



Національна
установа розвитку

єднання заради розвитку

СТРАТЕГІЯ НА 2026–2030 РОКИ

Червень 2026 року

за підтримки



KFW **Deloitte.**



Короткий огляд

СТРАТЕГІЯ НА 2026–2030 РОКИ

ФІНАНСУВАННЯ	<ul style="list-style-type: none"> НУР планує забезпечити вливання 3,3 млрд євро додаткового фінансування в українську економіку. Для досягнення цієї мети НУР планує залучити додаткове фінансування в розмірі 1,3 млрд євро від донорів та міжнародних фінансових установ 									
ПРІОРИТЕТИ	<ul style="list-style-type: none"> Основні пріоритети узгоджені з Національною економічною стратегією на період до 2030 року, планом для Ukraine Facility, стратегією розвитку ММСП та іншими відповідними національними стратегіями та планами: <table border="1" data-bbox="529 528 1678 687"> <tr> <td data-bbox="529 528 760 687">Розширення доступу ММСП до фінансування</td> <td data-bbox="760 528 991 687">Сприяння інклюзивному зростанню та соціальному впливу</td> <td data-bbox="991 528 1223 687">Підтримка економічного відновлення та регіонального розвитку</td> <td data-bbox="1223 528 1454 687">Сприяння інтеграції в ЄС та синхронізація з міжнародними фінансовими організаціями</td> <td data-bbox="1454 528 1678 687">Підтримка зеленого переходу та сталого розвитку</td> </tr> </table>					Розширення доступу ММСП до фінансування	Сприяння інклюзивному зростанню та соціальному впливу	Підтримка економічного відновлення та регіонального розвитку	Сприяння інтеграції в ЄС та синхронізація з міжнародними фінансовими організаціями	Підтримка зеленого переходу та сталого розвитку
Розширення доступу ММСП до фінансування	Сприяння інклюзивному зростанню та соціальному впливу	Підтримка економічного відновлення та регіонального розвитку	Сприяння інтеграції в ЄС та синхронізація з міжнародними фінансовими організаціями	Підтримка зеленого переходу та сталого розвитку						
ПРОДУКТИ І КАНАЛИ	<ul style="list-style-type: none"> НУР оновить методологію оцінки впливу відповідно до найкращих міжнародних практик (Світовий банк, ПРООН, KfW тощо). Це дозволить ще ефективніше спрямовувати ресурси програм НУР у сфері із найбільшим впливом та найвищою потребою. НУР суттєво оновить існуючий продуктовий портфель, зокрема: <ul style="list-style-type: none"> оновлення програм на основі боргового фінансування до 3,1 млрд євро з акцентом на гарантії та інструменти, що стимулюють довгострокові інвестиції ММСП; розробку нової пропозиції консалтингових продуктів та запуск фінансування на основі венчурного / акціонерного капіталу НУР зміцнить мережу партнерів для забезпечення ефективного розповсюдження оновленої пропозиції продуктів, запровадивши: <ul style="list-style-type: none"> розширення мережі небанківських фінансових партнерів, зокрема кредитних спілок, організацій мікрофінансування тощо; розбудову мереж дистрибуції для консалтингових продуктів та венчурного / акціонерного капіталу 									
ДОРОЖНЯ КАРТА ТРАНСФОРМАЦІЇ	<ul style="list-style-type: none"> Первинним фокусом НУР буде кероване зростання організації для досягнення цілей, визначених у цій Стратегії. Це включає розвиток організаційних спроможностей, людського капіталу, а також оновлення систем та процесів. НУР також розробить спільну екосистему для міністерств та відомств, донорів, муніципалітетів, а також банків та інших фінансових організацій (включно з IT-платформою 2.0 тощо). У середньостроковій перспективі НУР планує досягти достатнього рівня зрілості для відповідності критеріям ЄС (EU Pillar Assessment). У довгостроковій перспективі НУР прагне отримати доступ до ринків капіталу 									

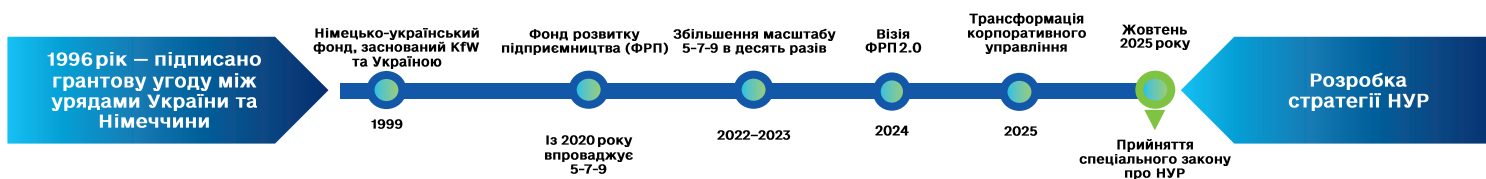
Наша головна мета – разом зробити НУР найефективнішим механізмом фінансування розвитку в Україні, який створює можливості для ММСП та економіки України



НУР: інституційний розвиток

НАЦІОНАЛЬНА УСТАНОВА РОЗВИТКУ (НУР)

- НУР – це **державна неприбуткова фінансова установа** з особливим статусом. Головною метою діяльності НУР є **сприяння економічному та соціальному розвитку**, а також **відбудові та розвитку України**. Роль НУР була посилена на початку повномасштабного вторгнення у 2022 році, а згодом закріплена в спеціальному законі у 2025 році. Цю Стратегію було розроблено з метою визначення цільових показників в межах цієї нової ролі та подальшого спрямування операційної трансформації НУР на шляху до неї.



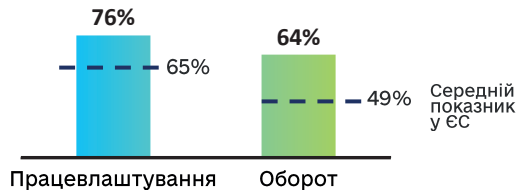
- Заснування НУР бере початок у 1996 році після підписання **грантової угоди між урядами України та Німеччини**. Кошти гранту були використані для запуску програми мікрокредитування та створення Німецько-українського фонду в межах програми TRANSFORM Федерального уряду Німеччини.
- У 1999 році, відповідно до грантової угоди, за участю Німецького банку розвитку KfW, Кабінету Міністрів України через Міністерство фінансів України (як уповноважений орган) та Національного банку України було створено **Німецько-український фонд**.
- У 2020 році, із запуском державної програми сприяння розвитку ММСП «Доступні кредити 5-7-9», Німецько-український фонд було перейменовано на **Фонд розвитку підприємництва (ФРП)**, при цьому було збережено повне правонаступництво всіх прав та обов'язків.
- Єдиним учасником ФРП є Уряд України, представлений Міністерством фінансів України.
- ФРП має статус неприбуткової організації: усі кошти реінвестуються в подальше кредитування та розвиток програм підтримки ММСП.
- Протягом 2024–2025 років ФРП значно зміцнив свою інституційну спроможність, у 2025 році було створено Наглядову раду, що започаткувало **трансформацію корпоративного управління** відповідно до найкращих міжнародних практик.
- Станом на 1 січня 2026 року Національна установа розвитку розпочала діяльність як державна фінансова установа, створена на базі ФРП відповідно до Закону України «Про Національну устанovu розвитку» № 4622-IX від 8 жовтня 2025 року, який набрав чинності 29 жовтня 2025 року.



ММСП становлять основу економіки України, однак вони непропорційно постраждали внаслідок повномасштабної війни та стикаються з суттєвим дефіцитом доступу до фінансування

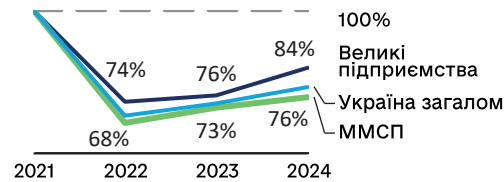
ММСП формують основу української економіки

Частка ММСП у показниках працевлаштування та доходів у 2023 році, %



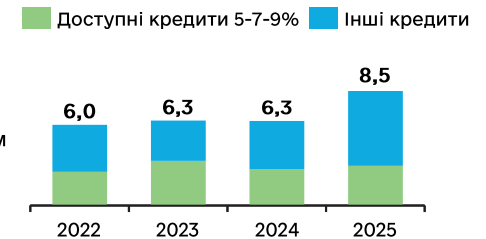
ММСП непропорційно постраждали від повномасштабної війни

Частка річного доходу 2021 року (у євро), %¹



Програма 5-7-9 є основним інструментом кредитування ММСП

Валовий обсяг безпроблемних кредитів для ММСП, млрд євро^{1, 2}



Дефіцит фінансування ММСП³

оцінюється в

30–35 млрд євро

Основні перешкоди для розвитку

На рівні економіки

- Висока вартість позик
- Брак довгострокового капіталу
- Високі воєнні ризики та близькість до лінії фронту (фінансування недоступне у прифронтових регіонах)
- Стимулювання для банків інвестувати альтернативно в державні облігації та депозити НБУ

На рівні ММСП

- Відсутність забезпечення якості
- Небажання приєднуватися до формальної економіки через страх надмірної бюрократії та перевірок
- Обмежена фінансова грамотність у сфері управління бізнесом та залучення банківського фінансування
- Нестача робочої сили
- Ухилення від сплати податків

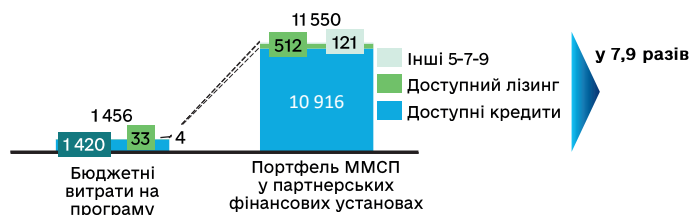
Джерела: Державна служба статистики України, Евростат, НБУ, НУР, Форум фінансування МСП за підтримки IFC, Європейська Бізнес Асоціація (ЄБА); Центр економічної стратегії; ПРООН; Примітки: (1) суми в гривнях конвертовані в євро за середньорічним обмінним курсом НБУ; (2) дані наведено станом на жовтень відповідного періоду, за виключенням 2022 року (станом на листопад); (3) очікуваний розрив є екстраполяцією останніх оцінок IFC.



У період 2020-2025 років НУР реалізувала програми доступного фінансування (1 євро витрат генерував 7,9 євро фінансування для ММСП), встановила партнерські відносини з міжнародними фінансовими установами та залучила 800 млн євро донорського фінансування

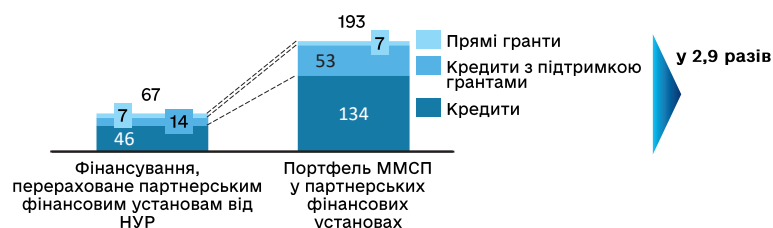
Кожне євро, інвестоване Урядом у програму 5-7-9, давало змогу залучити 7,9 євро фінансування для ММСП

Трансформація бюджетних витрат на програми 5-7-9 у портфель ММСП у партнерських фінансових установах, 2020-2025, млн євро¹



НУР забезпечила вливання 67 млн євро, що дало змогу разом із партнерськими фінансовими установами створити 193 млн євро фінансування для ММСП

Трансформація фінансування за власними продуктами НУР у портфель ММСП у партнерських фінансових установах, 2020-2025, млн євро¹

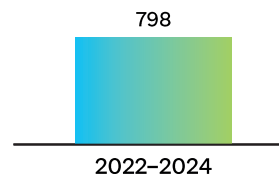


Рекомендації міжнародних партнерів

- Краще зосередити програму на:
 - економічному зростанні відповідно до національних стратегічних пріоритетів;
 - регіональному розвитку для подолання дисбалансу;
 - підтримці вразливих груп.
- Покращений прогноз щодо субсидій, що підлягають сплаті

НУР та програма «Доступні кредити 5-7-9» залучили 798 млн євро від міжнародних партнерів протягом 2022-2024 років

Сукупне фінансування НУР від міжнародних партнерів, млн євро



Джерела: НУР, Світовий банк, VOX
Примітки: (1) суми в гривнях, конвертовані в євро за середньорічним обмінним курсом НБУ.



Місія, візія та цінності НУР

Місія

Сприяти економічному та соціальному розвитку України шляхом розробки та впровадження інноваційних фінансових програм для ММСП через партнерство з фінансовими установами та іншими зацікавленими сторонами

Візія

Бути визнаною установою з фінансування розвитку, яка забезпечує сталий доступ до фінансування для сектору ММСП України та сприяє економічному розвитку країни та інтеграції України в ЄС

Основні цінності



Доброчесність



Підзвітність



Лояльність



Співпраця



Прозорість

Наша головна мета – спільно з міжнародними донорами зробити НУР найефективнішим механізмом фінансування розвитку в Україні, що створює можливості для ММСП та економіки України загалом



Основний мандат НУР полягає у сприянні доступу ММСП до фінансування, коло додаткових завдань охоплює домогосподарства, муніципалітети та стратегічні сектори, визначені Урядом

ОСНОВНА МЕТА, ВИЗНАЧЕНА СПЕЦІАЛЬНИМ ЗАКОНОМ ПРО НУР

Сприяння економічному та соціальному розвитку й відбудові України шляхом надання фінансової, інформаційної та консультаційної підтримки ММСП та іншим цільовим групам

ОСНОВНИЙ МАНДАТ

Доступ ММСП до фінансування

ММСП є предметом основної уваги, як визначено спеціальним законом

- ММСП є предметом довгострокової підтримки та розвитку експертних знань
- НУР зосереджується на залученні донорських ресурсів для ММСП та використовує власні ресурси для фінансування ММСП

ДОДАТКОВИЙ МАНДАТ

Доступ до фінансування для не-ММСП

Додаткові пріоритетні сектори, визначені Урядом



- Енергоефективність домогосподарств
- **Муніципальні ініціативи розвитку**
- **Стратегічні сектори, визначені Урядом**

НУР пройде такі етапи розвитку:

- Етап I (2026–2027): Сильна та автономна установа
- Етап II (2028–2029): Здатність до управління фінансами ЄС
- Етап III (2030+): Ринки капіталу та приватні інвестиції



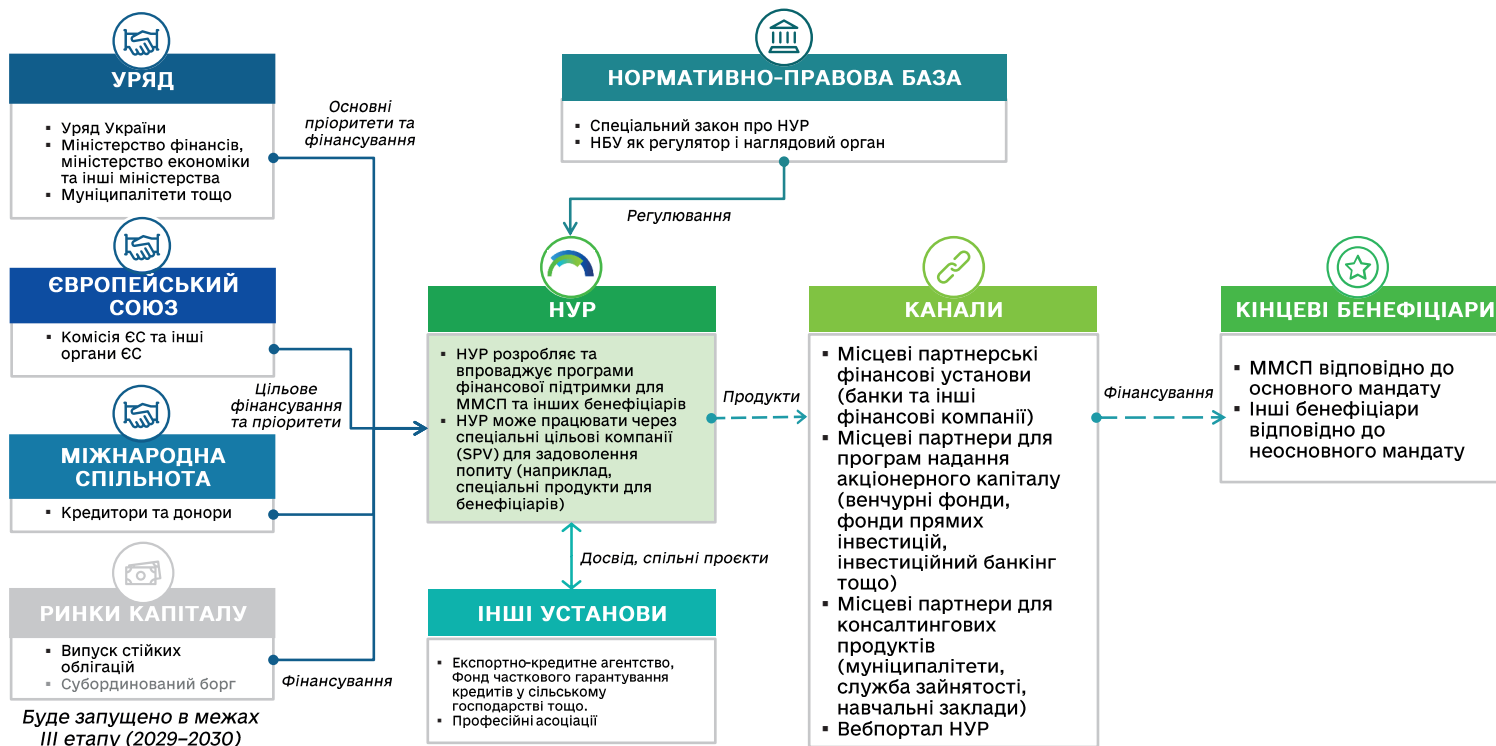
Трансформація НУР здійснюватиметься в 3 етапи: найпершим завданням є побудова сильної та стійкої установи, далі - розвиток спроможностей для проходження EU Pillar Assessment та виходу на ринки капіталу

	 Етап I. Сильна та автономна установа	 Етап II. Здатність до управління фінансами ЄС	 Етап III. Ринки капіталу та приватні інвестиції
	2026–2027	2028–2029	2030+
Фінансування	<ul style="list-style-type: none"> Уряд України Міжнародні донори: KfW, JICA, СЕВ, ПРООН, ЄС через партнерів-виконавців тощо. 	<ul style="list-style-type: none"> Розблокування прямого доступу до фінансування ЄС 	<ul style="list-style-type: none"> Сек'юритизація боргів Облігації SSA¹
Продукти	<ul style="list-style-type: none"> Цільові гранти Портфельні гарантії Довгострокові кредити для інвестиційних цілей та оборотних коштів Консалтингові продукти 	<ul style="list-style-type: none"> Продукти, що базуються на прямому фінансуванні ЄС Розширення портфелю за рахунок програм з венчурним капіталом, акціонерним та квазікапіталом 	<ul style="list-style-type: none"> Нові гранти та боргові продукти, створені завдяки випуску облігацій
Канали	<ul style="list-style-type: none"> Розширення мережі банків-партнерів Розбудова мережі небанківських партнерів (кредитні спілки тощо) Створення каналу для консалтингу (муніципалітети, служба зайнятості, бізнес-інкубатори, навчальні заклади тощо) 	<ul style="list-style-type: none"> Використання мережі партнерських фінансових установ для розповсюдження нових продуктів на основі фінансування ЄС Створення каналів для акціонерного капіталу (венчурні фонди, фонди прямих інвестицій) 	<ul style="list-style-type: none"> Використання мережі партнерських фінансових установ для розповсюдження нових продуктів на основі випущених облігацій
Операційні передумови	<ul style="list-style-type: none"> Оновлення методології оцінки впливу та розбудова потенціалу 	<ul style="list-style-type: none"> Успішне проходження EU Pillar Assessment (9 основних блоків) Кредитний рейтинг для випуску облігацій Рейтинг сталого фінансування 	<ul style="list-style-type: none"> Досягнення достатньої зрілості для доступу до ринків капіталу

Примітки: (1) облігації типу SSA – облігації, випущені суверенними державами, наднаціональними організаціями та урядовими установами, до яких можуть входити зелені, соціальні та інші облігації, орієнтовані на розвиток.



НУР є установою другого рівня (APEX), яка розробляє програми підтримки на основі пріоритетів і фінансування від Уряду та міжнародних донорів. Кінцеві бенефіціари отримують фінансування через мережу партнерів





Бізнес-модель НУР

Власність та регулювання

- **Спеціальний закон про НУР** визначає її основну мету, принципи діяльності та принципи корпоративного управління
- **Уряд України** є основним акціонером, визначає пріоритети та забезпечує фінансування
- **Національний банк України** регулює діяльність НУР на основі пруденційних коефіцієнтів (достатність капіталу, ліквідність та концентрація портфеля)

Принципи роботи

- **НУР є установою другого рівня (APEX)** і надає фінансування від донорів кінцевим бенефіціарам виключно **через партнерські фінансові установи.**

<p>Основні партнери</p> <ul style="list-style-type: none"> • Уряд • Місцева влада • Міжнародні донори та кредитори • Консультанти • Інші <ul style="list-style-type: none"> • Професійні асоціації • Надавачі послуг • Освітні установи • Координатори подій • Медіа • Інформаційні портали 	<p>Основні види діяльності</p> <ul style="list-style-type: none"> • Організація фінансування • Розробка та впровадження програми • Оцінювання впливу • Робота з органами державної влади • Управління інвестиціями • Акціонерний / венчурний капітал • Управління портфелем боргових інструментів <p>Основні ресурси</p> <ul style="list-style-type: none"> • Люди та компетенції • Фінансування • Фізична та IT-інфраструктура 	<p>Ціннісна пропозиція</p> <ul style="list-style-type: none"> • Гранти • Кредити • Гарантії • Консалтингові продукти • Венчурний капітал, акціонерний та квазікапітал • Продукти для оцінювання відповідності ESG-критеріям 	<p>Відносини з клієнтами</p> <ul style="list-style-type: none"> • Сегментація клієнтів • Стратегії залучення клієнтів • Механізм зворотного зв'язку від клієнтів • Канали підтримки клієнтів • Методи персоналізації <p>Канали</p> <ul style="list-style-type: none"> • Банки • Кредитні спілки, мікрофінансові та інші фінансові установи* • Вебпортал НУР • Венчурні фонди, фонди прямих інвестицій, бізнес-інкубатори та інші канали для акціонерного капіталу* • Дія.Бізнес, Державна служба зайнятості, навчальні заклади та інші канали для консалтингових продуктів* 	<p>Сегменти споживачів</p> <ul style="list-style-type: none"> • ММСП (основний мандат) • Домогосподарства • Муніципалітети • Інші, визначені Урядом
<p>Структура витрат</p> <ul style="list-style-type: none"> • Вартість коштів (відсотки за кредитами, комісії тощо) • Операційні витрати • CAPEX 		<p>Грошові потоки</p> <ul style="list-style-type: none"> • Процентний дохід від продуктів (для реінвестування з метою збільшення та підтримки портфеля) • Купонний дохід за державними облігаціями України та іншими суверенними облігаціями • Процентні доходи за коштами в банках • Плата за управління, адміністративний та інституційний розвиток 		

Примітки: (*) цільові канали; будуть розроблені в майбутньому.



Для забезпечення сталості та прозорості НУР спеціальний закон про НУР передбачає регулювання з боку Національного банку України та визначає принципи корпоративного управління

СПЕЦІАЛЬНИЙ ЗАКОН ПРО НУР ВИЗНАЧАЄ РАМКИ

- НУР - це державна неприбуткова фінансова установа з особливим статусом, визначеним **спеціальним законом про НУР**, нормативно-правовими актами, прийнятими для його реалізації, та статутом НУР.
- НУР підлягає регулюванню та нагляду з боку НБУ.

НУР ВПРОВАДИЛА КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ВІДПОВІДНО ДО КЕРІВНИХ ПРИНЦИПІВ ОЕСР

НАГЛЯДОВА РАДА

- 2 представники Уряду України: один від **Міністерства фінансів**, та один від **Міністерства економіки, довілля та сільського господарства України**
- **Три незалежні члени** з визнаним міжнародним досвідом
- **Комітети з аудиту, ризиків, призначень та винагород**, підпорядковані Наглядовій раді

ПРАВЛІННЯ

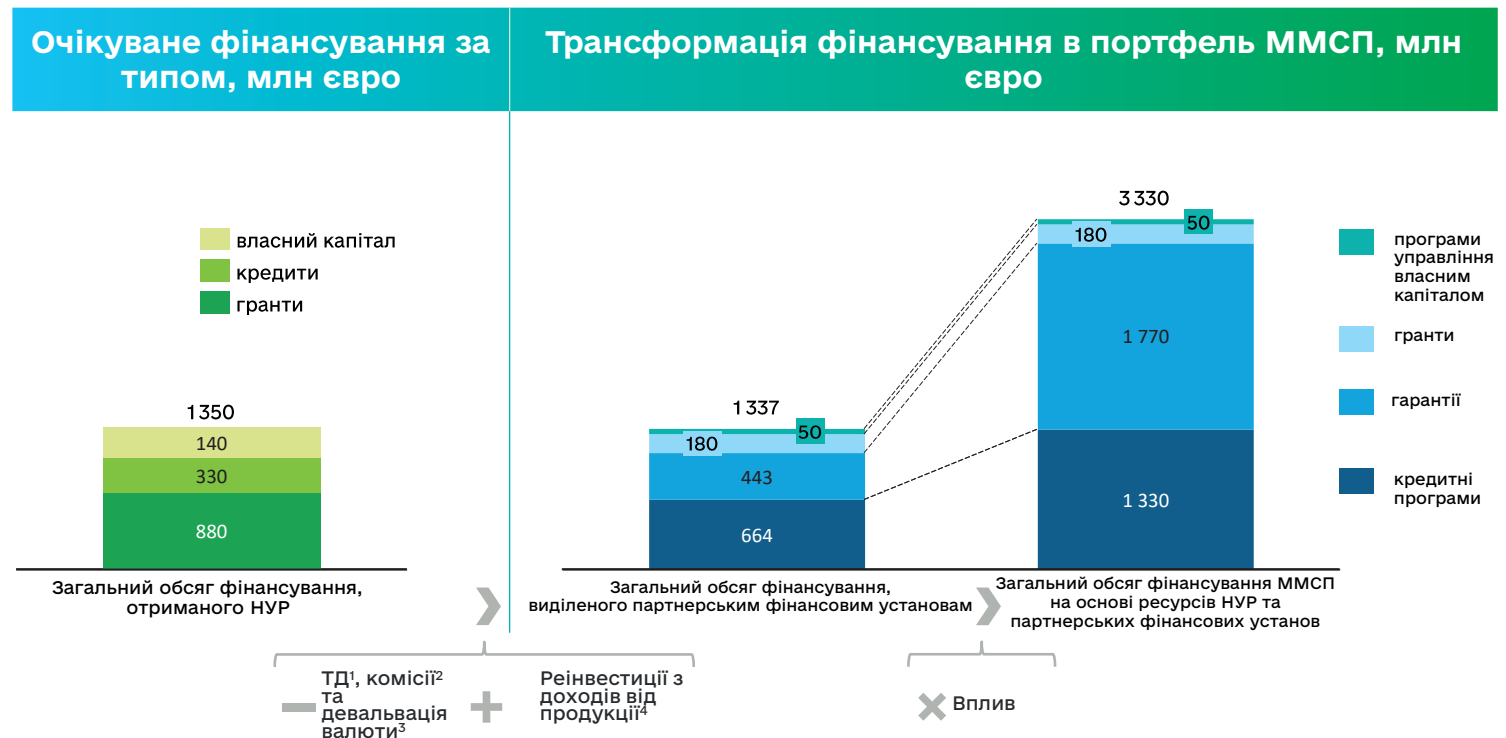
- Виконавчий орган (Правління) НУР відповідає за **операційну діяльність та реалізацію Стратегії**
- Розподіл обов'язків між Акціонером, Наглядовою радою та Правлінням, визначений відповідно до **найкращих практик та рекомендацій ОЕСР**

СИСТЕМА ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ

- **Розмежування функцій** у системі внутрішнього контролю та звітування перед Наглядовою радою та Правлінням відповідає найкращим практикам та рекомендаціям ОЕСР: внутрішній аудит, комплаєнс, управління ризиками, фінансовий моніторинг



Протягом 2026–2030 років НУР планує залучити від міжнародних партнерів щонайменше 1,3 млрд євро, що дозволить партнерським фінансовим установам вкласти в економіку 3,3 млрд євро у вигляді програм фінансування ММСП



Джерела: НУР

Примітки: (1) ТД – фінансування з технічної допомоги для НУР; (2) комісії включають управлінську комісію для покриття операційних витрат НУР; (3) очікувана девальвація портфеля в євро через зміни обмінного курсу євро/гривня, оскільки активи НУР переважно деноміновані в гривні; (4) дохід у вигляді комісій, які партнерська фінансова установа сплачує за використання коштів НУР.



Стратегія на 2026–2030 роки визначає пріоритети для підтримки реалізації національних стратегій, пріоритетів Уряду та інтеграції передової міжнародної практики

Нормативні вимоги	Національні стратегії	Інші дані
<ul style="list-style-type: none">Закон України про Національну установу розвиткуЛист очікувань від акціонера	<ul style="list-style-type: none">Національна економічна стратегія на період до 2030 рокуПлан для Ukraine Facility на 2024–2027 рокиСтратегія розвитку ММСП на 2024–2027 рокиСтратегія з розвитку кредитуванняСтратегія розвитку фінансового сектору України	<ul style="list-style-type: none">Звіт МВФ для країни у межах восьмого перегляду програми «Механізм розширеного фінансування» (червень 2025 року)Візія ФРП 2.0, розроблена урядами Німеччини та УкраїниАналітичні статті VoxEU/CEPR, KSE

Пріоритетні напрями для Національної установи розвитку

Пріоритети впливу

- Розширення доступу до фінансування для ММСП
- Сприяння інклюзивному зростанню та соціальному впливу
- Підтримка економічного відновлення та регіонального розвитку
- Сприяння інтеграції в ЄС та синхронізація з міжнародними фінансовими організаціями
- Підтримка зеленого переходу та сталого розвитку

Операційні пріоритети

- Удосконалення оцінки впливу
- Розширення партнерств та розвиток екосистеми
- Зміцнення інституційного потенціалу, операційної ефективності та забезпечення фінансової стійкості



НУР вдосконалив підхід до оцінки впливу для подальшого покращення вимірюваних результатів розвитку, прийняття рішень на основі доказів та ефективного використання коштів

Оцінка впливу:

- Систематичний, заснований на доказах спосіб вимірювання довгострокових змін в економіці, суспільстві та довкіллі, зумовлених програмами НУР
- **Ключові показники** для моніторингу та аналізу:
 - **Соціальний вплив:** створення або збереження робочих місць, включення вразливих груп до фінансування в межах програм та економічної діяльності тощо.
 - **Економічний вплив:** фінансова продуктивність та інвестиційна активність, ефективне працевлаштування в ММСП
 - **Вплив на довкілля:** енергоефективність, використання ресурсів та скорочення викидів тощо.

ПІДХІД ТА ЕТАПИ:

1. Визначення впливу:

- Визначення теорії змін: які зміни очікуються від програми, для кого та за допомогою яких механізмів вони будуть впроваджені
- Узгодженість зі стратегічними цілями НУР та пріоритетами партнерів програми

2. Попередня оцінка (етап розробки програми):

- Остаточний вибір показників впливу на основі теорії змін
- Аналіз очікуваного впливу, ризиків та доступності даних

3. Проміжна оцінка (під час впровадження):

- Регулярне відстеження ефективності програми: принаймні щорічно для багаторічних програм; щоквартально для великих програм кредитування
- Раннє виявлення прогалин у впровадженні та розробка рекомендацій щодо подолання прогалин

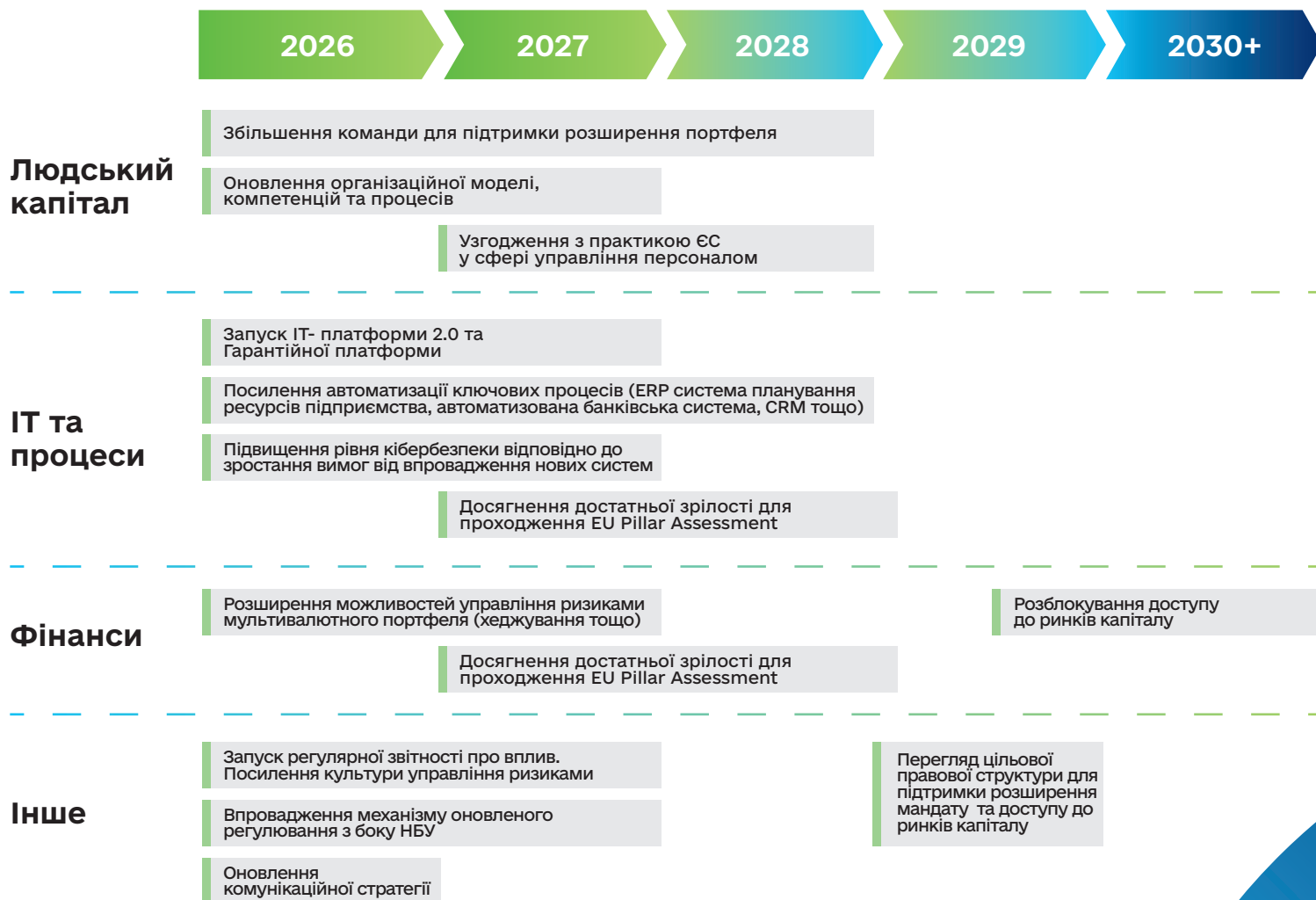
4. Остаточна оцінка впливу (після завершення програми):

- Вимірювання фактичного впливу
- Порівняння фактичних та очікуваних показників впливу

- **Підтримка прийняття рішень:** які програми запускати, розширювати, змінювати або припиняти
- **Ефективне використання коштів:** зосередження на інструментах, які приносять найбільшу вимірювану користь для цільових груп та економіки
- **Прозорі докази** для партнерів НУР та зацікавлених сторін щодо впливу програм НУР
- **Навчання та вдосконалення:** найкращі практики, які можна використовувати в майбутніх програмах; розбудова інституційного потенціалу



Для забезпечення реалізації Стратегії НУР розробила дорожню карту трансформації з акцентом на зміцнення компетенцій, підготовку до EU Pillar Assessment та доступ до ринків капіталу





**Національна
установа розвитку**

єднання заради розвитку