

Погореленко Н. П.

*к.е.н., доцент, Харківський навчально-науковий інститут
ДВНЗ «Університет банківської справи»
Україна; e-mail: pogorelenko.n.p@gmail.com*

ОСНОВНІ КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ УКРАЇНСЬКИХ ДЕРЖАВНИХ БАНКІВ

Анотація. В статті проаналізовано концептуальні положення функціонування та розвитку українських державних банків відповідно до стратегії реформування державного банківського сектору. Досліджено процес реалізації нормотворчих зусиль з боку ключових регуляторів – Кабінету Міністрів України, Міністерства Фінансів України та Національного банку України в частині реалізації складових Стратегії.

Визначено ключові напрями діяльності держави, на яких концентрується Стратегія: забезпечення фінансової стабільності; розвиток корпоративного управління; поширення фінансових сервісів; створення умов для окупності інвестицій; усунення тиску проблемних активів на банківські баланси; мінімізація впливу держави на банківський сектор.

Це повинно сприяти не тільки вдосконаленню діяльності державних банків, а й підвищити їхню привабливість для потенційних інвесторів.

Ключові слова: державні банки, реформування банківського сектору, управління банками, банківський нагляд, системоутворюючі банки.

Формул: 0; рис.: 0; табл.: 4; бібл.: 18

Pohorelenko N. P.

*PhD in Economics, Docent,
Kharkiv educational–scientific institute of SHEI “Banking University”,
Ukraine; e-mail: pogorelenko.n.p@gmail.com*

MAIN CONCEPTUAL PROVISIONS OF THE FUNCTIONING AND DEVELOPMENT OF UKRAINIAN STATE BANKS

Abstract. In the paper the conceptual provisions of the functioning and development of Ukrainian state banks in accordance with the strategy of reforming the state banking sector. The process of realization of normative efforts by the key regulators – the Cabinet of Ministers of Ukraine, the Ministry of Finance of Ukraine and the National Bank of Ukraine in the implementation of the Strategy of the development of state banks was researched.

The way to achieve a certain goal is formulated as the revision of the principles and mechanisms of state-owned banks' corporate governance, bringing them in line with international standards, through the creation of an isolated political system of their activities management through supervisory boards with the majority belongs to independent members.

The key directions of activity of the state, on which the Strategy is concentrated, are defined as Strategy of ensuring financial stability by controlling inflation, risks, liquidity and capital; providing and improving accessibility for priority sectors of the economy; distribution of financial services; reduction of cash circulation in order to minimize the shadow economy; creation of conditions for investment return; development of corporate governance; eliminating the pressure of troubled assets on bank balances; minimizing the influence of the state as a shareholder on the banking sector.

This should contribute not only to improve the activities of state banks, but also improve the financial performance of the entire banking sector and increase its attractiveness for potential investors.

Keywords: state banks, banking sector reform, bank management, banking supervision, and backbone banks.

JEL Classification: G21

Formulas: 0; fig.: 0; tabl.: 4; bibl.: 18

Погореленко Н. П.
*к.э.н., доцент, Харьковский учебно-научный институт
ГВУЗ «Университет банковского дела»,
Украина; e-mail: pogorelenko.n.p@gmail.com*

ОСНОВНЫЕ КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ УКРАИНСКИХ ГОСУДАРСТВЕННЫХ БАНКОВ

Аннотация. В статье проанализированы концептуальные положения функционирования и развития украинских государственных банков в соответствии со стратегией реформирования государственного банковского сектора. Исследован процесс реализации нормотворческих усилий со стороны ключевых регуляторов – Кабинета Министров Украины, Министерства финансов Украины и Национального банка Украины в части реализации Стратегии развития государственных банков.

Определены ключевые направления деятельности государства, на которых концентрируется Стратегия: обеспечение финансовой стабильности; развитие корпоративного управления; расширение финансовых сервисов; создание условий для окупаемости инвестиций; уменьшение давления проблемных активов на банковские балансы; минимизация влияния государства на банковский сектор.

Это должно способствовать не только усовершенствованию деятельности государственных банков, но и повысить их привлекательность для потенциальных инвесторов.

Ключевые слова: государственные банки, реформирование банковского сектора, управления банками, банковский надзор, системообразующие банки.

Формул: 0; рис.: 0; табл.: 4; библи.: 18

Вступ. Протягом тривалого періоду свого розвитку державні банки демонстрували доволі стримані тенденції не тільки з точки зору ключових фінансових показників, а й з точки зору спроможності реагувати на мінливе зовнішнє середовище. Період системної кризи загострив проблеми функціонування банків державного сектору, до яких, насамперед, належать: низька якість корпоративного управління та небезпечний показник проблемних кредитів, який визначає рівень збитків всієї системи. Це підштовхнуло ключових регуляторів банківського ринку (Міністерство фінансів України, Кабінет Міністрів України, Національний банк України) шукати шляхи підвищення ефективності діяльності державних банків, що знайшло своє відображення у регуляціях, які вони пропонували у якості реакції на існуючі події.

Аналіз досліджень та постановка завдання. Різні аспекти та особливості функціонування державних банків розглядаються у працях таких науковців, як Чмутова І.М. [1], Ковриженко Л.О. [2], Примостка Л.О. [3] та інших авторів. З одного боку, особливості функціонування державних банків завжди знаходились у «полі» відповідних досліджень у частині їхньої значущості для розвитку всієї банківської системи, з іншого боку, аналіз відповідних наукових джерел вказує на недостатню висвітленість та увагу до цієї проблеми з боку саме науковців.

Метою статті є узагальнений розгляд основних концептуальних положень функціонування та розвитку українських державних банків на основі розгляду складових Стратегій розвитку державних банків, які формулювались як базові з 2016 року, та аналіз їхньої потенційної ефективності для розвитку всієї банківської системи України.

Результати дослідження. Події останніх років загострили ключові аспекти функціонування державних банків шляхом формування реальних загроз через існуючі проблеми, пов'язані із наявністю перекосів в їх менеджменті та генерації системного ризику, який вони прийняли на себе після націоналізації ПАТ КБ «Приватбанк».

Загроза, власне, полягає не в появі ризику - а в «ціні» стрибка, яку довелося сплатити державі за цю подію. До цього частка держбанків зростала поступово, шляхом емісійно-боргового покриття великих збитків цих банків державою. Після переходу ПАТ КБ «Приватбанку» до «родини» державних банків відбулось вибухове зростання цієї частки –

шляхом «купівлі» державою банку з одночасним зобов'язанням його докапіталізації на суму приблизно 150 млрд. грн., збільшивши при цьому навантаження на українських платників податків (за оцінками експертів – 9 млрд. грн. на рік за умови стабільного курсу гривні до долара). Держава була вимушена знайти джерела для інвестицій в один банк, обсяг яких був еквівалентний 81% величини власного капіталу всієї банківської системи станом на 1 грудня 2016 року.

Цікаво розподілились способи, якими відбулась капіталізація:

- випуск ОВДП на 43 млрд. грн. – під 10,5% річних;
- інші випуски ОВДП на 73,8 млрд. грн. – під 6% річних;
- монетизація НБУ на 27,2 млрд. грн.

Та й хоча скептики визначають, що цей випуск забезпечив власнику випущених ОВДП доволі непоганий додатковий дохід, зовсім немає причин вважати, що держава сплатила прийнятну та своєчасну «ціну» для отримання чергового траншу від ключового зовнішнього модератора монетарного розвитку України – Міжнародного валютного фонду (далі - МВФ).

З одного боку, рішення було непростим навіть попри те, що МВФ не тільки надав для його прийняття «зелене світло», про що доволі чітко вказувалось ще в «Меморандумі про економічну та фінансову політику» від 21 липня 2015 року [4] у зв'язку із невиконанням ПАТ КБ «Приватбанк» встановленого плану рекапіталізації, системної значущості та іншими серйозними проблемами, відмова від вирішення яких власниками банку потенційно загрожувала стабільності усієї банківської системи.

З іншого боку, це рішення було доволі логічним наслідком того, що з боку Національного банку України не було своєчасно вжито відповідних заходів, які унеможливили б фактичне уникнення акціонерами банку взятого зобов'язання залучити 2,5 млрд. грн. шляхом продовження позики субординованого боргу.

Дана подія ознаменувала небувалий до цього факт: держава раптом перетворилася на монополіста на банківському ринку України, який прийняв ознаки «азіатської» моделі. На неї стало припадати 52% активів, 60% депозитів фізичних осіб, 49% депозитів юридичних осіб, 74% платіжних карток, які обслуговуються держбанками.

Державні банки стали тими, хто формує ринок. При цьому, Національний банк зазначив, що вони повинні переорієнтувати свою діяльність на досягнення прийнятного фінансового результату, а не на утримання значної частки ринку, яке завжди супроводжується погіршенням поточних показників діяльності будь-якого суб'єкту банківського ринку.

Національний банк України визнав цю проблему та закликав Антимонопольний комітет України приєднатися до підготовки та реалізації відповідної стратегії розвитку державних банків.

Розробка цієї Стратегії почалось ще у 2016 році, коли Міністерство фінансів України презентувало 11 лютого 2016 року, а Кабінет Міністрів України підтримав її у якості ключового документа, який закріпив концептуальні положення функціонування та розвитку українських державних банків під назвою «Засади стратегічного реформування державного банківського сектору» [5].

Мета розробки цього документа:

- повна нетерпимість до політичного втручання у діяльність державних банків;
- зменшення корупції;
- вихід на європейський рівень корпоративного управління державних банків;
- сприяння відновленню економічного зростання за рахунок підвищення ефективності діяльності державних банків.

Зазначалось, що передумовами для підготовки Стратегії були:

- негативний вплив корпоративного управління державних банків на якість кредитних портфелів та прийняття інвестиційних рішень державних банків;
- постійна потреба державних банків у додаткових фінансових ресурсах;
- суттєвий розмір активів державних банків (26% банківського ринку);
- збиток за 2014-2015 рр. у розмірі 39 млрд. грн.;

- відсутність зовнішніх ринків фінансування;
- наявність проблем управління державними банками (усі 15 членів Наглядових рад АТ «Ощадбанку» та АТ «Укресімбанку» були залежними від політикуму: по 5 осіб – від Президента, від Кабінету Міністрів України, від Верховної Ради України).

Зазначалось, що стратегія – складова «Комплексної програми розвитку фінансового сектору України до 2020 року» [6] та є вимогою програми співробітництва з МВФ.

Ключова теза документу виглядала наступним чином: «Держава – неефективний власник», який повинен грамотно скоротити свою присутність у банківському секторі. Рецепт для «лікування» банків, які знаходяться у державній власності, було запропоновано інститут «Наглядової ради». Тому Міністерство фінансів бачило своєю задачею підвищення фінансової ефективності діяльності, забезпечення прозорості управління та діяльності державних банків, а також унеможливлення політичного та адміністративного впливу на наглядові ради, що:

- обмежує комерційну незалежність членів Наглядової ради та Правління та створює ризик можливого політичного чи адміністративного впливу;
- негативно позначається на вартості активів для платників податків як кінцевих бенефіціарів державної власності;
- послаблює здатність державних банків функціонувати в якості ринкових комерційних установ, не дозволяючи забезпечити належний рівень прозорості для потенційних інвесторів і платників податків;
- не сприяє загальній стабільності бізнесу державних банків.

Відповідно, Міністерство фінансів, Національний банк України, керівництво державних банків та представники міжнародних фінансових організацій визначили, що існуючий механізм управління державними банками необхідно змінити шляхом докорінного перегляду принципів корпоративного управління та приведення їх у відповідність до міжнародних стандартів та рекомендацій Організації європейського співробітництва та розвитку (далі – ОЕСР), Національного банку України, європейської комісії та Базельського комітету з питань банківського нагляду.

Стратегія реформування державного банківського сектору передбачала п'ять ключових пріоритетів:

I. Запровадження принципових фундаментальних змін у корпоративному управлінні державними банками (незалежність Наглядових рад, розрахунок оплати праці за досягнутий результат).

II. Зміна механізму взаємодії між Міністерством фінансів та державними банками (посилення банківського департаменту в Міністерстві фінансів, угода про взаємовідносини між Міністерством фінансів та банками).

III. Розподіл державних банків на системоутворюючі (Ощадбанк та Укресімбанк) та несистемоутворюючі (та вихід з капіталу цих банків у 2016 - 2017 роках).

IV. Визначення стратегічних цілей для системоутворюючих державних банків для досягнення найвищої комерційної ефективності.

V. Продаж не менше 20% акцій системоутворюючих державних банків до кінця першого півріччя 2018 року (кваліфікованому інвестору або міжнародній фінансовій організації).

Мета функціонування державного банківського сектору була сформульована як отримання максимального доходу, зваженого на ризик та управління інвестиціями з позиції збільшення їх вартості.

Мета запропонованої Стратегії – забезпечити створення ізольованої від політичного впливу системи управління діяльністю державних банків через Наглядові ради, які повинні складатися виключно через незалежних членів.

Відмічалось, що система корпоративного управління повинна бути приведена у відповідність до рекомендацій ОЕСР, європейської комісії та Базельського комітету з банківського нагляду.

Принципи, які покладені в основу управління державними банками визначались наступними.

1. Призначення повного складу Наглядових рад з незалежних членів для підвищення об'єктивності та неупередженості Наглядових рад. Незалежні члени рад обираються конкурсним комітетом (відбираються міжнародною рекрутинговою компанією) та повинні мати необхідний досвід і компетенцію та призначатись із приватного сектору.

2. Державний контроль взаємодії: підписання угоди про взаємовідносини між Міністерством фінансів (як представника держави) та державними банками для визначення порядку взаємодії та забезпечення належного рівня комерційної незалежності державних банків щодо досягнення їх цілей та визначення відповідальності за прийняті рішення.

3. Ринкові механізми оплати праці: винагорода членів Наглядових рад державних банків залежатиме від результатів роботи банку та повинна бути близькою до рівня винагороди в приватному секторі.

4. Створення спеціалізованих комітетів Наглядової ради для напрямків, які потребують особливої уваги (аудит, управління ризиками, стратегія, ІТ, кадри та винагорода).

5. Відділення від комерційного корпоративного управління державної частки в акціонерному капіталі.

Другий напрямок реформування – розділення державних банків на «системоутворюючі» та «несистемоутворюючі». Стратегією передбачалось віднесення до категорії ««системоутворюючі» двох банків – АТ «Ощадбанку» та АТ «Укресімбанку».

Кінцевою метою володіння державою системоутворюючих банків визначалось отримання найвищого доходу, зваженого на ризик, та управління своїми інвестиціями з позиції збільшення їх вартості. У короткостроковій перспективі системоутворюючі банки повинні виконувати два ключових стратегічних завдання щодо запровадження принципових змін до:

- корпоративного управління, запровадження яких сприятиме забезпеченню їх незалежності від політичного та адміністративного впливу;
- бізнес- та операційних моделей, запровадження яких сприятиме досягненню найвищої ефективності та максимальної комерційної орієнтації.

На момент представлення Стратегії держава вважала за доцільне продаж не менше 20% акцій системоутворюючих банків у період до середини 2018 року.

У якості пріоритету (поліпшення якості управління ними та підвищення рівня фінансової ефективності) визначалось залучення в якості акціонерів до системоутворюючих банків міжнародних фінансових установ (Міжнародна фінансова корпорація та Європейський банк реконструкції та розвитку).

Щодо несистемоутворюючих банків (на той час: АБ «Укргазбанк», АТ «Родовід Банк», АТ «Український банк реконструкції та розвитку», ПАТ «Державний земельний банк»), то держава фокусувалась на визначенні стратегії її виходу з них. Цей вихід передбачалось проводити шляхом приватизації та ліквідації у строки, визначені індивідуально для кожного банку.

Місія держави при цьому повинна була реалізовуватись лише діючими державними банками. Створення додаткових державних банків взагалі не розглядалось за доцільне.

Наступний напрямок Стратегії – визначення пріоритетів бізнес- та операційних моделей системоутворюючих банків, а також система робота через сфокусовані програм кредитування на тих напрямках економічної діяльності, які відчувають нестачу кредитування з боку комерційних банків (кредитування енергоефективних програм та підтримка експортерів). Задача системоутворюючих банків полягала у заповненні цих ніш.

Подальший розвиток державних банків фокусувався на двох основних напрямках перетворень:

- максимальна орієнтація та цільові клієнтські сегменти, задоволення повного обсягу потреб у фінансових послугах клієнтів і тим самим – максимізація доходів;
- реформування операційних стратегій та приведення їх у відповідність до бізнес-стратегій для досягнення цільового рівня розвитку, співстановленого з провідними аналогами.

Системоутворюючі банки протягом тривалого періоду були налаштовані на побудову універсальних банківських інститутів. Тому процес перетворень потребував вжиття заходів по

звільненню балансів банків від операцій, що не пов'язані з пріоритетною діяльністю. Ці питання повинні бути актуалізованими в середньострокових стратегіях банків (2016-2019 рр.).

Для обох системоутворюючих банків було виділено цільові клієнтські сегменти, робота з якими повинна була максимізувати вартість банку:

- роздрібне банківське кредитування – для АТ «Ощадбанку»;
- фінансування експортно-імпортних операцій – для АТ «Укресімбанку».

На підставі розглянутих та підтриманих Зasad стратегічного реформування державного банківського сектору на 2016-2019 року [5], на виконання якої було затверджено Постанову Кабінету Міністрів України від 11 лютого 2016 року №97 «Про порядок обрання членів Наглядових рад державних банків» [7], було запропоновано обирати Наглядові ради державних банків наступним чином: до складу Наглядової ради входитимуть 7 незалежних осіб, які обиратимуться за конкурсом в порядку, визначеному Кабінетом Міністрів України.

Визначено, що Наглядова рада не може втручатись в оперативну діяльність банку, а Уряд не може втручатись у діяльність Наглядової ради.

Кандидати на посаду члена Наглядової ради є незалежними, відбираються рекрутером, але їх обрання розподіляється між Президентом та Кабінетом Міністрів України. Тобто, фактично це процедура, яка передбачає подання кандидатур незалежним Номінаційним комітетом незалежних членів Наглядової ради, а Президент з Кабінетом Міністрів фактично легімітизує ці кандидатури на їхніх посадах відповідно по подань.

Номінаційний комітет (за домовленістю із МВФ) – функціонує не від Міністерства економіки. До його складу входять два представники. Один – від Президента, другий – від Кабінету Міністрів України. Мінфін в цьому процесі повинен відповідати за діяльність рекрутера.

Отже, субординація в цьому процесі (знизу - нагору) виглядає наступним чином: рекрутер (відповідальний – Міністерство фінансів; відбирає кандидатури до подання до складу Наглядової ради) – Номінаційний комітет (відповідальні – Президент та Кабінет Міністрів; розгляд кандидатур та подання на затвердження) – затвердження незалежних кандидатур відповідно до затвердженої процедури.

Узагальнене бачення держави щодо напрямів реформування державних банків згідно з першою редакцією «Стратегії реформування державних банків» від лютого 2016 року включало в себе наступні складові:

- удосконалення системи корпоративного управління державних банків;
- розділення державних банків на системноутворюючі та несистемноутворюючі;
- визначення пріоритетів бізнес- та операційних моделей системоутворюючих банків;
- робота через сфокусовані програми кредитування.

Тоді ж усім державним банкам було дано доручення щодо оновлення власних стратегій відповідно до представленої. Однак, після викладеного державою «бачення» майбутнього державних банків чимало змінилось.

З групи несистемоутворюючих банків:

- АБ «Укргазбанк»: продовжив функціонування на банківському ринку;
- АТ «Родовід Банк»: за станом частка держави (МФУ) за станом на 1.01.2017 р. складає 99,9937 %;
- АТ «Український банк реконструкції та розвитку»: за станом на 13.11.2017 р. 100 % акціонер банку – ТОВ «БОСЕ (ГОНКОНГ) КО., ЛІМІТЕД»;
- ПАТ «Державний земельний банк»: 30.09.2016 р. опубліковано рішення про ліквідацію банку (термін ліквідації банку: 27.09.2016р. – 26.09.2018 р.).

Далі, через 10 місяців, в ніч з 18 на 19 грудня 2016 року відбулась доволі значна для розвитку банківського ринку подія - націоналізація ПАТ КБ «Приватбанку». Частка державних банків в Україні після цього досягла з 25-30% аж до 52%, - отже, й значущість розробки документа, який містив би у собі «вектор» планів та дій ключових регуляторів, набула особливої актуальності.

У «зону відповідальності» держави попадають чотири державні банки: ПАТ КБ

«Приватбанк», АТ «Ощадбанк», АТ «Укрексімбанк», АБ «Укргазбанк». Узагальнені дані щодо цих банків наведено в табл. 1. Відповідно, у «зону підвищеної уваги» регуляторів все частіше потрапляє категорія «системний ризик»: надмірна залежність функціонування банківської системи від окремих установ (або сегментів діяльності), виникнення проблем у яких спричиняє стрімке поширення кризових явищ по всій системі. Тому, ще у період загострення системної кризи, Національний банк України визначає системно важливі банківські установи (у 2015 році – вісім установ, у 2016 та 2017 роках – три: АТ «Ощадбанк», АТ «Укрексімбанк», ПАТ КБ «Приватбанк»), до яких починає застосовувати особливий режим нагляду та спеціальні значення обов’язкових нормативів.

Таблиця 1

Узагальнені дані про державні банки України (за станом на 1.10.2017 р.)^{*)}

	ПАТ КБ «Приватбанк»	АТ «Ощадбанк»	АТ «Укрексімбанк»	АБ «Укргазбанк»
Загальна інформація				
Юридична адреса	Київ, Грушевського, 1Д	Київ, Госпітальна, 12Г	Київ, Антоновича, 127	Київ, Среванська, 1
Дата реєстрації	19.03.1992 р.	31.12.1991р.	23.01.1992 р.	21.07.1993 р.
Дата видачі ліцензії	05.10.2011 р.	05.10.2011 р	05.10.2011 р.	06.10.2011 р.
Власник	Держава – МФУ	Держава – КМУ	Держава – КМУ	Держава – МФУ
Участь держави в банку	Пряма – 100 %	Пряма – 100 %	Пряма – 100 %	Пряма – 94, 9409 %
Участь інших осіб в банку	Відсутня – 0 %	Відсутня – 0 %	Відсутня – 0 %	Інші акціонери – 1,3123 % Власні цінні папери – 3,7468%
Кількість відділень (станом на 01.10.2017р.)	2244	3307	81	241
Склад наглядової ради (НР)	Голова НР + 6 членів НР	Голова НР + заступник голови НР + 6 членів НР	Голова НР + заступник голови НР + 6 членів НР	Голова НР + заступник голови НР + 5 членів НР
Наявність власної стратегії розвитку	Відсутня	Відсутня	Відсутня	Відсутня
Фінансові показники станом на 01.10.2017 р. (млн. грн.)				
Статутний капітал	167 495	43 723	38 730	13 319
Власний капітал	34 875	26 083	15 150	5 219
Обсяг активів	256 284	222 150	166 850	71 079
Частка проблемних кредитів	87,24%	63,58%	64,64%	25,21%
Зобов’язання	221 408	196 067	151 700	65 860
Місце в БСУ за наведеними фінансовими показниками	1 місце	2 місце	3 місце	4 місце

^{*)} Джерело: складено за даними офіційних сайтів державних банків (ПАТ КБ «Приватбанк» [8], АТ «Ощадбанк» [9], АТ «Укрексімбанк» [10], АБ «Укргазбанк» [11]) та сайту Національного банку України [12]

Результатом цієї роботи, за оцінками Національного банку України, стало: наявність у державних банків привабливих активів; резервування проблемних та непрацюючих кредитів; значна за обсягом клієнтська база; кваліфікований персонал; комісійний дохід та операційний прибуток.

Це дало регулятору підстави сподіватись на відповідну зацікавленість у входженні в капітал цих банків потенційних інвесторів. Однак виникла серйозна проблема: навіть не почавши реалізовувати попередню редакцію Стратегії розвитку державних банків, постала гостра необхідність її перегляду. Ключові регулятори - Кабінет Міністрів України, Міністерство

фінансів України та Національний банк України починають реалізовувати свої нормотворчі зусилля щодо підготовки та надання до публічного розгляду низки законопроектів.

1. Проект Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо особливостей щодо особливостей управління державними банками» №18203/0/1-17 від 10.05.2017 р., яким відзначається, що відповідно до Плану пріоритетних дій Уряду на 2017 рік, затвердженим розпорядженням Кабінету Міністрів України від 3 квітня 2017 р. №275, передбачено завдання розробити проекти актів законодавства щодо удосконалення корпоративного управління в державних банках з метою підвищення конкурентоспроможності та ефективності їх діяльності.

Коментуючи цей законопроект, експерти висловлювали ряд побоювань, що представлений механізм перебудови моделі управління державними банками потенційно може призвести до втрати державою контролю над ними та зменшення прав на ці банки у порівнянні із власником приватної установи. Оскільки зміни передбачають, що головування Наглядовою радою переходить до незалежного представника, то складові права власності держави на відповідний банк зазнають суттєвих змін. Так, відповідно до проекту Закону передбачалось, що незалежні члени Наглядової ради отримають право самостійно:

- голосувати за відчуження акцій банку, чому не зможуть перешкодити загальні збори акціонерів (в особі Кабінету Міністрів України);
- приймати управлінські рішення, створювати та очолювати відповідні комітети з питань аудиту та питань винагороди для себе.

Іншою претензією до авторів Законопроекту був пропонований підхід, суть якого полягала у певній дискримінації українських фахівців на користь іноземних. Справа в тому, що претендентів у Наглядову раду державного банку (100% якого належить державі) пропонується вибирати іноземній компанії (на вимогу МВФ) за критеріями, які не дозволяють фахівцям українського банківського сектору претендувати на цю посаду.

Дійсно, коли найважливіші рішення приймаються без урахування позиції представників держави – це може призвести до втрати контролю держави над своєю власністю. Оскільки держава, залишаючись формальним власником банку, суттєво обмежується в можливостях управляти ним. Теза про порушення рівності прав власності у якості ключового аргументу представляється тут доволі суттєвою.

2. На виконання «Зasad стратегічного реформування державного банківського сектору» - Проект Закону №7180 від 05.10.2017 р. «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо особливостей управління державними банками» [13], яким пропонується переглянути принципи та механізми корпоративного управління державних банків, привести їх у відповідність до найкращих міжнародних стандартів шляхом створення ізольованої від політичного впливу системи управління діяльністю державних банків через Наглядові ради, більшість у складі яких становитимуть незалежні члени.

Новації представленого законопроекту полягають у наступному:

- Наглядова рада державного банку складається із семи членів, з яких п'ять членів повинні бути незалежними, а два члени - представниками держави;
- визначається перелік критеріїв, яким повинні відповідати незалежні члени Наглядової ради та представники держави у Наглядовій раді державного банку;
- для визначення претендентів на посади членів наглядової ради державного банку Кабінет Міністрів України утворює конкурсну комісію, до складу якої входять три представники від Президента України та три представники від Кабінету Міністрів України;
- претенденти на посади незалежних членів Наглядової ради державного банку визначаються шляхом конкурсного відбору в порядку, встановленому Кабінетом Міністрів України, виключно із числа кандидатів, відібраних на умовах відкритого конкурсу компанією з добору персоналу, що має не менш як десятирічний міжнародний досвід надання послуг з добору керівного складу провідних світових банків;
- один претендент на посаду представника держави у Наглядовій раді державного банку визначається за пропозицією Президента України. Один претендент на посаду представника держави у Наглядовій раді державного банку визначається за пропозицією Кабінету Міністрів України;

- Наглядова рада складатиметься із комітетів: з питань аудиту, ризиків та винагород (аудитом займатимуться виключно члени ради, що були відібрані на незалежній основі);
- внесення доповнень до Кримінального кодексу встановивши відповідальність за незаконне втручання в діяльність посадових осіб державного банку.

Автори Законопроекту вважають, що прийняття проекту удосконалив принципи та механізми корпоративного управління в державних банках та забезпечить створення ізольованої від політичного впливу системи управління діяльністю державних банків, що в свою чергу сприятиме підвищенню конкурентоспроможності та ефективності діяльності державних банків

3. Проект Закону №7180-1 від 23.10.2017 р. «Про особливості управління банками із державною часткою» [14], який визначає особливості правового регулювання приватизації державного майна у вигляді часток в статутному капіталі державних банків та банків із державною часткою власності в капіталі, а також особливості управління ними на етапі приватизації та гарантії прав інвесторів.

Майже два роки зайняло у Міністерства фінансів України, на допомогу якому у 2017 році долучились міжнародні консультанти – співробітники компанії McKinsey, щоб представити оновлену версію документа. Порівняння його складових свідчить про те, що велике коло питань, розглянутих на початку 2016 року, залишилось актуальним й наприкінці 2017 року. Незмінними залишилися й принципи та цілі, на яких ґрунтується стратегія – скорочення частки держави в банківському секторі.

Ключове завдання представленого для розгляду документа [15] - зосередження уваги держави на досягненні показників ефективності Key Performance Indicators (KPI), призначених допомогти визначити досягнення стратегічних цілей. У цілому, державні плани щодо подальшого функціонування та розвитку державних банків, з відповідним виокремленням показників KPI, згідно з документом, який аналізується, виглядають наступним чином (табл. 2).

Таблиця 2

Аналіз складових KPI
відповідно до нової редакції «Стратегії розвитку державних банків» *)

Напрямок діяльності держави	Складові KPI
1. Забезпечення фінансової стабільності шляхом контролю за інфляцією, ризиками, ліквідністю та капіталом	- покращення регуляторного середовища; - ринок капіталу; - дотримання вимог «Базель III» у системі – понад 10%; - рівень інфляції – менше 6% до 2020 року.
2. Забезпечення та підвищення доступності для пріоритетних галузей економіки (кредитування довгострокових інфраструктурних проектів, підтримка малого та середнього бізнесу в галузях з високим адміністративним навантаженням, кредитування експорту та торгівлі).	- рівень проникнення кредитування малого та середнього бізнесу – 4% ВВП; - залучення кредитів у довгострокові інфраструктурні проекти.
3. Поширення фінансових сервісів, доступ до банківських послуг для жителів сіл.	- підвищення рівня проникнення банківського сектору до 65%.
4. Скорочення обігу готівки з метою мінімізації тіньової економіки.	- обіг готівки в економіці нижче 10%.
5. Створення умов для окупності інвестицій.	- продаж 20% акцій щонайменше трьох банків приватному інвестору; - забезпечення рентабельності капіталу згідно з бізнес-планами держбанків (вище 12% до 2022 року).
6. Розвиток корпоративного управління.	- впровадження принципів управління ОЕСР до 2019 року.
7. Усунення тиску проблемних активів на банківські баланси.	- частка проблемних позик у кредитному портфелі банків — менше 10% з 2019 року.
8. Мінімізація впливу держави як акціонера на банківський сектор.	- контроль державою менше 20% банківських активів до 2022 року.

*) Джерело: складено за проектом «Стратегії розвитку державних банків до 2022 року»

Основні напрямки розвитку українських державних банків, передбачені «Стратегією розвитку державних банків до 2020 року» узагальнено в (табл. 3).

Ключові напрямки розвитку українських державних банків,
передбачені «Стратегією розвитку державних банків до 2020 року»^{*)}

	ПІАТ КБ «Приватбанк» не раніше 2022 року	АТ «Ощадбанк» наприкінці 2021 року	АБ «Укргазбанк» до кінця 2018 року
Дата продажу			
Пропозиції банку	- розвиток роздрібного сегменту із значною підтримкою малого та середнього бізнесу; - робота у корпоративному сегменті (але менш пріоритетний напрям)	- удосконалення операційних процесів; - оптимізація роздрібної мережі	- закріплення поточного бренду банку – Екобанк.
Основа Стратегії банку	- підтримка росту роздрібного напрямку для збереження на поточному рівні «своїх» частки ринку; - скорочення пасивів.	- закріплення лідируючих позицій у корпоративному сегменті з підтримкою на поточному рівні частки корпоративного кредитування; - нарощування пасивів юридичних осіб; - лідерство на ринку іпотеки.	- забезпечення фінансування 30% проектів у сфері енергоефективності
Плани	- активізація роботи з малим та середнім бізнесом шляхом оновлення функцій продажу та розробки продуктів; - розвиток напрямку роботи із середнім бізнесом	- скорочення кількості філіалів з 3300 до 1900-2100 з наступною зміною розташування та ребрендингом; - розвиток ІТ-напряму (розробка централізованої системи підтримки, покращення цифрових каналів, підвищення ІТ-безпеки).	- впровадження корпоративного управління шляхом структурування корпоративної ієрархії за міжнародними стандартами
Завдання	- управління ризиками та простроченими кредитами; - відновлення вартості прострочених кредитів; - управління та оптимізація операційних витрат; - робота з мережевою конфігурацією та чітке сегментування бізнесу.	- вдосконалення операційної моделі банку (централізація функцій підтримки та «перезавантаження бізнес-процесів»); - підтримка ризикованих та прострочених кредитів на низькому рівні.	- удосконалення ліквідності та платоспроможності банку; - підтримка клієнтського кредитного портфелю.
Ключові параметри у 2022 році			
Чистий дохід	8,4 млрд. грн.	4,7 млрд. грн.	0,3 млрд. грн.
ROE (рентабельність власного капіталу)	25%	15%	6%

Продовження таблиці 3

C/I (cost/income) (співвідношення витрат до доходів)	48%	63%	82%
TRS (total rate of swaps) – кредит-ний дериватив на сукупний дохід	81 млрд. грн.	43 млрд. грн.	6 млрд. грн.
Ймовірні опції щодо розвитку АТ «Укресімбанку»			
Фокус діяльності	- експортно-імпортні операції; - розвиток некредитних операцій (експортних гарантій); - зменшення неорієнтованих на експорт кредитів; - підтримка стратегічних галузей (наприклад, оборони).	- продовження діяльності за чинною бізнес-моделлю; - поступова підготовка до продажу.	
Перевага	- розвиток клієнтської бази; - сприяння розвитку економіки.	- підвищення ефективності банку.	
Недолік	- низький рівень ефективності установи порівняно з іншими банками; - висока частка поганих кредитів	- відсутність фокусування на добробуті населення та зростанні економіки.	
Ключові параметри у 2022 році			
Чистий дохід	2 млрд. грн.	2,7 млрд. грн.	
ROE (рентабельність власного капіталу)	14%	19%	
TRS (total rate of swaps) – кредит-ний дериватив на сукупний дохід	23 млрд. грн.		29 млрд. грн.

*) Джерело: складено за проектом «Стратегії розвитку державних банків до 2022 року»

Й, хоча, ключові показники діяльності свідчать про те, що у період найближчих 2-4 років найбільшу вірогідність знайти реального покупця має лише АБ «Укргазбанк», Стратегією передбачається ймовірність появи міноритарних акціонерів з пакетом, близьким до 20%.

Планується, що результатом реалізації цієї Стратегії буде не тільки вирішення проблеми повернення непрацюючих кредитів цих банків, а також підвищення показників діяльності інвестиційного ринку взагалі

Доволі значну увагу в документі також приділено таким питанням:

1. Зниження частки проблемних та непрацюючих активів державних банків.
2. Побудова нової моделі управління цими активами.

Можна впевнено сказати, що саме цей вектор поглядів регуляторів буде основою того, в якому напрямі будуть в майбутньому рухатись українські державні банки.

Щодо першого питання. За даними Національного банку України [16], сьогодні частка прострочених кредитів банківського сектору, яка припадає на державні банки, сягає 57% (93% яких - корпоративні). За цим показником банківська система України у 2017 році продемонструвала доволі неприємний і дорогий для економіки «світовий рекорд» за всю історію світових спостережень - за розміром проблемних кредитів [17].

Проблемні активи - фундаментальна проблема на сьогодні та основне джерело збитків державних банків. Низька якість менеджменту цих банків призвела до низької якості кредитного портфелю - основного джерела потреби державних банків у докапіталізації. Тут доцільно сказати про те, що розраховані Національним банком України на підставі результатів стрес-тестування потреби в капіталі державних банків на три роки не виправдались. Причина – використання в моделі прогнозу макроекономічних показників, у тому числі – валютного курсу, який «закладався» із розрахунку 24 грн./дол., при фактичному його значенні близько 27 грн./дол. Ймовірно, саме це стало одним з головних факторів доволі суттєвої потреби у докапіталізації АТ «Ощадбанку» та АТ «Укрексімбанку».

А враховуючи те, що останні «фраунди» докапіталізації державних банків відбувались, в основному, шляхом використання індексованих облігацій, які прив'язані до курсу долара, то використання прогнозів на фоні подальшої девальвації гривні: визначає потреби держави у додаткових коштах як нескінченну величину; ставить під сумнів його коректність у якості бази для розрахунку; вимушує експертів переоцінити саму величину системного ризику в майбутньому.

Та й хоча, на думку регулятора, проблему наприкінці 2017 року вирішено (шляхом додатково сформованих резервів за кредитами, та, як наслідок, відсутністю тиску на капітал) – при цьому він наполегливо рекомендує банківським установам своєчасно управляти проблемною заборгованістю шляхом розчищення, реструктуризації або списання.

Пік показника «прострочена заборгованість банківської системи України» спостерігався у липні 2017 року, після чого поступово почалось його зниження. Це дозволило мобілізувати банківську систему, результатом чого стало виконання майже 50 українськими банками (в основному - невеликими) нормативу адекватності капіталу вище 25%.

Стратегією також передбачається запровадження NPL instrument solution - відповідних інструментів, використання яких дозволить знизити частку проблемної заборгованості. Один з шляхів вирішення проблеми (до якого схиляється Міністерство фінансів) наступний: банки залишатимуть «погані» активи на своїх балансах, але управлятись вони будуть відповідним незалежним комітетом (інформація про який, на жаль, в документі відсутня).

Щодо другого питання. Стратегією передбачається, що побудова моделі буде базуватися на наступних ключових складових (табл. 4).

1. Принцип незалежності: створення незалежних Наглядових рад в усіх державних банках (з усієї вибірки державних банків сьогодні вони є лише у ПАТ КБ «Приватбанку» та АБ «Укргазбанку»).

2. Підписання контрактів з досвідченими управлінцями, задача яких – побудова ефективної операційної діяльності цих банків, вдосконалення інфраструктури та забезпечення виходу держави з цих банків не пізніше 2022 року.

Календарні зміни у діяльності державних банків,
передбачені «Стратегією розвитку державних банків до 2022 року»^{*)}

Зміст складових Стратегії	Термін виконання
<i>Загальні концептуальні складові</i>	
Затвердження структури спецпідрозділу з управління державними банками під керівництвом Міністерства фінансів України	I квартал 2018 р.
Визначення функціоналу та формату операційної діяльності спецпідрозділу	II квартал 2018 р.
Розробка регуляторного механізму для управління проблемними кредитами	II квартал 2018 р. – III квартал 2018 р.
Залучення професійних радників для підготовки виходу держави з банків	I квартал 2018 р. – IV квартал 2019 р.
Впровадження механізму для управління проблемними кредитами	III квартал 2018 р. – IV квартал 2018 р.
Імплементация механізму управління проблемними кредитами	IV квартал 2018 р. – IV квартал 2022 р.
Імплементация стратегій державних банків	II квартал 2018 р. – IV квартал 2022 р.
<i>Деталізація для ПАТ КБ «Приватбанку»</i>	
Затвердження стратегії, підписання контрактів з менеджментом	I квартал 2018 р.
<i>Деталізація для АТ «Ощадбанку»</i>	
Перегляд стратегії, підписання контрактів з менеджментом	I квартал 2018 р.
Представлення корпоративного управління	II квартал 2018 р.
Продаж міноритарного пакета акцій	IV квартал 2019 р.
Підготовка банку до виходу на IPO	I квартал 2020 р. – IV квартал 2021 р.
Перегляд політики держави щодо її участі в банку	I квартал 2022 р. – IV квартал 2022 р.
<i>Деталізація для АТ «Укресімбанку»</i>	
Деталізація стратегії з фокусом на експортну діяльність	I квартал 2018 р. – II квартал 2018 р.
Підписання контрактів з менеджментом на основі уточненої стратегії	II квартал 2018 р.
Представлення корпоративного управління	II квартал 2018 р.
Ратифікація стратегії	II квартал 2018 р. – III квартал 2018 р.
Перегляд політики держави щодо її участі в банку	I квартал 2022 р. – IV квартал 2022 р.
<i>Деталізація для АБ «Укргазбанку»</i>	
Продаж 20 % акцій	IV квартал 2018 р.
Підготовка до повного виходу держави з банку	I квартал 2019 р. – IV квартал 2019 р.

^{*)} Джерело: складено за проектом «Стратегії розвитку державних банків до 2022 року»

Передбачається це робити через продаж українських активів міжнародним банкам та міжнародним фінансовим інститутам, а також через вихід українських банків на IPO. Варіанти продажу українських активів приватним інвестфондам та місцевим інвесторам розглядаються як можливі, але менш привабливі.

3. Суворий контроль за виконанням поставлених цілей.

4. Створення спеціального підрозділу з управління та нагляду за державними активами для представлення прав та інтересів держави як акціонера.

Межі, в яких пропонується це створити: «Кабінет Міністрів України – Міністерство фінансів – спеціальний підрозділ з управління та нагляду за державними активами – державні банки».

Фахівці сходяться на тому, що представлений документ містить велику кількість запитань, особливо – в частині конкретизації та ухвалення відповідної додаткової

законодавчо-нормативної бази. Викликають відповідні побоювання ймовірні конфлікти між прописаними у Стратегії цілями та діючим законодавством. Наприклад, мають місце питання щодо узгодження:

- діяльності АТ «Укресімбанку» з Експортно-імпортним агентством;
- створення незалежного комітету з управління проблемними активами та спеціалізованої компанії з управління активами (а у випадку відмови Міністерства фінансів України від цієї ідеї – необхідність конкретизації функціоналу та підзвітності комітету).

Багато питань (та навіть обурень) виникло навколо заяви ПАТ «Укрпошта» про наміри придбати банк. Установа, при цьому, розглядає три можливі сценарії розвитку фінансових послуг:

1. Прийняття Закону №6601 від 21.06.2017 року «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо фінансових послуг у галузі поштового зв'язку» [18], яким «Укрпошта» наділяється правом надавати банківські послуги.

2. Придбання «Укрпоштою» банку.

3. Стратегічне партнерство з банком.

Міністерство фінансів України заявило, що не підтримує таке придбання. При цьому було задекларовано необхідність широкого проникнення фінансових послуг і забезпечення фінансової інклюзивності, та готовність для реалізації цієї мети підтримати будь-які ініціативи з налагодження/розвитку стратегічного партнерства між державними банками та поштою.

Міністерство фінансів висловило свою позицію «проти» стосовно першого сценарію, підтверджуючи свою відмову тим, що рішення повинно прийматися або Наглядовою радою (яка ще не сформована), або власником банку в особі Міністерства інфраструктури.

Ключова теза Міністерства при цьому наступна: створення нових державних банків сьогодні вважається недоцільним, усі презентовані в Стратегії завдання щодо діяльності державних банків повинні виконувати вже існуючі банки або міжнародні фінансові установи.

Національний банк України виступив проти першого і другого сценаріїв одночасно.

Тому, «Укрпошта» зосередила зараз свою увагу на переговорах з деякими невеликими банками – в контексті реалізації лише третього сценарію. І це, не дивлячись на те, що Стратегія не має жодного слова про таку стратегічну підтримку.

Не менш бурхливі дискусії виклала потенційна реакція Антимонопольного комітету щодо створення спеціального державного підрозділу, завданням якого є координація роботи державних банків, з позиції ймовірної законності такої підтримки та координації з точки зору конкуренції.

Особливо враховуючи те, що, у першій редакції Стратегії держава акцентувала увагу на виділенні цільових клієнтських сегментів, зміст другої редакції документа демонструє доволі стримані наміри щодо подальшої спеціалізації українських державних банків. Причина очевидна: неспроможність конкурувати з ПАТ КБ «Приватбанк». Тому в секторі корпоративного кредитування тенденція очевидна – вони залишаються конкурентами.

Отже, зробити вибір державі дуже складно: або зберегти існуючий функціонал державних банків за певного рівня конкуренції, або йти шляхом обмеження конкуренції та відсікання від банків частини їхнього бізнесу, значно знижуючи при цьому їхню бізнес-цінність та ринкову вартість.

Висновки. Хоча й остаточної затвердженої версії Стратегії поки ще не презентовано та розроблений Закон про Державні банки після його відкликання на доопрацювання навіть не внесений на повторний розгляд, можна впевнено сказати, що якість її реалізації цілком залежить від того, яким пакетом нормативно-правового та аналітичного обґрунтування вона супроводжуватиметься. Особливо в частині, яка містить низку норм, що не узгоджуються з нормами інших законів або в інший спосіб регулюють однакові правовідносини для забезпечення того, щоб ці ситуації та правовідносини залишались передбачуваними.

Література

1. Чмута, І. М. Особливості функціонування державних банків у банківській системі України [Текст] / І. М. Чмута // Проблеми економіки. – 2011. – № 4. – С. 135–138.
2. Ковриженко, Л. О. Державні банки: міжнародний досвід та перспективи для України [Текст] / Л. О. Ковриженко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2016. – № 2, Т. 1. – С. 126–128.
3. Примостка, Л. О. Державний капітал у банківській системі України [Текст] / Л. О. Примостка // Фінанси, облік і аудит. – 2014. – № 2 (24). – С. 107–119.
4. Україна: Меморандум про економічну і фінансову політику [Електронний ресурс] // Україна: Лист про наміри. Додаток І. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua/doccatalog/document?id=20163929>.
5. Міністерство фінансів представило Стратегію реформування державних банків [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/ua/news/248824618>.
6. Комплексна програми розвитку фінансового сектору України до 2020 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua/doccatalog/document?id=18563297>.
7. Про затвердження Порядку обрання членів наглядових рад державних банків [Електронний ресурс] : постанова Кабінету Міністрів України від 11.02.2016 р. № 97. – Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/248853587>.
8. Приватбанк [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://privatbank.ua/>
9. Ощадбанк [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.oschadbank.ua/>
10. Ukreximbank [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.eximb.com/>
11. Укргазбанк [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ukrgasbank.com/>
12. Національний банк України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua/>
13. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо особливостей управління державними банками [Електронний ресурс] : проект закону України від 05.10.2017 р. № 7180. – Режим доступу: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=62672.
14. Про особливості управління банками із державною часткою власності та механізм їх приватизації [Електронний ресурс] : проект закону України від 23.10.2017 р. № 7180-1. – Режим доступу: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=62778.
15. Калачова, Г. Що буде з Ощадбанком, Приватбанком та Укргазбанком до 2022 року. Проект стратегії [Електронний ресурс] / Г. Калачова, О. Мойсєнко // Економічна правда. – 2017. – 27 грудня. – Режим доступу: <https://www.epravda.com.ua/publications/2017/12/27/632572/>
16. Звіт про фінансову стабільність. Червень 2017 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua/doccatalog/document?id=50604896>
17. Україна встановила світовий рекорд за обсягом проблемних кредитів [Електронний ресурс] // Економічна правда. – 2017. – 18 грудня. – Режим доступу: <https://www.epravda.com.ua/news/2017/12/18/632269/>
18. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо фінансових послуг у галузі поштового зв'язку [Електронний ресурс] : проект закону України від 21.06.2017 р. № 6601. – Режим доступу: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=62068.

Стаття надійшла до редакції 30.12.2017

© Погореленко Н. П.

References

1. Chmutova, I. M. (2011). Osoblyvosti funktsionuvannya derzhavnykh bankiv u bankivskii systemi Ukrainy. *Problemy ekonomiky*, 4, 135–138.
2. Kovryzhenko, L. O. (2016). Derzhavni banky: mizhnarodnyi dosvid ta perspektyvy dlia Ukrainy. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, 1(2), 126–128.
3. Prymostka, L. O. (2014). Derzhavnyi kapital u bankivskii systemi Ukrainy. *Finansy, oblik i audit*, 2(24), 107–119.
4. Ukraina: Memorandum pro ekonomichnu i finansovu polityku. *Ukraina: Lyst pro namiry. Dodatok I*. Available at: <https://bank.gov.ua/doccatalog/document?id=20163929>
5. *Ministerstvo finansiv predstavlyo Stratehiu reformuvannya derzhavnykh bankiv*. Available at: <https://www.kmu.gov.ua/ua/news/248824618>
6. *Kompleksna prohrama rozvytku finansovoho sektoru Ukrainy do 2020 roku*. Available at: <https://bank.gov.ua/doccatalog/document?id=18563297>
7. *Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy (2016, February). Pro zatverdzhennia Poriadku obrannia chleniv nahliadovykh rad derzhavnykh bankiv*. Available at: <https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/248853587>
8. *Pryvatbank*. Available at: <https://privatbank.ua/>
9. *Oshchadbank*. Available at: <https://www.oschadbank.ua/>
10. *Ukreximbank*. Available at: <https://www.eximb.com/>
11. *Ukrhazbank*. Available at: <https://www.ukrgasbank.com/>
12. *Natsionalnyi bank Ukrainy*. Available at: <https://bank.gov.ua/>
13. *Proekt Zakonu Ukrainy. (2017, October). Pro vnesennia zmin do deiakykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy shchodo osoblyvostei upravlinnia derzhavnymy bankamy*. Available at: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=62672
14. *Proekt Zakonu Ukrainy. (2017, October). Pro osoblyvosti upravlinnia bankamy iz derzhavnoi chastkoiu*. Available at: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=62778
15. Kalachova, H., & Moiseienko, O. (2017, December 27). Shcho bude z Oshchadbankom, Pryvatbankom, ta Ukhazbankom do 2022 roku. *Proekt stratehii. Ekonomichna pravda*. Available at: <https://www.epravda.com.ua/publications/2017/12/27/632572/>
16. *Zvit pro finansovu stabilnist*. June 2017. Available at: <https://bank.gov.ua/doccatalog/document?id=50604896>
17. *Ukraina vstanovyla svitovyi rekord za obsiahom problemnykh kredytiv. (2017, December 18). Ekonomichna Pravda*. Available at: <https://www.epravda.com.ua/news/2017/12/18/632269/>
18. *Proekt Zakonu Ukrainy. (2017, June). Pro vnesennia zmin do deiakykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy shchodo finansovykh posluh u haluzi poshtovoho zv'iazku*. Available at: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=62068

Received 30.12.2017

© Pohorelenko N. P.