

# Засади стратегічного реформування державного банківського сектору

Київ, лютий 2016 р.



МІНІСТЕРСТВО  
ФІНАНСІВ  
УКРАЇНИ



## ЗМІСТ

<b>Резюме</b> .....	2
<b>Скорочення та глосарій</b> .....	3
<b>Вступ</b> .....	4
<b>Світовий досвід</b> .....	5
<b>Поточний стан</b> .....	6
<b>Мета та стратегічні завдання</b> .....	6
<b>Корпоративне управління</b> .....	7
<b>Напрямки реформування системоутворюючих банків</b> .....	10
<b>Напрямки реформування несистемоутворюючих банків</b> .....	13
<b>Інші питання Стратегії</b> .....	13
<b>Зміни до законодавства</b> .....	14
<b>Наступні кроки на 2016 рік</b> .....	16

## Резюме

**Міністерство фінансів України (Мінфін), Національний банк України, керівництво банків, що знаходяться у державній власності, та представники міжнародних фінансових організацій погоджуються, що існуючий механізм управління банками, відповідальність за результати їх діяльності та процеси прийняття рішень в цих банках, потребують реформування.** Така практика діяльності держави з управління своєю часткою в акціонерному капіталі банків, яка історично склалась, фактично є здійсненням безпосереднього контролю над роботою таких банків, що обмежує комерційну незалежність членів наглядової ради та правління, а також створює ризик можливого політичного чи адміністративного впливу, що може негативно позначатись на вартості цих активів для платників податків, як кінцевих бенефіціарів державної власності.

**Для забезпечення діяльності державних банків в інтересах платників податків вкрай важливо, щоб держава управляла своїми інвестиціями в банках на комерційних засадах.** Ми висловлюємо намір запровадити принципові зміни системи корпоративного управління державних банків та механізму їх взаємодії з Мінфіном, як представником власника, з урахуванням кращої світової практики.

**Пропонуємо перехід до політично-ізолюваного управління діяльністю державних банків через наглядові ради, що складаються виключно з незалежних директорів.** Держава посилить захист своїх інтересів через запровадження системи договірних відносин між Кабінетом Міністрів України та державними банками. При цьому Мінфін укомплектує професіоналами ринку команду у відповідному структурному підрозділі для виконання координаційної функції та реалізації завдання з управління інтересами держави в державних банках.

**З урахуванням значення банків для фінансової системи, Мінфін розподіляє банки, що знаходяться у державній власності, на системоутворюючі (Ощадбанк та Укресімбанк) та несистемоутворюючі (всі інші).**

Мінфін визначає наступну мету та стратегічні завдання для цих двох груп банків:

- **Системоутворюючі державні банки залишатимуться у державній власності у короткостроковій перспективі.** При цьому держава встановлює чіткі принципи розвитку і стратегічні цілі, які банки повинні закласти у свої індивідуальні стратегії.
- **Впровадження кращої практики корпоративного управління та досягнення стратегічних цілей системоутворюючими державними банками створить необхідні умови для їх приватизації в 2018-2019 роках.** Це сприятиме комерційній орієнтації і максимізації доходів банків та, у кінцевому підсумку, підвищить цінність банків для платників податків.
- **Держава висловлює твердий намір не бути довгостроковим власником несистемоутворюючих банків та вийти з капіталу цих банків до кінця 2017 року.**

**Успішне втілення стратегії вимагатиме комплексного підходу та спільної політичної волі усіх гілок влади,** оскільки для впровадження необхідних змін слід прийняти відповідні поправки до законодавства України та низку нормативно-правових актів.

**Скорочення та глосарій**

ВРУ	Верховна Рада України
ЄБРР	Європейський банк реконструкції та розвитку
КМУ	Кабінет міністрів України
МВФ	Міжнародний валютний фонд
Мінфін	Міністерство фінансів України
МФК	Міжнародна фінансова корпорація
МФО	Міжнародні фінансові організації
НБУ	Національний банк України
НІК	Німецька компанія з інвестицій та розвитку
ЦСЄ	Центральна та Східна Європа
ФГВФО	Фонд гарантування вкладів фізичних осіб
Горизонти планування	Короткостроковий – 2016 рік Середньостроковий – 2017-2019 роки Довгостроковий – 2020-2025 роки

## Вступ

1. Цей документ визначає Засади стратегічного реформування державного банківського сектору до 2025 року (далі – «Стратегія»), а також загальний порядок і умови їх реалізації. Існуюча структура державного банківського сектору України включає декілька умовних груп банків: історично державні банки (Ощадбанк, Укресімбанк), націоналізовані банки (Укргазбанк, Родовід) та нефункціонуючі державні банки (Державний земельний банк, Український банк реконструкції та розвитку). Стратегія не охоплює банки з непрямою міноритарною часткою держави в капіталі (Хрещатик, Експрес-Банк, Банк Новий).
2. Для державного банківського сектору початково були визначені завдання по сприянню економічному розвитку, в тому числі за рахунок підтримки експортно-імпоротної діяльності підприємств та гарантування вкладів населення. Протягом кризи 2008-2009 років шляхом прямої рекапіталізації були придбані частки у ряді комерційних банків, що на даний час перебувають у власності держави. Для вирішення спеціальних завдань були створені функціональні банки.

Ощадбанк, Укресімбанк та Укргазбанк розвивались як універсальні банківські установи, що працюють у всіх клієнтських сегментах та секторах економіки України, та мають можливість надавати великі за розміром позики юридичним особам. Протягом 2014-2015 років діяльність банків носила збитковий характер. Значну частку у кредитних портфелях банків (як і в цілому по банківській системі) становлять кредити низької категорії якості.
3. Питання роботи з проблемними кредитами віднесені до оперативних завдань керівництва банків і не розглядаються детально в рамках стратегії. Поряд з цим мають бути запроваджені законодавчі зміни, які забезпечать можливість ефективної роботи банків з проблемними кредитами, в тому числі:
  - а. надання відповідних повноважень новообраним наглядовим радам банків для прийняття рішень по проблемним кредитам;
  - б. затвердження ефективного механізму по захисту прав кредиторів та спрощення умов щодо банкрутства боржників.
4. Якість корпоративного управління мала суттєвий негативний вплив на процес формування кредитних портфелів та прийняття інвестиційних рішень державних банків. Поточний рівень участі органів державного управління в процесах прийняття корпоративних рішень, визначений межами чинного законодавства, послаблює здатність банків функціонувати в якості ринкових комерційних установ, не дозволяє забезпечити належний рівень прозорості для потенційних інвесторів і платників податків та не сприяє загальній стабільності державних банків.

Вважаємо, що докорінний перегляд принципів і механізмів корпоративного управління є ключовим пріоритетом Стратегії. Відповідне законодавство та нормативно-правові акти необхідно привести у відповідність до кращих міжнародних стандартів та практик, що сприятиме підвищенню ефективності прийняття рішень з урахуванням інтересів держави та платників податків, а також гарантуватиме незалежність операційного управління державних банків від можливого політичного чи адміністративного впливу.
5. Стратегія сформована з урахуванням прийнятого на державному рівні рішення про підвищення фінансової ефективності діяльності банків та прозорості управління (*один з проектів комплексної програми розвитку фінансового ринку України<sup>1</sup>, відповідно до вимоги за програмою розширеного кредитування між Україною та МВФ<sup>2</sup>*).
6. Пріоритет розвитку на період 2016-2025 років надається збільшенню вартості банків, що відповідає довгостроковим інтересам платників податків, а саме за рахунок:
  - а. покращення фінансових результатів банків, а не додаткової капіталізації з боку держави;
  - б. дотримання принципу самоокупності разом із застосуванням керівництвом банків зважених кредитних політик (*prudent credit policy*);
  - в. не допущення застосування директивного стилю у взаємовідносинах Уряду з банками;

- г. встановлення відповідальності керівництва банків за підтверджені збитки внаслідок прийняття недобросовісних бізнес-рішень або прийняттям надмірного ризику.
- 7. Виходячи з бачення акціонера та розміру активів банків, пропонується розділити державні банки на дві категорії:
  - а. системоутворюючі (Ощадбанк та Укрексімбанк, далі «СДБ») та
  - б. несистемоутворюючі (всі інші банки, далі «НСДБ»).
- 8. Реалізація Стратегії сприятиме забезпеченню переходу до незалежного комерційного корпоративного управління, підвищенню фінансової стійкості банків, що в свою чергу створить необхідні передумови для їх приватизації.
- 9. Стратегію СДБ буде скоригована після часткового/ повного продажу акцій банків.
- 10. Потенційно існує можливість щодо тимчасового зростання частки держави через можливі зміни у банківському секторі країни. Таке зростання є небажаним, але може бути пов'язане з необхідністю упереджувальної участі держави у вирішенні проблем банківської системи. Кінцевою метою таких дій є забезпечення стабільності банківського ринку.
- 11. Реалізація Стратегії значною мірою буде залежати від впливу зовнішніх факторів, зокрема макроекономічної динаміки. Стратегія розроблялась базуючись на припущенні щодо поступового покращення економічної ситуації. Успішній реалізації Стратегії можуть загрожувати наступні макроекономічні фактори:
  - а. зниження ВВП протягом двох кварталів більш ніж на 10% річних порівняно з попереднім періодом;
  - б. рівень інфляції протягом двох кварталів вище 20% річних порівняно з попереднім періодом;
  - в. доступність і вартість ресурсів у банківській системі (підвищення ставки рефінансування до 40% річних);
  - г. ризик суверенного дефолту.

*Ми будемо регулярно спостерігати за ситуацією та у випадку необхідності вноситимемо коригування до припущень, на основі яких розроблялась Стратегія.*

### **Світовий досвід**

- 12. Аналіз міжнародного досвіду свідчить про наявність різних підходів до місця і ролі держави у державному банківському секторі. В обставинах суттєвого погіршення економічної ситуації дії урядів, переважно спрямовані на надання додаткової ліквідності банкам, яка в свою чергу може використовуватись для підтримки окремих визначених державою програм.
- 13. Типовими проблемами у діяльності державних банків є:
  - а. наявність політичного впливу на процес прийняття рішень;
  - б. підміна корпоративного управління, що базується на кращих міжнародних практиках, директивним підходом з боку урядів, що зумовлює зниження ролі наглядових рад;
  - в. розвиток банків, відмінний від покладених на них місій та пріоритетних напрямків діяльності, і як наслідок перетворення державних банків в універсальні банки.
- 14. У 2009 р. частка держави у банківському секторі розвинених країн становила 8% та 22% у країнах, що розвиваються (напередодні кризи 2008 р. частка держави у банківських активах розвинених країн була дещо меншою і становила 6,5%). У Великобританії та Ірландії під час кризи частка держави зросла до 20%, проте останніми роками спостерігалось її послідовне зменшення.
- 15. Рішення щодо участі держави на банківському ринку приймаються з врахуванням поточної економічної ситуації та економічної політики уряду. Світова практика демонструє випадки успішної зміни моделі державної участі у банківському секторі і переходу до приватної власності (Польща, Чехія).

16. Типовими факторами успішності державних банків є:
  - а. незалежність наглядових рад та правління банків від політичної кон'юнктури;
  - б. наявність інших акціонерів в капіталі банків (приватних інвесторів, МФО, тощо);
  - в. орієнтація банків на обслуговування комерційних клієнтів;
  - г. ефективні операційні моделі та функціональні структури банків порівняльні з приватними банками.

#### Поточний стан

17. На даний час частка активів державних банків на українському банківському ринку<sup>3</sup> становить близько 26%. На її зростання вплинули кризові процеси 2008-2009 років (обмежене кредитування українського бізнесу дочірніми банками іноземних банківських груп) та економічна і політична ситуація 2014-2015 років (фактичне призупинення кредитування з боку приватних банків).
18. Станом на кінець третього кварталу 2015 року кредитний портфель державних банків становив 231 млрд. грн. (з урахуванням резервів) та був сформований в основному за рахунок кредитів корпоративним позичальникам. Фінансовий стан банків характеризується високим рівнем проблемної заборгованості (на кінець третього кварталу 2015 року – близько 89 млрд. грн. було сформовано резерви під знецінення кредитів та заборгованість клієнтів) та, як наслідок, значною збитковістю (на кінець третього кварталу 2015 року чистий збиток перевищив 13 млрд. грн., чистий збиток за 2014 рік склав близько 26 млрд. грн.). Власний капітал банків знаходиться на рівні 31 млрд. грн., а загальний розмір активів становить близько 339 млрд. грн.
19. Вищезазначена ситуація значною мірою була зумовлена зокрема наступним:
  - а. відсутністю ефективних систем ризик-менеджменту та дієвої системи реструктуризації та стягнень;
  - б. слабким рівнем диверсифікації кредитного портфелю (переважною часткою кредитних портфелів банків є кредити великим підприємствам);
  - в. незбалансованою структурою пасивної бази банків, у тому числі відносно низькою часткою зовнішніх джерел фінансування;
  - г. впливом зовнішніх факторів, які суттєво погіршили економічну ситуацію та знизили якість кредитного портфелю та портфелю застав.

#### Мета та стратегічні завдання

20. Враховуючи розподіл банків на СДБ та НСДБ, ми визначаємо різну мету та стратегічні завдання для двох груп банків.
21. Кінцевою метою володіння державою СДБ є отримання найвищого доходу, зваженого на ризик, та управління своїми інвестиціями з позиції збільшення їх вартості:
  - а. У короткостроковій перспективі СДБ повинні виконати два ключових стратегічних завдання:
    - і. запровадити принципові зміни до корпоративного управління, що сприятиме забезпеченню незалежності банків від політичного та адміністративного впливу;
    - ii. запровадити зміни до бізнес- та операційних моделей банків з метою досягнення найвищої ефективності та максимальної комерційної орієнтації.
  - б. У середньостроковій перспективі (до середини 2018 року) держава буде прагнути, за умови ефективного впровадження актуалізованих стратегій СДБ, продати не менше 20% акцій СДБ кваліфікованому інвестору або МФО через проведення прозорого конкурсу.

Для реалізації зазначеного завдання наглядові ради СДБ в 2018 році, враховуючи результати роботи банків за 2017 рік, повинні обрати пріоритетний спосіб продажу акцій банків та узгодити його з Мінфіном. Остаточне рішення щодо продажу акцій

повинне бути прийнято КМУ не пізніше першого кварталу 2018 року. Після цього, банкам за участі незалежних експертів повинен бути розроблений інвестиційний меморандум та створена «інформаційна кімната обміну даних».

Держава зацікавлена в залученні міжнародних фінансових організацій (наприклад, МФК, ЄБРР, НІК) в якості часткових власників або інвесторів у субординований борг (з відповідними обґрунтованими ковенантами та правами).

- в. У довгостроковій перспективі держава буде розглядати можливість повної приватизації банків, оскільки не має наміру зберігати свою частку власності довше, ніж це необхідно для максимізації вартості для платників податків (при цьому обов'язковою умовою є виконання п. 21б). Рішення щодо обсягу акцій для продажу та строків такого продажу буде прийнято КМУ не пізніше кінця 2020 року.
- 22. Для НСДБ метою держави є вихід з капіталу – банки будуть приватизовані/ ліквідовані в строки, визначені для кожного банку окремо. Вихід з капіталу таких банків дасть чіткий сигнал для ринку, що Уряд не має наміру володіти значною часткою в банківському секторі, що сприятиме підвищенню конкуренції та зростанню якості банківських послуг в Україні.
- 23. Створення нових державних банків вважається недоцільним. Усі вищезазначені завдання для державних банків можуть виконуватись існуючими банками або МФО.
- 24. Для виконання стратегічних завдань було розроблено графіки впровадження змін, що додаються (розділ «Наступні кроки на 2016 рік»).

## Корпоративне управління

### *Мета*

- 25. Ми розглядаємо управління банками поза політикою. Метою є реформування системи корпоративного управління та приведення її у відповідність до рекомендацій Організації економічного співробітництва та розвитку, Європейської комісії та Базельського комітету з банківського нагляду та НБУ, що має забезпечити стабільність функціонування бізнесу та максимальну оцінку з боку потенційних інвесторів. Для проведення зазначених реформ необхідно внести відповідні зміни до законодавства України.

### *Незалежне корпоративне управління*

- 26. Впровадження корпоративного управління, позбавленого політичного та адміністративного впливу, можливе шляхом призначення незалежних членів наглядових рад за конкурсним відбором, а саме:
  - а. Мінфін розробить порядок обрання членів наглядових рад державних банків, кожна з яких складатиметься з 7 членів;
  - б. Мінфін, за підтримки МФО, розробить та запровадить механізм оплатної праці усіх членів наглядових рад банків на ринкових засадах;
  - в. Мінфін обере всесвітньо визнану компанію з підбору персоналу, яка проводитиме процес відбору усіх кандидатів до наглядових рад для обох СДБ (як громадян України, так і іноземців). З урахуванням нових вимог НБУ до корпоративного управління ця компанія надасть до кінця червня 2016 р. перелік кандидатів (не менше 42 осіб), з якого конкурсний комітет (сформований з рівної кількості представників Президента України та Кабміну) обере нових незалежних членів наглядових рад СДБ до кінця липня 2016 р.;
  - г. з метою забезпечення незалежності наглядових рад СДБ, представники державних органів влади (включаючи ВРУ, КМУ, тощо) можуть бути включені до складу наглядової ради або правління державного банку за умови проходження конкурсного відбору та лише після їх звільнення з відповідних посад.
- 27. Ми рекомендуємо забезпечити діяльність наглядової ради державних банків, виходячи з наступних принципів:



- а. усі члени наглядової ради обираються на конкурсній основі; голова наглядової ради обирається її членами;
- б. члени наглядової ради повинні<sup>4</sup> відповідати наступним критеріям:
  - і. наявність знань та освіти, професійних навичок, функціональної компетенції, досвіду та інших характеристик, необхідних для належного виконання обов'язків члена наглядової ради, зокрема: (1) вища освіта в галузі економіки, фінансів, права чи бізнес-адміністрування; (2) п'ятирічний досвід діяльності в банківській сфері або у сфері фінансів на керівних посадах;
  - іі. чесність, неупередженість та бездоганна ділова репутація;
  - ііі. достатня фінансова платоспроможність – відсутність в Україні або в іншій країні будь-якої негативної ухвали або рішення суду щодо виплати боргу або іншого зобов'язання, що залишається чинним або не було виконано за встановлений проміжок часу;
  - іv. кожен член наглядової ради повинен мати можливість приділяти достатньо часу (не менше 25 відсотків всього робочого часу) роботі у наглядовій раді і не може бути членом наглядової ради чи виконавчого органу більш ніж трьох інших компаній/ організацій/ установ;
- в. члени наглядової ради повинні бути незалежними: в них повинні бути відсутні будь-які ділові, сімейні або інші зв'язки із банком (його керівництвом), його мажоритарним акціонером (його керівництвом), що може створювати конфлікт інтересів, який може негативно вплинути на його неупередженість. Критеріями незалежності осіб, які є кандидатами на посаду члена наглядової ради, можуть бути, зокрема, такі:
  - і. особа не обіймала посаду члена правління відповідного банку протягом останніх п'яти років;
  - іі. особа не одержувала та не одержує винагороду від відповідного банку протягом останніх п'яти років (крім члена наглядової ради);
  - ііі. особа не була співробітником відповідного банку протягом останніх трьох років;
  - іv. особа не мала та не має істотних ділових (бізнес) відносин (в тому числі, щодо отримання фінансування) з відповідним банком протягом останніх п'яти років, та не була посадовою особою осіб, що мали такі відносини;
  - v. не є членом правління іншої юридичної особи, членом наглядової ради якої є будь-хто із членів правління відповідного банку;
  - ві. не був і не є працівником теперішнього або колишнього аудитора відповідного банку протягом останніх п'яти років;
  - vii. окрім офіційного винагородження особа не отримує додаткову винагороду від третіх осіб за виконання своїх обов'язків члена наглядової ради відповідного банку;
  - viii. особа не є членом сім'ї або близькою особою члена правління відповідного банку<sup>5</sup>;
  - іx. особа не входить до складу наглядової ради основного банку-конкурента (крім іншого банку, в якому державі належить не менше 50 відсотків акцій);
  - x. особа не входить до іншого органу управління, комітету, не є радником основного банку-конкурента;
- г. рівень винагороди членів наглядових рад державних банків повинен бути близьким до рівня винагороди в приватному секторі<sup>6</sup>;
- д. створення спеціалізованих комітетів наглядової ради<sup>7</sup>;
- е. відповідальність за результати роботи банку має бути передана від КМУ і Міністра фінансів до наглядової ради та правління банку;
- ж. наглядова рада повинна мати ефективні інструменти для контролю за діяльністю правління та для вжиття відповідних заходів у разі необхідності (у тому числі, провадити зміни правління відповідно до повноважень закріплених статутами банків);

- з. Голова правління матиме право брати участь у засіданнях наглядової ради банку з правом дорадчого голосу.

#### *Контроль з боку держави*

28. КМУ представляє державу, але держава як контролюючий акціонер не повинна здійснювати той же рівень безпосереднього контролю банків, що і звичайний ринковий контролюючий акціонер. Мінфін залишається безпосереднім представником інтересів держави щодо контролю за управлінням частками у державних банках. Стратегія передбачає посилення департаменту фінансової політики Мінфіну (далі – департамент) та укомплектування його професіоналами ринку (банківськими працівниками, консультантами, юристами, тощо). З цією метою Мінфін матиме можливість приймати до свого складу незалежних спеціалістів консалтингових, юридичних та інших фірм, на підставі короткострокових договорів або відряджень. Департамент буде виконувати як функцію управління інтересами держави в державних банках, так і дорадчу функцію.  
До кінця травня 2016 року за технічної допомоги МВФ Мінфін проведе оцінку департаменту та визначить перелік заходів, що необхідно реалізувати до кінця вересня 2016 року, для забезпечення ефективною реалізацією функції Мінфіну щодо управління частками у державних банках.
29. Для підвищення ефективності виконання «функції акціонера» з боку держави, до кінця липня 2016 року у рамках консультацій із фахівцями МВФ ми розробимо рамкову угоду про взаємовідносини між Мінфіном та кожним СДБ з метою:
  - а. визначення чіткого порядку взаємодії банку та Мінфіну;
  - б. забезпечення належного рівня комерційної незалежності банків у досягненні їх цілей та визначення відповідальності за прийняті рішення;
  - в. надання Мінфіну належного рівня доступу до інформації щодо суттєвих аспектів діяльності банків, що є необхідним для реалізації його функції акціонера;
  - г. визначити окремі питання, що потребують проведення консультації та узгодження з Мінфіном.
30. Підписантами угоди з боку банків буде голова новообраної наглядової ради. Зазначена угода підлягатиме опублікуванню.
31. Також угода повинна встановлювати перелік ключових показників ефективності діяльності членів наглядової ради та передбачати проведення періодичного оцінювання діяльності членів наглядової на предмет виконання ключових показників ефективності (раз на півроку/ рік). Член наглядової ради може бути звільнений, зокрема, з наступних підстав:
  - а. невиконання ключових показників ефективності за результатами періодичного оцінювання;
  - б. на вимогу НБУ або наглядової ради банку в разі, якщо член наглядової ради банку неналежним чином виконує свої функції;
  - в. встановлення факту невідповідності критеріям незалежності до членів наглядової ради державних банків, визначених законом;
  - г. іншої об'єктивно-вагомою причини.В разі звільнення члена наглядової ради конкурсний комітет призначає замість нього особу з-поміж кандидатів, визначених в списку на підставі відбору, проведеного компанією з відбору персоналу, або за результатами нового конкурсу.

#### *Ринкові механізми оплати праці*

32. Принциповим є поєднання чіткої визначеності та прозорості оплати праці членів наглядових рад та правління державних банків. У зв'язку з цим необхідною є розробка політики оплати праці керівництва державних банків. До всіх державних банків буде застосовуватись одна політика, яка визначатиме взаємозв'язок між продуктивністю та розміром оплати праці, а також вимірні показники з акцентом на середньо- та довгострокові інтереси банків-роботодавців (в першу чергу, збільшення економічної

вартості банку). Політика визначатиме розміри основної заробітної плати, максимальні розміри додаткових винагород, підходи щодо розподілу фіксованих та змінних частин оплати праці. Політика також окреслюватиме параметри умов укладання/ припинення відповідних договорів найму, а також умови володіння/ торгівлі акціями відповідних банків.

#### *Комітети*

33. Для напрямків, що потребують особливої уваги, буде створено комітети наглядових рад. Комітети є консультативно-дорадчими органами, які створюються для попереднього обговорення найбільш важливих питань, які стосуються діяльності наглядової ради, та підготовки рекомендацій для прийняття остаточних рішень. Перелік комітетів формується наглядовою радою, але обов'язково повинен включати:

- а. комітет з аудиту;
- б. комітет з управління ризиками;
- в. комітет з питань кадрів та винагород.

Рішення комітетів носитимуть рекомендаційний характер. Для забезпечення діяльності комітетів буде розроблено положення про комітети наглядової ради з визначенням їх прав та обов'язків, складу, взаємодії з виконавчими структурами банку, порядку роботи та прийняття рішень, а також кваліфікаційних критеріїв для голів та членів комітетів.

#### **Напрямки реформування системоутворюючих банків**

34. Досягнення мети держави відносно СДБ потребує суттєвої перебудови моделі ведення бізнесу та впровадження нових управлінських механізмів.

Подальший розвиток банків буде сфокусовано на двох основних напрямках перетворень, які передбачають значні зміни у всіх сферах діяльності банків:

- а. максимальна орієнтація на цільові клієнтські сегменти, задоволення повного обсягу потреб у фінансових послугах своїх клієнтів, тим самим максимізуючи свої доходи;
- б. реформування операційних моделей та проведення «індустріалізації» систем та процесів для підвищення ступеню керованості та масштабованості, зниження витрат, поліпшення якості обслуговування клієнтів, що також дозволить банкам більш ефективно управляти кредитними та іншими видами ризиків.

35. СДБ протягом тривалого періоду були налаштовані на побудову універсальних банківських інститутів. Відповідно, процес перетворень потребує прийняття заходів по звільненню балансів банків від позицій, не пов'язаних з пріоритетною діяльністю. Ці заходи повинні враховувати попит та кон'юнктуру ринків цільових клієнтських сегментів, обмеження існуючого кредитного та інвестиційного портфелів та доступність джерел фінансування.

36. На основі визначених завдань Укрексімбанк розробить стратегію розвитку, а Ощадбанк скоригує існуючу стратегію розвитку через затвердження плану реалізації заходів.

37. Після обрання нових наглядових рад, з метою врахування досвіду нових членів наглядових рад СДБ можуть актуалізувати стратегії з метою максимізації акціонерної вартості банків.

38. Держава буде розглядати можливість часткової та/ або повної приватизації банків. Приватизація може стати каталізатором змін, які проводяться в бізнес- та операційній моделі банку. Відповідно, стратегії Ощадбанку та Укрексімбанку можуть бути переглянуті після часткового/ повного продажу акцій банків.

39. Зростання буде досягатись органічним шляхом та при наявності комерційно привабливих та економічно-обґрунтованих можливостей – неорганічним шляхом.

#### *Бізнес напрямки*

40. Для обох СДБ Стратегія визначає цільові клієнтські сегменти, робота з якими дозволить максимізувати вартість банків. При цьому, важливою передумовою для повноцінного відновлення кредитування своїх цільових клієнтів СДБ банки повинні зробити удосконалення системи управління кредитними ризиками, як передбачено пп. 54в-і, 55б-і.

41. Цільові клієнтські сегменти було сформовано з урахуванням сильних сторін банків – їх стратегічних активів (які важко/ неможливо скопіювати конкурентам).  
Такими стратегічними активами є:
- а. Ощадбанк: велика клієнтська база, найбільша мережа відділень та досвід в обслуговуванні клієнтів в певних галузях економіки (енергетика, агропромисловий комплекс (далі – АПК), інфраструктура);
  - б. Укрексімбанк: досвід з аналізу та обслуговування експортно-орієнтованих підприємств, багаторічна практика зі структурування зовнішньоекономічних угод, наявність досвіду співробітництва з МФО.
42. Також, було враховано перспективи розвитку певних сегментів економіки, які, як передбачається, будуть впливати на зростання економіки України в майбутньому, а саме:
- а. компанії мікро, малого та середнього бізнесу;
  - б. експортно-орієнтовані підприємства.
43. З урахуванням вищезазначеного було визначено цільові клієнтські сегменти для Ощадбанку:
- а. продукти, за якими банк несе кредитний та/ або валютний ризик:
    - i. роздрібний, мікро, малий та середній бізнес (з акцентом на АПК та проекти в сфері енергоефективності);
    - ii. великий бізнес – клієнти з наступних галузей економіки: енергетика, АПК та інфраструктура. Це дозволить забезпечити керований перехід до диверсифікації портфелю;  
*(для кредитів розмір яких становить 5% та більше регулятивного капіталу банку, Ощадбанк має надавати перевагу участі/ організації синдікованих кредитів з приватними банками/ МФО, що дозволить розподіляти ризики між кредиторами)*
  - б. продукти, за якими банк не несе кредитний та/ або валютний ризик – усі сегменти.
44. З урахуванням вищезазначеного було визначено цільові клієнтські сегменти для Укрексімбанку:
- а. продукти, за якими банк несе кредитний та/ або валютний ризик – малий, середній та великий бізнес:
    - i. експортно-орієнтовані підприємства;
    - ii. підприємства, які реалізують імпорتنі проекти: (1) інвестиційні, (2) торгові із залученням МФО та першокласних банківських установ;
    - iii. українські підприємства, що виконують контракти за кордоном,
  - б. продукти, за якими банк не несе кредитний та/ або валютний ризик – малий, середній та великий бізнес;
  - в. обслуговування міждержавних/ міжурядових торговельних/ інвестиційних угод.
45. Надання продуктів, що несуть кредитний ризик підприємствам, які підпадають під державні програми та/ або перебувають у власності держави, повинно проводитись з урахуванням вимог політик СДБ щодо управління кредитними ризиками. Також, кредити групам клієнтів (у тому числі державним підприємствам) повинні надаватись з урахуванням необхідності дотримання економічних нормативів НБУ.
46. Розвиток продуктового ряду повинен бути спрямований на продаж клієнтам усієї лінійки банківських продуктів, адаптованих під потреби визначених сегментів. Нові продукти будуть впроваджуватись, виходячи з їх ринкового потенціалу і технологічних можливостей банків. Метою впровадження нових продуктів та послуг є збільшення частки доходів банку від продуктів, що не несуть кредитний та/ або валютний ризик.

*Операційні напрямки*

47. Банки повинні реформувати свої операційні моделі, привести їх у відповідність до своїх бізнес-стратегій та досягти цільового рівня розвитку, співставного з провідними аналогами:
  - а. функціональна структура, що відповідає стандартам в Україні та країнах ЦСЄ;
  - б. ефективність наскрізних бізнес-процесів на рівні країн ЦСЄ.
48. Ризик-менеджмент повинен бути гармонізований з міжнародними стандартами та кращою світовою практикою.
49. Функція реструктуризації та стягнення повинна забезпечити швидкий, масштабований та ефективний процес стягнення й обслуговування боргу для різних клієнтських сегментів.
50. Функція управління персоналом повинна забезпечити підвищення ефективності роботи персоналу банку, що забезпечить оптимізацію чисельності персоналу.
51. Інформаційні технології – основною задачею на короткостроковому горизонті планування є розробка комплексної стратегії ІТ-трансформації з метою переходу до повноцінного обслуговування визначених клієнтських сегментів.
52. Операційна система СДБ повинна забезпечити формування бізнес-процесів, інфраструктури та функціональної структури, які будуть ефективні з точки зору витрат і гарантуватимуть цільовий рівень якості обслуговування клієнтів.
53. Функція маркетингу повинна забезпечити високий рівень знання бренду для здешевлення вартості просування продуктів/ послуг та підвищення лояльності цільових клієнтських сегментів.
54. Функція управління каналами продажу та обслуговування є необхідним оптимізація мережі офісів з акцентом на геомаркетинг для цільових клієнтських груп, при цьому необхідно суттєво підвищити важливість ролі дистанційних каналів банківського обслуговування як важливого джерела зниження витрат, підвищення якості та доступності обслуговування.

*Ключові показники ефективності (у середньостроковій перспективі, до 2019 року включно)*

55. Для Ощадбанку:
  - а. фінансові показники: беззбиткова діяльність, ринкові орієнтири відносно показників прибутку, ROE та CIR;
  - б. ринкові показники: знаходження в ТОП-5 з кредитування роздрібного бізнесу та в ТОП-3 з кредитування та депозитів мікро, малого та середнього бізнесу;
  - в. якісні показники:
    - і. відповідність системи ризик-менеджменту до вимог НБУ (протягом 2016 року) та впровадження ICAAP (протягом 2017 року);
    - ii. досягнення цільового стану розвитку операційної моделі;
    - iii. диверсифікація кредитного та інвестиційного портфелю великого бізнесу щодо активів, які генерують процентні доходи (покрокове зниження до 50% щорічно рівними частинами).
56. Для Укрексімбанку:
  - а. фінансові показники: беззбиткова діяльність, ринкові орієнтири відносно показників прибутку, ROE та CIR;
  - б. якісні показники:
    - і. відповідність системи ризик-менеджменту до вимог НБУ (протягом 2016 року) та впровадження ICAAP (протягом 2017 року);
    - ii. досягнення цільового стану розвитку операційної моделі;
    - iii. вихід з обслуговування роздрібного та мікробізнесу.

*Інші питання стратегії СДБ*

57. Ощадбанк: держава прийме рішення про терміни та умови поступового приєднання до ФГВФО починаючи з початку 2017 року на основі економічного аналізу наслідків та ризиків

для банку та банківського сектора. Мінфін проведе відповідний аналіз, за участі незалежних експертів, а рекомендації будуть подані до Уряду до кінця 2016 року.

58. Укрексімбанк: держава розгляне комерційну доцільність щодо:
- Діяльності в якості банківського каналу для направлення фінансування, отриманого від наднаціональних органів, в економіку; та
  - Формування центру підтримки експорту та встановлення операційної взаємодії між Укрексімбанком та Агентством зі страхування експортних ризиків (у випадку його створення).

### **Напрямки реформування несистемоутворюючих банків**

#### *Укргазбанк*

59. Укргазбанк підготує стратегію розвитку орієнтовану на продаж державної частки у капіталі банку до кінця 2017 року. Для цього керівництво банку визначить конкурентні переваги та сформулює бачення щодо цільової бізнес- та операційної моделі банку. Стратегія буде підготовлена протягом перших трьох місяців 2016 року та передана до Мінфіну.
60. Водночас Мінфін підготує комплексний аналіз діяльності Укргазбанку та представить на розгляд Уряду протягом перших п'яти місяців 2016 року. Аналіз буде включати наступні розділи:
- аналіз фінансового стану та розрахунок поточної вартості банку;
  - оцінка та рекомендація щодо стратегічних альтернатив розвитку банку.
61. За будь-якого обраного варіанту держава частково або повністю вийде з капіталу Укргазбанку до кінця 2017 року.

#### *Родовід банк*

62. Держава вийде з власності у Родовід банку протягом 2016 року. Мінфін протягом перших трьох місяців 2016 року розробить графік виходу з капіталу Родовід банку.

#### *Інші банки*

63. Держава вийде з капіталу в інших банках протягом 2016 року. Мінфін разом із відповідними Міністерствами та відомствами протягом перших трьох місяців 2016 року розробить графік виходу.

#### *Банки з міноритарною участю держави*

64. Мінфін разом із відповідними Міністерствами та відомствами протягом перших трьох місяців 2016 року проведе аналіз, як зменшити частку держави у володінні цими банками.

### **Інші питання Стратегії**

65. Стратегією визначається принцип рівності державних та приватних банків, що полягає в створенні однакових умов ведення бізнесу для всіх банків і спрямованих на забезпечення зростання інвестиційної вартості та привабливості державних банків для майбутньої приватизації.
66. СДБ можуть враховувати можливості великих державних інфраструктурних підприємств для розширення власного банківського бізнесу. (Наприклад, використання відділень Укрпошти в якості каналів продажу банківських продуктів).
67. Запровадження єдиного підходу до сегментації клієнтів відповідно до Господарського кодексу України<sup>8</sup>, що дозволить стандартизувати підхід до визначення клієнтських сегментів та забезпечити можливість порівняння з іншими банками/ країнами.
68. Для підвищення ефективності управління клієнтською базою/ каналами продажів/ інфраструктурою, СДБ можуть домовлятися між собою та з приватними банками для використання можливостей один одного.
69. В разі ухвалення відповідного рішення, приватизація/ продаж акцій СДБ/ НСДБ здійснюватиметься в порядку, встановленому законодавством України<sup>11</sup>, та за ціною, не

нижче ринкової вартості, визначеної авторитетною міжнародною компанією, яка відповідатиме критеріям, встановленим законодавством України.

### Зміни до законодавства

#### Корпоративне управління

70. Зважаючи на принципові зміни, що пропонуються внести до законодавчого поля України, стаття 7 Закону України «Про банки і банківську діяльність» (щодо державних банків) має бути змінена та містити, серед іншого такі положення:
- а. загальні адміністративні, організаційні засади управління державними банками, в тому числі: роль КМУ, Мінфіну, повноваження Мінфіну;
  - б. порядок та принципи, відповідно до яких укладається Угода між Мінфіном та державними банками; основні (істотні умови) Угоди;
  - в. порядок обрання членів наглядової ради державних банків. Вимоги до незалежних директорів;
  - г. повноваження наглядових рад, у тому числі щодо роботи з кредитною заборгованістю;
  - д. принципи роботи та порядок прийняття рішень наглядовою радою;
  - е. можливість включення представників державних органів влади до складу наглядової ради або правління державного банку за умови проходження конкурсного відбору та лише після звільнення з відповідної посади.
  - ж. основні засади обрання та функціонування правління державних банків;
  - з. встановлення ринкової винагороди для членів наглядової ради та правління державних банків.
71. Впровадження нового корпоративного управління на законодавчому рівні також потребуватиме його гармонізації із уже запропонованими змінами до законодавства, серед яких:
- а. Законопроект №2490 «Про державну службу» (прийнятий Верховною Радою України 10 грудня 2015 року), яким вносяться зміни до Закону «Про центральні органи державної влади» № 3166-VI від 17 березня 2011 року в частини повноважень державних секретарів міністерств щодо призначення та звільнення з посад керівників державних підприємств, установ, організацій, що належать до сфери управління відповідного Міністерства. Державний секретар не має мати таких повноважень, коли державне підприємство має наглядову раду.
  - б. Законопроект №3062 (на дату цього документа, проголосований Верховною Радою у першому читанні), який передбачає зміну корпоративного управління у державних підприємствах.
72. Крім цього для впровадження нового корпоративного управління у державних банках, необхідно також прийняти ряд підпорядкованих НПА, серед яких:
- а. принципи корпоративного управління державними банками України;
  - б. положення про порядок проведення конкурсного відбору на заміщення посад членів наглядової ради державних банків;
  - в. політика оплати праці керівництва державних банків;
  - г. кодекс етики.
73. Окрім цього, необхідно внести зміни до таких вже існуючих законів та підзаконних актів:

№	Нормативно-правовий акт	Загальний опис планованих змін
1.	ЗУ «Про банки і банківську діяльність» 2121-III від 7 грудня 2000 року	Змінити статтю 7, як зазначено раніше
2.	ЗУ «Про управління об'єктами державної власності» № 185-V від 21 вересня 2006 року	Передбачити, що особливості управління державними банками визначаються ЗУ «Про банки і банківську діяльність»

№	Нормативно-правовий акт	Загальний опис планованих змін
3.	Постанова КМУ «Про деякі питання управління корпоративними правами держави» №678 від 30 жовтня 2014 року	Виключити положення стосовно завдань на голосування в банках, у статутному капіталі яких частка держави перевищує 20%
4.	Положення про Міністерство фінансів України, затверджене указом Президента України № 446/2011 від 8 квітня 2011 року	Передбачити детальні принципи роботи Мінфіну з державними банками
5.	Кримінальний кодекс України/ Кодекс України про адміністративні правопорушення	Внести зміни стосовно адміністративної та/ або кримінальної відповідальності за певні порушення в сфері корпоративного управління державними банками (лобіювання власних інтересів, тощо)
6.	Положення про порядок реєстрації та ліцензування банків, відкриття відокремлених підрозділів, затверджене Постановою НБУ № 296 від 25 липня 2013 року	Внести зміни в частині особливостей створення державного банку та зміни розміру його статутного капіталу
7.	Статути ПАТ «Державний ощадний банк України» та ПАТ «Державний експортно-імпорتنний банк України», затверджені відповідними постановами КМУ	Внести зміни до статутів стосовно корпоративного управління банків на підставі вищезазначених змін до законодавчих актів України
8.	Інші нормативно-правові акти	Внести технічні зміни з метою відповідності положень законодавчих актів нової структури корпоративного управління державних банків

*Приватизація державних банків*

74. У зв'язку із можливою частковою чи повною приватизацією СДБ, необхідно зняти заборону на приватизацію державних банків на законодавчому рівні та прозорість проведення такої процедури. У зв'язку з цим, необхідно внести зміни до наступних законодавчих актів:

№	Нормативно-правовий акт	Загальний опис планованих змін
9.	Закон України «Про перелік об'єктів права державної власності, що не підлягають приватизації»	Виключити Державний спеціалізований комерційний ощадний банк України з переліку об'єктів права державної власності, що не підлягають приватизації, але можуть бути корпоративізовані.
10.	Закон України «Про приватизацію державного майна»	Передбачити можливість приватизації акцій державних банків за ціною, не нижче ринкової. Внести зміни стосовно встановлення вимог та процедури визначення компанії, яка може здійснювати оцінку майна державних банків під час їх приватизації.



## Наступні кроки на 2016 рік

Резюме рекомендацій				
Крок	Дія	Попередній крок	Термін виконання	Відповідальний
1	Схвалити Стратегію	-	У найкоротші терміни	КМУ
2	Підготувати необхідні зміни до законодавства та нормативно-правових актів для впровадження цільової системи корпоративного управління СДБ	1	Протягом 5 місяців	КМУ, Мінфін
2а	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Затвердити нормативно-правові акти</li> <li>• Затвердити проекти змін до законодавства</li> </ul>	-	Протягом 2 місяців	
2б	Передати до ВРУ проекти змін до законодавства	2а	Протягом 3 місяців	
3	Посилення департаменту фінансової політики в Мінфіні	1	До кінця травня 2016 р.	Мінфін
4	Запровадити цільову систему корпоративного управління СДБ	1, 2	До кінця липня 2016 р.	Мінфін
4а	Пошук кандидатів у наглядові ради	-	До кінця червня 2016 р.	
4б	Затвердження кандидатів КМУ	4а	До кінця липня 2016 р.	
4в	Укладення угоди про взаємовідносини з банками	4б	До кінця липня 2016 р.	
5	Привести стратегії розвитку банків у відповідність з цією Стратегією	1	Протягом 3 місяців	СДБ
5а	Підготувати план реалізації заходів	-	Протягом 3 місяців	Ощадбанк
5б	Розробити стратегію розвитку банку	-	Протягом 3 місяців	Укресімбанк
6	Провести ретельну перевірку стратегій банків на предмет відповідності	5	Протягом 2 місяців	Мінфін
7	Розробити стратегію розвитку банку	1	Протягом 3 місяців	Укргазбанк
8	Проаналізувати стратегічні альтернативи подальшого існування Укргазбанку	1	Протягом 5 місяців	Мінфін
9	Прийняти рішення щодо строків приватизації/ліквідації інших несистемоутворюючих банків	1	Протягом 3 місяців	Мінфін

---

<sup>1</sup> <https://www.imf.org/external/np/loi/2015/ukr/022715.pdf>

<sup>2</sup> <http://reforms.in.ua/ua/reforms/reforma-finansovogo-sektoru>

<sup>3</sup> [http://www.bank.gov.ua/control/uk/publish/category?cat\\_id=64097](http://www.bank.gov.ua/control/uk/publish/category?cat_id=64097)

<sup>4</sup> Коментар до пункту D Глави VII Керівних принципів ОЕСР по корпоративному управлінню на державних підприємствах (далі – «Принципи ОЕСР»)

<http://www.oecd.org/g20/meetings/antalya/Corporate-Governance-Principles-ENG.pdf>

<sup>5</sup> П. 13, Додаток II Рекомендації Європейської комісії щодо невиконавчих директорів

<sup>6</sup> Коментар до підпункту 7 пункту F Глави II Принципів ОЕСР

<sup>7</sup> Пункт H Глави VII Принципів ОЕСР

<sup>8</sup> <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/436-15/page2>