

**ДЕРЖАВНІ БАНКИ В УКРАЇНІ: СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ**

**ГОСУДАРСТВЕННЫЕ БАНКИ В УКРАИНЕ: СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ**

**STATE BANKS IN UKRAINE: DEVELOPMENT STRATEGY**

**15 жовтня 2015 р. у Києві Академією фінансового управління за сприяння Міністерства фінансів України була проведена Міжнародна науково-практична конференція “Стратегія розвитку державних банків в Україні”**

Державні банки становлять значну частку в національній банківській системі, виконують важливу стабілізаційну роль, особливо під час криз. Для розв’язання питань стратегічного розвитку таких банків у травні 2015 р. створена спеціальна робоча група, до складу якої увійшли представники держбанків, Міністерства фінансів України, Національного банку України та міжнародних організацій. Нова стратегія розвитку держбанків визначить, який вплив на економіку вони повинні здійснювати, яку частку ринку займати та що треба змінити в корпоративному управлінні для підвищення їх ефективності. Також будуть окреслені основні напрями їхньої діяльності, що виключатимуть взаємну конкуренцію, а в деяких сферах — і конкуренцію з приватними установами. Крім того, має бути запропонований напрям роботи з негативно класифікованими активами, котрі перебувають на балансі таких банків. Перелік державних банків включає унітарні банки — АТ “Укрексімбанк”, АТ “Ощадбанк”; банки з часткою держави понад 95 % — АБ “Укргазбанк”, ПАТ “Родовід банк” і АТ “Розрахунковий центр” (цей банк належить держбанкам та НБУ), а також банки, що перебувають у стадії ліквідації, — ПАТ “КБ “Київ”, ПАТ “Український банк реконструкції та розвитку” й АТ “Держзембанк”. Відсутність сформульованої та оприлюдненої стратегії розвитку держбанків ускладнює їх капіталізацію, може призводити до нераціонального використання бюджетних ресурсів. В Україні відсутні спеціалізовані банки розвитку та національне агентство з експортних гарантій. Слід визнати, що капіталізація державних банків є явно недостатньою, враховуючи їхні вкладення в ОВДП і кредитування державних корпорацій. Спостерігаються такі негативні тенденції, як погіршення якості активів і зниження дохідності.

З вітальним словом на відкритті конференції виступили президент ДННУ “Академія фінансового управління” Тетяна Єфименко, заступник директора Департаменту фінансової політики Міністерства фінансів України Андрій Страшний, глава корпоративного інвестиційного бізнесу BNP Paribas в Україні та Казахстані Домінік Меню.

До обговорення ключових питань були залучені представники BNP Paribas, ПАТ “УкрСиббанк”, ГО “Українське товариство фінансових аналітиків”,



У залі засідання

Української міжбанківської валютної біржі, Державної служби фінансового моніторингу, Національного банку України, ПАТ “Український банк реконструкції та розвитку”, ПАТ “Родовід банк”, Верховної Ради України, журналу “Форбс”, Київського банківського союзу, Українського кредитно-банківського союзу, Міністерства фінансів України, ПАТ “Укрексімбанк”, ПАТ “Ощадбанк”, аспіранти й науковці ДННУ “Академія фінансового управління” — загалом понад 50 делегатів. Програма включала проведення двох сесій: “Роль державних банків у стимулюванні відновлення економічного зростання” та “Стратегія розвитку державних банків в Україні”.



**Тетяна Єфименко**, член-кореспондент НАН України, доктор економічних наук, професор, заслужений економіст України, президент ДННУ “Академія фінансового управління”, відкриваючи захід, підкреслила важливість обміну думками практиків і вчених щодо подолання кризових явищ у фінансовому й реальному секторах економіки, ролі державних банків у відновленні фінансової стабільності. Вона наголосила: “Державні банки відіграють ключову роль у банківському секторі України. Від їх стану залежить фінансова стабільність у країні та національна фінансова безпека. Стратегія розвитку державних банків потребує перегляду з урахуванням прискорення виходу з фінансово-економічної кризи”.

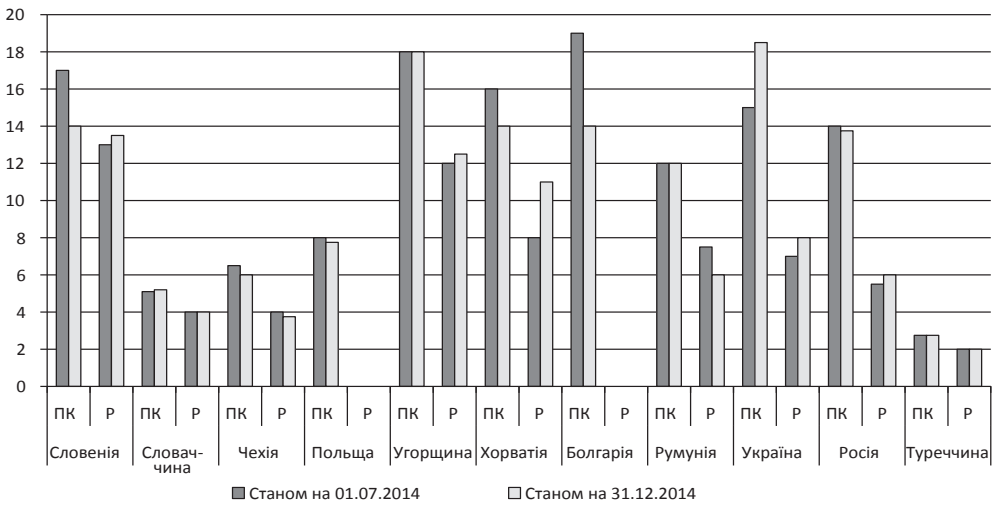


**Домінік Меню**, глава корпоративного інвестиційного бізнесу BNP Paribas в Україні та Казахстані, виступив із доповіддю на тему: “Світова макроекономіка: які уроки для України? Інвестиції в інфраструктуру”, в котрій висвітлив тенденції у світових цінах на енергоносії, метали й продовольство. Так, у 2009—2011 рр. кон’юнктура для виробників металу була дуже сприятливою, але протягом останніх трьох років спостерігається стійке зниження цін на метали на тлі зростання цін на продовольство. Ключовим фактором попиту й

пропозиції на метали, енергоносії та продовольство виступає економіка Китаю, яка наразі не на висоті. Частка України у світовому виробництві сталі становить 2 %, утім, майже 80 % металу вона експортує, тобто не споживає, що свідчить про втрачання можливостей виробництва доданої вартості. Світові ціни на нафту знизилися до рівня 10-річної давності, проте відсутні достовірні прогнози їх поведінки впродовж наступних п’яти років (оцінки коливаються в діапазоні 100—200 дол. США за барель), що породжує невизначеність у валютних надходженнях країн-експортерів. Багато країн, у т. ч. Росія, Казахстан і Азербайджан, котрі є експортерами невідновлювальних ресурсів, створили національні фонди добробуту, найбільшими з яких є фонди ОАЕ та Норвегії — понад 1 трлн дол. США. Банківський сектор України характеризується рекордним рівнем проблемних кредитів і витрат на формування резервів серед держав Центральної та Східної Європи (рис. 1). Саме проблемні кредити призвели до найнижчого падіння прибутковості вітчизняних банків у вибірці країн (рис. 2).

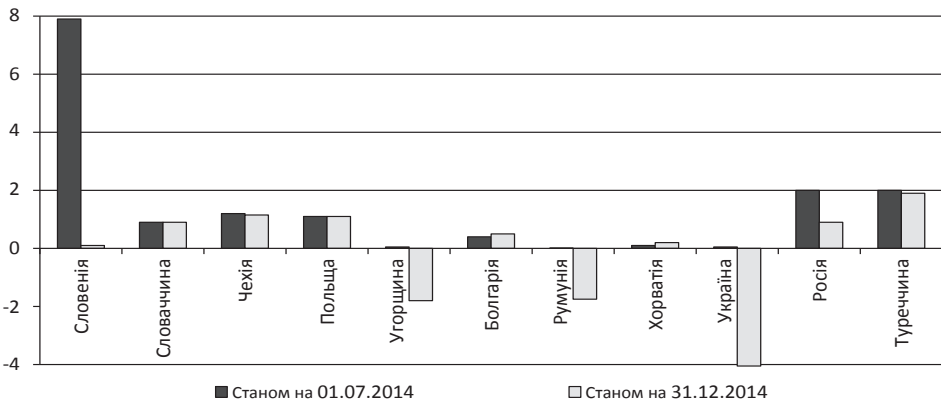
Стан банків в Україні погіршився з кількох причин. Передусім вони не встигли відновитися після кризи 2008—2009 рр., як розпочалася нова криза у 2014 р. Тому глибокий спад і девальвація гривні разом із геополітичними змінами знову погіршили середовище для банківського сектору. Унаслідок тривалої невизначеності ринок залишили деякі іноземні банки. Країна постає перед проблемою кредитного ступору та вилучення коштів клієнтів. Зростає кількість неплатоспроможних банків. За таких умов ключовим фактором абсорбції шоку є фінансова допомога Україні з боку МВФ і міжнародної спільноти. За прогнозами МВФ рівень зовнішнього боргу на кінець 2015 р. перевищить 150 % ВВП.

На думку Д. Меню, вихід — у правильному розумінні ситуації та розвитку партнерства держави й бізнесу. Слід оцінювати вплив довгострокового економічного циклу та динаміки світових цін на обсяг інфраструктурних проектів. Складні схеми фінансування можна структурувати в разі створення стабільного правового середовища, котре захищатиме права кредиторів. Оскільки банки повинні збалансувати свої активи й ресурси, для комерційних банків вартість довгострокового фінансування зростатиме, тому проектне фінансування стає



*Примітка.* ПК — частка проблемних кредитів у кредитному портфелі; Р — частка резервів за кредитами у кредитному портфелі.  
*Джерело:* OeNB — Financial Stability Report. — June, 2015.

**Рис. 1. Проблемні активи банків країн Центральної та Східної Європи, %**



*Джерело:* OeNB — Financial Stability Report. — June, 2015

**Рис. 2. Прибутковість активів банківського сектору країн Центральної та Східної Європи, %**

обмеженим. Можна розвивати ринок інфраструктурних облігацій, що будуть придбані інвесторами, такими як компанії зі страхування життя. Д. Меню звернув увагу учасників на велике значення фінансування інфраструктурних проєктів, зокрема логістичних комплексів у морських портах на Півдні України, та зазначив, що з метою зниження валютного ризику доцільно розширювати кредитування проєктів, котрі генерують стабільні валютні надходження.



**Анатолій Дробязко**, кандидат економічних наук, ДННУ “Академія фінансового управління”, провів аналіз діяльності державних банків України. Він обмалював картину розподілу українських банків на основні кластери: банки державної власності, великі банки з місцевим капіталом, іноземні західні й російські банки, дрібні банки. Аналіз динаміки активів, коштів клієнтів і фінансового результату показав посилення впливу державного сектору, що є вкрай важливим в умовах економічної кризи та виходу з неї. Упродовж

2015 р. частка державних банків у активах системи збільшилася з 22 до 26 %, а в коштах клієнтів — з 21 до 25 %. Державні банки дотримуються схожої процентної політики в залученні коштів фізичних осіб (рис. 3).

А. Дробязко зазначив, що держбанки прийняли на себе основний удар дестабілізації внаслідок несприятливої політичної й економічної ситуації. Якість їхніх кредитів є низькою — вони формують близько 30 % проблемних активів банківської системи. Збитки за кредитами призвели до виснажування капіталу останньої, спостерігається істотне зростання кількості банків, визнаних неплатоспроможними, більша частина яких ліквідується. Науковець порушив питання про доречність розвитку конкуренції між державними банками у вузьких сегментах клієнтури та продуктах і програмах кредитування, звернув увагу на подібність моделей бізнесу трьох провідних державних банків — Укресімбанку, Ощадбанку та Укргазбанку за структурою активів, пасивів

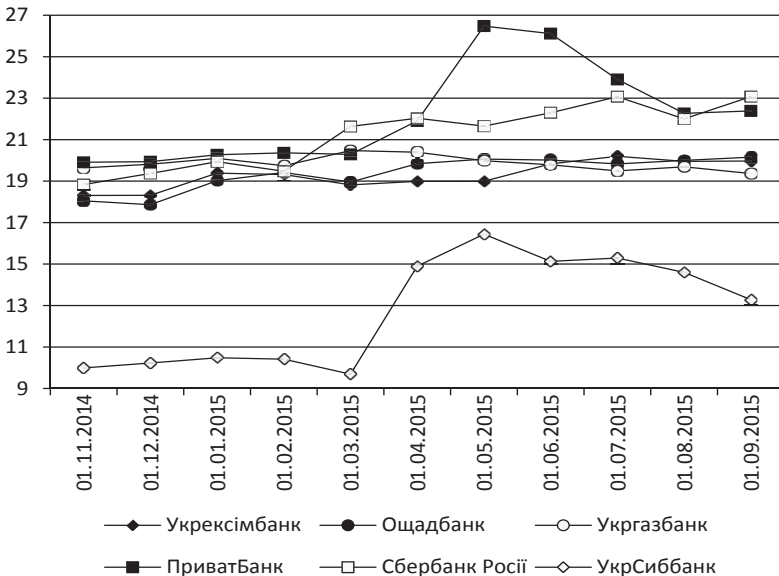


Рис. 3. Динаміка процентних ставок коротких депозитів у гривні, %

і джерелами капіталізації. У провідних держбанках працює п'ята частина всього персоналу банківської системи, рівень продуктивності праці за показником активів на одного працівника помітно коливається, а дохід на одну особу становить від 3 млн грн у Укрексімбанку до 0,5 млн грн у Ощадбанку, тоді як у середньому по системі — 0,8 млн грн (таблиця).

Таблиця. Продуктивність праці в провідних державних банках України

Банк	Чисельність персоналу, осіб	Кількість відділень, од.	Сума чистих активів на одного працівника, млн грн
Укрексімбанк	4 434	106	32,60
Укргазбанк	3 009	246	8,58
Ощадбанк	28 764	4 772	5,15
<b>Разом</b>	<b>150 569</b>		<b>8,65</b>

Під час обговорення доповіді А. Дробязка кандидат економічних наук Г. Бортніков (ДННУ “Академія фінансового управління”) нагадав, що крім провідних державних банків і далі функціонують Родовід банк, переданий у Фонд державного майна, та квазідержавний “Розрахунковий центр”, який обслуговує розрахунки з державними цінними паперами. Він звернув увагу присутніх на підвищений ризик концентрації кредитних вкладень державних банків у спільне коло державних корпорацій, окремі з котрих допустили технічний дефолт, а також на те, що іноземні банки зосередили в себе найпривабливіших клієнтів. Науковець додав, що державні банки здійснюють оптимізацію філіальних мереж (рис. 4). Особливо істотно скоротили кількість відділень Ощадбанк, а мережа відділень Укрексімбанку більш характерна не для експортно-імпортного, а для універсального банку, що зумовлено залученням заощаджень фізичних осіб.

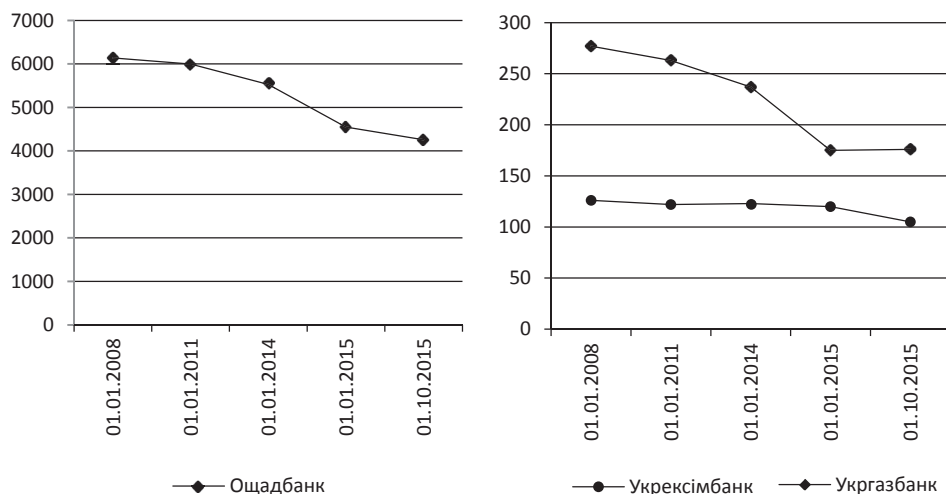


Рис. 4. Динаміка мережі найбільших державних банків України



**Олександр Любіч**, доктор економічних наук, професор, ДННУ “Академія фінансового управління”, охарактеризував роль державних банків у відновленні кредитування реального сектору економіки. Він відзначив стагнацію кредитування банками клієнтів в умовах кризи та домінування в галузевій структурі кредитів секторів, що перебувають у кризовому стані або не формують ядро української економіки (рис. 5, 6). Звужується коло позичальників, а кредити за процентними ставками й вимогами до забезпечення залишаються важкодоступними.

Відновлення кредитування в усьому світі розглядається як фактор поживлення економічного зростання.

О. Любіч звернув увагу на уповільнення зростання кредитування реального сектору економіки, недостатнє кредитування товаровиробників, високу ціну кредитних ресурсів і доцільність реалізації в Україні національної програми відновлення кредитування товаровиробників за рахунок довгострокового (принаймні на три роки) рефінансування НБУ. Він запропонував звернути увагу на успішний досвід таких програм в Угорщині, Данії, Великобританії та Європейському Союзі. Операції трирічного довгострокового рефінансування банків ЄЦБ включають: 1) кредит 489 млрд євро, 523 банки, чиста ін'єкція ліквідності 210 млрд євро; 2) кредит 530 млрд євро, 800 банків, чиста ін'єкція 314 млрд євро. Станом на 30 квітня 2014 р. погашення кредитів становило 535 млрд євро, або 54 % загального запозичення. Так, Національним банком Данії були відкриті дві кредитні трирічні лінії для банків по 37 млрд крон кожна

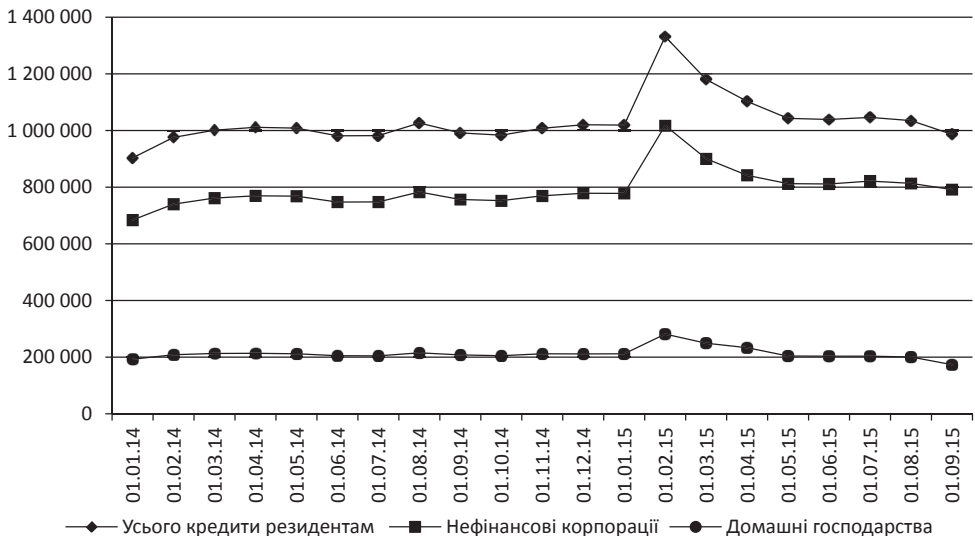


Рис. 5. Обсяги кредитування реального сектору економіки України у 2014–2015 рр., млн грн

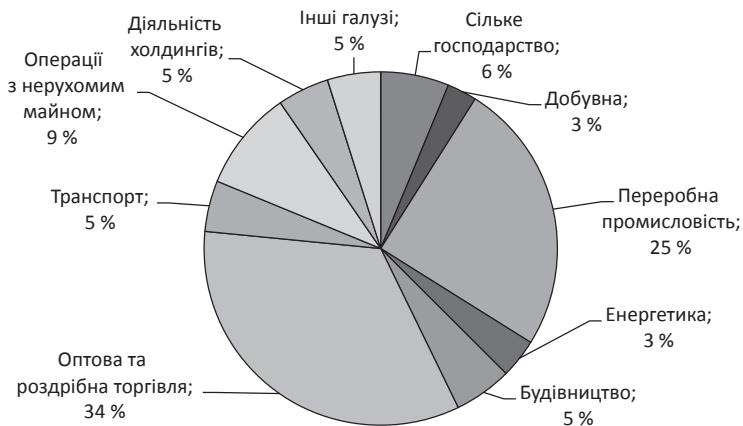


Рис. 6. Галузева структура кредитного портфеля українських банків

(загальна сума боргу становила 35 % ВВП країни), на початку 2014 р. непогашена сума боргу дорівнювала 9,6 млрд крон. В Угорщині програма передбачає дворічні кредити під забезпечення. Її центральний банк провів 13 тендерів, розмістив 428 млн євро у форинтах: 109 млрд фор. із погашенням у II кв. та решту 3 млрд фор. — у III кв. 2014 р. Британська схема фінансування для кредитування банками реального сектору економіки була реалізована кількома траншами на загальну суму 43,6 млрд ф. ст., непогашена сума на початку 2014 р. становила 41,9 млрд ф. ст.

Ретельний відбір прийнятних банків і стимулювання спрямування залучених коштів на збільшення кредитування сприятимуть прискоренню виходу з кризи. Таке рефінансування має надаватися за зниженими ставками, щоб залишати банкам достатню маржу для покриття операційних витрат і потенційних збитків. Необхідно закріпити чіткі умови до банків та критерії збільшення кредитного портфеля, запобігти кредитуванню пов'язаних із власниками банків нежиттєздатних підприємств та запровадити контроль використання коштів рефінансування. Також доречно прискорити створення в Україні державних схем гарантій за кредитами суб'єктам підприємництва.



**Юрій Прозоров**, ДУ “Інститут економіки та прогнозування Національної академії наук України”, президент Українського товариства фінансових аналітиків, у своїй презентації “Державні банки як ключова ланка подолання “дедоверізації” в банківській системі України” розкрив причини втрати довіри населення, приватних інвесторів до банків. Він зазначив, що особливість нинішньої кризи полягає в поєднанні девальвації, дедоверізації та десоверенізації. Рівень довіри до національної валюти, а отже, й до банківської системи низький як



ніколи. Істотно вплинути на платоспроможність клієнтів банки не можуть. Криза поступово паралізує не тільки кредитну й депозитну, а й розрахункову та платіжну функції банків, призводячи до деструктивної дедоверізації — стану, за якого населення під жодним приводом, у жодній валюті та в жодному банку не робить депозитних вкладів, побоюючись неможливості зняття своїх заощаджень. Подальше поліпшення ситуації залежить уже від зовнішніх факторів, а саме допомоги Україні з боку міжнародних фінансових організацій. Десуверенізація — втрата державою формального суверенітету й певних можливостей. Зазначене спричинило певну трансформацію та дало поштовх таким процесам, як концентрація банківського капіталу, переділ ринку й розшарування вітчизняної банківської системи на п'ять великих груп: 1) явний лідер — ПриватБанк і приватні банки з українським капіталом, котрі вже не можуть скласти йому реальну конкуренцію; 2) зарубіжні євробанки; 3) держбанки (в т. ч. Ощадбанк, що заявив про плани стати банком № 1 в Україні); 4) російські держбанки (попри істотний вплив грошових коштів не планують залишати ринок України); 5) нішеві, кептивні й розрахункові банки, котрі залишаться після розпаду більшої частини колишніх середніх фінансово-промислових груп. Кількість банків скоротиться, можливо навіть до 50, якщо не менше, а лідери займуть більшу частку ринку, та чи стануть вони при цьому міцнішими? Важливу роль відіграють Національний банк України, як пруденційний банківський регулятор, та Фонд гарантування вкладів, як канал забезпечення переливу грошових коштів у реальну економіку з банківської системи через громадян, що отримали такі компенсації. Тому потрібно забезпечити приплив коштів спочатку в держбанки, а потім і в решту — в міру відновлення довіри. Банкам варто вже зараз активно підлаштовуватися під вимоги високо-технологічного майбутнього та пропонувати клієнтам якісні банківські послуги, але в новій, “цифровій”, обгортці. На думку Ю. Прозорова, саме потужні, технологічно просунуті гравці, котрі належать до “матриці” нової фінансової реальності, що неминуче насувається, складуть ядро українського банківського сектору.



**Віталій Шапран**, кандидат економічних наук, головний фінансовий аналітик рейтингового агентства “Експерт-Рейтинг”, звернув увагу на ризики державних банків. Він виокремив основні ризики: валютний ризик — погіршення валютної позиції, зниження нормативів капіталу, нерайдувні перспективи трансформації валютного ризику в кредитний; кредитний ризик — збільшення частки проблемних кредитів у портфелі під впливом падіння курсу національної валюти, зниження ділової активності та видачі “свідомо неповоротних” кредитів; специфічний кредитний ризик, який з’являється в держбанків після

видачі кредитів державним компаніям зі слабкою кредитоспроможністю “на прохання уряду”; ризики, пов’язані зі зміною топ-менеджменту після ротації політичного керівництва країни. В. Шапран визначив специфічну роль державних банків у економіці: роль вітчизняної “тихої гавані” в періоди банківських криз; моментальне фондування держсектору за рахунок залучених коштів, рефінансування та вливань уряду; виконання специфічних функцій (банк розвитку, Ексімбанк, участь у соціальних програмах), підтримання рівня диверсифікації банківського капіталу (на противагу російським держбанкам); фінансування й обслуговування програм, пов’язаних із національною безпекою; допомога державі при операціях на відкритому ринку облігацій, валюти тощо. Він запропонував розглядати різні опції розвитку державних банків: 1) приватизація або ліквідація (перекладання функцій держбанків на приватні структури); 2) консервація участі держави в капіталі банків із подальшим зменшенням масштабу роботи та впливу держбанків на банківський сектор; 3) нав’язування держбанкам ринкової моделі управління та продаж 10—40 % акцій на відкритому ринку через національні біржі, ринок депозитарних розписок, безпосередньо фондам прямих інвестицій (модель China Construction Bank, VTB та ін.). На думку В. Шапрана, прийняття державними банками ринкової моделі має низку переваг. Так, частина контролю над держбанками переходить на користь міноритарного акціонера; держбанк дістає можливість збільшувати капітал не лише за рахунок держави, отже, його кредитний ризик може бути нижчим за суверенний (тобто частина вартості компенсаторів ризику лягає на ринок); держава стає власником пакета акцій банку, вартість якого визначається ринком щодня; зростає ліквідність держпакета акцій банку, держава має вибір: продати весь пакет одразу чи поступово, не втрачаючи контролю над банком. Зазначене є прикладом для приватних банків із українським капіталом.



**Тетяна Сисоева**, кандидат економічних наук, радник голови правління ПАТ “Родовід банк”, у своєму виступі розглянула ефективність управління проблемними активами в умовах фінансової кризи. Вона звернула увагу присутніх на наявні в розпорядженні фахівців банку методики й процедури для виконання функцій щодо проблемних активів. Ці процедури (15 внутрішніх нормативних документів) були розроблені за участі міжнародних експертів, враховують

успішний досвід шведських санаційних банків. Відповідні проекти законодавчих актів, які стосуються діяльності санаційного банку, давно готові, на рівні регулятора прийняті спеціальні постанови. Т. Сисоева підкреслила, що в Україні бракує не нормативно-правових актів, а їх упровадження. За роки свого існування Родовід банк отримав погашення за значною частиною

кредитного портфеля, котрий вважався безнадійним. На жаль, із різних причин, у т. ч. політичних, концепція санаційного банку в нашій країні так і не була реалізована та залишається вкрай актуальною. Утім, держава аж ніяк не зацікавлена в тому, щоб втратити ці здобутки та ліквідувати банк, а потім заново будувати компанію з управління проблемними активами або санаційний банк. Т. Сисоева запропонувала використати в Україні узагальнений фахівцями Академії фінансового управління міжнародний досвід роботи компаній з управління активами та санаційних банків на базі існуючого санаційного банку. Вона наголосила на необхідності ефективної реалізації державою функції власника в розпорядженні ресурсами.



**Геннадій Бортников**, кандидат економічних наук, ДННУ “Академія фінансового управління”, провів порівняльний аналіз стратегій експортно-імпорتنних банків. Модель експортно-імпортного банку у світі має такі типові риси: 100-відсоткова державна власність, фінансування експорту корпорацій, малих і середніх підприємств, відсутність роздрібного бізнесу, мережа філіалів відсутня або обмежена присутністю у 2—5 ключових індустріальних регіонах

країни. Крім того, банк, як правило, поєднує функції експортно-кредитного агентства (ЕКА) й банку для розвитку зовнішньої торгівлі, дотримується сучасних стандартів корпоративного устрою та має особливий режим регулювання.

Укрексімбанк протягом останніх 10 років розвивається як універсальний банк. Аналогом такої моделі можна вважати китайські державні та в’єтнамський Експортно-імпортний банк. У пропозиції кредитних продуктів Укрексімбанк має продуктивний ряд, подібний до Ощадбанку й Укргазбанку, по суті, конкурує з ними за ресурси клієнтів та паралельно з ними вкладає значні кошти в державні корпорації й цінні папери державного боргу. Поряд із цим конкуренція між держбанками надає цінові та нецінові переваги клієнтам. Зростання проблемних активів банку пов’язане переважно з політичним фактором. Г. Бортников запропонував присутнім обговорити можливі шляхи змін у стратегії Укрексімбанку з метою фокусування його уваги на головній ролі в розвитку експортного потенціалу країни, що передбачає: 1) зосередження на фінансуванні експорту корпорацій і МСП та імпорту для виробництва орієнтованих на експорт товарів; 2) згортання роздрібного бізнесу як непрофільного; 3) скорочення мережі філіалів до регіонів із найбільшим експортним потенціалом; 4) розвиток функції ЕКА (опція); 5) виведення проблемних кредитів з балансу банку на спеціальну компанію або списання; 6) створення повноцінних комітетів при наглядовій раді та активізацію функціональності ради директорів (рис. 7).



Рис. 7. Комітети при спостережній раді державного банку

В обговоренні доповідей активну участь узяли представники банків, науковці, представники громадських організацій.



**Борис Соколов**, радник голови правління Укресімбанку, зазначив, що банк зберігає лідерство у фінансуванні зовнішньої торгівлі, та підкреслив необхідність урахування ролі філіальної мережі в залученні коштів від населення як ресурсу для кредитування. При цьому А. Дробязко зауважив: динаміка кредитного портфеля Укресімбанку свідчить про згортання його активності та посилення присутності на ринку російських і західних іноземних банків, що створює загрозу національній безпеці. У свою чергу, Ю. Прозоров,

посилаючись на стан економіки та нормативно-правової бази України, висловив думку про недоцільність поєднання функцій ЕКА та ексімбанку в одній установі.



**Андрій Страшний**, заступник директора Департаменту фінансової політики Міністерства фінансів України, підбиваючи підсумки, наголосив, що публічні обговорення актуальних питань стратегії державних банків дуже корисні для розроблення ефективних рішень на рівні державної політики та забезпечення фінансової стабільності, отже, потребують регулярного проведення. Подібний діалог між практиками, регуляторами й ученими дає змогу встановити причини проблем та запобігти їх появі.

За результатами дискусії щодо стратегії державних банків в Україні в рамках конференції представники банківської спільноти й науковці погодили рекомендації для Міністерства фінансів України та Національного банку України стосовно стратегії розвитку банків з участю держави в умовах сучасної банківської кризи. Учасники дискусії дійшли висновку про необхідність вжиття радикальних антикризових заходів щодо банків з участю держави (далі — БУД) із метою підвищення фінансової стабільності та зміцнення довіри до банківського сектору та запропонували таке:

*У частині корпоративного управління:*

— сформулювати стратегічні пріоритети для БУД, до яких належать: реалізація конкурентних переваг таких банків на ринку; виконання ними ролі компенсатора ризиків в умовах системної кризи; диференціація пріоритетів для періоду подолання кризи та посткризового розвитку; отримання прямого й непрямого ефектів від участі держави в капіталі банків; створення державного банку розвитку за аналогією до найкращих апробованих у світі моделей бізнесу; фокусування Укрексімбанку на фінансуванні експорту й імпорту; продовження оптимізації мережі відділень Укрексімбанку під завдання розвитку експортоорієнтованих регіонів; створення державного агентства страхування для зовнішньоекономічних операцій банків; пом'якшення продуктової й цінової конкуренції між БУД шляхом їх поділу за пріоритетними сегментами (галузями, національними програмами); нівелювання негативних наслідків випереджального розвитку БУД для конкуренції у вітчизняному банківському секторі; встановлення цільових значень визначальних показників діяльності банків (розмір активів і дохідних вкладень, капіталізація, прибуток на активи та на капітал, відношення операційних витрат до операційного доходу тощо);

— рекомендувати застосувати інші підходи до формування складу рад директорів (спостережних рад) БУД та внести відповідні зміни в нормативно-правову базу, а саме: скасувати квоти на призначення членів спостережних рад від уряду й Президента та запровадити конкурсний відбір кандидатів; мінімізувати політичні кадрові призначення до складу вищих керівних органів; розв'язати проблему надмірної плінності кадрів у цих органах як тривожного сигналу для ринку; розширити членство в спостережних радах за рахунок незалежних (не виконавчих) директорів із представників експертів у сфері аудиту, контролю ризиків, банківського менеджменту та стратегії з доведенням їх складу до мінімум 10 членів ради, включаючи принаймні 5 незалежних директорів; забезпечити прозорість прийняття рішень про формування складу вищих керівних органів БУД; створити в кожному БУД функціонально повноцінні комітети при спостережній раді у складі щонайменше трьох осіб на чолі з кваліфікованими фахівцями: комітет з аудиту, комітет з ризиків, комітет з призначень, комітет з винагороди, комітет із стратегії;

— поліпшити публічне розкриття інформації про банк, а саме: ключових аспектів середньострокової й довгострокової стратегії бізнесу БУД; якості активів за показниками частки прострочених кредитів та концентрації кредитного ризику (частка 20 найбільших груп позичальників, а також реструктурованих кредитів у кредитному портфелі); результатів щорічного стрес-тестування за аналогом звітів для системно важливих банків у ЄС із визначенням потреби в додатковому капіталі; порядку матеріального стимулювання в БУД, включаючи характеристику системи преміювання для вищого керівництва за досягнення результатів; ступеня відповідності системи управління



Вручення пам'ятної медалі

ризиками в БУД міжнародним стандартам, включаючи норми й рекомендації Базельського комітету з банківського нагляду та Європейської адміністрації банківського нагляду ЕВА; звіту незалежного аудитора про підтвердження проміжної фінансової звітності за I півріччя кожного року; відомостей про проведення засідань спостережних рад; рейтингових звітів;

— розробити ефективні механізми протидії політичному втручанню в прийняття бізнес-рішень БУД, лобюванню в кадрових призначеннях, конфліктам інтересів, моральній безвідповідальності (*moral hazard*) банкірів системно важливих банків.

*У частині якості активів:* обмежити концентрацію кредитного ризику БУД за великими позичальниками, в т. ч. спільних експозицій БУД до державних корпорацій; розробити механізм діяльності державних компаній з управління проблемними активами та процедури передачі портфелів активів із БУД і банків, визнаних системно важливими; реалізувати на базі Родовід банку концепцію повноцінного банку поганих активів (*bad bank*), використовуючи передовий світовий досвід створення таких установ та розроблені стандарти і процедури; ініціювати внесення змін у нормативно-правову базу щодо оподаткування списання й передачі активів із метою стимулювання БУД, діяльності компаній з управління проблемними активами та моделі банку проблемних активів; реалізувати програму довгострокового (від трьох років) рефінансування БУД та інших прийнятних банків для розвитку кредитування реального сектору економіки за аналогією до програм ЄЦБ та інших центральних банків Західної Європи.

*У частині капіталізації:* створити нормативно-правову базу для випуску БУД конвертованих облігацій (типу *SOCOs*) для трансформації в капітал першого рівня в разі критичного зниження адекватності капіталу; розробити й реалізувати інструменти залучення приватного капіталу в БУД шляхом емісії депозитарних розписок, субординованих зобов'язань, гібридних інструментів капіталу та розміщення міноритарних пакетів акцій на фондовому ринку, використовуючи зарубіжний досвід реприватизації націоналізованих і державних банків Великобританії, Нідерландів та КНР.

У рамках конференції за ініціативою Т. Єфіменко відбулася окрема зустріч науковців Академії фінансового управління у складі С. Гасанова, директора



Учасники окремої зустрічі (зліва направо):  
О. Любіч, С. Гасанов, Т. Єфименко, Д. Меню, О. Білорус

НДФІ, кандидата економічних наук, О. Білоруса, академіка НАН України, доктора економічних наук, О. Любіча з Д. Меню, на якій Т. Єфименко урочисто вручила шановному гостю пам'ятну медаль Академії.

Учасники заходу висловили готовність продовжити професійний діалог, який відбувся в Академії фінансового управління, щодо таких питань:

- удосконалення діяльності банків з участю держави, зокрема генезис і перспективи, взаємодія в рамках нових стратегій;
- механізм взаємодії Укрексімбанку з іншими учасниками стосовно державного сприяння експорту товарів із високою часткою доданої вартості й послуг;
- використання ефекту синергії спеціалізованих БУД, розвиток корпоративного фінансування, реалізація потенціалу таких банків для посилення арсеналу державної антициклічної політики;
- корпоративне управління в БУД за сучасними стандартами;
- розроблення необхідних змін у нормативно-правовій базі для створення цивілізованого ринку проблемних активів.