

Obszar I: Rekomendacje dotyczące udziału sektora finansowego w odbudowie Ukrainy

Sektor bankowy w Ukrainie jest nieproporcjonalnie mały w relacji do skali gospodarki, jej potencjału rozwojowego, populacji oraz wyzwań związanych z procesem odbudowy kraju po wojnie. Wg danych sprzed inwazji Rosji na Ukrainę, kapitały sektora bankowego stanowiły zaledwie 3% przedwojennego PKB, a aktywa sektora ok. 30%. Skalę wyzwań sektora od lat obrazuje także bardzo niska jakość kredytów, która na koniec 2022 roku skutkowałą ponad 40% NPL, zaś pełne ujawnienie strat kredytowych wskutek działań wojennych jeszcze nie nastąpiło.

Gospodarka Ukrainy wkrótce niewątpliwie stanie przed bezprecedensowym strumieniem funduszy i finansowania kredytowego. Wzmocnienie banków, zarówno w wymiarze kapitałowym jak i kompetencyjnym, jest warunkiem koniecznym, aby te instytucje zaufania publicznego odegrały wiodącą rolę w procesie odbudowy Ukrainy.

Banki będą kluczowym elementem procesu odbudowy kraju zarówno w wymiarze fizycznych aktywów i inwestycji, jak i także w wymiarze odbudowy zaufania i stworzenia nowych, transparentnych standardów obrotu gospodarczego między przedsiębiorcami. W szczególności polepszeniu muszą ulec standardy udzielania nowych kredytów.

Rekomendacja I.1.

Eksperci EKF rekomendują wprowadzenie - wzorem doświadczeń z lat 90-ych w Polsce - programu umów partnerskich (ang. *twinning agreements*), między największymi bankami pod kontrolą Skarbu Państwa Ukrainy, a wiodącymi bankami europejskimi.

Celem partnerstwa byłoby wzmocnienie kompetencyjne zespołów i procesów kredytowych oraz zarządzania w ukraińskich bankach, tak aby mogły sprostać fali nowego finansowania koniecznego do odbudowy gospodarki i uniknąć nowych generacji złych kredytów.

Programem byłoby objęte co najmniej 5 największych banków pozostających pod kontrolą Skarbu Państwa. Zalecane jest objęcie programu patronatem przez NBU oraz stronę rządową.

Głównym celem programu byłby transfer know-how w zakresie:

- zarządzania ryzykiem, w szczególności ryzykiem kredytowym;
- wsparcia w przebudowie procesów i modeli kredytowych;
- operacyjnego wdrożenia mechanizmów kontrolnych w poszczególnych bankach;
- wsparcia we wdrożeniu standardów *corporate governance*.

Wsparcie ze strony banków-partnerów powinno także docelowo posłużyć do wypracowania założeń reformy systemu sądowego, tak aby lepiej wspierał bezpieczeństwo sektora bankowego, w szczególności poprzez ustanawianie zabezpieczeń kredytowych oraz ich egzekucję.

Program partnerstwa nie zakładałby obowiązkowego zaangażowania kapitałowego banków-partnerów. Niemniej w przypadku zainteresowania udziałem w przyszłej prywatyzacji danego banku ukraińskiego, bank-partner mógłby otrzymać dodatkowe punkty w procesie wyboru inwestora.

Rekomendacja I.2.

Ważnym elementem odbudowy gospodarki ukraińskiej jest ponadto rozwój sektora VC/PE, który sprzyja rozwojowi projektów o podwyższonym ryzyku, z ograniczonym dostępem do finansowania bankowego. Kluczowe jest, aby zbudować europejską instytucję, która dysponować będzie środkami i odpowiednimi mechanizmami przekazywania funduszy i kontroli nad ich wydatkowaniem. Proces powstania tego typu instytucji europejskiej powinien zainicjować Polski Fundusz Rozwoju.

Finansowanie podmiotów w formule venture capital/private equity mogłoby być realizowane w dwóch wariantach.

Pierwszym z nich jest utworzenie międzynarodowego funduszu, który mógłby działać w formule zbliżonej do NATO Innovation Fund, w ramach którego 23 kraje członkowskie zadeklarowały łącznie 1 mld EUR kapitału na rozwój innowacyjnych spółek w obszarze *deep tech* w Europie.

Drugim wariantem, jest stworzenie w kilku krajach Europy Środkowo- Wschodniej funduszy venture capital/private equity inwestujących w podmioty z Ukrainy. Każdy z wariantów wymagałby pozyskania odpowiednich środków finansowanych oraz znalezienia doświadczonego zespołu inwestycyjnego.

Finansowanie w obu wariantach zapewnić mogłyby lokalne instytucje rozwoju oraz EBRD czy EIF.

Docelowo w Ukrainie powstać powinna instytucja w obszarze działalności zbliżonym do Polskiego Funduszu Rozwoju/PFR Ventures, inwestująca samodzielnie w projekty infrastrukturalne, rozwojowe czy podwyższonego ryzyka. Jednocześnie odpowiedniej analizie poddać należałoby system podatkowo-prawny w Ukrainie, wprowadzając sprawdzone rozwiązania ułatwiające inwestowanie za pośrednictwem instrumentów kapitałowych. Polski Fundusz Rozwoju mógłby aktywnie uczestniczyć w tworzeniu lokalnej instytucji rozwoju na Ukrainie oraz przekazującej know-how.