



ЯК ДЕРЖАВНИМ БАНКАМ ПОЗБУТИСЯ ПОГАНИХ БОРГІВ

Підготував: Марія Репко, заступник виконавчого директора ЦЕС

Тетяна Яблоновська, асоційований дослідник, має магістерський ступінь з економіки після закінчення магістерської програми Консорціуму економічних досліджень та освіти (нині Київська школа економіки) при Національному університеті «Києво-Могилянська Академія» та понад 10 років досвіду в економічному аналізі та дослідженнях.

Дата: 5 березня 2018 р.

Зміст

1	Головне	3
2	Ситуація в Україні.....	4
3	Міжнародний досвід.....	6
4	Рекомендації для України	9
	Додаток 1. Деталі діяльності IBRA в Індонезії.....	12
	Додаток 2. Малайзія: ефективна робота з проблемними активами на випередження	14

Подяка:

Центр економічної стратегії висловлює вдячність Вікторії Страховій, фахівцю з корпоративного управління в банківському секторі, як незалежному рецензенту аналітичної записки.

Центр економічної стратегії засновано у травні 2015 року. Його засновниками є Томаш Фіала, генеральний директор найбільшої в Україні інвестиційної компанії Dragon Capital, Іван Міклош, колишній віце-прем'єр-міністр та міністр фінансів Словацької Республіки та Святослав Вакарчук, громадський діяч, музикант. Центр робить внесок у розробку стратегії економічного зростання України, здійснює незалежний аналіз найбільш важливих аспектів державної політики, а також будує суспільну підтримку реформ на основі таких принципів:

- Економічна свобода (лібералізація, дерегуляція, приватизація)
- Вільна та чесна конкуренція
- Менша роль держави за підвищення її ефективності
- Інформаційна прозорість та свобода слова
- Верховенство права та захист приватної власності
- Здорові та стабільні державні фінанси
- Економіка, що створена на засадах знань

Для більш детальної інформації про ЦЕС просимо звертатися до Євгенії Єгорової, директора з комунікацій (тел.: (044) 492-7970, office@ces.org.ua). Також запрошуємо відвідати наш www.ces.org.ua чи слідкувати за нами у соціальних медіа facebook.com/cesukraine чи twitter.com/ces_ukraine.



1 Головне

Криза 2014-2015 років залишила банківську систему з величезним обсягом проблемних кредитів. При цьому в державних банках та ФГВФО (Фонд гарантування вкладів фізичних осіб) сконцентровано проблемних кредитів на близько 600 млрд грн, або 75% токсичних активів у секторі. Державні банки дають раду проблемній заборгованості набагато гірше, ніж приватні, а помітного прогресу із очищенням балансів немає.

Ми вважаємо, що державні банки необхідно продати, знизивши частку держави у банківському секторі. Але поки вони матимуть величезну частку проблемних активів на балансах, покупці на них навряд чи знайдуться. Таким чином, Україні якнайшвидше потрібна потужна державна політика щодо токсичних кредитів у державному секторі.

Механізм роботи з такими кредитами на двох стадіях процесу приватизації має бути різним.

До прийняття фінального рішення про приватизацію:

Слід створити незалежні наглядові ради банків та окремі підрозділи з роботи з токсичними активами всередині державних банків. Їх робота має бути максимально прозорою, а головними КРІ менеджменту банків повинно бути повернення проблемних кредитів, а не зростання ринкових часток чи підвищення прибутковості. Наглядова рада має, ґрунтуючись на заявленій державою політиці власності, розробити і втілювати довгострокову стратегію, планові фінансові показники і нести відповідальність за їх виконання. Члени наглядової ради повинні не просто спостерігати, а вказувати правлінню на операційні, фінансові та юридичні ризики, що виникають при веденні бізнесу, а за необхідності – міняти склад правління. Разом з правлінням вони мають нести відповідальність як репутаційну, так і, у випадку суттєвих прорахунків, адміністративну і кримінальну.

Іпотечні кредити, за умови схвалення необхідного законодавства, можна передати до спеціально створеної КУА (компанії з управління активами) чи сек'юритизувати. Це однорідні кредити, які відносно легко оцінити; для базового активу існує більш-менш ліквідний ринок (ринок нерухомості). Ці кредити цілком підходять для формату централізованого управління активами.

Водночас, передача проблемних корпоративних кредитів на баланс іншої установи за подібною схемою питання не вирішить. Позичальник може мати політичні зв'язки, бути державним підприємством чи частиною фінансово-промислової групи. В усіх трьох випадках такий кредит – це «квиток на війну» із примарною можливістю перемоги. Такі кредити майже неможливо справедливо оцінити чи продати на ринку. Крім того, така передача коштуватиме державі додаткових витрат – на створення та адміністрування КУА.

Отже, проблемними корпоративними кредитами до приватизації має опікуватися колекторський підрозділ всередині банку та, у випадку виявлення махінацій, правоохоронні органи. Прозорість процесу збільшить ймовірність повернення коштів – навіть коли покарання не є невідворотнім, реальна загроза розголосу змусить боржників більш відповідально поставитися до виконання своїх зобов'язань, особливо якщо це політично пов'язані особи.

Після прийняття рішення про приватизацію:

У процесі передприватизаційної підготовки абсолютно необхідна або передача проблемних активів на баланс іншої установи, або навпаки – створення «чистого» банку під приватизацію, через передачу на баланс нової установи працюючих активів та вкладів. Останнє може навіть виявитися більш прийнятним, але потрібні додаткові консультації юристів, що спеціалізуються на корпоративному, цивільному праві та вирішенні спорів.

Щоб зробити ці висновки, ми дослідили українську специфіку проблемних активів, міжнародний досвід варіантів роботи із проблемними активами в різних країнах та змодельювали їх використання в українських умовах.



2 Ситуація в Україні

Криза 2014-2015 років залишила фінансову систему з величезним обсягом проблемних кредитів – 813 млрд грн. У державних банках та ФГВФО сконцентровано проблемних кредитів на суму близько 600 млрд грн, або три чверті усієї проблемної заборгованості банківського сектору України (Графік 1).

Усі сегменти з найбільшою абсолютною сумою токсичних боргів належать до державного сектору. Ці проблеми, на жаль, вирішуються коштом платників податків. Це такі три сегменти:

- спадок від ліквідованих банків на балансі ФГВФО;
- корпоративний портфель Приватбанку, за який держава судиться з колишніми акціонерами;
- корпоративний портфель державних банків, де немає прозорої інформації про позичальників.

Графік 1. Проблемні борги у фінансовій системі за типами портфельів та власниками

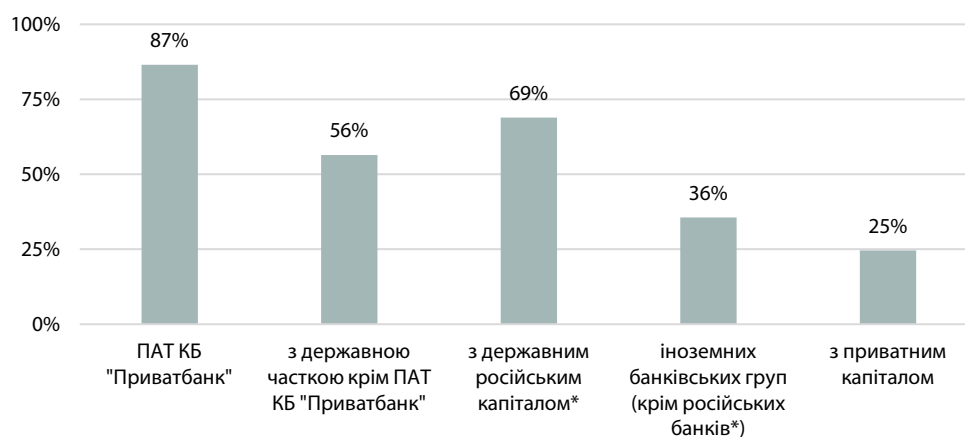


*Банки з державним російським капіталом – Сбербанк Росії, Промінвестбанк, ВТБ Банк

Джерело: ЦЕС на основі даних НБУ та ФГВФО, поділ проблемних кредитів за типами портфельів та власниками

З-поміж присутніх на ринку банків найгірша (у відносному вираженні) ситуація у Приватбанку – проблемні кредити в ньому сягають 87% кредитного портфелю. У банках із російським державним капіталом ситуація також складна, на поведінку позичальників та якість кредитів, ймовірно, суттєво вплинув конфлікт на Сході та анексія Криму. Українські державні банки почуваються не набагато краще: у них проблемна заборгованість сягає 56% портфелю (див. Графік 2).

Графік 2. Частка проблемних кредитів у портфелях різних груп банків



* Банки з державним російським капіталом – Сбербанк, ВТБ Банк, Промінвестбанк

Джерело: ЦЕС на основі даних НБУ

Проблемний портфель українських державних банків глибоко токсичний не лише тому, що 80% позичальників його не обслуговують, але й з точки зору слабкої переговорної позиції кредиторів. Кредити неоднорідні, позичальником може виявитися як велика фінансово-промислова група, так і державне підприємство або політично пов'язана особа. Право вимоги за такими кредитами дуже важко оцінити та продати. Адже в кожному випадку покупець кредиту отримує «квиток на війну» із позичальником, який може мати сильнішу переговорну позицію через корумпованість української судової та правоохоронної систем або політичні розклади. Навіть на етапі придбання проблемних кредитів у державних банків третіми особами виникають проблеми: від питань з боку прокуратури (через продаж кредитів нижче від номінальної вартості) до скуповування заборгованості самим політично пов'язаним боржником за рахунок нових кредитів у державних банках. До того ж, державним банкам, маючи Мінфін в акціонерах, простіше попросити у держави докапіталізацію, ніж працювати над поверненням кредитів. Тож не дивно, що державні банки показали себе вкрай неефективними у роботі із позичальниками.

За даними НБУ¹, нині резерви не покривають всю суму проблемної заборгованості державних банків. Приватбанк сформував резерв на 91% такої заборгованості, щодо решти трьох державних банків співвідношення резервів до непрацюючих кредитів становить лише 68%. Якась частка цих кредитів покрита заставою, але державні банки можуть попросити – і з великою ймовірністю проситимуть – додаткову рекапіталізацію.

¹ https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=34661442&cat_id=34798593

Найкраща якість кредитів у іноземних банківських груп та приватних українських банків. Частка поганих кредитів у них 36% та 25% кредитних портфелів відповідно. Ці кредити більш однорідні, майже половину цих проблемних кредитів складає валютна іпотека. Більше того, у структурі проблемної заборгованості таких банків суттєву частку (відповідно, 31% та 58% усіх кредитів, визнаних проблемними) позичальники продовжують обслуговувати вчасно, і задоволеної заборгованості щодо них немає. Іноземні та приватні банки ще мають доформувати резерви (оскільки вони покривають 80% та 64% проблемних портфелів відповідно) та збільшити капітал. Тож великої проблеми в цих двох сегментах немає, але якщо вирішити питання з іпотекою, система стане набагато більш оздоровленою.

3 Міжнародний досвід

Існує три базові варіанти вирішення питань із проблемними активами банків:

- **Збереження status quo** є поганим варіантом, бо підтримка державних банків і ФГВФО здійснюється за рахунок платників податків та взагалі усіх громадян через інфляцію, а проблемні кредити потенційно можна хоча би частково повернути. Державні банки у поточній конфігурації із цим вочевидь не упораються.
- **Списання проблемних активів.** Зважаючи на високу частку проблемних активів в Україні, ризик махінацій з боку політично пов'язаних осіб та потенційні проблеми з контролюючими органами, цей підхід може бути застосовано лише до частки проблемних активів і лише за повної прозорості процесу. Списання з балансів держбанків великого обсягу проблемних кредитів, що стали такими через порушення закону, а не реальні фінансові проблеми позичальника, буде «політичним самогубством», хоча і відкладеним.
- **Реструктуризація та/або продаж проблемних активів.** Це те, чого вимагає ситуація, особливо зважаючи на потребу скоротити частку держави у банківському секторі – тобто продати державні банки, а з проблемними активами на балансах це не здійснити.

Ми виокремили із світового досвіду такі можливі альтернативи очищення балансів банків від проблемних кредитів:

- **«Поганий» банк для окремого банку/фінансової установи.** Капітальне та ефективне вирішення проблеми, яке полягає у тому, що банк знімає з балансу токсичні активи, і вони переходять до іншої юридичної особи. Рішення складне і важке – потрібно створити дублюючі організаційні структури та ІТ-системи, а також виконати регуляторні вимоги. Тому це – останній засіб, який застосовується, коли інші заходи виявилися недостатньо ефективними для управління «токсичними» активами. Має сенс перед продажем чи приватизацією.

Унаслідок фінансової кризи 2007-2008 років Латвія була змушена рятувати свій другий за розміром активів універсальний банк – ПарексБанк (Parex Banka). Через кризу та втрату впевненості вкладників у фінансовій стійкості ПарексБанку, який не мав власника із можливістю фінансової підтримки банку, розпочався відтік депозитів, зокрема нерезидентів, які становили суттєву частку його вкладників.

У 2008 році банк був націоналізований. По двох роках після націоналізації держава вирішила розділити банк на «поганий» та «хороший». У 2010 році було створено «хороший» банк Цитаделе банк (Citadele banka), куди перевели всіх вкладників, «поганий» банк сфокусувався на відновленні втрачених ресурсів та продовжив деякі види своєї основної діяльності, залишаючи на балансі «погані» активи. В 2010 році Парекс подав позов до суду проти своїх колишніх співвласників (які були членами правління банку) щодо втрат через неякісне управління банком та видачу кредитів, які суперечили інтересам банку.



- **Використання Фонду гарантування вкладів.** Цей варіант замість створення окремого «поганого» банку передбачає передачу кредитів до ФГВФО як інституції, що вже існує та працює із проблемними активами ліквідованих банків. Отже: цим варіантом можуть скористатися не один, а кілька банків; не потрібно витратити час та людські й фінансові ресурси на створення нової установи; прозорість та інституційна спроможність такого Фонду має бути підвищена, щоб відповідати новим завданням.

У Туреччині проблеми в банківському секторі з'явилися на фоні високої концентрації частки держави в банківському секторі: у 90-х роках на чотири державних банки припадало 40% ринку, тоді як приватні банки були слабкі та здебільшого належали до фінансових конгломератів.

Для роботи з проблемними активами, що налічували 25% всіх кредитів, використовувалася вже наявна організація – фонд страхування депозитів SDIF (аналог ФГВФО в Україні), повноваження якого були переглянуті й посилені для роботи з проблемними активами.

SDIF зіштовхнувся з такими проблемами, як великий обсяг проблемних активів дуже низької якості (більшість з яких була пов'язана з мажоритарними акціонерами банків), відсутність вторинного ринку активів, недостатня розвиненість ринку капіталу, відсутність практики інвестиційного банкінгу та прямих іноземних інвестицій, брак практики ефективного управління для всіх типів активів тощо. Все це характерно й для України.

Один з висновків з діяльності SDIF – необхідність правильної оцінки вартості проблемних активів. Після того як перші спроби продати проблемні активи виявилися безуспішними через те, що SDIF переоцінила їхню вартість, було розроблено методику оцінки, що дозволила адекватно встановлювати ціни і успішно продавати активи в подальшому.

-
- **Компанія з управління активами державної або змішаної форми власності.** Токсичні активи знімаються з балансу проблемних фінансових установ і передаються до КУА. Це найкраще підходить для однорідного набору активів. Успішні КУА – ті, що працювали з проблемними кредитами, пов'язаними з нерухомістю. Фактором успіху є адекватна оцінка вартості активів. Якщо неможливо визначити ринкову вартість активів, у разі державних банків трансферт втрачає сенс як ринкова операція та перетворюється на «перекладання» ризику з однієї державної «кишені» в іншу. У разі приватних банків це створює передумови для збитків, провалу операцій та судових позовів.

В Ірландії найбільш проблемні банки (Anglo та INBS) були націоналізовані, а 2009 року уряд ініціював створення національного агентства з управління активами (NAMA) із змішаною формою власності (державна і приватні компанії). Банки, в тому числі націоналізовані, отримали можливість перевести частину проблемних кредитів на нерухомість до NAMA з дисконтом у розмірі 57%. Наразі діяльність NAMA є прибутковою і вважається успішним прикладом КУА.

Шведська Securum, державна компанія з управління активами, була створена 1992 року і завершила свою роботу вже через чотири роки. Факторів її успіху кілька. Securum «вливала» гроші тільки в обмін на частку власності в проблемному банку. Згодом держава продавала ці частки і таким чином повернула гроші платників податків. КУА діяла в особливому правовому полі, а менеджмент компанії мав повну свободу дій. Проблемні активи були однорідними – в основному, кредити на нерухомість юридичних та фізичних осіб. Уряд та опозиція під час кризи працювали разом. Криза в країні не співпадала з глобальною рецесією.

У Казахстані держава створила дві КУА для викупу проблемних кредитів на нерухомість, але обидва проекти так і не запрацювали. Зокрема, Фонд стресових активів, створений урядом 2008 року, навіть не розпочав викуп проблемних активів. Фонд проблемних кредитів, створений 2012



року Нацбанком з цією ж метою, за чотири роки існування викупив тільки один кредит і не виконує своїх функцій. Спочатку причинами такої ситуації були законодавчі обмеження (щодо оподаткування, перереєстрації майна у заставі тощо), розбіжності в оцінці вартості проблемних активів між банками та КУА, небажання банків продавати проблемні активи через очікування кращих цін на нерухомість. Проте після того як законодавчі перепони були усунені, а фонд отримав достатньо коштів від Нацбанку, він розмістив їх на депозитах приватних банків (замість викупати у банків проблемні іпотечні кредити).

Додатки 1 та 2 містять опис досвіду Індонезії та Малайзії – як, відповідно, негативного та позитивного прикладів роботи КУА у країнах, що розвиваються.

- **Окремий підрозділ для роботи з проблемними активами всередині фінансової установи.** Є слушним варіантом, коли «токсичні» активи складають значну частку балансу – 20% та більше. Проблемні активи передаються в «поганий» підрозділ, персонал якого концентрує свої зусилля виключно на реструктуризації та продажу проблемних активів, має свої цільові показники та заохочення. Це не позбавляє фінансову установу всіх ризиків, проте дає ринку чіткий сигнал та підвищує прозорість, особливо якщо результати діяльності колекторського підрозділу подаються окремо. Неприйнятно для випадків, коли банк потрібно продати чи приватизувати, бо баланс залишається невичищеним.

У 2009 році у німецькому державному банку BayernLB до внутрішнього підрозділу з реструктуризації передали кредити, окремі види структурованого фінансування, частину непрофільних кредитних портфелів. 2016 року підрозділ успішно завершив свою місію.

Проблемних активів позбувається й окремий підрозділ банку RBS (Royal Bank of Scotland). Він звітує безпосередньо раді директорів. На жаль, успіху поки що не досягнуто – банк є збитковим дев'ять років поспіль. Існує думка, що державі треба було прибрати «погані» активи з банку ще в 2009 році, проте нині це рішення є малоімовірним з політичних причин.

Порівняно з вищезгаданим німецьким кейсом, ситуація в RBS ускладнена набагато більшим обсягом «токсичних» активів (в чотири рази більшим, ніж у BayernLB), а також складністю та якістю проблемних активів (серед яких, наприклад, екзотичні фінансові деривативи, забезпечені активами цінні папери тощо).

4 Рекомендації для України

Для України можна виокремити три особливості, що вплинуть на вибір формату реструктуризації:

- Частка держави у банківському секторі стала неприпустимо високою після націоналізації Приватбанку. Потрібно її зменшити, тож ми вважаємо, що держава має продати свої банки інвесторам.² Відповідно, стратегія поводження із проблемними активами розглядатиметься крізь призму приватизації.
- В Україні можливість адекватної оцінки існує лише для іпотечних кредитів – базовий актив (нерухомість) досить ліквідний, кредити більш-менш однорідні. Ринку для проблемної корпоративної заборгованості, як в Європі, не існує, кредити неоднорідні, застави проблемні у стягненні. Те, що добре спрацювало в Швеції та Ірландії для однорідних іпотечних кредитів, може не спрацювати для глибоко проблемного портфелю державних банків чи Приватбанку. Відповідно, для різних кредитів мають бути запропоновані різні механізми, щоб робота була ефективною.
- Додатковий ризик у випадку корпоративного портфелю державних банків – те, що позичальник матиме, ймовірно, сильнішу переговорну позицію, ніж кредитор, через корумпованість судів та політичні зв'язки. Це потрібно окремо враховувати у дизайні механізму очищення балансів від проблемних корпоративних кредитів.

Таким чином, описані вище альтернативи можуть бути застосовані для різних типів кредитів і через різні проміжки часу та потребуватимуть спеціальних умов.

Таблиця 1. Альтернативні підходи до роботи з проблемними активами державних банків та їх застосовуваність до України

Що?	Коли та для яких активів?	Як?
Окремий підрозділ для роботи з проблемними активами всередині фінансової установи	До початку підготовки до приватизації для будь-якого типу кредитів	Незалежним наглядовим радам та менеджменту банку ставляться чіткі KPI щодо повернення токсичних активів, банк окремо та публічно звітує про діяльність підрозділу; Регуляторні умови дозволяють державним банкам продавати проблемні кредити за ціною нижче від номінальної без негативних наслідків; Процес повністю прозорий, у тому числі для суспільства, забезпечена підзвітність Кабінету Міністрів та Міністерству фінансів. Прозорість знизить іміджевий та фінансовий ризик для держави – старі позичальники не зможуть взяти новий кредит у тому чи іншому державному банку та викупити свій же борг нижче від номінальної вартості. Реальна загроза (credible threat) розголошу може стати мотиватором для політично пов'язаних осіб добровільно повернути частину позик чи позики повністю. Випадки покарання за шахрайство стануть сигналом для наступних поколінь банкірів та клієнтів, і системні ризики для України знизяться.

² <http://ces.org.ua/wp-content/uploads/2017/12/What-to-do-with-the-state-banks.pdf>



Компанія з управління активами державної або змішаної форми власності	На будь-якому етапі, для іпотечних кредитів, автокредитів та інших роздрібних позик.	Однорідні кредити фізичним особам можна передати до спеціалізованої КУА. Зважаючи на характер токсичності корпоративних кредитів в Україні, це можна розглядати лише для кредитів фізичним особам. Для корпоративних кредитів цей варіант не підходить. Для цього мають бути законодавчо вирішені питання реструктуризації іпотеки та оподаткування цих операцій. Варіант КУА містить низку переваг, як-от централізація роботи з однорідними кредитами, потенціал сек'юритизації тощо, але його доцільність залежить від того, чи зможуть окремі підрозділи банків забезпечити якісну роботу з проблемними активами після змін у законодавстві. Якщо банки впораються й самі, то створення КУА може виявитися надлишковими та непотрібними витратами.
«Поганий» банк для окремого банку/фінансової установи / Використання Фонду гарантування вкладів	Проблемні активи мають бути обов'язково передані до іншої установи безпосередньо перед приватизацією.	Досвід створення спеціального «поганого банку» без відповідної нормативної бази та політичної волі в Україні вже обернувся провалом. Родовід Банк з 2011 року працював у статусі санаційного – його було визначено банком проблемних активів. Він не зміг повернути кредити, і тепер його ліквідовують. Поверненням кредитів займається ФГВФО. Останній, по суті, й діє в ролі «поганого банку», продаючи або застави, або право вимоги за кредитами. Його функціонал цілком може бути розширений за прикладом Туреччини.
Створення «чистого» банку під приватизацію	У випадку, якщо вирішено продати інвестору саме якісні активи	Варіант продажу якісних активів без створення «поганого» банку. Цей варіант слід проговорювати із юристами-фахівцями з корпоративного і цивільного права та стягнення боргів – він потребуватиме або спеціального законодавства, або створення перехідного банку. Може виявитися більш адекватним інструментом, зважаючи на переваги існування окремого підрозділу в банках (прозорість, підзвітність, можливість покарання та, відповідно, отримання уроків на майбутнє)

Можна виділити кілька передумов для передачі токсичних корпоративних кредитів від державних банків до КУА, ФГВФО чи «поганого банку»:

- Сформульована в нормативному акті політика власності банку, включно з чіткою покроковою стратегією приватизації.
- Сформовано потужні незалежні Наглядові ради в усіх державних банках, які після очищення балансів зможуть запобігти видачі нових потенційно проблемних кредитів політично пов'язаним та пов'язаним із менеджментом банків особам. Рада повинна, ґрунтуючись на заявленій державою політиці власності, розробити і втілювати довгострокову стратегію підприємства, планові фінансові показники і нести відповідальність за їх виконання. Члени Наглядової ради повинні не просто спостерігати, а вказувати правлінню на операційні, фінансові та юридичні ризики, що виникають при веденні бізнесу, а за необхідності – й міняти склад правління. Разом з правлінням вони мають нести відповідальність як репутаційну, так і, у випадку суттєвих прорахунків, адміністративну і кримінальну.³
- Відокремлено та максимально адекватно оцінено портфель кредитів, які планується передавати, у випадку зловживань – матеріали передано до відповідних органів.
- Оголошено про дати проведення приватизаційного конкурсу та умови приватизації, що включають передачу проблемного портфеля перед аукціоном.

Таким чином, на двох стадіях процесу приватизації механізм роботи з токсичними кредитами має бути різним:

- До прийняття фінального рішення про приватизацію:

Слід створити незалежні наглядові ради та окремі підрозділи з роботи з токсичними активами всередині державних банків. Їх робота має бути максимально прозорою. Головними КРІ менеджменту має бути повернення проблемних кредитів, а не збільшення частки ринку чи підвищення прибутковості роботи банку.

Потечні кредити (за умови ухвалення необхідних законів) можна передати до спеціально створеної КУА чи сек'юритизувати. Вони однорідні, їх відносно легко оцінити, для базового активу є ліквідний ринок (ринок нерухомості). Ці кредити цілком підходять для централізованого управління.

Подібна передача проблемних корпоративних кредитів на баланс іншої установи проблеми не вирішить. Позичальник може мати політичні зв'язки, бути державним підприємством чи частиною фінансово-промислової групи. В усіх трьох випадках такий кредит – це «квиток на війну» із примарною можливістю перемоги. Такі кредити майже неможливо справедливо оцінити чи продати на ринку. Крім того, така передача одначає додаткові державні витрати.

Отже, проблемними корпоративними кредитами до приватизації має опікуватися підрозділ з роботи з проблемними активами всередині банку та, у випадку виявлення махінацій, правоохоронні органи. Прозорість процесу збільшить ймовірність повернення коштів – навіть коли покарання не є невідворотнім, реальна загроза розголошу змусить боржників більш відповідально поставитися до виконання своїх зобов'язань, якщо це політично пов'язані особи.

- Після прийняття рішення про приватизацію:

У процесі передприватизаційної підготовки абсолютно необхідна або передача проблемних активів на баланс іншої установи, або навпаки – створення «чистого» банку під приватизацію, через передачу на баланс нової установи працюючих активів та вкладів.

³ <http://ces.org.ua/wp-content/uploads/2017/12/What-to-do-with-the-state-banks.pdf>

Додаток 1. Деталі діяльності IBRA в Індонезії

IBRA була створена 1998 року строком на п'ять років, а завершила діяльність у 2004-му. Компанією опікувався міністр фінансів, при цьому президент призначав голову КУА, міністр фінансів після консультацій з головою Національного банку призначав персонал на інші ключові посади. КУА отримала низку спеціальних повноважень, що мали би покращити її спроможність щодо реструктуризації та вищого рівня віддачі, зокрема такі:

- Право на передачу кредитів до/з КУА без згоди позичальника;
- Право на розслідування та перевірку позичальників, а також членів ради директорів, акціонерів та працівників банку для отримання інформації, яка сприятиме підвищенню рівня віддачі від активів;
- Право на заморожування активів банків та їх боржників;
- Право накласти арешт на активи боржника за допомогою спеціальної адміністративної, а не судової процедури;
- Право на перевірку, зміну, припинення або скасування контрактів між банками та третіми особами, які вважаються такими, що можуть завдати збитки IBRA.

IBRA фінансувалася безпосередньо з бюджету. На відміну від багатьох інших КУА, IBRA не випускала облігації. Натомість облігації для рекапіталізації банківського сектора випускав безпосередньо уряд. Були встановлені річні показники рівня віддачі для IBRA, а надходження, за винятком операційних витрат, переказувались безпосередньо уряду для скорочення бюджетного дефіциту. Отже, IBRA не купувала проблемні кредити, їх трансферт до КУА відбувався в обмін на рекапіталізацію банків державою або коли КУА ліквідувала банк.

Основні напрями діяльності IBRA включали: 1) реструктуризацію банків, які Національний банк визнав неплатоспроможними; 2) управління і продаж «токсичних» активів ліквідованих, націоналізованих або рекапіталізованих державою банків; 3) робота з колишніми мажоритарними акціонерами банків, що зловживали підтримкою ліквідності. Вважається, що з реструктуризацією банків КУА впоралася добре, тоді як з «токсичними» активами і недобросовісними акціонерами – значно гірше.

До КУА було багато питань стосовно прозорості оцінки активів та адекватності зусиль щодо рівня віддачі. Але з часом ситуація поступово виправлялася: законодавчим органам стали повідомлятися результати діяльності, фінансові результати стали перевірятися відповідно до загальноприйнятих принципів бухгалтерського обліку та публікуватися, було переглянуто та затверджено бюджет КУА, були публічно розкриті та відстежувалися цілі IBRA стосовно рівня віддачі.

IBRA мала дуже широке коло завдань, і при цьому потерпала від недосконалого управління і слабкої інституційної спроможності (особливо на початку своєї діяльності). Кожен з трьох основних підрозділів зосереджувався на своєму напрямку роботи, ігноруючи при цьому інші. Зокрема, кожен підрозділ мав свої внутрішні бази даних, обмін даними був дуже обмежений, що, своєю чергою, загрожувало адекватності даних як для звітності, так і для управління компанією.

На відміну від турецької SDIF, яка незабаром після створення ухвалила програму зміцнення інституційної спроможності, IBRA спочатку належним чином не працювала зі своєю внутрішньою організаційною структурою. З часом ситуація покращилася, проте бажано було би з перших днів звернути увагу на розбудову потужної внутрішньої інфраструктури, яка б сприяла належному обміну інформацією, управлінню ризиками та внутрішньому контролю.

Неадекватна оцінка активів. IBRA спочатку записувала проблемні кредитні активи за балансовою, а не ринковою вартістю, тим самим серйозно переоцінюючи їх вартість. Громадська довіра була підірвана, коли перші продажі активів показали значні збитки. Від кінця 2000 року активи IBRA оцінювалися у фінансовій звітності більш точно.



Початковий намір щодо реструктуризації проблемних кредитів здійснити не вдалося, і врешті-решт проблемні кредити продали з суттєвим дисконтом. Початковий план припускав, що IBRA, користуючись спеціальними повноваженнями, зможе реструктуризувати проблемні кредити з тим, щоб частину кредитів «повернути» в економіку, а решту якомога вигідніше продати. Проте з часом стало зрозуміло, що КУА не зможе реструктуризувати той величезний обсяг активів, що був під її управлінням, протягом обмеженого (п'ятирічного) періоду діяльності агентства. На додачу, ні керівництво, ні персонал не мали необхідних навичок та досвіду.

У 2002 році IBRA визнала, що навряд чи виконає завдання з реструктуризації, та змінила стратегію в бік швидкого продажу активів. Продаж кредитів здійснювався прозоро, нижня межа ціни визначалася за допомогою оцінки ринкової вартості кожного кредиту. В результаті рівень віддачі був порівняно низьким (22%), відображаючи, зокрема, низьку якість кредитів.

Діяльність підрозділу, що працював з недобросовісними акціонерами, була радше неуспішною. IBRA вимагала від колишніх власників передати в банк активи вартістю, достатньою для відшкодування того, що вони «заборгували», зловживаючи підтримкою ліквідності. Проте не мала достатньо повноважень для цього. Зокрема IBRA не мала прав повноцінного власника банку через правові недоліки та побоювання, що такі права будуть перевищенням мандату КУА. Єдиним інструментом було призначення свого представника в раду директорів банку, залишаючи чинних власників та менеджерів на місці з повним доступом та контролем активів. За період своєї діяльності IBRA повернула лише 22% «заборгованості» колишніх власників банку.

Відсутність консенсусу та політичної підтримки підривали діяльність IBRA. Банківська криза збіглася з періодом політичних потрясінь, що перешкоджало встановленню консенсусу щодо мандату та діяльності IBRA. Відсутність згоди щодо того, як краще максимізувати рівень віддачі, постійне небажання визнати втрати через продаж активів (як за ринковою вартістю, так і іноземцям) та відсутність підтримки для врегулювання спорів з колишніми акціонерами заважали діяльності IBRA та призвели до меншого рівня віддачі, ніж могло очікуватися.

КУА не змогла ефективно використати спеціальні права, які їй були надані, через слабку правову і судову систему. Наприклад, IBRA отримала особливі повноваження, спрямовані на досягнення кращої віддачі від проблемних активів. Проте декілька спроб IBRA використати ці повноваження «переграла» судова влада.

КУА так і не змогла здобути належну репутацію та довіру. На початку своєї діяльності IBRA представила новий підхід до ведення бізнесу в Індонезії. Не обтяжена корупційним досвідом, вона повинна була стати взірцем щодо принципів ведення бізнесу. Проте брак звітності та прозорості стосовно операцій КУА разом з політичним втручанням у реструктуризацію кредитів призвели до того, що IBRA стала сприйматися так само, як і решта бізнесу. З часом слабкі сторони функціонування КУА були виправлені, але вона вже ніколи не відновила довіри повністю, і її діяльність завжди ставилася під сумнів.

Додаток 2. Малайзія: ефективна робота з проблемними активами на випередження

Danaharta (КУА у Малайзії) була створена 1998 року для запобігання швидко зростаючої частки проблемних кредитів, що спричинила Азійська фінансова криза. Банки могли добровільно продати проблемні кредити в обмін на облігації Danaharta. Цей приклад цікавий, зокрема, системою «батоба» та «пряника» для стимулювання банків продавати проблемні кредити КУА.

«Батоба»:

- Всі банки, рекапіталізовані державним банком Damodal, повинні продати проблемні кредити компанії Danaharta.
- Всі банки, чия частка проблемних кредитів перевищувала 10%, повинні продати їх Danaharta або списати ці кредити з вартістю 80% від вартості, запропонованої Danaharta. Danaharta робила тільки одну цінову пропозицію за кожним кредитом.

«Пряники»:

- Нацбанк дозволив банківським установам амортизувати збитки від продажу активів у Danaharta протягом п'яти років.
- Механізм розподілу прибутку між Danaharta і банками передбачав, що після того як Danaharta продасть проблемні активи, банки отримують 80% надлишкової вартості від продажу.
- При визначенні адекватності капіталу для облігацій Danaharta було використано нульову вагу для оцінки ризикованості.

Danaharta вважається успішним прикладом завдяки комбінації факторів:

- Діяльність Danaharta була частиною комплексної стратегії. Плеч-о-плеч з нею працювали державний банк Damodal для рекапіталізації «живих» банків, комітет, що заохочував позасудову реструктуризацію боргів, програма із злиття банків та фінансових організацій. Нагляд за всіма переліченими організаціями здійснював спеціальний комітет Національного банку.
- КУА працювала на випередження (наприклад, частка проблемних кредитів в економіці в період створення КУА складала близько 12%).
- Економічне зростання швидко відновилося.
- Danaharta мала сильне та прозоре корпоративне управління.
- Компанія найняла досвідчений персонал з міжнародних та банківських установ, винагорода була ринковою та прив'язаною до KPI .

