Додаток А

Світовий досвід діяльності компаній з управління активами (КУА)

Фінляндія: «Арсенал»	
1. Коротка характеристика КУА	Розпочала діяльність у 1993 році. Заснована з метою отримання недіючих кредитів. Державна власність. Відокремлена (окрема) установа.
2. Мета створення	Заснована як «очищувальний» механізм Ощадного банку та «Скопбанку». Управління, реструктуризація і ліквідація недіючих кредитів, упорядковано та з мінімальними збитками.
3. Передача кредитів	Загальний обсяг активів, що передавалися: 42,9 млрд. фінських марок. Розподіл активі за видами: виключно недіючі кредити, з них іпотечні – 34%, клієнтська дебіторська заборгованість – 41%; активи під управлінням та інші активи – 25,3%. Критерії передачі кредитів: недіючі. Ціна, за якою передавалися кредити: їхня балансова вартість.
4. Результати	Наприкінці 1997 року «Арсенал» продовжував управляти 46,5% переданих йому активів. До кінця 1997 року «Арсенал» розмістив 78% отриманих іпотечних кредитів. Кредитування приватного сектору залишилося стабільно негативним і в наступні роки після створення «Арсеналу».
5. Ключові фактори	Сприятливі фактори: 1. Значний обсяг переданих іпотечних кредитів, включаючи клієнтську дебіторську заборгованість, зробили процес реструктуризації і розміщення легшим, оскільки вони були менш «політично» чутливими. 2. Належне фінансування дало змогу «Арсеналу» оцінювати передані йому активи за ринковою вартістю. 3. Професійне управління «Арсеналом» і відповідні кваліфіковані фахівці. 4. Сприятливе макросередовище. У 1994-95 рр. реальний ВВП суттєво збільшився й економіка зросла на 4-5%. Несприятливі фактори: 1. Передача всіх видів недіючих кредитів незалежно від їх типу та обсягів ускладнила застосування загальних механізмів та потребувала проведення експертиз у різних сферах.
Гана: «Ен Пі Ей Ар Ті»	
1. Коротка характеристика КУА	Розпочала діяльність у 1990 році та завершила у 1997 році, на 2 роки пізніше ніж планувалося. Повністю належала державі. Заснована як централізована окрема установа.
2. Мета створення	Реструктуризація та ре капіталізація державних банків. Реструктуризація компаній та прискорення корпоративної реструктуризації. Максимізація відновлюваної вартості з метою зменшення витрат уряду (коштів платників податків).
3. Передача	Загальний обсяг кредитів, що передавалися: майже 13 тис. рахунків. Розподіл

кредитів	кредитів за видами: корпоративні кредити державних і приватних компаній у галузі промисловості та сфери послуг; більшість кредитів були забезпечені рослинною продукцією, устаткуванням і технікою. Критерії передачі кредитів: недіючі. Ціна, за якою передавалися кредити: балансова вартість, не включаючи нараховані проценти.
4. Результати	«Ен Пі Ей Ар Ті» не змогла відіграти суттєвої ролі у прискоренні або забезпеченні корпоративної реструктуризації. «Ен Пі Ей Ар Ті» функціонувала ефективно як колекторське агентство і реструктуризувала свій кредитний портфель шляхом пролонгації або зміни умов. Наприкінці 1997 року державні банки налічували майже 15% недіючих кредитів. Однак кредитування приватного сектору було відновлено, його обсяги постійно збільшувалися у 1992 році.

Продовження дод. А

5. Ключові фактори	Сприятливі фактори: 1. У той час, як недосконала законодавча база перешкоджала реструктуризації і продажу кредитів, було запроваджено механізм позасудового врегулювання спорів. Проте «Ен Пі Ей Ар Ті» не завжди прагнула вдаватися до врегулювання спорів таким чином, оскільки, як правило, рішення приймалося на користь боржника. 2. «Ен Пі Ей Ар Ті» отримала значну іноземну допомогу у вигляді грошових коштів та технічної підтримки. Діяльністю компанії управляла команда іноземних фахівців. Несприятливі фактори: 1. Значний обсяг переданих кредитів банківської системи (51%) і нечіткі критерії щодо типів кредитів, які передавалися, призвели до того, що «Ен Пі Ей Ар Ті» завершила діяльність із наявністю розрізнених видів активів. 2. Види кредитів, що передавалися: понад 50% становили кредити державним компаніям, тобто кредити, які зазвичай є складними для реструктуризації державною установою внаслідок відсутності незалежності. 3. Початкові проблеми з фінансуванням уповільнили темпи створення «Ен Пі Ей Ар Ті» та накопичення нею професійного досвіду. 4. До складу вищого керівництва увійшли представники політичних кіл. 5. Відсутність політичної незалежності агентства. 6. Провал координації зусиль зі здійснення корпоративної реструктуризації з боку різних урядових агентств і «Ен Пі Ей Ар Ті». 7. Недосконала законодавча база. Наприклад, продажу кредитів перешкоджав той факт, що боржник повинен був дати згоду на продаж кредитів.
Швеція: «Секурум», «Ретріва»	
1. Коротка характеристика КУА	«Секурум»: створена у 1992 році. Очікувалося, що термін дії становитиме 10-15 років. Успішно завершив виконання операцій у 1997 році. Державна власність. Створена як окрема установа. «Ретріва»: заснована у 1993 році, була поглинута компанією «Секурум» у 1995 році. Державна власність. Заснована як окрема установа.
2. Мета створення	Засновані як «погані» банки для «Нордбанкен» («Секурум») та «Гота банк» («Ретріва») – двох контрольованих державою банків. Відновлення максимальної вартості переданих їм недіючих кредитів, запровадження «кращої практики» корпоративної реструктуризації приватних банків.
3. Передача кредитів	Загальний обсяг кредитів, що передавалися до «Секурум» - 67 млрд. шведських крон, або 4,4% від загального обсягу кредитів. «Ретріва»: загальна сума 45 млрд. шведських крон, або 3% від загального обсягу кредитів. Критерії передачі кредитів: насамперед обсяг та складність кредитів – лише кредити понад 15 млн. шведських крон передавалися до КУА, переважно це були кредити, забезпечені пакетами акцій. Обидві компанії не брали на свої баланси кредити, які не мали надійної застави та могли бути сек'юритизовані. Ціна за якою передавалися кредити: балансова вартість.
4. Результати	Були успішними в управлінні та продажу кредитів у відносно короткі строки. У період реструктуризації «Нордбанкен» та «Гота банк» керівництво банків було

	змінено, ці банки вдалося успішно реструктуризувати й реалізувати приватним інвесторам.
5. Ключові фактори	Сприятливі фактори: 1.Види кредитів – тільки кредити, що мали якісну заставу, переважно пакети акцій та комерційну нерухомість. 2. Приватний менеджмент і чіткі управлінські механізми забезпечували незалежність агентства. 3. Вимога щодо прозорості процесу управління, реструктуризації та продажу. 4.Досконала законодавча база. 5. Належне фінансування КУА. 6. Наявність кваліфікованого персоналу. 7. Відновлення фондового ринку. 8. Відновлення економічного зростання. У 1994 році реальний ВВП мав уже позитивне значення. Несприятливі фактори: 1. Високі бонуси співробітникам.

* складено за матеріалами [47, с. 20-21]