



**Засади стратегічного реформування
державного банківського сектору
(стратегічні принципи)**

Київ, лютий 2018 р.

Засади стратегічного реформування державного банківського сектору (стратегічні принципи)

Протягом останніх років в банківському секторі України спостерігався високий рівень турбулентності. Починаючи з 2014 року, 92 банки було ліквідовано, а частка непрацюючих кредитів за станом на 01.01.2018 сягнула рівня 55% від загального обсягу кредитів (один з найвищих показників у світі). Наприкінці 2016 року Урядом України для забезпечення фінансової стабільності було прийнято рішення про націоналізацію найбільшого банку України – ПАТ КБ «ПРИВАТБАНК». Як наслідок, на сьогодні частка банків державного сектору (ПАТ КБ «ПРИВАТБАНК», АТ «Ощадбанк», АТ «Укрексімбанк», АБ «Укргазбанк») в активах системи банків становить 55% (порівняно з 27% у 2015 р.).

У лютому 2016 року Урядом України схвалено Засади стратегічного реформування державного банківського сектору. Після стабілізації системи за допомогою реалізованих або запланованих масштабних ініціатив із рекапіталізації банків, настав час оновити стратегічні принципи, враховуючи основну ціль банківського сектору української економіки, а також роль держави як акціонера банків.

Ключове завдання держави полягає в тому, щоб забезпечити функціонування надійної та конкурентної банківської системи, переважна частка якої в середньостроковій перспективі знаходитиметься в приватній власності. Для реалізації цього завдання держава у середньостроковій перспективі зменшить частку банків державного сектору на ринку банківських послуг таким чином, щоб за допомогою максимального збільшення економічної цінності банків компенсувати кошти платників податків, що були інвестовані в ці банки в минулому. Зазначене зменшення має бути досягнуто шляхом поступової приватизації в поєднанні з пруденційними і помірними стратегіями зростання (не перевищуючи показників зростання ринку) банків державного сектору у відповідності з загальною місією держави – сприяння стійкому і сталому економічному зростанню.

Держава утримається від реалізації ініціатив, що можуть зумовити зростання частки держави в банківській системі. З врахуванням зазначеного створення нових державних банків вважається недоцільним.

Оновлені стратегічні принципи державного банківського сектору базуються на чотирьох основних пріоритетах:

1. Впровадження **стратегій для окремих банків** з метою відновлення їх діяльності як стабільних, прибуткових установ, що функціонують на комерційних засадах.

2. Удосконалення ефективності **моделі управління банками державного сектору** шляхом покращання дисципліни та реалізації стратегії, а також створення більше вартості для держави перед виходом з капіталу банків.

3. Розробка та впровадження **підходів для роботи з непрацюючими кредитами** з метою зменшення тиску на баланси банків державного сектору, максимізації їх залишкової вартості.

4. Впровадження **планів виходу** держави з капіталу банків задля забезпечення підвищення їх вартості.

I. Впровадження стратегій для окремих банків

У своїй ролі акціонера держава вимагає від кожного з банків, власником яких вона є (ПАТ КБ «ПРИВАТБАНК», АТ «Ощадбанк», АТ «Укресімбанк», АБ «Укргазбанк»), розроблення ефективних стратегій (у т. ч. впровадження ефективних практик кредитування), які б зміцнили відповідні сильні сторони та позицію на ринку кожного з них з метою використання нових можливостей у сфері бізнесу, забезпечуючи при цьому сталий рівень прибутковості на рівні з найкращими гравцями на ринку.

Діяльність ПАТ КБ «ПРИВАТБАНК» як незаперечного лідера роздрібного ринку банківського сектору в Україні зосереджена на збереженні позиції банку у роздрібному бізнесі, з особливим фокусуванням на платіжному бізнесі. Крім того, діяльність банку буде направлена на побудову в обмежених об'ємах портфелю кредитів для юридичних осіб, що характеризуються низьким рівнем ризиків, основним чином зосереджуючись на кредитуванні підприємств малого та середнього бізнесу. Інші внутрішні плани сконцентровані головним чином на зміцненні платформ кредитного андеррайтингу та ІТ, а також механізмів управління ризиками та інструментів контролю. Оптимізація ціноутворення у розрізі активів та зобов'язань, а також цільова програма зі скорочення витрат сприятимуть відновленню прибутковості банку (ймовірно уже в 2018 році). Банк впровадить збалансований підхід до фінансування нових кредитів, який базуватиметься на поєднанні активного зменшення обсягу ОВДП, які утримуються банком, та залученні нових депозитів. Пріоритет надаватиметься зменшенню обсягу ОВДП, які утримуються банком.

АТ «Ощадбанк» має на меті зберегти свій статус найбільшого універсального банку України, впроваджуючи ініціативи в області операційної та комерційної діяльності, направлені на підвищення ефективності та прибутковості. Банк буде утримувати вагому позицію ринку в корпоративному сегменті і поступово переноситиме акцент у своїй діяльності з великих клієнтів (у т. ч. державних підприємств) на середній корпоративний бізнес та підприємства малого та середнього бізнесу. Що стосується роздрібного бізнесу, то банк зосередить свою діяльність на суміжних продажах кредитних та транзакційних продуктів своїм чисельним клієнтам. У сфері реструктуризації банк спрямує зусилля на скорочення мережі відділень, покращення системи ІТ, централізацію допоміжних функцій, підвищення ефективності управління ризиками та кредитного андеррайтингу. У цілому, жорсткий контроль у сфері ціноутворення та зменшення витрат дозволять підвищити рівень прибутковості і забезпечити стабільний позитивний фінансовий результат банку не пізніше 2019 року. Держава прийме рішення про терміни та умови поступового приєднання до ФГВФО починаючи з початку 2019 року на основі економічного аналізу наслідків та ризиків для банку та банківського сектору. Міністерство фінансів проведе відповідний аналіз за участі незалежних експертів, а рекомендації будуть подані до Уряду до 30 червня 2018 року.

АТ «Укрексімбанк» основну увагу приділятиме фінансуванню експортно-імпоротної діяльності українських компаній, зокрема, торгових операцій, для яких можливості фінансування зі сторони приватних комерційних банків є обмеженими. З метою забезпечення стабільної прибутковості банком буде розроблено детальний план трансформації, у якому будуть передбачені ключові показники ефективності діяльності (КПЕ) на наступні п'ять років, а також план щодо координації зусиль з Експортно-кредитним агентством (ЕКА), який включатиме незалежний аналіз витрат-корисності розподілу роботи між двома установами з метою визначення синергій в операціях і сферах потенційної інтеграції, оцінки питань, що стосуються ризиків і управління, а також уникнення дублювання в мандатах.

АБ «Укргазбанк» продовжуватиме розвиватись як провідний «еко-банк» України, зосереджуючи свою діяльність на фінансуванні проектів корпоративних клієнтів та підприємств малого та середнього бізнесу, які пов'язані з технологіями енергоефективності, відновлювальної енергії, ефективності ресурсів, зменшення забруднення та ін. Внутрішні плани банку сфокусовані на формуванні експертизи банку у сфері енергоефективності, удосконалюючи при цьому операції та управління ризиками.

Запровадження індивідуальних стратегічних планів банками державного сектору сприятиме підвищенню прибутковості та дозволить забезпечити рентабельність капіталу на рівні понад 12% у термін до 2022 року. Індивідуальні стратегічні плани та удосконалене корпоративне управління забезпечать практику здорової конкуренції серед банків державного сектору, зокрема у сферах роздрібного, малого та середнього бізнесу. Держава, як і раніше, буде сприяти підтримці однорідного конкурентного середовища, рівних правил гри та рівних умов для банків державного сектору та приватних банків (включаючи участь усіх банків державного сектору у ФГВФО), а також вживати заходів для того, щоб поступово упродовж наступних п'яти років суттєво зменшити частку банків державного сектору у банківській системі.

II. Удосконалення моделі управління банків державного сектору

Процес трансформації у банках державного сектору можливо реалізувати лише за умов наявності ефективної моделі управління, яка ґрунтується на таких ключових компонентах:

– незалежне управління, яке базується на принципах ОЕСР, з метою забезпечення незалежності від політичного впливу. Держава повторно затвердила ключові принципи корпоративного управління для банків державного сектору, які було зазначено у Засадах стратегічного реформування державного банківського сектору (редакція 2016 р.), а саме: і) різноманітний склад наглядової ради, принаймні 2/3 членів якої – незалежні директори (включаючи незалежного Голову наглядової ради), які обрані за результатами прозорого конкурсного відбору за підтримки міжнародної компанії з добору персоналу; ii) наявність комітетів, які очолюватимуться незалежними директорами і прийматимуть рішення з найбільш важливих питань, зокрема комітетів з питань аудиту, винагород, призначень та ризиків. Державою буде

запроваджено модель незалежного управління з дотриманням зазначених принципів у всіх банках державного сектору;

- досвідчені управлінські команди, найняті наглядовими радами, у всіх банках державного сектору, з якими укладатиметься договір з чітко встановленими КПЕ, які включатимуть управлінські повноваження, основні фінансові і стратегічні цілі, рівень винагороди, що залежить від результатів діяльності;

- спеціальний підрозділ у Міністерстві фінансів буде виконувати функцію щодо забезпечення здійснення управління частками держави у банках державного сектору та контролю за діяльністю цих банків; вказаний підрозділ буде забезпечено досвідченими фахівцями в сфері банківської справи. В рамках зазначеного підрозділу буде впроваджено чіткий розподіл між функцією забезпечення здійснення управління частками держави і функцією формування фінансової політики;

- безперервний контроль з боку вищезазначеного підрозділу за виконанням стратегічних і фінансових планів з урахуванням обмеженого набору КПЕ (які попередньо визначаються та узгоджуються в індивідуальних стратегіях банків) для кожного банку державного сектору. Визначені КПЕ можуть бути несуттєво скориговані щорічно з врахуванням фактичних показників діяльності і ринкових тенденцій. Набор КПЕ також включатиме цільові показники щодо частки ринку відповідно до індивідуальних стратегій, які не повинні перевищуватись банками державного сектору.

III. Розробка та впровадження підходів для управління непрацюючими кредитами

- банки державного сектору накопичили великий портфель непрацюючих кредитів (близько 400 млрд. грн.), які становлять 67% усіх непрацюючих кредитів банківської системи України, більше 90% непрацюючих кредитів банків державного сектору припадає на корпоративний сегмент;

- державою було розглянуто різноманітні механізми роботи з непрацюючими кредитами з урахуванням передового міжнародного досвіду. У короткостроковій перспективі оптимальне рішення держави забезпечить належний баланс між ефективністю та можливістю впровадження механізмів, призначених для роботи з непрацюючими кредитами корпоративного сегменту, які становлять близько 60% усіх непрацюючих кредитів на ринку. Непрацючі кредити залишатимуться на балансі окремих банків і фінансуватимуться ними. Спеціальним незалежним комітетом прийматимуться ключові рішення щодо роботи з непрацюючими кредитами. Структура та механізми управління такого комітету будуть остаточно допрацьовані Міністерством фінансів за підтримки з боку міжнародних фінансових установ (МФУ). Таке рішення дозволить скоротити терміни досягнення цілей та покращити процес створення додаткової вартості від процесу роботи з непрацюючими кредитами;

- у середньостроковій перспективі держава розгляне інші підходи до роботи з непрацюючими кредитами, включаючи створення державної компанії по роботі з активами. В такому випадку незалежний огляд визнаної міжнародної компанії повинен оцінити наявні підходи для держави як акціонера банків, особливо з фінансової і репутаційної точок зору.

IV. Плани виходу держави з капіталу банків державного сектору

Реалізація стратегії зі збільшення прибутковості банків дозволять державі розглянути можливість повного або часткового виходу із капіталу банків, при цьому досягаючи цілей держави щодо підвищення економічного потенціалу та повернення інвестованих бюджетних коштів. Для забезпечення повернення інвестицій держави необхідною є успішна практична імплементація таких ключових передумов:

- побудова корпоративного управління відповідно до міжнародних стандартів, яке включатиме: i) незалежні наглядові ради, до складу яких входитимуть спеціалізовані комітети, ii) сильну управлінську команду, члени якої підписуватимуть договори з чітко встановленими КПЕ;

- стабільна операційна платформа, у тому числі: i) надійні системи управління ризиками, системи внутрішнього бухгалтерського обліку та засобів і методів контролю з урахуванням найкращої міжнародної практики, ii) «життєздатна» IT- інфраструктура;

- зменшення ризиків, пов'язаних із залежністю балансу банків від державних підприємств та облігацій, у тому числі шляхом: i) зменшення частки ОВДП як відсотка у активах банків (ціль – не більше 25% від загальних активів через 5 років та середнього показника щодо частки державних облігацій в активах відповідно до найкращих європейських практик у довгостроковій перспективі), ii) скорочення кредитів державним підприємствам у кредитному портфелі;

- урегулювання проблем, успадкованих від попереднього менеджменту, зокрема проблеми непрацюючих кредитів (шляхом виділення на них належних резервів);

- ефективні показники рентабельності: i) стабільно високі показники рентабельності власного капіталу, ii) сприятливі умови для підприємницької діяльності та економічного зростання.

Очікується, що АБ «Укргазбанк» та ПАТ КБ «ПРИВАТБАНК» досягнуть зазначених умов відносно швидко та будуть повністю приватизовані у строк до 2020 та 2022 років відповідно шляхом продажу міжнародним стратегічним інвесторам або через первинне публічне розміщення акцій (IPO). Держава буде шукати можливість для реалізації міноритарного пакета акцій АБ «Укргазбанк» міжнародній фінансовій установі у строк до 2019 року.

Держава розпочне процес скорочення своєї частки у капіталі АТ «Ощадбанк» та АТ «Укрексімбанк», але у зв'язку з пріоритетністю дій та спрямуванням зусиль на вихід з АБ «Укргазбанк» та ПАТ КБ «ПРИВАТБАНК» держава, швидше за все, збереже контрольний пакет акцій в АТ «Ощадбанк» та АТ «Укрексімбанк» упродовж наступних п'яти років, але розпочне процес скорочення своєї частки у їхньому капіталі. Діяльність АТ «Ощадбанк» буде націлена на залучення інвестицій від міжнародних фінансових установ для отримання міноритарної частки (менше ніж 25%) у строк до 2020 року, однак в подальшому держава продовжить скорочувати свою частку участі до 51% або нижче шляхом первинного публічного розміщення акцій або продажу міжнародним інвесторам у строк до 2022 року. Крім того, держава буде вивчати можливості для залучення

приватних інвесторів для отримання ними міноритарної частки в капіталі АТ «Укресімбанк». У довгостроковій перспективі, держава може вдатися до приватизації акцій АТ «Ощадбанк» та АТ «Укресімбанк» з врахуванням стану банківського сектору.

Держава планує прискорити продаж своєї частки в банках державного сектору шляхом реалізації наступних заходів:

- прийняття до 28.02.2018 проекту Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо особливостей управління державними банками» (№ 7180);
- впровадження належного корпоративного управління з незалежними наглядовими радами у державних банках протягом 3 місяців після прийняття вищезазначеного закону;
- консолідація до 30.03.2018 функції управління частками держави і контролю банків державного сектору в Міністерстві фінансів;
- схвалення індивідуальних стратегій для банків державного сектору: до 31.03.2018 – для ПАТ КБ «ПРИВАТБАНК» та АТ «Ощадбанк» (стратегія останнього стане предметом огляду після формування нової наглядової ради), протягом 3 місяців після призначення нових наглядових рад – для АТ «Укресімбанк» та АБ «Укргазбанк»;
- підписання договорів з чітко встановленими КПЕ з наглядовими радами банків державного сектору протягом 3 місяців після затвердження стратегій;
- визначення до 30.09.2018 змін до законодавства, необхідних банкам державного сектору для підвищення ефективності роботи з непрацюючими кредитами;
- підписання до 31.12.2018 меморандумів про взаєморозуміння між профільним підрозділом Міністерства фінансів і кожним з банків державного сектору;
- створення до 31.12.2018 механізмів управління непрацюючими кредитами банків державного сектору;
- проведення до 30.06.2018 року економічного аналізу наслідків та ризиків приєднання АТ «Ощадбанк» до ФГВФО.

Очікувані результати впровадження стратегії (з врахування поточних ринкових оцінок)

Очікується, що реалізація оновлених стратегічних принципів сприятиме досягненню таких результатів:

– до 2022 року український банківський сектор досягне прибутку до оподаткування на рівні 38 млрд. грн. та рентабельності капіталу на рівні 18% (порівняно з негативним значенням на сьогодні), що відповідає показникам успішних ринків країн Центральної і Східної Європи;

– до 2022 року додаткові 440 млрд. грн. будуть доступні для фінансування корпоративного сегмента, з яких 160 млрд. грн. – для малого та середнього бізнесу. Роздрібне кредитування також збільшиться на 240 млрд. грн. для підтримки споживчих потреб українських домогосподарств. Відсоткові ставки для кредитування

у гривні зменшаться на 7-12 в. п., що стане можливим завдяки більш низькій вартості фінансування та покращання у вартості ризику;

– довіра до процесу реструктуризації сектору (включаючи рекапіталізацію) та відновлення прибутковості буде приваблювати все більше міжнародних інвесторів до банківського сектору, сприяючи таким чином ефективності та доступності кредитів;

– у цілому, реструктуризація банків державного сектору згенерує до 160 млрд. грн. вартості для держави, включаючи близько 35 млрд. грн. у вигляді дивідендів та податків, близько 85 млрд. грн. надходжень від продажу акцій (не враховуючи надходження від відновлення залишкової вартості непрацюючих кредитів);

– держава планує скоротити частку банків державного сектору в активах банківської системи з поточних 55% до 25% та нижче.

Додаток: “Основні напрями реалізації положень Зasad стратегічного реформування державного банківського сектору”