

Огородник В.В., к.е.н.,
доцент кафедри економіки та менеджменту
Інститут банківських технологій та бізнесу
Університету банківської справи

ТРАНСФОРМАЦІЯ СТРАТЕГІЇ БАНКІВ ІЗ ДЕРЖАВНОЮ УЧАСТЮ В УКРАЇНІ

Огородник В.В. Трансформація стратегії банків із державною участю в Україні. У статті досліджено особливості формування та реалізації поточних стратегій вітчизняних банків із державною участю. Розглянуто процес упровадження «Зasad стратегічного реформування державного банківського сектору економіки України» (2018 р.). Проведено аналіз основних складників трансформацій стратегій «Ощадбанку», «Укресімбанку», «ПриватБанку» та «Укргазбанку». Визначено перспективні напрями діяльності окремих банків із державною участю. Представлено потенційні прогнози зменшення частки державної власності у банківській системі України.

Ключові слова: банк, банківська діяльність, банківська система, банк із державною участю, стратегія.

Огородник В.В. Трансформация стратегий банков с государственным участием в Украине. В статье исследованы особенности формирования и реализации текущих стратегий отечественных банков с государственным участием, определены дальнейшие перспективы их развития. Рассмотрен процесс внедрения «Основ стратегического реформирования государственного банковского сектора экономики Украины» (2018 г.). Проведен анализ основных составляющих трансформаций стратегий «Ощадбанка», «Укрэксимбанка», «ПриватБанка» и «Укргазбанка». Определены перспективные направления деятельности отдельных банков с государственным участием. Представлены потенциальные прогнозы уменьшения доли государственной собственности в банковской системе Украины.

Ключевые слова: банк, банковская деятельность, банковская система, банк с государственным участием, стратегия.

Ohorodnyk V.V. Ukrainian State-Owned Banks Strategies Transformation. The article focuses on the development and implementation of the domestic state-owned banks current strategies. The process of the “The Principles of the Ukrainian State Banking Sector Strategic Reform” (2018) implementation is considered. The article carries out the main components research of Oshchadbank, Ukreximbank, PrivatBank, and Ukgasbank strategies transformation. The perspective development spheres of certain state-owned banks activities are determined. Eventually, the article views the possibility of the state property share reduction in the Ukrainian banking system.

Key words: bank, banking activity, banking system, state-owned bank, strategy.

Постановка проблеми. Соціально-економічний розвиток країни прямо взаємопов'язаний з ефективністю вітчизняної банківської системи, яка функціонує для забезпечення окремих господарюючих суб'єктів та економіки загалом фінансовими ресурсами. Для сучасної ж банківської системи України характерним є домінування державної частки власності, що й зумовлює посилену увагу до банків із державною участю та необхідність приведення їх діяльності у відповідність до ринкових умов господарювання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасних наукових дослідженнях іноземних та вітчизняних учених значна увага приділяється різним аспектам функціонування і розвитку банків із державною участю. Вагомий внесок у визначення ролі та значення банків із державною участю в економіці країни зробили такі провідні науковці та практики, як Л.О. Примостка [1], О.Д. Вовчак [2], Н.П. Погореленко [3], І.М. Чмутова [4], С.С. Бабаєв [5], В.В. Оніщенко [6].

Однак питання, пов'язані зі зміною стратегічних орієнтирів діяльності вітчизняних банків із державною участю, фактично не розглядалися. Саме тому необхідність зменшення частки державної власності у банках України, підвищення якості корпоративного управління у банках із державною участю та визначення їхньої спеціалізації зумовлюють актуальність дослідження питань трансформацій стратегій банків із державною участю відповідно до оновленої державної Стратегії реформування банківського сектору.

Постановка завдання. Мета дослідження полягає в аналізі сучасних трансформацій стратегій банків із державною участю в Україні та визначенні можливих кінцевих результатів їх упровадження.

Виклад основних результатів. Упродовж тривалого періоду часу Міністерством фінансів України, Національним банком України та провідними експертами велась кропітка робота з оновлення Стратегії управління банками з державною участю, щоб відпо-

відала сучасним викликам та враховувала всі банки з державною участю (зокрема, націоналізований у грудні 2016 р. «ПриватБанк»). Нарешті, 21 лютого 2018 р. Міністерством фінансів України оприлюднено, а Кабінетом Міністрів України затверджено «Засади стратегічного реформування державного банківського сектору» [7]. Так, у представленій стратегії держави щодо функціонування банків із державною участю йдеться про необхідність оновлення стратегічних принципів, ураховуючи реалізовані впродовж останніх років заходи щодо рекапіталізації банків, а основне завдання держави визначається як забезпечення функціонування надійної та конкурентної банківської системи, переважна частка якої в середньостроковій перспективі знаходиться в приватній власності [8]. Слід відзначити, що у стратегії чітко зазначено про недопущення дій, які спричиняють зростання частки держави в банківській системі.

Оновлені «Засади стратегічного реформування державного банківського сектору» включають реалізацію дев'яти взаємодоповнюючих завдань, на яких мають ґрунтуватися індивідуальні стратегії банків із державною участю (табл. 1).

З таблиці видно, що завдання держави у банківському секторі умовно поділено на завдання держави як каталізатора економічного зростання (перші чотири завдання) та завдання держави як акціонера (останні п'ять завдань), що прагне отримати прибуток. Проаналізуємо більш детально кожне з визначених завдань із позиції їх реалізації та впровадження у стратегіях банків із державною участю в Україні.

Перше завдання передбачає встановлення фінансової стабільності через контроль над інфляцією, ризиками, ліквідністю та капіталом. Дане завдання видається нам досить спірним, оскільки його досягнення є скоріше метою Національного банку України – основного регулятора банківського ринку, що встановлює нормативи та загальні вимоги до всіх без винятку банків, а не банків із державною участю, хоча їх власником й є держава. Тим не менше держава прагне домогтися поліпшення регуляторного середовища, дотримання вимог «Базель III» та утримання інфляції на рівні менше 6% до 2020 р.

Друге завдання обґрунтовує необхідність фінансування пріоритетних галузей економіки. Виконання даного завдання банками з державною участю корелює зі стратегічними пріоритетами держави та цілями соціально-економічного розвитку. Так, фінансування соціально значимих проєктів дуже часто буває нецільовим та невигідним із комерційного погляду для приватних фінансово-кредитних установ. Натомість банки із державною участю могли б представляти інтереси суспільства, кредитуючи малий і середній бізнес, довгострокові інфраструктурні проєкти, розвиток експорту та торгівлі. Водночас фінансувати дані проєкти можуть і приватні банківські установи за рахунок коштів міжнародних фінансових організацій, причому не створюючи додаткове навантаження на державний бюджет. Як результат реалізації даного завдання, держава прагне домогтися проникнення кредитування малого і середнього бізнесу на рівні 4% від ВВП.

Третє завдання передбачає розширення доступності банківських послуг для жителів найбільш віддалених населених пунктів та сільської місцевості. Реалізація цього завдання передбачає підвищення рівня доступності банківських сервісів (фінансової інклюзивності) до 65%. Для виконання даного завдання банкам із державною участю необхідно провести роботу з оптимізації власної філіальної мережі.

Четверте завдання полягає у скороченні готівкових операцій для мінімізації тіньової економіки в країні. Завдяки діяльності банків із державною участю планується досягнути обігу готівки в національній економіці на рівні менше 10%. Однак уважаємо, що лише орієнтуючись на діяльність вітчизняних банків із державною участю неможливо досягти такої мети, адже для розвитку безготівкової економіки необхідною є співпраця з приватними банками та міжнародними платіжними системами як безпосередніми учасниками безготівкових операцій на ринку банківських послуг.

П'яте завдання розглядається з позиції створення сприятливих умов для окупності вкладених у банки з державною участю інвестицій. Реалізація зазначеного завдання передбачає продаж 20% акцій

Таблиця 1

Завдання держави у банківській системі України

Завдання держави як каталізатора економічного зростання	1. Підтримувати фінансову стабільність, ефективно управляти ризиками, ліквідністю та капіталом.
	2. Підвищити доступність кредитів для ключових сегментів розвитку економіки.
	3. Поліпшувати рівень фінансової інклюзивності/забезпечувати загальний доступ до фінансових послуг за розумну ціну.
	4. Зменшувати обсяг готівки, щоб мінімізувати тіньову економіку.
Завдання держави як акціонера	5. Створювати фінансову цінність і компенсувати інвестовані бюджетні кошти.
	6. Розробити єдиний підхід до корпоративного управління.
	7. Звільнити баланси банків із державною участю від тиску непрацюючих кредитів із мінімальною шкодою для фінансової стабільності.
	8. Мінімізувати частку держави у банківському секторі.
	9. Забезпечити здорову конкурентну динаміку та стабільність економіки для державних банків.

Джерело: складено на основі [6; 7]

(щонайменше трьох банків) приватному інвестору; забезпечення рентабельності капіталу вище 12% (до 2022 р.). У планах держави досягти максимального збільшення економічної цінності банків із державною участю та компенсувати інвестовані державні кошти. Необхідно зазначити, що завдяки реструктуризації банків із державною участю держава як акціонер планує отримати дивідендів, податків та надходжень від продажу акцій до 160 млрд. грн., водночас лише вкладення у «ПриватБанк» становили 155,3 млрд. грн. Тож прогнозуємо, що навряд чи вдасться в короткостроковій перспективі повернути інвестовані в банки з державною участю кошти.

Шосте завдання полягає у розвитку корпоративного управління та впровадженні принципів Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) до 2019 р. Передбачається створення нового органу під керівництвом Міністерства фінансів України, що дасть змогу краще координувати діяльність банків із державною участю. Однак уже зараз стає очевидним, що «Ощадбанк» та «ПриватБанк» конкурують між собою. Якщо ця тенденція не буде змінена, то це може негативно позначитися на конкуренції на ринку банківських послуг країни у цілому.

Водночас у стратегії не згадується про те, що принципи ОЕСР стосуються не лише незалежних наглядових рад, а також і питань політики власності, функцій держави як власника та організації роботи банківського ринку на принципах конкуренції. Звісно, впровадження якісного корпоративного управління у банках із державною участю є важливим для зменшення ризиків володіння банками з державною участю, але не здатне виключити їх повністю. Саме тому виконання цього завдання можемо вважати певним проміжним етапом для досягнення основної мети – підвищення привабливості банків із державною участю для стратегічних інвесторів.

Сьоме завдання передбачає нівелювання впливу проблемних активів на баланси банків із державною участю. Впродовж багатьох років (починаючи з кризового періоду 2008–2009 рр.) погані активи негативно впливали на результати діяльності банків із державною участю, що й потребує особливої уваги та розв'язання зазначеної проблеми. На момент затвердження стратегії (у лютому 2018 р.) 70% усіх проблемних кредитів банківської системи перебувало на балансах саме банків із державною участю. Зокрема, неврегульованість питання з проблемною заборгованістю зумовлює необхідність у щорічній докапіталізації банків із державною участю. Виконання цього завдання свідчитиме про зменшення частки проблемних кредитів у кредитному портфелі банків із державною участю до рівня менше 10% уже з 2019 р.

Восьме завдання – звести до мінімуму вплив держави як власника на банківську систему України у цілому. У довгостроковій перспективі, а саме

до 2022 р., частка держави в активах банківської системи України не має перевищувати 25%. Дане питання нами буде розглянуто більш детально, адже дуже важливо розуміти послідовність та ступінь виходу держави з акціонерів банків із державною участю.

Дев'яте завдання – забезпечення конкурентних умов роботи банків із державною участю, що передбачає створення однакових правил для функціонування державних та приватних банків. Зокрема, відсутність зловживань держави щодо докапіталізації банків із державною участю; скорочення вартості депозитів на ринку на рівні не більше від рівня найбільших недержавних банків.

Таким чином, проаналізувавши завдання держави у банківському секторі економіки України, представлені у «Засадах стратегічного реформування державного банківського сектору», можемо підсумувати, що виконання всіх завдань є доцільним із позиції сприяння соціально-економічному розвитку країни та передбачає значні трансформації індивідуальних стратегій банків із державною участю. Однак із погляду держави як акціонера, основна мета якого – максимізація прибутку, першочерговим є підвищення інвестиційної привабливості та продаж стратегічному інвестору банків із державною участю.

Щодо термінів зменшення частки держави на ринку банківських послуг, то вони стали предметом обговорення не тільки у Державній стратегії, а й у річному звіті Ради з фінансової стабільності (табл. 2).

Отже, до 2022 р. заплановано зменшення частки держави у власності «Ощадбанку» до 55% (продаж 20% акцій у 2020 р. міжнародним фінансовим установам, 25% акцій до 2022 р. через первинне розміщення акцій); «ПриватБанку» – до 0% (продаж 100% акцій міжнародному інвестору в 2022 р.); «Укресімбанку» – до 80–100% (міноритарні інвестиції від міжнародних фінансових установ); «Укргазбанку» – до 0% (продаж 25% акцій до 2019 р. міжнародним фінансовим установам та 75% – стратегічному інвестору до 2020 р.). Загальна частка банків із державною участю в активах банківської системи має знизитися до 24% до 2022 р.

Якщо ж держава й надалі (у довгостроковій перспективі) залишатиметься основним акціонером банків із державною участю та не дотримуватиметься затверджених термінів щодо зменшення державної частки власності у банках, то неминучими вважаємо прояви таких ризиків:

- використання фінансових ресурсів банків із державною участю в політичних цілях;
- корупційний складник (як на рівні самих банків, так і на рівні органів управління ними);
- потенційна можливість фінансування дефіциту державного бюджету;
- кредитування неприбуткових державних підприємств та нерентабельних галузей економіки.

Прогноз щодо зменшення частки державної власності у банківській системі України

Банк	Показник виміру частки державної власності	2017	2018	2019	2020	2021	2022
«Ощадбанк»	Частка держави у власності, %	100	100	100	80	80	55
	Частка банку в активах банківської системи, %	17	18	17	16	16	16
«ПриватБанк»	Частка держави у власності, %	100	100	100	100	100	0
	Частка банку в активах банківської системи, %	20	19	18	18	18	18
«Укрексім-банк»	Частка держави у власності, %	100	100	100	100	80-100	80-100
	Частка банку в активах банківської системи, %	13	12	10	8	8	7
«Укргазбанк»	Частка держави у власності, %	95	75	75	0	0	0
	Частка банку в активах банківської системи, %	5	5	5	5	5	5
Загальна частка банків із державною участю в активах банківської системи, %		53	53	50	43	42	24

Джерело: складено на основі [8; 9]

Наступним етапом нашого дослідження є визначення напрямів трансформації стратегій банків із державною участю відповідно до оновлених «Зasad стратегічного реформування державного банківського сектору».

Так, трансформація стратегії «ПриватБанку» як лідера роздрібного банківського ринку орієнтована на утримання своєї позиції, а також на підтримку малого і середнього бізнесу та відновлення кредитування юридичних осіб (із низьким рівнем ризику). Внутрішні плани щодо змін сконцентровані на оптимізації ціноутворення активів та зобов'язань, удосконаленні механізмів управління ризиками та інструментів контролю. Ключовими орієнтирами реалізації стратегії «ПриватБанку» у 2022 р. є: чистий дохід – 8,4 млрд. грн., коефіцієнт рентабельності власного капіталу – 25%, співвідношення витрат до доходів – 48%.

Оновлена стратегія «Ощадбанку» передбачає збереження статусу універсальної банківської установи; переорієнтацію з кредитування великого корпоративного бізнесу, державних підприємств на підприємства малого і середнього бізнесу; продаж суміжних кредитних та трансакційних продуктів клієнтам – фізичним особам; активізацію іпотечного кредитування. В операційній діяльності трансформації стосуватимуться: оптимізації філіальної мережі банку (з 3 300 відділень до 1 900), поліпшення IT-напряму, підвищення ефективності управління ризиками та проблемною заборгованістю. Ключові параметри реалізації стратегії «Ощадбанку» у 2022 р. включають: чистий дохід – 4,7 млрд. грн., коефіцієнт рентабельності власного капіталу – 15%, співвідношення витрат до доходів – 63%.

Стратегія «Укргазбанку» націлена на закріплення передової позиції на ринку банківських послуг як «екобанку» та фінансування підприємств малого і середнього бізнесу під час реалізації проєктів із підвищення енергоефективності. Крім того, внутрішні плани банку зосереджені на вдосконаленні управління ризиками. Ключовими орієнтирами реалізації стратегії «Укргазбанку» у 2022 р. є: чистий дохід – 0,3 млрд. грн., коефіцієнт рентабельності власного капіталу – 6%, співвідношення витрат до доходів – 82%.

У стратегії «Укрексімбанку» передбачено фокусування банку на фінансуванні експортно-імпорتنих операцій вітчизняних підприємств та відмову від роздрібного бізнесу. Ключові параметри реалізації стратегії «Укрексімбанку» у 2022 р. включають: чистий дохід – 2 млрд. грн., коефіцієнт рентабельності власного капіталу – 14%, додатковий чистий дохід, створений експортерами у 2018–2022 рр., – 9 млрд. грн.

Отже, впровадження трансформацій індивідуальних стратегій банків із державною участю в Україні забезпечить здорову конкуренцію між даними банками в окремих сегментах ринку (наприклад, роздрібний бізнес, малі та середні підприємства), сприятиме підвищенню прибутковості та забезпеченню рентабельності капіталу на рівні вище 12% до 2022 р.

З-поміж іншого, можемо зазначити, що у «Засадах стратегічного реформування державного банківського сектору» та в оновлених індивідуальних стратегіях вітчизняних банків із державною участю чітко прописані напрями, у які будуть спрямовувати свою діяльність банки з державною участю (табл. 3).

Перспективні напрями діяльності банків із державною участю в Україні

Сфера обслуговування	Ощадбанк	Укресімбанк	ПриватБанк	Укргазбанк
Великий корпоративний бізнес	+	+		+
Середні підприємства	+	+	+	+
Малий бізнес	+		+	
Мікропідприємства	+		+	
VIP-клієнти – фізичні особи	+	+	+	+
Заможні клієнти – фізичні особи	+		+	+
Клієнти – фізичні особи середнього класу	+		+	
Клієнти – фізичні особи нижче середнього класу	+			

Джерело: складено автором на основі [7; 9]

З табл. 3 видно, що найбільш універсальним банком буде виступати саме «Ощадбанк»; «Укресімбанк» переорієнтується на кредитування експортно-імпорتنих операцій великого корпоративного бізнесу, середніх підприємств та VIP-клієнтів – фізичних осіб; «ПриватБанк» перестане орієнтуватися на обслуговування великого корпоративного бізнесу та клієнтів – фізичних осіб нижче середнього класу; «Укргазбанк» зосередиться на екобанкінгу для великого корпоративного бізнесу, середніх підприємств, VIP-клієнтів та заможних клієнтів – фізичних осіб.

Проаналізувавши напрями трансформації індивідуальних стратегій банків із державною участю в Україні та перспективні напрями діяльності даних банків, можемо зазначити, що стратегія кожного з банків включає такі питання:

- підвищення якості корпоративного управління та створення наглядових рад із незалежних та професійних членів (одна третина представники від держави та дві третини незалежних кандидатур);
- належний рівень капіталізації, стабільність операційної діяльності та IT-інфраструктури;

– фокусування кожного з банків на окремому сегменті ринку, що дає можливість посилити індивідуальні конкурентні переваги для подальшого розвитку;

- зменшення частки облігацій внутрішньої державної позики в балансах банків та частки кредитів державним підприємствам в активах даних банків;
- напрями вирішення питання непрацюючих кредитів та підвищення якості управління кредитними ризиками.

Висновки. Підсумовуючи результати проведеного дослідження, можемо з упевненістю зазначити, що зміна ролі і значення банків із державною участю у сучасній банківській системі України зумовлює необхідність трансформації їхніх стратегій. На виконання «Зasad стратегічного реформування державного банківського сектору» (2018 р.) «Ощадбанком», «ПриватБанком», «Укресімбанком» та «Укргазбанком» було оновлено стратегічні напрями діяльності та визначено очікувані кінцеві результати. Водночас окремого більш детального аналізу потребує процес упровадження стратегій банків із державною участю в Україні.

Список літератури:

1. Примостка Л.О. Державний капітал у банківській системі України. Фінанси, облік і аудит. 2014. Вип. 2. С. 107–119. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Foa_2014_2_10 (дата звернення: 10.10.2018).
2. Вовчак О.Д. Особливості посткризового розвитку державних банків в Україні. Вісник Університету банківської справи Національного банку України. 2013. № 2(17). С. 135–138.
3. Погореленко Н.П. Основні концептуальні положення функціонування та розвитку українських державних банків. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2018. № 1(24). С. 15–29.
4. Чмутова І.М. Особливості функціонування державних банків у банківській системі України. Проблеми економіки. 2011. № 4. С. 135–138.
5. Бабаєв С.С. Какой банк можно назвать государственным. Деньги и кредит. 2007. № 7. С. 58–61.
6. Оніщенко В.В. Банки з державною участю у банківській системі України: дис. ... к.е.н. Суми, 2012. 325 с.
7. Уряд підтримав оновлені Засади стратегічного реформування державного банківського сектору. Київ, 2018. URL: <https://www.kmu.gov.ua/ua/news/uryad-pidtrimav-onovleni-zasady-strategichnogo-reformuvannya-derzhavnogo-bankivskogo-sektoru> (дата звернення: 15.10.2018).
8. Основні напрями реалізації положень «Зasad стратегічного реформування державного банківського сектору». 2018. URL: <https://www.minfin.gov.ua/news/view/uriad-pidtrimav-onovleni-zasady-strategichnoho-reformuvannya-derzhavnogo-bankivskogo-sektoru?category=derzhavni-banki-ukraini> (дата звернення: 15.10.2018).
9. Звіт про діяльність ради з фінансової стабільності (червень 2017 р. – липень 2018 р.). URL: <https://bank.gov.ua/doccatalog/document?id=77402341> (дата звернення: 14.10.2018).