

Основні (стратегічні) напрями діяльності банків державного сектору

Київ 2026



ДОКУМЕНТ СЕД Мінфін АСКОД

Сертифікат 3FAA9288358EC0030400000065FC2E00F2CFE700

Підписувач Марченко Сергій Михайлович

Дійсний з 29.08.2025 15:00:00 по 29.08.2027 15:00:00

Міністерство фінансів України



14020-02-3/18887 від 06.07.2026

1. Загальна частина

Через продовження військової агресії російської федерації проти України банківська система постійно адаптується до мінливих умов та щоденно долає серйозні виклики, демонструючи високу стабільність та стійкість.

Оновлені основні (стратегічні) напрями діяльності банків державного сектору у період дії воєнного стану (далі – Основні напрями) визначають цілі, принципи, пріоритети та інструменти діяльності банків державного сектору України з урахуванням завдань підтримання та відновлення економіки, інтеграції до Європейського Союзу та зменшення державної частки в банківському секторі.

Основні напрями розроблено, щоб актуалізувати та надати рекомендації щодо врахування поточних умов воєнного стану під час реалізації Зasad стратегічного реформування державного банківського сектору (стратегічних принципів) 2020 року та Основних (стратегічних) напрямів діяльності банків державного сектору на період дії воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки 2022 року.

Основні напрями розроблені з урахуванням:

- вимог меморандуму з Міжнародним валютним фондом;
- стратегічних документів Уряду та Національного банку України;
- зобов'язань України в межах Угоди про асоціацію з Європейським Союзом;
- потреб підтримання економіки у військовий час;
- забезпечення макрофінансової стабільності.

Держава усвідомлює, що у період воєнного стану показники діяльності банків повинні бути відкориговані на потреби, що виникають в результаті воєнних дій та наслідків ворожих атак. Максимізація прибутку в умовах воєнного стану є важливим, але не єдиним критерієм успіху. Стратегічні рішення повинні формуватися з урахуванням ролі держави як ключового акціонера та необхідності виконання державних пріоритетів. Банки державного сектору мають бути не лише інструментом підтримки економіки, а й інструментом мобілізації приватного капіталу для економічного розвитку, післявоєнного відновлення та структурної трансформації економіки.

На основі цих Основних напрямів кожен банк державного сектору розробляє (оновлює) до кінця 2026 року свою власну стратегію.

Метою розробки Основних напрямів є:

- визначення ключових цілей та напрямів діяльності банків державного сектору у період дії воєнного стану;
- здійснення моніторингу потенційних загроз національній безпеці України у державному банківському секторі та заходів їх нейтралізації;
- підвищення ефективності функціонування банків державного сектору;
- підтримка відновлення економіки;
- розширення фінансової інклюзії;
- скорочення частки держави у банківському секторі.

Основні напрями спрямовані на такі основні сфери:

- забезпечення прибутковості банків державного сектору, достатнього рівня ліквідності та капіталу;
- управління непрацюючими активами;
- мінімізація фіскальних ризиків та удосконалення системи управління ризиками;
- покращення корпоративного управління та операційної ефективності;
- поступове скорочення державної частки в банківському секторі;
- запровадження ESG вимог.

2. Місія та стратегічні цілі банків державного сектору

Місія банків державного сектору у період дії воєнного стану полягає в активній участі в забезпеченні фінансової стабільності України, підтримці та безперебійності функціонування банківського сектору, забезпеченні фінансування пріоритетних галузей економіки, підприємств (об'єктів) критичної інфраструктури та прифронтових регіонів (територій стійкості).

Банки державного сектору приділяють особливу увагу сегментам, де приватні учасники ринку не забезпечують достатньої пропозиції фінансових послуг.

Банки державного сектору не повинні конкурувати з банками приватного сектору шляхом адміністративних переваг, що спотворюють ринок. Конкуренція має здійснюватися на ринкових засадах.

Стратегічні цілі у період дії воєнного стану:

- підтримка фінансової стабільності країни та банківської системи загалом;
- забезпечення фінансової підтримки пріоритетних галузей економіки та підприємств (об'єктів) критичної інфраструктури;
- розвиток довгострокового інвестиційного кредитування, CAPEX-фінансування та проєктного фінансування;
- фінансування проєктів, які створюють нові виробництва, додану вартість, експорт та продуктивність економіки;
- фінансування фінансово стійких середніх та великих компаній, які реалізують капіталомісткі інвестиційні проєкти;
- забезпечення фінансової підтримки суб'єктів підприємницької діяльності бізнесу у галузях, які забезпечують нашу обороноздатність та енергетичну стійкість, а також прифронтових регіонів (територій стійкості);
- участь в державних програмах як стабільному елементі бізнес-моделі;
- доступність надання банківських послуг для забезпечення захисту прав споживачів, зокрема в межах соціального захисту населення за умови відсутності фізичної загрози працівникам банку;

- забезпечення функціональності й безперервності роботи банків державного сектору;
- створення, налагодження та підтримання функціонування ефективної системи фізичної безпеки, безпеки операційних систем, зокрема з використанням хмарних рішень, та кібербезпеки;
- впровадження заходів, спрямованих на зниження ризиків, ліквідації та мінімізації наслідків реалізованих загроз та кризових ситуацій;
- безперебійна ефективна та доброчесна робота керівників банку для забезпечення прийняття необхідних управлінських рішень;
- збереження фінансової стійкості банку, виявлення можливих загроз такій стійкості, а також оперативне реагування на загрози фінансової стійкості та/або їх уникнення.

3. Ключові аспекти Основних напрямів

Корпоративне управління

У банках державного сектору впроваджується модель корпоративного управління, що ґрунтується на таких принципах:

- професійність, незалежність та доброчесність наглядових рад;
- розмежування функцій власника, наглядових органів і менеджменту;
- прозорість прийняття управлінських рішень;
- відповідальність за досягнення стратегічних і фінансових показників.

Як акціонер держава має на меті забезпечити банкам державного сектору можливість здійснювати конкурентоспроможну, незалежну та прибуткову діяльність, що сприяє розвитку банківського сектору.

Держава залишається віддана реформі корпоративного управління, включаючи забезпечення незалежності наглядових рад відповідно до вимог, встановлених статтею 7 Закону України «Про банки та банківську діяльність», які мають всі повноваження для формування та контролю правління без політичного втручання. Під час взаємодії з банками державного сектору Мінфін, не втручаючись в операційну діяльність банків, забезпечить моніторинг досягнення цілей, визначених Основними напрямками. Держава забезпечить, щоб корпоративне управління здійснювалося відповідно до міжнародних стандартів, зокрема відповідно до принципів Організації економічного співробітництва та розвитку з управління державними підприємствами.

Правління, діяльність якого контролюється та регулюється наглядовою радою разом із нею забезпечує встановлення та дотримання високих етичних стандартів у банку. Зокрема, правління та наглядова рада мають забезпечити дотримання банками принципів прозорості у відносинах із клієнтами та кредиторами, а також виконання вимог законодавства і нормативно-правових актів Національного банку України у сфері запобігання легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, та фінансуванню тероризму.

Банки державного сектору повинні мати ефективні системи внутрішнього контролю, з чітко визначеними повноваженнями та обов'язками суб'єктів системи внутрішнього контролю. Функціонування ефективної системи внутрішнього контролю забезпечують та контролюють наглядові ради банків державного сектору.

Формування наглядових рад здійснюється на конкурсних засадах із залученням незалежних членів, які відповідають вимогам професійної компетентності та доброчесності.

Політика винагороди членів правління має бути пов'язана з досягненням цільових показників бізнес-планів, включно з показниками якості активів, рентабельності та ефективності витрат.

Забороняється будь-яке політичне втручання у процес прийняття рішень щодо управління ризиками та операційної діяльності.

У період дії воєнного стану до банків державного сектору застосовуються посилені вимоги до рівня та якості корпоративного управління, у тому числі, але не виключно в частині:

- здійснення професійної діяльності та прийняття рішень, виходячи з необхідності збереження середовища, в якому функціонують банки (зокрема, але не виключно збереження економічної активності, критичної інфраструктури, зайнятості працівників тощо), та запобігання гуманітарній катастрофі та/або економічній блокаді;
- обов'язку керівника, заступників керівника, членів колегіальних органів, членів наглядової ради, інших посадових осіб банку забезпечити наявність з ними цілодобового зв'язку, а також можливість повноцінного виконання ними своїх обов'язків;
- забезпечення цілісності та неперервності роботи наглядової ради та правління банку;
- ініціативності на всіх рівнях системи корпоративного управління банку у вирішенні державних завдань, рішень вищого органу управління банку;
- підготовки банків до продажу.

Банки державного сектору в умовах воєнного стану мають забезпечити адекватний рівень управління ризиками (у тому числі кібер-ризиками), а також належний рівень функціонування системи запобігання та протидії легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, та фінансуванню тероризму.

Банки державного сектору забезпечують відповідність вимогам регулятора щодо достатності капіталу, ліквідності та життєздатності бізнес-моделі.

Для забезпечення високого рівня корпоративного управління та підвищення ефективності роботи наглядових рад банків державного сектору здійснюватиметься щорічне оцінювання їх діяльності.

Для оцінки діяльності банків застосовуються ключові показники ефективності (KPI), зокрема рівень NPL, рівень покриття резервами NPL, адекватність регулятивного капіталу, рентабельність капіталу (ROE),

рентабельність активів (ROA), показники ліквідності (LCR, NSFR), маржа (NIM), співвідношення витрат до доходу (cost-to-income ratio) тощо. Ці показники також повинні бути враховані в індивідуальних стратегіях банків державного сектору. У випадку відсутності прямих регуляторних вимог до цільових значень окремих ключових показників ефективності (KPI), банкам державного сектору доцільно прагнути покращення відповідних показників та результатів, що перевищують медіанні показники приватних системно важливих банків.

Окрім вищезазначених ключових показників ефективності (KPI), індивідуальні стратегії банків можуть передбачати додаткові метрики, наприклад, використання механізмів розподілу ризиків, гарантій та інших інструментів de-risking, розвиток інституційної спроможності банку здійснювати довгострокове інвестиційне кредитування, ступінь реалізації індивідуальної стратегії кредитування банку відповідно до затвердженого ризик-апетиту та системи управління ризиками, розвиток співфінансування з міжнародними фінансовими організаціями та інституціями розвитку.

Крім того, з метою забезпечення інструментів реагування акціонера на ризики, пов'язані з недобросовісною діяльністю окремих членів наглядових рад (зокрема ризики доброчесності, репутаційні ризики та конфлікти інтересів), статтю 7 Закону України «Про банки і банківську діяльність» буде відповідно доповнено. Зміни передбачатимуть, зокрема, розширення переліку підстав для звільнення членів наглядової ради у разі втрати доброчесності, зберігаючи при цьому принцип незалежності наглядових рад від політичного втручання. Відповідний проєкт змін Мінфін розробить до кінця 2026 року.

Цифрова трансформація та операційна стійкість

Цифрова трансформація є одним з ключових напрямів розвитку банків державного сектору. IT-ризики мають бути максимально нейтралізовані з метою забезпечення безперебійної роботи всіх інформаційних систем банків державного сектору.

Передбачається активне використання банками державного сектору хмарних рішень для зберігання та обробки даних із дотриманням вимог Національного банку України. Банки забезпечують високий рівень кібербезпеки, захисту персональних даних і безперервності роботи критичних інформаційних систем у відповідності до вимог законодавства, у тому числі відповідно до Закону України «Про захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах» та нормативно-правових актів Національного банку України, зокрема, Положення про порядок застосування технології хмарних обчислень, Положення про організацію кіберзахисту в банківській системі України, Положення про забезпечення безперервного функціонування інформаційних систем Національного банку України та банків України.

З метою підтримання економіки держави та забезпечення фінансової стабільності населення регіональні мережі банків державного сектору мають забезпечити безперебійне обслуговування клієнтів банку. Банківське

обслуговування має здійснюватися з урахуванням необхідності забезпечення безпечного середовища для життя та здоров'я працівників банку та його відвідувачів (клієнтів).

Управління непрацюючими активами (кредитами)

Зменшення рівня непрацюючих активів (кредитів) є одним із ключових показників ефективності діяльності банків державного сектору, їх наглядових рад та правлінь. Досягнення суттєвого прогресу в управлінні такими активами є необхідною передумовою підвищення інвестиційної привабливості банків, покращення їх фінансового стану, зменшення фіскальних ризиків для держави та створення умов для поступового виходу держави з капіталу окремих банків.

Банки здійснюють кредитування позичальників, у тому числі в межах державних програм, з урахуванням рівня ризиків, що не призведе до накопичення непрацюючих кредитів.

Банки повинні прагнути до досягнення рівня непрацюючих активів не більше 15 %. Для досягнення цієї цілі, до кінця 2027 року банки повинні продати топ-3 непрофільних активи та зменшити обсяг топ-3 непрацюючих кредитів, використовуючи методи роботи з непрацюючими активами, передбачені законодавством. З метою максимізації надходжень від непрацюючих активів (кредитів), банки державного сектору повинні забезпечити їх активне врегулювання через власні спеціалізовані підрозділи або, за доцільності, шляхом аутсорсингу.

Сталий розвиток та ESG

Банки державного сектору організовують корпоративне управління, що забезпечує здійснення ними діяльності, включаючи співпрацю з клієнтами та контрагентами, зі збалансованим дотриманням таких принципів сталого розвитку:

- економічної відповідальності – економічне зростання, фінансування пріоритетних галузей економіки, ефективне використання ресурсів, довгострокова фінансова стійкість, управління ESG-ризиками;
- екологічної відповідальності – зменшення викидів парникових газів, управління відходами, охорона навколишнього природного середовища, збереження біорізноманіття;
- соціальної відповідальності – повага до прав і свобод людини (захист населення, недопущення дискримінації, примусової чи дитячої праці, забезпечення гідних та безпечних умов праці), підвищення якості життя, доступ до здобуття освіти, забезпечення соціальної справедливості, інклюзії (доступність фінансових послуг, безбар'єрність, реінтеграція ветеранів, адаптація робочих місць), внесок у розвиток громад (соціальні, освітні та культурні проекти);
- управлінської відповідальності – чесна конкуренція, прозора фінансова звітність, доброчесність, відповідальні ланцюги постачання, наявність антикорупційної політики.

Дотримання банками принципів сталого розвитку у відносинах з клієнтами та контрагентами має сприяти більшому усвідомленню клієнтами та контрагентами важливості відповідності їх діяльності екологічним та соціальним стандартам, установленим законодавством України.

Налагодження ефективної моделі управління із фокусом на підтримку стратегічного курсу на сталий розвиток є ключовим фактором успішної ESG трансформації, інтеграції ESG зобов'язань у процес прийняття рішень, розвитку ESG компонентів у продуктах та ціннісній пропозиції для клієнтів, управлінню ESG ризиками, розвитку систем збору та опрацювання даних для нефінансової звітності.

Водночас реалізація принципів сталого розвитку та ESG компонентів має бути адаптована банками державного сектору до потреб сектору безпеки та оборони, енергетики та життєдіяльності прифронтових територій.

Пріоритети фінансування та підтримки економіки, фінансова інклюзія

Банки державного сектору залишаються активними учасниками поточних державних програм, таких як «Доступні кредити 5–7–9 %», підтримка аграріїв під державну гарантію за портфельними кредитами, та долучатимуться до розробки та участі в нових ініціативах Уряду, спрямованих на підтримку та відбудову економіки України. Водночас державні програми будуть поступово трансформуватися із механізму субсидування у механізм мобілізації приватного фінансування через гарантії, страхування та інструменти розподілу ризиків.

Для забезпечення фінансової інклюзії банки державного сектору сприяють розширенню доступу до базових банківських послуг у громадах, де комерційні банки відсутні або слабо представлені. Розширення у сфері фінансової інклюзії має відповідати політиці управління ризиками державних банків та уникати фінансування галузей, які є неефективними, збитковими або надмірно ризикованими, або не мають стратегічного значення для держави.

Головними пріоритетами у діяльності банків державного сектору має бути, у тому числі, але не виключно фінансування:

- суб'єктів підприємницької діяльності, які постраждали внаслідок збройної агресії російської федерації проти України та/або для запобігання такій агресії, зокрема з метою задоволення потреб Збройних Сил України, інших військових формувань, утворених відповідно до закону, та/або населення, постраждалого внаслідок проведення бойових дій під час воєнного стану;
- суб'єктів підприємницької діяльності бізнесу у галузях, які забезпечують обороноздатність та енергетичну стійкість у прифронтових регіонах (територіях стійкості);
- аграрного сектору економіки з метою продовольчого забезпечення країни, включаючи проведення посівних кампаній, у тому числі суміжних галузей, які забезпечують функціонування сільськогосподарських підприємств (постачальники палива, добрив, насіння, засобів захисту рослин тощо);

- підприємств енергетичної галузі;
- генераторів та джерел альтернативної енергетики;
- підприємств (об'єктів) критичної інфраструктури;
- підприємств оборонно-промислового комплексу;
- харчової промисловості, продуктового ритейлу та суміжних галузей, спрямованих на продовольче забезпечення населення;
- переробної промисловості;
- інфраструктурних проєктів, направлених на відновлення та розвиток об'єктів соціальної, транспортної та критичної інфраструктури, у тому числі пошкоджених та зруйнованих внаслідок проведення бойових дій під час воєнного стану;
- будівництва та іпотечного кредитування для забезпечення громадян житлом;
- транспортно-логістичної інфраструктури країни та проєктів, пов'язаних з розвитком нових логістичних рішень;
- підтримка релокації підприємств, діяльність яких перебуває під загрозою через ведення бойових дій.

Зазначене фінансування здійснюється із дотриманням вимог Національного банку України щодо управління ризиками та з урахуванням законодавства про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, та фінансуванню тероризму, а також з урахуванням санкційного комплаєнсу.

Банкам слід уникати надмірної залежності від державних програм, а фінансування таких програм повинно здійснюватися зі збереженням балансу між рівнем допустимого ризику та прибутковістю банку, з орієнтиром на поступове планове скорочення цих інструментів.

Встановлення лімітів ризиків для кожної категорії відповідно до рівня прийнятого ризику здійснюється відповідно до вимог законодавства. Ліміти ризиків для кредитування в межах державних програм (субсидованого кредитування) та кожної з пріоритетних галузей встановлюються наглядовою радою банку державного сектору з урахуванням його ризик-апетиту та вимог законодавства. Принципи та методологія визначення цих обмежень відображаються в індивідуальних стратегіях банків.

Скорочення державної частки

Мета держави – зменшити частку ринку банків державного сектору шляхом продажу пакетів акцій АБ «УКРГАЗБАНК» та АТ «Сенс Банк» іноземним або місцевим стратегічним інвесторам. Такий продаж має відбуватись через аукціон відповідно до кращих міжнародних практик та із залученням професійного зовнішнього досвіду.

АБ «УКРГАЗБАНК» та АТ «Сенс Банк» у частині підготовки до майбутнього продажу діють з урахуванням необхідності виконання всіх законодавчих процедур з продажу та підвищення вартості пакета акцій банків.

Держава виходить з того, що продаж АТ КБ «ПриватБанк» має здійснюватися після завершення воєнного стану та стабілізації ринкових умов з урахуванням системної важливості банку, його впливу на фінансову стабільність держави та необхідності забезпечення максимальної конкуренції і прозорості продажу. Держава також передбачає можливість часткового продажу АТ «Ощадбанк» за рішенням акціонера.

АТ «Укрексімбанк» має залишатися у державній власності з огляду на його спеціалізовану роль у підтримці сектору оборони, експортно-імпортних операцій, великих проєктів післявоєнного відновлення та кредитування державних підприємств. Збереження державної участі у цьому банку має поєднуватися з підвищенням якості корпоративного управління, посиленням ризик-менеджменту, операційної ефективності та фінансової стійкості.

У процесі виходу з капіталу банків держава забезпечує збереження фінансової стабільності, а також захист інтересів вкладників і кредиторів.

Ми внесемо зміни до статті 7 Закону України «Про банки і банківську діяльність» з метою забезпечення продовження застосування положень зазначеної статті до банків, у яких держава володіє більше 50 % акцій, до вчинення правочинів, що передбачають частковий продаж акцій державних банків. Такий підхід забезпечить високий рівень захисту, передбачуваності та прозорості процесів корпоративного управління (зокрема більшість наглядової ради й надалі складатимуть незалежні члени, відібрані за участю міжнародних спостерігачів). Крім того, такий підхід продемонструє клієнтам, вкладникам та банківському ринку інституційну надійність та стабільність.

З метою скорочення державної частки у банківському секторі до кінця липня 2026 року буде обрано радника з продажу, а до кінця 2026 року буде оголошено конкурс із продажу повного пакету акцій, що належить державі в одному з банків державного сектору. Фактичний продаж планується здійснити протягом 2027–2028 років за умови наявності попиту з боку інвесторів та сприятливих ринкових умов.

4. Фінансовий стан та стабільність, мінімізація фіскальних ризиків, моніторинг, нейтралізація та раннє реагування на загрози

Держава та банки державного сектору усвідомлюють, що воєнний стан впливає та створює суттєву невизначеність для прибутковості та стабільного нарощування капіталу. Незважаючи на це, у 2024 та 2025 роках банки державного сектору продемонстрували високу стійкість та значні прибутки.

Водночас банки державного сектору мають здійснювати свою діяльність з дотриманням балансу прибутковості, рівня ризику, дотримання вимог до нормативів діяльності, необхідності реалізації державних програм підтримки економіки та виплати дивідендів, що має бути передбачено індивідуальними стратегіями банків.

Досягнення балансу між цими цілями та забезпечення стабільності банківського сектору вимагає ретельного аналізу та моніторингу фінансового

стану банків державного сектору, а також визначення пріоритетів акціонером між цілями для підтримки довгострокової фінансової стійкості, яка є ключовим орієнтиром.

З цією метою банки державного сектору забезпечують регулярне надання Мінфіну інформації про ключові показники, що характеризують наявні та потенційні ризики фінансової стабільності таких банків, а також показники виконання (реалізації) банками державного сектору державних програм.

У межах впровадженої Мінфіном системи моніторингу наявних та потенційних ризиків фінансової стабільності банків державного сектору такі банки повинні забезпечити надання пропозицій щодо адекватного комплексу заходів для мінімізації таких ризиків.

Ключові показники ризиків для фінансової стабільності банків державного сектору, що потребують постійного моніторингу:

- дотримання банком нормативів ліквідності та капіталу, у тому числі значення високоліквідних активів банку;
- погіршення якості кредитного портфеля банку (втрата платоспроможності клієнтів, заставного майна тощо);
- втрата даних, кібератаки (пошкодження, втрата, блокування доступу або несанкціоноване заволодіння інформацією, необхідною для здійснення діяльності банком);
- відсутність можливості безперебійного надання послуг у зв'язку із втратою інфраструктури або її недоступністю, неможливістю персоналом виконувати свої функціональні обов'язки.

В межах такого моніторингу банки державного сектору також надають Мінфіну інформацію про участь у реалізації державних програм та підтримку фінансування підприємств (об'єктів) критичної інфраструктури.

Узагальнену інформацію регулярно подає Мінфін вищому органу управління державного банку.

Для мінімізації фінансових ризиків держави Мінфін дотримується виваженої політики управління державними фінансами, розглядаючи інструмент докапіталізації банків державного сектору за рахунок державних фінансів виключно як крайній захід, що може бути застосований лише за надзвичайних та обґрунтованих обставин. З початку воєнного стану Мінфін не здійснював докапіталізації за рахунок коштів державного бюджету чи державних цінних паперів жодного системно важливого банку державного сектору. Такий підхід підтверджує спроможність державного банківського сектору до самостійного забезпечення капіталізації, адаптивності та стабільної діяльності.

Крім цього, Мінфін також здійснює моніторинг ефективності параметрів ризик-апетиту банків державного сектору та їх дотримання, а наглядові ради відповідають за впровадження взаємоузгодженої системи якісних індикаторів та кількісних лімітів ризиків для всіх бізнес-підрозділів згідно з ризик-апетитом банку.

5. Прикінцеві положення

Основні напрями діють на період воєнного стану, але не довше ніж протягом шести місяців після припинення або скасування воєнного стану. У разі істотних змін правового режиму воєнного стану Основні напрями підлягають актуалізації відповідно до наступного абзацу.

Протягом шести місяців після припинення або скасування воєнного стану або у разі істотних змін правового режиму воєнного стану Мінфін спільно з банками державного сектору мають забезпечити підготовку та внесення на розгляд вищого органу управління банком оновлених основних напрямів (стратегічних принципів) діяльності банків державного сектору.