів: зб. наук. ст. студ. денної форми навчання / відп. ред. Н.П. Шульга. – К.: Київ. нац. торг. - екон. ун-т, 2019. – 295 с. (С. 96-101)

Обсяг і структура випускної кваліфікаційної роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Повний обсяг роботи становить 61 сторінок (основного тексту 45), ілюстрованих 11 таблицями, 4 рисунками та 3 додатками. Список використаних джерел складається із 49 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ЦЕНТРАЛЬНОГО БАНКУ

Розбудова системи комунікацій на високому професійному рівні є одним із пріоритетних завдань Національного банку, вирішення якого сприятиме зміцненню довіри до банківської системи України. Важливою складовою комунікацій є поширення достовірної та своєчасної інформації статистичної інформації та створення повної інформаційної прозорості про дії центрального банку стосовно реалізації поставлених цілей та місії Національного банку України як центрального банку країни [32]

Поняття комунікаційної політики активно розглядається вченими-маркетологами. На основі зазначених вище трактувань, можна сформулювати узагальнююче визначення поняттю «комунікаційна політика банку» як управлінську діяльність, комплексна система основних критеріїв, орієнтирів, принципів, прийнятих банком у сфері комунікацій, яка включає визначення каналів, прийомів і учасників маркетингових комунікацій у межах маркетингової політики банку, спрямованих на створення і підтримку стійких відносин з клієнтами, що є основою забезпечення його конкурентних переваг та ефективного функціонування на фінансовому ринку [23, с. 211].

В економічній літературі зазвичай розглядаються три етапи розвитку комунікаційної політики центральних банків, зокрема [21]: – період неявного інфляційного таргетування (pre-explicit inflation targeting); – період явного інфляційного таргетування (explicit inflation targeting); – оприлюднення офіційної інформації щодо досягнень майбутньої монетарної політики.

Комунікаційна політика базується на принципі відкритості даних.

Відповідно до статті 10 Закону України "Про доступ до публічної інформації" [3], публічна інформація у формі відкритих даних (відкриті дані) оприлюднюється для вільного та безоплатного доступу до неї. Відкриті дані дозволені для їх подальшого вільного використання та поширення.

Національний банк України трактує дефініцію «комунікаційна політика зі статистики» трактується як політика, що «спрямована на задоволення потреб у якісній, повній та достовірній статистичній інформації як користувачів статистичної інформації для прийняття ними економічних рішень, так і Національного банку України для прийняття рішень у сфері грошово-кредитної політики, банківського регулювання та нагляду, а також створення надійного підґрунтя для залучення постачальників статистичної інформації до участі в підготовці важливих рішень» [3].

Враховуючи те, що центральний банк виконує дещо інші функції ніж комерційний банк, тому й мета та задачі, які перед нею стоять мають відмітні особливості. Так, центральні банками здійснюють основні функції (регулюючі, контрольні та обслуговуючі) і додаткові. Основні функції центрального банку спрямовані на досягнення головної мети – збереження стабільності національної грошової одиниці, додаткові функції покликані гарантувати умови досягти поставлену мету.

В результаті проведених досліджень, ми погоджуємося з визначенням дефініції комунікаційну політику центрального банку як «механізм, який передбачає взаємодію підрозділів центрального банку, та оприлюднення інформації стосовно поточних і прогнозних економічних умов, а також стратегії і тактики схвалення рішень центральним банком для формування очікувань і посилення у такий спосіб заходів, які має на меті реалізувати центральний банк» [3]. Це визначення, на відміну від існуючих на сьогодні, дає змогу змістовно та всеохоплююче, з урахуванням внутрішніх і зовнішніх комунікацій, визначити комунікаційну політику центрального банку.

Можна виділити чотири узагальнених типи комунікацій, про які центральний банк тією чи іншою мірою може оприлюднювати інформацію [5].

Перший тип комунікацій – це інтерпретація центральним банком економічних умов, включаючи його бачення майбутніх перспектив. Зазвичай в узагальненні та аналізі інформації про поточний стан економіки задіяно значну кількість персоналу центрального банку.

Другий тип – політичні рішення, схвалені центральним банком стосовно поточних операційних цілей.

Третій тип – це опис стратегії більш або менш деталізований, у рамках якої центральним банком ухвалюються рішення.

Четвертий – оприлюднення заяв про перспективи щодо майбутньої політики, з огляду на поточну ситуацію.

Таблиця 1.1

**Очікуваними результатами реалізації Комунікаційної політики
зі статистики [3]**

Стекхолдери	Результати
Національний банк України	- досягнення високого рівня інформаційної відкритості Національного банку, що сприятиме зміцненню довіри суспільства до його політики; - покращення сприйняття банками та громадськістю заходів Національного банку у сфері збирання та поширення статистичної інформації, їх взаємодії з підрозділами Національного банку; - підвищення ефективності рішень з питань грошово-кредитної політики та у сфері здійснення банківського регулювання та нагляду на основі якісної статистичної інформації; - покращення співпраці підрозділів Національного банку у вирішенні питань, що належать до його компетенції;
постачальники статистичної інформації	- посилення впливу постачальників на прийняття рішень Національним банком у сфері розвитку статистики та організації статистичної звітності; - оптимізація навантаження, що пов'язане з поданням статистичної інформації до Національного банку; - підвищення якості статистичних продуктів Національного банку шляхом удосконалення системи організації статистичної звітності та системи управління комунікаціями з постачальниками статистичної інформації
користувачі статистичної інформації	- задоволення інформаційних потреб користувачів статистичною інформацією, яка є адаптованою до вимог користувачів у повному обсязі та цілком відповідає їх потребам; - зростання обізнаності користувачів щодо діяльності Національного банку.

Для забезпечення виконання основних функцій та задоволення потреб користувачів, незалежно від віку, статі, рівня освіти, соціально-економічного становища тощо, Національний банк збирає та поширює статистичну інформацію, яку згідно із законодавством має право безоплатно одержувати від банків та інших категорій респондентів.

Комунікаційна політика Національного банку України щодо збирання та поширення статистичної інформації та публікацій (рекомендації) (далі - Комунікаційна політика зі статистики) розроблена з урахуванням підходів офіційної статистики ООН (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2.

Комунікаційна політика Національного банку України зі статистики*

Принципи комунікаційної політики зі статистики	Статистичні дані, що оприлюднюються	Користувачі статистичної інформації
– статистичної інформації; – дотримання в комунікаціях професійних стандартів та етики; – забезпечення підзвітності і прозорості комунікацій; – протидія викривленню статистичної інформації; – позиціонування джерелом офіційної статистичної інформації в межах компетенції; – забезпечення конфіденційності статистичної інформації; – дотримання вимог законодавства України; здійснення координації статистичних робіт; використання міжнародних стандартів; сприяння міжнародному співробітництву	– статистика фінансового сектору – статистика зовнішнього сектору – статистика за спеціальним стандартом поширення даних мвф – наглядова статистика – макроекономічні показники – кон'юктурні опитування	○ експерти; ○ суб'єкти економічної та фінансової державної політики; ○ суб'єкти фінансової діяльності; ○ суб'єкти економічної діяльності; ○ держава як постачальник послуг ○ громадяни України.

*Примітка: розроблено автором на основі [12]

Головним інструментом у збиранні статистичної інформації є Правила організації статистичної звітності, що подається до Національного банку України, затверджені постановою Правління Національного банку України від 19 березня 2003 року N 124, зі змінами, що визначають перелік, зразки форм статистичної звітності та порядок їх заповнення, періодичність їх складання, терміни і способи подання даних до Національного банку [3].

Національний банк виробляє та публікує широкий спектр економічних і фінансових даних з метою використання при розробленні грошово-кредитної політики та контролі за її проведенням, для макроекономічного аналізу, проведення оцінки фінансової стабільності, інформування широкого

кола користувачів – органів влади, учасників фінансових ринків та громадськості.

Під прозорістю Центрального банку прийнято розуміти інформаційну прозорість (від англ. transparent – прозорий) або відкритість, гласність, публічність [13]. Світова тенденція щодо підвищення рівня прозорості центральних банків розпочалася ще на початку 1990-х років з переходом до гнучкого курсоутворення й таргетування інфляції.

Для підвищення стійкості світової фінансової системи Міжнародний валютний фонд наприкінці 1990-х прийняв Кодекс належної практики із забезпечення прозорості монетарної політики (далі – Кодекс), положення якого сформовано в результаті опитування всіх членів Фонду як компіляція кращого досвіду центральних банків

Як правило, за допомогою індексів дослідники оцінюють прозорість вибірки центральних банків або її динаміку за визначений період часу. Результати досліджень щодо оцінки прозорості центральних банків різноспрямовані, що пояснюється національними особливостями та впливом широкого кола чинників [13].

Отже, прозорість – це середовище, у якому цілі політики, її правові, інституційні й економічні рамки, рішення у сфері політики та їх обґрунтування, дані та інформація, пов'язані з монетарною політикою, а також умови підзвітності доводяться до відома громадськості на принципах зрозумілості, доступності та своєчасності.

Належна практика забезпечення прозорості передбачає:

- ясність функцій, обов'язків, цілей центральних банків
- відкритість процесу прийняття рішень з монетарної політики
- доступність для громадськості інформації щодо монетарної політики;
- підзвітність і гарантії сумлінності центрального банку

Саме комунікаційна політика сприяє прозорості центрального банку, який визначає її як «розкриття банком всім зацікавленим особам

(кредиторам, інвесторам, громадськості) інформації щодо цілей діяльності, правових, інституційних і економічних основ, принципових рішень і їх обґрунтування, даних та інформації, прямо або опосередковано пов'язаних з діяльністю банку, а також умов підзвітності в повному обсязі, в доступній формі та на своєчасній основі» [26].

Основні види транспарентності представлені на рис. 1.1.

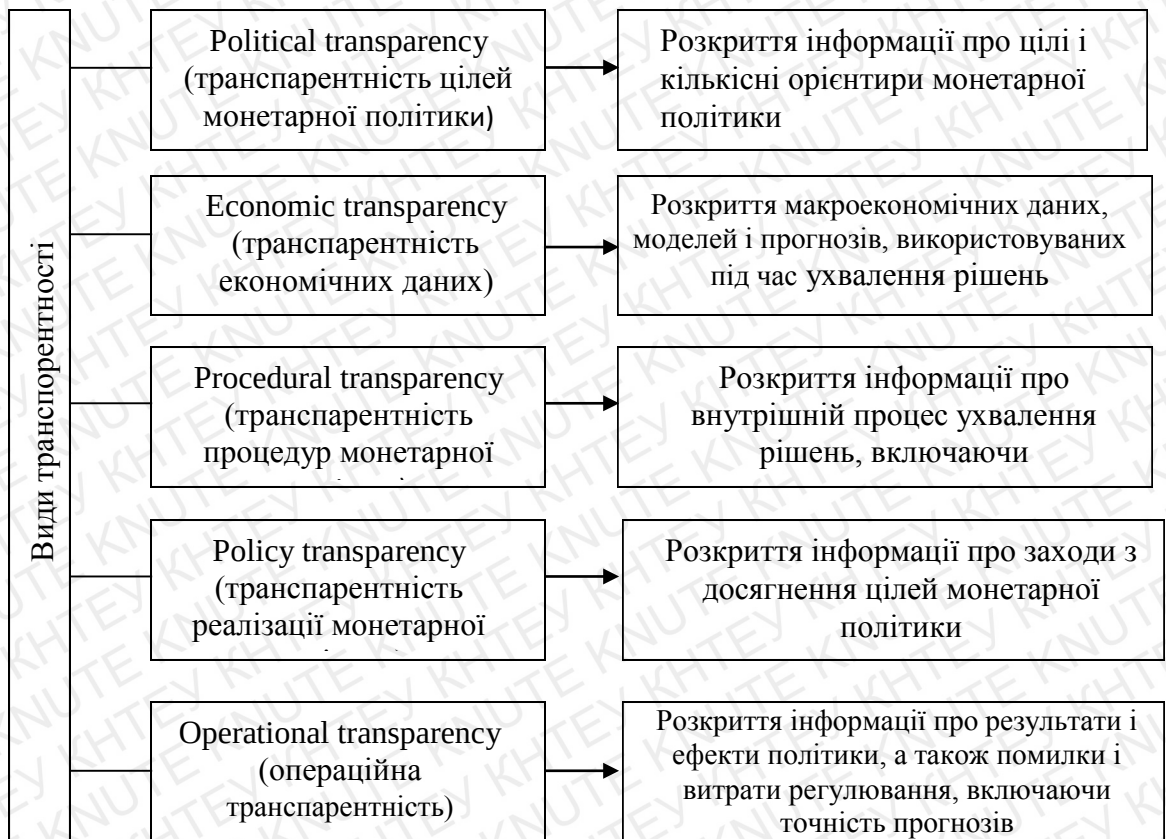


Рис. 1.1. Види транспарентності центрального банку

*Примітка: побудовано автором на основі досліджених джерел [15, с. 149]

Розкриття інформації стимулює регулятора діяти в інтересах суб'єктів економіки і нести відповідальність за прийняті рішення. Тільки після зростання прозорості, центральний банк розраховує на підтримку незалежності і діє самостійно. Тобто спочатку напрацьовується прозорість, а потім допускається можливість збільшення незалежності [17, с. 7].

Отже, розуміючи деякі причинно-наслідкові зв'язки та суперечливі моменти даного дослідження, можемо перейти до аналізу ступеню незалежності та прозорості безпосередньо Національного банку України. У нашому розумінні незалежний центральний банк – це той банк, котрий самостійно приймає монетарні рішення без впливу та участі державних структур; він характеризується широким колом повноважень та обов'язків.

Для аналізу незалежності НБУ використаємо GMT-індекс. GMT-індекс – це індекс, розроблений у 1991 році, названий за першими літерами прізвищ його дослідників – Гріллі, Маскіандаро і Табелліні та являє собою суму політичного та економічного індексів. Кожен із цих індексів складається з бінарних змінних, які можуть приймати тільки два значення: «істина» (одиниця) і «брехня» (нуль) [2, с. 10]. GMT-індекс політичної незалежності має вісім критеріїв і може сягати 8 балів, GMT-індекс економічної незалежності має сім критеріїв і також може сягати 8 балів (сьомий критерій оцінюється у 2 бали). Максимальна загальна сума за повної незалежності становить 16 балів.

Таблиця 1.3

Кількісна оцінка рівня транспарентності (методика Eijffinger-Geraats)

Види транспарентності	Характеристика
1. Політична відкритість (Political transparency)	- Цілі МП - Кількісне визначення основної цілі - Взаємодія між центральним банком і Урядом
2. Економічна відкритість (Economic transparency)	- Публікація економічних показників - Розкриття макроекономічних моделей - Публікація макроекономічних прогнозів
3. Процедурна відкритість (Procedural transparency)	- Розкриття правил МП або її стратегії - Оперативне та повне висвітлення рішень - Пояснення рішень + результати голосування
4. Відкритість політики (Policy transparency)	- Час оприлюднення рішень щодо заходів чи зміни цілей МП - Супроводжуюче пояснення рішення щодо зміни МП - Розкриття намірів щодо подальших дій
1. Операційна відкритість (Operational transparency)	a. Регулярний звіт щодо досягнення цілей МП b. Публікація інформації про макроекономічні зрушення, що впливають на трансмісійний механізм c. Регулярний звіт щодо результатів реалізації МП

*Примітка: розроблено автором на основі [36]

Серед найбільш важливих вигод транспарентності – підвищення підзвітності центрального банку суспільству. Вона є важливою протизагрою незалежності центрального банку. Розкриття інформації стимулює центральний банк діяти в інтересах суспільства і нести відповідальність за взяті зобов'язання. У свою чергу, у разі поліпшення практики розкриття інформації центрального банку може розраховувати на підтримку своєї незалежності з боку суспільства.

Отже, в результаті досліджень ми можемо визначити проблеми, з якими стикається Національний банк у реалізації своєї комунікаційної політики:

Саме це спричиняє необхідність у проведенні подальших досліджень для знаходження шляхів рішення щодо підвищення ефективності комунікаційної політики Національного банку України.

Комунікаційна політика є важливішим та проблемним питанням Національного банку України. В результаті досліджень було визначено, що основними її задачами є: інформативні заходи, які передбачають систему донесення даних до економічних суб'єктів; заходи щодо підвищення прозорості та передбачуваності майбутніх змін у грошово-кредитній політиці, які включають розробку прогнозів майбутніх змін процентних ставок, кількісний аналіз впливу різноманітних шоків на зміни у прогнозованих процентних ставках за попередній період; створення позитивного іміджу центрального банку прямо впливає на довіру суспільства до влади і на формування очікувань, а отже, і на ділову активність [43].

Ми визначили, що збільшення довіри до можливо регулятора можливо через побудову потужного бренду, а також його популяризацію як інституції, філософія якої ґрунтується на збереженні кращих традицій, сучасності, інноваційності та неупинному розвитку, чому повинні сприяти нова Стратегія комунікацій Національного банку України.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ЦЕНТРАЛЬНОГО БАНКУ

2.1. Аналіз інформаційно-комунікаційних каналів комунікаційної політики центральних банків

Основними у НБУ є традиційні канали комунікацій – публікації на офіційному веб-сайті, публічні заходи для медіа та інших клієнтів і партнерів, а також спілкуванням зі ЗМІ. Але, банк продовжує розбудову комунікаційної політики. Так, 30 жовтня 2018 року Правління НБУ схвалило нову Стратегію комунікацій, яка є основою інформаційної взаємодії банку із суспільством та іншими цільовими аудиторіями. З огляду на нові виклики був перебудований і департамент комунікацій Національного банку (наразі він складається з управління стратегічних комунікацій та зв'язків зі ЗМІ, управління розвитку інтернет-каналів та комунікаційного забезпечення та управління зв'язків з громадськістю та фінансової грамотності) [34].

Згідно з нею НБУ виступає як у різних ролях як суб'єкт комунікацій.

1. Медіа - 5 соціальних мереж: для ширшого охоплення різноманітних аудиторій Національний банк розвиває і альтернативні канали комунікацій. На сьогодні Національний банк активно присутній у п'яти соціальних мережах: Facebook, Twitter, Instagram, YouTube та Flickr. Так, сторінка центробанку у Facebook за чотири з половиною року існування об'єднала 38 тис. читачів, для яких за цей час було опубліковано 2,9 тис. повідомлень. Україна мовний акаунт Національного банку у Twitter, який центробанк активно розвиває з жовтня 2016 року, має майже 6 тис. читачів. А його акаунт у Instagram, якому виповнилося три роки, має 1,8 тис. шанувальників візуального контенту.

Нами проведено дослідження щодо активності застосування соціальних мереж центральних банків світу для оприлюднення інформації (табл.2.1).

Таблиця 2.1

**Активність центральних банків країни світу у соціальних мережах
станом на 01.11 2019 року***

Країни світу	Кількість країн, що мають сторінки в соціальних мережах				
	Twitter	YouTube	Facebook	Flickr	LinkedIn
З високим рівнем	13	14	7	6	6
З низьким та середнім рівнем доходу	17	16	16	6	7

*Примітка: розроблено на основі досліджень

Як видно з табл. 2.1., в результаті нашого дослідження було виявлено, що центральні банки світу не досить активно використовують соціальні мережі (порівнно з комерційними установами, де активність в рази більша). Разом з тим, є більш активні країни, наприклад, найбільша кількість підписників у Facebook (% населення): Перу (3,6%), Грузія (0,56%), Домініканська республіка (0,54%), Колумбія (0,25%), Угорщина (0,18%).

Якщо порівняти дії у соціальних мережах з боку Національного банку України, то можна зробити висновок, що вони підвищується рік від року. Так, НБУ вже демонструє високу активність у соціальних мережах: Twitter, YouTube, Facebook, Flickr, Instagram. Саме сторінка у Facebook, яка створена 3 липня 2014 року, вже має 0,074% населення у підписниках, а це 9-те місце серед 22 країн з середнім та низьким рівнем доходу.

Також, Національний банк України активно проводить комунікації з цільовими аудиторіями, відкриває користувачам доступ до статистичної інформації, проводить проекти, спрямовані на підвищення фінансової грамотності (роуд-шоу в регіонах; семінари для викладачів; лекції з монетарної політики у ВНЗ, екскурсії у музей грошей НБУ), здійснює дослідницькі комунікації (щорічну наукову конференцію, студентські наукові конференції, відкриті науково-дослідні семінари).

В контексті аналізу каналів комунікаційної політики Національного банку України, треба розглянути питання щодо пріоритетності застосування їх для різних груп користувачів станом на 01.11.2019 р. (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2

**Рівні підзвітності Національного банку України та канали комунікацій,
які використовуються ним станом на 01.11.2019 ***

Рівні	Джерела та канали комунікацій
1. Підзвітність Національного банку	1) Президент • Доповідь Голови Національного банку Верховній Раді України про діяльність Національного банку • Надання двічі на рік інформації про стан грошово-кредитного ринку • Участь у роботі профільного комітету ВРУ 2) Верховна рада Рада НБУ • Щоквартальне звітування щодо проведення монетарної політики • Інші інформаційно-аналітичні матеріали (за запитом) 3) Громадськість • Регулярні комунікації
2. Підзвітність перед громадськістю через публікації НБУ та виступи в ЗМІ	Основні канали комунікацій: • Регулярні прес-брифінги, прес-релізи • Інтерв'ю членів Правління у ЗМІ • Зустрічі з експертами та представниками бізнесу, adhoc зустрічі, круглі столи • Річний звіт, Інфляційний звіт, щомісячний огляд, регулярні аналітичні записки • Офіційна інтернетсторінка НБУ (розділ «Монетарна політика») • Вісник НБУ, інші дослідницькі публікації

* Примітка: розроблено автором самостійно на основі проведених досліджень [19]

2. НБУ як центр експертизи. З початку поточного року в Національному банку запрацювала експертна платформа – комунікаційний майданчик, що об'єднує фахівців банку із великим багажем знань. На відміну від звичних комунікацій Національного банку, експертна платформа – це не офіційний голос НБУ і не джерело новин про політику правління, а думки аналітиків та дослідників [25, с. 149].

У своїй комунікаційній політиці центральні банки використовують широкий спектр комунікаційних інструментів та каналів: офіційний сайт в мережі Інтернет (основний інструмент); "базові транспарентні документи", прес-релізи (заяви з грошово-кредитної політики); пресконференції; протоколи засідань органу, що приймає рішення з грошово-кредитної політики; статті, виступи та інтерв'ю керівництва банку, які розміщуються на офіційному сайті; офіційні видання (звітні, аналітичні, прогнозні, оглядові, дослідницькі тощо); публічні презентації; лекції, семінари та конференції; інформаційні та рекламні матеріали; виставки та експозиції; масові заходи

(дні відкритих дверей, конкурси для студентів та школярів); відео та інтерактивні ресурси; особисте та письмове спілкування, on-line послуги бібліотеки банку для громадськості тощо (табл 2.3).

Таблиця 2.3

**Основні розділи та рубрики головної сторінки офіційного сайту
центральных банків світу з активною комунікаційною політикою [23]**

Підрозділи	Центральні банки країн, сайти яких містять дані підрозділи
Про центральний банк / Про банк / Про нас	ЄЦБ, Великобританія, Японія, Швейцарія, Чилі, Чехія, Хорватія, Франція, Фінляндія, Філіппіни, Угорщина, Туреччина, Таїланд, США, Словенія, Словаччина, Росія, Польща, Норвегія, Нова Зеландія, Німеччина, Нідерланди, Монголія, Молдова, Латвія, Китай, Киргизстан, Канада
Монетарна політика	ЄЦБ, Великобританія, Японія, Швеція, Швейцарія, Хорватія, Франція, Фінляндія, Філіппіни, Угорщина, Туреччина, Таїланд, США, Словаччина, Росія, Португалія, Польща, Нова Зеландія, Німеччина, Нідерланди, Монголія, Молдова, Латвія, Китай, Киргизстан, Канада
Фінансова стабільність	Великобританія, Швеція, Швейцарія, Хорватія, Чехія, Франція, Фінляндія, Угорщина, Норвегія, Монголія, Нідерланди, Китай, Туреччина, Словенія, Нова Зеландія
Дослідження / публікації / конференції / навчання	ЄЦБ, Японія, Швеція, Чилі, Чехія, Філіппіни, Угорщина, Таїланд, Словенія, Португалія, Польща, Нідерланди, Великобританія, США, Нова Зеландія, Німеччина, Канада, Фінляндія, Норвегія, Монголія, Канада
Публікації	ЄЦБ, Великобританія, Швейцарія, Чилі, Хорватія, Угорщина, Туреччина, Словаччина, Росія, Португалія, Польща, Німеччина, Нідерланди, Молдова, Латвія, Китай, Киргизстан
Законодавство/ Закони і регулювання	ЄЦБ, Чилі, Таїланд, Словенія, Словаччина, Польща, Монголія, Молдова, Латвія, Киргизстан
Статистика	ЄЦБ, Великобританія, Японія, Швеція, Швейцарія, Чилі, Чехія, Хорватія, Франція, Фінляндія, Філіппіни, Угорщина, Туреччина, Таїланд, США, Словенія, Словаччина, Росія, Португалія, Польща, Нова Зеландія, Німеччина, Нідерланди, Монголія, Молдова, Латвія, Китай, Киргизстан
Банківський нагляд / Нагляд і регулювання / Регулювання	ЄЦБ, Великобританія, Чехія, Хорватія, Франція, Філіппіни, США, Словенія, Словаччина, Португалія, Нова Зеландія, Німеччина, Нідерланди, Китай
Платежі і ринки / Платіжна система	ЄЦБ, Великобританія, Японія, Чехія, Хорватія, Угорщина, Таїланд, США, Словенія, Словаччина, Португалія, Польща, Нова Зеландія, Німеччина, Нідерланди, Монголія, Молдова, Латвія, Киргизстан
Фінансова система	Японія, Філіппіни, Таїланд, Росія, Польща, Молдова, Канада
Банкноти і монети / Національна валюта	ЄЦБ, Японія, Швеція, Швейцарія, Чилі, Чехія, Хорватія, Франція, Фінляндія, Філіппіни, Угорщина, Таїланд, Словенія, Словаччина, Росія, Португалія, Польща, Норвегія, Нова Зеландія, Молдова, Латвія, Киргизстан, Канада

Як видно з таблиці 2.3., сайти банків світу мають високоінформативні.

Разом з тим значну увагу центральні банки країн приділяють саме офіційному сайту, що підвищує цього значення для Національного банку України. До 2018 року в Україні працювала стара версія сайту Національного банку України, яка була не тільки незручна та перевантажена великими масивами інформації, а й не виконувала ролі інструменту швидкого реагування на події в Україні та висвітлення показників монетарної політики.

З 1 серпня в Україні запущена нова версія сайту Національного банку, що значно краще за стару та має найсучасніший функціонал. Пріоритетом Національного банку є полегшення доступу клієнтів до вичерпної інформації, необхідної для ухвалення обґрунтованих рішень. Саме цьому має сприяти сучасний, двомовний та дружній до користувача інтерфейс нового веб-сайту НБУ. Він був розроблений за підтримки Агентства США з міжнародного розвитку USAID з урахуванням побажань, озвучених під час неодноразового спілкування зі стейкхолдерами (таблиця 2.4).

В основі структури нового веб-сайту НБУ – доступність ключових показників та найуживаніших матеріалів. Водночас передбачено і можливість наскрізного пошуку спеціалізованої інформації та публікацій, необхідних для глибшого аналізу. Відповідно, головна сторінка веб-сайту містить:

- блок з ключовими показниками (рівень інфляції, поточна облікова ставка, курс гривні до євро та долара США на сьогодні, актуальний обсяг міжнародних резервів);
- найсвіжіші та найважливіші новини НБУ;
- посилання на корисні матеріали та тематичні мікросайти НБУ;
- календар подій НБУ;
- медіа-простір [27].

Замість великих масивів тексту зі складною термінологією відтепер на сайті вичерпні пояснення, що саме робить центробанк, а також відповіді на найпоширеніші запитання. А замість розпорошених даних – консолідовані у розділі "Статистика" статистичні дані за усіма темами.

Таблиця 2.4

**Повна характеристика старої та нової версії сайту Національного банку
України за 2000-2019 рр. [27]**

Версія сайту	Стара версія	Нова версія
Рік функціонування	2000-2018 рр	2018-
Зміст інформаційно-функціональних блоків	Перелік списком • Національний банк • Рада Національного банку • Офіційне опублікування нормативно-правових актів • Монетарна політика • Фінансова стабільність • Банківський нагляд • Фінансові ринки • Платіжні системи та розрахунки • Банкноти та монети • Статистика • Публікації • Дослідження • Публікації • Конференції та семінари • Програми співпраці • Дослідники • Прес-центр • Інформаційні матеріали • Фінансовий моніторинг • Законодавство • Персонал • Публічна інформація у формі відкритих даних • Фінансова інклюзія	<u>Бета версія – 2018-2019</u> Розподіл на інформаційні блоки • блок з ключовими показниками (рівень інфляції, поточна облікова ставка, курс гривні до євро та долара США на сьогодні, актуальний обсяг міжнародних резервів); • найсвіжіші та найважливіші новини НБУ; • посилання на корисні матеріали та тематичні мікросайти НБУ; • календар подій НБУ; • медіа-простір. Розподіл за функціональними напрямками: – монетарна політика, – фінансова стабільність, – нагляд, платежі та розрахунки, – фінансові ринки, – гривня.
Перспектива	Закриття у 2020 р. Після проходження періоду адаптації нової версії та рівня звикання користувачів до нього, внаслідок нового формату подачі інформації та застосуванню інноваційного функціоналу	Додаткові функції (2019-2020 рр.): – наборів даних; – нарощення функціональності особистого кабінету користувача; – початок роботи інтернет-магазину монет та мікросайтів (журналу "Вісник Національного банку України", Музею грошей, проєктів розвитку безготівкової економіки та фінансової обізнаності).

Новий веб-сайт є адаптивним під потреби клієнтів НБУ. По-перше, більше уваги приділено візуалізації інформації, зокрема на сайті з'явилися

інтерактивні графіки з показниками та їх динамікою. По-друге, відтепер сайт відображається на усіх пристроях, зокрема на смартфонах та планшетах. По-третє, на новому сайті є можливість обрати версію перегляду для людей з вадами зору.

У жовтні 2019 року завершиться другий етап доопрацювання нового веб-сайту, разом з ним для клієнтів НБУ стануть доступні:

- конструктор баз даних з можливістю будувати інтерактивні графіки та завантажувати дані у різних форматах;
- розділ "Тарифи та послуги" - повна інформація про всі послуги, що надає НБУ, в одному місці;
- автоматизований реєстр платіжних систем;
- розділ "Вакансії" із можливістю одразу надіслати резюме;
- нові тематичні мікросайти, зокрема для доступу до Музею грошей НБУ.

Отже, в результаті проведеного дослідження можна сказати, що Національний банк України в роки реформування банківської системи значно покращив прозорість та інформативність своєї діяльності.

2.2. Оцінка рівня транспарентності Національного банку України

Відповідно до Меморандуму, підписаного між Україною та МВФ [45], удругій половині 2014 року активізувалися процеси реформування діяльності Національного банку України (далі – НБУ), що пов’язано з переходом у 2015 р. до інфляційного таргетування та подальшим виконанням Стратегії Національного банку щодо реформування банківської системи України.

Реалізація цієї монетарної стратегії ґрунтується на оголошенні цільових орієнтирів з інфляції та зобов’язанні центрального банку досягти визначених цілей. Таким чином, досягнення інфляційних цілей стає основним критерієм оцінки ефективності діяльності регулятора. Як наслідок, інфляційні звіти центрального банку та інші канали комунікації з громадськістю з проблем регулювання інфляційних процесів стають основою звітності регулятора та

важливими інструментами управління інфляційними очікуваннями. У цьому контексті постає проблема докорінного реформування стратегії та тактики комунікаційної політики НБУ [19].

Підвищення транспарентності відбувається одночасно з проведенням комплексної реформи НБУ. Стратегія монетарної політики: чіткі кількісні цілі: визначений порядок прийняття рішень та операційний дизайн; регулярні та проактивні комунікації з монетарної політики (прес-реліз, прес-брифінг, інфляційний звіт, підсумки дискусії); забезпечення широкого доступу громадськості до інформації; розширення сфер комунікацій (фінансова стабільність, банківський нагляд, платіжні системи і т.д.).

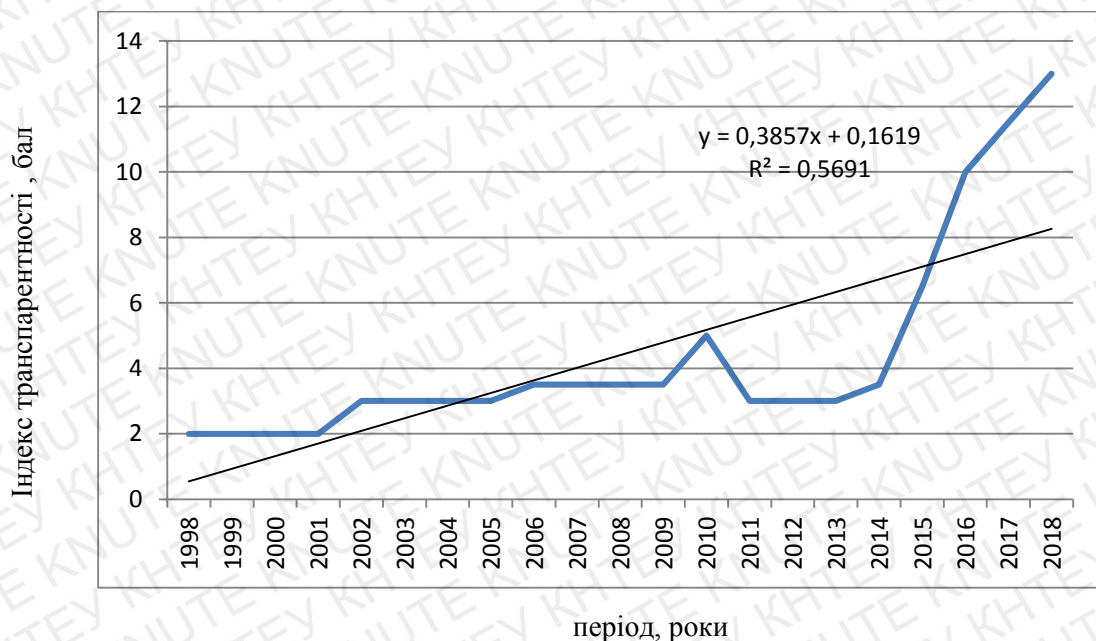


Рис. 2.1. Динаміка індексу транспарентності Національного банку України за 1998-2018 рр. (станом на 31.12)

*Примітка: розроблено за даними сайту [27]

Як видно з рис. 2.1., останнім часом спостерігається високе зростання внаслідок активних дій НБУ. Рівень транспарентності вимірюється за допомогою бального індексу (таблиця 2.5), що складається з елементів, які оцінюють кожен із її видів. Спочатку індексний підхід використовувався для оцінки ступеня незалежності центрального банку (додаток В), згодом підхід був застосований до транспарентності та підзвітності Національного банку України.

Таблиця 2.5

**Оцінка транспарентності НБУ станом на 01.11.2019 року на основі
індексу Ейффінгера-Гераац (Eijffinger-Geraats transparency index)***

Зміни	Елемент	Оцінка	Коментарі
Політична транспарентність	цілі монетарної політики	1	Забезпечення стабільності грошової одиниці України та підтримання у середньостроковій перспективі (від 3 до 5 років) низьких стабільних темпів інфляції, що вимірюються індексом споживчих цін.
	кількісне визначення цілей	1	Річний показник приросту індексу споживчих цін має стабілізуватися в діапазоні
	взаємодія між центральним банком та урядом	0,5	З одного боку, Національний банк підзвітний Президенту України та Верховній Раді України, з іншого, – вони мають дорадчі відносини, тож державні органи формально не має права втручатися у виконання функцій і повноважень НБУ.
Економічна транспарентність	публікація макроекономічних даних	1	НБУ на постійній основі публікує широкий спектр макроекономічних, бюджетних і монетарних даних, які включають зміни грошової пропозиції, інфляції, ВВП, зайнятості, промислових потужностей тощо.
	розкриття макроекономічних моделей	0	Відсутні, можуть бути обговорені під час конференцій, що проводить НБУ в особі Університету банківської справи, але вони не є публічними та загальнодоступними відомостями.
	частота публікацій макроекономічних прогнозів	1	Регулярно, частково наявні в «Основних засадах грошово-кредитної політики». В макроекономічних оглядах, що публікуються щомісяця, також публікуються прогнози показників, але їх чіткий набір та публікація на постійній основі відсутні.
Транспарентність процедур	розкриття правил чи механізмів реалізації (трансмисія) монетарної політики	1	В НБУ присутні науково-аналітичні матеріали щодо трансмісійного механізму грошово-кредитної політики та описані особливості його дії.
	публікація проміжних звітів з монетарної політики чи протоколів засідань	0	Протоколи засідань не публікуються, а роз'яснення прийнятих рішень відбуваються не одразу та нерегулярно.
	роз'яснення механізму прийнятих рішень	0	Відсутня інформація про голосування членів засідання за прийняття/відхилення монетарних рішень.
Транспарентність монетарної політики	період оголошення зміни заходів чи цілей монетарної політики	0,5	Часто зміни оголошуються із певним запізненням, як правило, на наступний день після їх введення в дію.
	супровідні роз'яснення прийнятих рішень монетарної політики	1	Нерегулярно, проте останнім часом з'явилися відеозвернення представників НБУ із коментарями прийнятих рішень.
	розкриття майбутніх намірів чи перспективних рішень після засідання	1	НБУ, як правило, утримується від надання інформації про можливі зміни монетарної політики. Такі відомості не представлені у вигляді спеціальних періодичних звітів.
Операційна транспарентність	регулярний звіт про досягнення операційних цілей	1	Операційні цілі встановлені, але досягнення орієнтирів розглядається частково і в різних документах.
	регулярне обговорення впливу кон'юнктури на монетарну політику	1	Присутнє, але характерне для короткострокових прогнозів з урахуванням поточних макроекономічних даних.
	регулярний звіт про результати грошово-кредитної політики в межах макроекономічних цілей	1	Матеріали мають радше аналітичний характер макроекономічних та монетарних змін, а не співставлення прогнозованих та фактичних значень.
Всього		12	

*Примітка: розраховано автором на основі джерела [45]

В результаті розрахунку (таблиця 2.5) ми отримали значення індексу у 2019 р. на рівні 12 балів, що у 2 рази (на 6 балів) більше показника, розрахованого вченим, який описував даний підхід у 2014 р [32].

Отже за 2014-2019 рр. Національний банк України значно підвищив свою транспарентність, яка з кожним роком повинна зростати для забезпечення основних стратегічних завдань Національного банку України.

На сьогодні основним офіційним документом щодо провадження монетарної політики в Україні є «Основні засади грошово-кредитної політики». Також інформаційно-правове забезпечення транспарентності в діяльності центрального банку представлено Конституцією України, Законом України «Про інформацію», Законом України «Про доступ до публічної інформації», Кодексом належної практики щодо забезпечення прозорості у грошово-кредитній і фінансовій політиці, інфляційним звітом.

НБУ використовує інструменти для своїх комунікацій такі інструменти:

- друковані та електронні видання, звіти (річний, Інфляційний звіт, Звіт про фінансову стабільність), інші регулярні та нерегулярні публікації, а також офіційні інформаційно-статистичні продукти; звітні доповіді перед Президентом України та Верховною Радою України, у тому числі Комітетом Верховної Ради України з питань фінансів і банківської діяльності та інших профільних комітетів, а також Радою Національного банку; публічні заходи для ЗМІ (onrecord: прес-конференції, прес-брифінги, інформаційні дні тощо); зустрічі, семінари, конференції та інші публічні заходи для цільових аудиторій, які не належать до ЗМІ (аналітики, бізнес, банки тощо); заходи з обмеженим поширенням інформації («режим тиші», offrecord, ембарго); інструменти дистанційних комунікацій (онлайн трансляція, онлайн чат для прийому питань під час прес-брифінгів, конференції коли з іноземними аналітиками тощо); статті, інтерв'ю, колонки та інші види інформаційних матеріалів у ЗМІ та на онлайн ресурсах Національного банку; аудіо матеріали.

Концептуальний підхід Стратегії полягає у тому, що банківський сектор повинен стати фінансово стабільною, прибутковою системою, яка виконує функцію оптимального перерозподілу капіталу в економіці і є головним кредитором її інтенсивного розвитку. Тобто банківська система повинна стати ефективним інструментом досягнення макроекономічних пріоритетів держави. Разом з діями Уряду щодо розробки і впровадження нового економічного курсу реалізація цієї Стратегії Національним банком дозволить отримати синергетичні ефекти – потужну вітчизняну банківську систему та високотехнологічну промислову економіку з розвиненою наукою, освітою, сектором послуг й ефективною агропромисловою галуззю; стійке прискорене зростання економічної могутності країни на основі інклюзивного розвитку (inclusive development), кардинального підвищення зайнятості населення і добробуту всього суспільства, а значить соціально-політичної стабільності і національної безпеки. Логіка «клієнтського ряду», який сприймає інформацію про діяльність Національного банку України в табл 2.6.

Таблиця 2.6

**Логіка «клієнтського ряду», який сприймає інформацію про діяльність
Національного банку України [13]**

НБУ	Групи	Приклади
1	Експерти	Експертні: ЗМІ, IMF, EBRD, НАБУ, ЕВА, АСС, Науковці, Журналісти, блогери
2	Творці політики	Регулятори фінсектору, профільні міністерства, парламент
3	Суб'єкти фінансового сектору	Комерційні банки, небанківські фінансові установи, платіжні системи, майданчики, інвестування
4	Суб'єкти економічної діяльності	Бізнес, суб'єкти ЗЕД, приватні забезпечення цінової та фінансової стабільності з метою сприяння сталому економічному розвитку України та інституціональні інвестори
5	Держава як суб'єкт економічної діяльності	Державні служби, лікарні, комунальні підприємства
6	Домогосподарства	Д/г як кінцевий споживач Д/г як джерело внутр. попиту Д/г як постачальник інвест. ресурсів

*Примітка: складено автором на основі джерела [8]

Концептуальний підхід Стратегії полягає у тому, що банківський сектор повинен стати фінансово стабільною, прибутковою системою, яка виконує функцію оптимального перерозподілу капіталу в економіці і є головним кредитором її інтенсивного розвитку.

Тобто банківська система повинна стати ефективним інструментом досягнення макроекономічних пріоритетів держави.

Для цього необхідно - з одного боку, «лікування» застарілої структурної хвороби через реалізацію нового економічного курсу і промислової політики, що створить здорову економічну основу (клієнтську базу) для функціонування банківської системи; - з іншого – виправлення помилок монетарного, валютного і банківського регулювання та перехід до нової концепції центрального банкінгу – стимулювання банківського кредитування інноваційного індустріального розвитку економіки.

Разом з діями Уряду щодо розробки і впровадження нового економічного курсу реалізація цієї Стратегії Національним банком дозволить отримати синергетичні ефекти – потужну вітчизняну банківську систему та високотехнологічну промислову економіку з розвиненою наукою, освітою, сектором послуг й ефективною агропромисловою галуззю; стійке прискорене зростання економічної могутності країни на основі інклюзивного розвитку (inclusive development), кардинального підвищення зайнятості населення і добробуту всього суспільства, а значить соціально-політичної стабільності і національної безпеки .

Реалізація Програми [32] відбуватиметься в три етапи:

I. Очищення фінансового сектору – кардинальне вирішення проблеми “баластів” минулого, виведення з ринку недобросовісних гравців, розкриття власників учасників фінансового сектору.

II. Перезавантаження фінансового сектору – забезпечення прозорості та рівноправності в ланцюжку “акціонер-менеджмент-клієнт”, скасування усіх обумовлених кризою адміністративних

обмежень, підвищення капіталізації учасників фінансового сектору, посилення захисту прав позичальників, кредиторів та інвесторів.

III. Створення передумов для довгострокового сталого розвитку фінансового сектору – забезпечення стійкості та надійності фінансового сектору в довгостроковій перспективі, наближення стандартів регулювання платоспроможності та ліквідності банків до рекомендацій Базельського комітету, запровадження накопичувального пенсійного забезпечення, стимулювання ринку страхових та інших фінансових послуг і розвитку інфраструктури та інструментів фінансового сектору, створення додаткових гарантій фінансової надійності в разі економічної рецесії, підвищення надійності системно важливих банків, підвищення інституційної спроможності регуляторів та ФГВФО

На ефективність роботи із забезпечення прозорості діяльності центрального банку впливає наявність чітко налагоджених інформаційних каналів, які б одночасно охоплювали максимально широкі кола суспільства. Національний регулятор має структуровану комунікаційну політику, яку постійно удосконалює. Зокрема розпорядженням НБУ від 21.01.2013 р. було затверджено рекомендації про комунікаційну політику Національного банку України щодо збирання та поширення статистичної інформації та публікацій [29]. Найбільш дієвим серед каналів передавання інформації НБУ є сайт його офіційного інтернет-представництва. На сайті НБУ є різні рубрики, наповнені інформацією різного характеру. В рубриці «Монетарна політика» містяться такі підрозділи: цілі та завдання монетарної політики; інструменти монетарної політики; рішення з монетарної політики; інфляційний звіт, публікації.

Разом з тим, Національному банку України, на нашу думку, потрібно суттєво опрацювати питання щодо підвищення рівня транспарентності та посилення його корпоративного бренду.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ РОЗВИТКУ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ НБУ

3.1. Впровадження зарубіжного досвіду комунікаційної політики центрального банку

Протягом останніх двох десятиліть центральні банки значно підвищили рівень прозорості монетарної політики. Узагальнення існуючих підходів щодо розрахунку рівня прозорості діяльності центральних банків із зазначенням їх недоліків наведено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Підходи щодо оцінки рівня прозорості Центрального банку*

Зміст дослідження	Вибірка	Недоліки
1. Розроблено трьохкомпонентний індекс, що включає пояснення процедури прийняття рішень у сфері монетарної політики, оприлюднення прогнозів та рекомендацій, публікацію аналітичних документів [1].	93 центральні банки	Індекс не враховує вплив комунікаційної політики як окремої компоненти у процесі прийняття рішень у сфері монетарної політики.
2. Подано індекс прозорості та звітності Центрального банку, який охоплює 15 критеріїв, згрупованих у чотири категорії: цілі, стратегія, публікація економічних даних і прогнозів та комунікаційна стратегія	ФРС, Банк Англії, Банк Японії, ЄЦБ, Банк Канади, Дойче Бундесбанк	Індекс оцінює різноманітність інструментів розкриття інформації, незалежно від їх інформативності.
3. Запропоновано індекс із 11 змінних щодо способу надання інформації, розуміння процесу монетарного регулювання, публічності процедур монетарної політики, автономії та незалежності Центрального банку [4].	Австралія, Австрія, Бельгія, Канада, Данія, Фінляндія, Франція, Німеччина, Ірландія, Італія, Японія, Нова Зеландія, Нідерланди, Норвегія, Португалія, Іспанія, Швейцарія, Швеція, Велика Британія, США, Єврозона	Індекс розраховано виключно для центральних банків розвинених країн.
4. Індекс побудовано на чотирьох питаннях, а саме: форма публікацій, розкриття довгострокового прогнозу, публікація інформації щодо ризиків прогнозу та дискусійні питання щодо оцінки відхилень від [5].	22 країни – члени Організації економічного співробітництва (у т. ч. США, Німеччина, Японія) та 22 країни, що розвиваються (у т. ч. Чехія)	Результати отримані на основі опитування банків. Основна увага сконцентрована на оцінці прогнозів Центрального банку.
5. Оцінено процес прийняття рішень центральним банком, резюмовано ключову інформацію інфляційного звіту, а також кількість, якість і доступність інформації у ньому, зрозумілість припущень щодо динаміки ключових макроекономічних показників. Крім того, здійснено загальну оцінку кожного інфляційного звіту на основі їх переконливості, повноти та стилю написання.	20 центральних банків таргетерів інфляції	Аналіз обмежується виключно інфляційними звітами.

Продовження таблиці 3.1.

6. Розроблено індекс, що базується на трьох основних компонентах: цілі (зрозумілі цілі та пріоритети, чітке визначення понять, часовий проміжок і кількісне визначення цілей); стратегія (оголошення стратегії, негайне оголошення й пояснення рішення щодо рівня відсоткової ставки, прогноз інфляції); комунікаційна стратегія (парламентські слухання, частота звітів, дотримання графіку, прес-конференції/прес-релізи, публікація протоколів та результатів голосування) [7].	ЄЦБ, ФРС, Резервний банк Нової Зеландії, Банк Англії, Банк Канади, Дойче Бундесбанк	Дослідники оцінили прозорість ЄЦБ на високому рівні, на відміну від інших аналітиків (Bini-Smaghi and Gros index, Siklos index, Eijffinger- Geraats index, Goldman Sachs (2000), Reuters (2001)).
7. Визначено п'ять основних компонентів прозорості (політична, економічна, процедурна, прозорість політики та операційна). Оцінка 15-ти складових здійснювалася за допомогою балів (від 0 до 1), де 15 – максимальна прозорість Центрального банку, 0 – повна закритість	Резервний банк Нової Зеландії, Банк Швеції, Банк Англії, Банк Канади, ЄЦБ, ФРС, Резервний банк Австралії, Банк Японії, Банк Швейцарії	Оцінка наявності інформації, а не її повноти; рівнозначність усіх компонент та їх взаємозамінність. Крім того, поширена серед центральних банків скорочена англійська версія офіційного сайту негативно впливає на оцінку повноти інформації.
8. Розширено дослідження до понад 100 центральних банків та здійснено регіональну градацію центральних банків за рівнем прозорості.	100 центральних банків	Аналогічні індексу Eijffinger-Geraats.
9. Із використання методології на десятирічному часовому горизонті (1999-2009) зазначено зростання прозорості у країнах східної та центральної Європи [10].	100 центральних банків із дослідження [9] із розподілом на розвинені країни, країни Центральної та Східної Європи, країни, що розвиваються, та Азія, G7, західну півкулю та світ загалом.	Аналогічні індексу Eijffinger-Geraats.
10. Оновлено попереднє дослідження прозорості до 2010 р. включно. Відповідно до отриманих результатів, як незалежність Центрального банку, так і його прозорість істотно впливають на рівень і волатильність інфляції	120 центральних банків	Аналогічні індексу Eijffinger-Geraats.

*Примітка: розроблено автором на основі [43; 44; 45]

Банківська система України суттєво зменшилася щодо економічної системи, про що свідчать показники, розраховані щодо ВВП, залишаючись малою за обсягом активів, капіталу, наданих кредитів, залучених депозитів, які мають тенденцію до зниження, а це обмежує можливості банківської системи щодо позитивного впливу на соціально-економічний розвиток країни.

Розвиток пов'язаний із прогресом, для якого характерним є перехід до більш досконалого стану банківської системи, що виявляється у високому

рівні її організації, розширенні адаптаційних можливостей до навколишнього середовища, збільшенні еволюційних можливостей, більш досконалії структурі та відповідності структури функціям, що виконуються, зниженні ризиків та підвищенні її ефективності, конкурентоспроможності і стабільності [39, с. 62].

Базуючись на оптимістичному сценарії та використовуючи адаптивний і нормативний підходи, а також ураховуючи вплив ендогенних та екзогенних факторів, розроблено прогнозовані показники розвитку банківської системи України до 2020 і 2025 років (табл. 3.4), які ґрунтуються на припущенні поживлення кредитування економіки, активному впровадженні банківських інновацій та економічного зростання в умовах цифрової економіки.

Таблиця 3.4

**Прогнозовані показники розвитку банківської системи України
2020-2025 рр. [32]**

Показники	2020 рік	2025 рік
Активи до ВВП, %	70–80	90–100
Капітал до ВВП, %	8–10	13–14
Кредити нефінансовим організаціям і населенню	40–50	60–70
Кошти фізичних осіб	18–20	25–30
Частка непрацюючих кредитів в кредитному портфелі, %	10–15	5–7
Частка банківського сектору на ринку фінансових послуг	85–90	70–80
Облікова ставка, %	8–10	5–7
Частка державних банків за активами	30–40	15–20

На сьогодні основними проблемами в діяльності банків є високі ризики, неякісні кредитні портфелі, низька ефективність, рівень капіталізації, висока концентрація державної частки в банківському секторі. Розв'язувати ці проблеми потрібно комплексно, здійснюючи структурні зміни в економіці та банківському секторі України, застосовуючи сучасні методи управління та регулювання діяльністю банків.

Реалізація запропонованого оптимістичного сценарію розвитку банківської системи України має забезпечити перехід банківської системи на якісно новий етап її розвитку, до нового атрактора формування сучасної високорозвиненої, конкурентоспроможної, стабільної і ефективної

банківської системи на інноваційних засадах, що позитивно впливатиме на розвиток економіки і забезпечить надання високого рівня банківських послуг населенню та суб'єктам господарювання [32].

Оптимістичний сценарій розвитку передбачає якісне та кількісне поліпшення в банківському секторі та економічній сфері країни. Буде відбуватися зростання стійкості банківської системи до впливу зовнішніх і внутрішніх шоків, зменшення рівня ризиків, банки обиратимуть інноваційний шлях розвитку.

Також основну увагу було приділено визначенню напрямків і стратегічного розвитку на 2016-2025 рр.

Проте швидкий розвиток фінансових глобалізаційних процесів ставить перед банківською системою щоразу більше завдань, у разі вирішення яких Україна стане її активним учасником. Банківська сфера є однією з провідних ланок фінансової системи, від стабільності якої залежить подальший розвиток економіки України, можливість виходу на міжнародні ринки та активної участі у глобалізаційних процесах.

Проект Стратегії розвитку банківської системи розроблений для стимулювання широких національних консультацій, консолідації інтелектуального капіталу суспільства, науково-експертних і банківських кіл, Національного банку, Уряду, Верховної Ради і Президента України навколо завдань щодо виходу із кризи, формування нового економічного курсу, спрямованого на зміну типу розвитку (від деструктивної моделі сировинного приросту до високотехнологічної промислової економіки), а також відбудову потужної банківської системи, спроможної фінансувати економіку на стабільній прибутковій основі [32].

Головними цілями реалізації Стратегії розвитку банківської системи є:

1. розбудова фінансово потужної і стабільної банківської системи, яка буде ефективно виконувати свою основну функцію – оптимальний перерозподіл капіталу для фінансового забезпечення прискореного розвитку економіки через індустріалізацію, інновації, створення кластерів

високотехнологічних галузей виробництва товарів і послуг, розвиток науки, освіти і добробуту населення в цілому;

2. забезпечення стабільності національної грошової одиниці і у зовнішньому вимірі (валютний курс), і у внутрішньому (рівень інфляції), що є Конституційною функцією Національного банку України [5].

Стабільні національні гроші – це базовий інститут монетарного і економічного суверенітету країни, який є основою для реалізації стратегії прискореного економічного зростання.

Логічна структура Стратегії розвитку банківської системи включає п'ять блоків:

1. Систематизацію глобальних, макроекономічних і регуляторних впливів на банківський сектор;
2. Визначення основних пріоритетів розвитку економіки, а також головної мети і завдань Стратегії банківської системи як комплексу інститутів, що сприяють досягненню цих пріоритетів;
3. Систему стратегічних, тактичних і термінових заходів для Стратегії;
4. Інституційні механізми і план заходів з реалізації Стратегії;
5. Принципи моніторингу реалізації Стратегії та оцінки її впливу.

Концептуальний підхід Стратегії полягає у тому, що банківський сектор повинен стати фінансово стабільною, прибутковою системою, яка виконує функцію оптимального перерозподілу капіталу в економіці і є головним кредитором її інтенсивного розвитку [32].

Тобто банківська система повинна стати ефективним інструментом досягнення макроекономічних пріоритетів держави.

Для цього необхідно - з одного боку, «лікування» застарілої структурної хвороби через реалізацію нового економічного курсу і промислової політики, що створить здорову економічну основу (клієнтську базу) для функціонування банківської системи; - з іншого – виправлення помилок монетарного, валютного і банківського регулювання та перехід до нової концепції

центрального банкінгу – стимулювання банківського кредитування інноваційного індустріального розвитку економіки.

Разом з діями Уряду щодо розробки і впровадження нового економічного курсу реалізація цієї Стратегії Національним банком дозволить отримати синергетичні ефекти – потужну вітчизняну банківську систему та високотехнологічну промислову економіку з розвиненою наукою, освітою, сектором послуг й ефективною агропромисловою галуззю; стійке прискорене зростання економічної могутності країни на основі інклюзивного розвитку (inclusive development), кардинального підвищення зайнятості населення і добробуту всього суспільства, а значить соціально-політичної стабільності і національної безпеки.

Реалізація Програми відбуватиметься в три етапи:

I. Очищення фінансового сектору – кардинальне вирішення проблеми “баластів” минулого, виведення з ринку недобросовісних гравців, розкриття власників учасників фінансового сектору.

II. Перезавантаження фінансового сектору – забезпечення прозорості та рівноправності в ланцюжку “акціонер-менеджмент-клієнт”, скасування усіх обумовлених кризою адміністративних обмежень, підвищення капіталізації учасників фінансового сектору, посилення захисту прав позичальників, кредиторів та інвесторів.

III. Створення передумов для довгострокового сталого розвитку фінансового сектору – забезпечення стійкості та надійності фінансового сектору в довгостроковій перспективі.

Національний банк України є гарантом забезпечення цінової та фінансової стабільності з метою сприяння сталому економічному розвитку України. Реформування банківського сектору України 2014-2020 рр. побудовано на основі Дорожньої карти, опублікованої у звіті НБУ. Чітко видно основні дії та майбутні стратегії у майбутньому. Якщо аналізувати 2014 та 2020 рр. можна спостерігати чіткий перехід до міжнародних стандартів та їх адаптивності до української банківської системи.

3.2. Розробка потужного бренду Національного банку для формування іміджу центрального банку країни

Одна з найважливіших задач комунікаційної політики центрального банку – створення та просування потужного бренду, який би в повній мірі втілював основну ідею функціонування банку та цінність для країни.

Сьогодні Національний банк вперше за всю історію його функціонування березня 2019 року. Національний банк уперше в історії України отримав престижну міжнародну нагороду Central Banking Awards за значні досягнення в прозорості та розбудові діалогу із стейкхолдерами. Премія традиційно вручається найуспішнішим центральним банкам.

Бренд Національного банку – це ті характеристики та ознаки, які уособлюють його сприйняття цільовими групами чи окремими особами.

Відкритість, незалежність та сучасність – саме ті ознаки, що утверджують Національний банк як інститут. Якщо окрема особа чи цільова група асоціюють Національний банк із цими ознаками, вони стають ознаками бренду регулятора для них.

Потужний бренд підвищує ефективність політик центрального банку та створює необхідні умови для зміцнення довіри до національної грошової одиниці та банківського сектору. Тому центральні банки світу працюють над розбудовою своїх брендів [43; 45].

Представлені візуальні та формалізовані елементи бренду представляють собою тандем в просування основної ідеї банку, яка відображена у слогані. Кожен елемент символізує зростання та стабільність.

Незважаючи на велику роботу щодо приведення бренда до рівня сильного бренду, який може через себе трансліювати ідею всієї діяльності та цілей Національного банку України, є ще нерозроблені елементи, які б суттєво посилили даний бренд. Спочатку розглянемо всі іновачії, які вніс Національний банк України у серпні 2019 року (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2

Порівняння версій бренду Національного банку України за 1993-2019 рр

Назва компоненту	1993-2017	2018 - ...
Логотип		
Слоган	відсутній	Відкритий. Незалежний. Сучасний
Фірмові кольори	Білий, зелений, коричневий, бежевий	Білий, зелений, темно сірий
Місія	Забезпечення цінової та фінансової стабільності з метою сприяння сталому економічному розвитку України.	
Візія	відсутня	Це сучасний, відкритий і незалежний центральний банк, який має довіру суспільства та інтегрований до європейської спільноти центробанків
Цінності	• Патріотизм • Професійність • Прозорість • Порядність • Партнерство	Прозорість. Порядність. Партнерство. Ми працюємо в інтересах держави та суспільства. Ми орієнтовані на результат, прагнемо досконалості, створюємо сприятливе середовище для розвитку та поширення нових ідей. Ми послідовні та логічні у своїх рішеннях, відкриті та відповідальні Ми чесні.
Напрями діяльності НБУ	не визначені	• Цінова стабільність (монетарна політика) • Фінансова стабільність • Ефективні платіжні системи
Складові бренду	не визначені	• ефективна політика • інститут, довіра, репутація • Національна валюта • HR-бренд • історія, офіс, музей
Цільові показники в Україні	відсутні	▪ сучасна незалежна інституція; ▪ лідер реформ державного сектору; ▪ ефективний центральний банк; ▪ архітектор фінансового сектору; ▪ відкритий та прозорий регулятор; ▪ компетентний центральний банк; ▪ центр експертизи у площині економіки, фінансів та відповідної державної політики; ▪ клієнтоорієнтований постачальник послуг; ▪ технологічний та інноваційний центральний банк; ▪ лідер у сфері фінансової грамотності населення; ▪ державна інституція, в якій прагнуть працювати високопрофесійні фахівці.
Цільові показники у світі	відсутні	▪ лідер реформ державного сектору; ▪ сучасний інтегрований до європейської спільноти центральних банків; ▪ відкритий для співпраці з іноземними партнерами регулятор; ▪ один із основних драйверів у створенні привабливого інвестиційного клімату; ▪ технологічний та інноваційний бізнес-партнер; ▪ центр експертизи у площині економіки, фінансів та відповідної державної політики.

*Примітка: складено автором на основі джерел [27]

Як видно з таблиці 3.2, Національний банк України сууттєво переробив власний ренд шлхом ребрендінгу із внесенням нових 5 потужний елементів.

Місія, Візія та Цінності Національного банку знайшли своє вираження у головному документі інституції – Стратегії Національного банку України. Публічна презентація Стратегії відбулася 16 березня 2018 року. Подібний документ розроблено вперше в історії незалежного центрального банку України. Стратегія Національного банку – дорожня карта, якою центральний банк керуватиметься у найближчі роки для досягнення визначених цілей у рамках власної місії, візії та цінностей. Національний банк і надалі продовжить працювати на забезпечення цінової та фінансової стабільності, разом із фінансовим сектором сприятиме економічному зростанню.

Реалізація Стратегії буде здійснюватися за сімома напрямками розвитку. Шість спрямовані назовні – на задоволення потреб учасників фінансової екосистеми. Одна з важливих передумов для їх досягнення – висока інституційна спроможність центробанку, яка диктує внутрішню (сьому) ціль переліку:

1. Низька та стабільна інфляція.
2. Стабільна, прозора та ефективна банківська система.
3. Відновлення кредитування.
4. Ефективне регулювання фінансового сектору.
5. Вільний рух капіталу.
6. Фінансова інклюзія.
7. Сучасний, відкритий, незалежний, ефективний центральний банк.

Реалізація Стратегії центрального банку потребує чітких дій, які б забезпечили досягнення цілей. Їх опис міститься в програмі дій, яку щороку готує та оприлюднює Національний банк. Цей документ окреслює окремі дії та ключові активності Національного банку, спрямовані на втілення Стратегії.

З метою посилення бренду центрального банку, який планіє стати складовою європейської спільноти та з входження України до ЄС та світової спільноти, нами порівняно елементи бренду НБУ та 15 країн світу (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Результати авторського дослідження брендів НБУ та 15 центральних банків країн світу*

Спільне	Відмінне
Емблема (зображення на емблемі живих істот (тарин, людей)	
Зображення на емблемі неживих предметів різноманітних символів, аббревіатур назв банків, споруда центрального банку і т.д Національний банк України – гривня, назва банку Національний Банк Польщі; Банк Франції ;Німецький Федеральний Банк; Центральний Банк Швейцарії; Національний Банк Чехії містять на емблемі зображення аббревіатури назви банку. Національний банк Ізраїлю; Банк Естонії(Eesti Pank) містять зображення різноманітних символів та аббревіатури назв банку. Національний банк Грузії - аббревіатура назви банку + головна споруда центрального банку. Національний банк Ізраїлю (символи, букви)	Центральний Банк Російської Федерації (ЦБ РФ) містить на емблемі зображення орлів з опущеними вниз крилами . Банк Японії містить на емблемі зображення коней. Резервний банк Індії – Тигра. Банк Англії – зображення людини.
Логотип	
Спільне	Відмінне
Використання в логотипі емблеми банку та повної назви банку використовується у таких банках як: Центральний Банк Російської Федерації Національний Банк Польщі (Narodowy Bank Polski), Банк Японії, Резервний банк Індії, Банк Італії , Національний банк Ізраїлю, Банк Англії, Банк Естонії, Національний банк Грузії	Емблема та логотип банку співпадає у таких банках: Банк Франції, Німецький Федеральний Банк Центральний Банк Швейцарії Національний Банк Чехії
Слоган (наявність):	
Спільне	Відмінне
Національний банк України - Відкритий. Незалежний. Сучасний Національний Банк Польщі Містить слоган : Ми захищаємо цінність грошей»	Банк Естонії, Національний банк Грузії Центральний Банк Російської Федерації (ЦБ РФ) Банк Японії, Резервний банк Індії, Національний банк Ізраїлю, Банк Італії (Banca d'Italia), Банк Франції (Banque de France), Німецький Федеральний Банк Банк Англії, Національний Банк Чехії Центральний Банк Швейцарії
Фірмові кольори (наявність зеленого та білого кольору)	
Спільне	Відмінне
Лише Національний банк Польщі має такі ж фірмові кольори , як в НБУ зелений та білий Усі банки мають серед фірмових кольорів - білий	Центральний Банк Російської Федерації та Банк Англії - Чорний + Білий колір Банк Японії – Фіолетовий + Білий Резервний банк Індії – Білий + Оранжевий Національний банк Ізраїлю;Банк Італії; Банк Франції;Німецький Федеральний Банк; Центральний Банк Швейцарії; Національний Банк Чехії – використовують поєднання синього і білого кольору
Вимоги щодо дрес-коду, тобто використання офіційно-ділового стилю одягу, та використання схожої кольорової гама:синій ,чорний , сірий	
Спільне	Відмінне
Вимоги до дрес- коду співпадають з НБУ у таких країнах як: Національний Банк Польщі, Центральний Банк Російської Федерації, Національний банк Грузії, Банк Естонії, Національний банк Ізраїлю, Банк Японії	У Резервному банку Індії в одязі використовуються різні кольори, немає строго визначеного ділового стилю і необхідної кольорової гама одягу.

Продовження таблиці 3.3

Місія(стабільність цін; фінансова стабільність; сталий економічний розвиток)	
Спільне	Відмінне
Національний Банк Польщі, Банк Японії Банк Італії, Німецький Федеральний Банк Банк Естонії, Національний банк Грузії Банк Ізраїлю, Швейцарія	Банк Естонії, Національний банк Грузії; Банк Франції, Банк Чехії Центральний Банк Швейцарії
Цінності (Патріотизм; Професійність; Прозорість; Порядність; Партнерство)	
Спільне	Відмінне
Банк Польщі - схожі Професійність, Партнерство, Трансперентність (прозорість) Банк Японії – Прозорість Національний банк Ізраїлю – Професіоналізм, Партнерство Банк Англії – Відкритість Національний Банк Чехії- Професійність	Банк Польщі- Незалежність, Довіра, Іноваційність Банк Японії - Суспільні інтереси, Якісність, Цілісність.Ефективність Банк Індії; Банк Італії ;Банк Франції ;Німецький Федеральний Банк; Центральний Банк Швейцарії; Банк Грузії – відсутнє Національний банк Ізраїлю – Цілісність, Справедливість і повага до особистості Банк Англії - Сприяння блага народу Сполученого Королівства; Національний Банк Чехії- Якісність, Цілісність, Ефективність, Довіра Банк Грузії- Компетентність, Кооперація, Надійність

*Примітка: розроблено автором на основі дослідження ьренду Національного банку України та 15 центральних банків, розміщених на сайтах відповідних країн світу

Як видно з таблиці 3.3, бренд банку, бренд Національного банку України має як багато спільного та і багато відмінностей з найкращими брендами центральних банків світу, а найбільш слабкою «зоною» бренда є нерозробленість саме HR складової бренду, що може значно поосилити його.

Досліджуючи сутність та особливості бренду банку, ми ідентифікували його як корпоративний, а саме: «сукупність візуальних та вербальних елементів бренда компанії, транслуючи її конкурентні переваги цільовим групам: співробітникам, інвесторам, посередникам, кінцевому споживачу, а також державі та суспільству». разом із тим в науковій літературі відсутні підходи до створення цілісного образу корпоративного бренду банку. визначається лише його ототожнення з зовнішнім брендом (бренд для клієнтів). При цьому закордонний досвід свідчить, що банки, які мають найдорожчі корпоративні бренди, створюють паралельно з брендом для клієнта бренд компанії-роботодавця. На рис. 3.1 наведено пропоновано структура так званого «айсбергу» корпоративних цінностей банку.



Рис. 3.1. «Айсберг» корпоративного бренду Національного банку України*

*Примітка: складено автором на основі джерел [48]

На нашу думку, першим кроком повинно бути розробка потужного бренду компанії-роботодавця, яка має більш складну структуру, ніж бренд для суспільства, який вже досить добре розроблено Національним банком України. Отже, «айсберг» корпоративного бренду має 2 важливих рівня:

1 рівень – зовнішній, який позиціонує цінності роботодавця, з метою залучення працівників, базується на узагальнених корпоративних цінностях та унікальних цінностях бренду.

2 рівень – внутрішній, спрямований на створення єдиної команди (на основі індивідуальних та командних цінностей).

Нами пропонуємо включити до структури корпоративного бренду НБУ індивідуальні цінності представляють собою переконання окремих особистостей (членів команди) і визначають спосіб їх поведінки. Вони розглядають в контексті професійної діяльності людини. Дані цінності – це уявлення даної людини про еталонну поведінку в своїй професійній сфері.

Командні цінності, на відміну від індивідуальних, повинні однаково розумітися та поділятися усіма членами бренд-команди. Вони представляють погоджене уявлення команди про успішну компанію в даній професійній сфері. Дані цінності залишаються незмінними при зміні діяльності /масштабу компанії (наприклад. у разі появи нових напрямлень послуг. нових ринків, нових клієнтів). Компанія очікує, що командні цінності будуть розділяться і новими співробітниками.

Проте не слід елімінувати себе від використання даних факторів при розробці бренду роботодавця. Так як все ж таки останнім часом усвідомлюючи важливість соціальної складової при працевлаштуванні люди більше уваги звертають на соціальні умови праці. Має бути вдало побудований тандем між кількісними та якісними показниками умов праці. І обов'язково має бути компенсація недостатності будь то кількісних чи якісних факторів.

Для бренд роботодавця дуже важливим є комунікації з потенційними працівниками. Канали, які представляють інформацію про бренд банку ми представили на рисунку 3.2.

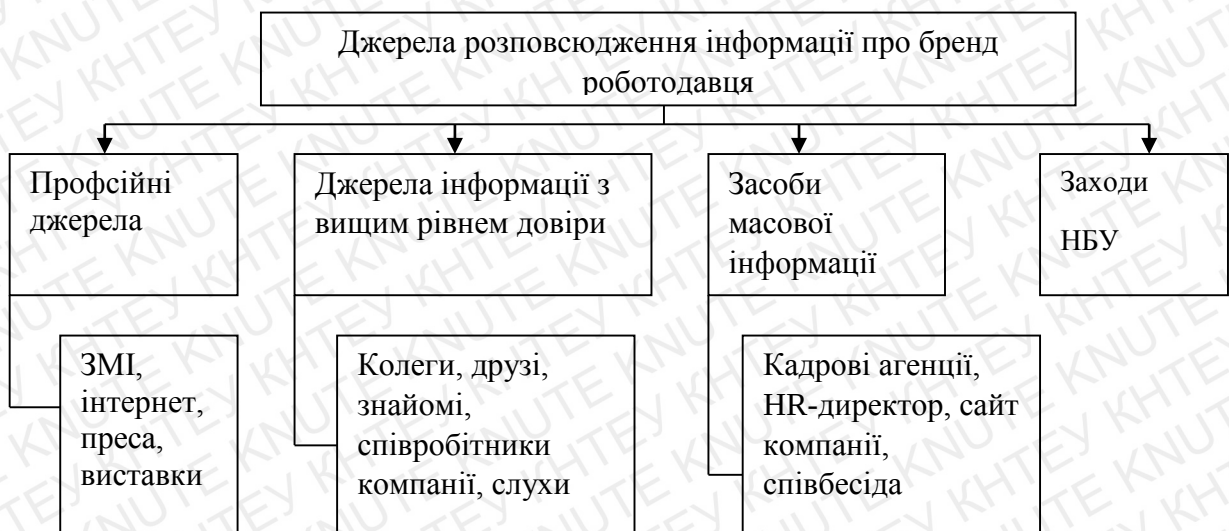


Рис. 3.2. Види джерел розповсюдження інформації про бренд роботодавця
Національного банку України.*

*Примітка: складено автором на основі джерел [33]

Таким чином, з представленої інформації бачимо, що при виборі роботи найвагомішим при виборі стають поради та відгуки колег, друзів, співробітників компанії. Отже, при побудові дійсно високо професійного бренду роботодавця можливо зменшити негативні відгуки, що можуть поширюватися через дані канали інформації. Проте все більше інформації про бренд люди отримують через зовнішні канали розповсюдження інформації, тому при розробці бренду роботодавця необхідно просувати даний бренд в першу чергу через традиційні канали. Найбільш доступною інформацією є інформація про систему управління, про організацію, про умови праці, про корпоративну культуру та оплату праці.

Враховуючи досвід зарубіжних країн, можна запропонувати запропонувала НБУ вжити таких заходів:

- переглянути вимоги щодо корпоративної культури в банку,
- розробити додаткові положення щодо етики спілкування між працівниками та клієнтами,
- ввести особливий корпоративний стиль, який буде виділяти НБУ серед інших банків, та заохочувати до себе клієнтів,
- необхідно на сайті банку створити окремий розділ, де б чітко прописувалось, правила, або кодекси поведінки службовців НБУ для покращення ефективності його комунікаційної політики

На нашу думку, комунікаційна політика Національного банку України може бути тоді ефективною, коли кожний співробітник банку буде ідентифікуватися як людина з команди професіоналів, яка має значення для діяльності банку, розроблений власний бренд та імідж інтелектуальної людини та досвідченого фахівця, що впливає на імідж всього банку та країни.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В результаті проведених досліджень нами здійснені певні висновки та зроблені пропозиції та рекомендації

1. Визначено, що «комунікаційна політика банку» це управлінська діяльність, комплексна система основних критеріїв, орієнтирів, принципів, прийнятих банком у сфері комунікацій, яка включає визначення каналів, прийомів і учасників маркетингових комунікацій у межах маркетингової політики банку, спрямованих на створення і підтримку стійких відносин з клієнтами, що є основою забезпечення його конкурентних переваг та ефективного функціонування на фінансовому ринку.

2. Національний банк України трактує дефініцію «комунікаційна політика зі статистики» як політику, що «спрямована на задоволення потреб у якісній, повній та достовірній статистичній інформації як користувачів статистичної інформації для прийняття ними економічних рішень, так і Національного банку України для прийняття рішень у сфері грошово-кредитної політики, банківського регулювання та нагляду, а також створення надійного підґрунтя для залучення постачальників статистичної інформації до участі в підготовці важливих рішень».

3. Нами визначено чотири узагальнених типи комунікацій: це інтерпретація центральним банком економічних умов, включаючи його бачення майбутніх перспектив; політичні рішення, схвалені центральним банком стосовно поточних операційних цілей; опис стратегії більш або менш деталізований, у рамках якої центральним банком ухвалюються рішення; оприлюднення заяв про перспективи щодо майбутньої політики, з огляду на поточну ситуацію.

4. Визначимо, що основними у НБУ є традиційні канали комунікацій – публікації на офіційному веб-сайті, публічні заходи для медіа та інших клієнтів і партнерів, а також спілкуванням зі ЗМІ.

На основі проведеного п'яти соціальних мереж: Facebook, Twitter, Instagram, YouTube та Flickr, що довело що у Facebook вже 38 тис. читачів, а у Twitter майже 6 тис. читачів, в Instagram, 1,8 тис. шанувальників візуального контенту. Дані дослідження медіаканалів НБУ ми порівняли з активністю застосування соціальних мереж центральних банків світу для оприлюднення інформації. Було виявлено, що центральні банки світу не досить активно використовують соціальні мережі

В результаті ретельного аналізу каналів комунікацій та рівні підзвітності: Національного банку та перед громадськістю через публікації НБУ та виступи в ЗМІ. НБУ виступає як медіа центр.

6. Нами було ретельно проаналізовано сайти центральних банків світу з активною комунікаційною політикою. Ці дані були порівняні з результатами аналізу нової версії сайту Національного банку України. В основі структури нового веб-сайту НБУ – доступність ключових показників та найуживаніших матеріалів, є адаптивним під потреби клієнтів НБУ. Ноу-хау сайта: конструктор баз даних з інтерактивними графіками та завантажувати дані у різних форматах, автоматизований реєстр платіжних систем; вакансії" із можливістю одразу надіслати резюме; нові тематичні мікросайти,

7. НБУ працює над підвищенням рівня транспарентності, внаслідок реалізації, підписаного між Україною та МВФ у 2014 році та активізував процеси, враховуючи стратегію монетарної політики. Розрахований індекс транспарентності Ейффінгера-Герааца для Національного банку України за 1998-2018 рр. свідчить про його значне зростання за 2014-2019 рр. (за цей період він зріс з 6 до 12 балів).

8. НБУ використовує інструменти для своїх комунікацій такі інструменти: друковані та електронні видання, звіти (річний, Інфляційний звіт, Звіт про фінансову стабільність), інші регулярні та нерегулярні публікації, а також офіційні інформаційно-статистичні продукти; звітні доповіді перед Президентом України та Верховною Радою України, у тому числі Комітетом Верховної Ради України з питань фінансів і банківської діяльності та інших

профільних комітетів, а також Радою Національного банку; публічні заходи для ЗМІ (onrecord: прес-конференції, прес-брифінги, інформаційні дні тощо); зустрічі, семінари, конференції та інші публічні заходи для цільових аудиторій, які не належать до ЗМІ (аналітики, бізнес, банки тощо); заходи з обмеженим поширенням інформації («режим тиші», offrecord, ембарго); інструменти дистанційних комунікацій (онлайн трансляція, онлайн чат для прийому питань під час прес-брифінгів, конференції коли з іноземними аналітиками тощо); статті, інтерв'ю, колонки та інші види інформаційних матеріалів у ЗМІ та на онлайн ресурсах Національного банку; аудіо матеріали.

9. Вся інформація, яку надає НБУ використовується відповідно до логіки «клієнтського ряду»: експерти, творці політики, суб'єкти фінансового сектору, суб'єкти економічної діяльності, держава як суб'єкт економічної діяльності, домогосподарства. Для підвищення рівня транспарентності НБУ нами були визначені підходи щодо оцінки рівня транспарентності 100 центральних банків, який довів, що в світі існує безліч підходів до визначення транспарентності

10. НБУ визначив оптимістичному сценарії та розроблено прогнозовані показники розвитку банківської системи України до 2020 і 2025 років. Реалізація запропонованого оптимістичного сценарію йде в три етапи: очищення фінансового сектору; перезавантаження фінансового сектору; створення передумов для довгострокового сталого розвитку фінансового сектору – забезпечення стійкості та надійності фінансового сектору в довгостроковій перспективі. Реформування банківського сектору України 2014-2020 рр. побудовано на основі Дорожньої карти.

11. Нами здійснено ретельний аналіз нової та старої версії корпоративного бренду Національного банку України на основі якого визначили сильні сторони ребрендингу (сучасний вигляд із внесенням 5 потужних елементів) та слабкість (відсутність розробленої архітектури бренду).

12. В результаті проведення порівняння елементів брендів НБУ та 15 країн світу було виявлено багато спільного та і багато відмінностей з найкращими брендами центральних банків світу, а найбільш слабкою «зоною» бренда є не розробленість саме HR складової бренду, що може значно посилити його.

Нами розроблено «айсберг» корпоративного бренда НБУ з 2 рівня: 1 рівень – зовнішній, який позиціонує цінності роботодавця, з метою залучення працівників, базується на узагальнених корпоративних цінностях та унікальних цінностях бренда; 2 рівень – внутрішній, спрямований на створення єдиної команди (на основі індивідуальних та командних цінностей).

13. Враховуючи досвід зарубіжних країн, можна запропонувати запропонувала НБУ вжити таких заходів: переглянути вимоги щодо корпоративної культури в банку; розробити додаткові положення щодо етики спілкування між працівниками та клієнтами; ввести особливий корпоративний стиль, який буде виділяти НБУ серед інших банків, та заохочувати до себе клієнтів; необхідно на сайті банку створити окремий розділ, де б чітко прописувалось, правила, або кодекси поведінки службовців НБУ для покращення ефективності його комунікаційної політики

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про доступ до публічної інформації: Закон України (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2011, № 32, ст. 314) Про доступ до публічної інформації: Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2011, № 32, ст. 314
2. Про Національний банк України: Закон України - [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/>
3. Правила організації статистичної звітності, що подається до Національного банку України, затверджені постановою Правління Національного банку України від 19 березня 2003 року N 124, зі змінами
4. Банківська енциклопедія / С.Г. Арбузов, Ю.В. Колобов, В.І. Міщенко, С.В. Науменкова. – К. : Центр наукових досліджень Національного банку України: Знання, 2011. – 504 с. – (Інституційні засади розвитку банківської системи України).
5. Баришевська І. В. Нормативно-правові та практичні аспекти формування та обліку статутного капіталу комерційних банків / І. В. Баришевська, А. Ю. Корабахіна // Сталий розвиток економіки. – 2015. – № 4. – С. 150-156.
6. Грановська І.В. Особливості становлення та розвитку банківської системи в Україні / І.В. Грановська // Економічний вісник університету: зб. наук. праць. – 2017. – № 17/2. [Електронний ресурс] – Режим доступу: www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum.
7. Далгич К.В. Інституційний розвиток банківської системи в контексті підвищення її конкурентоспроможності / К.В. Далгич // Вісник інституту банківської справи. – 2015 - № 3 (24). – С. 18-26. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://visnuk.ubsnbu.edu.ua/article/view/97539/93128>
8. Дандюк І.М. Основні тенденції розвитку банківської системи України / І.М. Дандюк // Інноваційна Економіка. – 2013. №3[41] – С. 262-268. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [file:///C:/Users/Nata/Downloads/inek_2013_3_61%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Nata/Downloads/inek_2013_3_61%20(2).pdf)

9. Дзюблюк О.В. Банківська система України: становлення і розвиток в умовах глобалізації економічних процесів [Текст] : монографія / [О.В. Дзюблюк та ін.] ; за ред. д-ра екон. наук, проф. О.В. Дзюблюка ; Терноп. нац. екон. ун-т. – Т. : Астон, 2012. – 357 с.
10. Засади стратегічного реформування державного банківського сектору [Електронний ресурс] / Міністерство фінансів України. — Режим доступу : <https://www.kmu.gov.ua/ua/news/uryad-pidtrimav-onovleni-zasadi>
11. Карчева Г. Т Сучасний стан банківської системи України. / Г. Т Карчева— Київ : ДВНЗ «Університет банківської справи», 2017. – 276 с.
12. Карчева Г. Т. Ефективність та конкурентоспроможність банківської системи України : монографія / Г. Т. Карчева, Т. С. Смовженко, В. І. Міщенко та ін. ; за заг. ред. д-ра екон. Наук, 2016 . - 233
13. Карчева Г. Т. Європейський досвід впровадження механізму bail-in та перспективи його використання в Україні / Г. Т. Карчева, Д. В. Буліндін // Банківська справа. – 2017. – № 4. – С. 53–60.
14. Коваленко В.В., Дадашев Б.А. Оцінювання впливу монетарної і регулятивної політики ЦБ на банківський капітал/ В.В. Коваленко, Б.А. Дадашев // Актуальні проблеми економіки - №9 (135) - С.2012-123.
15. Колісник М.Б. Банківська система України як учасник глобалізаційних процесів / Колісник М.Б. // Науковий вісник НЛТУ України : збірник науково-технічних праць. – 2011. – № 21.2. – С. 226-230.
16. Колодна Ю.Є. Банківська система [Текст] : навч. посіб. / Колодна Ю.Є., Рац О.М. ; Харк. нац. екон. ун-т. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2013. – 314 с.
17. Комплексная программа развития банковской системы Украины на 2015 - 2020 годы [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/NT1327.html.
18. Комунікаційна політика Національного банку України щодо збирання та поширення статистичної інформації та публікацій: Положення НБУ Прийняття від 21.01.2013 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/v0026500-13>

19. Масленніков В.В. Зарубіжні банківські системи / В.В. Масленніков. – К.: Економіка, фінанси, право. – 2016. – № 10. – С. 15-20.
20. Напрямки та принципи розвитку державних банків до 2025 року [Електронний ресурс] / Міністерство фінансів України. — Режим доступу : <https://eimg.pravda.com/files/2/1/216feaf-c-----pdf>.
21. Національне рейтингове агентство «Рюрік» [Електронний ресурс] : офіційний сайт. – Режим доступу : <http://rurik.com.ua>.
22. Непрядкіна Н.В. / Незалежність центральних банків країн СНД / Економічний форум – 2014. – № 1. – С. 81-90 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ecfor_2014_1_17.pdf.
23. Огляд центру макроекономічних досліджень, стратегія виходу з банківської кризи: міжнародний досвід [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.sbrf.ru>.
24. Онищенко Ю.І. Етапи трансформації банківської системи України / Ю.І. Онищенко // Економіка і суспільство. – 2016. - Випуск # 7. [Електронний ресурс] — Режим доступу: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/7_ukr/135.pdf
25. Основні напрямки реалізації положень Зasad стратегічного реформування державного банківського сектору [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.slideshare.net/sadovnychy/ss-88586732>
26. Офіційний веб-сайт Національного Банку України [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.bank.gov.ua/>
27. Патиківський Ю. Усі – в приватні руки: Мінфін планує до 2022 року позбутися державних банків [Електронний ресурс] / Ю. Патиківський // Україна молода. – 2018. – Вип. № 024. – Режим доступу : <http://www.umoloda.kiev.ua/number/3280/159/121014>.
28. Показники фінансової звітності банків України [Електронний ресурс] / Офіційний сайт Національного банку України. – Режим доступу : <https://www.bank.gov.ua>.

29. Роль, функції, пріоритетні завдання та напрями розвитку НБУ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua/doccatalog/document?id=60027585>.

30. Світовий банк: світова фінансова криза загрожує Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.tsn.ua/groshi/svitovii-bank-svitova-finansova-kriza-zagrozhuje-ukrayini.html tsn.ua.

31. Стратегія реформування державних банків [Електронний ресурс] / Міністерство фінансів України. - Режим доступу : <https://www.kmu.gov.ua/ua/news/248824618>.

32. Севриновский В. Развитие систем банковского мониторинга: анализируя мировой опыт [Електронний ресурс] – Режим доступу: www.hedging.ru/publication/337.

33. Сомик А.В. Посилення транспарентності грошово-кредитної політики // "Засоби фінансового забезпечення стійкого економічного розвитку [Means of financial provision of sustainable development]: Матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., м. Севастополь, 6—9 вересня 2017 р., 2017. — С. 235—238.

34. Сомик А.В., Міщенко В.І., Шумило І.А. Базові транспарентні документи грошово-кредитної політики: європейський досвід та перспективи впровадження в Україні // Вісник НБУ. — №2. — 2019. — С. 3—9.

35. Сомик А.В., Плачинда В.В. Порівняльний аналіз інструментів комунікаційної політики центральних банків: світовий досвід і рекомендації. Аналітична записка. — К.: Центр наукових досліджень Національного банку України, 2018. — 47 с.

36. Тематический доклад SIEMS / Институт исследования быстрорастущих рынков СКОЛКОВО / Независимость центральных банков и глобальный финансовый обвал: Взгляд из стран с формирующимся рынком, 2017.

37. Транспарентность денежно-кредитной политики и повышение требований к раскрытию информации Банком России / Моисеев С.Р., Кузьмин

М.М., Ленков И.Н., Терехова И.А. / Центр экономических исследований
Москов – 2017, с. 266

38. Швайка М. А. Стан та шляхи реформування банківської системи
України / М. А. Швайка // Економічний часопис ХХІ. – 2017. – №163. – С. 67-

39. Ягупова К. А. Банківська система України: реалії та перспективи /
К. А. Ягупова // Культура народів Причорномор'я. – 2018. – № 267. – С. 71-74.

40. The Global Competitiveness Report 2016-2017 [Електронний
ресурс]. – Режим доступу: https://www3.weforum.org/docs/GCR2016-017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf.

41. Functions and Operations of the Bank of Japan. — [online], available
at: <http://www.imes.boj.or.jp/english/>

42. Guideline of the ECB on monetary policy instruments and procedures
of the Eurosystem ("General documentation"). — [online], available at:
<http://www.ecb.europa.eu/ecb/legal/pdf/02011o0014-20130103-en.pdf>

43. Transparency and Communication // The monetary policy of the ECB.
— [on-line], available at: [http:// www.ecb.europa.eu/pub/pdf/other/monetarypolicy2011en.pdf](http://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/other/monetarypolicy2011en.pdf)

44. Central Bank Communication Policy: A Comparative Study, April
2013. – 106 p. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
https://sipa.columbia.edu/sites/default/files/AY13_FederalReserveBank_FinalReport.pdf.

45. The communication policy of the European Central Bank: An overview
of the first decade // DNB Working paper, No 212. – June 2009. – 35 p. –
[Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.dnb.nl.

46. Kang, Y. Central Bank Communication Policy: A Comparative Study"
[online] / Y. Kang, A. Koc, X. Luo and other // School of International and Public
Affairs, Columbia University in the City of New York. 2013. – Available at:
<https://pdfs.semanticscholar.org/8caf/4e74989488fb4dce4917>

47. Levin A. The Design and Communication of Systematic Monetary Policy Strategies [online] / A. Levin // Journal of Economic Dynamics and Control. – 2014. – No. 49. – pp. 52–69. – Available at: <https://doi.org/>
48. Communication of monetary policy decisions by central banks: what is revealed and why // BIS Papers. – 2018. – No. 49

ДОДАТКИ

Додаток А

ПЛАН
моніторингу та оцінювання заходів із реалізації комунікаційної
політики зі статистики

Таблиця А1

Моніторинг продуктів комунікаційної політики

Завдання / захід комунікаційної політики	Продукти комунікаційної політики	Показники моніторингу	Джерела інформації	Цільовий орієнтир	Періодичність проведення моніторингу	Відповідальний підрозділ
1	2	3	4	5	6	7
Напрямок 1. Покращення системи комунікацій із постачальниками статистичної інформації						
1.1. Створення робочих органів з питань статистики та організації статистичної звітності за участю представників асоціацій банків	1.1.1. Комітет з питань статистики Національного банку України (далі - Комітет)	Рішення про створення та кількість проведених засідань Комітету	Нормативно- правовий акт Національного банку України (далі - Національний банк), протокол засідання	Одне засідання Комітету. Рішення Комітету, прийняті за участю постачальників статистичної інформації	Один раз на рік	Генеральний економічний департамент
	1.1.2. Робоча група з організації статистичної звітності (далі - Робоча група)	Рішення про створення та проведення засідань Робочої групи	Розпорядчий документ Національного банку, протокол засідання	Два засідання Робочої групи. Рішення Робочої групи, прийняті за участю постачальників статистичної інформації	Один раз на рік	Генеральний економічний департамент
1.2. Удосконалення системи організації статистичної звітності на засадах планування та розроблених регламентів	1.2.1. Інститут уповноважених фахівців за формами та напрямами статистичної звітності	Зміни в посадових інструкціях, положеннях про структурні підрозділи центрального апарату Національного банку, що розробляють та супроводжують форми статистичної звітності	Розпорядчий документ Національного банку	Прийняття розпорядчого документа Національного банку про включення функцій щодо розроблення та супроводження форм статистичної звітності до положень про структурні підрозділи	Один раз на рік	Генеральний економічний департамент, Департамент персоналу

				центрального апарату Національного банку та в посадові інструкції уповноважених фахівців за форми та напрями статистичної звітності		
	1.2.3. Організація роботи щодо внесення змін доПравил організації статистичної звітності (далі - Правила) на засадах планування та розроблених регламентів	Регламент організації роботи щодо внесення змін до Правил. План-графік внесення змін до Правил	Внутрішні звіти	Кількість порушень строків виконання Плану-графіка внесення змін до Правил більше ніж на один день	Два рази на рік	Генеральний економічний департамент
	1.2.4. Зміни до положення про структурний підрозділ, що здійснює організацію взаємодії з постачальникам и статистичної інформації	Унесені зміни до положення про структурний підрозділ, що здійснює організацію взаємодії з постачальникам и статистичної інформації	Положення про структурний підрозділ	Унесення зміни до положення про структурний підрозділ, що здійснює організацію взаємодії з постачальникам и статистичної інформації	Один раз на рік	Генеральний економічний департамент
	1.2.5. Розділ "Організація статистичної звітності" на сторінці Офіційного інтернет-представництва Національного банку	Кількість переглядів розділу "Організація статистичної звітності"	Офіційне інтернет-представництво Національного банку	Зростання кількості переглядів щодо отримання інформації, яка розміщена на сторінці Офіційного інтернет-представництва Національного банку в розділі "Організація статистичної звітності"	Один раз на рік	Генеральний економічний департамент, Генеральний департамент інформаційних технологій та платіжних систем
1.3. Розбудова системи управління звітним	1.3.1. Система оцінювання звітного навантаження	Методика оцінювання навантаження на	Розпорядчий документ	Затверджена методика оцінювання навантаження	Один раз на рік	Генеральний економічний департамент, Генеральний

навантаженням на постачальників статистичної інформації	на постачальників статистичної інформації	постачальників статистичної інформації	Національного банку	на постачальників статистичної інформації		департамент інформаційних технологій та платіжних систем
	1.3.2. Опрацювання питань, пов'язаних з отриманням даних з інших джерел	Кількість показників статистичної звітності, що отримуються з інших джерел. Кількість форм статистичної звітності, що виключається з <u>Правил</u>	Внутрішні звіти	Частка показників статистичної звітності, що отримуються з інших джерел, становить 5 % від загальної кількості показників статистичної звітності. Виключення з <u>Правил</u> не менше однієї форми статистичної звітності щороку	Один раз на рік	Генеральний економічний департамент, Генеральний департамент інформаційних технологій та платіжних систем
	1.3.3. Посилення вимог до пропозицій щодо внесення змін до <u>Правил</u>	Пропозиції щодо змін до <u>Правил</u> , які відповідають установленим вимогам	Пропозиції щодо змін до <u>Правил</u>	Кількість пропозицій щодо внесення змін до <u>Правил</u> , що не відповідають установленим вимогам, не перевищує 5 % від загальної кількості наданих пропозицій	Два рази на рік	Генеральний економічний департамент
Напрямок 2. Покращення комунікації з внутрішніми користувачами статистичної інформації						
2.1. Визначення груп внутрішніх користувачів статистичної інформації та задоволення їх інформаційних потреб	2.1.1. Перелік та опис цільових груп внутрішніх користувачів	Наявність переліку та опису цільових груп внутрішніх користувачів	Розпорядчі документи	Затверджений перелік та опис груп внутрішніх користувачів	Один раз на рік	Генеральний економічний департамент
	2.1.2. Визначення потреб внутрішніх користувачів щодо переліку та якості статистичних продуктів	Перелік вимог внутрішніх користувачів до статистичних продуктів	Опитування	Зростання на 5 % кількості внутрішніх користувачів, які задоволені якістю та корисністю статистичних продуктів	Один раз на два роки	Генеральний економічний департамент

2.2. Підготовка навчальних програм для фахівців Національного банку з питань підготовки публікацій, що містять статистичну інформацію	2.2.1. Семінари та практичні заняття для фахівців Національного банку - користувачів статистичної інформації та розробників аналітичних продуктів	Кількість навчальних заходів. Чисельність учасників навчальних заходів. Кількість позитивних відгуків учасників щодо якості та актуальності навчальних програм	Розпорядчі документи, опитування	Проведення навчальних заходів для фахівців - два рази на рік; понад 80 % позитивних відгуків щодо якості навчальних заходів; чисельність учасників навчальних заходів визначається додатково	Один раз на рік	Генеральний економічний департамент, Департамент персоналу
2.3. Покращення системи організації поширення статистичної інформації серед внутрішніх користувачів	2.3.1. Перелік статистичних продуктів, графіки їх поширення, вимоги до дотримання єдиного стандарту	Кількість публікацій, що поширюються для задоволення потреб внутрішніх користувачів	Внутрішній веб-портал Національного банку	Зростання кількості завантажень публікацій з внутрішнього веб-порталу Національного банку та таких, що надаються на запити структурних підрозділів Національного банку	Один раз на рік	Генеральний економічний департамент, Генеральний департамент інформаційних технологій та платіжних систем
Напрямок 3. Покращення комунікацій із зовнішніми користувачами статистичної інформації						
3.1. Визначення цільових аудиторій - груп зовнішніх користувачів статистичної інформації та задоволення їх інформаційних потреб	3.1.1. Складання переліку та опису цільових аудиторій - груп зовнішніх користувачів статистичної інформації	Наявність переліку та опису цільових аудиторій - груп зовнішніх користувачів статистичної інформації	Розпорядчий документ Національного банку	Затвердження переліку та опису груп зовнішніх користувачів	Один раз на два роки	Генеральний економічний департамент
	3.1.2. Рівень задоволення потреб зовнішніх користувачів у статистичній інформації	Звіт за результатами оцінки потреб зовнішніх користувачів у статистичній інформації	Опитування (анкетування)	Зростання на 3 % кількості позитивних відгуків зовнішніх користувачів щодо якості та актуальності статистичних продуктів	Один раз на два роки	Генеральний економічний департамент

3.2. Покращення системи організації поширення статистичної інформації для зовнішніх користувачів та запровадження зворотного зв'язку	3.2.1. Робоча група з питань поширення статистичної інформації	Рішення про створення та проведення засідання Робочої групи з питань поширення статистичної інформації	Розпорядчий документ Національного банку, протоколи засідань	Два засідання Робочої групи з питань поширення статистичної інформації, Рішення Робочої групи з питань поширення статистичної інформації, прийняті за участю користувачів статистичної інформації	Один раз на рік	Генеральний економічний департамент
	3.2.3. Система (матриця) статистичних продуктів	Наявність системи (матриці) статистичних продуктів	Внутрішні документи	Розміщення на внутрішньому веб-порталі Національного банку	Один раз на рік	Генеральний економічний департамент
	3.2.4. Уніфіковані підходи до підготовки та поширення статистичних продуктів (графіки, регламент, формати, стандарти, анонсування ключових статистичних продуктів, зворотний зв'язок тощо)	Кількість статистичних продуктів, що відповідають установленим стандартам	Сторінки Офіційного інтернет-представництва Національного банку	Частка статистичних продуктів на сторінках Офіційного інтернет-представництва Національного банку, що відповідають установленим стандартам, не менше ніж 80 % від загальної чисельності статистичних продуктів	Один раз на рік	Генеральний економічний департамент
3.3. Підготовка навчальних програм та інформаційних заходів з питань використання статистичної інформації для зовнішніх користувачів	3.3.1. Навчальні програми та інформаційні заходи з питань використання статистичної інформації для зовнішніх користувачів	Кількість навчальних програм з питань використання статистичної інформації. Кількість інформаційних заходів з питань використання статистичної інформації. Позитивна оцінка учасниками якості	Розпорядчі документи Національного банку, інформація від організаторів заходів за результатами анкетування	Кількість навчальних програм - 2. Кількість інформаційних заходів - 1. Чисельність учасників навчальних заходів визначається додатково. Кількість позитивних відгуків щодо якості навчальних	Один раз на рік	Генеральний економічний департамент, Департамент персоналу, Прес-служба Національного банку України

		навчальних програм та інформаційних заходів		програм та інформаційних заходів становить не менше 80 % від загальної кількості відгуків		
3.4. Підготовка навчальних програм для фахівців Національного банку, що взаємодіють з користувачами статистичної інформації, з метою поглиблення знань з питань комунікацій	3.4.1. Навчальні заходи для фахівців Національного банку, що взаємодіють з користувачами статистичної інформації, з метою поглиблення знань з питань комунікацій	Кількість навчальних заходів для поглиблення знань з питань комунікацій (далі - навчальні заходи). Позитивна оцінка учасниками якості навчальних програм, зазначених у другій колонці цього пункту	Розпорядчі документи Національного банку, звіти за результатами анкетування учасників навчальних заходів	Кількість навчальних заходів - 2. Чисельність учасників навчальних заходів визначається додатково. 70 % позитивних відгуків про якість навчальних заходів	Один раз на рік	Генеральний економічний департамент, Департамент персоналу, Прес-служба Національного банку України

Додаток Б

Моніторинг за результатами

Напрямок політики	Результат комунікаційної політики	Показники моніторингу	Джерела інформації	Цільовий орієнтир	Періодичність проведення моніторингу	Відповідальний підрозділ
1	2	3	4	5	6	7
1. Покращення системи комунікацій з постачальниками статистичної інформації	Для постачальників статистичної інформації:					
	Посилення впливу на прийняття рішень Національним банком у сфері розвитку статистики та організації статистичної звітності	Кількість наданих постачальниками зауважень щодо змін в організації статистичної звітності, які було враховано під час прийняття рішень Національного банку	Листи від постачальників статистичної інформації, що надійшли до Національного банку	Частка врахованих зауважень у загальній кількості наданих зауважень становить не менше 30 %	Один раз на рік	Генеральний економічний департамент
	Оптимізація навантаження, що пов'язане із поданням статистичної звітності до Національного банку	Кількість схвальних відгуків щодо ефективності організації статистичної звітності	Опитування щодо звітного навантаження на постачальників статистичної звітності	70 % схвальних відгуків щодо ефективності організації статистичної звітності. Скорочення на 5 % звітного навантаження	Один раз на два роки	Генеральний економічний департамент
	Підвищення якості статистичних продуктів Національного банку, що сприятиме виробленню постачальниками статистичної інформації ефективних управлінських рішень	Кількість звернень постачальників щодо отримання роз'яснень стосовно <u>Правил</u> (збільшення показника свідчить про погіршення якості документа)	Листи від постачальників статистичної інформації, що надійшли до Національного банку	Зменшення на 10 % кількості звернень постачальників щороку	Один раз на рік	Генеральний економічний департамент

	Для Національного банку:					
	Покращення сприйняття банками та громадськістю заходів Національного банку у сфері збирання та поширення статистичної інформації	Кількість зауважень постачальників стосовно ефективності організації статистичної звітності та запитів щодо отримання роз'яснень до <u>Правил</u>	Листи від постачальників статистичної інформації, що надійшли до Національного банку	Зменшення на 10 % кількості запитів та зауважень щороку	Один раз на рік	Генеральний економічний департамент
2. Покращення комунікації з внутрішніми користувачами статистичної інформації	Для Національного банку:					
	Покращення співпраці між структурними підрозділами Національного банку у вирішенні питань, що належать до компетенції Національного банку	Ефективність взаємодії з внутрішніми користувачами статистичної інформації	Опитування керівників та фахівців Національного банку	70 % внутрішніх користувачів задоволені рівнем, періодичністю та якістю надання статистичної інформації	Один раз на два роки	Генеральний економічний департамент
	Підвищення ефективності рішень з питань грошово-кредитної політики та у сфері здійснення банківського регулювання та нагляду на основі якісної статистичної інформації	Якість продуктів, підготовлених структурними підрозділами Національного банку	Опитування керівників структурних підрозділів Національного банку	70 % користувачів використовують статистичну інформацію та публікації	Один раз на два роки	Генеральний економічний департамент
3. Покращення комунікації із зовнішніми користувачами статистичної інформації	Для зовнішніх користувачів статистичної інформації:					
	Задоволення інформаційних потреб зовнішніх користувачів статистичною інформацією та публікаціями, що є	Повнота задоволення інформаційних потреб зовнішніх користувачів статистичною інформацією	Опитування зовнішніх користувачів, листування	70 % зовнішніх користувачів задоволені обсягом, періодичністю та якістю статистичної	Один раз на два роки	Генеральний економічний департамент

адаптованими до сприйняття та цілком відповідають їх потребам			інформації та публікацій		
Зростання обізнаності щодо діяльності Національного банку	Обсяг використання інформації, яку поширює Національний банк	Огляди інформаційного поля; аналітичні записки працівників Національного банку з питань комунікацій; статистика відвідування сторінок Офіційного інтернет-представництва Національного банку України	Збільшення обсягу інформації, що використовують зовнішні користувачі	Один раз на два роки	Генеральний економічний департамент
Для Національного банку:					
Досягнення високого рівня інформаційної відкритості Національного банку, що сприятиме зміцненню довіри до його політики	Рівень інформаційної відкритості Національного банку	Огляди інформаційного поля; статистика відвідування сторінок Офіційного інтернет-представництва Національного банку України; листи від постачальників статистичної інформації, що надійшли до Національного банку	Зростання на 10 % у рік кількості позитивних відгуків щодо прийнятих рішень та заходів Національного банку	Один раз на рік	Генеральний економічний департамент

Таблиця 2.2

Результати аналізу незалежності Національного банку України у 2019 році на основі GMT-індексу

Види	Елемент	Оцінка	Коментарі
GMT-індекс політичної незалежності	Голова ЦБ призначається без втручання уряду	0	Голова НБУ призначається на посаду Верховною Радою України за поданням Президента України [1, ст. 18].
	Голова ЦБ призначається на строк більший, ніж 5 років	1	Голова НБУ призначається на 7 років [1, ст. 18].
	Рада директорів ЦБ призначається без участі уряду	0	Рада НБУ складається з 15 осіб, включаючи Голову НБУ, з них Президент України призначає сім членів шляхом видання відповідного указу, а інших сім членів Ради призначає Верховна Рада України [1, ст. 10, ст. 51].
	Рада директорів ЦБ керує банком більше 5 років	1	Рада НБУ обирається на 7 років [1, ст. 10].
	Немає необхідності в обов'язковій присутності представників уряду в Раді директорів банку	1	Кабінет Міністрів України та НБУ проводять взаємні консультації з питань грошово-кредитної політики та щодо розробки і здійснення загальнодержавної програми економічного та соціального розвитку, обмінюються необхідною інформацією. НБУ і Кабінет Міністрів можуть бути присутніми на засіданнях один одного з правом дорадчого голосу [1, ст. 52].
	Відсутність необхідності в схваленні урядом рішень у сфері грошово-кредитної політики	1	В українському законодавстві дається чітке розуміння, що НБУ, хоча знаходиться у державній власності, не представляє інтереси уряду, та самостійно приймає монетарні рішення.
	Центральний банк за законом зобов'язаний прагнути до стабільності цін як однієї з пріоритетних цілей	1	Основною функцією НБУ є забезпечення стабільності національної одиниці. При виконанні своєї основної функції НБУ має виходити із пріоритетності досягнення та підтримки цінності стабільності держави [1, ст. 6].
	Є законодавчі норми, що посилюють позиції центрального банку у разі конфлікту з урядом	0	Відсутні, в законодавстві зазначається лише те, що права держави на втручання в грошово-кредитну політику досить обмежені. НБУ є підзвітним Президенту України та Верховній Раді України, що означає необхідність НБУ доповідати про стан грошово-кредитної політики двічі на рік та щоквартально з питань фінансів і банківської діяльності щодо безготівкової емісії у відповідному періоді (проведення операцій з рефінансування банків, проведення інтервенцій на між-банківському валютному ринку, проведення операцій на фондовому ринку), а також щорічно подавати прогнозовані значення монетарних показників та прибутку [1, ст. 51].
GMT-індекс економічної незалежності	Не існує автоматичної процедури видачі кредитів уряду	1	НБУ не має можливості надавати кредити в національній та іноземній валюті, як прямо, так і опосередковано (через державну установу, іншу юридичну особу, майно якої перебуває у державній власності) на фінансування витрат Державного бюджету України [1, ст. 54].
	Якщо є можливість видачі кредиту уряду, то уряд може отримати його лише за ринковою ставкою	1	Не було прецедентів
	Кредити уряду видаються на певний строк	1	
	Кредити уряду мають обмежений розмір	1	
	Центральний банк не є учасником первинного ринку державного боргу	1	НБУ не має права купувати на первинному ринку цінні папери, емітовані Кабінетом Міністрів України, державною установою, іншою юридичною особою, майно якої перебуває у державній власності [1, ст. 54].
	ЦБ самостійно встановлює процентні ставки (без узгодження з урядом);	1	НБУ самостійно встановлює процентні ставки та приймає інші монетарні рішення. Окрім періодичної звітності, обміну інформацією, консультацій, не допускається жодного втручання органів державної влади та інших державних органів чи їх посадових та службових осіб, а також будь-яких юридичних чи фізичних осіб у виконання функцій і повноважень НБУ [1, ст. 53].
	Центральний банк не несе відповідальність за нагляд за банківським сектором (у цьому випадку ЦБ присвоює в рамках розрахунку GMT-індексу 2 бали) або ця відповідальність розділена з іншим органом державної влади бал	0	
Всього		11	

Примітка: складено самостійно на основі [12, с. 56-57]

Додаток В



Рис. В1. Фінансова екосистема України



Рис. В2. Стратегічні орієнтири Національного банку України на 2020 рр.*

