



МІНІСТЕРСТВО
ФІНАНСІВ
УКРАЇНИ

Засади стратегічного реформування державного банківського сектору

Київ, лютий 2016 р.

ОСНОВНІ ПЕРЕДУМОВИ ДЛЯ ПІДГОТОВКИ СТРАТЕГІЇ

Державний банківський сектор потребує реформування структури управління шляхом підвищення її прозорості та фінансової ефективності

Станом на
1.10.2015

РОЗМІР АКТИВІВ ДЕРЖАВНИХ БАНКІВ

339 МЛРД. ГРН.

≈26% усього банківського ринку

ФІНАНСОВИЙ РЕЗУЛЬТАТ ЗА 2014-15 РР.

-39 МЛРД. ГРН.

ЗОВНІШНІ РИНКИ ФІНАНСУВАННЯ

X

УПРАВЛІННЯ БАНКАМИ

0 з 15

членів наглядової ради
Ощадбанку та Укрексімбанку
є незалежним від політикуму



МІНІСТЕРСТВО
ФІНАНСІВ
УКРАЇНИ

СВІТОВИЙ ДОСВІД

Типові приклади проблем (ризиків, що призводять до втрат за кредитами) у поточній діяльності державних банків

- **Наявність політичного впливу на процес прийняття рішень**
- **Підміна корпоративного управління, що базується на кращих міжнародних підходах, директивним підходом з боку влади, що зумовлює зниження ролі наглядових рад**
- **Функціонування банків у напрямках відмінних від покладених на них місій та пріоритетів діяльності, і, як наслідок, перетворення державних банків в універсальні банки**

Фактори успішності державних банків

- **Незалежність наглядових рад та правління банків від політичної кон'юнктури**
- **Наявність інших акціонерів в капіталі банків (МФО, приватних інвесторів тощо)**
- **Орієнтація банків на обслуговування комерційних клієнтів на ринкових умовах**
- **Ефективні операційні моделі та функціональні структури банків в порівнянні з приватними банками**



МІНІСТЕРСТВО
ФІНАНСІВ
УКРАЇНИ

ФОРМУЛЮВАННЯ МЕТИ ДЕРЖАВИ У БАНКІВСЬКОМУ СЕКТОРІ

МЕТА ДЕРЖАВНОГО БАНКІВСЬКОГО СЕКТОРА



- отримання максимального доходу, зваженого на ризик
- управління інвестиціями держави з позиції збільшення їх вартості



СТРАТЕГІЯ РЕФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОГО БАНКІВСЬКОГО СЕКТОРА

5 ключових пріоритетів

1

Запровадження принципів змін в системі корпоративного управління державними банками:

незалежність наглядових рад; відповідальність за досягнутий результат

2

Зміна механізму взаємодії між Мінфіном і державними банками:

посилення відповідних підрозділів в Мінфіні; укладення угод про взаємовідносини між Мінфіном та банками

3

Розподіл державних банків на системоутворюючі (Ощадбанк та Укрексімбанк) та несистемоутворюючі (вихід з капіталу несистемоутворюючих банків у 2016-17 рр.)

4

Визначення стратегічних цілей для системоутворюючих державних банків з метою досягнення найвищої комерційної ефективності

5

Продаж не менше 20% акцій системоутворюючих державних банків до кінця першого півріччя 2018 року (кваліфікованому інвестору або МФО)



МІНІСТЕРСТВО
ФІНАНСІВ
УКРАЇНИ

УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНИХ БАНКІВ

Мета

- **Управління банками поза політикою**
- Приведення системи корпоративного управління у відповідність до рекомендацій ОЕСР, Європейської комісії, Базельського комітету з банківського нагляду

Незалежне
корпоративне
управління

- **Всі члени наглядових рад обираються за конкурсним відбором** (відбір кандидатів міжнародною рекрутинговою компанією, обрання конкурсним комітетом)

Державний
контроль

- Підписання **Угоди про взаємовідносини між Мінфіном та банками** для встановлення чітких та ефективних правил взаємодії між Мінфіном та державними банками, забезпечення належного рівня комерційної незалежності банків у досягненні своїх цілей та встановлення відповідальності банків за результат своїх дій

Ринкові
механізми
оплати праці

- Розробка **політики ринкового винагородження керівництва за досягнуті результати**

Комітети

- Створення **спеціалізованих комітетів** наглядової ради
- (з аудиту, з управління ризиками, з призначень та винагород)



МІНІСТЕРСТВО
ФІНАНСІВ
УКРАЇНИ

ВИДІЛЕННЯ СИСТЕМОУТВОРЮЮЧИХ БАНКІВ

Історично державні банки

- Ощадбанк
- Укресімбанк

Націоналізовані державні банки

- Укргазбанк
- Родовід банк

Нефункціонуючі державні банки

- Державний земельний банк
- Український банк реконструкції та розвитку

Опосередкована міноритарна частка участі у капіталі

- Експрес-Банк
- Хрещатик
- Банк Новий

Пріоритет №1: системоутворюючі банки

- До категорії системоутворюючих відносяться **Ощадбанк та Укресімбанк**
- Держава планує продати **не менше 20% акцій** відповідних банків **до середини 2018 року**
- У довгостроковій перспективі **державою буде розглядати можливості повної приватизації банків**

Пріоритет №2: несистемоутворюючі банки

- До категорії несистемоутворюючих відносяться всі інші банки
- Необхідна **стратегія виходу**: банки можуть бути приватизовані/ ліквідовані у строки, визначені індивідуально для кожного банку:
 - **Укргазбанк – не пізніше 2017 року**
 - **всі інші – протягом 2016 року**

Розробляється стратегія розвитку та підходи до можливої приватизації

- Місія державних банків може втілюватись існуючими банками, створення додаткових інституцій не розглядається

Розробляється план виходу держави зі структури володіння

- Стратегія щодо банків з опосередкованою міноритарною державною власністю не розробляється



ФОКУСУВАННЯ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЙ СИСТЕМОУТВОРЮЮЧИХ БАНКІВ

Цільові клієнтські сегменти (з точки зору нових клієнтів)

ОЩАДБАНК

ПРОДУКТИ, ЩО НЕСУТЬ КРЕДИТНИЙ ТА/ АБО ВАЛЮТНИЙ РИЗИК

- 1 РОЗДРІБНИЙ, МІКРО, МАЛИЙ ТА СЕРЕДНІЙ БІЗНЕС
- 2 ВЕЛИКИЙ БІЗНЕС: ЕНЕРГЕТИКА, АПК та ІНФРАСТРУКТУРА
перевага повинна надаватись участі/ організації синдигованих кредитів

ПРОДУКТИ, ЩО НЕ НЕСУТЬ КРЕДИТНИЙ ТА/ АБО ВАЛЮТНИЙ РИЗИК

- 1 УСІ СЕГМЕНТИ

УКРЕКСІМБАНК

ПРОДУКТИ, ЩО НЕСУТЬ КРЕДИТНИЙ ТА/ АБО ВАЛЮТНИЙ РИЗИК

- 1 МАЛИЙ, СЕРЕДНІЙ ТА ВЕЛИКИЙ БІЗНЕС
 - ЕКСПОРТНО-ОРІЄНТОВАНІ ПІДПРИЄМСТВА
 - ПІДПРИЄМСТВА, ЯКІ РЕАЛІЗОВУЮТЬ ІМПОРТНІ ПРОЕКТИ:
 - ІНВЕСТИЦІЙНІ
 - ТОРГОВІ із залученням МФО та першокласних банківських установ
 - УКРАЇНСЬКІ ПІДПРИЄМСТВА, ЩО ВИКОНУЮТЬ КОНТРАКТИ ЗА КОРДОНОМ

ПРОДУКТИ, ЩО НЕ НЕСУТЬ КРЕДИТНИЙ ТА/ АБО ВАЛЮТНИЙ РИЗИК

- 1 РОЗДРІБНИЙ, МІКРО, МАЛИЙ ТА СЕРЕДНІЙ БІЗНЕС
- 2 ОБСЛУГОВУВАННЯ МІЖДЕРЖАВНИХ/ МІЖУРЯДОВИХ ТОРГІВЕЛЬНИХ/ ІНВЕСТИЦІЙНИХ УГОД



Надання продуктів, що несуть кредитний ризик, повинно проводитись з урахуванням всіх відповідних кредитних політик Ощадбанку та Укрексімбанку



МІНІСТЕРСТВО
ФІНАНСІВ
УКРАЇНИ

РОЗВИТОК ОПЕРАЦІЙНИХ МОДЕЛЕЙ СИСТЕМОУТВОРЮЮЧИХ БАНКІВ

Управління ризиками

Реструктуризація та стягнення

Інформаційні технології

Управління персоналом

Маркетинг

Операційна система

Канали продажів та обслуговування

- Гармонізація з міжнародними стандартами та кращою світовою практикою
- Створення швидкого, масштабованого та ефективного процесу стягнення боргів
- Розробка плану ІТ-трансформації
- Підвищення ефективності роботи функцій управління персоналом банку
- Забезпечення високого рівня впізнаваності бренду для здешевлення вартості залучення нових клієнтів
- Розробка ефективних бізнес-процесів, інфраструктури та функціональної структури
- Мережа офісів з акцентом на геомаркетинг
- Орієнтація на дистанційні канали обслуговування

Досягнення цільового рівня розвитку:

- функціональна структура, співставна з найвищими стандартами в Україні та країнах Центральної та Східної Європи (ЦСЕ)
- ефективність наскрізних бізнес-процесів на рівні ЦСЕ



МІНІСТЕРСТВО
ФІНАНСІВ
УКРАЇНИ

ДЯКУЮ ЗА УВАГУ !



МІНІСТЕРСТВО
ФІНАНСІВ
УКРАЇНИ