

Знайоме обличчя/

Про сучасний стан банківської системи та перспективи її оздоровлення і модернізації в ексклюзивному інтерв'ю "Віснику Національного банку України" розмірковує Роман ШПЕК – старший радник президента Альфа-банку (Україна), Голова ради Незалежної асоціації банків України.

Roman Shpek, the Chief Advisor of the President of Alfa-Bank Ukraine, Chairman of the Council of the Independent Association of the Banks of Ukraine considers the current situation in the banking system and prospects for its future recovery and modernization in the exclusive interview with the "Herald of the National Bank of Ukraine".



Для України реформи – це питання не вибору, а необхідності
 Reforms for Ukraine are the issue not of a choice but of necessity

Банківська система – важлива складова частина функціонування загальноекономічного механізму держави. Глибинні соціально-економічні перетворення, які відбуваються в країні, безпосередньо впливають на функціональний стан фінансового ринку, зокрема банків. Для того, щоб окреслити проблеми банківського сектору та знайти шляхи їх вирішення, варто використати знання і досвід експертів, які зробили чимало для його становлення і розвитку. "Вісник Національного банку України" продовжує публікувати інтерв'ю з фахівцями, які можуть запропонувати нестандартні підходи до вирішення проблем.

A banking system is an important component of the operation of country's general economic mechanism. Deep social and economic transformations in

the country have a direct impact on the functional state of all the financial market components, in particular, of banks. To identify banking sector problems and to find the way of their solving it is worth using knowledge and experience of experts that have contributed much to the sector's formation and development. The "Herald of the National Bank of Ukraine" continues to publish interviews with specialists that can suggest unconventional approaches to problems solving.

— *Романе Васильовичу, в банківській системі за кілька останніх років накопичено чимало структурних диспропорцій, водночас є й значний потенціал для розвитку навіть за таких складних умов. Які основні проблеми, на Вашу думку, потребують нагально-го вирішення, який інструментарій буде найефективнішим для оздоровлення системи?*

— Банківська система безпосередньо пов'язана зі станом економіки. Основні проблеми — зatoryжний спад, тривалий хронічний дефіцит державного бюджету, якому притаманний прихований, значно більший від запланованого, розрив між надходженнями та видатками. Рік у рік необхідні кошти на покриття дефіциту НАК "Нафтогаз України" та Пенсійного фонду. Все це фактично лягає на плечі платників податків.

Традиційно зберігається залежність від зовнішніх експортних ринків, превалювання обсягів імпорту над експортом, унаслідок цього перманентно виникає від'ємне сальдо поточного рахунку платіжного балансу та потреба в його фінансуванні. Рівень інфляції зазвичай більший від прогнозованого в програмі діяльності уряду та Основних засадах грошово-кредитної політики. Якщо ж урахувати прояви корупції, непослідовність економічної політики, нерівні умови конкуренції, пільги і преференції для деяких підприємств та організацій, значну частку тіньової економіки, недостатній приплив іноземних інвестицій, то стає очевидним, що поєднання цих факторів призводить до погіршення ділового і підприємницького клімату. Недостатній рівень розвитку фондового ринку не дає змоги банкам залучати кошти інвесторів за допомогою інструментів фінансового ринку. При цьому з березня 2014 року економіка країни функціонує в умовах війни та окупації частини території. Ці чинники справляють додатковий емоційний, психологічний і навіть панічний тиск на учасників ринку. В результаті в банківській системі відбувається вплив депозитних вкладів фізичних та юридичних осіб.

У зв'язку з несприятливими факторами в економіці та недостатнім рівнем фаховості ризик-менеджменту в

деяких комерційних банках зросли обсяги проблемних кредитів. Це призводить до необхідності збільшення обсягу капіталу, обов'язкових резервів для покриття ризиків. У багатьох банків виникають проблеми з платоспроможністю, ліквідністю.

Важливе питання сьогодення полягає не в тому, йти чи не йти до глобального фінансового ринку, а в тому, як вирішувати завдання, що виникатимуть у процесі інтеграції

Необхідно розуміти, що нині основне завдання для банківської системи — вистояти в таких умовах із мінімальними втратами як для вкладників, так і для акціонерів. При цьому криза загострює всі проблеми, які за інших умов були б не такими складними.

Одним із дієвих засобів стабілізації банківської системи та отримання нею додаткових ресурсів має бути зростання ролі безготівкових розрахунків. На моє переконання, держава повинна сприяти впровадженню сучасної платіжної інфраструктури для зменшення обігу готівки, не обмежуючи при цьому права вкладників розпоряджатися своїми коштами в банку. Необхідно взяти за основу базовий рівень середньої заробітної плати, збільшити його в три—чотири рази і на такому рівні встановити ліміт, але готівкові розрахунки до 150 тисяч гривень — це не виправдане джерело для стимулювання тіньового обігу, зокрема й валюти, це джерело фінансування тіньового сектору економіки.

Представники банків уже давно порушують питання про необхідність законодавчого забезпечення захисту прав кредиторів, поліпшення судової практики та полегшення доступу кредиторів до чесного правосуддя, мінімізації можливостей для шахрайства шляхом прийняття неправосудних рішень. Також необхідно сприяти вирішенню проблем шляхом нормативного регулювання мінімізації втрат банків унаслідок непорядної поведінки інших учасників ринку. Нагальною була і залишається проблема детінізації економіки, адже якщо половина її перебуває

в тіні, то певні структури зацікавлені надавати цьому сегменту фінансові послуги та забезпечувати обіг коштів. Гостро стоїть проблема дедоларизації економіки, в державі також є певні ознаки кризи механізмів управління економікою. За таких

складних умов банкіри хочуть прозорих правил для всіх учасників ринку та розуміння того, що саме влада як регулятор і державний інвестор вважає драйвером розвитку економіки. Адже деякі поспішні непродумані дії в умовах кризи призводять до падіння довіри громадян та загострення панічних настроїв. Якщо ситуація потребує негайних, невідкладних дій, необхідно поспішати, але так, як це робить лікар — з головною умовою "не нашкодити".

Окремо хочу зазначити, що той діалог між регулятором та банками, який ініціювала і впроваджує Голова Національного банку України Валерія Гонтарева, є корисною формою взаємодії. Він спрацює за умови налагодження якісного моніторингу та контролю за виконанням доручень.

— *Банкіри, фінансисти й експерти визнають необхідність реформування банківської системи, приведення її у відповідність до вимог часу та потреб української економіки. Очевидно, що банки мають стати прозорими інституціями, котрі працюватимуть із мінімальними ризиками. Чи готові учасники ринку до зміни поглядів та підходів у роботі порівняно зі "старим безтурботним" періодом отримання максимальних прибутків за мінімальних зусиль і високих ризиків?*

— Реформування банківської системи вже відбувається, на жаль, без чітко визначеної стратегії. Значною мірою це некерований процес, який розпочався під впливом об'єктивних обставин. Упродовж короткого періоду часу неплатоспроможними стали понад 20 банків, але жоден із них не

був виразним зразком сучасної ефективної бізнес-моделі, корисної для системи та суспільства. Хочу зазначити, що керівництво Національного банку, визначивши капіталізацію, консолідацію та концентрацію як основні напрями реформування системи, загалом обрало правильний підхід до якісних змін у системі. Всі учасники ринку, в тому числі вкладники і банкіри, повинні знати основні цілі, орієнтири та пріоритети, визначені регулятором. При цьому реформуватимуться не лише банки, а й Національний банк як установа пер-

банків, запрограмованих на перспективу, і вони чекають зрозумілих, ефективних, прозорих правил гри. Нині банківська система України розвивається значною мірою завдяки групі банків, які стоять в авангарді. Вони активно впроваджують сучасні інновації, зокрема щодо розширення обсягу безготівкових розрахунків, POS-терміналів, онлайн-банкінгу, застосування новітніх інформаційних технологій, нових послуг та продуктів. Необхідно використати їхній потенціал, а за лідерами будуть прагнути йти всі інші.

має. Якщо послуговуватися терміном “здоровий економічний масштаб”, то вітчизняна банківська система в останні роки мала нездоровий економічний масштаб. Саме тому банки, які хочуть залишитися в цьому бізнесі, мусять об’єднуватися, утворюючи сильніші та конкурентоспроможніші структури, що працюватимуть за світовими стандартами.

– Як би Ви оцінили сучасний стан банківської системи, зокрема щодо обсягів проблемних кредитів, якості активів, динаміки обсягів депозитних вкладів, рівнем ризиків, які беруть на себе банки? Як можна позбутися цих хронічних хвороб, котрі час від часу проявляються внаслідок погіршення макроекономічної ситуації або впливу зовнішніх чи внутрішніх чинників?

– Зважаючи на те, що Україна підписала угоду про створення асоціації та зони вільної торгівлі з Європейським Союзом, у рамках якої наша

Комунікація з суспільством – надзвичайно важлива складова успіху у банківській справі

шого рівня дворівневої банківської системи.

Також має бути налагоджена превентивна робота з проблемними банками, з установами, котрі виконують функції конвертації та відмивання коштів. Отже, система потребує реформування, в ньому зацікавлені інвестори та банки, які провадять чесну і прозору діяльність. Вони чекають певних сигналів щодо стратегії реформування, щоб бути в руслі цього процесу.

Якщо проаналізувати реальний стан банківської системи, то можемо відверто сказати, що підтверджується давно відома теза про те, що банків в Україні забагато. Очевидно, що 180 банків і 180 партій – це те, що перешкоджає нормальному розвитку банківського сектору та політичної системи. Консолідація банківської системи на часі. До того ж необхідно говорити не лише про кількість банків, а й про основні принципи, тобто Україні потрібна достатня кількість міцних банків із якісним менеджментом. Ознакою такої установи є те, що вона здійснює банківський бізнес, а не фінансує підприємства, засновниками яких є акціонери, чи обслуговує певні фінансово-промислові групи. Міцний банк має високий рівень ризик-менеджменту, інформаційних технологій, він спроможний протидіяти кіберзлочинності та боротися з відмиванням грошей, у нього достатній рівень капіталу, ліквідні активи, і він може забезпечити власну стійкість у кризовій ситуації. А потрібно їх 50 чи 100 – то вже другорядне питання, основне – принципи. В Україні функціонує значна кількість

В Україні на початку 2014 року ліцензію на здійснення діяльності мали 180 банків, тоді як у Польщі, обсяг ВВП якої у 4 рази більший, ніж в



Україні, працювало 70 банків. В Угорщині та Чехії – по 40 банків. В Україні обсяг експорту від загального обсягу ВВП становить понад 50%. Таке співвідношення створює значні ризики для країни з низькою часткою доданої вартості. Це індикатор високого рівня залежності від зовнішніх ринків як за ціною, так і за кон’юнктурою. Як видно, достатньої ємності ринку для здорової конкуренції та нормального функціонування й отримання чесного прибутку без якихось “викрутасів” для 180 банків в Україні не-

державна взяла на себе певні зобов’язання, а також враховуючи прийняття “Стратегії реформ – 2020”, Національний банк визначив вимоги, відповідно до яких банки будуть оцінюватися як платоспроможні, кредитоспроможні і такі, що можуть виконувати всі зобов’язання перед клієнтами. Прийняття та імплементація стандартів конкурентного антимонопольного права ЄС приведе до того, що грати поза межами правового поля буде неможливо. Необхідно розуміти, що досягнення гідного рівня

конкурентоспроможності на локальному фінансовому ринку малоїмовірно. Отже, необхідно орієнтуватися на світові стандарти надання банківських послуг, прагнути вдосконалення якості менеджменту, прозорості діяльності та бути готовими до роботи в умовах глобального фінансового ринку. Саме тому для України реформи – це питання не вибору, а необхідності. Навіть якщо ми проаналізуємо програми співпраці з Міжнародним валютним фондом, то їхня сила не в наданих кредитах, а в змінах, що мають відбутися в економіці держави та фінансово-кредитному секторі. Кредити МВФ – це ресурс, за допомогою якого необхідно реформувати економіку, тобто нам дають певний час для проведення якісних структурних змін, завдяки яким економіка змцніється і в бюджеті країни з'являться додаткові кошти для розвитку та обслуговування зовнішніх зобов'язань. Нині ситуація протилежна – обсяги ВВП зменшуються, а витрати на обслуговування зовнішніх зобов'язань зростають.

Потребують удосконалення законодавчі механізми, адже нині ефективно працює механізм визнання банку неплатоспроможним та передачі його активів Фонду гарантування вкладів фізичних осіб, але надзвичайно ускладнений механізм злиття і поглинання банків. У новому пакеті проектів антикризових законів, розроблених регулятором, такі пропозиції передбачено, і це відповідає потребам системи. Для власників і акціонерів банку необхідно дати на вибір інструменти оздоровлення банку чи його злиття з іншою установою, вони не повинні постати перед фактом, що у випадку обвалу ліквідності банк буде втрачено.

Хочу наголосити, що в багатьох випадках у східних регіонах країни в умовах війни та відсутності будь-яких правоохоронних органів банки України були єдиними легітимними органами, котрі представляли державу та виконували важливі суспільні функції. Якщо поглянути на сучасний стан вітчизняної економіки, то всі супутні економічні та інституційні проблеми призвели до того, що частка проблемної заборгованості від загального обсягу наданих кредитів упродовж січня–вересня 2014 року зросла майже на 4 в. п. і сягнула 11.6%. Водночас частка проблемної заборгованості у Донецькій та Луганській областях загалом менша від середнього показни-

ка по банківській системі. Це свідчить про те, що банки, усвідомлюючи реальний стан справ, розпочали реструктуризацію зобов'язань, щоб обмежити зростання обсягів проблемних кредитів. Обсяг прострочених кредитів у банках України з початку 2014 року зріс на 49%, але темпи збільшення резервів є недостатніми, – вони зросли лише на 18%. Тенденція до зниження коефіцієнта покриття простроченої заборгованості резервами свідчить про те, що перед деякими банками постали проблеми із запасом міцності або вони не мають можливостей для додаткового залучення капіталу.

Якщо образно описати результати нещодавнього стрес-тестування деяких банків, можемо зробити висновок, що це високоякісна фотографія, яка була зроблена кілька днів тому. Оскільки життя невпинно рухається вперед, нинішня ситуація дещо відрізняється від тієї, яка була навесні чи

За умов вільної конкуренції не преференції, а ефективність буде основним чинником, що визначатиме, які банки залишаться на ринку

влітку. Впродовж восьми місяців 2014 року обсяг коштів клієнтів у банківській системі зменшився на 17%. Ситуація ускладнюється прискоренням відпливу депозитів в іноземній валюті, що чинить потужний тиск на валютний ринок. Так, за цей же період кошти клієнтів у іноземній валюті зменшилися на 29%, або на 8.8 млрд. доларів США.

Основне завдання – вистояти в таких непростих умовах. Напевно, чимало банків не зможуть вирішити свої проблеми самотужки. В такій ситуації Національний банк у питаннях ліквідності має підтримувати фінансово стійкі банки, а не ті, про які вже не хочуть дбати навіть акціонери. Якщо ж банк нежиттєспроможний, це не лише питання регулятора, а насамперед – його акціонерів та менеджменту. Якщо вони готові запропонувати регулятору ефективні рішення з оздоровлення установи, зокрема фінансові, інвестиційні, то Національний банк має з ними співпрацювати, але при цьому не можна перекладати відповідальність акціонерів на платників податків чи вкладників банку. Водночас акціонери можуть вимагати забезпечення належного рівня регуляторної і податкової політики, інвестиційного

клімату, провайдерами яких є держава. У випадку, коли установа втратила платоспроможність і ліквідність, немає сенсу робити їй “штучне дихання”. За таких умов надзвичайно важливою є ефективна діяльність Фонду гарантування вкладів фізичних осіб. Дії уряду та Національного банку повинні бути такими, щоб через ФГВФО зміцнювати довіру до банківської системи. Водночас постає питання наповнення необхідними коштами цього фонду. З часом необхідно перейти від солідарної до пропорційної системи внесків, за якої банки з вищим рівнем ризиків мають вносити до фонду більше коштів. Проблема довіри до банківської системи значною мірою залежить від того, чи й надалі банки, які фінансують бізнес своїх засновників, матимуть право залучати депозитні вклади населення. Адже такі установи оцінюють не ризики банківської операції, а насамперед дба-

ють про інтереси акціонерів і власників установи. Такі банки мають брати на себе більше відповідальності за кошти вкладників.

Надзвичайно важливою є відкритість інформації про кінцевих власників банку. Цю місію мусить виконувати регулятор, який повинен створити однакові чесні правила діяльності для учасників ринку, оприлюднюючи таку інформацію. Акціонери банку можуть мати різні види бізнесу – наприклад, металургійний чи аграрний, – але між ними не повинно виникати конфлікту інтересів, це мають бути окремі напрями, що не залежать один від одного.

– Яка роль у капіталізації банків, їх модернізації, впровадженні нових послуг має належати їхнім акціонерам, власникам? Чи варто обмежувати роль держави контролюючими та наглядовими функціями, можливо, необхідний комплексний перегляд моделі розвитку фінансового ринку в Україні?

– Національний банк України – це насамперед регулятор системи. На моє переконання, регулювання такого складного механізму – дуже філігранна справа, справжнє мистецтво. Для цього необхідно мати відповідні

наглядів та контрольні інструменти. Регулятор мусить встановлювати правила на фінансовому ринку, а також брати на себе відповідальність за його стан. При цьому необхідно розуміти, що нині Україна переживає другу економічну кризу, яка відбулася за короткий час після першої, 2008–2009 років. Наслідки кризи дуже відчутні не лише для вкладників, а й для акціонерів банків. Необхідно визнати, що акціонери-нерезиденти, які інвестують у банківській капітал іноземну валюту, постійно втрачають кошти в процесі девальвації гривні. Для інвесторів надзвичайно важли-

вою умовою роботи є макрофінансова стабільність та прогнозованість ситуації. Бо від невизначеності страждають і зазнають втрат клієнти банків, акціонери та інвестори. Тому регулювання системи є надзвичайно відповідальною справою.

Банк сильний не так акціонерами, як своїми успішними клієнтами, яким він може допомагати в реалізації їхніх проєктів

вою умовою роботи є макрофінансова стабільність та прогнозованість ситуації. Бо від невизначеності страждають і зазнають втрат клієнти банків, акціонери та інвестори. Тому регулювання системи є надзвичайно відповідальною справою.

Якщо порівняти банківську систему з великим, дорогим і якісним оркестровим роялем, то цілком зрозуміло, що його налаштувати може лише висококласний фахівець. На превеликий жаль, в екстремальних кризових умовах деякі заходи регулювання нагадують ситуацію, коли чотири вантажники в різний час, намагаючись перенести рояль, пошкоджують його налаштування, і він уже не може звучати бездоганно. Вірю, що Національний банк у цей складний для країни час прийматиме необхідні рішення, які зроблять систему сильнішою, адже нове керівництво НБУ розуміє закони функціонування ринку і добре знає конкурентне середовище. Також треба визнати, що деякі заходи можуть викликати спротив та будуть здебільшого непопулярними.

Певна протидія і критика – невід’ємні складові цього процесу, отож для діалогу з суспільством регулятору необхідно налагодити ефективну комунікаційну політику через мас-медіа. Кожен банк також має долучитися до цієї справи, розуміючи, що взаємодія з громадянами є спільною справою. Діяльність і наміри банків повинні бути прозорими і зрозумілими для широкого загалу. Комунікація з суспільством – надзвичайно важлива складова успіху у

банківській справі. Нині не той час, коли великі справи і реформи можна впроваджувати без широкої громадської підтримки і схвалення.

– Довіра клієнтів до банку є наріжним каменем стабільності установи. Які підходи до налагодження стабільних партнерських відносин між банком та клієнтом Ви вважаєте пріоритетними? Які заходи сприятимуть зростанню довіри до банків та банківської системи?

– Банк – це установа, що належить до сервісної галузі. Отже, банкір мусить усвідомлювати, що клієнт за-

вжди має рацію. Саме тому необхідна бездоганна якість послуг, щоб клієнт хотів обрати саме цей банк, а не інший. Установа повинна цінувати власну репутацію і робити все можливе для її поліпшення. Взявши кошти в ідентифікованого клієнта, банк повинен у будь-який момент на його вимогу чи прохання видати ці кошти або здійснити їхній переказ. Для цього банк має бути фінансово стабільним, тобто достатньо капіталізованим і ліквідним. Наприклад, акціонери Альфа-банку у період кризи 1998 року під час обмеження видачі депозитних вкладів у Москві іншими установами ухвалили рішення видавати валютні вклади на першу вимогу клієнтів. Це єдиний банк на російському ринку, який тоді акуратно виконував свої зобов’язання. Ситуація склалася вельми непроста, але на третій день клієнти переконалися, що їхні панічні настрої абсолютно необґрунтовані, завдяки цьому проблема була вирішена. Таким чином банк засвідчив свою повагу до укладених депозитних угод. Проєктуючи тодішню кризу на сучасні реалії, можемо сказати, що менеджмент неплатоспроможних банків зможе списати дещо “на війну”, але далеко не все.

Дуже важливими є зусилля Національного банку України, спрямовані на впровадження програм підвищення фінансової грамотності населення. Кожен вкладник мусить зважати на ризики, добре подумати, з яким банком співпрацювати і на яких умовах. Це питання необхідно вирішувати не лише пікетами і мітингами після того, як банк став неплатоспро-

можним, а насамперед зваженим, обдуманим особистим рішенням, персональною відповідальністю за такі рішення. Адже банк також бере на себе певні ризики в процесі діяльності, отже, й вкладники повинні усвідомлювати, що й вони так само беруть на себе певні ризики, адже жоден банк, у якому вони вкладуть кошти, не є вільним від ризиків.

– На початку становлення вітчизняної банківської системи їй було притаманне явище створення багатьох регіональних та спеціалізованих банків, які обслуговували певні території та сектори економіки, зокрема це були промислові, аграрні, житлово-будівельні, інвестиційні банки. Проте у процесі розвитку банківської системи спеціалізовані банки поступилися місцем універсальним, які пропонують клієнтам широкий спектр послуг, високий рівень обслуговування та стандартів безпеки. Яка структурна модель вітчизняної банківської системи є оптимальною?

– Нині очевидно, що універсальна модель розвитку банківського бізнесу є перспективнішою порівняно з іншими. Зважаючи на специфіку вітчизняного фінансового ринку, очевидно, що в Україні будуть великі і малі банки. Однак потреби у значній кількості спеціалізованих банків я не бачу. Звісно, лише ринок повинен визначати структуру та інші параметри банківської системи, яка зможе забезпечити надання якісних послуг у необхідних обсягах.

Якщо концептуально розглянути роль банку як фінансового посередника, оцінити всі кошти, котрі мають у розпорядженні юридичні та фізичні особи, а також зважити реальний та потенційний попит на залучення кредитних фінансових ресурсів корпоративним сектором, стане очевидним, що на практиці успішно реалізується універсальна модель фінансово-кредитної установи. На ринку можуть бути клірингові та інші спеціалізовані банки, наприклад роздрібні. Проте в Україні більшість із них, розширюючи сферу діяльності, обслуговуючи корпоративних клієнтів, збільшуючи обсяги роздрібного кредитування, крос-продажі, ставали універсальними. Нині реалії вітчизняної економіки такі, що важливо бути спроможними працювати успішно в різних сегментах, обслуговувати різних клієнтів, надаючи їм широкий спектр послуг. Для універсаль-

ного банку важливо мати багатьох клієнтів, а не одного великого, адже таким чином диверсифікуються ризики. Для банку оптимальним є такий рівень концентрації активів, щоб ризики були зваженими і не створювали додаткових загроз для вкладників. Таку диверсифікацію ризиків може забезпечити лише універсальна модель. Приклад банків, які мали у портфелі кілька великих промислових підприємств у східних регіонах держави, засвідчив, що у випадку форс-мажорних обставин (наприклад, війни), установа ризикує втратити практично всі свої активи.

— Часто представники реального сектору економіки заявляють про те, що банківські кредити для них є надто дорогими, процедура їх отримання ускладнена й обтяжена додатковими зобов'язаннями. Чи можуть українські підприємці сподіватися на суттєве спрощення процедури кредитування, зменшення до прийнятної рівня кредитних ставок, тобто на своєрідну кредитну революцію в найближчій перспективі?

— Проблема зменшення відсоткових кредитних ставок надзвичайно

корпоративний сектор упродовж багатьох років продає свою продукцію не на світових товарних біржах, а через посередників у Швейцарії, Кіпрі й інших державах, виводячи таким чином валютну виручку за межі України. Треба відверто говорити, що основні прибутки представники багатьох промислових експортоорієнтованих підприємств формують не в Україні, а отже, й податки з них сплачуються за межами держави.

Цілком очевидно, що корпоративний сектор економіки також має трансформуватися, відходити від звичних схем виведення капіталу, завдяки чому фінансовий стан підприємств даватиме їм змогу залучати кредитні ресурси за меншими ставками. Багато успішних підприємств, котрі належать людям, які в рейтингу Форбс входять до сотні найбагатших, не можуть отримати кредити за прийнятною ціною, оскільки не мають для цього належних показників за офіційною звітністю. Більшість прагматичних менеджерів банків розуміє, що 5% із 10 — це значно більше, ніж 100% із нуля. Тому проблема доступності кредитів лежить не лише у сфері компетенції банківського сектору, а насам-

гального стану державних фінансів. Якщо держава затримує виконання своїх фінансових зобов'язань перед громадянами або уряд подає на затвердження парламенту нереальний у частині виконання надходжень державний бюджет, вимагати фінансової культури від роздрібного бізнесу, вкладників чи позичальників не можна. Адже той, хто визначає правила, має показувати добрий приклад їх неухильного виконання.

— Незалежна асоціація банків України зарекомендувала себе у середовищі професіоналів як фахове об'єднання, котре об'єктивно підходить до вирішення нагальних проблем функціонування фінансово-кредитного ринку, розробляє рекомендації та обговорює їх із регулятором, зважено і водночас принципово відстоює інтереси банківського сектору. Які основні здобутки роботи асоціації, якими Ви бачите основні напрями та перспективи її розвитку?

— Успіх НАБУ полягає в системі організації роботи асоціації. Апарат не є ключовим елементом об'єднання. Головною рушійною силою є банки-засновники. В Україні функціонує кілька професійних банківських об'єднань, наша ж особливість полягає в тому, що в НАБУ діє демократичний спосіб керівництва, Голова ради обирається терміном на два роки. Виконавчий директор теж обирається на такий термін, його повноваження можуть бути продовжені до чотирьох років. Ключовий орган в асоціації — це комітети, які очолюють банкіри, і в яких працюють банкіри, фінансисти, юристи — висококваліфіковані та освічені фахівці. Апарат при цьому виконує організаційні функції, є координатором та організатором. Менеджмент із великими послужним списком не може приватизувати асоціацію, нехтуючи інтересами засновників. Це банківське об'єднання, яке дає змогу налагодити взаємодію професіоналів за допомогою кількох координаторів і секретарів, котрі їм допомагають в організації, логістиці, розробці та підготовці необхідних документів і рішень. Виконавчий директор НАБУ від імені асоціації на основі рішення комітетів звертається до Національного банку, уряду з пропозиціями та ініціативами. Такий формат роботи, що ґрунтується на демократичних прозорих принципах, дає змогу налаго-

Той, хто визначає правила, має показувати добрий приклад їх неухильного виконання

важлива як для позичальників, так і для кредиторів. Банк сильний не так акціонерами, як своїми успішними клієнтами, яким він може допомагати в реалізації їхніх проектів. Відсоткова ставка — це плата банку за ризики, які він бере на себе, зокрема політичні та економічні. Ризики також залежать від фінансового стану позичальника, якості його застави, легальності фінансових потоків, рівня його закредитованості, загального стану фінансового ринку. Якщо позичальник пропонує кредитору в заставу виробничий цех або земельну ділянку, це не найкращий варіант, якщо ж він запропонує акції, то це високоліквідна заставка і коефіцієнти її врахування будуть зовсім іншими.

Загалом для вирішення даної проблеми необхідно провести реформування корпоративного сектору економіки, корумпованої судової системи. Порівняймо: скільки разів за наслідками кризи банки збільшували капіталізацію, тобто поступово зменшували загрози і ризики. При цьому

перед у площині правильного управління економікою держави. Банки не можуть зробити те, що має зробити корпоративний сектор, не можуть змінити сумнівні рішення судів. Акції підприємств повинні бути в обігу на фондовому ринку, мати певні котирування. Це стане додатковим стимулом для розвитку економіки. Якщо ж власники підприємств триматимуть свою виручку за кордоном, а в Україні показуватимуть лише збитки і нарікатимуть на дорогі кредити, банки за рахунок власних ресурсів вирішити цю проблему не зможуть. Адже банкіри — люди інтелектуальної праці, вони не роздають гроші, а продають їх на певних умовах.

У системі має діяти кілька непогрішних правил. Найперше — кожен рахунок повинен бути сплачений. Це забезпечить виконання взаємних зобов'язань. Є також два обов'язкових до сплати платежі — податки та акцизи. Про всі інші платежі можна дискутувати і домовлятися. Виконання цих умов також залежить від за-

дити ефективну взаємодію банкірів, завдяки чому кількість членів асоціації становить уже понад 100.

При цьому ми завжди вислуховуємо думки, пропозиції і поради людей, які не один рік пропрацювали у банківській системі, найближчим часом плануємо створити при НАБУ “групу мудреців” – людей, які вже не працюють у системі, але мають великий досвід. Таких експертів ми залучатимемо до аналізу ситуації та розробки пропозицій. Також долучатимемо практиків, які перебувають у середовищі сучасного банківського бізнесу, добре знають ситуацію у фронт-офісі та бек-офісі банку, розуміють проблематику впливу державного регулювання на діяльність ринку.

Важливою складовою є налагодження діалогу між учасниками ринку та Національним банком. У рамках такого діалогу банкіри через НАБУ мають змогу обговорювати з Національним банком актуальні питання розвитку банківського сектору, висловлюючи при цьому свої міркування, застереження і пропозиції. Це надзвичайно важливе питання, адже воно стосується не лише капіталізації, а й платоспроможності банківської системи. Дану проблему буде вирішено за умови високого рівня банківського нагляду, який здійснюватиме системний моніторинг рівня резервів, якості застави. Ці показники мають відповідати ринковим принципам, необхідно впроваджувати міжнародні стандарти фінансової звітності й обліку, вивчати і використовувати кращий світовий досвід. Невідворотність таких змін мусить бути очевидною для всіх учасників ринку. Регулятору необхідно працювати з банком не тоді, коли у нього розрив між активами і пасивами становить кілька мільярдів гривень, а до того, як виникає така загроза.

Для банківського середовища надзвичайно важливою складовою роботи є можливість донести свою позицію до регулятора. При цьому йдеться не про критику чи заперечення дій регулятора – ми виступаємо за конструктивний діалог, адже це відповідає інтересам усього банківського сектору. Водночас банкіри завжди рішуче налаштовані чітко, послідовно й аргументовано відстоювати свою позицію. Як свідчить практика, такий діалог здебільшого має позитивні результати. НАБУ послідовно відстоює ринкові умови

функціонування банківського сектору, створення рівних умов для всіх учасників. Ми також хочемо бачити в особі регулятора філігранного настрояча музичних інструментів, який зможе налаштувати роботу ринку так, щоб це нагадувало бездоганне звучання концертного рояля.

– НАБУ підтримала проведення донорської конференції для відновлення вітчизняного господарського комплексу за зразком “плану Маршалла”, який був реалізований у Європі після Другої світової війни. Яким має бути план економічного відродження України за участі донорів та інвесторів?

– Це має бути план системного відродження та відбудови України. Ми можемо використати принципи, закладені в основу відновлення та розквіту економіки Європи після закінчення Другої світової війни. Якщо ж врахуємо ті політичні, суспільні та економічні події, що відбулися в цьому році в Криму та у східних регіонах України, є прямі аналогії з механізмами та інструментарієм плану Маршалла. Але іноземним інвесторам необхідні гарантії, вони хочуть чітко розуміти, за якими правилами зможуть тут працювати. Ми маємо програму співпраці з МВФ, Світовим банком, Європейським банком реконструкції і розвитку, Європейським інвестиційним банком, міжнародними кредитними та експортними агентствами, які вже словили готовність підтримати план відбудови та модернізації для України. Необхідно визначити алгоритм взаємодії, розробити дорожню карту економічних реформ та інструментарій для реалізації проекту. Втілення в життя такої програми стане для інвесторів свідченням того, що в Україні варто інвестувати кошти. Програма відбудови допоможе створити нові робочі місця, сприятиме зростанню попиту на будівельні матеріали, проектно-вишукувальні роботи, сировину, обладнання, тобто це стимулюватиме розширення внутрішнього ринку і зростання виробництва.

– Ви – досвідчений і успішний фінансист, державний діяч, що сприяв модернізації України та її інтеграції до глобального фінансового простору. Що Ви рекомендуватимете молодим колегам для досягнення професійного успіху?

– Найголовніше – не боятися

труднощів, бути активним, ініціативним, готовим постійно вчитися, адже нині ми працюємо у високотехнологічну епоху, саме тому немає людини, яка все знає і все вміє. Необхідно не лише слухати, а й чути колег і робити правильні висновки. Ніколи не потрібно шукати пільг, преференцій чи наближеного доступу до владних органів. Лише професійний рівень і позиція стануть запорукою визнання колег, їхньої поваги та належного ставлення. Як говорила моя мама, “на похилу вербу і кози скачуть”, тому справжній професіонал завжди повинен мати власну точку зору і позицію, яка не залежатиме від кон’юнктури. Пропонуючи якусь ідею чи новий підхід, необхідно бути готовим реалізувати її, таким чином засвідчивши ефективність. Тобто потрібно не лише радити, а й брати безпосередню участь у реалізації задуму, розподіляючи частину ризиків на себе.

У житті необхідно вміти не згинатися перед труднощами і наполегливо працювати. Наполеглива праця завжди дає бажаний результат, тому кожен – коваль свого щастя. Прагнення освоїти нову банківську спеціалізацію в аналітиці, продуктології, оцінюванні ризиків є запорукою професійного зростання і становлення. Якщо ж людина приходить до банку з метою “керувати фінансовими потоками”, це не той ідеал, якого слід прагнути. В успішному банкіра має бути не лише професійний кодекс честі, а й громадянський. Банкір повинен знати, як правильно оцінити себе у випадку успіху та у випадку невдачі. Необхідно робити з помилок правильні висновки для того, щоб у майбутньому досягти успіху. Іноді буває, що банкіри готуються до гри за певними правилами, а доводиться брати участь у грі з самими правилами, до цього завжди треба бути готовим. Встановити однакові правила для всіх учасників гри – компетенція держави, тому це вже стосується рекомендацій для державних діячів.

– Дякуємо Вам за цікаву і змістовну розмову.

Записав **Роман Підвисоцький**,
Interviewed by **Roman Pidvysotskyi**,

“Вісник Національного банку України”.
“Herald of the National Bank of Ukraine”.

Фото **Владислава Негребецького**.
Photos by **Vladyslav Nehrebetkyi**.