



Основні напрямки реалізації положень Зasad стратегічного реформування державного банківського сектору

21.02.2018



МІНІСТЕРСТВО
ФІНАНСІВ
УКРАЇНИ

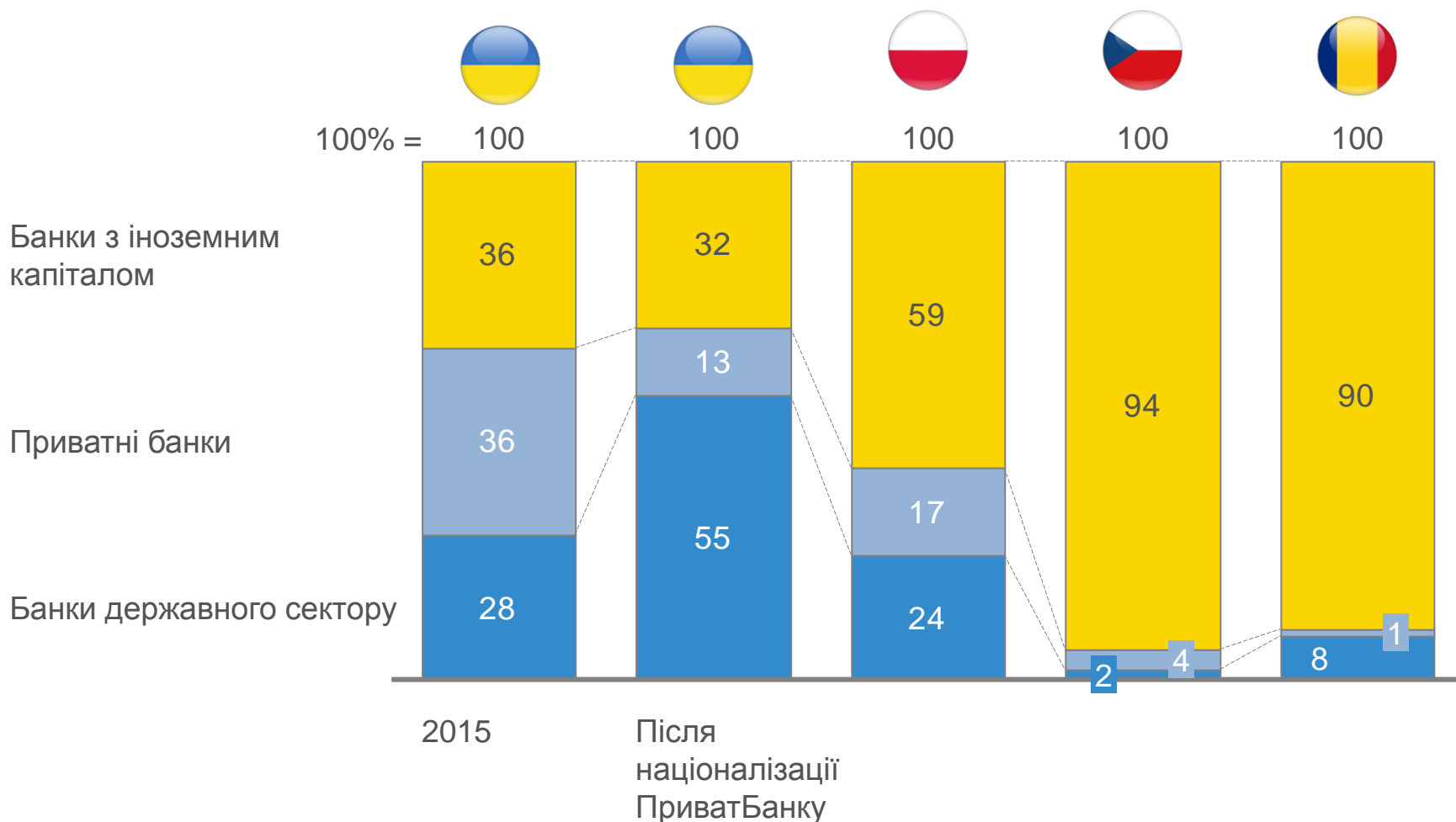


Місце банківської системи у підтримці та стимулюванні економічного зростання

- Економічне зростання – пріоритет Уряду
- Банківська система відіграє одну із ключових ролей у забезпеченні зростання:
 - Банки через розширення доступу до кредитних ресурсів стимулюють розвиток ключових секторів економіки
 - Банки через фінансове посередництво забезпечують пришвидшення економічної активності, а також зменшення обсягу готівки, що мінімізує тіньову економіку
 - Здорова та конкурентна банківська система є запорукою фінансової стабільності країни



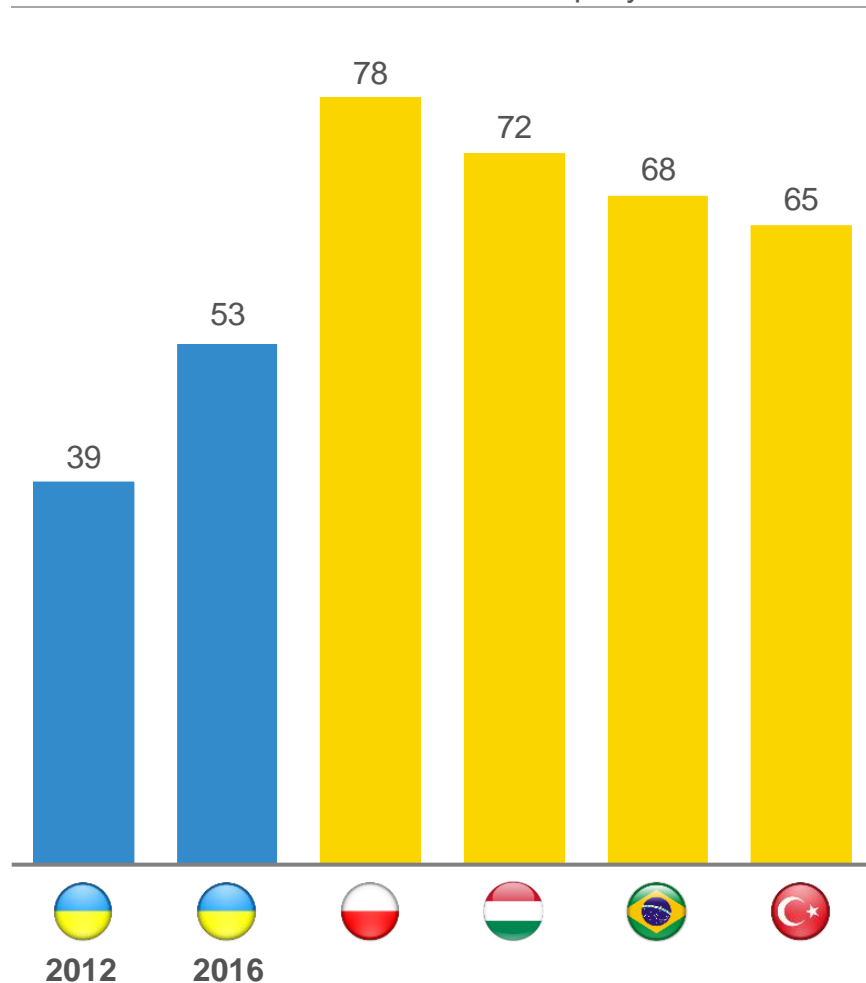
Після очищення банківської системи частка держави у банківському секторі подвоїлась



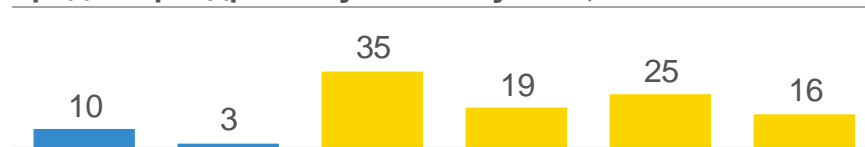


Банківський сектор України має значний потенціал для розвитку

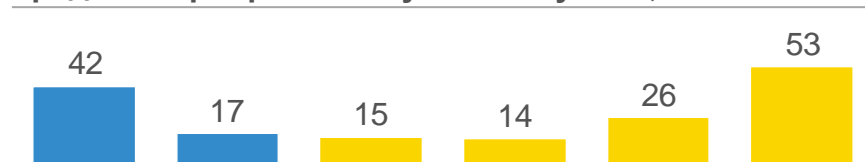
Рівень користування банківськими послугами
% населення віком 15+ з банківським рахунком



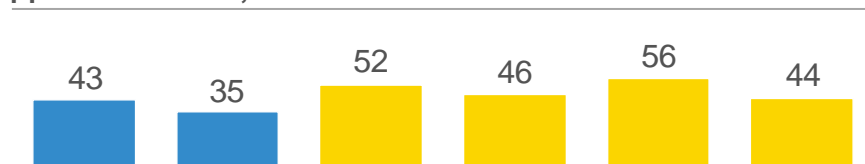
Кредити роздрібному сегменту/ВВП, %



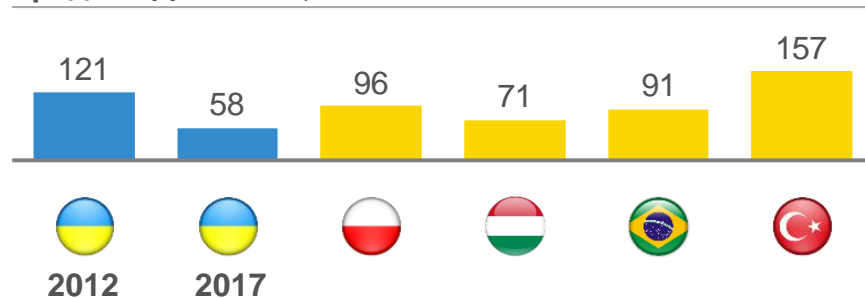
Кредити корпоративному сегменту/ВВП, %



Депозити/ВВП, %



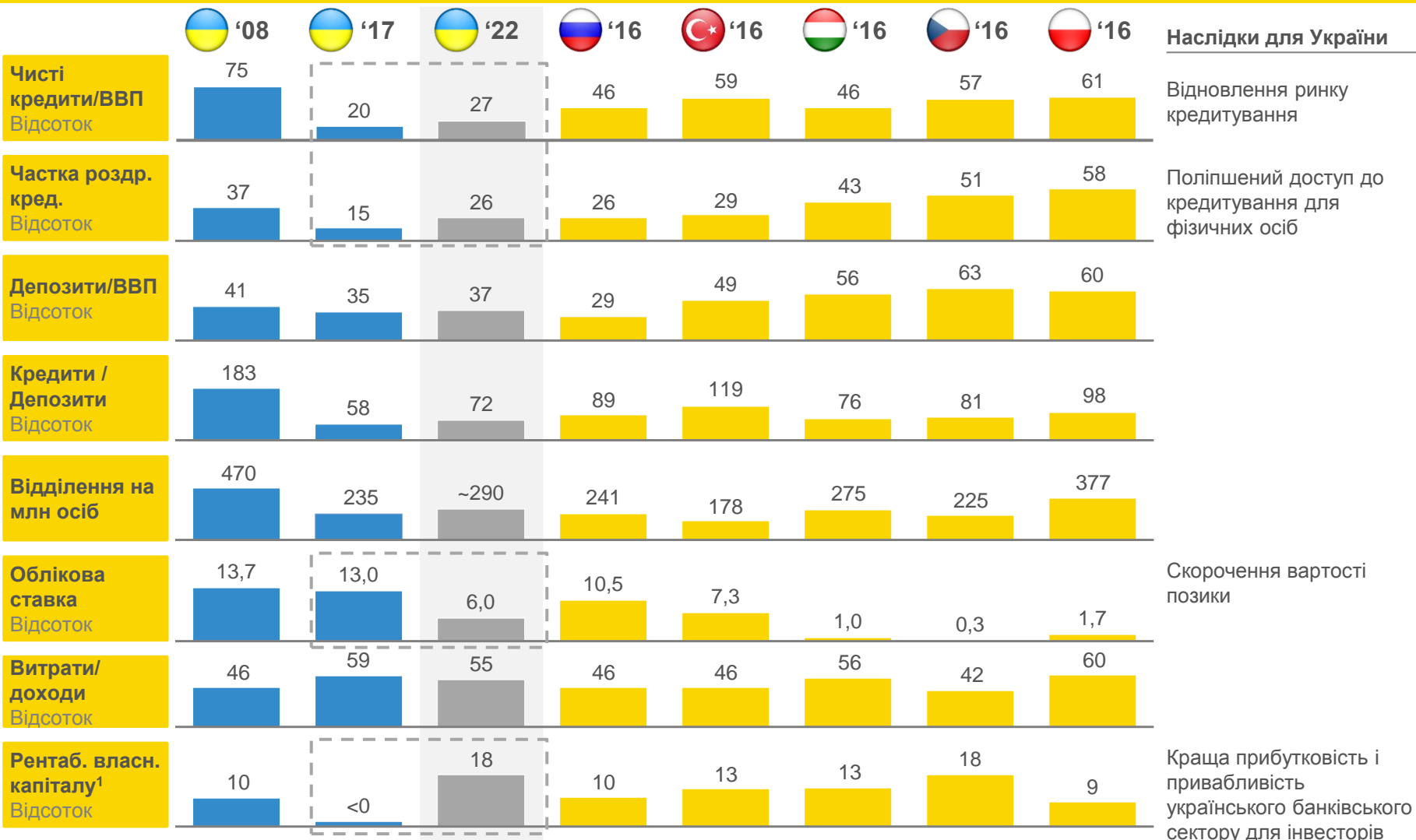
Кредити/Депозити, %





За прогнозами банківський сектор України має оздоровитися до 2022 року

Ключові зміни



¹ До оподаткування



Стратегії державних банків мають базуватися на завданнях держави у банківському секторі

Найбільш пріоритетні

Завдання держави як каталізатора економічного зростання

- a Підтримувати фінансову стабільність, ефективно управляючи ризиками, ліквідністю та капіталом
- b Підвищити доступність кредитів для ключових сегментів розвитку економіки
- c Покращувати рівень фінансової інклюзивності / забезпечувати загальний доступ до фінансових послуг за розумну ціну
- d Зменшувати обсяг готівки, щоб мінімізувати тіньову економіку

Завдання держави як акціонера

- e Створювати фінансову цінність і компенсувати інвестовані бюджетні кошти
- f Розробити єдиний підхід до корпоративного управління
- g Звільнити баланси державних банків від тиску непрацюючих кредитів з мінімальною шкодою для фінансової стабільності
- h Мінімізувати частку держави у банківському секторі
- i Забезпечити здорову конкурентну динаміку та стабільність економіки для державних банків



Оновлені стратегічні принципи державного банківського сектору базуються на 4 основних напрямках

4 основні напрямки оновлених стратегічних напрямків банківського сектору

1

Удосконалення ефективності **моделі управління банками державного сектору** шляхом покращання 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

Зміна моделі корпоративного управління в державних банках

Урядом було подано до Парламенту законопроект №7180 «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо особливостей управління державними банками», який передбачає зміну моделі корпоративного управління





2

Плани щодо зменшення частки держави на ринку – з 55% у 2017 до 24% у 2022



¹ Ґрунтується на актуальних даних за 1Н 2017
 ДЖЕРЕЛО: НБУ, Аналіз, проведений групою експертів

² Міжнародна фінансова установа



3

Для сприяння скороченню частки держави, плани банків мають включати наступні елементи

Близько Віддалено



Передумови успішного виходу із володіння

Корпоративне управління	<ul style="list-style-type: none"> Наглядова рада із профільними комітетами, до основного складу якої входять незалежні директори Сильна команда управлінців Контракти, засновані на результативності (КПЕ) 	Запроваджено для ПриватБанку та Укргазбанку Планується до запровадження в інших банках у 2018 році			
Стабільна операційна платформа	<ul style="list-style-type: none"> Наявність належних методів обліку та механізмів контролю Надійна ІТ-інфраструктура для підтримки звітування та контролю Належний рівень капіталу та зниження вартості ризику 	Буде досягнуто у термін до 2019-2020	Станом на 2019 рік Приватбанк урегулює свої ризики та вирішить питання з ІТ	Залежно від стратегії	Вже запроваджено
Скорочення ризиків, пов'язаних з державою¹	<ul style="list-style-type: none"> Зменшення частки державних облігацій України як відсотка банківських активів Скорочення частки кредитів державним підприємствам в портфелі 	Позитивна динаміка, починаючи з 2018 року			
Урегулювання правових питань	<ul style="list-style-type: none"> Непрацюючі кредити погашені Судові позови урегульовані або на їх задоволення виділено належні асигнування 	До 2019	До 2020 - 2021	Залежно від стратегії	До 2019
Привабливі показники рентабельності	<ul style="list-style-type: none"> Стойкий рівень рентабельності власного капіталу >10-12% Сприятливі умови для підприємницької діяльності та економічного зростання 	До 2021-22 продемонструє високу рент. за 2 роки	До 2020 продемонструє високу рент. за 2 роки	Залежно від стратегії	До 2018 продемонструє високу рент. за 2 роки
РЕКОМЕНДОВАНИЙ РІК ДЛЯ ВИХОДУ		2020 для мінор. пакету	Кінець 2022	2021 для мінор. пакету	Кінець 2019

¹ Ризики залежності балансів банків від кредитів державним підприємствам та суверенних облігацій



Стратегія ПриватБанку ґрунтується на 5 ключових компонентах



Стратегія банку

- **Максимально збільшити цінність** для власників шляхом створення **хорошого банку** та відновлення вартості **непрацюючих кредитів** (відшкодування допомоги, наданої державою)
- Перетворення на **банк, який сфокусований на роздр. сегменті, із значн. часткою в МСБ та незначною присутністю в корпоративному сегменті**
- Підготуватися до **виходу з володіння контрольним пакетом у термін до 2022 року**

Ключові компоненти стратегії

- Продовжити збільшення роздрібногo сегменту:**
 - Зберегти свою позицію на ринку у роздрібному сегменті на поточному рівні
 - Продовжувати знижувати вартість зобов'язань
 - Зберегти позиції франшизи платіжних систем та активно їх використовувати
- Активувати МСБ:**
 - Удосконалити функцію збуту та конкурентної пропозиції
 - Надалі нарощувати потенціал підрозділів, які працюють з клієнтами МСБ
- Почати розвивати корпоративний сегмент:**
 - Нарощувати потенціал у сфері кредитування клієнтів середнього корпоративного бізнесу
- Система управління ризиками та робота з непрацюючими кредитами:**
 - Удосконалити системи управління та організації з метою забезпечення комплексного управління ризиками
 - Запровадити систему КПЕ з урахуванням факторів ризику
 - Досягти стягнення заборгованості в рамках існуючого успадкованого портфелю непрацюючих кредитів
- Управління операційними витратами та організація:**
 - Запустити програму з оптимізації операційних витрат
 - Розробити цілі по розміру та конфігурації мережі
 - Чітко сегментувати бізнес та розмежувати сфери контролю
 - Додати відсутні функціональні підрозділи та запровадити відсутні посади начальників служб підтримки

Ключові метрики 2022

Чистий прибуток, млрд. грн.	8.4
Витрати / Доходи %	48
Рентабельність власн. кап., %	25
СДА ¹ , млрд. грн.	81

¹ Сумарний дохід для акціонерів, який визначається як сукупна вартість дивідендів, які було виплачено у період з 2018 по 2022 роки, надходження від виходу із володіння акціями та вартості державного пакету акцій у 2022 році, без дисконтування



Стратегія Ощадбанку ґрунтується на 7 ключових компонентах

OSCHADBANK

MY BANK. MY COUNTRY

Стратегія банку

- Збільшити цінність для власників за рахунок підвищення ефективності, використовуючи свою мережу для цілей сприяння загальнодоступності фінансування
- Зберегти свою позицію як універсального банку №1 в країні
- Підготуватися до часткової приватизації до 2020 року

Ключові компоненти стратегії

Зберегти позицію лідера у корпоративному сегменті:

1

- Перефокусувати сегмент на клієнтів середнього корпоративного бізнесу та зменшити залежність від кредитування державних підприємств
- Удосконалити систему управління ефективністю та результативністю
- Переглянути ефективність кредитних процесів

2

Поступово збільшувати присутність у сегменті МСБ:

- Розробляти функції збуту та пропозиції, орієнтовані на конкретний сегмент

3

Зміцнити позицію у роздрібному бізнесі та комісійних продуктах:

- Збільшити комісійний дохід за допомогою переоцінки продуктів та переходу на електронні канали взаємодії
- Зосередитися на переоцінці зобов'язань
- Розширити можливості, щоб стати лідером забезп. кредитування

4

Оптимізувати мережу відділень:

- Зменшити кількість відділень мережі з ~3300 до 1900-2100
- Перемістити та оптимізувати інші відділення

5

Інформаційні технології:

- Розробити централізовану систему підтримки, покращити канали цифрового зв'язку, удосконалити інформаційну безпеку

6

Операційна модель:

- Централізувати підрозділи підтримки та покращити бізнес-процеси

7

Ризики та непрацюючі кредити:

- Утримувати низькою вартість ризиків за рахунок удосконалення кредитних процесів
- Покращити рівень погашення існуючих непрацюючих кредитів та максимізувати вартість портфелю непрацюючих кредитів у майбутньому

Ключові метрики 2022

Чистий прибуток, млрд. грн. **4.7**

Витрати / Доходи % **63**

Рентабельність власн. кап., % **15**

СДА¹, млрд. грн. **43**



Розглянуто два стратегічні напрямки розвитку для Укрексімбанку

Рекомендований варіант



Опції	Опис	Ризики/переваги	Ключові показники
<p>ОПЦІЯ А Скорегувати нинішню модель діяльності, зосереджуючи більше уваги на експортно-імпорتنих операціях</p>	<ul style="list-style-type: none"> Укрексімбанк збільшує свій кредитний портфель, фокусуючись на підтримці експортно-імпорتنих операцій, у тому числі на некредитних продуктах (н-д, експортні гарантії) Сума кредитів, які не орієнтовані на експорт, має бути зменшена, потрібно зосередити увагу на стратегічних сегментах, які не можуть бути гарантовані на ринкових умовах Банк розробить детальний план перетворень, який міститиме цілі за ключовими показниками ефективності на наступні п'ять років, а також план координації зусиль, що вживатимуться спільно з Експортно-імпортним агентством Держава буде розглядати можливості для залучення міноритарних інвестицій 	<ul style="list-style-type: none"> + Підтримка та розробка поточної бази ключових клієнтів та основних активів, основна увага приділяється загальному зростанню економіки - Нижчий рівень ефективності у порівнянні з іншими банками, висока частка непрацюючих кредитів 	<p>Рентабельність власного капіталу, '17 у порівнянні з '22 %</p> <p>10 → 12</p> <p>Чистий прибуток, '17 у порівнянні з '22 млрд. грн.</p> <p>1,5 → 1,6</p> <p>СДА до 2022¹ млрд. грн.</p> <p>21</p> <p>Додатковий чистий прибуток, отриманий експортерами у '18-'22 млрд. грн.</p> <p>8</p>
<p>ОПЦІЯ Б Продовжувати свою діяльність, користуючись нинішньою бізнес-моделлю та готуватися до продажу</p>	<ul style="list-style-type: none"> Укрексімбанк веде свою операційну діяльність, користуючись поточною бізнес-моделлю Банк зазнає перетворення з метою досягнення стабільного рівня прибутковості Підготовка до вилучення капіталовкладень 	<ul style="list-style-type: none"> + Підтримка та розвиток банку в рамках його поточного профілю діяльності, більш висока ефективність - Повільніший темп зростання, не приділяється належної уваги суспільній користі та зростанню економіки 	<p>Рентабельність власного капіталу, '17 у порівнянні з '22 %</p> <p>10 → 15</p> <p>Чистий прибуток, '17 у порівнянні з '22 млрд. грн.</p> <p>1,5 → 2,3</p> <p>СДА до 2022¹ млрд. грн.</p> <p>27</p>



Стратегія Укргазбанку ґрунтується на 3 ключових компонентах



Стратегія банку

Ключові компоненти стратегії

- Стати провідним «еко-банком» в Україні та забезпечити фінансування проектів у сфері енергоефективності до 30% від попиту
- Підготуватися до приватизації у 2018-19 роках

1

Використання концепції еко-банкінгу як конкурентної переваги:

- Розвивати концепцію еко-банкінгу та використовувати її для підвищення інвестиційної привабливості
- Зайняти провідну позицію на ринку у сфері фінансування проектів з енергоефективності до 2022 року

2

Зосередженість на конкретних галузях сфері кредитуванні корпоративного сектору та МСБ:

- Банк зосередить свою діяльність на кредитуванні корпоративного сектору та МСБ
- Основними галузями, на яких буде зосереджено діяльність стануть виробництво продовольчих товарів, сільськогосподарське виробництво, енергія, отримана із екологічно чистих джерел, інфраструктура та транспорт, враховуючи попит в цих секторах на енергоефективні та фінансово стабільні проекти

3

Вузькоспеціалізований роздрібний сегмент:

- Укргазбанк прагне підвищити маржинальність та якість діяльності блоку роздрібногo бізнесу шляхом запровадження ряду продуктів, розроблених спеціально з метою поширення ефективного використання енергії в особистих цілях (кредити для підвищення ефективності використання енергоресурсів домогосподарствами, екологічно чистих автомобілів, тощо)

Ключові метрики 2017¹

Чистий прибуток, млрд. грн.	0.3
СЛ, %	82
Рент. власн. капіталу, %	6
СДА до '22 ² , млрд. грн.	8

1 – ґрунтується на актуальних даних за 9М17

2 – За винятком сплачених податків



4

Інструменти із роботи з непрацюючими кредитами (NPLs) банків державного сектору

Оптимальне короткострокове рішення

Основні рішення для створення інструмента із роботи з **проблемною** заборгованістю в Україні

Обґрунтування

1	Активи на балансових vs. позабалансових статтях	На балансових статтях	На балансових статтях під упр. незал. комітету	На позабалансових статтях	Уникнення труднощів з передачею активів. Незалежний комітет здійснюватиме управління активами
2	Периметр банків-учасників/прийнятних банків	Лише державні банки	Спочатку державні банки, потім - інші	Усі банки	Спрощення
3	Прийнятні класи активів	Корпоративний сектор		Роздрібний сектор	Більша цінність від управління ризиками і дій єдиної сторони у процесі їх ліквідації
4	Ціна за передачу активів/ліквідацію	Реальна вартість		Балансова вартість	Реальна вартість – єдиний прийнятний варіант, інакше – важко чітко визначити цілі
5	Кількість дозволених циклів передачі активів	Один	Два етапи	Постійно	Спрощує організацію, стабілізує структуру управління, розподілу акцій та фінансування
6	Структура фінансування	Фонд акціонерного капіталу	Банківський капітал	Фонд облігацій	Оскільки непрацюючі кредити залишаються на балансових статтях
7	Організація та характеристики компанії з управління	Незалежна від банків	Незалежний комітет	За участю банків	На керівництво не чинять впливу попередні рішення щодо проблемної заборгованості

- Державою було розглянуто різноманітні механізми роботи з непрацюючими кредитами з урахуванням передового міжнародного досвіду.
- У короткостроковій перспективі, оптимальне рішення держави забезпечить належний баланс між ефективністю та досяжністю впровадження механізмів, призначених для роботи з непрацюючими кредитами державних банків корпоративного сегменту, які становлять 53% усіх проблемних кредитів на ринку.
- У середньостроковій перспективі держава розглядатиме інші методи роботи з проблемною заборгованістю, у т.ч. створення Державної компанії по роботі з активами



Очікувані результати впровадження стратегії

- **До 2022 року**
 - **прибуток до оподаткування \approx 38 млрд. грн.**
 - **рентабельності капіталу \approx 18%**
 - **додаткові 440 млрд. грн. доступні для фінансування корпоративного сегменту**, з яких 160 млрд. грн. – для малого та середнього бізнесу.
 - **додаткові 240 млрд. грн. на роздрібне кредитування** для підтримки споживчих потреб українських домогосподарств.
 - **Відсоткові ставки** для кредитування в українській гривні **зменшаться на 7-12 в.п.**, що стане можливим завдяки більш низькій вартості фінансування та покращанням управління ризиками
- **Довіра до** процесу реструктуризації **сектору** (у тому числі зменшення частки банків державного сектору) та відновлення прибутковості **буде приваблювати все більше інвесторів** до банківського сектору, сприяючи тим самим ефективності та доступності кредитів
- У цілому, **реструктуризація банків державного сектору згенерує до 160 млрд. грн. доходу для держави** у вигляді дивідендів, податків та надходжень від продажу акцій (не враховуючи надходження від реструктуризації проблемних кредитів)



Основні кроки, що було здійснено для реалізації Зasad стратегічного реформування державного банківського сектору

Стратегічні цілі

Результат

Управління банками

1. Урядом затверджено та подано до Парламенту проект ЗУ №7180 «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо особливостей управління державними банками»
2. У ПАТ «ПриватБанк» та АТ «Укргазбанк» створено наглядові ради, що складаються з більшості незалежних членів

Підвищення вартості банків

1. Банки докапіталізовано у відповідності до регуляторних вимог (у 2016-2017 роках на докапіталізацію банків (без врахування ПриватБанку) витрачено 36,6 млрд. грн. Ощадбанк – 19,6 млрд. грн., Укрексімбанк – 17 млрд. грн.)
2. Банками виконуються усі нормативи НБУ
3. Розпочато оптимізацію операційних моделей банків у відповідності до індивідуальних стратегій
4. У 2017 році прибуток Ощадбанк – 558,5 млн. грн., Укрексімбанк – 929,0 млн. грн., в Укргазбанк – 624 млн. грн.

Фокусування на цільових сегментах бізнесу

1. **Ощадбанк:** зростання кредитного портфелю корпоративного та роздрібного бізнесу – 6% та 10% щорічно, зростання портфелю пасивів роздрібного та корпоративного бізнесу – 27% щорічно кожен, зростання карткового бізнесу (доля ринку з 6% до 17%)
2. **Укрексімбанк:** поетапна відмова від клієнтів з пасивами до 100 тис.грн., зменшення кількості відділень з 75 до 57, зниження доли пасивів фізичних осіб з 23% до 16%.
3. **Укргазбанк:** обрано стратегію фокусування на фінансуванні енерго- та ресурсозберігаючих проектів, профінансовано «зелених» проектів на 7,2 млрд.грн., підписано Меморандум з IFC щодо підтримки процесу залучення стратегічного фінансового інвестора

Вихід з несистемоутворюючих банків

Держава здійснила вихід з капіталу несистемоутворюючих банків («Родовід банк», «Український банк реконструкції та розвитку», «Державний земельний банк»)



Інші питання діяльності банківського сектору

Врегулювання проблемних кредитів (NPLs)

Проблема

- 70% усіх проблемних кредитів - на балансах держбанків
- Створюють потребу у щорічній докапіталізації банків

Вирішення

1. **Розкриття банківської таємниці** щодо найбільших неплатників
2. **Всебічний аналіз портфелів проблемних кредитів** державних банків здійснюється за підтримки Уряду Японії

Реформа Фонду гарантування вкладів фізичних осіб

- Ринкова вартість активів ФГВФО не покриває його зобов'язання за позиками Мінфіну та НБУ
- Слабкість ФГВФО негативно сприймається інвесторами

1. **Підвищення ефективності продажів**
2. **Вдосконалення системи фінансування**
3. **Посилення позиції ФГВФО по можливостям раннього реагування і** ранньої інтервенції в банк (вимоги Директиви ЄС)
4. **Удосконалення процесу роботи з активами** та унеможливлення їх виведення власниками, учасниками та/або керівниками банків