МІНІСТЕРСТВО
ФІНАНСІВ
УКРАЇНИ

БАНКИ ДЕРЖАВНОГО СЕКТОРУ
2018 РІК

ЗВІТ ПРО РЕФОРМУВАННЯ БАНКІВ ДЕРЖАВНОГО СЕКТОРУ

ОНОВЛЕНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО РЕФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОГО БАНКІВСЬКОГО СЕКТОРУ

21 лютого 2018 року на засіданні Кабінету Міністрів України були схвалені **Оновлені Засади стратегічного реформування державного банківського сектору**.

Вони базуються на таких основних пріоритетах:

1. Удосконалення ефективності **моделі управління банками державного сектору** шляхом покращення дисципліни та реалізації стратегії, а також збільшення вартості для держави перед виходом з капіталу банків;

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

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

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

1 УДОСКОНАЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ БАНКАМИ ДЕРЖАВНОГО СЕКТОРУ

В рамках реформування корпоративного управління в державних банках **внесені зміни* до статті 7** «Державні банки» Закону України «Про банки і банківську діяльність» (далі – Закон).

Положення Закону направлені на докорінну зміну принципів корпоративного управління в державних банках та приведення їх у відповідність із міжнародними стандартами.

Реалізація Закону передбачає прийняття низки нормативно-правових актів, зокрема:

- ✓ вимоги до членів конкурсної комісії з визначення претендентів на посади незалежних членів наглядової ради державного банку *(прийнято рішення Уряду від 10.01.2019 №8)*;
- ✓ порядок визначення компанії з добору персоналу *(прийнято рішення на засіданні Уряду 13.02.2019)*;
- ✓ порядок конкурсного відбору претендентів на посади незалежних членів наглядової ради державного банку.

Мінфін зосереджує зусилля для забезпечення створення ізольованої від політичного впливу системи управління діяльністю державних банків через наглядові ради, більшість у складі яких становитимуть незалежні члени.

*Законом України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення функціонування фінансового сектору в Україні» від 05.07.2018 № 2491-VIII.

2 ВПРОВАДЖЕННЯ ПЛАНІВ ВИХОДУ ДЕРЖАВИ З КАПІТАЛУ БАНКІВ

В рамках впровадження планів виходу держави з капіталу банків на сьогодні **АБ «УКРГАЗБАНК»** (далі – Банк) **повністю виконав зобов'язання, передбачені меморандумом щодо підтримки приватизації Банку**, підписаним з IFC.

В рамках розширення співпраці з IFC започатковано та успішно реалізовано проект з розвитку малого та середнього бізнесу в Банку.

Під час Світового економічного форуму у м. Давос анонсовано, що в 2019 р. Мінфін, IFC та АБ «УКРГАЗБАНК» розпочинають оцінку та структурування фінансового інструмента для входження IFC в капітал Банку.

3 ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЙ БАНКІВ ДЕРЖАВНОГО СЕКТОРУ

В рамка реалізації Засад стратегічного реформування державного банківського сектору затверджені:

- ✓ Стратегія розвитку АТ «Ощадбанку» на 2018-2022 роки *(21 лютого 2018);*
- ✓ Стратегія розвитку АТ КБ «ПРИВАТБАНК» на 2018-2022 роки *(12 червня 2018);*
- ✓ Стратегія розвитку АБ «УКРГАЗБАНК» на 2019-2021 роки *(18 грудня 2018).*
- ✓ Стратегія розвитку АТ «Укрексімбанк» буде затверджена після обрання незалежної Наглядової Ради банку.

КЛЮЧОВІ ДОСЯГНЕННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ У 2018 Р.

ОЩАДБАНК
МІЙ БАНК. МОЯ КРАЇНА

АТ «Ощадбанк» за підсумками роботи 2018 року по кожному із стратегічних напрямів розвитку **досягнуто суттєвого прогресу**

Корпоративний сегмент

- ✓ видача 4 млрд. грн. нових кредитів клієнтам, які працюють у сфері відновлювальної енергетики;
- ✓ залучено 440 нових активних клієнтів з пасивами на суму 2,2 млрд. грн.;
- ✓ початок роботи з муніципалітетами: випуск облігацій для м. Львова (0,5 млрд. грн.) та кредит для м. Запоріжжя (0,25 млрд. грн.);
- ✓ зростання портфелю сегменту «середній +» до 2,5 млрд. грн.

Сегмент МСБ

- ✓ приріст кредитного портфелю на 1,5 млрд грн (зростання по всіх сегментах, в середньому на 56%);
- ✓ приріст процентного доходу на 200 млн грн. (+9%);
- ✓ збільшення кількості клієнтів на 26% (приріст більше 1 000 клієнтів);
- ✓ запуск програми мікро кредитування в усіх регіонах України (перші 600 кредитів на суму 160 млн грн);
- ✓ скорочення середнього часу на прийняття рішення за кредитом з 11 до 8 днів (система кредитних повноважень, спрощення кредитних висновків).

Роздрібний бізнес

- ✓ 1,6 млрд грн. зростання чистого кредитного портфелю, найбільші темпи : картки та автокредитування;
- ✓ стрімкий ривок в діджіталізації - кількість клієнтів Ощад 24/7 перевищило 3 млн.;
- ✓ зростання комісійного доходу на 41%;
- ✓ покращення клієнтського сервісу (зростання NPS з 30 до 35);
- ✓ зниження вартості пасивів на тлі зростання рівня ставок на ринку при одночасному збільшенні долі ринку по депозитам на 2.5%;
- ✓ збільшення еквайрингової мережі на 25%;
- ✓ реалізовано десятки інноваційних проектів в сфері #cashless (рішення для фестивалів, фіналу Ліги Чемпіонів, транспорту, муніципалітетів);
- ✓ лідерство в сегменті преміум-банкінгу – на 40% збільшена клієнтська база за рік. Отримано премії провідних міжнародних організацій.

КЛЮЧОВІ ДОСЯГНЕННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ У 2018 Р.
(ПРОДОВЖЕННЯ)

ОЩАДБАНК
МІЙ БАНК. МОЯ КРАЇНА

Оптимізація мережі відділень

- ✓ оптимізовано мережу на 20% (до 2,6 тис. відділень) при збереженні кількості клієнтів та доступності послуг для населення;
- ✓ 70+ відділень нового формату, формат, процес обслуговування та логістика локацій яких в 4 рази вища за класичні.

Інформаційні технології

- ✓ 1 замість ~400 база АБС після переходу на БАРС Мульти-МФО;
- ✓ впровадження проектів в сфері Інформаційної Безпеки.

Операційна модель

- ✓ 1 центральний замість 24 регіональних підрозділів бек офісу;
- ✓ централізація паперового архіву.

Ризики

- ✓ впроваджено МСФЗ 9;
- ✓ впроваджена методологія ціноутворення з врахуванням ризику;
- ✓ впроваджена методологія оцінки бізнесу альтернативної енергетики, муніципалітетів, забудовників;
- ✓ суттєво скорочено строки розгляду кредитних заявок: РБ – від 2 годин, ММСБ – від 1 дня;
- ✓ впроваджено нові скорингові моделі;
- ✓ утримання рівня NPL нового портфелю на низькому рівні: РБ – 4%, ММСБ – 1%;
- ✓ розроблено шаблони та алгоритми побудови звітності ;
- ✓ проведена реструктуризація функціональної моделі підрозділу.

Непрацюючі кредити

- ✓ повернуто 3,5 млрд. грн. заборгованості;
- ✓ виграно справ в українських судах на 49 млрд. грн.;
- ✓ виграш міжнародного позову проти РФ на 1,3 млрд дол.США;
- ✓ реструктуризовано заборгованість на 22 млрд. грн.;
- ✓ отримано 1,500+ рішень судів в Україні на користь банку.

КЛЮЧОВІ ДОСЯГНЕННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ У 2018 Р.

АТ КБ «ПРИВАТБАНК» у 2018 р. показав збалансоване зростання, згенерувавши **прибуток на рівні 11,7 млрд.грн.** та забезпечивши рекордні показники прибутковості всього банківського сектору за останны 5 років.

Роздрібний сегмент	✓ збільшення на 1,5 млн. нових роздрібних клієнтів; ✓ основний банк для більше, ніж 40% фізичних осіб України; ✓ майже 70% приросту транзакцій в усіх каналах; ✓ зменшення вартості пасивів з 8,8% до 6,2% (враховуючи роздрібний сегмент) з одночасним заміщенням валютних пасивів гривнею; зростання залучених коштів за рахунок гривні на 23,8 млрд.грн.
Активування МСБ	✓ зростання на 26% кількості активних клієнтів юридичних осіб та приватних підприємців; ✓ збільшення пасивів на 70% до 32,6 млрд.грн.; ✓ сальдо виданих кредитів зросло на 56% до 5,8 млрд.грн.
Корпоративний сегмент	✓ сальдо виданих кредитів збільшилося майже в 2 рази та скаладає 5,2 млрд.грн.; ✓ комісії зросли на 22% до 0,3 млрд.грн.
Система управління ризиками та робота з непрацюючими кредитами	✓ створено систему управління ризиками та роботи з непрацюючими кредитами; ✓ зростання кредитного портфелю нетто на 31%; ✓ cost of risk за портфелем не перевищує 2%; ✓ впроваджено контроль операційних ризиків; ✓ стягнуто 1,1 млрд.грн. прострочених понад 90 днів кредитів.
Управління операційними витратами та організація	✓ призначено новий склад Правління; ✓ затверджена нова організаційна структура та перелік необхідних процедур з корпоративного управління; ✓ створено Трансформаційний офіс з управління змінами; ✓ розроблено програму трансформації для досягнення стратегічних показників та підвищення ефективності.

КЛЮЧОВІ ДОСЯГНЕННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ У 2018 Р.

АБ «УКРГАЗБАНК» у 2018 році продовжив розвиватись як **провідний еко-банк України.**

ЕКО- банкінг

- ✓ частка еко-кредитів в загальному кредитному портфелі досягла 27%;
- ✓ обсяг еко-кредитів та зобов`язань з кредитування Банку виріс удвічі до 17,5 млрд. грн.;
- ✓ погоджено лімітів для фінансування 73 проектів у сфері альтернативної енергетики, загальною потужністю 462 МВт на 9,2 млрд. грн.
- ✓ кожен другий мегават встановлених потужностей відновлювальної енергетики, що отримали зелений тариф у 2018 р., профінансовано АБ «УКРГАЗБАНК»;
- ✓ 1 млн. тонн/рік зменшення викидів CO2 завдяки проектам, профінансованим Банком;
- ✓ запроваджено систему оцінки екологічних та соціальних ризиків за міжнародними стандартами.

Кредитування корпоративного сектору та МСБ

- ✓ в рамках розширення співпраці з МФК започатковано та успішно реалізовано проект з розвитку малого та середнього бізнесу в Банку;
- ✓ кредитний портфель корпоративних клієнтів станом на 01.01.2019 склав 38 млрд. грн, збільшившись за 2018 рік на понад 20%;
- ✓ кредитний портфель клієнтів МСБ станом на 01.01.2019 склав близько 5 млрд. грн, збільшившись за 2018 рік в понад 2 рази.

Роздрібний сегмент

- ✓ кредитний портфель еко-продуктів та інші зобов`язання з кредитування роздрібного бізнесу станом на 01.01.2019 склав близько 250 млн. грн., збільшившись за 2018 рік на майже 40%;
- ✓ у 2018 р. запущено беззаставний еко-кредит «Еко-оселя» для відновлювальних джерел енергії. Цей продукт передбачає можливість надання клієнтам-фізичним особам кредитні кошти в сумі до 300 000 грн. на придбання сонячної енергетичної станції або альтернативних систем теплопостачання.

КЛЮЧОВІ ДОСЯГНЕННЯ У 2018 Р.

АТ "Укрексімбанк" стабільно входить до трійки найбільших системоутворюючих банків і за підсумками 2018 року досяг наступних результатів:

- ✓ **ефективна діяльність** – банк отримав прибуток у сумі 958 млн.грн., сплатив податків у розмірі понад 1,2 млрд. грн. (2 місце серед банків), виплатив найбільший обсяг дивідендів до Державного бюджету України серед банків – 588 млн.грн.;
- ✓ **коригування бізнес-моделі** – банк фокусувався на обслуговуванні переважно великих корпоративних клієнтів, представників МСБ, здійснюючи планомірний вихід із нецільових сегментів (мікро- та роздрібний бізнес);
- ✓ **банк стабільно займає 1 місце** за обсягом кредитування юридичних осіб та залишків на рахунках юридичних осіб;
- ✓ **фінансування стратегічно значущих для держави проектів** – банк надавав необхідну підтримку експортоорієнтованим, імпортозамінним та енергоефективним виробництвам;
- ✓ **залучення зовнішніх позик** – банк залишався лідером за обсягом зовнішніх запозичень (обсяг залучених коштів від іноземних банків та МФО перевищив 66 млрд.грн.), найбільшим партнером ЄБРР у фінансовому секторі України.

- o у березні здійснено трансакцію випуску трирічних єврооблігацій, деномінованих у національній валюті на загальну суму понад 4 млрд.грн. з фіксованою ставкою 16,5% річних.
- o у квітні ратифіковано Гарантійну Угоду за спільним зі Світовим банком Проектом доступу до довготермінового фінансування згідно з якою АТ "Укрексімбанк" отримає 150 млн.дол.США терміном до 35 років для підтримки експортно-орієнтованих підприємств малого та середнього бізнесу.

- ✓ **розвиток ІТ** – банк впровадив в експлуатацію АБС Б2, яка сприятиме розширенню спектра реалізованих послуг і зменшенню собівартості банківських операцій;
- ✓ **оптимізація мережі** – з метою виходу з нецільових сегментів банк продовжив закривати орієнтовані на обслуговування роздрібних клієнтів відділення, скоротивши загальну кількість точок продажів до 62.

4 ВПРОВАДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ПЛАТФОРМИ ДЛЯ РОБОТИ З НЕПРАЦЮЮЧИМИ КРЕДИТАМИ

Міністерством фінансів розглянутий ряд механізмів роботи з непрацюючими кредитами з урахуванням міжнародного досвіду.

Перший крок в напрямку реалізації завдання щодо вирішення питання з непрацюючими кредитами:

- ✓ при Раді фінансової стабільності створено Комітет (робочу групу) з врегулювання недіючих кредитів державних банків, основними завданнями якого є розробка та надання рекомендацій органам управління державних банків в питаннях роботи з непрацюючими кредитами;
- ✓ затверджені та доведені до банків «Рекомендації (принципи) щодо роботи банків державного сектору із непрацюючими кредитами (NPLs)».

За участі міжнародних фінансових організацій опрацьовується питання щодо розв'язання проблем, пов'язаних з непрацюючими кредитами через створення окремої інституції (державної компанії по роботі з активами) або шляхом їх продажу через голландські аукціони, тощо.

У короткостроковій перспективі, оптимальне рішення Уряду повинно забезпечити належний баланс між ефективністю стягнення проблемної заборгованості та реалістичністю впровадження такого рішення.

РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЙ БАНКІВ ДЕРЖАВНОГО СЕКТОРУ

Напрям	Заходи*	Реалізація у 2018 р.
Реалізація стратегії для державних банків	Схвалення стратегії для Приватбанку та Ощадбанку	Реалізовано
	Деталізація стратегії та плану трансформації Укрексімбанку	Після призначення незалежної наглядової ради
	Затвердження стратегії для Укрексімбанку	
	Реалізація стратегій для банків державного сектору	В процесі реалізації (див.слайди 6,7,8,9)
Робота з непрацюючими кредитами	Розробка змін до законодавства, що необхідні для підвищення ефективності роботи з непрацюючими кредитами	В процесі реалізації (див.слайд 11)
	Створення механізму управління непрацюючими кредитами у банках державного сектору	
	Впровадження механізму для роботи банків державного сектору з непрацюючими кредитами	Не пердбачено у 2018 р.
Стратегії виходу держави з капіталу банків	Продаж 20% Укргазбанк	На стадії підписання Угоди Укргазбанку з IFC про входження капіталу у Банк
	Залучення професійних радників для підготовки до виходу держави з капіталу банків	Не пердбачено у 2018 р.
	Повний вихід держави з капіталу Укргазбанку	
	Продаж міноритарного пакета акцій Ощадбанку	
	Підготовка Ощадбанку до первинного публічного розміщення акцій	
	Повний вихід держави з Приватбанку	
	Перегляд рішення щодо частки державної власності в Ощадбанку та Укрексімбанку	
Управлінська модель	Впровадження корпоративного управління з функціонуючими незалежними наглядовими радами та комітетами в Ощадбанку та Укрексімбанку	В процесі реалізації (див.слайд 3)
	Підписання договорів з чітко встановленими КПЕ з наглядовими радами банків державного сектору	В процесі розробки та погодження
	Підписання Меморандумів про взаєморозуміння між профільним підрозділом Міністерства фінансів і кожним з банків державного сектору	В процесі затвердження
	Розробка нової структури та посилення профільного підрозділу Міністерства фінансів	В процесі реалізації
	Консолідація функції управління частками держави і контролю банків державного сектору в Міністерства фінансів	

* Визначені інтегрованою дорожньою картою.

МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ