

Версія для  
обговорення

# Напрямки та принципи розвитку державних банків до 2025 року

Стратегічні рекомендації

Київ, листопад 2015 р.



МІНІСТЕРСТВО  
ФІНАНСІВ  
УКРАЇНИ



## **ЗМІСТ**

Резюме для керівництва.....	2
Скорочення та глосарій .....	3
Вступ.....	4
Світовий досвід .....	5
Поточний стан.....	6
Мета та стратегічні задачі .....	6
Корпоративне управління.....	7
Стратегія системоутворюючих банків .....	10
Стратегія несистемоутворюючих банків .....	13
Інші питання .....	14
Наступні кроки на 2016 рік.....	15
Зміни до законодавства .....	16
Посилання.....	18

## **Резюме для керівництва**

Міністерство фінансів України, представники державних банків, міжнародних фінансових організацій та НБУ погоджуються, що існуючий рівень корпоративного управління банками, що знаходяться в державній власності, потребує покращення. Поточна діяльність держави з управління своєю часткою участі в акціонерному капіталі банків фактично є здійсненням безпосереднього контролю над роботою керівників таких банків, що обмежує комерційну незалежність членів наглядової ради та правління, а також створює ризик можливого політичного чи адміністративного впливу.

**Для забезпечення діяльності банків в інтересах платників податків вкрай важливо, щоб держава управляла своїми інвестиціями в банках на комерційній основі.** Ми висловлюємо намір запровадити принципові зміни у системі корпоративного управління банків з урахуванням кращої світової практики.

**Пропонуємо перехід від безпосереднього контролю в державних банках на користь управління банками незалежними членами наглядових рад з визначенням відповідних меж відносин задля захисту інтересів держави як акціонера.** Відповідно, держава посилить захист своїх інтересів через запровадження системи договорів між Кабінетом Міністрів України та державними банками. При цьому Міністерство фінансів України укомплектує банківський департамент професіоналами ринку для виконання як дорадчої функції, так і функції управління інтересами держави в державних банках.

**Мінфін чітко висловлює основу своїх інтересів і намірів стосовно банків, що знаходяться у державній власності, та розподіляє їх на системоутворюючі (Ощадбанк та Укресімбанк) та несистемоутворюючі.**

- У короткостроковій перспективі передбачається, що системоутворюючі державні банки залишатимуться у державній власності. При цьому держава має забезпечити, щоб відповідне законодавство та стратегічні зміни створили сприятливі умови для цих банків, встановлюючи чіткі принципи і цілі для кожного банку.
- Протягом періоду, на якій розробляється стратегія розвитку, держава за рахунок впровадження найкращої практики корпоративного управління та забезпечення досягнення стратегічних цілей системоутворюючими державними банками створить необхідні умови для покращення фінансового стану банків та їх приватизації. Це сприятиме комерційній орієнтації і максимізації доходів банків та, у кінцевому підсумку, підвищить цінність банків для платників податків після зменшення частки володіння держави.
- Держава висловлює твердий намір не бути довгостроковим власником несистемоутворюючих банків та повернути їх у приватну власність до 2017 року.

**Шлях до успішного втілення стратегії буде складним та вимагатиме сильної політичної волі та пильності, оскільки для впровадження необхідних змін слід прийняти відповідні поправки до законодавства України та окремих нормативно-правових актів.**

**Скорочення та глосарій**

ЄБРР	Європейський банк реконструкції та розвитку
КМУ	Кабінет міністрів України
МВФ	Міжнародний валютний фонд
Мінфін	Міністерство фінансів України
МФК	Міжнародна фінансова корпорація
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 напрямки та принципи розвитку державних банків до 2025 року (далі – «Стратегія»), а також порядок і умови її реалізації. Існуюча структура державного банківського сектору України включає декілька умовних груп: історично державні банки (Ощадбанк, Укресімбанк), націоналізовані банки (Укргазбанк, Родовід) та не функціонуючі державні банки (Державний земельний банк, Український банк реконструкції та розвитку). Стратегія не включає банки з непрямою міноритарною часткою участі держави в капіталі (Експрес-Банк, Хрещатик, Банк Новий).
2. На державний банківський сектор початково були покладені задачі по сприянню економічному розвитку в основному за рахунок підтримки експортно-імпоротної діяльності та гарантування вкладів населення. Протягом кризи 2008-2009 років шляхом прямої рекапіталізації були придбані частки певних комерційних банків, що наразі знаходяться у власності Мінфіну. Для вирішення спеціальних задач були створені функціональні банки. Поступово Ощадбанк, Укресімбанк та Укргазбанк розвивались в якості універсальних фінансових установ, що працюють у всіх секторах економіки України, маючи можливість надавати, у тому числі, великі за розміром позики юридичним особам. Протягом 2014-2015 років діяльність банків носила збитковий характер. Як наслідок, через низький рівень капіталізації державні банки не мають можливості забезпечити зростання кредитної підтримки українських компаній.  
Велика частина кредитних портфельів складається з кредитів низької категорії якості, які, серед іншого, були:
  - а. видані в рамках підтримки державних компаній, що не мають можливостей залучення кредитування на ринкових умовах;
  - б. видані на неринкових умовах компаніям, що знаходились/ знаходяться у власності або під впливом політично значущих осіб та/ або їх партнерів;
  - в. видані компаніям – ринковим гравцям, але всупереч місії та завданням, покладеним на ці банки (особливо це стосується кредитування проектів у сфері нерухомості).
3. Питання роботи з проблемними кредитами віднесені до оперативних завдань менеджменту і не розглядаються детально в рамках цього документа.
4. Якість корпоративного управління мала суттєвий негативний вплив на процес формування кредитних портфельів та прийняття інвестиційних рішень державними банками. Поточний рівень участі органів державного управління в процесах прийняття корпоративних рішень, обумовлений межами чинного регулюючого законодавства, послаблює здатність банків функціонувати в якості ринкових комерційних установ, не дозволяє забезпечити кращий рівень прозорості для потенційних інвесторів і платників податків та не сприяє загальній стабільності діяльності державних банків.  
Вважаємо, що докорінний перегляд принципів і механізмів корпоративного управління є ключовим пріоритетом Стратегії. Відповідні підзаконні акти та регулююче законодавство потрібно привести у відповідність до кращих міжнародних стандартів та практики, що дозволить підвищити ефективність 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 рр. надається збільшенню капіталізації (вартості) банків, що відповідає довгостроковим інтересам платників податків, у тому числі:
  - а. принципово, що досягнення цього пріоритету повинно відбуватись за рахунок поступового покращення фінансових результатів банків, а не додаткової капіталізації з боку держави;

- б. на період дії Стратегії банкам не виділяються кошти з державного бюджету, окрім випадків суттєвого негативного характеру (обмежується додатковою капіталізацією в якості компенсації підтверджених втрат від кредитних ризиків з метою дотримання обов'язкових регуляторних нормативів). У разі підтверджених втрат банків, пов'язаних із недбайливим прийняттям бізнес-рішень або прийняттям надмірного ризику, керівництво банків буде нести відповідальність;
  - в. усі капітальні інвестиції здійснюються банками в рамках власних бюджетів та відповідно до визначених стратегій. Дотримання принципу самоокупності не повинно відбуватись за рахунок застосування більш ризикованої кредитної політики (prudent credit policy);
  - г. у взаємовідносинах уряду з банками не допускається застосування директивного стилю. В якості акціонера уряд діє в інтересах народу України, тому надання кредитних ресурсів (незалежно від приналежності до державних програм) буде проводитись з урахуванням усіх відповідних політик банків щодо управління кредитними ризиками.
7. Наразі розглядається одноразова капіталізація Ощадбанку та Укрексімбанку з боку держави наприкінці 2015 – початку 2016 року в межах підтверджених збитків від належного доформування резервів під існуючу проблемну та сумнівну заборгованість.
  8. 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»).
  9. Реалізація Стратегії має сприяти підвищенню фінансової стійкості банків та забезпечити перехід до незалежного комерційного корпоративного управління банками.
  10. Стратегія для СДБ може бути скоригованою після продажу (часткової або повної) іншим акціонерам.
  11. Потенційно існує можливість щодо тимчасового зростання частки держави через можливі зміни у банківському секторі країни. Таке зростання не є бажаним, але може бути пов'язаним з необхідністю проактивної участі держави у вирішенні проблем банківської системи. Кінцевою метою таких дій є забезпечення стабільності банківського ринку.
  12. Результати втілення Стратегії значною мірою залежать від впливу зовнішніх факторів, зокрема макроекономічної динаміки. Стратегія розробляється, спираючись на економічні припущення поступового покращення економічної ситуації. Ми виділяємо наступні зовнішні макроекономічні фактори, які можуть вплинути на успішну реалізацію стратегії:
    - 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, якщо виникне така потреба, коригувати передумови, на основі яких була розроблена Стратегія.*

### **Світовий досвід**

13. Аналіз міжнародного досвіду свідчить про наявність різних підходів до місця і ролі держави у національному банківському секторі. Попри різні значення частки державних банків на банківському ринку в обставинах суттєвого погіршення економічної ситуації дії урядів переважно зосереджуються у напрямку надання додаткової ліквідності, яка може бути спрямована на підтримку окремих визначених державою програм.

14. Типовими прикладами проблем (ризиків, що призводять до втрат за кредитами) у поточній діяльності державних банків є:
  - а. відсутність гарантій позбавлення політичного впливу;
  - б. підміна реального корпоративного управління директивним підходом з боку урядів, зниження ролі наглядових рад;
  - в. розвиток банків, відмінний від покладених на них місій та спеціалізації, та перетворення державних банків в універсальні банки.
15. Частка держави у банківському секторі у 2009 році була на рівні 8% у розвинених країнах та 22% у країнах, що розвиваються (напередодні кризи 2008 року частка держави у банківських активах розвинених країн була дещо меншою і становила 6,5%). У Великобританії та Ірландії під час кризи ріст був набагато відчутнішим – частка держави зросла до 20%, проте останніми роками вона поступово знижується.
16. Звичайно, що ті чи інші рішення щодо поведінки держави на ринку приймаються з огляду на загальноекономічну політику відповідного уряду та поточну ситуацію. При цьому в світовій практиці були випадки успішної зміни моделі державної участі у банківському секторі і переходу до приватної власності (Польща, Чехія).

#### **Поточний стан**

17. Поточна частка державних банків на українському ринку<sup>3</sup> приблизно дорівнює 26%, при цьому на її зростання вплинули кризові явища 2008-2009 років (з обмеженим кредитуванням українського бізнесу дочірніми банками іноземних банківських груп) та специфічна економічна і політична ситуація 2014-2015 років (з фактичним заморожуванням діяльності комерційних банків).
18. Кредитний портфель державних банків на кінець третього кварталу 2015 року склав 142 млрд. грн. та був сформований в більшій мірі за рахунок кредитів корпоративним позичальникам. Фінансовий стан банків, обумовлений негативними результатами діяльності за попередні періоди, характеризується високим рівнем проблемної заборгованості (на кінець третього кварталу 2015 року – майже 89 млрд. грн.) та, відповідно, значною збитковістю (на кінець третього кварталу 2015 року чистий збиток перевищує 13 млрд. грн., чистий збиток за 2014 рік – майже 26 млрд. грн.). Власний капітал банків знаходиться на рівні 31 млрд. грн. (сформований в основному за рахунок екстреної докапіталізації в кінці 2014 – початку 2015 рр.), а загальний розмір активів становить близько 339 млрд. грн.
19. Така ситуація багато в чому пов'язана зі станом корпоративного управління та розвитком банків всупереч визначеним пріоритетам з моменту заснування:
  - а. банки мають вельми обмежений доступ до зовнішніх джерел фінансування;
  - б. банки виконували широкоспеціалізовану функцію, не маючи при цьому достатньої диверсифікації кредитного портфеля (по своїй суті банки є виключно корпоративними кредиторами);
  - в. відсутність повноцінної системи ризик-менеджменту і низки повноцінних функцій кредитної організації призвели до низької якості кредитного портфеля;
  - г. вплив зовнішніх факторів суттєво погіршив економічну ситуацію та знизив якість кредитного та заставного портфелів.

#### **Мета та стратегічні задачі**

20. Враховуючи розподіл на СДБ та НСДБ, ми визначаємо різну мету та стратегічні задачі 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 необхідно виконати два ключові стратегічні завдання:

- i. запровадити принципові зміни у корпоративному управлінні, що забезпечить незалежність банків від політичного та адміністративного впливу;
- ii. запровадити зміни до бізнес- та операційних моделей банків з метою досягнення найвищої ефективності та максимальної комерційної орієнтації.

*Для виконання стратегічних завдань розроблені графіки впровадження змін, що додаються (розділ «Наступні кроки на 2016 рік»).*

- б. У середньостроковій перспективі держава планує продаж не менше 25% акцій СДБ (прямий продаж кваліфікованому інвестору або проведення первинної публічної пропозиції на одній із великих європейських фондових бірж),  
Держава зацікавлена в залученні таких міжнародних фінансових організацій (МФК, ЄБРР, НІК) в якості часткових власників або інвесторів у субординований борг (з відповідним набором ковенант та прав), що допоможе поліпшити управління та фінансову ефективність банків.
  - в. На довгострокову перспективу держава не має наміру зберігати свою частку власності довше, ніж це необхідно для максимізації цінності для платників податків (при цьому обов'язковою умовою є виконання п. 21б).
22. Метою держави для НСДБ є вихід з володіння – банки будуть приватизовані/ ліквідовані в строки, визначені для кожного банку окремо. Швидкий вихід з володіння таких банків дасть чіткий сигнал для ринку, що Уряд не має наміру володіти значною частиною банківського сектора.
  23. Створення нових державних банків вважається недоцільним. Усі зазначені вище завдання державних банків у всій повноті можуть з успіхом втілюватися вже існуючими банками або міжнародними інститутами розвитку.

## **Корпоративне управління**

### *Мета*

24. Ми розглядаємо управління банками поза політикою. У зв'язку з цим нашою метою є реформування системи корпоративного управління та приведення її у відповідність до рекомендацій ОЕСР, Європейської комісії та Базельського комітету з банківського нагляду, що має забезпечити стабільність функціонування бізнесу та максимальну оцінку з боку потенційних інвесторів.

Для реалізації змін є необхідним внесення відповідних змін до законодавства України.

### *Незалежне корпоративне управління*

25. Проблему впровадження незалежного корпоративного управління можливо вирішити шляхом призначення членів наглядової ради за конкурсним відбором.

#### Порядок:

- а. Мінфін обере всесвітньо визнану рекрутингову агенцію, що базується за кордоном, яка повністю проводитиме процес відбору членів наглядової ради. За результатами роботи обраної компанії, Мінфін представить короткий список кандидатів на розгляд Кабміну для обрання нових членів наглядової ради СДБ. Має бути розглянута пропозиція щодо надання дозволу належним чином кваліфікованим і досвідченим громадянам інших країн подавати заяву на зайняття посад;
  - б. з метою забезпечення незалежності рад СДБ, має бути заборонено включати до складу наглядової ради або правління державного банку будь-якого представника держави, місцевого чи регіонального державного органу та іншого органу (включаючи Парламент, Кабінет міністрів України, тощо).
26. Ми рекомендуємо забезпечити діяльність наглядової ради державних банків на підставі рекомендацій ОЕСР та Європейської комісії, виходячи з наступних принципів:
    - а. усі члени наглядової ради обираються на конкурсній основі. Голова наглядової ради має обиратись її членами у довільній формі;



- б. члени наглядової ради повинні мати необхідний досвід і компетенцію та призначатись із приватного сектора<sup>4</sup>. Член ради вважається незалежним, якщо в нього відсутні будь-які ділові, сімейні або інші зв'язки із банком (його керівництвом), його мажоритарним акціонером (його керівництвом), що створює конфлікт інтересів, який може вплинути на його неупередженість. Критеріями незалежності осіб, які є кандидатами на посаду члена наглядової ради, можуть бути, зокрема, наступні:
    - i. особа не обіймала посаду члена правління банку протягом останніх п'яти років;
    - ii. особа не була співробітником банку протягом останніх трьох років;
    - iii. особа не є представником мажоритарного акціонера;
    - iv. окрім офіційного винагородження особа не отримує додаткову винагороду від третіх осіб за виконання своїх обов'язків як члена наглядової ради;
    - v. особа не є близьким родичом члена правління банку<sup>5</sup>;
  - в. рівень винагороди членів наглядових рад державних банків повинен бути близьким до рівня винагороди в приватному секторі<sup>6</sup>;
  - г. створення спеціалізованих комітетів наглядової ради<sup>7</sup>;
  - д. відповідальність за результати банку має бути передана від Кабінету Міністрів, і міністра фінансів зокрема, до наглядової ради та правління банку;
  - е. наглядова рада повинна мати ефективні інструменти для контролю та діяльності правління та вжиття відповідних заходів.
27. Прикладами встановлення системи критеріїв конкурсного відбору членів наглядової ради державних підприємств є, зокрема:
- а. Нова Зеландія, в якій Група з комерційних операцій Казначейства Нової Зеландії (раніше – Консультативна група з питань управління державними компаніями) здійснює пошук потенційних членів наглядової ради на підставі чітко розроблених критеріїв та подає рекомендації на затвердження членів наглядової ради державних підприємств до відповідних галузевих міністерств<sup>8</sup>;
  - б. Швеція, в якій спеціалісти компанії з управління інвестиціями при Міністерстві фінансів спеціалізуються виключно на пошуку та координації процедури висунення кандидатур на посади членів наглядової ради державних підприємств. До членів наглядової ради висувається ряд вимог щодо їх знань, досвіду та високого рівня чесності. Член наглядової ради не може бути залежним від компанії чи її менеджменту настільки, що його незалежність може ставитись під сумнів<sup>9</sup>.

#### *Контроль з точки зору держави*

28. КМУ представляє державу, але держава як контролюючий акціонер не повинна здійснювати той же рівень безпосередньої участі або контролю банків, що і звичайний ринковий контролюючий акціонер. При цьому, Мінфін залишається оптимальним представником інтересів держави щодо контролю за управлінням частками у державних банках. Стратегія передбачає посилення існуючого банківського департаменту в Мінфіні та укомплектування його професіоналами ринку (банківськими аналітиками, інвестиційними банкірами, експертами з структурованих фінансів і юристами). Департамент буде виконувати дорадчу функцію, так і функцію управління інтересами держави в державних банках.
29. Для підвищення ефективності виконання «функції акціонера» з боку держави та з метою встановлення чітких та ефективних правил взаємодії між Мінфіном та державними банками, передбачається укладення «Угоди про взаємовідносини» між КМУ/ Мінфіном та банками. Підписантами такої угоди з боку банків є голова новобраної наглядової ради та голова правління банку. Ця угода повинна бути опублікована та забезпечити незалежність банків у досягненні своїх цілей та встановлювати відповідальність за результат своїх дій. Угода повинна також врегульовувати питання належної взаємодії та звітності між банками та Мінфіном, включаючи визначення порядку вирішення певних питань шляхом проведення консультацій з Міністром фінансів або отримання його згоди, а також механізму обміну відповідною інформацією.

30. Прикладом реалізації подібної структури є Ірландія, де власність держави в рекапіталізованих банках ефективно контролюється Міністром фінансів, який підзвітний Парламенту. Міністр фінансів створив в рамках Міністерства фінансів (Department of Finance) Підрозділ з управління корпоративними правами, укомплектований як професіоналами ринку (банківськими аналітиками, інвестиційними банкірами, експертами з структурованих фінансів і юристів), так і державними службовцями. Він виконує як дорадчу функцію, так і функцію управління інтересами держави в рекапіталізованих банках, а також надає допомогу в більш широкому колі питань реструктуризації банківської системи Ірландії. Ірландський підрозділ з управління корпоративними правами не був створений як незалежна юридична особа з власною наглядовою радою і структурами управління. Його швидше можна охарактеризувати як команду спеціалістів в структурі Міністерства фінансів, підзвітну Міністру фінансів. З метою забезпечення комерційної незалежності державних банків від політичної системи, Міністр фінансів зберіг незалежність ради директорів кожного банку, яка несе відповідальність за стратегію і результати діяльності банку.

*Ринкові механізми оплати праці*

31. Принциповим є поєднання чіткої визначеності та прозорості компенсації діяльності членів наглядових рад та ключових керівників державних банків. У зв'язку з цим необхідним кроком є розробка політики винагородження та компенсацій керівництва державних банків. Однакова політика буде застосовуватися по відношенню до всіх державних банків. Політика винагородження визначатиме взаємовідносини між продуктивністю та розміром компенсацій, а також вимірні показники з акцентом на середньо- та довгострокові інтереси банків-роботодавців. Політика має визначати як розміри основної заробітної платні, так і максимальні розміри додаткових винагород та підходи щодо розподілу фіксованих та змінних частин винагородження. Політика винагородження також окреслюватиме параметри умов укладання/припинення відповідних договорів наймання, а також умови володіння/торгівлі акціями відповідних банків (у середньостроковій перспективі). Для вирішення конкретних питань у рамках загальної політики рекомендоване створення комітетів наглядових рад банків з питань кадрів та винагород (для прийняття конкретних рішень, пов'язаних з оцінкою та компенсацією). Зокрема, комітети з питань кадрів та винагород повинні узгоджувати стратегічні плани менеджменту щодо компенсацій працівників, які мають бути звільнені в результаті будь-яких процесів оптимізації, реструктуризації або інших заходів державних банків, що призводять до значних змін кількості працюючого персоналу та, відповідно, до зростання пов'язаних з цим витрат.
32. Існують наступні приклади розрахунку компенсації членів наглядової ради/ правління:
- розмір фіксованої та змінної частин однаковий (50% на 50% від загального розміру виплати);
  - показники оцінки ефективності та їх орієнтовна питома вага у розрахунку: 60% – економічна додана вартість (можлива прив'язка до економічної вартості банку, прибутку та ROE), 15% – лояльність клієнтури, 10% – репутація (сприйняття) та 10% – оцінка від працівників;
  - функціональна оцінка ефективності та орієнтовна питома вага у фінальній оцінці: 50% – вплив показників банку, 20% – вплив загальної оцінки колективного органу та 30% – вплив індивідуальної оцінки.

*Комітети*

33. Для напрямків, що потребують особливої уваги, будуть сформовані комітети наглядових рад банків. Комітети є консультативно-дорадчими органами, які створюються для попереднього обговорення найбільш важливих питань, які стосуються діяльності ради, та підготовки належних рекомендацій для прийняття остаточних рішень. Перелік комітетів формується радою банку, але неодмінно включає в себе:
- комітет з аудиту (збирається на засідання не рідше 4 разів на рік та відповідає за контроль фінансово-господарської діяльності банку, зокрема, за ефективність систем контролю, корпоративного управління, достовірність даних звітності);

- б. комітет з управління ризиками, який займається питаннями стратегії управління ризиками, достатності власного капіталу тощо;
- в. комітет зі стратегічного планування;
- г. комітет з інформаційних технологій;
- д. комітет з питань кадрів та винагород.

Рішення комітетів носять рекомендаційний характер. Для цього будуть розроблятися положення щодо діяльності комітетів ради з визначенням їх прав та обов'язків, складу, взаємодії з виконавчими структурами банку, порядку роботи та прийняття рішень, а також специфічних критеріїв щодо кваліфікації голів та членів комітетів.

### **Стратегія системоутворюючих банків**

34. Досягнення мети держави для 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 ступеня 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 операцій, не пов'язаних з пріоритетною діяльністю. Ці заходи повинні враховувати попит та кон'юнктуру ринків цільових клієнтських сегментів, обмеження існуючого кредитного портфеля та портфеля цінних паперів (як можливостей компаній по зниженню заборгованості, так і наявності можливостей рефінансування заборгованості іншими банками) та доступність джерел фінансування.
36. На основі визначених завдань Укресімбанк розробить стратегію розвитку, а Ощадбанк скоригує існуючу стратегію розвитку через затвердження плану реалізації заходів.
37. Після впровадження реформи корпоративного управління наглядові ради можуть повторно актуалізувати стратегії з метою максимізації акціонерної вартості і майбутніх надходжень від приватизації.
38. Державою буде розглядатись можливість часткової чи повної приватизації банків. Приватизація може стати каталізатором змін, які проводяться в бізнес- та операційній моделі банку. Стратегія Ощадбанку та Укресімбанку може бути переглянута після продажу часток власності іншим акціонерам.
39. Зростання буде досягатись органічним шляхом та при наявності комерційно цікавих можливостей – неорганічним шляхом.

### **Бізнес-стратегія**

40. Для обох СДБ ми виділяємо цільові клієнтські сегменти, робота з якими дозволить максимізувати вартість банків. Формування цільових клієнтських сегментів базується на нашому розумінні сильних сторін банків, які ми називаємо стратегічними активами (що важко/ неможливо скопіювати конкурентам).

Такими стратегічними активами є:

- а. Ощадбанк: велика клієнтська база, найбільша мережа відділень, поточна підтримка держави у вигляді повного гарантування вкладів населення та досвід в обслуговуванні клієнтів у певних секторах економіки (енергетика, АПК, інфраструктура);

- б. Укрексімбанк: досвід з аналізу та обслуговування експортерів та експортно-орієнтованих компаній, багаторічна практика зі структурування зовнішньоекономічних угод, наявність досвіду в обслуговуванні фінансування у співробітництві з МФО.

Також, ми враховуємо перспективу розвитку певних сегментів економіки, які, як передбачається, будуть ключовим фактором зростання економіки в майбутньому, а саме:

- а. компанії мікро, малого та середнього бізнесу;
  - б. експортно-орієнтовані галузі економіки України.
41. З урахуванням вищезазначеного ми формулюємо наступні цільові клієнтські сегменти (з точки зору нових клієнтів) для банків:

#### Ощадбанк

- а. продукти, що несуть кредитний ризик:
  - і. роздрібний, мікро, малий та середній бізнес (особливо АПК та галузі з проектами в області енергоефективності);
  - іі. великий бізнес – визначені сектори економіки (інфраструктура, АПК та енергетика), що дозволить забезпечити керований перехід до цільової моделі та диверсифікації;  
при цьому, якщо сума кредитного ризику на одного клієнта/ групу клієнтів перевищує 5% регулятивного капіталу, перевага повинна надаватись не двостороннім кредитним договорам, а участі/ організації синдікованих кредитів з комерційними банками/ МФО, що дозволить розподіляти ризики між банками-кредиторами (risk sharing);
- б. продукти, що не несуть кредитний ризик: усі сегменти.

#### Укрексімбанк

- а. усі продукти – малий, середній та великий бізнес:
    - і. підприємства-експортери;
    - іі. (українські) підприємства, що виконують контракти за кордоном;
    - ііі. підприємства, які реалізують торгові/ інвестиційні імпорتنі проекти із залученням іноземних-експортно кредитних агентств та МФО;
  - б. обслуговування міждержавних/ міжурядових торговельних/ інвестиційних угод.
42. Надання продуктів, що несуть кредитний ризик (незалежно від належності підприємства до державних програм чи частки у володінні держави), повинно проводитись з урахуванням вимог політик Ощадбанку та Укрексімбанку щодо управління кредитними ризиками. Також, кредити групам клієнтів (у тому числі державним підприємствам) повинні видаватись з урахуванням значень економічних нормативів НБУ.
43. Розвиток продуктового ряду повинен бути спрямований на продаж клієнтам усієї лінійки банківських продуктів, адаптованих під потреби відповідних визначених сегментів. Нові продукти будуть запускатися, виходячи з їх ринкового потенціалу і технологічних можливостей банків. При цьому банки не обмежуються переліком продуктів для свого сегменту. Водночас є важливим впровадження продуктів та послуг для принципового збільшення частки некредитних доходів від цільових клієнтських сегментів.

#### Операційна стратегія

44. 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.
45. Ризик-менеджмент – побудова системи, яка відповідатиме міжнародним стандартам та кращій світовій практиці.
- Компоненти цільової системи ризик-менеджменту:

- а. загальні напрямки системи ризик-менеджменту (раннє попередження, стрес-тестування, ICAAP, формалізація процесів, автоматизація);
  - б. управління кредитними ризиками (управління лімітами, вдосконалення кредитного процесу, робота із заставою);
  - в. управління балансовими ризиками;
  - г. управління ринковими ризиками;
  - д. управління операційними ризиками та ризиками шахрайства;
  - е. управління правовими та репутаційними ризиками;
  - ж. управління стратегічними ризиками.
46. Реструктуризація та стягнення – створення швидкого, масштабованого та ефективного процесу стягнення й обслуговування боргу для досягнення цільової прибутковості.
47. Управління персоналом – покращення показників ефективності персоналу банку до рівня, співставного з аналогічними установами ЦСЕ (Ощадбанк – роздрібні та ММСБ банки, Укресімбанк – корпоративні банки), що дозволить забезпечити зростання обсягів бізнесу (як портфельних показників, так і рентабельності) без пропорційного збільшення чисельності персоналу.
- Компоненти цільової системи персоналу:
- а. підбір;
  - б. навчання та професійний розвиток;
  - в. система мотивації та винагородження;
  - г. планування кар'єри та просування;
  - д. управління залученістю та корпоративна культура.
48. Інформаційні технології – основною задачею на горизонті стратегічного планування є розробка (за участю незалежних експертів) стратегії/ плану ІТ-трансформації.
- Компоненти трансформації:
- а. єдина фронт-офісна система;
  - б. CRM;
  - в. управління основними даними;
  - г. корпоративне сховище даних;
  - д. кредитний процес;
  - е. єдина бек-офісна система;
  - ж. звітність за МСФЗ;
  - з. центр обробки даних.
49. Операційна система – формування бізнес-процесів, інфраструктури та функціональної структури, які забезпечать зростання масштабів бізнесу, будуть ефективні з точки зору витрат і гарантуватимуть цільовий рівень якості обслуговування клієнтів.
- Компоненти цільової операційної системи:
- а. оптимізація бізнес-процесів;
  - б. централізація функцій;
  - в. аутсорсинг (для оптимізації непрофільних бізнес-процесів);
  - г. leap-підхід (постійні поліпшення);
  - д. створення інфраструктури управління.
50. Маркетинг – забезпечення дуже високого рівня впізнаваності бренда для здешевлення вартості просування продуктів/ послуг та підвищення лояльності клієнтів.
51. Канали продажу та обслуговування – розвиток 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.

Компоненти каналів:

- а. розвиток мережі офісів, у тому числі перерозподіл між банками;
- б. розвиток міжнародних представництв (для Укрексімбанку);
- в. дистанційне банківське обслуговування.

*Ключові показники ефективності (у середньостроковій перспективі)*

52. Для Ощадбанку:

- а. фінансові показники: беззбиткова діяльність, ринкові орієнтири відносно показників прибутку, ROE та CIR за результатами кожного календарного року;
- б. ринкові показники: не гірше ніж ТОП-5 на українському ринку з роздрібного кредитування та ТОП-3 з кредитування та депозитів ринку ММСБ;
- в. якісні показники:
  - і. досягнення цільового стану розвитку операційної моделі;
  - ii. диверсифікація кредитного портфеля та портфеля цінних паперів великого бізнесу (див. п. 68) щодо активів, які генерують процентні доходи (покрокове зниження з 72% до 50% щорічно рівними частинами).

53. Для Укрексімбанку:

- а. фінансові показники: беззбиткова діяльність, ринкові орієнтири відносно показників прибутку, ROE та CIR за результатами кожного календарного року;
- б. якісні показники:
  - і. досягнення цільового стану розвитку операційної моделі;
  - ii. вихід з обслуговування роздрібного та мікробізнесу з відповідним скороченням мережі (до 2017 року).

*Інші питання Стратегії*

- 54. Ощадбанк: держава поступово відмовиться від повної гарантії депозитів населення в Ощадбанку. Рішення про терміни та умови приєднання ФГВФО та скасування державної гарантії за вкладами клієнтів в Ощадбанку у середньостроковій перспективі буде прийнято на основі економічного аналізу наслідків та ризиків для банку і банківського сектора. Аналіз повинен бути проведений керівництвом банку за участю незалежних експертів, а рекомендації – затверджені новою наглядовою радою та подані до уряду в 2016 році.
- 55. Укрексімбанк: у середньостроковій перспективі держава розгляне комерційну доцільність:
  - а. виступати в якості банківського каналу спрямування фінансування в економіку від наднаціональних органів; та
  - б. формування центру підтримки експорту і посилення операційної взаємодії Укрексімбанку та агентства зі страхування експортних ризиків.

## **Стратегія несистемоутворюючих банків**

*Укргазбанк*

- 56. Буде підготовлена стратегія розвитку банку з метою приватизації у перспективі до 2017 року (включно). Для цього менеджмент банку визначить конкурентні переваги банку та сформулює бачення щодо цільової бізнес- та операційної моделі. Стратегія буде підготовлена до кінця 2015 року.
- 57. У процесі приватизації обов'язковою умовою є залучення якісних інвесторів, і тому буде проведена оцінка варіантів:
  - а. для оцінки життєздатності банку в якості незалежної організації (принцип самокупності);
  - б. ймовірності залучення стратегічного інвестора для викупу контрольного пакету акцій;

- в. оцінка альтернатив (купівля та поглинання, злиття з іншим державним банком, ліквідація).
- 58. Аналіз повинен бути проведений за участю незалежних експертів, а рекомендації – затверджені новою наглядовою радою та подані до уряду для рішення протягом першої половини 2016 року. За будь-якого обраного варіанту держава вийде з володіння Укргазбанком до кінця 2017 року.
- 59. Укргазбанку не виділятимуться кошти з державного бюджету. У випадку суттєвого негативного характеру (підтверджені втрати від кредитних ризиків) банк буде ліквідований з переведенням активів та зобов'язань до СДБ.
- 60. Система корпоративного управління Укргазбанку реформується одночасно з СДБ та за однаковими для всіх державних банків принципами.

#### *Родовід банк*

- 61. Держава вийде з володіння Родовід банком протягом 2016 року. Мінфін у найближчі місяці розробить вичерпний графік виходу з Родовід банку (аналогічно п. 57 Стратегії).

#### *Інші банки*

- 62. Держава вийде з володіння іншими банками протягом 2016 року. Мінфін у найближчі місяці розробить графік виходу (аналогічно п. 57 Стратегії).

#### *Банки з міноритарною участю держави*

- 63. Мінфін у найближчі місяці проведе аналіз, як зменшити частку держави у володінні цими банками.

#### **Інші питання**

- 64. Стратегія заявляє про принцип рівності державних банків по відношенню до приватних банків, що забезпечить однакові умови для всіх банків і сприятиме зростанню інвестиційної вартості та привабливості державних банків для майбутньої приватизації.
- 65. Стратегія допускає створення фінансових інституцій для вирішення специфічних задач та поліпшення інфраструктури ринку:
  - а. Спеціалізованої установи з управління проблемними активами;
  - б. Національного агентства зі страхування експортних ризиків.

*Остаточне рішення щодо створення вказаних фінансових інститутів віднесено до задач окремих проектів і не розглядається в рамках цієї Стратегії.*
- 66. СДБ повинні враховувати можливості великих державних інфраструктурних підприємств, такі як, використання відділень Укрпошти в якості каналів продажів банківських продуктів (питань створення на базі Укрпошти окремого державного банку або створення будь-яких інших нових державних банків не є доцільним).
- 67. Запровадження єдиного підходу до сегментації клієнтів відповідно до Господарського кодексу України<sup>10</sup>, що дозволяє стандартизувати підхід у всіх банках та забезпечити можливість порівняння з іншими країнами/ банками.
- 68. Для підвищення ефективності управління клієнтською базою/ каналами продажів/ інфраструктурою СДБ, банки можуть домовлятися між собою та з приватними банками для використання можливостей один одного. Це дозволить збільшити дохідність активів державних банків та підвищити віддачу від інвестицій. При цьому варто передбачити комісійну оплату на рівні договорів про надання послуг (service level agreements).

Наступні кроки на 2016 рік

Резюме рекомендацій				
Крок	Дія	Попередній крок	Термін виконання	Відповідальний
1	Схвалити запропоновану Стратегію	-	У найкоротші терміни	КМУ
2	Підготувати та затвердити документацію на законодавчому рівні для впровадження системи корпоративного управління	1	Протягом 6 місяців	Мінфін
2a	На рівні деталізованих концепцій законів, ін.	-	Протягом 3 місяців	
2б	Внесення змін до законодавства	-	Протягом 3 місяців	
3	Посилення банківського департаменту в Мінфіні	1	Протягом 6 місяців	Мінфін
4	Провести оновлення складу наглядових рад державних банків	1	Протягом 8 місяців	Мінфін
4a	Пошук кандидатів у наглядові ради	-	Протягом 4 місяців	
4б	Затвердження кандидатів КМУ	-	Протягом 2 місяців	
4в	Укладення угоди про взаємовідносини з банками	-	Протягом 2 місяців	
5	Привести стратегії розвитку на період 2016-2019 років у відповідність з цією Стратегією	1	Протягом 3 місяців	-
5a	Підготувати план реалізації заходів	-	Протягом 3 місяців	Ощадбанк
5б	Розробити стратегію розвитку	-	Протягом 3 місяців	Укрексімбанк
6	Провести ретельну перевірку стратегій банків на предмет відповідності	5	Протягом 2 місяців	Мінфін
7	Розробити стратегію розвитку на період 2016-2017 років	1	До кінця 2015 року	Укргазбанк
8	Затвердити обрану альтернативу подальшого існування Укргазбанку	7	До кінця червня 2016 року	Мінфін
9	Прийняти рішення щодо строків повернення інших несистемоутворюючих банків у приватну власність або ліквідації	1	Протягом 3 місяців	Мінфін
10	Підготувати аналіз щодо механізму скасування державної гарантії	1	До кінця 2016 року	Ощадбанк



### Зміни до законодавства

Зважаючи на принципові зміни, що пропонуються внести до законодавчого поля України, а також враховуючи принципову різницю між державними та приватними банками, а також між державними банками та іншими державними підприємствами, доцільним є прийняття спеціального Закону щодо особливостей управління державними банками.

Разом із тим, стаття 7 Закону України «Про банки і банківську діяльність» (щодо державних банків) має бути змінена. Ця стаття має містити лише визначення, що є державним банком та посилання на спеціальний закон. Закон «Про банки і банківську діяльність» щодо державних банків має застосовуватися лише в тій частині, що не суперечить спеціальному закону.

Зазначений закон щодо особливостей управління державними банками має, серед іншого, містити такі положення:

- 1) Загальні адміністративні, організаційні засади управління державними банками, в тому числі: роль КМУ, Мінфіну, повноваження Мінфіну.
- 2) Порядок та принципи, відповідно до яких укладається Угода між КМУ / Мінфіном та державними банками; основні (істотні умови) Угоди.
- 3) Порядок обрання членів наглядової ради державних банків. Вимоги до незалежних директорів.
- 4) Принципи роботи та порядок прийняття рішень наглядовою радою.
- 5) Заборону обрання до складу наглядової ради або правління державного банку будь-якого представника державних органів.
- 6) Основні засади обрання та функціонування правління державних банків.
- 7) Встановлення ринкової винагороди для членів наглядової ради та правління державних банків.

Крім цього для впровадження нового корпоративного управління у державних банках, необхідно також прийняти ряд НПА, серед яких:

- 1) Принципи корпоративного управління державними банками України.
- 2) Положення про порядок проведення конкурсного відбору на заміщення посад членів наглядової ради державних банків.
- 3) Кодекс етики.

Окрім цього, необхідно внести зміни до таких 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 спеціальним Законом
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 25%
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

*Напрямки та принципи розвитку державних банків до 2025 року*

		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-імпортний 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 новій структурі корпоративного управління державних банків

## Посилання

---

<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 С Глави VI Керівних принципів ОЕСР по корпоративному управлінню на державних підприємствах (далі – «Принципи ОЕСР»)

<http://www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceofstate-ownedenterprises/34803211.pdf>

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

<sup>6</sup> Коментар до підпункту 5 пункту F Глави II Принципів ОЕСР

<sup>7</sup> Пункт E Глави VI Принципів ОЕСР

<sup>8</sup> Додаток II Керівництва для міністрів Нової Зеландії (червень 2014 року),

[http://www.ssc.govt.nz/sites/all/files/stat-crown-entities-guide-for-ministers\\_1.pdf](http://www.ssc.govt.nz/sites/all/files/stat-crown-entities-guide-for-ministers_1.pdf)

Розділ 4 Звіту Світового банку «Ефективність Рад директорів державних підприємств в країнах, що розвиваються» (березень 2008 року)

<https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/6508/wps4579.pdf>

<sup>9</sup> Державна політика Швеції та керівництва для компаній із державною формою власності

<http://www.government.se/contentassets/2e0ac8a0b3f648be9a8f5b0e5dfd72e/annual-report-state-owned-companies-2013>

<sup>10</sup> <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/436-15/page2>