



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

**Київ, серпень 2020 р.**

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

### ***І. Контекст та необхідність оновлення***

У лютому 2018 року Уряд України затвердив Засади стратегічного реформування державного банківського сектору (стратегічні принципи) – далі Засади. Відповідно до цих принципів, основною метою реформи банків державного сектору (АТ КБ «ПриватБанк», АТ «Ощадбанк», АТ «Укресімбанк» та АБ «УКРГАЗБАНК») було створення та підтримка надійної та конкурентоспроможної банківської системи, значна частина якої мала стати приватною на середньостроковому горизонті. Дана мета охоплювала дві ключові цілі: (1) фінансові результати діяльності банків державного сектору направлені на забезпечення їх стабільності та довгострокову максимізацію цінності; (2) зменшення частки та концентрації держави в банківській системі.

В рамках досягнення першої цілі, всі банки державного сектору довели свою здатність працювати на рівні стабільних фінансових установ, відповідають вимогам достатності капіталу, а також демонструють прийнятну вартість ризику, яка знизилася з ~ 10% у 2017 році до ~ 2% у 2019 році. Водночас, хоча рентабельність банківського сектору в цілому значно зросла, деякі банки державного сектору демонструють нижчі відносно конкурентів фінансові результати. За винятком АТ КБ «ПриватБанк» та АБ «УКРГАЗБАНК», державні банки продемонстрували показник рентабельності власного капіталу (ROE) на рівні ~7% у 2019 році, що нижче як вартості капіталу, так і ROE приватних банків, що знаходиться на рівні вище 30%.

Прогрес у досягненні другої цілі (приватизація та зменшення концентрації державної частки) був мінімальний. Концентрація державної частки у банківській системі за обсягом активів зросла з 55% у 2017 році до 60% у 2019 році, і очікується, що найближчим часом державна частка істотно не зменшиться оскільки може бути частково приватизовано тільки АБ «УКРГАЗБАНК».

Обмежений прогрес був, зокрема, спричинений зовнішніми чинниками, такими як: затримка набуття чинності закону щодо зміни корпоративного управління в державних банках та відповідно впровадження реформи корпоративного управління, тощо.

На даному етапі, коли реформа корпоративного управління банків державного сектору фактично завершена, необхідно оновити та посилити стратегічні принципи реформування банків державного сектору, для забезпечення чіткого розуміння цілей для нових наглядових рад та правління, досягнення яких від них очікує акціонер. Крім того, цей документ спрямований на коригування термінів реформування банків державного сектору, зважаючи на суттєвий вплив пандемії COVID-19 та економічної кризи за її наслідками.

Держава залишається відданою своїй меті побудови надійної та конкурентоспроможної банківської системи, яка в середньостроковій перспективі значною мірою зосереджена в приватній власності, та основним пріоритетам, які були визначені у стратегічних принципах 2018 року, а саме:

1. Впровадження **стратегій для окремих банків**, з метою забезпечення їх функціонування як стійких, прибуткових установ, що працюють на комерційній основі

2. **Стійка модель керівництва та управління банків державного сектору: захист та підтримка реалізації реформи корпоративного управління разом із наглядовими радами з більшістю незалежних членів, забезпечення підзвітності та виконання стратегії, не допускаючи при цьому політичного втручання в управління і операційну діяльність банків**
3. **Зменшення частки непрацюючих активів у балансах банків державного сектору**
4. **Скорочення експозиції держави та державних підприємств в банках державного сектору**

В ході реалізації планів виходу держави з володіння банків, зменшиться частка держави в банківському секторі до рівня нижче 25% до 2025 року та буде забезпечено підвищення їх вартості. Вихід з капіталу банків держава має на меті здійснити, навіть, якщо це принесе лише часткове повернення вже внесених інвестицій. Держава також утримається від стратегічних ініціатив, що могли б призвести до довгострокового збільшення частки держави в фінансовому секторі, включаючи створення нових державних банків або спільних з державою інституцій, які могли б збільшити витрати держави.

## ***II. Ринкові припущення***

Оновлення стратегічних принципів для банків державного сектору ґрунтується на очікуваному розвитку банківського сектору України в довгостроковій перспективі, який буде проходити у два етапи: економічний спад, спричинений пандемією COVID-19, та відновлення.

Як результат пандемії COVID-19, Уряд України очікує зниження ВВП на 4,8% у 2020 році. Безробіття очікується на рівні 9,4%, а середньомісячна заробітна плата зросте на 4,3%. Очікується, що ці та інші макроекономічні тенденції призведуть ~ 5% - 10% падіння обсягу чистих кредитів та на ~ 5% – падіння обсягу депозитів, деномінованих у гривні, в річному обчисленні. При цьому вартість ризику значно зросте.

Уряд очікує, що відновлення розпочнеться наприкінці 2020 року (зростання очікується у IV кварталі 2020 року), зі зростанням ВВП на 4,3% - 5,0% протягом 2021 - 2024 років. На відміну від попередніх двох криз, очікується, що банківська система уникне значних втрат і, тому, в постпандемічний період виступить каталізатором позитивних змін. Під час відновлення ми очікуємо, що український банківський сектор демонструватиме здорове зростання, коли кредитування зростатиме швидше за номінальний ВВП внаслідок кредитування роздрібного бізнесу (фізичних осіб) та малого та середнього бізнесу. Це зростання кредитування буде підтримуватися низькою інфляцією та зниженням процентних ставок. Одночасно, зниження чистої відсоткової маржі, зростання операційних витрат та вартість ризику призведе до зниження показника ROE в банківському секторі з рекордно високих 31% у 2019 році до 15% - 20% у 2024 - 2025 роках.

Існують й інші негативні сценарії макроекономічного розвитку України (наприклад, у травні поточного року МВФ прогнозував, що у 2020 році падіння ВВП складе 8,2% та рівень безробіття – 12,6%, річний приріст ВВП в середньому становитиме 2,8% протягом 2021 - 2024 років, а кредитування недержавних установ зменшиться на чверть протягом 2020 - 2021 років, перш ніж зрости впродовж наступних років). За негативним сценарієм Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України,

прогнозується падіння ВВП у 2021 році на рівні 4% - 5% з подальшим помірним зростанням в середньому за період 2022 - 2023 роки на рівні 1,8% щороку. Тому Уряд очікує, що державні банки можуть щорічно коригувати свої стратегії у частині очікуваних показників результатів діяльності, беручи до уваги актуальний прогноз макроекономічного розвитку.

### ***III. Ключові пріоритети розвитку банків державного сектору***

Стратегічне бачення банків державного сектору – стати ефективними учасниками ринку, готовими до приватизації. Це означає, що до уваги беруться наступні пріоритети, які впроваджуються у два етапи: дії, вжиті під час пандемії COVID-19 та на етапі відновлення (див. Рисунок 1).

Впровадження планів виходу держави із капіталів банків забезпечить підвищення їх вартості та зменшить частку держави в банківському секторі. Держава також утримається від стратегічних ініціатив, що могли б призвести до довгострокового збільшення частки держави в фінансовому секторі, включаючи створення нових державних банків або спільних з державою інституцій, які могли б збільшити витрати держави.

#### **Стратегії та вдосконалення бізнес-моделі**

- **Визначені бачення та стратегії.** Банки державного сектору мають визначити та отримати схвалення акціонером свого бачення щодо подальшого розвитку.

- **Приваблива бізнес-модель** як основа для майбутнього стабільного прибуткового показника ROE (10% - 30%) та зростання. Держава вважає, що цього пріоритету можна досягти за допомогою впровадження наступних принципів:

- *Стратегічна орієнтація.* Очікується, що банки державного сектору забезпечать підвищення їх вартості для акціонера, зосередившись на впровадженні на конкурентній основі схвалених бізнес - моделей. При цьому, банки державного сектору мають стати окремими незалежними та привабливими для інвестування .

- *Диверсифікація експозиції та портфелю держави.* У період, що настане після пандемії COVID-19, очікується, що банки державного сектору матимуть диверсифіковані за галузями та видами власності портфелі зі зменшеною часткою українського державного бізнесу. В той же час, банки державного сектору будуть дотримуватись чітко визначених обмежень щодо концентрації кредитних портфелів за галузями, визначивши у своїх внутрішніх нормативних документах відповідні ліміти за галузями кредитування.

- *Державні облігації на балансах.* Держава буде поступово обмінювати облігації, якими було здійснено докапіталізацію, на стандартні ринкові державні облігації. Будь-яка подальша докапіталізація здійснюватиметься за допомогою стандартних ринкових державних облігацій.

- *Кредитування держаних підприємств (ДП).* Очікується, що банки державного сектору будуть розглядати кредитування лише прибуткових ДП на повністю комерційній основі, зважуючи на ризики. Держава також потенційно планує проводити приватизацію державних підприємств, що може вплинути на структуру портфелів банків державного сектору.

- *Стабільна або зменшувана частка ринку за обсягом активів.* Хоча не очікується, що зростання обсягу активів банків державного сектору перевищить темпи зростання

ринку, можливі збільшення частки банків державного сектору в окремих сегментах або продуктах.

У короткостроковій перспективі, під час пандемії COVID-19, експозиція держави в банках державного сектору, а також її ринкова доля, можуть тимчасово збільшитися внаслідок придбання короткострокових державних облігацій та екстреного кредитування ДП, що гарантоване Урядом, за умови, що така експозиція не впливатиме на середньострокові цілі щодо зменшення впливу держави, що закладені в стратегіях окремих банків. Банки державного сектору, як і інші банки України, можуть брати участь у програмі «Доступні кредити 5-7-9 %» та інших програмах для забезпечення зростання кредитного портфеля у сегментах малого та середнього бізнесу і розвитку підприємництва.

**Рисунок 1. Ключові пріоритети розвитку банків державного сектору**



- *Рівні умови для банків державного сектору та приватних банків.* Банки державного сектору не будуть зобов'язані здійснювати соціальну функцію, якщо це суттєво впливатиме на їх фінансовий результат. Виконання соціальних функцій буде здійснюватися в рамках державних програм, які однаково доступні для всіх суб'єктів ринку, цілі яких будуть досягнуті шляхом стимулювання всієї банківської системи. Більше того, банки державного сектору не матимуть жодних переваг від регулятора у порівнянні з приватними банками, за винятком випадків, коли конкретне окреме відхилення від нормативу безпосередньо визначається та оформлюється Національним банком України як тимчасовий виняток через надзвичайні обставини, такі як зростання великих експозицій державних підприємств у період реагування на економічну кризу, спричинену пандемією COVID-19.

- *Винагорода.* Уряд не буде втручатися у політику оплати праці банків державного сектору, якщо інше не передбачено законом. Банки державного сектору повинні мати можливість пропонувати ринковий рівень винагороди членам наглядової ради та правління. Оплата праці та заохочення мають відповідати міжнародним практикам для банків з подібним розміром активів. Разом з цим, винагорода не повинна залежати від короткотермінового прибутку, а також не має залежати від надмірного прийняття ризиків, що може загрожувати безпеці та надійності банків державного сектору.

- *Політика генерування капіталу та дивідендів.* У середньостроковій перспективі банки державного сектору мають стати самодостатніми з точки зору формування капіталу. Банки не повинні очікувати від держави додаткового капіталу, крім критичних ситуацій. Усі запити на поповнення капіталу будуть проаналізовані акціонером та регулятором, щоб визначити бізнес причини та передумови критичної ситуації (включаючи, чи була ця криза викликана умовами, що були підконтрольні або невідконтрольні правлінню та наглядовій раді). Держава застосовуватиме розумну дивідендну політику, дозволяючи банкам державного сектору мати стратегію підвищення їх вартості та, беручи до уваги достатність капіталу. Конкретні коефіцієнти виплат дивідендів щорічно будуть визначатися Урядом в рамках дивідендної політики.

В короткостроковій перспективі, під час пандемії COVID-19, держава буде дотримуватися прагматичної політики щодо капіталу банків шляхом зменшення виплат дивідендів, проведення стрес-тесту для визначення потреб у капіталі та, при необхідності, покриття дефіциту капіталу.

- **Сильна операційна модель** як умова для довгострокового співвідношення витрат до доходу < 60%, ринкової вартості ризику та ефективних операцій.

- *Цифрова пропозиція.* Очікується, що банки державного сектору будуть демонструвати високу результативність у розробці / вдосконаленні цифрових пропозицій щодо продуктів та послуг для своїх бізнес-сегментів, а також будуть впроваджувати або підтримувати інновації в банківському секторі України.

- *Операційна платформа.* Очікується, що банки державного сектору вдосконалять власну діяльність в частині інформаційних технологій та операцій, покращення співвідношення операційних витрат та доходів і витрат до рівня ринку.

- *Управління ризиками.* Банки державного сектору повинні продовжувати реформувати механізми управління ризиками (в тому числі кібер - ризиками) та запобігання та протидії легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, та фінансуванню тероризму, що забезпечить адекватну вартість ризику в подальшому.

## **Корпоративне управління**

- **Держава.** Як акціонер, держава має на меті забезпечити банкам державного сектору можливість здійснювати конкурентоспроможну, незалежну та прибуткову діяльність, що сприяє розвитку банківського сектору. Держава також буде активно підтримувати пошук банками державного сектору потенційного покупця / інвестора, щоб допомогти банкам досягти кінцевої мети – виходу держави з банківського сектору.

- **Наглядові Ради.** Держава залишається віддана реформі корпоративного управління, включаючи забезпечення незалежності наглядових рад, які мають всі повноваження для формування та контролю правління без політичного втручання. Під час взаємодії з банками державного сектору Мінфін, не втручаючись в операційну діяльність банків, забезпечить моніторинг досягнення цілей, визначених стратегією, направлених на збільшення результативності та цінності для акціонера. Держава забезпечить, щоб корпоративне управління здійснювалося відповідно до міжнародних стандартів, зокрема відповідно до принципів ОЕСР з управління державними підприємствами, у тому числі I) з чітким мандатом наглядової ради без обмежень від акціонера та прозорою співпрацею і комунікацією між ними; II) професійними наглядовими радами з більшістю незалежних членів та спеціалізованими комітетами III) сильною командою професіоналів, що працюють на контрактній основі з винагородою на рівні ринкової (як на рівні наглядових рад, так і на рівні правління) та забезпечують виконання стратегії.

Держава забезпечить незалежність наглядових рад відповідно до вимог, встановлених статтею 7 Закону України «Про банки та банківську діяльність». Зокрема, держава захистить незалежність членів наглядової ради та здійснить заходи для забезпечення розробки кожним банком державного сектору кодексу етики, яким, в тому числі, будуть визначені процедури та рекомендації щодо звільнення члена наглядової ради відповідно до статті 7 Закону України «Про банки та банківську діяльність», заходи дисциплінарного впливу, а також необхідність створення комісії з етики для опрацювання скарг і вирішення конфліктів.

- **Високі етичні стандарти.** Наглядові ради та правління повинні забезпечувати встановлення та дотримання високих етичних стандартів у банках державного сектору. Правління, діяльність якого контролюється та регулюється наглядовою радою, має забезпечити дотримання банками високих етичних стандартів, базуючись на принципах прозорості для кінцевого клієнта та кредитора з дотриманням вимог щодо запобігання легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, чи фінансуванню тероризму, що визначені положеннями та вимогами НБУ.

- **Ефективна система внутрішнього контролю.** Банки державного сектору повинні мати ефективні системи внутрішнього контролю, з чітко визначеними повноваженнями та обов'язками суб'єктів системи внутрішнього контролю, без конфлікту інтересів між суб'єктами, що приймають рішення та лініями захисту. Функціонування ефективної системи внутрішнього контролю забезпечується та контролюється наглядовими радами банків державного сектору.

- **Розкриття та прозорість.** Фінансова звітність складається банками державного сектору відповідно до Міжнародних стандартів фінансової звітності, яка перевіряється незалежним аудитором, відповідно до Міжнародних стандартів аудиту. Банки державного

сектору мають забезпечити оприлюднення річного звіту, який разом з фінансовою звітністю повинен розкривати систему корпоративного управління банку та іншу нефінансову інформацію. Крім цього банки державного сектору також мають оприлюднювати свою внутрішню політику щодо здійснення закупівель, зведену інформацію про всі значні правочини, оплату праці керівників та виплату дивідендів.

**Рівень непрацюючих активів.** Очікується, що частка непрацюючих активів у банках державного сектору знизиться до рівня менш, ніж 20% від загального обсягу активів. Більшість з таких активів буде реалізовано у прибутковий спосіб, відповідно до вимог Постанови НБУ від 18.07.2019 № 97 «Про організацію процесу управління проблемними активами в банках України» та Постанови Кабінету Міністрів України від 15.04.2020 р. № 281 «Про затвердження критеріїв та умов визначення банками, в яких державі належить 75 і більше відсотків статутного капіталу, заходів з управління проблемними активами». При цьому, у своїх намірах максимізувати повернення коштів від непрацюючих активів, банки державного сектору повинні активно вирішувати питання відновлення непрацюючих активів за допомогою власного спеціалізованого підрозділу по роботі з непрацюючими активами або шляхом передачі на аутсорсинг. Такі заходи, а також співпраця з робочою групою з питань непрацюючих активів при Раді з фінансової стабільності, дозволить посилити вирішення питання непрацюючих активів у найближчій перспективі.

**Частковий або повний вихід держави з усіх банків.** Мета держави – зменшити частку ринку державних банків до 25% до 2025 року шляхом продажу мажоритарних пакетів акцій іноземним та місцевим стратегічним інвесторам, міжнародним фінансовим організаціям, а також за допомогою здійснення первинного розміщення акцій. Такий продаж має відбуватись за справедливою ринковою вартістю, яка буде максимізована для держави шляхом приведення корпоративного управління банків державного сектору до рівня приватного сектору, операційної ефективності, фінансової стійкості та надійності банків, а також здійснення систематизованого процесу управління приватизацією відповідно до кращих міжнародних практик, у сприятливий час та із залученням професійного зовнішнього досвіду. Держава сприятиме та підтримуватиме всі дії, необхідні для створення зі всіх банків державного сектору привабливих об'єктів для приватних інвесторів, включаючи створення сприятливого законодавчого, регуляторного та управлінського середовища.

Хоча очікується, що всі банки стануть, принаймні, частково приватними, графік може змінюватися в залежності від готовності кожного банку окремо та наявності законодавчих передумов. Під час пандемії COVID-19 можлива лише підготовка до виходу держави з капіталу банків. Вихід буде ініційований та виконаний у період подальшого відновлення економіки.

#### ***IV. Стратегія та припущення щодо бізнес-моделей окремих банків***

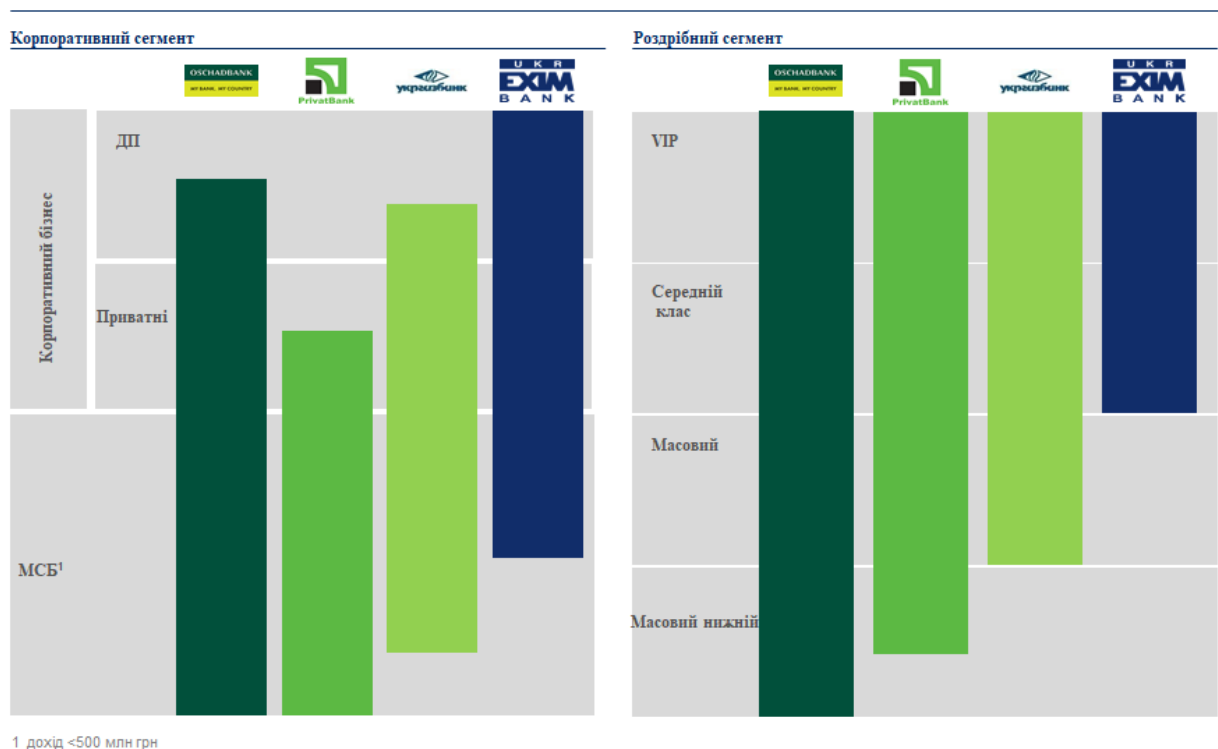
Припущення щодо стратегічних позицій та бізнес - моделей банків державного сектору (Рисунок 2):

- АТ «Ощадбанк» – універсальний банк, що обслуговує роздрібний сектор, МСБ, та корпоративних клієнтів у всіх сегментах ринку.



- АТ КБ «ПриватБанк» – провідний роздрібний банк в Україні, який має сильну позицію в МСБ;
- АБ «УКРГАЗБАНК» – займає провідну ринкову позицію в галузі екологічного банкінгу, орієнтований на фінансування корпоративних клієнтів з присутністю в МСБ та роздрібному секторі;
- АТ «Укрексімбанк» – переважно корпоративний банк, орієнтований на фінансування експортно-імпортних операцій з частковою присутністю в роздрібному секторі.

**Рисунок 2. Цільова бізнес-спрямованість**



Для уточнення стратегічних позицій та припущень щодо бізнес-моделей банків державного сектору, важливо відобразити прогрес, досягнутий банками під час останнього перегляду Зasad у 2018 році, та врахувати зміни ринкових умов, щоб забезпечити отримання максимальної вартості для акціонера.

### **АТ КБ «ПриватБанк»**

Під час перегляду Зasad у 2018 році ПриватБанк розглядався як орієнтований на роздрібний сектор банк, який має значну частку МСБ та обмежену присутність у корпоративному секторі. Основними складовими його стратегії були підтримка позицій роздрібною сектору, активізація зростання в секторі МСБ, початок розвитку корпоративного сектору, вдосконалення управління ризиками та непрацюючими активами та оптимізація операційних витрат банку. Загалом, ПриватБанк демонстрував тенденцію до зростання протягом 2018 - 2019 років. Це єдиний банк, який досяг показника ROE у 76% та прибутку, збільшивши його до 32,6 млрд грн. Без урахування поодиноких випадків ефектів від переоцінки валютних активів, ROE та прибуток ПриватБанку склали відповідно 61% та 26 млрд грн. Основними факторами, що вплинули на значне покращення фінансових

показників банку, є сприятливі ринкові умови та виконання ключових цілей, визначених стратегією банку.

ПриватБанк продемонстрував прогрес у реалізації цілей, визначених стратегією банку, проте ступінь досягнення цілей коливався.

- **Сильна позиція в роздрібному кредитуванні** була забезпечена, хоча частка ринку зменшилась на 1,3 в.п. у порівнянні з 2017 роком, в основному внаслідок більш конкурентного середовища.
- **Щодо активізації МСБ:** досягнуто певного прогресу, зокрема було втричі збільшено обсяг кредитування МСБ, який досягнув 8,7 млрд грн. Однак конкурентна пропозиція для цього сегмента, а також налагодження оптимізованих кредитних процесів ще не запроваджено.
- **Розвиток корпоративного банківського сегмента:** спостерігається зростання цього сегменту, досягнуто обсягу корпоративного кредитування в розмірі 6,2 млрд грн. Однак, конкурентна пропозиція для корпоративного сектору не включає специфічних галузевих продуктів, а процес кредитування все ще не оптимізований.
- **Управління операційними витратами:** спостерігається деяке зниження витрат у сегменті роздрібногo бізнесу, проте загальний обсяг операційних витрат збільшився на 20%.
- **Управління ризиками та непрацюючими активами:** загалом відбулося покращення, оскільки частка непрацюючих активів зменшилась на 9 в.п. у порівнянні з 2017 роком. Поліпшення в основному відбулось за рахунок впровадження інтегрованої системи управління ризиками та створення окремого підрозділу по роботі з непрацюючими активами.

ПриватБанк докладає зусиль та робить особливий акцент на важливості повернення коштів колишніх власників, забезпечуючи достатнє виділення ресурсів на ці зусилля та пов'язані з ними судові процеси.

Спираючись на раніше обраний напрямок та сильні сторони банку, а також ключові припущення щодо бізнес-моделі банку та макроекономічної ситуації, ПриватБанк має переглянути стратегію подальшого розвитку.

#### **АТ «Ощадбанк»**

Під час перегляду Зasad у 2018 році, ключовим напрямком для Ощадбанку було обрано позицію провідного універсального банку України. Стратегія Ощадбанку була зосереджена на декількох основних компонентах: залишатися провідним гравцем у корпоративному банкінгу, збільшуючи присутність в сегменті мікро-, малого та середнього бізнесу, зміцнюючи позиції в роздрібному кредитуванні та комісійних продуктах, оптимізувати власну мережу відділень, забезпечити розвиток ІТ з точки зору цифрового каналу дистрибуції та безпеку системи, оптимізувати операційну модель та вдосконалити систему управління ризиками та непрацюючими кредитами.

В цілому фінансові результати Ощадбанку протягом 2017 - 2019 років були в рамках затвердженої стратегії, яка передбачала неринковий ROE для цього періоду. Банк досягнув

прибутку 0,28 млрд грн. у 2019 році. Показник ROE банку склав нижче 2% у 2018 - 2019 роках.

Окрім загальних фінансових показників, огляд ключових компонентів стратегії банку показує, що, банк має здобутки в досягненні деяких цілей, визначених стратегією.

- **Позиція в роздрібному кредитуванні та комісійних продуктах** показала помірне зміцнення шляхом збільшення частки в ринку роздрібному кредитуванні на 1,1 в.п. та зростання комісійного доходу на 56%.
- **Збереження провідної позиції в сегменті корпоративного бізнесу та ММСБ:** досягнення були незначні. Загалом частка ринку корпоративних клієнтів та ММСБ зменшилась на 1,4 в.п. у 2019 році у порівнянні з 2017 роком.
- **Оптимізація мережі відділень:** банк впроваджує ініціативу на достатньому рівні, зменшивши кількість відділень на 27%, до ~ 2400 відділень у 2019 році. Банк планує й надалі продовжити дану тенденцію та досягти цільового розміру власної мережі відділень у 1800 - 2000 відділень у 2020 році.
- **Операційна модель** зазнала серйозних змін, оскільки банк централізував функції бек – офісу та ІТ. Подібна централізація є також необхідною для інших підрозділів банку. При цьому, **показник ефективності витрат банку (CIR)** коливався, починаючи з 78% у 2017 році, піднявшись до 147% у 2018 році та відновившись до 98% у 2019 році.
- **Вдосконалення системи ІТ:** досягнуто певного прогресу, зокрема банк впровадив єдину ІТ-платформу по всім регіонам, що дозволяє консолідувати клієнтські дані в одну централізовану систему, та впровадив нові системи захисту від кібершахрайства.
- **Управління ризиками та непрацюючими активами** було посилено. Банк зменшив частку непрацюючих активів на 6 в.п. з 2017 по 2019 рік та скоротив вартість ризику (CoR) для всього кредитно-інвестиційного портфеля майже до 0%.

Держава очікує, що Ощадбанк стане повноправним членом Фонду гарантування вкладів фізичних осіб у 2020 році.

Спираючись на раніше обраний напрямок та сильні сторони банку, а також ключові припущення щодо бізнес-моделі банку та макроекономічної ситуації, Ощадбанк має переглянути стратегію подальшого розвитку.

#### **АТ «Укрексімбанк»**

Під час останнього перегляду Зasad у 2018 році Укрексімбанк визначений, як корпоративний банк, зосереджений зокрема на фінансуванні експортно-імпоротної діяльності. Також його метою було зберегти частку депозитів, залучених роздрібним бізнесом

Протягом 2017 - 2019 років фінансові показники Укрексімбанку суттєво не змінювались. За результатами діяльності 2019 року із заявленого прибутку банку в розмірі 1 млрд грн, незалежним аудитором було підтверджено фінансовий результат лише в розмірі 0,06 млрд грн, в результаті ROE банку склало майже 0%.

Основні стратегічні цілі та напрями Укрексімбанку у 2018 році, не були визначені. Тепер, коли була обрана нова наглядова рада, і ґрунтуючись на раніше зазначених макроекономічних припущеннях, акціонер очікує, що незабаром буде затверджена стратегія, яка включає подальший план трансформації Укрексімбанку.

#### **АБ «УКРГАЗБАНК»**





Відповідно до Зasad у 2018 році УКРГАЗБАНК було орієнтовано на кредитування корпоративних клієнтів та МСБ з одночасним акцентом на концепції еко-банку, що передбачало фінансування проєктів з підвищення енергоефективності. УКРГАЗБАНК також мав брати участь у вузькоспеціалізованому роздрібному сегменті, пропонуючи продукти для підвищення ефективного особистого використання енергії.

У період 2017 - 2019 років банк значно покращив свої ключові фінансові показники. Чистий прибуток УКРГАЗБАНКУ збільшився вдвічі, досягнувши 1,3 млрд грн. Банк також досяг значення показника ROE на рівні 20,5% у 2019 році. Банк просунувся в переговорах з Міжнародною фінансовою корпорацією щодо продажу до 20% власних акцій додаткової емісії, угода буде укладена до жовтня 2020 року. Окрім позитивних результатів діяльності та побудови ефективної системи корпоративного управління, банк також дотримувався стратегічних цілей, визначених у стратегії банку.

- **Застосування еко-банкінгу як конкурентної переваги.** Банк успішно позиціонував себе як еко-банк, та до 2019 року еко-продукти вже склали 35% кредитного портфеля.
- **Фокус на корпоративному сегменті та МСБ.** Більше ніж 90% кредитного портфеля банку зосереджено в корпоративному сегменті та МСБ, що говорить про успішне досягнення визначених стратегічних цілей.

**Очікувані результати для акціонера на основі бачення банків державного сектору**  
Виходячи з окреслених бізнес-моделей та припущень, очікується, що всі банки державного сектору досягнуть, принаймні, орієнтиру ринкових рівнів та згенерують значний сукупний дохід для акціонера.

Рисунок 3. Очікувані показники результатів діяльності у 2024 році

					Всього
<b>Чистий прибуток млрд грн</b>	3 - 3,7	15,8 - 19,3	1,6 - 2,0	1,8 - 2,2	22,2 - 27,2
<b>ROE %</b>	14% - 18%	31% - 37%	16% - 19%	13% - 16%	22% - 28%

#### V. Модель керівництва та управління

Досягнення визначених державою пріоритетів можливе лише за умови впровадження ефективної системи управління. Існує декілька життєво важливих складових управління, необхідних для успішної трансформації банків державного сектору: наявність незалежної системи управління, узгодження цілей та пріоритетів з акціонером, забезпечення ефективної співпраці на основі підписаних рамкових угод про взаємодію, здійснення на регулярній основі структурним підрозділом Міністерства фінансів моніторингу діяльності банків державного сектору та досягнення ключових показників їх діяльності.

Винагорода членів наглядових рад та правління має відповідати ринковому рівню (у тому числі міжнародному, для банків з відповідним розміром активів та системною важливістю, з корекцією на рівень заробітної плати у відповідній країні) для подібних керівних посад, щоб забезпечити залучення та збереження найкращих професіоналів та фахівців, необхідних для того, щоб здійснити трансформації банків для їх успішної приватизації.

**Управління банками** має здійснюватися незалежними наглядовими радами, які здійснюють свою діяльність відповідно до принципів ОЕСР з управління державними підприємствами та відповідно до статті 7 Закону України «Про банки і банківську діяльність», що забезпечує захист від втручання держави та політичного впливу на діяльність банків. Оскільки всі банки державного сектору вже впровадили моделі управління за участі незалежних наглядових рад, вони повинні прагнути до постійного покращення її ефективності та, у співпраці з державою, захищати її незалежність. Оцінка діяльності наглядової ради має проводитись щорічно, в тому числі за підтримки зовнішніх експертів на основі кращих міжнародних стандартів та практик.

#### Наглядові ради

- Відповідальність членів наглядової ради державного банку за відповідність стратегії стратегічним напрямом, визначеним акціонером, та виконання стратегії визначена

статтею 7 Закону України «Про банки і банківську діяльність». Оцінка діяльності наглядової ради щодо виконання стратегії банку проводиться щорічно. Жоден окремий член Наглядової ради не може бути звільнений за невиконання стратегії Банку.

- Відповідальність за здійснення нагляду: наглядові ради на щорічній основі у визначених ними порядку здійснюють оцінку ефективності їх діяльності щодо колективної придатності, прийнятих рішень, ефективності виконання функцій і повноважень комітетів наглядової ради банку. Акціонер схвалює стратегію розвитку та показники результатів діяльності банку. Моніторинг впровадження стратегії та бізнес - плану, а також оцінка виконання стратегії здійснюється Мінфіном на щорічній основі відповідно до визначеного порядку.
- Повноваження члена наглядової ради може бути припинено виключно з підстав, визначених статтею 7 Закону України «Про банки і банківську діяльність», при цьому за членом наглядової ради залишається право щодо захисту своїх прав та інтересів, в тому числі із залученням та спираючись на незалежну юридичну оцінку, що була здійснена авторитетною компанією.
- Контракти, укладені наглядовою радою із членами правління, мають включати КПЕ для створення внутрішнього середовища, що забезпечить досягнення банками своїх комерційних цілей. Акціонер не є стороною цих контрактів. Контрактами встановлюються основні моменти взаємодії сторін.
- Акціонер основною метою якого є результативність діяльності банків, надає наглядовим радам повну незалежність для призначення правління та встановлення КПЕ з метою реалізації бізнес-плану та стратегії (ROE, ROA, CIR, COR тощо). Держава не втручається в поточне управління банків державного сектору.
- Акціонер не надаватиме привілей в рамках управління жодними державними структурами, для уникнення погіршення конкуренції. Також акціонером та Мінфіном буде забезпечено запобігання розповсюдженню будь-якої комерційної інформації щодо банків державного сектору та між ними, або будь-якими іншими державними структурами.
- Взаємодія банків державного сектору з акціонером та Мінфіном повинні будуватись на принципах прозорості при наданні інформації, що стосується комерційних та фінансових показників банку, прогресу у виконанні стратегічних цілей, тощо.

**Підрозділ з управління банками державного сектору (департамент фінансової політики)** функціонує в Мінфіні як представник акціонера, що забезпечує контроль за впровадженням та ефективністю реалізації стратегії банками державного сектору, та здійснює координацію та реалізацію заходів щодо приватизаційних ініціатив держави. Підрозділ з управління банками державного сектору найме додатковий персонал відповідно до рекомендацій Міжнародного валютного фонду щодо технічної допомоги. Основною діяльністю підрозділу є моніторинг прогресу ефективності діяльності банків, допомога банкам в підготовці до процедури виходу держави з капіталу банків та супроводження врегулювання питання непрацюючих активів.

- **Механізм нагляду (оверсайту)** має бути запроваджений для забезпечення прозорого і регулярного моніторингу реалізації стратегій банків державного сектору.

- **Координація процедури виходу держави з капіталу банків:** ініціація та участь у спілкуванні з потенційними інвесторами та координація зусиль з підготовки до приватизації.
- **Щорічне оцінювання результатів діяльності наглядової ради** в розрізі стану виконання стратегії та бізнес-плану має здійснюватися на підставі порядку оцінювання, визначеного та затвердженого Кабінетом Міністрів України відповідно до статті 7 Закону України «Про банки та банківську діяльність». Порядок оцінювання має бути розроблений у прозорий спосіб та попередньо узгоджений фахівцями Міжнародного валютного фонду.

#### *VI. Пропоноване рішення щодо управління непрацюючими активами*

Одним з пріоритетів Зasad було зосередження банків державного сектору на зменшенні накопиченого портфеля непрацюючих активів. У 2017 році частка непрацюючих кредитів в банках державного сектору становила близько 340 млрд гривень (що становило 57% від загального обсягу непрацюючих кредитів). В 2019 році портфель непрацюючих активів збільшився майже до 400 млрд гривень (що становило 75% від загального обсягу непрацюючих кредитів). На сьогодні, окремими банками державного сектору досягнуто обмеженого прогресу щодо зменшення портфеля непрацюючих кредитів.

Для посилення можливості ефективного врегулювання портфелю непрацюючих активів Урядом прийнято рішення яким затверджено критерії та умови визначення банками, в яких державі належить 75 і більше відсотків статутного капіталу, заходів з управління проблемними активами.

#### *VII. Стратегія виходу держави з капіталу банків державного сектору*

Зменшення частки держави в банківській системі України до 25% є стратегічною ціллю для забезпечення досягнення макроекономічного зростання шляхом створення більш стабільної фінансової системи. Країни з розвинутим банківським ринком мають частку ринку банків державного сектору менше ніж 30% (наприклад, країни Західної Європи, такі як Великобританія, Франція, Іспанія, Італія, Португалія).

Держава має на меті здійснити вихід з капіталу банків державного сектору за справедливою ринковою вартістю, навіть, якщо держава покриє лише часткового внесени інвестиції.

Державою було розглянуто декілька інструментів виходу. Переважними ініціативами є продаж міжнародному комерційному банку, або здійснення первинного розміщення акцій. Ці варіанти мають ряд переваг, такі як сильний сигнал для інвесторів та високі стандарти прозорості. Основною метою держави є залучення фінансово та операційно спроможних інвесторів, із розбудованою та добре функціонуючою банківською діяльністю, що ведуть діяльність згідно з найвищими стандартами в цій галузі.

Держава очікує, що банки державного сектору розпочнуть переговори з фінансовими радниками для визначення дорожньої карти та стратегії продажу для досягнення зниження частки держави до грудня 2021 року.

Держава вже досягла певного прогресу у сприянні успішного продажу державної частки за кількома напрямками:

- **АБ «УКРГАЗБАНК».** Міжнародна фінансова корпорація Світового банку схвалила надання позики банку, яка буде конвертована в додатковий капітал банку.
- **АТ «Ощадбанк».** Створюються всі необхідні передумови для забезпечення вступу міжнародних фінансових організацій (МФО) до капіталу Ощадбанку до кінця 2020 року. Ці умови включають декілька факторів, таких як позбавлення державної гарантії вкладів Ощадбанку та приєднання до Фонду гарантування вкладів фізичних осіб (жовтень 2020 року). Очікується, що участь МФО у капіталі Ощадбанку призведе до мажоритарної або повної приватизації банку до кінця 2025 року.
- **АТ КБ «ПриватБанк».** Держава має на меті вийти з капіталу банку.
- **АТ «Укрексімбанк».** Для Укрексімбанку держава прагне знайти міноритарного інвестора на 5-річному горизонті з потенційною приватизацією в довгостроковій перспективі.
- **Усі банки державного сектору.** Держава забезпечить наявність достатнього рівня капіталу для всіх банків державного сектору. Банки державного сектору повинні розробити кодекс етики та підготувати детальні плани щодо виходу держави з капіталу банків відповідно до цих Зasad та забезпечити подальший контроль їх виконання.

### ***VIII. Кроки до виконання***

Ці оновлені Засади стратегічного реформування державного банківського сектору є стратегічними принципами, визначеними акціонером, якими мають керуватись банки державного сектору у своїй діяльності. Банки мають здійснити підготовку своїх індивідуальних стратегій, щоб визначити шляхи досягнення визначених стратегічних принципів та напрямів.

Для реалізації визначених цілей та напрямів передбачається здійснення наступних кроків.

#### **A. Управління та стратегія:**

1. Мінфін завершує процес узгодження та подає на розгляд та схвалення Урядом проєкт оновлених Зasad стратегічного реформування державного банківського сектору (*серпень 2020 року*).
2. Мінфін завершує процес узгодження рамкової угоди про взаємодію між акціонером та державними банками (*серпень-вересень 2020 року*) та забезпечує її підписання.
3. Банки державного сектору оновлюють/ переглядають та погоджують з Мінфіном свої індивідуальні стратегії розвитку та заходи щодо їх реалізації (*до кінця грудня 2020 року*) відповідно до Додатку 1 (Очікування щодо стратегій банків державного сектору), які мають включати:
  - a. стратегічні пріоритети та цілі на наступні 5 років;
  - b. короткострокові фінансові показники: КПЕ на 2020 та 2021 роки, які будуть використані для забезпечення проведення моніторингу ефективності діяльності банків в короткостроковій перспективі;
  - c. середньострокові очікування щодо фінансових показників на 2022 та 2023 роки, які забезпечать досягнення середньострокових стратегічних цілей. Середньострокові



показники можуть бути переглянуті та скориговані після кризи, спричиненою пандемією COVID-19.

4. Банки державного сектору забезпечують затвердження кодексу етики (до листопаду 2020 року).
5. Мінфін розробляє порядок оцінювання (до грудня 2020 року).
6. Мінфін щорічно забезпечує проведення аналізу та моніторингу досягнення фінансових показників, реалізації стратегічних цілей та дотримання стандартів корпоративного управління банків державного сектору.

#### **Б. Підтримка впровадження:**

1. Банки державного сектору проводять стрес-тести активів банку з метою визначення потенційної потреби в капіталі через кризу, спричинену пандемією COVID-19 (серпень - грудень 2020 року).
2. Банки державного сектору завершують розробку стратегії управління проблемними активами (вересень 2020 року).
3. Закон України про приєднання АТ «Ощадбанк» до системи Фонду гарантування вкладів фізичних осіб буде прийнятий (до листопада 2020 року).

**В. Підготовка до виходу держави з капіталу банків** починається після закінчення кризи, спричиненої пандемією COVID - 19 та досягнення стабільного відновлення економіки (два квартали поспіль реальний ВВП України зростає).

1. Угода між УКРГАЗБАНКОМ та Міжнародною фінансовою корпорацією буде укладена до жовтня 2020 року.
2. Банки державного сектору розробляють та узгоджують з Мінфіном стратегію і "дорожню карту" щодо виходу держави з капіталу банку: не пізніше 3 місяців після досягнення стабільного відновлення економіки.
3. Банки державного сектору залучають міжнародний інвестиційний банк, визначений наглядовою радою, для забезпечення реалізації процесу та здійснення заходів щодо виходу держави з капіталу банку.
4. Банки державного сектору розпочинають здійснення заходів щодо продажу частки держави в банку (відповідно до узгоджених дорожніх карт, але не пізніше кінця 2024 року).

## Додаток 1 Очікування щодо стратегій банків державного сектору

Рисунок 1. Очікування щодо стратегії АТ КБ «Приватбанк»

### Очікування щодо стратегії АТ КБ «ПриватБанк»



#### Очікування від банку

Бізнес модель	Очікування від банку
Бізнес модель	1 Провідний роздрібний банк України, який зберігає своє лідерство у споживчому кредитуванні та обслуговуванні фізичних осіб.
	2 Сильний гравець МСБ, збільшує свою частку на ринку, пропонуючи цифрові, специфічні для сегменту продукти та широкі мережу покриття.
Операційна модель	3 Адаптована прогресивна операційна модель з провідним рівнем ефективності та готовністю до зниження маржі.
	4 Банківський лідер в інноваціях завдяки цифровим технологіям та можливостям.
	5 Найкраща система управління ризиками, розроблена за допомогою вдосконалених аналітичних моделей та ефективної організації.
	6 Розвинута система ІТ із високою стабільністю, безпекою та масштабованою інфраструктурою.
	7 Максимальне відновлення «старого» портфеля непрацюючих активів та врегулювання успадкованих проблемних питань для можливого продажу банку.
	8 Готовність до часткового або повного виходу держави

#### Очікувані показники результатів діяльності

Показник	2019	Ціль на 2024	Середньорічне значення у 2024
RoE, %	76%	>30%	15%-20%
Чистий прибуток, млрд грн	32,6	>15,8	
CIR, %	31%	<45%	45%-50%
CoR, %	0,6%	<5,0%	2%-3%
Очікуваний норматив відрахування дивідендів	75%	70%-90%	
Частка непрацюючих активів, %	>75%	<20%	<10%
Частка ДП в чистому кредитному портфелі, %	-0%	-0%	
Частка ОВДП в активах, %	>40%	<40%	

Рисунок 2. Очікування щодо стратегії АТ «Ощадбанк»

## Очікування щодо стратегії АТ «Ощадбанк»



Очікування від банку		Очікувані показники результатів діяльності				
		Показник	2019	Ціль на 2024	Середньоринкове значення у 2024	
Бізнес модель	1	Універсальний банк, що обслуговує роздрібний сектор, малий та середній бізнес (МСБ), та корпоративних клієнтів у всіх сегментах ринку, зі зменшенням частки державних підприємств.	RoE, %	1,5%	>14%	15%-20%
	2	Розвинута лінійка цифрових продуктів, включаючи галузеві продукти, що надаються через цифрові канали та автоматизовані процеси.	Чистий прибуток, млрд. грн.	0,3	>3	
Операційна модель	3	Ефективна операційна модель: значно знижено рівень операційних витрат та переглянуті капітальні витрати шляхом оптимізації мережі та централізації операцій.	CIR, %	98%	<65%	45%-50%
	4	Посилена система управління ризиками, що забезпечує зростання кредитування за рахунок зваженої кредитної політики.	CoR, %	-0,2%	<3%	2%-3%
	5	Розвинута система ІТ, що підтримує ефективне та своєчасне виконання стратегічних цілей банку.	Очікуваний норматив відрахування дивідендів	30%	40%-60%	
	6	Низький рівень непрацюючих активів та послідовне скорочення їх частки завдяки жорсткій стратегії управління непрацюючими активами	Частка непрацюючих активів, %	>50%	<10%	<10%
	7	Готовність до часткового або повного виходу держави	Частка ДП в чистому кредитному портфелі, %	>30%	<20%	
		Частка ОВДП в активах, %	>35%	<25%		

Рисунок 3. Очікування щодо стратегії АТ «Укресімбанк»

## Очікування щодо стратегії АТ «Укресімбанк»



		Очікування від банку		Очікувані показники результатів діяльності			
				Показник	2019	Ціль на 2024	Середньоринкове значення у 2024
Бізнес модель	1	Банк для зовнішньо-економічних операцій корпоративних клієнтів з сильною пропозицією продуктів.		RoE, %	0%	>13%	15%-20%
	2	Присутній у «верхньому» сегменті МСБ, пропонуючи цифрові, сегментовані продукти через ефективні процеси.		Чистий прибуток, млрд. грн.	0,06	>1,8	
	3	Присутній в роздрібному сегменті з орієнтацією на залучення депозитів заможних клієнтів.		CIR, %	62%	<45%	45%-50%
	4	Підтримує та розвиває агентську функцію для Уряду в рамках співпраці з МФО.		CoR, %	5,5%	<1,5%	2%-3%
Операційна модель	5	Трансформована операційна модель з обмеженою регіональною мережею та досвідченим персоналом, що відповідає обраній бізнес моделі		Очікуваний норматив відрахування дивідендів	30%	50%-75%	
	6	Покращена система управління ризиками з прискореним процесом прийняття рішень.		Частка непрацюючих активів, %	>50%	<10%	<10%
	7	Оновлена IT-платформа, що пройшла успішну IT-трансформацію.		Частка ДП в чистому кредитному портфелі, %	<50%	<50%	
	8	Ефективно побудована організаційна структура орієнтована на високу ефективність.		Частка ОВДП в активах, %	>30%	<25%	
	9	Зменшення «успадкованого» портфелю непрацюючих активів через ефективну стратегію управління.					

Рисунок 4. Очікування щодо стратегії АБ «УКРГАЗБАНК»

## Очікування щодо стратегії АБ «УКРГАЗБАНК»



Очікування від банку		Очікувані показники результатів діяльності				
Бізнес модель	1	Корпоративний банк, орієнтований в основному на приватних клієнтів, займає лідерські позиції на ринку екологічного банкінгу та надає широкий спектр розрахункових банківських продуктів.	Показник	2019	Ціль на 2024	Середньоринкове значення у 2024
	2	Зростаючий роздрібний банк, що пропонує цифрові продукти, завдяки ефективним процесам, забезпечуючи власне лідерство у фінансуванні енергоефективності.	RoE, %	18,5%	>16%	15%-20%
	3	Сильний банк в сегменті МСБ, розвиває синергію з роздрібним сегментом, пропонує цифрові сегментні продукти, зокрема, в частині розрахункових банківських продуктів.	Чистий прибуток, млрд. грн.	1,3	>1,6	
Операційна модель	4	Покращена операційна модель, адаптована до тенденцій ринку, що не призводить до скорочення маржі.	CIR, %	54%	<55%	45%-50%
	5	Розвинута система ІТ, що виступає основою для ефективної діяльності та задоволеності клієнтів.	CoR, %	2,7%	<2%	2%-3%
	6	Надійна система управління ризиками, показник CoR на рівні ринкових показників	Очікуваний норматив відрахування дивідендів	50%	50%-75%	
			Частка непрацюючих активів, %	>20%	<10%	<10%
			Частка ДП в чистому кредитному портфелі, %	>30%	<20%	
			Частка ОВДП в активах, %	>10%	<20%	