

# 50

ВЕДУЩИХ  
БАНКОВ  
УКРАИНЫ  
2017

организатор



FINANCIAL  
CLUB

медиапартнер

**.БИЗНЕС**

# It's mine



## It's unique. It's Lladró

**БУТІК LLADRÓ:**

Київ, вул. Велика Васильківська (Червоноармійська) 67/7, тел. (044) 287 37 32  
Дніпро, вул. Єфремова, 1, тел. (056) 713 58 14

**ФАРФОР LLADRÓ ПРЕЗЕНТУЄТЬСЯ В:**

Запоріжжя, «Valencia», пр-т Соборний, 155/вул. Панфіловців, тел. (0612) 13 13 05  
Київ, «Lladro gallery» вул. Л. Толстого, 13, тел. (044) 246 6142  
Одеса, «Амадей», Французький бульвар, 13-А, тел. (048) 783 68 83

[Lladro.com](http://Lladro.com)

  
**LLADRÓ**  
-----  
HANDMADE PORCELAIN  
Spain

# Ставки поданы

Год назад, во время подготовки пятого исследования «50 ведущих банков Украины», мы шутили: не придется ли в 2016 году переименовываться? Ведь если бы очистка рынка продолжалась темпами предыдущих годов, к началу 2017-го в живых могло просто не оказаться нужного количества игроков

**РУСЛАН ЧЕРНЫЙ**

УПРАВЛЯЮЩИЙ ПАРТНЕР  
«ФИНАНСОВОГО КЛУБА»,  
ШЕФ-РЕДАКТОР ИНФОРМАЦИОННОГО  
АГЕНТСТВА FINCLUB



На финансовом рынке появились признаки оживления. Несмотря на то что произошла чистка банковской системы и ушло 90 банков, выжившие учреждения находят свои модели и начинают кредитовать. Появляется конкуренция в сегменте кредитных карт и кэш, автокредитов и, наконец-то, ипотеки. Крупные предприятия остаются закредитованными и в основном финансируются за счет собственных средств, поэтому многие банки сделали ставку на малый и средний бизнес, а также на наиболее перспективные сейчас аграрный сектор и ритейл. Насколько конкурентной будет борьба за клиентов, отчасти зависит от правительства. Более 50% банковской системы уже принадлежит Минфину, который вдруг стал монополистом и будет диктовать правила игры. Хватит ли у чиновников сил не пользоваться госбанками в своих корыстных интересах — посмотрим. И в интересах всего рынка — максимально быстро вывести госбанки из-под «опеки» правительства, продав в каждом из них хотя бы 15–20% акций цивилизованным европейским инвесторам.

**РУСТАМ КОЛЕСНИК**

ГЛАВА НАБЛЮДАТЕЛЬНОГО СОВЕТА  
КОМПАНИИ «ФИНАНСОВЫЙ КЛУБ»,  
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ИЗДАТЕЛЬСТВА  
«ЮРИДИЧЕСКАЯ ПРАКТИКА»



Пока преждевременно утверждать, что очищение банковской системы близится к завершению. Пик «банкопада», похоже, пройден, но остается огромный пласт работы по урегулированию всевозможных споров: между банками, их собственниками, вкладчиками, должниками, НБУ и ФГВФЛ. Тем временем в юридическом сопровождении украинского банковского сектора наметились новые перспективные направления. Уже традиционным стало участие юристов в кредитных и ипотечных спорах, спорах с регулятором и процедурах банкротства. Интересные возможности, прежде всего для небольших кредитных учреждений, открывает недавно принятый закон «Об упрощении процедур капитализации и реорганизации банков». Достаточно перспективным представляется и рынок проблемных активов — кредитные портфели продаются с существенными дисконтами. В отдельное направление можно выделить и возврат выведенных активов. Альтернативой существующим и не всегда эффективным способам урегулирования просроченной задолженности призван стать новый для Украины правовой институт — финансовая реструктуризация.

Но прошел год. Несмотря на то что рынок продолжили покидать его участники, как под давлением регулятора, так и добровольно, банков в системе все еще почти сотня. Из них исследовательской группе все-таки удалось отобрать 50 достойных войти в «50 ведущих». Надеюсь, тенденция сохранится, и в следующем году мы с вами снова встретимся.

Аналитическая группа исследования «50 ведущих банков Украины» шестой год подряд анализирует события, которые произошли за год в банковской системе. Приятно удивило то, что в этом году увеличилось количество банков, которые впервые полностью и в полном объеме заполнили анкету: некоторые из них даже вошли в топ-10 в продуктовых рейтингах.

Основанием для анализа традиционно являются квартальная и годовая отчетность, а также внутренняя информация банков, специально предоставленная кредитными учреждениями организаторам исследования — «Финансовому клубу». Исходные данные собирались путем анкетирования. У банков запрашивалась информация более чем по 120 показателям: данные о процентных ставках по привлечению и размещению средств, об условиях кредитования, территориальном присутствии банков, уровне используемых информационных технологий, гибкости подходов к оценке кредитных рисков и по ряду других показателей, характеризующих основные направления деятельности. Многие данные конфиденциальны, поэтому по требованию участников исследования «Финансовый клуб» предоставлял гарантийные письма о неразглашении полученной информации.

Банковский сектор за последние годы существенно видоизменился, поэтому методология и порядок расчета рейтинга были актуализированы и согласованы с членами экспертного совета, которые являются специалистами в отдельных направлениях банковского бизнеса. А результаты рейтинга утверждены наблюдательным советом исследования «50 ведущих компаний Украины», в состав которого традиционно входят глава совета Независимой ассоциации банков Украины Роман Шпек и директор Института экономики и прогнозирования НАНУ Валерий Геец.

Помимо итогового рейтинга «50 ведущих банков Украины» составлено 14 тематических рейтингов, в каждом из которых учитывалось от 10 до 20 показателей. Исследуемые банки оценивались по основным направлениям деятельности, в их числе — обслуживание юридических и физических лиц, операции с кредитными картами, различные виды кредитования физлиц и корпоративных клиентов, используемые технологии и т.п. В этом году в исследовании появился новый продуктовый рейтинг — ипотечные кредиты. Экспертным советом было принято решение не разделять рынок кредитования первичной и вто-



ВИКТОРИЯ РУДЕНКО,  
РУКОВОДИТЕЛЬ  
ПРОЕКТА  
«50 ВЕДУЩИХ  
БАНКОВ УКРАИНЫ»

ричной недвижимости: объем сделок в каждом сегменте пока еще очень небольшой, как и количество банков, предлагающих эту услугу. Практически все игроки вошли в опубликованную «десятку». В 2017 году конкуренция будет расти: уже несколько кредитных учреждений анонсировали запуск ипотечных программ.

Еще пять рейтингов посвящены оценке работы руководителей корпоративного и розничного направлений, операционных и финансовых директоров, а также топ-менеджеров. Место в тематических рейтингах определялось количеством голосов, полученных менеджерами от участников рынка, и динамикой основных финансовых показателей возглавляемых ими учреждений. К удивлению исследовательской группы, в этом году количество «номинантов» сократилось, при этом количество голосов, отданных за лидеров, увеличилось.

В целом по итогам прошлого года в первой десятке лидеров произошли существенные изменения. Некоторые банки поднялись в рейтинге сразу на несколько ступеней, в том числе за счет банков, признанных неплатежеспособными, а кто-то, наоборот, потерял лидерские позиции. В нынешней нестабильной экономической и политической ситуации далеко не все акционеры мечтают об увеличении доли банка на рынке. Сейчас намного важнее стабильная работа и качественное обслуживание клиентов. При этом банковский бизнес становится все более технологичным и требует существенных инвестиций в инновации. Возможности для этого есть не у всех собственников. В этом году экспертный совет посчитал, что показатель прибыльности банка более важен, чем в предыдущие годы. Это говорит о желании акционеров развивать свой бизнес за счет реинвестирования прибыли. В результате вес этого показателя увеличился, что изменило расстановку сил.

Исследовательская группа не могла оставаться в стороне от событий, которые происходили в стране уже в этом году, поэтому возник вопрос о целесообразности вхождения в рейтинг банков с государственным российским капиталом, против которых в середине марта Нацбанк ввел санкции. Однако члены наблюдательного и экспертного советов приняли решение оставить эти банки в рейтинге, тем более что Сбербанк (РФ) уже нашел покупателей на свой украинский актив.

Обращаем внимание, что данное исследование не является рейтингом надежности или стабильности банков. Например, исследовательская группа не может предсказать, смогут ли и захотят ли собственники банков докапитализировать свои учреждения. Вопрос докапитализации остается острым для нескольких десятков кредитных учреждений, чей капитал до 11 июля должен составлять не менее 200 млн грн, а еще через год — уже 300 млн грн. За время очистки банковской системы с рынка также выводились банки с непрозрачной структурой собственности и учреждения, занимавшиеся «обналом».



**ИТОГИ ГОДА**

ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ РАБОТЫ БАНКОВСКОЙ СИСТЕМЫ	9
50 ВЕДУЩИХ БАНКОВ УКРАИНЫ	12
ЛУЧШИЕ ТОП-МЕНЕДЖЕРЫ БАНКОВСКОГО СЕКТОРА	19



**УСЛУГИ ДЛЯ ФИЗЛИЦ**



БАНКИ-ЛИДЕРЫ В СЕГМЕНТЕ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ДЕПОЗИТОВ ФИЗИЧЕСКИХ ЛИЦ	25
БАНКИ-ЛИДЕРЫ В СЕГМЕНТЕ РОЗНИЧНОГО КРЕДИТОВАНИЯ	29
ЛУЧШИЕ БАНКИ В СЕГМЕНТЕ УСЛУГ PRIVATE BANKING	37
БАНКИ-ЛИДЕРЫ ПО УРОВНЮ ОБСЛУЖИВАНИЯ ФИЗИЧЕСКИХ ЛИЦ	40

**УСЛУГИ ДЛЯ ЮРЛИЦ**

БАНКИ-ЛИДЕРЫ В СЕГМЕНТЕ КРЕДИТОВАНИЯ ЮРИДИЧЕСКИХ ЛИЦ	43
БАНКИ-ЛИДЕРЫ ПО УРОВНЮ ОБСЛУЖИВАНИЯ ЮРИДИЧЕСКИХ ЛИЦ	51



**ПРАВОВЫЕ АСПЕКТЫ**

СУДЕБНАЯ ПРАКТИКА ПО СПОРАМ В БАНКОВСКОМ СЕКТОРЕ	54
---	----

50 ВЕДУЩИХ БАНКОВ УКРАИНЫ. УЧРЕДИТЕЛЬ ООО «ФИНАНСОВЫЙ КЛУБ», г. КИЕВ, 04107, УЛ. ПЕЧЕНЕЖСКАЯ, 8, ТЕЛ.: 063 519 02 15. ОТПЕЧАТАНО В ТОВ «Інтерконтиненталь-Україна», г. КИЕВ, 01021. ЗАКАЗ № 31/0360-17. ОТПРАВЛЕНО В ТИПОГРАФИЮ 31.03.2017 г. ТИРАЖ: 12 000. © ООО «ФИНАНСОВЫЙ КЛУБ»



**ПРАКТИКИ**

- ⇒ міжнародне фінансове право
- ⇒ банківське право
- ⇒ корпоративне і комерційне право
- ⇒ GR та лобіювання

**75%** клієнтів повертаються до нас з новими проектами  
 більше **30** років досвіду ведення клієнтів  
 працюємо у **12** часових поясах



Володимир Воробйов  
старший партнер



Артем Атепалихін  
керуючий партнер

www.lemangroup.com.ua  
 office@lemangroup.com.ua  
 +38 (044) 232-29-04





# Mercedes-Benz V-Class.

Сповнений життя.

Mercedes-Benz

Vans. Born to run.



ПрАТ «АвтоКапітал»

0 800 500 160 | [www.mercedes-benz.ua](http://www.mercedes-benz.ua)

Дзвінки зі стаціонарних телефонів в межах України безкоштовні



# Обращение к читателям членов наблюдательного совета исследования «50 ведущих банков Украины»

Банковская система продолжает функционировать в очень сложных условиях: мы сталкиваемся с проблемами в части защиты прав кредиторов и высоким уровнем за кредитованности заемщиков. Возможно, еще не время для массового возобновления кредитования, но нужно находить точки роста, которые дадут уверенность и заемщикам, и банкирам в том, что бизнес в Украине можно вести. Конечно, банки и в дальнейшем будут оставаться заложниками нестабильности, существующей в парламенте, в связи с чем уровень доверия международных инвесторов и кредиторов к Украине остается низким.

Данный рейтинг дает возможность каждому банку посмотреть не только на себя со стороны, но и на то, как каждый участник рынка соотносится с другими. Между банками должна существовать здоровая конкуренция. Чрезвычайно важно при оценке того или иного банка учитывать роль рыночных факторов и инструментов, а также принимать во внимание административные рычаги, существующие на рынке.

Каждый банк имеет право на свое место на рынке. Но каждый должен находить такое место и модель ведения бизнеса самостоятельно. Я не против того объема и доли рынка, который сложился у государственных банков, но необходимо добиваться, чтобы государственная форма собственности не мешала рыночному поведению. И в первую очередь мы должны настаивать на внедрении в них цивилизованной корпоративной структуры и приведении ее в соответствие с требованиями законодательства. Я имею в виду формирование в госбанках наблюдательных советов с привлечением независимых директоров, на которых будет возложена ответственность за деятельность банковских учреждений. В основу стратегии государственных банков должна быть заложена здоровая конкуренция. Без нее качественный рынок создать нельзя. Не будет качественного рынка — не будет частных инвестиций.



**РОМАН ШПЕК**  
ГЛАВА СОВЕТА  
НЕЗАВИСИМОЙ АССОЦИАЦИИ  
БАНКОВ УКРАИНЫ



**ВАЛЕРИЙ ГЕЕЦ**  
ДИРЕКТОР ИНСТИТУТА  
ЭКОНОМИКИ И ПРОГНОЗИРОВАНИЯ  
НАН УКРАИНЫ, АКАДЕМИК НАН УКРАИНЫ

Банковская система все еще убыточна, и это не очень хорошая ситуация, особенно с учетом того, что в 2016 году был зафиксирован рост экономики. Но такая ситуация в банковской системе отражает роль банков в экономике. Удельный вес инвестиций в банковский сектор в общем объеме инвестиций, которые зашли в Украину в прошлом году, очень небольшой. Это свидетельствует о разрыве между реальной экономикой и финансовой сферой. Банковская система по всем ключевым характеристикам отстает от экономических процессов. Эти факторы негативно отразятся на банковском секторе в 2017 году. Ведь этот год и без того будет непростым из-за обострившихся политических процессов, блокады ОРДЛО и пр. Даже если эти процессы окажутся кратковременными, то восстановление экономики будет слабо поддерживаться кредитными ресурсами банковской системы.

Второй вызов, с которым столкнется банковская система, — это запас наличных, в основном в валюте, у населения. По оценкам экспертов, речь идет более чем о \$50 млрд. Сумеет ли банковская система привлечь эти средства и как банки ими распорядятся? Поддержат ли экономический рост? Это очень важные вопросы. Ведь именно эти средства могут уменьшить зависимость от внешнего финансирования. Украина ищет, где можно привлечь \$1–2 млрд, в то время как на руках у населения — многомиллиардные суммы. Внутри страны есть огромный финансовый ресурс, который не используется или используется неэффективно.

# КОЛЕКЦІЯ MULTIROOM-ПРИСТРОЇВ

Наша колекція бездротових колонок може бути об'єднана в одну Multiroom-аудіосистему, що дозволяє одночасно відтворювати різну музику в окремих кімнатах або одну мелодію у всіх кімнатах.



## ПРОБНИЙ ПЕРІОД БЕЗПЛАТНО

Протягом обмеженого періоду часу випробуйте будь-яку з наших бездротових колонок у себе вдома.\*

Зареєструйтесь на [bang-olufsen.com](http://bang-olufsen.com) або відвідайте наш магазин сьогодні, щоб домовитися про безкоштовне пробне використання.

## КОЛЕКЦІЯ MULTIROOM-ПРИСТРОЇВ BANG & OLUFSEN

ТАК, ЯК НІХТО ІНШИЙ

КИЇВ, ВУЛ. ВОЛОДИМИРСЬКА, 48      ТЕЛ. (044) 531-9017

\* За умовами програми Ви можете спробувати до двох обраних Вами товарів (BeoSound 1, BeoSound 2, BeoSound 35, Beoplay M5, Beoplay A6 або Beoplay A9). Максимальний період пробного використання складає 14 днів. Програма проводиться тільки дилерами-учасниками Bang & Olufsen. Програма може бути реалізована тільки за наявності товару. Учасник повинен зареєструватися у відповідного дилера в якості клієнта і надати забезпечувальний депозит на період пробного використання обраного товару. Клієнт повинен повернути товар і його упаковку без будь-яких пошкоджень. Послуги по установці умовами даної програми не передбачені. Період проведення програми: з 13 березня 2017 року по 31 травня 2017 року.





## Великое преобразование

Банки продолжают уходить с рынка — с начала кризиса количество учреждений уже сократилось вдвое. В минувшем году под управление Фонда гарантирования вкладов физлиц попал даже крупнейший ПриватБанк, который впоследствии был национализирован. В 2017-м в зоне риска находятся банки с капиталом ниже 200 млн грн и оставшиеся на рынке игроки с российским государственным капиталом. Остальным участникам придется конкурировать с госбанками, доля которых по активам уже превысила 50%

ВИКТОРИЯ РУДЕНКО

Несмотря на заверения главы Нацбанка Валерии Гонтаревой в конце 2015 года про окончание очистки банковской системы, в прошлом году массовые банкротства продолжились. В 2016-м под управлением Фонда гарантирования вкладов физлиц (ФГВФЛ) оказался 21 банк, что все же меньше, чем в 2014-2015 годы — по 33. Зато неплатежеспособность на третьем году кризиса настигла даже ПриватБанк. Впрочем, системный банк был мгновенно национализирован. Другим 84 банкам-банкротам повезло меньше — они отправлены на ликвидацию. Несколько временных администраций заморожены судебными решениями.

Громкими событиями минувшего года стали банкротство банка «Хрещатик», миноритарием которого была КТГА, Фидобанка и Банка Михайловский. Все эти учреждения были ак-

тивными игроками на розничном рынке и буквально до последнего момента привлекали вклады. Уже в январе 2017 года неплатежеспособным был признан еще один заметный розничный оператор — Платинум Банк. Нацбанк не мог больше держать на рынке учреждение с отрицательным капиталом.

С рынка чаще всего выводились банки, которые не выполнили согласованный с Нацбанком план докапитализации по результатам проведенного в 2016 году стресс-тестирования. Но были и другие причины. Например, «ТК Кредит», Смартбанк и «Юнисон» были признаны неплатежеспособными из-за непрозрачной структуры собственности, а КСГ Банк поплатился за операции с «грязными» деньгами.

Массовое выведение банков с рынка обернулось для регулятора но-

выми проблемами: ряд учреждений через суд отменили процессы ликвидации. В конце декабря 2016 года в Нацбанке подсчитали, что по девяти банкам суды приняли решения о возобновлении их деятельности или об отмене решений об их отнесении к категории неплатежеспособных. Это банки «Капитал», Восточно-промышленный коммерческий банк, «Велес», Радикал Банк, Укринбанк, «Финансовая инициатива», «Киевская Русь», «Премиум», «Союз». Впрочем, по словам главы Нацбанка Валерии Гонтаревой, вернуть их на рынок нельзя. «Для этого нет правовых механизмов», — пояснила она. Регулятор обратился в Верховный Суд Украины с заявлением о пересмотре решений кассационной инстанции и попросил разъяснить, как исполнять решения, вступившие в силу. Но ответа не получил.

### БОЛЬШАЯ НАЦИОНАЛИЗАЦИЯ

Самым знаковым событием ушедшего года стала национализация ПриватБанка. Слухи о таком варианте развития событий возникли еще весной прошлого года, когда в меморандуме о сотрудничестве Украины с МВФ была прописана возможность национализации названного банка. Было очевидно, что речь идет именно о ПриватБанке. В меморандуме разрешалось в 2016 году направить из бюджета на докапитализацию банков 166 млрд грн. Для сравнения: в 2014–2015 годах на поддержку Ощадбанка и Укрэксимбанка было потрачено порядка 30 млрд грн. Кроме ПриватБанка, больше не оставалось системных частных банков (Дельта Банк обанкротился еще в 2015-м), которым потребовались бы от государства десятки миллиардов гривен на поддержание платежеспособности. Пока крупнейший банк отшучивался



от угрозы национализации, в Нацбанке и Минфине полгода готовили план вхождения в капитал. Час икс пробил 18 декабря, когда введение временной администрации в банк клиентам объяснили стремлением погасить панику на фоне начавшегося оттока денег — до 2 млрд грн в день.

Проблемы крупнейшего кредитного учреждения вскрылись после проведенного в 2015 году стресс-тестирования: ПриватБанк единственный не смог согласовать с регулятором необходимый размер докапитализации и провести ее в требуемом объеме. Сначала заявлялось, что «дыра» в капитале вызвана аннексией Крыма, потерей кредитных портфелей в зоне АТО, девальвацией гривны. Неофициальные оценки составляли от 100 млрд грн до 160 млрд грн, но ни НБУ, ни ПриватБанк их не подтверждали. В момент введения временной администрации Валерия Гонтарева назвала ключевую проблему банка — кредиты связанным лицам составили 97% его корпоративного портфеля. Именно из-за них еще на 1 апреля 2015 года потребность в капитале составляла 113 млрд грн, а к 1 декабря 2016-го с учетом фактора девальвации — уже 148 млрд грн.

Государство взяло этот убыток на себя, что предопределило мягкий сценарий национализации. «Частные акционеры ПриватБанка обратились к правительству с предложением, чтобы государство в интересах клиентов банка стало его полным собственником», — заявили в Кабмине в ночь на 19 декабря. Однако инициативу прежних собственников банка Игоря Коломойского и Геннадия Боголюбова по передаче актива государству сложно назвать «добровольной»: в принятии решения о национализации принимал участие Совет национальной безопасности и обороны, Кабмин, Нацбанк и Совет финансовой стабильности. Более того, власть заручилась и поддержкой основного кредитора — МВФ. «Добровольности» национализации предшествовали долгие переговоры представителей власти с основными акционерами «Привата».

Схема перехода ПриватБанка в госсобственность выглядела так: 18 декабря Нацбанк признал банк неплатежеспособным, после чего в учреждение на трое суток была введена временная администрация. За это время уполномоченные лица ФГВФЛ провели bail-in — конвертацию в капитал обязательств банка перед связанными лицами и других необремененных обязательств (кроме депозитов и текущих счетов физлиц и юрлиц). Сумма конвертированных обязательств составила 29,4 млрд грн. В эту сумму вошли, например, два выпуска еврооблигаций с погашением в январе и феврале 2018 года в размере \$335 млн, а также субдолг на \$220 млн, который привлекался до февраля 2021-го. После чего 22 декабря весь пакет акций ПриватБанка был продан Минфину за 1 грн. На должность председателя правления был согласован Юрий Блащук. Однако руководство банка возглавил экс-министр финансов Александр Шлапак, у которого уже был опыт работы в «Привате». По информации источника, знакомого с ситуацией,

## РЭНКИНГ БАНКОВ ПО РАЗМЕРУ ЧИСТОЙ ПРИБЫЛИ

№	БАНК	ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ, МЛН ГРН
1	РАЙФФАЙЗЕН БАНК АВАЛЬ	3 820,64
2	СИТИБАНК	1 437,50
3	ОТП БАНК	962,01
4	КРЕДИ АГРИКОЛЬ БАНК	807,79
5	ИНГ БАНК УКРАИНА	791,10
6	ОЩАДБАНК	468,17
7	ПУМБ	367,01
8	ПРОКРЕДИТ БАНК	300,65
9	УКРГАЗБАНК	293,68
10	КРЕДОБАНК	263,68
11	А-БАНК	118,41
12	ДОЙЧЕ БАНК ДБУ	112,80
13	«ВОСТОК»	95,38
14	УНИВЕРСАЛ БАНК	77,14
15	ПОЛТАВА-БАНК	74,32

ИСТОЧНИК: НБУ (ПО СОСТОЯНИЮ НА 1 ЯНВАРЯ 2017 ГОДА)

кандидатуру Александра Шлапака одобрил даже его предшественник — Александр Дубилет.

Для поддержки капитала «Привата» были выпущены 15-летние облигации на сумму 116 млрд грн — они были внесены в капитал тремя траншами. По итогам аудита, который завершился в конце марта, сумма может быть увеличена. По словам председателя правления Александра Шлапака, изначальная сумма не учитывала кредитный портфель, который находится на балансе кипрского филиала ПриватБанка. Более того, непонятно, как будут обслуживаться кредиты связанным лицам. «Своим письмом в Кабмин акционеры обязались реструктуризировать кредиты, предоставленные банком юрлицам с учетом требований НБУ, и они обязались это сделать до 1 июля 2017 года», — заявляла Валерия Гонтарева. Однако, по словам Александра Шлапака, кредиторы не спешат доносить залоги и погашать задолженность. Еще одна зона риска — возможные иски со стороны держателей еврооблигаций. После bail-in они уже неоднократно заявляли о намерении оспорить свои потери в судах. Однако до сих пор иски поданы не были.

Всем участникам процесса удалось провести национализацию таким образом, что работа банка блокировалась в части платежей юрлиц всего на день. Платежи населения осуществлялись без задержек, как и операции по зачислению на счета и карты юрлиц.

На момент национализации ПриватБанк был крупнейшим банком Украины. Например, по состоянию на конец III квартала 2016 года депозитный портфель физлиц составлял 155,2 млрд грн. Для сравнения: у Ощадбанка — 61,99 млрд грн. А кредитный портфель населения в ПриватБанке был равен 24,7 млрд грн, что почти в полтора раза больше, чем у ближайшего конкурента — Укрсоцбанка (17,2 млрд грн).

## РЭНКИНГ БАНКОВ ПО РАЗМЕРУ ЧИСТОГО УБЫТКА

№	БАНК	ЧИСТЫЙ УБЫТОК, МЛН ГРН
1	ПРИВАТБАНК	-135 309,08
2	УКРСОЦБАНК	-10 366,70
3	ВТБ БАНК	-6 320,42
4	ПРОМИНВЕСТБАНК	-4 227,14
5	АЛЬФА-БАНК	-4 094,77
6	СБЕРБАНК	-2 817,97
7	БМ БАНК	-1 759,16
8	УКРЭКСИМБАНК	-1 011,11
9	УКРСИББАНК	-993,97
10	ПРАВЭКС-БАНК	-588,38
11	ДИАМАНТБАНК	-573,02
12	МИСТО БАНК	-318,73
13	АПЕКС-БАНК	-245,61
14	БАНК КРЕДИТ ДНЕПР	-120,59
15	ФИНБАНК	-86,21

ИСТОЧНИК: НБУ (ПО СОСТОЯНИЮ НА 1 ЯНВАРЯ 2017 ГОДА)

Пока Приватбанк не меняет свою стратегию: продолжает работать как универсальное учреждение, развивает проекты, начатые прежним руководством, и активно внедряет технические ноу-хау, которые и до национализации были его «фишкой». При этом учреждению приходится учиться выживать не только экзотичные кредиты, а и реальные займы — фермерам, среднему и малому бизнесу.

### ОСТОРОЖНЫЙ РОСТ

Оставшиеся на рынке банки в прошлом году продолжили оптимизировать свою работу: сокращали отделения и развивали удаленные каналы обслуживания клиентов, привлекали вкладчиков и искали платежеспособных заемщиков. Правда, агрессивные планы по завоеванию рынка никто не строит: банки до сих пор не решили проблемы с просроченными кредитными портфелями, под которые в предыдущие годы им пришлось сформировать миллиардные резервы. К тому же после вступления в силу с начала 2017 года постановления №351, которым регулятор обязал переоценить кредитные риски заемщиков по новой схеме, аппетит к риску у банкиров заметно уменьшился.

Банкиры надеялись частично решить проблему просроченных кредитов с помощью закона о финансовой реструктуризации, принятого в прошлом году. Но к началу апреля 2017 года ни одна реструктуризация не стартовала.

В 2016 году банковская система в очередной раз обновила исторический максимум по убыткам: банки суммарно потеряли 159 млрд грн, что более чем в 2,5 раза больше предыдущего антирекорда 2015 года — 66 млрд грн. Причем 80% прошлогоднего убытка ожидаемо пришлось на ПриватБанк — 135,31 млрд грн — после формирования резервов на сумму 144,45 млрд грн под проблемный

портфель кредитов связанным лицам. Большие убытки зафиксировали Укрсоцбанк (-10,37 млрд грн) и ВТБ Банк (-6,32 млрд грн).

Получить прибыль удалось 62 банкам: суммарно они заработали 10,8 млрд грн. Наибольшую прибыль получил Райффайзен Банк Аваль (3,82 млрд грн), в тройке лидеров оказались также Ситибанк (1,44 млрд грн) и ОТП Банк (962 млн грн). «В текущем году мы ожидаем изменения тенденции и выхода банковской системы Украины на прибыльную деятельность», — заявил директор департамента финансовой стабильности Национального банка Украины Виталий Вавришук.

Правда, в этом году банкам придется работать в новых для себя условиях: после национализации ПриватБанка доля госбанков достигла 55%. Сейчас Минфин совместно с Нацбанком разрабатывает новую стратегию госбанков. «Привлекаются внешние консультанты, которые помогут оценить все плюсы и минусы. Как только появится возможность, необходимо будет приватизировать часть госпакета», — заявил министр финансов Александр Данилюк. Профильный парламентский комитет по вопросам финансовой политики и банковской деятельности обязал Минфин разработать документ и согласовать его с Кабмином до середины мая.

Первым претендентом на продажу является Укргазбанк. «В лучшем случае до конца года может быть продан какой-то минимальный пакет акций — до 10%», — сообщил собеседник, знакомый с ситуацией. Замминистра финансов Юрий Буца признал в феврале, что «приватизацию более крупных госбанков — Ощадбанка и Укрэксимбанка — тормозит необходимость изменения системы корпоративного управления в этих финучреждениях, для чего Верховная Рада должна принять соответствующий закон». Главным отличием нового документа может стать появление банка проблемных активов: такое учреждение избавит государство от необходимости постоянной докапитализации госбанков.

### ЦЕЛЬ — ДВЕСТИ

Текущий год может стать переломным для целого ряда небольших банков: до 11 июля им нужно увеличить капитал минимум до 200 млн грн, а через год — до 11 июля 2018 года — до 300 млн грн. С поставленной задачей справятся не все: к началу апреля проблема увеличения капитала до 200 млн грн была актуальной для 37 банков. «Не секрет, что во многом жизнеспособность банка зависит от акционера. Если акционер может поддержать банк не только ликвидностью, но и капиталом, то тогда, безусловно, финансовое учреждение является устойчивым. Когда эта возможность отсутствует либо ограничена, то ждите неплатежеспособности», — говорит экс-председатель правления Вектор Банка Вадим Березовик.

Этим учреждениям суммарно надо найти 2,6 млрд грн. Часть из них уже выходит из зоны риска. Не зарегистрированные к началу года взносы >>>

покрывают потребность в капитале Вернум Банка, «Траст-капитала», ОКСИ Банка. Еще 21 банк к началу апреля объявил допэмиссии на 1,64 млрд грн. Другие — анонсировали собрания акционеров.

Проще всего рентабельным банкам, которые могут нарастить капитал за счет прибыли 2016 года: это Ситибанк, принадлежащий американской Citi, банк «Авангард» группы ICU, Международный инвестиционный банк Петра Порошенко, Кредитвест Банк турецкого Altinbas, Полтава-банк семьи Некрасовых. За счет прибыли могут частично решить вопрос капитала такие банки, как «Альянс», Кристалбанк, ПФБ. Прибыль Мотор-Банка покрывает только четверть потребности в капитале, но бенефициарный собственник Вячеслав Богуслаев владеет прибыльной компанией «Мотор Сич», поэтому деньги на докапитализацию он, скорее всего, найдет.

Если же у банка нет ни прибыли, ни поддержки акционеров, он вынужден искать инвестора. Новый график докапитализации был утвержден еще летом 2014 года, после чего Нацбанк ужесточил требования к прозрачности структуры собственности банков и легальности происхождения инвестиций. Поэтому ряд банков уже сменили собственников, платежеспособность которых подтверждена Нацбанком. Например, гражданин ОАЭ Бахтари Хедаятоллах стал единственным владельцем Альпари Банка, француз Алихани Хамед из ОАЭ купил банк «Центр», а гражданин Великобритании Стефан Пол Пинтер приобрел Коммерческий индустриальный банк сразу после того, как НБУ запретил эту покупку находившемуся под следствием Евгению Казьмину. Мажоритарием Первого инвестиционного банка стал должник российского Альфа-банка, президент футбольного клуба ЦСКА (Москва) Евгений Гинер, а Регион-банка — управляющий директор казахстанского Казкоммерцбанка Ариф Бабаев.

Украинские бизнесмены также интересовались банкингом. Экс-глава Универсал Банка Игорь Волох вместе с группой предпринимателей, среди которых — владелец торговой сети МОУО Андрей Дегода, купил Альтбанк. Экс-совладелец СК «АСКА» Александр Сосис стал владельцем банка «Альянс». Бывший министр угольной промышленности, экс-владелец Индэкс-банка и Астра Банка Виктор Тополов купил «Земельный капитал». Артур Чечеткин, зять лидера «Батькивщины» Юлии Тимошенко, стал совладельцем Укрбудиинвестбанка. Семья Бойко приобрела Кредит Оптима Банк.

Эти учреждения не должны столкнуться с проблемой докапитализации, поскольку НБУ, выдавая разрешение на покупку банка, уже требовал от инвестора указать источник денег для увеличения капитала. «И правильно, что он это делает, поскольку ему необходимо понимать логику человека, который покупает банк», — говорит собственник банка «Земельный капитал» Виктор Тополов.

Финансовая поддержка Нацбанка потребует и банку «Расчетный центр», в котором у регулятора 77-процентная доля. Даже Украинский банк реконструкции и развития нашел

## БАНКИ-ЛИДЕРЫ ПО КОЛИЧЕСТВУ ОТДЕЛЕНИЙ

№	БАНК	КОЛИЧЕСТВО ОТДЕЛЕНИЙ	ИЗМЕНЕНИЕ КОЛИЧЕСТВА ОТДЕЛЕНИЙ ЗА 2016 ГОД
1	ОЩАДБАНК	3648	-516
2	ПРИВАТБАНК	2240	-348
3	РАЙФФАЙЗЕН БАНК АВАЛЬ	510	-85
4	УКРСИББАНК	378	-75
5	УКРСОЦБАНК	263	0
6	УКРГАЗБАНК	231	52
7	А-БАНК	194	7
8	МЕГАБАНК	182	12
9	ПУМБ	159	2
10	КРЕДИ АГРИКОЛЬ БАНК	156	-12
11	СБЕРБАНК	137	-17
12	«ПИВДЕННЫЙ»	113	-25
13	КРЕДОБАНК	109	1
14	АЛЬФА-БАНК	103	-2
15	ПРАВЭКС-БАНК	97	-42
16	ДИАМАНТБАНК	88	5
17	ЭКСПРЕСС-БАНК	88	-11
18	ПОЛТАВА-БАНК	86	3
19	ОТП БАНК	84	1
20	УКРЭКСИМБАНК	83	-19
21	ИДЕЯ БАНК	82	0
22	ТАСКОМБАНК	72	15
23	АККОРДБАНК	60	56
24	БАНК СИЧ	60	30
25	АЙБОКС БАНК	58	15
26	ПРОМИНВЕСТБАНК	57	-46
27	БАНК НАРОДНЫЙ КАПИТАЛ	47	-3
28	МЕТАБАНК	45	2
29	БАНК КРЕДИТ ДНЕПР	42	-10
30	МАРФИН БАНК	40	-1

ИСТОЧНИК: НБУ (ПО СОСТОЯНИЮ НА 1 ЯНВАРЯ 2017 ГОДА)\*  
\* ЗА ИСКЛЮЧЕНИЕМ ПЛАТИНУМ БАНКА (ПРИЗНАН НЕПЛАТЕЖЕСПОСОБНЫМ 10 ЯНВАРЯ 2017 ГОДА)

покупателя. Но китайская товарная биржа Bohai Commodity Exchange, победившая в ноябре в конкурсе ФГИ, не спешит выкупать мажоритарный пакет у государства. К началу апреля сделка еще не была закрыта.

Более того, уже в этом году Нацбанк начал стресс-тестирование 33 небольших кредитных учреждений. По результатам проверки этим банкам может понадобиться докапитализация. Те, кто не сможет найти средства, должны будут или объединиться с другими игроками, или добровольно уйти с банковского рынка. Такая процедура предусмотрена принятым 23 марта законом об упрощенной капитализации и реорганизации банков.

### РУССКИЕ ПРИБЛИЗИЛИСЬ К ВЫХОДУ

Еще одна категория банков, которые уже в этом году оказались в зоне риска, — банки с государственным российским капиталом. Российский Сбербанк 27 марта заявил о продаже своей «дочки» консорциуму в пропорции 45/55 с участием латвийского Norvik Banka, подконтрольного Григорию Гусельникову, и частной компании из Беларуси, подконтрольной Саиду Гучериеву. Сделка будет закрыта только после получения разрешения госорганов. Чтобы выйти на украинский

так называемых ДНР и ЛНР представители «Штаба блокады торговли с оккупантами» потребовали у всех вкладчиков Сбербанка в течение двух недель забрать свои деньги. «Если правительство не закроет это предприятие, мы закроем его сами», — заявил координатор штаба Анатолий Виногородский. С 10 марта активисты блокировали работу отделений Сбербанка по всей Украине. В результате, чтобы приостановить отток денег, в середине марта Сбербанк ввел временные лимиты на снятие наличных средств с карточных счетов и на любые безналичные операции наличных по картам в размере 30 тыс. грн в сутки, а также обнулил лимиты по кредитным картам. Часть ограничений была отменена после заявления о продаже Сбербанка.

Уже 15 марта Совет национальной безопасности и обороны Украины утвердил санкции против украинских банков с долей госбанков Российской Федерации: «предотвращение вывода капиталов за пределы Украины в пользу связанных с банками лиц». Нацбанк запретил перечисление валюты из Украины в РФ, если такие операции планируется провести между банками, а не клиентами. То есть в течение года украинским банкам будет запрещено прямо или опосредованно предоставлять материнским российским банкам кредиты/субдолги, размещать в них депозиты или деньги на корсчетах, покупать их ценные бумаги. Всего украинские банки должны материнским структурам порядка \$1,3 млрд, по которым обязаны платить проценты \$70–90 млн в год.

Эксперты считают, что формат санкций более приемлем для Украины, чем национализация или ликвидация этих банков. «Решение о запрете вывода капитала ударяет по интересам РФ как страны-инвестора. В случае же национализации банков на украинский бюджет легли бы затраты на увеличение их капитала, поскольку не все эти пять банков полностью докапитализированы. При закрытии этих банков вследствие признания их неплатежеспособности расчеты с вкладчиками также пришлось бы компенсировать из другого госисточника — ФГВФЛ», — поясняет финансовый аналитик группы ICU Михаил Демкив.

На начало 2017 года общий портфель депозитов населения в пяти санкционных банках составлял 22,41 млрд грн. Лидером по объему средств населения был Сбербанк (11,42 млрд грн). В Проминвестбанке население хранило 5,3 млрд грн, в ВТБ Банке — 4,54 млрд грн, БМ Банке — 0,69 млрд грн, в ВиЭс Банке — 0,46 млрд грн. Правда, за первый квартал эти кредитные учреждения потеряли почти 1,5 млрд грн — объем средств уменьшился до 21 млрд грн. По подсчетам Нацбанка, вклады до 200 тыс. грн, на которые распространяются гарантии ФГВФЛ, составляют 40%, остальное — крупные вклады.

После введения санкций Пенсионный фонд решил приостановить выплату пенсий через банки с российским государственным капиталом, предложив пенсионерам «альтернативные варианты получения пенсий»: в отделении Укрпочты или любого уполномоченного банка. Госкомпаниям запретили размещать депозиты в росбанках.

рынок, AS Norvik Banka запланировал ряд мер по сокращению присутствия на российском банковском рынке».

На финальной стадии, по словам главы ВТБ Андрея Костина, находится и сделка по продаже БМ Банка. Судьба ВТБ Банка решится до конца года. «Есть два пути: продажа банка и поэтапное сокращение баланса, возможно, переход его в финансовую компанию. Посмотрим. Мы в целом хотим к концу года к какому-то из решений прийти», — сказал Андрей Костин.

Идут покупателей для Проминвестбанка. В середине марта глава Внешэкономбанка (РФ) Сергей Горьков заявлял, что уже готовится финальное решение относительно сделки по продаже Проминвестбанка, среди интересантов — венгерская банковская группа OTP. Однако глава OTP Bank Шандор Чани заявил, что группа находится на предварительной стадии переговоров по покупке одного актива, но это не Проминвестбанк.

«Дочки» российских структур с начала российской агрессии в 2014 году неоднократно подвергались нападениям активистов и информационным атакам. Больше всего досталось Сбербанку. Однако в начале марта ситуация накалилась: после заявления материнской структуры о готовности обслуживать клиентов с паспортами





**ТАНУКИ**

**Вкус**

**как искусство**



**tanuki.ua**

# 50 ведущих банков Украины

МЕСТО В РЕЙТИНГЕ В 2017 ГОДУ	МЕСТО В РЕЙТИНГЕ В 2016 ГОДУ	БАНК	ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ	КОЛИЧЕСТВО НОМИНАЦИЙ, В КОТОРЫХ БАНК ПРИНЯЛ УЧАСТИЕ	ИТОГОВЫЙ БАЛЛ В РЕЙТИНГЕ «50 ВЕДУЩИХ БАНКОВ УКРАИНЫ»	ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ И МАСШТАБ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ (НА 1 ЯНВАРЯ 2017 ГОДА)						КОНТАКТНАЯ ИНФОРМАЦИЯ
						КОЛИЧЕСТВО ОТДЕЛЕНИЙ	КОЛИЧЕСТВО СОБСТВЕННЫХ БАНКОМАТОВ	ОБЪЕМ ВЫДАННЫХ КРЕДИТОВ, МЛН ГРН	ОБЪЕМ СРЕДСТВ, ПРИВЛЕЧЕННЫХ ОТ КЛИЕНТОВ, МЛН ГРН	РАЗМЕР УСТАВНОГО КАПИТАЛА, МЛН ГРН	ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ (УБЫТОК), МЛН ГРН	
1	1	ОЩАДБАНК	АНДРЕЙ ПЫШНЫЙ	14	7 272	3620	2549	66 194,49	144 419,25	34 856,84	468,17	ул. Госпитальная, 12г, г. Киев, 01001; тел.: 0 800 210 800; <a href="http://www.oschadbank.ua">http://www.oschadbank.ua</a>
2	9	РАЙФФАЙЗЕН БАНК АВАЛЬ	ВЛАДИМИР ЛАВРЕНЧУК	12	7 069	505	2383	28 003,97	43 729,31	6 154,52	3 820,64	ул. Лескова, 9, г. Киев, 01011; тел.: 0 800 500 500; <a href="https://www.aval.ua">https://www.aval.ua</a>
3	5	УКРГАЗБАНК	КИРИЛЛ ШЕВЧЕНКО	13	6 672	231	585	20 398,64	46 180,97	13 837,00	293,68	ул. Богдана Хмельницкого, 16-22, г. Киев, 01030; тел.: 0 800 309 000; <a href="http://www.ukrgasbank.com">http://www.ukrgasbank.com</a>
4	11	ОТП БАНК	ТАМАШ ХАК-КОВАЧ	14	6 599	84	115	15 211,49	21 802,42	6 186,02	962,01	ул. Жилианская, 43, г. Киев, 01601; тел.: (044) 490 05 00, (044) 593 80 10; <a href="http://ru.otpbank.com.ua">http://ru.otpbank.com.ua</a>
5	2	ПРИВАТБАНК	АЛЕКСАНДР ШЛАПАК	6	6 594	2240	20492	54 691,63	180 945,88	50 694,75	-135 309,08	ул. Набережная Победы, 50, г. Днепр, 49094; тел.: (056) 716 10 00, факс: (056) 716 12 71; <a href="http://www.privatbank.ua">www.privatbank.ua</a>
6	9	ПУМБ	СЕРГЕЙ ЧЕРНЕНКО	12	6 534	159	660	24 755,75	33 185,52	3 294,49	367,01	ул. Андреевская, 4, г. Киев, 04070; тел.: 8 800 500 490; <a href="http://pumb.ua">http://pumb.ua</a>
7	7	УКРСИББАНК	ФИЛИПП ДЮМЕЛЬ	13	6 437	349	1120	20 678,61	36 424,10	5 069,26	-993,97	ул. Андреевская, 2/12, г. Киев, 04070; тел.: 0 800 505 800; <a href="http://www.ukrsibbank.com">http://www.ukrsibbank.com</a>
8	4	УКРСОЦБАНК	ТАМАРА САВОЩЕНКО	14	6 370	265	868	23 452,61	26 776,25	16 689,82	-14 690,89	ул. Ковпака, 29, г. Киев, 03150; тел.: (044) 205 45 55, (044) 529 13 07; <a href="http://ru.ukrsotsbank.com">http://ru.ukrsotsbank.com</a>
9	3	КРЕДИ АГРИКОЛЬ БАНК	ЖАН-ПОЛЬ ПЬОТРОВСКИ	14	6 299	155	194	15 505,34	25 210,32	1 222,93	807,79	ул. Пушкинская, 42/4, г. Киев, 01004; тел.: 0 800 30 5555; <a href="https://credit-agricole.ua">https://credit-agricole.ua</a>
10	10	УКРЭКСИМБАНК	АЛЕКСАНДР ГРИЦЕНКО	10	6 227	84	692	58 426,56	83 770,73	31 008,04	-1 011,11	ул. Антоновича, 127, г. Киев, 03150; тел.: 0 800 50 44 50; <a href="https://www.eximb.com">https://www.eximb.com</a>
11	14	КРЕДОБАНК	ГЖЕГОЖ ШАТКОВСКИ	14	6 171	110	263	5 594,60	7 921,37	2 248,97	263,77	ул. Сахарова, 78, г. Львов, 79026; тел.: 0 800 500 8 50, (032) 297 23 45; <a href="http://www.kredobank.com.ua">http://www.kredobank.com.ua</a>
12	12	СБЕРБАНК*	ИГОРЬ ЮШКО	10	6 026	147	298	40 393,78	18 798,07	12 465,46	-2 817,97	ул. Владимирская, 46, г. Киев, 01601; тел.: (044) 354 15 15, (044) 247 45 45; <a href="https://www.sberbank.ua">https://www.sberbank.ua</a>
13	6	АЛЬФА-БАНК	ВИКТОРИЯ МИХАЙЛЕ	11	5 932	104	216	25 629,50	29 153,11	7 515,62	-4 094,77	ул. Десятинная, 4/6, г. Киев, 01001; тел.: (044) 490 46 00, (044) 490 46 01; <a href="http://www.alfabank.ua">http://www.alfabank.ua</a>
14	13	«ПИВДЕННЫЙ»	АЛЛА ВАНЕЦЬЯНЦ	14	5 894	111	272	13 590,57	12 325,10	956,89	68,95	ул. Краснова, 6/1, г. Одесса, 65059; тел.: 0 800 30 70 30; <a href="http://bank.com.ua">http://bank.com.ua</a>
15	15	ПРОМИНВЕСТБАНК*	АНДРЕЙ РОЖОК	9	5 497	75	189	26 052,83	8 896,85	40 617,68	-5 803,13	пер. Шевченко, 12, г. Киев, 01001; тел.: 0 800 21 51 61, (044) 279 51 61; <a href="http://www.pib.com.ua">http://www.pib.com.ua</a>
16	32	ТАСКОМБАНК	СЕРГЕЙ ТИГИПКО	14	5 358	69	74	5 604,95	5 734,37	308,00	6,30	ул. С. Петлюры, 30, г. Киев, 01032; тел.: 0 (800) 503 580, (044) 393 25 90; <a href="http://www.tascombank.com.ua">http://www.tascombank.com.ua</a>
17	16	ВТБ БАНК*	КОНСТАНТИН ВАЙСМАН	7	5 262	32	94	12 684,05	8 302,10	34 215,78	-6 892,23	бульв. Шевченко/ул. Пушкинская, 8/26, г. Киев, 01004; тел.: 0 800 50 77 60; <a href="http://vtb.ua">http://vtb.ua</a>
18	24	ПРОКРЕДИТ БАНК	ВИКТОР ПОНОМАРЕНКО	1	5 092	28	72	7 898,43	9 727,61	836,71	300,65	пр-т Победы, 107а, г. Киев, 03115; тел.: (044) 590 10 00; <a href="http://ru.procreditbank.com.ua">http://ru.procreditbank.com.ua</a>
19	20	БАНК КРЕДИТ ДНЕПР	ЕЛЕНА МАЛИНСКАЯ	11	5 067	42	91	4 499,68	7 442,29	1 521,00	-120,59	ул. Мечникова, 3, г. Киев, 01601; тел.: (044) 593 83 62, (044) 593 85 55; <a href="http://www.creditdnepr.com.ua">http://www.creditdnepr.com.ua</a>
20	25	УНИВЕРСАЛ БАНК	ИРИНА СТАРОМИНСКАЯ (И.О.)	0	4 962	44	54	3 320,62	4 232,96	4 478,11	77,14	ул. Автозаводская, 54/19, г. Киев, 04114; тел.: (044) 391 57 77; <a href="http://www.universalbank.com.ua">http://www.universalbank.com.ua</a>
21	39	МАРФИН БАНК	КОНСТАНТИН ГОЙ	13	4 878	42	138	1 428,65	3 105,47	435,00	-5,34	Польский спуск, 11, г. Одесса, 65026; тел.: 0 800 500 255; <a href="http://www.marfinbank.ua">http://www.marfinbank.ua</a>
22	31	ИДЕЯ БАНК	МИХАИЛ ВЛАСЕНКО	9	4 860	82	25	2 425,22	2 860,44	298,74	53,34	ул. Валовая, 11, г. Львов, 79008; тел.: 0 800 50 20 30, (032) 297 06 95; <a href="http://www.ideabank.ua">http://www.ideabank.ua</a>
23	35	ПРАВЭКС-БАНК	ТАРАС КИРИЧЕНКО	10	4 743	95	221	982,25	3 004,71	1 038,01	-588,38	Кловский спуск, 9/2, г. Киев, 01021; тел.: 0 800 500 450, (044) 201 16 61; <a href="http://www.pravex.com.ua">http://www.pravex.com.ua</a>
24	22	ИНДУСТРИАЛБАНК	МИХАИЛ БУКРЕЕВ	9	4 660	34	113	2 080,88	1 857,79	607,80	2,86	ул. Независимой Украины, 39д, г. Запорожье, 69037; тел.: (061) 225 18 02, (061) 225 18 32; <a href="http://industrialbank.ua">http://industrialbank.ua</a>
25	17	МЕГАБАНК	АЛЕКСАНДР ШИПИЛОВ (И.О.)	0	4 639	177	104	7 811,97	6 441,56	620,00	25,73	ул. Алчевских, 30, г. Харьков, 61002; тел.: 0 800 50 44 00; <a href="http://www.megabank.net">http://www.megabank.net</a>

ПРИ РАСЧЕТЕ РЕЙТИНГА УЧИТЫВАЛИСЬ СЛЕДУЮЩИЕ ПОКАЗАТЕЛИ: РАЗМЕР УСТАВНОГО КАПИТАЛА БАНКА; ОБЪЕМ СРЕДСТВ, ПРИВЛЕЧЕННЫХ ОТ ФИЗИЧЕСКИХ И ЮРИДИЧЕСКИХ ЛИЦ; ОБЪЕМ ВЫДАННЫХ КРЕДИТОВ; ПРИБЫЛЬ (УБЫТОК) В 2016 ГОДУ; ПОКАЗАТЕЛЬ VAR; КОЛИЧЕСТВО НАСЕЛЕННЫХ ПУНКТОВ, В КОТОРЫХ ЕСТЬ ОТДЕЛЕНИЯ БАНКА; КОЛИЧЕСТВО ОТДЕЛЕНИЙ БАНКА; КОЛИЧЕСТВО ЗОН САМООБСЛУЖИВАНИЯ ФОРМАТА «24/7»; КОЛИЧЕСТВО СОБСТВЕННЫХ БАНКОМАТОВ; КОЛИЧЕСТВО ПОДКЛЮЧЕННЫХ POS-ТЕРМИНАЛОВ; СУММА БАЛЛОВ, ПОЛУЧЕННЫХ БАНКОМ ЗА УЧАСТИЕ В КАЖДОМ ИЗ 14 РЕЙТИНГОВ ОТДЕЛЬНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ БАНКОВСКИХ УСЛУГ. ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ БАНКОВ ЗА 2016 ГОД БЫЛИ АКТУАЛИЗИРОВАНЫ В СООТВЕТСТВИИ С ОБНОВЛЕННЫМИ ДАННЫМИ ПО СОСТОЯНИЮ НА 31 МАРТА. РЕШЕНИЕМ ЭКСПЕРТНОГО СОВЕТА ИЗ ЧИСЛА УЧАСТНИКОВ ИССЛЕДОВАНИЯ ИСКЛЮЧЕНЫ БАНКИ, В КОТОРЫЕ ПО СОСТОЯНИЮ НА 31 МАРТА БЫЛИ ВВЕДЕНЫ ВРЕМЕННЫЕ АДМИНИСТРАЦИИ. \* В ОТНОШЕНИИ БАНКОВ С РОССИЙСКИМ ГОСУДАРСТВЕННЫМ КАПИТАЛОМ ВВЕДЕНЫ САНКЦИИ НЕБУ.

# 50 ведущих банков Украины

МЕСТО В РЕЙТИНГЕ В 2017 ГОДУ	МЕСТО В РЕЙТИНГЕ В 2016 ГОДУ	БАНК	ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ*	КОЛИЧЕСТВО НОМИНАЦИЙ, В КОТОРЫХ БАНК ПРИНЯЛ УЧАСТИЕ	ИТОГОВЫЙ БАЛЛ В РЕЙТИНГЕ «50 ВЕДУЩИХ БАНКОВ УКРАИНЫ»	ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ И МАСШТАБ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ (НА 1 ЯНВАРЯ 2017 ГОДА)						КОНТАКТНАЯ ИНФОРМАЦИЯ
						КОЛИЧЕСТВО ОТДЕЛЕНИЙ	КОЛИЧЕСТВО СОБСТВЕННЫХ БАНКОМАТОВ	ОБЪЕМ ВЫДАННЫХ КРЕДИТОВ, МЛН ГРН	ОБЪЕМ СРЕДСТВ, ПРИВЛЕЧЕННЫХ ОТ КЛИЕНТОВ, МЛН ГРН	РАЗМЕР УСТАВНОГО КАПИТАЛА, МЛН ГРН	ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ (УБЫТОК), МЛН ГРН	
26	26	БАНК ВОСТОК	ВАДИМ МОРОХОВСКИЙ	0	4 495	35	19	4 957,52	6 212,05	307,35	95,38	ул. Курсантская, 24, г. Днепр, 49051; тел.: (0562) 333 401, (056) 790 34 44; http://bankvostok.com.ua
27	19	ПИРЕУС БАНК	СЕРГЕЙ НАУМОВ	10	4 412	18	23	1 072,00	1 730,41	2 531,35	4,05	ул. Ильинская, 8, г. Киев, 04070; тел.: (044) 495 88 88, (044) 537 21 91; http://www.piraeusbank.ua
28	23	ДИАМАНТБАНК	ОЛЕГ ХОДАЧУК	12	4 405	98	83	3 585,06	4 492,95	210,00	-575,55	Контрактовая площадь, 10а, г. Киев, 04070; тел.: 0 800 308 303, (044) 490 83 83; http://diamantbank.ua
29	34	«ФОРВАРД»	АНДРЕЙ КИСЕЛЕВ	10	4 342	20	25	1 179,67	1 072,35	283,00	6,25	ул. Сакаганского, 105, г. Киев, 01032; тел.: 0 800 300 880; http://www.forward-bank.com
30	30	БАНК ИНВЕСТИЦИЙ И СБЕРЕЖЕНИЙ	АЛЕКСАНДР ОМЕЛЬЧЕНКО	10	4 306	21	15	4 143,09	3 529,62	500,00	7,78	ул. Мельникова, 83д, г. Киев, 04119; тел.: (044) 207 70 20, (044) 207 70 22; http://www.bisbank.com.ua
31	33	ИНГ БАНК УКРАИНА	ЭРИК ВЕРСАВЕЛ	0	4 130	1	0	12 170,82	4 540,37	731,30	791,10	ул. Спасская, 30а, г. Киев, 04208; тел.: (044) 230 30 30; http://www.ingbankukraine.com
32	29	ВИЭС БАНК*	ИРИНА ПОХОДЗЯЕВА	0	4 119	38	27	1 407,18	1 020,04	420,00	63,61	ул. Грабовского, 11, г. Львов, 79000; тел.: 0 800 500 260; http://www.vsbank.ua
33	28	А-БАНК	ЮРИЙ НАНДАУРОВ	0	4 024	194	0	2 411,49	2 732,24	212,95	51,46	ул. Батумская, 11, г. Днепр, 49074; тел.: 0 800 500 809; https://a-bank.com.ua
34	36	СИТИБАНК	СТИВЕН АЛЛАН ФИШЕР	0	3 947	1	0	4 798,67	16 758,31	120,00	1 349,24	ул. Деловая, 16г, г. Киев, 02000; тел.: (044) 490 10 00; http://www.citigroup.com/citi/about/countrypresence/ukraine.html
35	-	МЕЖДУНАРОДНЫЙ ИНВЕСТИЦИОННЫЙ БАНК	КОНСТАНТИН ЛЮДВИК	0	3 882	22	17	2 120,34	6 366,98	161,63	42,62	ул. Цитадельная, 3, г. Киев, 02000; тел.: (044) 351 79 00; http://www.ii-bank.com.ua
36	46	«ГЛОБУС»	СЕРГЕЙ МАМЕДОВ	13	3 735	30	5	817,63	1 045,08	160,00	-84,00	пер. Курневский, 19/5, г. Киев, 04073; тел.: (044) 392 00 00; http://www.globusbank.com.ua
37	-	КРЕДИТ ЕВРОПА БАНК	ОНУР АНЛИАТАМЕР	0	3 594	1	0	1 092,03	286,33	252,50	60,73	ул. Мечникова, 2, г. Киев, 01601; тел.: (044) 390 67 28; http://www.crediteurope.com.ua
38	38	«АРКАДА»	КОНСТАНТИН ПАЛИВОДА	0	3 484	9	0	932,45	996,86	220,45	9,73	ул. Ольгинская, 3, г. Киев, 01001; тел.: (044) 254 22 22; http://www.arkada.kiev.ua
39	-	СЕБ КОРПОРАТИВНЫЙ БАНК	КРИСТИАН АНДЕРССОН	0	3 426	1	0	1 198,47	982,70	250,00	57,88	ул. Михайловская, 7, г. Киев, 01001; тел.: (044) 364 38 30; https://sebgroupp.com/about-seb/our-locations/international-network/seb-in-ukraine
40	-	КРИСТАЛБАНК	ЛЕОНИД ГРЕБИНСКИЙ	12	3 415	21	9	178,48	656,01	120,52	48,68	Кудрявский спуск, 2, г. Киев, 04053; тел.: (044) 590 46 64; https://crystalbank.com.ua
41	-	ДОЙЧЕ БАНК ДБУ	БОРИСЛАВ ИВАНОВ-БЛАНКЕНБУРГ	0	3 387	1	0	210,79	2 096,65	228,67	112,80	ул. Лаврская, 20, г. Киев, 01015; тел.: (044) 495 92 00; https://www.db.com/ukraine
42	-	КЛИРИНГОВЫЙ ДОМ	ВИКТОРИЯ АНДРИЕВСКАЯ	0	3 369	4	19	823,51	2 157,63	510,39	-83,24	ул. Борисоглебская, 5а, г. Киев, 04070; тел.: (044) 593 10 20; http://www.clhs.kiev.ua
43	41	БТА БАНК	ЕВГЕНИЙ БЕЗВУШКО (ВР. И.О.)	0	3 255	4	15	452,04	392,19	1 500,00	4,14	ул. Жилианская, 75, г. Киев, 01032; тел.: 0 800 30 45 45; http://btabank.ua/rus
44	43	ЭКСПРЕСС-БАНК	ВЛАДИСЛАВ ДИДОВЕЦ	1	3 242	88	203	555,57	863,48	248,77	0,47	пр-т Воздухофлотский, 25, г. Киев, 03049; тел.: 0 800 50 77 70, (044) 248 96 04; http://www.expres-bank.ua
45	-	БАНК АВАНГАРД	СВЕТЛАНА КОРЧИНСКАЯ	0	3 238	1	0	44,27	1 020,03	162,38	48,56	ул. Шолуденко, 3, оф. 202, г. Киев, 04116; тел.: (044) 502 23 02; http://www.avgd.ua
46	40	ЮНЕКС БАНК	ДМИТРИЙ ПОТУЖНЫЙ (И.О.)	8	3 233	22	36	504,63	573,93	292,00	-20,43	ул. Почайнинская, 38, г. Киев, 04070; тел.: 0 800 500 686, (044) 585 14 87; http://unexbank.ua
47	-	ДИВИ БАНК	СЕРГЕЙ ГОРБАЧЕВСКИЙ	11	3 231	3	1	169,25	33,80	253,70	1,06	ул. Игоревская/Набережно-Крещатицкая, 13/5 (лит. А), г. Киев, 04070; тел.: 0 800 503 305; https://www.dvbank.ua
48	-	ВЕРНУМ БАНК	СОБОЛЕВ АЛЕКСАНДР	14	3 219	6	0	228,26	139,20	169,50	11,14	пр-т Ю. Гагарина, 17в, г. Киев, 02094; тел.: (044) 559 23 18, (044) 291 11 78; http://vernumbank.com
49	-	АЛЬТБАНК	ИГОРЬ ВОЛОХ	9	3 161	2	1	0,00	270,38	126,12	1,50	ул. Вузовская, 5, г. Киев, 03037; тел.: (044) 251 12 14; http://altbank.ua
50	50	КОММЕРЧЕСКИЙ ИНДУСТРИАЛЬНЫЙ БАНК	РУСЛАН КИЗЯК	10	3 158	22	2	136,82	158,55	128,62	2,50	ул. Бульварно-Кудрявская, 6, г. Киев, 04053; тел.: (044) 272 54 95, (044) 272 42 95, (044) 561 25 09; http://www.cib.com.ua

ПРИ РАСЧЕТЕ РЕЙТИНГА УЧИТЫВАЛИСЬ СЛЕДУЮЩИЕ ПОКАЗАТЕЛИ: РАЗМЕР УСТАВНОГО КАПИТАЛА БАНКА; ОБЪЕМ СРЕДСТВ, ПРИВЛЕЧЕННЫХ ОТ ФИЗИЧЕСКИХ И ЮРИДИЧЕСКИХ ЛИЦ; ОБЪЕМ ВЫДАННЫХ КРЕДИТОВ; ПРИБЫЛЬ (УБЫТОК) В 2016 ГОДУ; ПОКАЗАТЕЛЬ VAR; КОЛИЧЕСТВО НАСЕЛЕННЫХ ПУНКТОВ, В КОТОРЫХ ЕСТЬ ОТДЕЛЕНИЯ БАНКА; КОЛИЧЕСТВО ОТДЕЛЕНИЙ БАНКА; КОЛИЧЕСТВО ЗОН САМООБСЛУЖИВАНИЯ ФОРМАТА «24/7»; КОЛИЧЕСТВО СОБСТВЕННЫХ БАНКОМАТОВ; КОЛИЧЕСТВО ПОДКЛЮЧЕННЫХ POS-ТЕРМИНАЛОВ; СУММА БАЛЛОВ, ПОЛУЧЕННЫХ БАНКОМ ЗА УЧАСТИЕ В КАЖДОМ ИЗ 14 РЕЙТИНГОВ ОТДЕЛЬНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ БАНКОВСКИХ УСЛУГ. ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ БАНКОВ ЗА 2016 ГОД БЫЛИ АКТУАЛИЗИРОВАНЫ В СООТВЕТСТВИИ С ОБНОВЛЕННЫМИ ДАННЫМИ ПО СОСТОЯНИЮ НА 31 МАРТА. РЕШЕНИЕМ ЭКСПЕРТНОГО СОВЕТА ИЗ ЧИСЛА УЧАСТНИКОВ ИССЛЕДОВАНИЯ ИСКЛЮЧЕНЫ БАНКИ, В КОТОРЫЕ ПО СОСТОЯНИЮ НА 31 МАРТА БЫЛИ ВВЕДЕНЫ ВРЕМЕННЫЕ АДМИНИСТРАЦИИ. \* В ОТНОШЕНИИ БАНКОВ С РОССИЙСКИМ ГОСУДАРСТВЕННЫМ КАПИТАЛОМ ВВЕДЕНЫ САНКЦИИ НЕБУ.





## Тяжелые времена

Жесткие требования Нацбанка обнажили неспособность небольших банков в разы увеличить свой капитал. У акционеров многих из них попросту нет лишних сотен миллионов гривен. Регулятор большие надежды возлагает на закон, упрощающий процедуру слияния банков. Но бума сделок M&A банкиры не ожидают, поскольку владельцам разных учреждений сложно договориться между собой

ВЯЧЕСЛАВ САДОВНИЧИЙ

Банковский рынок оказалсяжат жесткими рамками: акционеры небольших банков должны инвестировать в свои учреждения все больше и больше, иначе Нацбанк выведет их с рынка. С задачей повышения уставного капитала до 120 млн грн в минувшем году справились почти все небольшие учреждения. Из-за дефицита капитала обанкротились лишь Артем-банк и Инвестбанк. В июле 2017-го минимальный капитал банков должен составить 200 млн грн, а еще через год — 300 млн грн. Закончится этот процесс в 2024 году, когда на рынке не останутся игроков с капиталом менее 500 млн грн.

### ПОМОЩЬ СВЫШЕ

В начале 2016 года проблема увеличения капитала до 200 млн грн была актуальной для 43 банков из выживших 96. К началу апреля количество игроков в зоне риска сократилось до 37. Например, Радабанк и Европром-

банк завершили процедуру докапитализации до 200 млн грн, а банк «Глобус» — сразу до 300 млн грн. Еще три банка покинули рынок: банк «Народный капитал» подал на самоликвидацию, но НБУ признал его неплатежеспособным; заявку на самоликвидацию подал и Финбанк, а Вектор Банк обанкротился.

Большая часть кредитных учреждений — 24 — уже заявили о планах докапитализации на 1,8 млрд грн. В то же время в зоне риска находятся свыше десятка банков, которые не торопятся с дополнительными эмиссиями на 0,8 млрд грн. Некоторым придется покинуть рынок, если акционеры их не поддержат. «Те, кто физически не успевает объявить допэмиссию сейчас, не смогут пройти требуемые юридические процедуры до июля», — говорил председатель правления и акционер Альтбанка Игорь Волох.

Но в марте парламент принял разработанный при участии Нацбанка

законопроект №6010 «Об упрощении процедур капитализации и реорганизации банков».

Действовать закон будет до 1 августа 2020 года. Он предусматривает ускоренную процедуру докапитализации. Объявить о собрании можно будет за пять дней до проведения, а индивидуально приглашать акционеров не потребуется. НБУ будет разрешать получение существенного участия в течение трех дней. «Банки понимали, что закон могли не принять к июлю, поэтому практически все уже стартовали с процессом по стандартной процедуре. Из четырех десятков банков, наверное, 80–90% объявили первый этап общих собраний, уже озвучили нам источник средств, планируют вписаться в стандартные сроки», — говорит директор департамента лицензирования НБУ Александр Бевз.

Собственникам банков нужно доказать легальность происхожде-

ния денег и уплату с них налогов, а некоторым придется продавать нефинансовые активы. «У кого-то есть деньги, у кого-то с ними сложно, но в целом 200 млн грн плюс-минус могут сделать все. Этот тот порог, который в одиночку практически все достигнут. А объединение — это вопрос выполнения требований на 300 млн грн и выше», — считает господин Бевз.

Сложности могут возникнуть у банков, которые еле нашли деньги для предыдущего увеличения капитала. С проблемами столкнулись учреждения с непрозрачной структурой собственности: банк «Новый», подконтрольный КБ «Южное», должен упростить структуру собственности, а банк «Гефест» Игоря Кутицкого ищет покупателя.

Банки, которые сорвут дедлайн НБУ, в июле станут проблемными. Если за последующие полгода они не докапитализируются, их выведут с рынка. А проблемный статус — это

не только ограничения НБУ. Это и репутационные потери, ведь часть клиентов и контрагентов таких банков могут об этом узнать.

**ДЕЛЯТ НА ДВА**

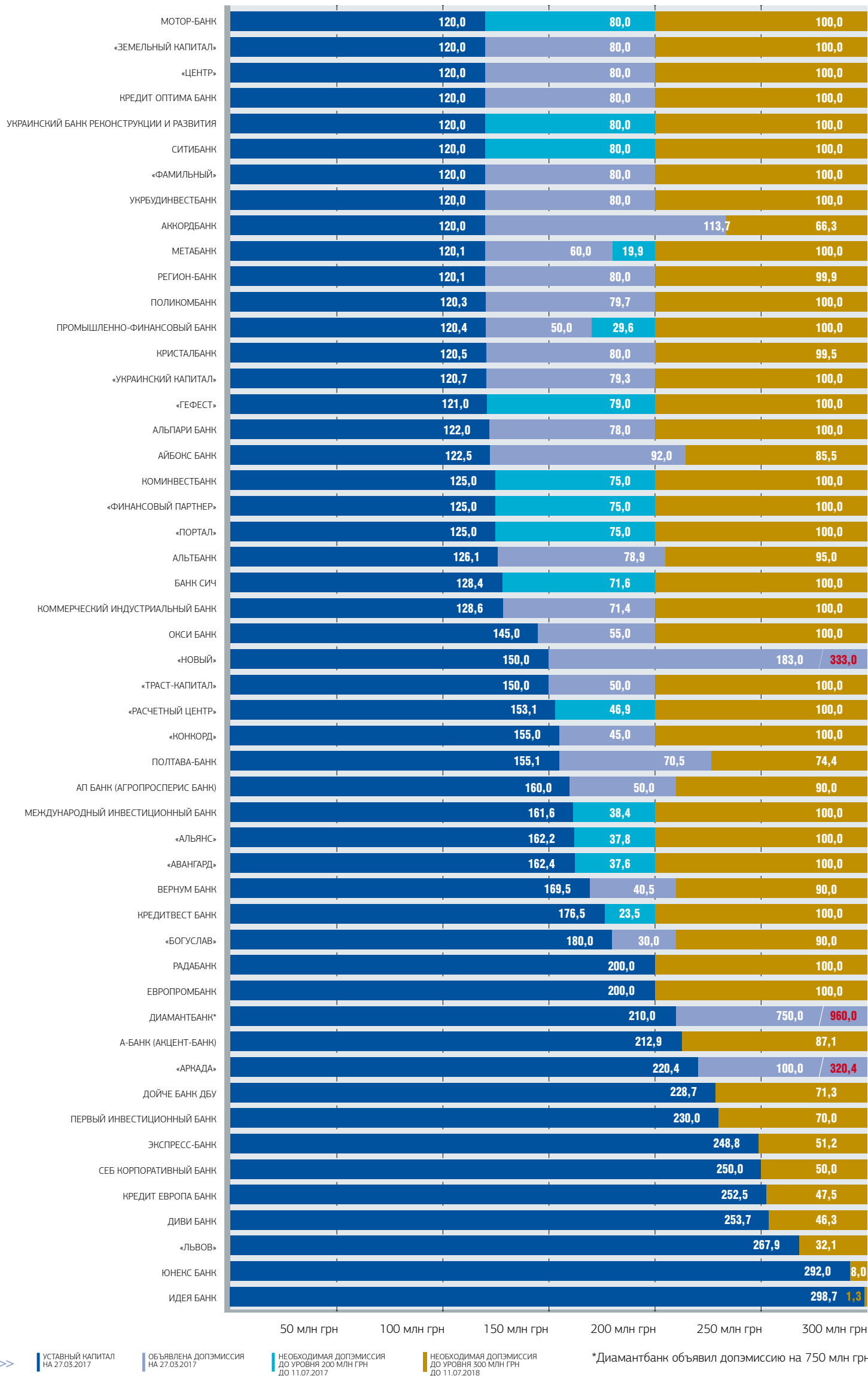
Закон также предлагает упрощенный механизм слияния банков. Набсоветы двух объединяющихся банков подают в НБУ план реорганизации. Если регулятор его согласует, инициируются собрания акционеров учреждений, на которых одобряется присоединение одного банка к другому. После этого Нацбанк должен в течение десяти рабочих дней согласовать сделку. Тридцать дней предоставляется НКЦБФР и АМКУ на принятие решений. Еще за три дня НБУ должен согласовать новый устав. «Сроки реорганизации банков сократятся с полутора лет до трех-четырех месяцев», — подсчитали в Нацбанке.

Описанная процедура предусматривает слияние здоровых банков. Нацбанк заблокирует сделку, которая приведет к появлению банка, нарушающего нормативы, в том числе по капиталу. «НБУ не желает противоестественных объединений, чтобы «скрестили» непонятно кого и потеряли банк», — говорит господин Бевз. В НБУ уже обращались за консультацией банки с капиталом меньше 200 млн грн, которые не имеют общего контролера. «Четыре банка интересовались упрощенной процедурой присоединения, еще несколько рассматривали возможность прекратить банковскую деятельность, рассчитавшись с клиентами и сдав банковскую лицензию», — прокомментировали в НБУ.

Участники рынка настроены скептически. «В чистое слияние я не верю. Слишком сложно и непонятно с точки зрения будущего корпоративного управления. И все факты слияний до сих пор были присоединениями и поглощениями», — говорит экс-руководитель Вектор Банка Вадим Березовик. «Упрощенная технология слияния — это инструмент, а суть в том, могут ли собственники небольших банков в принципе договориться между собой? Все ходили, говорили друг с другом и поняли, что не договорятся», — отмечает управляющий партнер компании FinPoint Investment Advisors Сергей Будкин.

По словам Вадима Березовика, объединение ничего не даст при слиянии двух банков с капиталами по 120 млн грн, ведь у них суммарно будет 240 млн грн. «Все равно это не решает стратегическую задачу в 0,5 млрд грн», — говорит он. По его мнению, объединяться стоит тем банкам, которым это позволит окончательно решить вопрос капитала. Но проблема «уставняка» может померкнуть на фоне других препятствий. С начала 2017 года на регулятивный капитал небольших банков давит постановление НБУ №351 о кредитных рисках. А в феврале НБУ начал впервые диагностировать самые маленькие 33 банка: по результатам проверки некоторым учреждениям может потребоваться дополнительная докапитализация. «Если у одного и второго банка нет регулятивного капитала, то присоединение даст

**График докапитализации небольших банков на 2017-2018 годы, млн грн**



\*Диамантбанк объявил допэмиссию на 750 млн грн



ноль или даже отрицательный показатель», — объясняет Игорь Волох.

Сложности процесса слияния констатирует член набсовета Аккордбанка Анатолий Гулей: «Речь должна идти о том, вокруг какого банка объединять. Это же не процесс сложения двух половинок в одно яблоко. Мы помним историю поглощения ПУМБ других банков. И хотя там был один собственник, процесс занял больше трех лет. Банки смогут попробовать применить закон об упрощенном слиянии, но сомневаюсь, что за три-шесть месяцев можно будет провести сделку через НБУ».

По информации участников рынка, Вячеслав Супруненко из Асвио Банка изучал возможность слияния с другим банком, но решил самостоятельно докапитализировать свой актив. Ужгородский коньячный завод, владеющий Коминвестбанком, также не нашел партнера. Был замечен на рынке банк «Глобус», который искал объект для поглощения, присматривался к банку «Новый». «Мы анализировали несколько банков, вели переговоры, но мы не видим эффективности в этом. Самое главное — это наличие у другого банка не капитала, а бизнес-модели, какой «плюс» получит объединенный банк», — говорит глава правления банка «Глобус» Сергей Мамедов. В будущем их капитал будет расти за счет взносов акционеров или реинвестирования прибыли, которая в 2017 году планируется на уровне 50–60 млн грн.

Владельцы Альтбанка не планируют никого покупать, а Виктор Тополов из банка «Земельный капитал» этот сценарий не исключает. «Я не буду привлекать инвестора. Буду собственником банка: у меня 95%, а 5% — у главы набсовета. У меня есть деньги, я показал НБУ их источник, все будет нормально с докапитализацией», — говорит он. Банкир не готов с кем-либо объединяться, поскольку может сам выполнить норматив 500 млн грн. Также он не будет продавать свой банк, хотя готов обсудить покупку другого кредитного учреждения. «Когда ко мне приходят с предложениями, я говорю: «Могу купить ваш банк, если он мне подходит, и установить график расчета за него, но объединяться я ни с кем не буду», — комментирует Виктор Тополов. «К нам приходили неоднократно с предложениями о слиянии еще до передачи законопроекта №6010 в парламент. Но наша позиция такова: в ближайшие два-три года слияния банков будут очень высокорисковыми для акционеров. Невозможно за такой короткий промежуток времени привести баланс в хорошее состояние, которое позволит новому партнеру идти на слияние со стопроцентной уверенностью, что через какое-то время не обнаружатся скелеты в шкафу», — говорит глава банка «Фамильный» Ольга Долженко.

Банкиры не помнят случаев объединения банков с разными владельцами, только с одним и тем же: ПУМБ поглотил Донгорбанк и «Ренессанс Капитал», а Укрсоцбанк — УниКредит Банк. Сейчас слияния вновь ожидаются лишь внутри банковских групп: Укрсоцбанк присоединится к Альфа-банку, Экспресс-банк — к Индустриалбанку. Собственник ТАС-комбанка Сергей Тигипко намерен уже до конца 2017 года присоединить к нему купленный у греков Универсал Банк. «Это вливание даст нам двойной рост», — заявил он. Банкир хочет продолжить покупки в финансовом секторе, где он уже приобрел страховщика и закрывает сделку по покупке лизинговой компании.

Альфа-банк готов воспользоваться преимуществами закона. «Приоритет для нас сейчас — интеграция с Укрсоцбанком. Наша долгосрочная цель — создание в Украине крупнейшего коммерческого банка с европейскими технологиями и сервисом», — заявила председатель правления Альфа-банка Виктория Михайле. Глава правления Укрсоцбанка Тамара Савощенко говорит, что специалисты, которые присоединяли УниКредит Банк, все еще работают у них: «Они активно вовлечены в начавшийся интеграционный процесс».

Опыт слияния «дочек» итальянской банковской группы UniCredit в учреждении считают успешным.

«Если говорить об общем позитивном эффекте, то он составил 98 млн грн в период 2013–2014 годов. В основном эффект был достигнут за счет снижения расходов, прежде всего административных», — сказала Тамара Савощенко. — С операционной точки зрения это выглядело как поглощение: Укрсоцбанк был несопоставимо больше, чем UniCredit, и миграция происходила на баланс и IT-системы Укрсоцбанка. Но UniCredit привнес в объединенный банк корпоративную культуру крупной европейской банковской группы и уникальную бизнес-экспертизу».

Закон решит часть проблем нынешнего механизма объединения. «Индустриалбанк и Экспресс-банк сразу заявили: если не решим вопрос миноритариев, объединиться нормально не сможем. Другие банки также жалуются, — говорит Александр Бевз. — У мажоритария не так много денег на докапитализацию, а ему еще надо заплатить миноритариям. Закон упраздняет эту проблему: миноритарии не имеют права досрочного выкупа их акций». Для обмена акций не потребуются разрешения акционеров, а слияние пройдет по номиналу, а не по реальной цене, что может вызвать конфликты при разных собственниках двух объединяющихся банков.

Слияние Индустриалбанка и Экспресс-банка рассматривается их

## Курс на упрощение

Выполнение поэтапного графика докапитализации может оказаться непосильной задачей для многих мелких банков. Стремясь предотвратить их уход с рынка, НБУ выступил инициатором разработки специального законодательного акта, расширяющего перечень механизмов оперативной капитализации

В последнее время руководство Нацбанка все чаще заявляет о завершении процесса очищения банковской системы, в результате которого рынок покинули более 80 игроков. Вместе с тем в Нацбанке признают: некоторые банки, в первую очередь небольшие, вероятно, все же уйдут с рынка в ближайшие годы. Причиной этому станет невыполнение требований закона, согласно которым до 2024 года банки обязаны поэтапно увеличить свои уставные капиталы до 500 млн грн. Выполнение такого предписания может стать непосильной задачей для банков, чьи акционеры не хотят или не могут осуществить столь существенные вливания средств в принадлежащие им учреждения.

Предвидя такой ход событий, НБУ выступил инициатором разработки специального законодательного акта, направленного на минимизацию количества банков, которые могут уйти с

рынка, за счет расширения перечня механизмов оперативной капитализации. Речь идет о законопроекте относительно упрощения процедур реорганизации и капитализации банков №6010, который Верховная Рада приняла 23 марта 2017 года. Этот документ упрощает процедуры капитализации за счет дополнительных взносов и консолидации банков путем присоединения.

Поскольку закон принят в качестве антикризисной меры, действовать он будет временно — до 1 августа 2020 года.

Основным нововведением закона является существенное упрощение процедуры присоединения банков. С помощью этого инструмента увеличение капитала достигается за счет объединения уставных капиталов нескольких банков без дополнительных финансовых вливаний. Воспользоваться упрощенной процедурой смогут все банки при условии предварительного согласования НБУ плана реорганизации.



ЮЛИЯ КИРПА,  
партнер ЮФ Aequo



МАРИНА ФЕДОРЕНКО,  
внештатный советник  
ЮФ Aequo

При разработке документа авторы опирались на информацию о «болевых точках» существующего правового регулирования банковских реорганизаций, предоставленную экспертами рынка, в том числе нашей командой, имеющей опыт сопровождения нескольких недавних банковских присоединений.

Предыдущие банковские присоединения были очень затянуты во времени и занимали около полутора лет. Поэтому основной акцент в законе сделан на максимальном сокращении сроков всех корпоративных, согласовательных и регистрационных процедур, которые необходимо соблюсти при реорганизации банковского учреждения. Например, общее собрание акционеров банка может быть созвано за пять рабочих дней вместо требуемых сейчас 30 календарных дней, разрешение на реорганизацию выдается НБУ в течение трех рабочих дней (вместо одного месяца), регистра-

ция выпуска акций в НКЦБФР занимает три рабочих дня (сейчас — 25 рабочих дней).

Кроме того, отменяются требования относительно обязательного выкупа акций у акционеров, которые голосовали на общем собрании против присоединения, а также относительно удовлетворения присоединяемым банком требований кредиторов. Эти действия не только затягивают процесс присоединения, но и создают для банков-участников дополнительную финансовую нагрузку. Таким образом, предлагаемые изменения помогут сократить срок присоединения до нескольких месяцев, допуская при этом урезание некоторых прав миноритарных акционеров и кредиторов. Инициаторы законопроекта придерживаются позиции, что в период кризиса поддержание стабильности банковской системы превалирует над необходимостью соблюдения



владельцем — семьей Дворецких — как способ существенно сэкономить. Административные затраты двух банков в 2016 году составили 0,4 млрд грн. Глава правления Индустриалбанка Михаил Букреев рассказал, что объединение сократит расходы примерно вдвое за счет оптимизации системы управления и штата, закрытия дублирующих отделений. «Эта стратегия должна быть утверждена набсоветом, но есть несколько сценариев, в зависимости от которых будет понятно и сумма оптимизации, и будущее количество отделений и сотрудников для обслуживания клиентов», — отметил он. Увольнение половины топ-менеджеров уменьшит коллектив нового банка на 20–30%, что экономит 50–60%.

Летом банки могут провести объединительные собрания акционеров. Господин Букреев называет два преимущества закона — это сокращение сроков присоединения и освобождение от необходимости договариваться с миноритариями. «Это сохранит капитал в банке для развития», — считает он.

#### УХОДЯТ ПО ОДНОМУ

С первой попытки капитал увеличат не все. «До трети банков могут не справиться с докапитализацией», — скептически оценивает ситуацию Сергей Будкин. Игорь Волох смотрит на проблему шире, ведь размер

уставного капитала — это только часть проблемы: «Половина банков не способна обеспечить десятипроцентный уровень регулятивного капитала». Если покупателя найти не удастся, а пускать временную администрацию собственники не захотят, они могут закрыть банк своими же руками. В 2016 году самоликвидацию объявили Инвестиционно-трастовый банк, Финанс Банк и Финэксбанк, в начале 2017-го — еще два банка. Но если учреждение имеет проблемный статус, оно не избежит участия ФГВФЛ.

Закон позволит банкам после трансформации остаться на рынке. Предложение о самоликвидации должны одобрить свыше 75% акционеров. В последующие три дня банк подает заявку в НБУ, который за десять дней ее рассматривает. Чтобы быстро вернуть деньги клиентам, банк досрочно расторгнет договоры. Прекращение банковской деятельности должно завершиться за 180 дней, после чего банк сдаст в НБУ банковскую лицензию, продолжит работать как юрлицо и даже получит новые лицензии. «Решение о самоликвидации может приниматься в последний момент, когда понятно, что денег на докапитализацию не хватает, а время поджимает, и надо что-то делать», — говорит Сергей Будкин.

Выжившие банки должны зарабатывать достаточно, чтобы за счет

прибыли докапитализироваться в последующие годы. «У маленьких банков нет больших аппетитов, речь идет об обслуживании малого и среднего бизнеса и физлиц. У них свои стратегические цели, и вопрос их выживаемости — в гибкости», — говорит Анатолий Гулей. Ряд бизнес-моделей банков, по мнению Ольги Долженко, не требуют даже 200 млн грн уставного капитала. «Это нишевая конкуренция, например, трансакционный, расчетный бизнес, кредитование МСБ, ОСМД и фермеров», — поясняет она.

Поэтому ряд банков просят НБУ добиться в парламенте снижения планки капитала с 500 млн грн до 200 млн грн. Основные их аргументы: в ЕС банки могут иметь капитал 5 млн евро, а в Украине ряд бизнес-моделей (трансакционный бизнес или сделки с ценными бумагами) не требуют большого капитала. «Риски, которые несут небольшие банки, составляют всего 2% системы, поэтому такое жесткое требование к ним неактуально», — считает Анатолий Гулей.

Соответствующее письмо Независимой ассоциации банков Украины к НБУ подписали банки «Авангард», «Альянс», «Фамильный», «Глобус», Коминвестбанк, «Конкорд», Альтбанк, Кредит Оптима Банк, Айбоксбанк, «Траст-капитал», «Сич», А-Банк и экс-глава Вектор Банка Вадим Бере-

зовик. Игорь Волох из Альтбанка объясняет мотивацию авторов письма сложностями банковского бизнеса: «Агрессивной потребности в капитале для нового бизнеса нет. К тому же отсутствуют инструменты хеджирования рисков. Поэтому инвестиции в капитал банка являются не самым разумным бизнес-действием, а бизнес должен действовать разумно». И хотя банк подписал письмо, он сможет докапитализироваться до 500 млн грн вне зависимости от решения Нацбанка.

«Банки рассчитывают на то, что НБУ ослабит требования, и поэтому лоббируют послабления. Они рассуждают так: один раз найдем деньги на докапитализацию, а потом требования смягчат», — поясняет Сергей Будкин. Это маловероятно: НБУ не поддержал эту идею, а интерес парламента к проблемам мелких банков стремительно снижается. «Банковское лобби ослабло в связи с уходом половины банков. Поэтому сложно говорить, что банки могут лоббировать свои интересы. Депутаты на 2% банковской системы не ориентируются», — предупреждает Анатолий Гулей.

Поэтому банкиры просят паузу. «Зачем мы будем говорить о 300 млн на 2018 год? НБУ может поставить это на 2021 год. А за это время разберемся», — говорит владелец банка «Альянс» Александр Сосис.



некоторых прав отдельных лиц. Такой подход в целом вызывает поддержку у представителей рынка и экспертов, поскольку он соответствует сложившейся экономической ситуации. Но в рамках системного реформирования процедур реорганизации банков, работа над которым ведется в последние несколько лет, затронутые вопросы, безусловно, потребуют поиска более сбалансированного подхода.

Существенным нововведением закона, включенным авторами в связи с многочисленными комментариями экспертного сообщества, является также отмена необходимости проведения фискальными органами проверки присоединяемого банка. В предыдущих банковских слияниях такие проверки и споры с контролирующими органами об их результатах на много месяцев откладывали регистрацию прекращения деятельности банков в ЕГР. Такая практика противоречила самой сути процесса присоединения, предусматривающего полное правопреемство объединенного банка по всем обязательствам присоединяемого банка. Неоправданной она была и с практической точки зрения, так как все активы присоединяемого банка после подписания передаточного акта уже переданы правопреемнику, и, следовательно, любая уплата задолженности таким банком все равно технически невозможна. Таким образом, отмена законом проверок и включение положений о налоговом правопреемстве являются одними из самых

важных достижений в законодательном поле, значительно уменьшающих сроки присоединения.

Отдельного внимания заслуживает закрепленный в законе подход к конвертации акций. В течение многих лет главным препятствием для слияний банков, не входящих в одну группу, был существующий механизм конвертации акций по номинальной стоимости. Такой механизм не позволяет учесть разницу в рыночной стоимости банков, которые сливаются, и провести обмен акций на экономически обоснованных принципах. Поскольку закон направлен в первую очередь на присоединение несвязанных банков, некоторые представители рынка были разочарованы, не увидев в нем долгожданного изменения подхода к конвертации акций.

Однако логику авторов закона, подтвердивших необходимость конвертации по номиналу, понять можно. Несмотря на поддержку регуляторами и экспертами необходимости внедрения рыночного подхода к обмену акций (в том числе для гармонизации национального законодательства с подходами, существующими в странах ЕС), практический механизм перераспределения акций объединенного банка с учетом справедливой стоимости, к сожалению, все еще окончательно не разработан. Следовательно, включение в закон рыночного подхода, процесс применения которого пока неясен, не только не способствует процессам

присоединения банков, но и, вероятнее всего, затруднит их. Исходя из этого, предлагается осуществлять конвертацию акций по номинальной стоимости согласно отработанным на практике процедурам.

На практике рыночные условия слияния можно обеспечить путем перепродажи акций на вторичном рынке, выплаты компенсации на уровне холдинговых структур и т.д. При этом важно отметить, что такое ручное регулирование влечет за собой риск ущемления прав и интересов миноритарных акционеров. Так, мажоритарные акционеры банков, договариваясь о слиянии, могут принять решение о выборе инструментов для приведения условий слияния к рыночным вне официальных процедур. Таким образом миноритарные акционеры будут исключены из этого процесса. Данная проблема подтверждает необходимость структурных изменений законодательства, которые смогут предоставить единый для всех банков и акционеров прозрачный механизм консолидации на рыночных принципах.

Другая часть закона направлена на упрощение процедуры классической капитализации за счет средств акционера или инвестора. И если процесс присоединения банков предлагается упростить впервые, то возможность упрощенной классической докапитализации банкам предоставили еще 30 декабря 2014 года. Правда, закон о мерах, направленных на содействие капитализации и реструк-

туризации банков, был временным и действовал до 1 января 2017 года.

Законопроект №6010 продолжает заданный курс: он существенно сокращает сроки проведения всех действий по капитализации и, насколько возможно, упрощает их. Вместе с тем с учетом опыта применения предыдущего закона были усовершенствованы некоторые механизмы. Например, если ранее провести процедуру докапитализации по упрощенной схеме могли исключительно банки, имеющие проблемы с капиталом, то теперь такая возможность доступна любому банковскому учреждению, которое получит «зеленый свет» от НБУ. Кроме того, несколько увеличены сроки проведения регистрационных и согласовательных действий: они стали более реалистичными. Другие же положения действовавшего закона включены в новый закон практически без изменений. Речь идет, в частности, о сокращенном сроке созыва общего собрания, об отсутствии обязательств у банка осуществлять обязательный выкуп акций по требованию акционеров и т.д.

Учитывая исключительную важность закона для банковской системы и необходимость увеличения минимального размера уставного капитала банков до 200 млн грн уже к июлю текущего года, парламент рассмотрел и принял его в рекордно короткие сроки.



## Кадровый пасьянс

Банковский рынок продолжает терять ореол привлекательности для финансистов. В минувшем году почти 10 тыс. человек лишились работы, а правоохранители добились первых арестов топ-менеджеров лопнувших банков. Но есть и небольшие бонусы: НБУ начал отбеливать репутацию руководителей банков-банкротов, а зарплаты в выживших банках выросли

ВЯЧЕСЛАВ САДОВНИЧИЙ

### ТЕМНАЯ СТОРОНА РЫНКА

В 2016 году работы лишились 9,6 тыс. банковских сотрудников. Но если рядовые специалисты еще могут искать вакансии в оставшихся банках, где сейчас работают 140,1 тыс. человек, то у топ-менеджеров шансы близки к нулю. Экс-руководители обанкротившихся кредитных учреждений пополняют «черный» список банкиров, которым на ближайшие три года (или на десять лет — в случае нарушения законодательства в сфере финмониторинга) запрещено занимать руководящие должности в банках или покупать свыше 10% их акций.

В прошлом году бан-лист пополнили десятки топ-менеджеров, в частности, экс-руководители банков «Хрещатик» Дмитрий Гриджук, «Михайловский» — Игорь Дорошенко, «Траст» — Константин Кошеленко, а также ПриватБанка — Александр Дубилет. «Ориентировочное количество лиц, которые подпадают под признаки небезупречной репутации в связи с работой руководителями или вла-

дением неплатежеспособными или ликвидированными банками, составляет около 1,3 тыс., из них руководителей — чуть более тысячи, собственников — около 300», — сообщили в пресс-службе НБУ.

Запретный список мог быть длиннее, но в апреле 2016 года НБУ сузил перечень лиц, небезупречная репутация которых мешает им трудоустроиться. Например, регулятор решил, что руководители филиалов не виновны в банкротствах. Остальным застрявшим в «черном» списке банкирам регулятор дал второй шанс: он наделил себя правом восстанавливать их репутацию по инициативе нового работодателя. «Это исходило от банкиров: Независимая ассоциация банков Украины лоббировала эту идею, и ее приняли все — и НБУ, и МВФ», — говорит экс-директор департамента регистрационных вопросов и лицензирования НБУ Александр Завадецкий.

В соответствии с процедурой банк должен подать в комитет по вопросам надзора НБУ ходатайство с указанием

фактов, доказывающих непричастность сотрудника к доведению банка до неплатежеспособности. Первыми «отмылись» экс-руководители банка «Юнисон». «У нас не было претензий к главе правления банка «Юнисон», потому что банк был выведен с рынка по причине непрозрачной структуры собственности, а он к собственникам не имел отношения», — рассказывает господин Завадецкий. Экс-глава этого банка Александр Глуценко стал развивать инкассацию в ТАСкомбанке на позиции зампреда, а экс-зампред Дмитрий Яковлев стал зампредом банка «Форвард». «С 20 мая 2016 года по 20 марта 2017 года в отношении 12 лиц были поданы заявки на так называемое отбеливание репутации, семь заявок были одобрены», — сообщили в Нацбанке.

Процедуру отбеливания репутации хочет пройти зампред правления Укргазбанка Вадим Березовик. Он до декабря 2016-го возглавлял Вектор Банк, который в начале 2017-го обанкротился из-за отсутствия фи-

нансовой поддержки владельца учреждения Андрея Перкаля. «Вины менеджмента в том, что случилось с Вектором, нет», — считает Вадим Березовик. Но в этом еще надо будет убедить Минфин — именно подпись владельца должна стоять на документах госбанка для НБУ. «Мы обсудим этот вопрос с министром», — пообещала первый замминистра финансов Оксана Маркарова.

Среди тех, кто не прошел «чистилице» Нацбанка, оказался экс-глава банка «Надра» Дмитрий Зинков, который хотел стать главой набсовета Платинум Банка, но вовремя осознал ничтожность своих шансов. «Пакет по Дмитрию Зинкову был отозван банком. НБУ не принимал решения о подтверждении его деловой репутации», — сообщили в НБУ. Впрочем, поскольку банк «Надра» закрылся еще в феврале 2015 года, репутация Дмитрия Зинкова будет считаться вновь безупречной уже в феврале следующего года. И даже причастность к Платинум Банку, который обанкротился в



январе 2017-го, не помешает его возможному возвращению на рынок.

Поскольку «банкопад» начался именно три года назад, в этом году право вернуться на рынок получают руководители 33 обанкротившихся в 2014 году банков. Вакансию по размеру уже может искать экс-глава правления Банка Форум Андрей Яцура. Осенью на рынок могут вернуться экс-банкиры Олега Бахматюка и Александра Януковича — Денис Мальцев и Анна Гурова.

Но пока одни банкиры покидают бан-лист, другие в него только вошли. «Черный» список полным составом пополнило правление ПриватБанка. «Грязная» деловая репутация даже у экс-главы НБУ Владимира Стельмаха, который входил в набсовет «Привата». Работу они могут найти только в смежных сферах. Бывший первый зампред Олег Гороховский и экс-член правления Дмитрий Дубилет создали финтехкомпанию Fintech Band. Другие экс-приватовцы о своих проектах не объявляли. Если до июля 2017-го экс-владелец банка Игорь Коломойский и Геннадий Боголобов не реструктуризируют кэптивный кредитный портфель на 150 млрд грн, власть начнет против них уголовные процессы.

#### УРОК ПРИСЕДАНИЯ

Маховик преследования нерадивых банкиров медленно, но раскручивается. Хотя у следствия пока нет претензий к экс-собственнику Банка Михайловский Виктору Полищуку, экс-глава правления банка Игорь Дорошенко стал первым «сидельцем» из-за аферы в банке. 12 августа 2016-го его обвинили в хищении 870 млн грн, а на следующий день поместили в СИЗО. 3 декабря суд выпустил его под ночной домашний арест, но уже 31 января 2017-го Игорь Дорошенко был возвращен в СИЗО с правом выйти под залог в 160 млн грн. Под арестом также находится экс-директор финансовой компании «Инвестиционно-расчетный центр» Михаил Канюк. Эти задержания напугали экс-первого зампреда «Михайловского» Дениса Панфилова, который сбежал еще 16 августа.

Исчезают и подозреваемые. 18 января 2017 года, спустя два года после банкротства Имэксбанка, экс-главе

### ПОБЕДИТЕЛИ В НОМИНАЦИИ «ЛУЧШИЙ ТОП-МЕНЕДЖЕР БАНКА»

МЕСТО В РЕЙТИНГЕ	НОМИНАНТ	БАНК	ДОЛЖНОСТЬ
1	ТАМАШ ХАК-КОВАЧ	ОТП БАНК	Председатель правления
2	ВЛАДИМИР ЛАВРЕНЧУК	РАЙФФАЙЗЕН БАНК АВАЛЬ	Председатель правления
3	ВИКТОРИЯ МИХАЙЛЕ	АЛЬФА-БАНК	Председатель правления
4	ВИКТОР ПОНОМАРЕНКО	ПРОКРЕДИТ БАНК	Председатель правления
5	СЕРГЕЙ ЧЕРНЕНКО	ПУМБ	Председатель правления
6	ЖАН-ПОЛЬ ПЬОТРОВСКИ	КРЕДИ АГРИКОЛЬ БАНК	Председатель правления
7	АНДРЕЙ ПЫШНЫЙ	ОЩАДБАНК	Председатель правления
8	СЕРГЕЙ НАУМОВ	ПИРЕУС БАНК	Председатель правления
9	СЕРГЕЙ ТИГИПКО	ТАСКОМБАНК	Председатель правления
10	КИРИЛЛ ШЕВЧЕНКО	УКРГАЗБАНК	Председатель правления

ИСТОЧНИК: ИССЛЕДОВАНИЕ «50 ВЕДУЩИХ БАНКОВ УКРАИНЫ»

По решению экспертного совета данный рейтинг рассчитывался на основе голосования представителей банков, принявших участие в анкетировании исследования «50 ведущих банков Украины». Номинантами стали только первые лица банков, которые чаще других упомянуты в анкетах. В номинацию не были включены заместители председателей правления, ошибочно внесенные в данную графу участниками голосования. В зависимости от своих функциональных обязанностей они участвовали в номинациях «Лучший розничный банкир», «Лучший корпоративный банкир», «Лучший финансовый директор» и «Лучший операционный директор». Голоса за топ-менеджеров банков, кандидатуры которых были ошибочно внесены участниками анкетирования в функциональные номинации, учитывались в номинации «Лучший топ-менеджер банка».

В итоге за звание лучшего топ-менеджера боролись 13 банкиров. Кроме общего количества голосов при определении лучшего топ-менеджера учитывались качественные показатели деятельности возглавляемого им банка — прирост активов за год и финансовый результат учреждения. Эти критерии были решающими в случае равного количества голосов.

учреждения Юрию Граматику объявили подозрение в присвоении чужого имущества. Правоохранители замешкались, и Юрий Граматик исчез — 2 февраля он был объявлен в розыск.

Иногда правоохранителям все же удается разыскать беглецов. Экс-зампред правления БГ Банка Вадим Дратвер, единственный подозреваемый в деле о хищении в 2014 году свыше 70 млн грн, исчез в июле 2015 года. Но в 2016 году он был задержан и помещен под стражу. Экс-главе и владельцу банка «Киевская Русь» Виктору Братко в августе сообщили о подозрении в хищении \$44 млн и объявили в международный розыск.

Но задержания топ-менеджеров из небольших кредитных учреждений — это не тот результат, на который рассчитывали пострадавшие вкладчики десятков банков. Экс-собственник лопнувшего Дельта Банка Николай Лагун так и не был объявлен в розыск, в котором с января 2016-го находится первый замглавы совета директоров «Дельты» Виталий Масюра — он подозревается в соучастии вывода свыше \$250 млн. У следствия

есть разрешение на задержание, но Виталий Масюра выехал в Великобританию. В феврале 2017 года следствие вручило экс-главе совета директоров Дельта Банка Елене Поповой и еще трем лицам подозрение в хищении 1,7 млрд грн.

Разыскиваемый экс-член набсовета Брокбизнесбанка Борис Тимонькин был задержан в Германии еще в 2015-м, но за два года Украине не удалось экстрадировать его. С 2014 года разыскиваются экс-руководители Брокбизнесбанка и Реал Банка — Александр Дынник и Владимир Агафонов. С 2015 года ищут экс-президента Городского коммерческого банка Рейниса Тумовса, но после его объявления в международный розыск оказалось, что он с сентября 2016-го на пять лет «залег» в Латвии. А в марте 2017-го суд разрешил арест экс-председателя банка Дмитрия Грабовецкого, который с февраля разыскивается Интерполом. Скрывается за рубежом и находящийся в розыске миноритарий ВиЭйБи Банка Сергей Максимов.

Экс-председатель банка «Финансы и Кредит» Владимир Хльвнюк, покинувший учреждение в апреле

2015-го, вместе с семьей проживает в одной из стран Бенилюкса. К нему есть претензии и у экс-владельца банка Константина Жеваго, и у государства. В феврале 2017-го было арестовано имущество банкира в рамках расследования дела о хищении активов. Вопросы у следствия есть и к уехавшим за рубеж экс-зампредам Олегу Шапкину и Игорю Копертехину. За рубежом оказался и последний глава банка Виктор Голуб. Экс-зампред Светлана Лотоцкая находится в Украине, но с электронным браслетом. Поиск похищенных 129 млн грн из лопнувшего Интеграл-банка вывел следствие на главу ДиВи Банка Сергея Горбачевского — в марте 2017-го его посадили под домашний арест.

Арестов могло быть больше. В 2014–2016 годах правоохранители начали расследования сразу по 1641 заявлению ФГВФЛ. Но к началу 2017 года только 15 обвинительных актов было направлено в суд — пока нет ни одного приговора в отношении собственников и топ-менеджеров. Чаще всего банкирам инкриминируются присвоение имущества (статья 191 УК), доведение банка до неплатежеспособности (статья 218<sup>1</sup>), злоупотребление властью или служебным положением (статья 364), служебная подделка (статья 366). Самая щадящая статья — доведение банка до неплатежеспособности (от одного года до пяти лет лишения свободы). Именно об этом — «по пять лет Дорошенко и Полищуку» — говорила глава НБУ Валерия Гонтарева. Самая суровая статья — присвоение имущества (от семи до 12 лет).

Но бывают и исключения. В марте 2017-го суд приговорил экс-главу банка «Таврика» Анатолия Дробязко к пяти годам лишения свободы за служебную халатность, которая привела к банкротству банка в 2012 году. Правда, осужденный был освобожден от отбывания наказания.

#### МЕНЯЮТСЯ В ЛИЦЕ

Не прекращалось в прошлом году кадровое обновление Нацбанка. С начала 2016 года из НБУ ушел первый замглавы Александр Писарук. Его должность в статусе и.о. занял Яков Смолий, а и.о. замглавы стала Катерина Рожкова. На освободившуюся позицию директора >>

### ПОБЕДИТЕЛИ В НОМИНАЦИИ «ЛУЧШИЙ ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР БАНКА»

МЕСТО В РЕЙТИНГЕ	НОМИНАНТ	БАНК	ДОЛЖНОСТЬ
1	ОЛЕГ СОРОКА	РАЙФФАЙЗЕН БАНК АВАЛЬ	Финансовый директор
2	ТАРАС ПРОЦЬ	ОТП БАНК	Член правления
3	ГРЕГОРИ РЕЗОН	УКРСИББАНК	Заместитель председателя правления, начальник департамента финансов
4	РЕЖИС ЛЕФЕВР	КРЕДИ АГРИКОЛЬ БАНК	Член правления — финансовый директор
5	АЛЕКСАНДР ДУБРОВИН	ПРИВАТБАНК	Заместитель председателя правления

ИСТОЧНИК: ИССЛЕДОВАНИЕ «50 ВЕДУЩИХ БАНКОВ УКРАИНЫ»

Претенденты в номинациях «Лучший финансовый директор» и «Лучший операционный директор» отбирались по результатам голосования представителей банков, принявших участие в анкетировании исследования «50 ведущих банков Украины» (в рейтинг не включались президенты и председатели правления, ошибочно внесенные в данные номинации участниками голосования). Решением экспертного совета из рейтинга также были исключены представители одного и того же банка — от такого кредитного учреждения участвовал менеджер, за которого было отдано большее количество голосов. В итоге в номинации «Лучший финансовый директор» приняли участие 12 банкиров, в номинации «Лучший операционный директор» — 8 менеджеров.

### ПОБЕДИТЕЛИ В НОМИНАЦИИ «ЛУЧШИЙ ОПЕРАЦИОННЫЙ ДИРЕКТОР БАНКА»

МЕСТО В РЕЙТИНГЕ	НОМИНАНТ	БАНК	ДОЛЖНОСТЬ
1	ЕЛЕНА ЛУКЬЯНЧУК	АЛЬФА-БАНК	Операционный директор
2	ЛИЛИЯ ЛАЗЕПКО	ОТП БАНК	Член правления
3	ЛИОНЕЛЬ ДЮМО	УКРСИББАНК	Заместитель председателя правления*
4	ТОМАШ ВИШНЕВСКИЙ	ПУМБ	Заместитель председателя правления**
5	АЛЕКСАНДР ПОВШЕДНЫЙ	ПРОКРЕДИТ БАНК	Заместитель председателя правления

ИСТОЧНИК: ИССЛЕДОВАНИЕ «50 ВЕДУЩИХ БАНКОВ УКРАИНЫ». \* ПОКИНУЛ СВОЙ ПОСТ 28 ФЕВРАЛЯ 2017 ГОДА; \*\* ПОКИНУЛ СВОЙ ПОСТ 10 НОЯБРЯ 2016 ГОДА

департамента банковского надзора она пригласила Наталью Дегтяреву из Проминвестбанка. В августе Нацбанк покинул еще один замглавы — Владислав Рашкован. Освободившееся место с приставкой и.о. занял Роман Борисенко, а на его место директора департамента персонала назначили Ольгу Прохоренко. Все три заместителя Валерии Гонтовой проработали до октября в статусе «и.о.», прежде чем их утвердил Совет НБУ. Александр Писарук и Владислав Рашкован теперь трудятся в МВФ.

В 2017 году кадровые ротации в Нацбанке могут продолжиться. В частности, покинуть свой пост может глава НБУ Валерия Гонтова. Она уже не скрывает своего желания уйти, но обещает предупредить об уходе за месяц. Главный сдерживающий фактор — отсутствие кандидатур на должность главы Нацбанка, которые получили бы поддержку парламента, президента и МВФ. Сама Валерия Гонтова ищет себе замену среди технократов. «Я ожидаю назначения очень профессионального технократа. Если я увижу такого преемника, я предложу его кандидатуру», — заявила она.

«Криминальные хроники» не обошли и Нацбанк. В феврале 2017-го по подозрению в получении взятки был арестован директор департамента платежных систем НБУ Сергей Шацкий. Он вышел под залог 800 тыс. грн. В Фонде гарантирования вкладов физлиц задержаний пока не было, но учреждение в ноябре 2016-го покинул замдиректора-распорядителя Андрей Кияк, а в марте 2017-го — директор департамента консолидированной продажи активов Юлия Берещенко. В день ее ухода суд разрешил доступ к информации о прослушке по делу замдиректора Натальи Радухи.

Совет НБУ, который заработал в октябре, почти сразу «раскололся». «Мнения разные: кто-то придерживается инфляционного таргетирования, а кто-то говорит, что надо запускать экономику», — рассказывает замглавы Совета НБУ Тимофей Милованов. Среди сторонников инфляционного таргетирования оказались глава НБУ Валерия Гонтова, замглавы Совета Тимофей Милованов и член Совета

Виктор Козюк. Противоположный лагерь сторонников продуктивной эмиссии возглавляет глава Совета Богдан Данилишин. Его единомышленниками в Совете можно считать Василия Фурмана и двух бывших топ-менеджеров НБУ Елену Щербакову и Веру Рычаковскую.

Интересные события происходили в выжившей части банковского рынка. Еще до официального закрытия сделки по покупке Укрсоцбанка бенефициаром Альфа-банка между кредитными учреждениями началась миграция кадров. Директор по развитию розничного бизнеса Альфа-банка Артур Атанов в мае 2016 года возглавил розницу Укрсоцбанка. Осенью правление Укрсоцбанка пополнил «альфа-десант». Тамара Савощенко осталась главой правления Укрсоцбанка, а должность генерального менеджера Укрсоцбанка занял экс-зампред Альфа-банка Дмитрий Сержин. Генеральным менеджером Альфа-банка в феврале 2017-го стал Иван Свитек. Сформированы новые набсоветы: в Укрсоцбанке его возглавил экс-генменеджер Альфа-банка Рушан Хвесюк, в «Альфе» — Петр Авен.

Подготовка Проминвестбанка к продаже привела к тому, что в апреле 2016-го из банка ушел Виктор Башкиров, который возглавлял правление с момента покупки учреждения российским Внешэкономбанком в 2009 году. Уже в июне главой правления ПИБа стал экс-зампред Сбербанка Андрей Рожок. После этого учреждение покинули член правления, директор по корпоративному бизнесу Владислав Кравец (вскоре возглавил РВС Банк) и первый зампред Вячеслав Юткин.

Были и другие события. Пост главы правления БТА Банка в декабре покинул экс-замглавы НБУ Валерий Прохоренко. Уже в январе 2017-го он стал независимым членом набсовета банка «Глобус», правление которого с ноября 2016 года возглавляет экс-глава Укргазбанка Сергей Мамедов.

Полное кадровое обновление произошло в руководстве ПриватБанка. Правление банка после национализации возглавил экс-министр финансов Александр Шлапак, уже имевший опыт работы в ПриватБанке в 1993–1998 го-

дах. В новый состав правления вошли и другие «приватовцы»: Олег Сергеев, Алексей Шабан, Сергей Харитич. Экс-зампред Укргазбанка Александр Дубровин занялся системой управления рисками в ПриватБанке. Алексей Бережной, имевший опыт руководства службой финансового мониторинга НБУ, возглавил службу безопасности ПриватБанка, а экс-директор департамента долговой и международной финансовой политики Минфина Галина Пахачук отвечает в ПриватБанке за казначейство. Бэк-офисом «Привата» занялся Александр Дрелинг, а главным бухгалтером стала Валентина Ярмоленко. Александр Шлапак не исключает изменения состава правления до конца года.

ПриватБанк стал первым госбанком, наблюдательный совет которого сформировали по-новому: один представитель от власти — Оксана Маркарова, все остальные — независимые члены. Из них двое граждан Украины — экс-замминистра финансов Артем Шевалев и уполномоченный по стратегическим проектам НАК «Нафтогаз Украины» Сергей Олексенко и четверо иностранцев: экс-советник МВФ Стивен Силиг, управляющий директор ЕБРР в странах Восточной Европы и Кавказа Франсис Малиж, управляющий партнер Apollo Global Management Андреа Манетта, консультант МВФ Энгин Акчакоча. Именно турок в итоге возглавил наблюдательный совет.

Набсоветы Ощадбанка и Укрэксимбанка все еще формируются по старой схеме: пять человек от правительства, парламента и президента. Но уже подготовлен законопроект, который устранил политическое влияние на госбанки. «Набсоветы будут включать по семь человек, из которых не меньше 3/4 должны быть независимыми членами. Будет наниматься рекрутинговая компания, которая предложит комиссии, состоящей из представителей Кабмина и Администрации президента, отобрать членов набсовета из шорт-листа. И будет по одному представителю от власти — от президента и Кабмина», — рассказала Оксана Маркарова. Обновят и набсовет Укргазбанка.

## КОНКУРЕНЦИЯ ВАКАНСИЙ

Увольнение почти 10 тыс. специалистов не означает, что вакансии банков теперь заполняются мгновенно из-за большого количества соискателей, а стоимость труда падает. Все с точностью до наоборот. «Текущий год обещает банковскому рынку сохранение дефицита специалистов фронт-офиса: кассиров, продавцов, сотрудников торговых точек. Остается открытым вопрос об эффективном канале привлечения операторов информационного центра, поскольку молодые специалисты все меньше и меньше хотят работать на стартовой позиции с входящей и исходящей линией клиентов», — жалуется начальник управления по работе с персоналом ОТП Банка Наталья Лукаш. Без особых затруднений банки будут находить лишь руководителей среднего звена.

Специалисты, разочаровавшиеся в способности банка быть источником стабильного и высокого дохода, уходят в другие сегменты. В небанковском финансовом секторе было создано 4,8 тыс. новых рабочих мест. «Персонал уровня ниже среднего растекается в небанковские сегменты, в сферу обслуживания. Выведенные с рынка крупные банки уровня «Дельты» инвестировали в тренинги, обучали персонал клиентоориентированности, и теперь все, вплоть до салонов красоты, привлекают эти кадры», — говорит председатель правления банка «Фамильный» Ольга Долженко.

Банки регулярно пересматривают оклады специалистам, ориентируясь на рыночные тренды, а также привязывают получение бонусов и премий к выполнению KPI. В 2016 году зарплата в финансовом секторе выросла на 18,3%. Востребованы сразу несколько направлений. «В первую очередь банки ищут менеджеров по продажам. Все считают деньги, и все направляют ресурсы в зарабатывающие подразделения, оптимизируя расходы поддерживающих подразделений. Второе направление — IT-специалисты для автоматизации процессов. Третий сегмент — внутренний контроль и комплаенс — для отслеживания операционных рисков и ошибок», — рассказывает Ольга Долженко.

## ПОБЕДИТЕЛИ В НОМИНАЦИИ «ЛУЧШИЙ РОЗНИЧНЫЙ БАНКИР»

МЕСТО В РЕЙТИНГЕ	НОМИНАНТ	БАНК	ДОЛЖНОСТЬ
1	КОНСТАНТИН ЛЕЖНИН	УКРСИББАНК	Заместитель председателя правления по вопросам розничного бизнеса
2	ГАЛИНА ЖУКОВА	КРЕДИ АГРИКОЛЬ БАНК	Член правления
3	СЕБАСТИАН РУБАЙ	ПУМБ	Заместитель председателя правления, член правления
4	АНТОН ТЮТЮН	ОЩАДБАНК	Заместитель председателя правления
5	ВЛАДИМИР МУДРЫЙ	ОТП БАНК	Член правления

ИСТОЧНИК: ИССЛЕДОВАНИЕ «50 ВЕДУЩИХ БАНКОВ УКРАИНЫ»

Претенденты в номинациях «Лучший розничный банкир» и «Лучший корпоративный банкир» отбирались по результатам голосования представителей банков, принявших участие в анкетировании исследования «50 ведущих банков Украины» (в рейтинг не включались председатели правления, ошибочно внесенные в данные номинации участниками голосования). Решением экспертного совета из рейтинга также были исключены представители одного и того же банка — от такого кредитного учреждения участвовал менеджер, за которого было отдано большее количество голосов. В итоге в номинации «Лучший розничный банкир» приняли участие 11 банкиров, в номинации «Лучший корпоративный банкир» — 10 менеджеров. При определении лучших банкиров в обеих номинациях помимо общего количества голосов учитывались качественные показатели возглавляемого менеджером направления: динамика депозитного и кредитного портфелей физических или юридических лиц (в зависимости от специфики деятельности). Эти критерии стали решающими при равном количестве голосов.

## ПОБЕДИТЕЛИ В НОМИНАЦИИ «ЛУЧШИЙ КОРПОРАТИВНЫЙ БАНКИР»

МЕСТО В РЕЙТИНГЕ	НОМИНАНТ	БАНК	ДОЛЖНОСТЬ
1	ЛАРИСА БОНДАРЕВА	КРЕДИ АГРИКОЛЬ БАНК	Член правления
2	АЛЛА БИНИАШВИЛИ	ОТП БАНК	Член правления
3	РУСЛАН СПИВАК	РАЙФФАЙЗЕН БАНК АВАЛЬ	Директор департамента корпоративных продуктов, партнерства и продаж
4	АЛЕКСЕЙ ДОБРОГАЕВ	АЛЬФА-БАНК	Директор корпоративно-инвестиционного блока
5	АЛЕКСЕЙ ВОЛЧКОВ	ПУМБ	Заместитель председателя правления, член правления

ИСТОЧНИК: ИССЛЕДОВАНИЕ «50 ВЕДУЩИХ БАНКОВ УКРАИНЫ»





# IKIGAI

— EXCEPTIONAL JAPANESE CUISINE —

**Exceptional Japanese Cuisine**

29, Pushkinska str. • 044 537 4 537 • [www.ikigai.kiev.ua](http://www.ikigai.kiev.ua)

м. Київ, вул. Пушкінська 29



# Пределная концентрация

«Чудес не бывает: в банковском бизнесе нужно всегда быть в тонусе»

СЧИТАЕТ ЖАН-ПОЛЬ ПЬОТРОВСКИ, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ КРЕДИ АГРИКОЛЬ БАНКА

— Как вы оцениваете ситуацию в банковском секторе сейчас? В каком состоянии находится банковская система?

— Решение Нацбанка очистить банковскую систему было правильным и своевременным. Резкое сокращение количества участников рынка — со 180 до 90 за полтора года — было необходимо, чтобы обеспечить стабильную работу оставшихся банков с прозрачной структурой собственности в соответствии с европейскими международными стандартами как в отношении уровня резервов, капитализации, надежности бизнес-моделей, так и в отношении качества обслуживания.

— Оставшихся 90 с лишним банков Украине достаточно?

— Думаю, что очистка банковской системы продолжится, но уже не настолько интенсивно, как в предыдущие годы. По моим оценкам, в ближайшие годы еще порядка 10–15 банков будут выведены с рынка. Нормальное для Украины количество кредитных учреждений около 70. Этого вполне достаточно. Так работает банковская система во всей Европе.

— Как вы считаете, придется ли банкам корректировать свои стратегии, чтобы более эффективно конкурировать с госбанками? Что нужно изменить в работе банков?

— Мы все прекрасно знаем, почему доля госбанков в банковской системе превышает 50%. ПриватБанк нес системный риск для банковской системы. Его национализация прошла гладко и была позитивно воспринята как в Украине, так и за границей. Я пока не вижу никаких негативных последствий для остальных участников. По моему мнению, для банковской системы доля госбанков 50% — достаточно высокий показатель, но сейчас идут активные дискуссии относительно дальнейшего развития ПриватБанка и других госбанков. Посмотрим, какие будут приняты решения.

— Чему научил банкиров последний кризис? Какие уроки вы извлекли?

— На самом деле уроков было много. Первое, и это, наверное, самое главное, — стало очевидно, что у каждого банка должна быть хорошо сбалансированная бизнес-модель. Необходим баланс как между секторами экономики, так и между группами клиентов, которые обслуживаются в банке (розница, МСБ, крупные корпоративные клиенты, международные корпорации). Нельзя слишком концентрировать большие риски крупных корпоративных сегментов и риски отдельных секторов экономики. Кроме того, банки должны быть избирательны в выдаче кредитов. Своих клиентов нужно знать в лицо. И эти знания должны



## ЖАН-ПОЛЬ ПЬОТРОВСКИ

Родился в 1954 году в городе Ле-Ман (Франция). Окончил Университет Орлеана, где получил диплом магистра экономических наук (специальность «Деньги и финансы»). К Credit Agricole Group присоединился в 1981 году, начав свою карьеру в банке Indoseuz, а потом продолжил ее как во Франции, так и за ее пределами (Люксембург, Саудовская Аравия, Великобритания, Польша). До приезда в Украину работал на должности вице-президента Credit Agricole Bank Polska, заместителя ответственного должностного лица за развитие бизнеса польского Credit Agricole, замглавы банка. Отвечал за стратегическое развитие, финансовый и операционный блоки. 24 октября 2014 года назначен заместителем председателя правления украинского Кредит Агриколь Банка, в ноябре 2014 года стал главным управляющим директором. 24 марта 2015 года назначен председателем правления.

быть основаны не только на финансовой отчетности, но и на реальном общении с клиентами и посещении предприятий.

— Ваш банк специализируется на работе с агросектором. Эта специализация не мешала вам в работе?

— Наш бизнес достаточно диверсифицирован: специализация на агросекторе не означает, что мы не работаем в других сферах. Доля сельскохозяйственного сектора в нашем портфеле действительно большая, но более 50% портфеля — это компании из других сегментов. Мы являемся одним из лидеров в сегменте автокредитования для физлиц, активно работаем с IT-сектором и фармацевтическими компаниями. У нас порядка 350 тыс. активных клиентов, из которых 25 тыс. — представители МСБ, около 1 тыс. — крупные корпоративные клиенты, из них порядка 150 — международные корпорации, работающие в десятках стран мира.

— То есть вы не планируете уменьшать долю агросектора?

— Нет. Мы будем и дальше придерживаться нашей стратегии: агросектор в Украине остается очень перспективным. Более того, у нас есть экспертиза в этом сегменте, большой опыт работы и знания, которые очень востребованы нашими клиентами.

— Какие возможности открылись перед вами во время или после кризиса?

— Кризис подтвердил правильность нашей стратегии: мы оставались прибыльными, выполняли все нормативы и даже увеличили кредитный портфель. Кризис позволил нам привлечь новых клиентов и новых высококлассных специалистов в сфере диджитализации, новых технологий, VIP-banking.

— Что сейчас является ключевой задачей для банков? На что сейчас направлены ключевые усилия?

— Главная задача — восстановить доверие вкладчиков и вернуть их на обслуживание в банки. Банки, которые остались на рынке, уже прошли стресс-тестирование и докапитализировались, поэтому являются достаточно сильными, чтобы поддерживать развитие экономики. Сейчас необходимо адаптировать бизнес-модели и начать инвестировать в развитие экономики.

— Что именно банкам нужно адаптировать?

— Все зависит от конкретного банка. Мы, например, в 2016 году увеличили кредитный портфель на 14% и продолжим поддерживать развитие украинской экономики. Кроме того, мы разработали стратегию на ближайшие три года, планируем инвестиции в диджитализацию. Но есть факторы, которые нужно менять на уровне государства. В первую очередь это вопрос защиты прав кредиторов. Даже при наличии положительных судебных решений вернуть деньги очень трудно. Еще один важный пункт — разработка продуктовой линейки для клиентов. Но у нас нет законодательной базы, например, для запуска деривативных продуктов. А это уже вопрос дерегуляции на валютном рынке.

— Банки с иностранным капиталом нередко жаловались, что из-за строго регламентированной вертикали управления принимать быстрые решения очень непросто. Как вы справились с этой задачей?

— Мы не видели никаких задержек в принятии решений, которые были бы связаны с тем, что наши акционеры находятся за границей. Да, у нас больше ограничений, к нам больше внимания со стороны собственников, во время кризиса акционеры постоянно интересовались, что у нас происходит, нам нужно было регулярно давать разъяс-

нения и пояснять логику тех или иных решений, но замедлений при принятии решений не было. Я думаю, это одна из особенностей группы Credit Agricole: группа придерживается принципов автономии локальных менеджеров и готова постоянно поддерживать свои «дочерние» структуры.

— Вы получали какие-то дополнительные права в последние годы?

— Особых изменений не происходило. Разве что в прошлом году группа увеличила страновые кредитные лимиты, в рамках которых мы можем развивать кредитный портфель.

— То есть если вы захотите увеличить объем финансирования одному из корпоративных клиентов, вы сможете это сделать самостоятельно?

— Решение по каждому клиенту мы принимаем самостоятельно. Но если желания клиента превышают наши страновые лимиты, а мы готовы кредитовать такого заемщика, тогда окончательное слово за акционерами.

— Насколько активно вы как председатель правления участвовали в решении тех или иных вопросов?

— На 100%. Во время кризиса создали кризисный комитет и выступили коммуникации со всеми членами правления таким образом, чтобы можно было максимально быстро координировать свои действия для решения проблем. В кризис ни один человек в банке не может единолично принимать решения — нужно делать все только коллегиально.

— Сейчас ситуация изменилась?

— Мы уже не круглосуточно находимся в режиме коммуникации, но система принятия решений не менялась. Чудес не бывает: в банковском бизнесе нужно всегда быть в тонусе.

— С каждым годом будет увеличиваться диджитализация банковского рынка, а банкам придется конкурировать с IT- и финтехкомпаниями. Каких изменений стоит ожидать?

— Это глобальная тенденция, и Украина не может быть исключением. Но я не верю, что IT- и финтехкомпания могут полностью заменить банки. Они предлагают очень ограниченные услуги. Даже при наличии онлайн-каналов обслуживания клиенты приходят в отделения пообщаться с менеджером и получить личную консультацию. Безусловно, банкам нужно инвестировать в диджитализацию и предлагать клиентам множество каналов обслуживания. Несколько лет назад многие эксперты, в том числе и консультанты группы Credit Agricole, пророчили скорую утрату актуальности филиальной сети. Но прошло время, и актуальность отделений не уменьшается.



# Не технологиями едиными

«За digital и цифровыми технологиями будущее, но отделения останутся востребованными еще около пяти-десяти лет»

СЧИТАЕТ ЕКАТЕРИНА МЕЛЕШ, ПЕРВЫЙ ЗАМЕСТИТЕЛЬ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ ПРАВЛЕНИЯ ПО РОЗНИЧНОМУ БИЗНЕСУ ТАСКОМБАНКА

— Как изменился розничный бизнес после ухода с рынка в 2016–2017 годах ряда активных игроков?

— Знаковым для рынка был уход Банка Михайловский и Платинум Банка. Их вкладчики начали поиск нового банка-партнера, и, как следствие, процесс перераспределения рынка получил новый импульс.

Очевидно, что в процессе перераспределения рынка ресурсов изначально в более выигрышном положении оказались банки — агенты Фонда гарантирования вкладов. Мы, например, осуществляем выплаты вкладчикам порядка 30 неплатежеспособных банков. На сегодня уже выплатили более 500 млн грн гарантированных сумм, из которых не менее 50% были размещены на депозитных счетах в нашем банке. В 2016 году наш портфель срочных вкладов частных клиентов увеличился более чем в два раза, в то время как в целом по рынку прирост составил чуть больше 5%.

Что касается рынка кредитования физлиц, то события прошлого года на нем существенно не отразились. Кредитованием в нынешних условиях занимаются немногие банки. А спрос на кредитные продукты, особенно беззалоговые (кредиты наличными, кредитные карты), на фоне падения доходов населения остается высоким. В целом банковская розница постепенно набирает обороты и развивается эффективнее. По нашему мнению, сейчас самое время для инвестиций — в новые технологии, в совершенствование бизнес-процессов и процедур, в развитие сети отделений.

— А что сегодня нужно клиентам?

— Если говорить о вкладчиках, то тонки за супервысокими ставками и сверхдоходностью по депозитам завершили. Клиенты хотят надежности и стабильности.

Если говорить о кредитных продуктах, то на первый план выходят простота и доступность. Клиентам важно быстро разобраться в продукте, понимать, на каких условиях он будет им пользоваться, иметь удобные и функциональные дистанционные каналы доступа к банку (например, через интернет-банкинг, контактный центр, терминалы самообслуживания, отделения).

— Вы сказали, что розничный рынок становится все более эффективным. В чем это проявляется?

— Digital все больше проникает во все сферы продаж и потребления, банковский бизнес не исключение. Для банков это прежде всего новые и современные технологические решения, открывающие простой и удобный



**ЕКАТЕРИНА МЕЛЕШ**

Родилась 27 мая 1977 года в Киеве. В 1999 году окончила факультет банковского дела Киевского национального торгово-экономического университета по специальности «Бухгалтерский учет и аудит в банках», а в 2006 году — Академию адвокатуры Украины по направлению «Юриспруденция». Карьеру в банковском секторе начала в 1997 году в Укринбанке. С 2003 года работала в Альфа-банке, с 2008 года по 2010 год курировала в финкомпании «Центр финансовых решений» (ТМ «КредитМаркет») вопросы развития продуктов на позиции заместителя директора по развитию бизнеса, затем перешла в Энергобанк, где также занималась разработкой продуктовой линейки для МСБ и населения. В 2013 году вернулась в «Центр финансовых решений» уже на должность генерального директора. С ноября 2016 года — первый заместитель председателя правления по розничному бизнесу ТАСКОМБАНКА.

доступ клиентам к продуктам и сервисам везде в режиме 24/7.

Я верю в то, что за digital и цифровыми технологиями будущее. Но убеждена, что и отделения останутся востребованными еще около пяти-десяти лет. Живое общение с представителем банка — важный элемент для построения отношений и возможность рассказать более детально о выгодах и преимуществах того или иного банковского продукта. Кроме того, в наших реалиях работающее отделение — один из индикаторов перспективности и надежности банка.

— Чем сейчас банки могут привлечь к себе клиентов?

— Банки постоянно придумывают новые программы. Большой популярностью пользуется кэш-бэк. Наше недавно разработанное ноу-хау — дуальная кредитно-дебетная карта, которая позволяет одновременно

поддерживать и кредитный лимит, и депозитный остаток. По такой карте клиент самостоятельно выстраивает приоритет: он может приобретать в кредит необходимые ему товары или же накапливать сбережения. Более того, в нашем случае это еще и мультивалютность: один счет, открытый одновременно в гривне, долларах, евро и английских фунтах. Оплачивая покупки в онлайн-магазине или за рубежом, клиент может определить приоритет, какой валютой хочет рассчитаться. Управлять можно как активным, так и пассивным остатком, сохраняя деньги в разных валютах.

— Какие элементы новых технологий будут использоваться в розничном бизнесе?

— Все банки активно развивают и совершенствуют дистанционные системы обслуживания (интернет-банкинг и мобильный банкинг), постоянно актуализируют и обновляют свои веб-платформы. Все, что касается дистанционных каналов обслуживания и digital, — это тренд. Есть, конечно же, опасения, что IT-компании хотят захватить финтехрынок, в том числе банковский. Но я считаю, что таким компаниям нужно сотрудничать с банками, а не конкурировать. У IT-компаний есть потребность в банках, а у нас — в IT-проектах.

— Каким вы видите сотрудничество банков и IT-компаний?

— Если говорить о технической стороне, то это, безусловно, открытые API и пересечение банковских сервисов с сервисами, которые предлагают IT-компании. Это платежи и агрегаторы. Например, у нас есть собственный процессинговый центр, обслуживающий большое количество онлайн-магазинов. И для этого мы используем API и веб-сервисы, позволяющие в режиме реального времени проводить расчеты и обмен информацией. Иногда не нужно строить свое — можно воспользоваться теми сервисами, которые уже реализованы и опробованы, в том числе на европейском рынке, что логично.

— О каких сервисах идет речь?

— Это может быть интернет-банкинг, где можно оплачивать любые платежи. Зачастую такой сервис банк выстраивает самостоятельно, заключая договоры с каждой компанией и коммунальной службой. В то же время есть компании, выполняющие бэк-офисную часть этой работы: заключение договоров и их обслуживание. Они также предоставляют IT-сервисы банкам, которые позволяют клиенту проводить платежи более удобно. Кроме того, это виртуальные

электронные деньги (их мы начали эмитировать в ноябре 2016 года), и P2P-переводы, востребованные едва ли не ежедневно. Еще один пример совместного сервиса — оплата платежей при помощи NFC-технологий. Такую технологию мы планируем запустить уже в 2017 году.

— Как вы считаете, есть ли смысл в таких технологичных ноу-хау, как оплата по QR-кодам и подтверждение платежа при помощи сканера отпечатков пальцев?

— Мне кажется, это интересно. Это своего рода «геймификация» банковского сервиса. Но скажу честно: такие сервисы не пользуются особым спросом, хотя некоторые действительно удобны, и с их помощью можно «прощупать» рынок. Например, подтверждение платежа по отпечатку пальца. С одной стороны, это некая «фишка», с другой — удобство и защищенность платежей. Будут ли такой услугой пользоваться массово? Скорее всего, нет. Это опция для определенного узкого круга клиентов.

Кроме того, внедрение технологических инноваций — это долгосрочный и дорогой с точки зрения инвестиций процесс. В нынешних условиях это могут себе позволить далеко не все банки. Мы же инвестировать в развитие и технологии не боимся — это позволит нам двигаться вперед. Развитие розницы — приоритет №1 для нас в 2017 году. Это не сиюминутный интерес, а элемент долгосрочной стратегии. Мы строим розницу на инновационном подходе, при котором клиент и его потребности определяют предложение.

— В каких сегментах, по вашему мнению, будет происходить наиболее острая конкурентная борьба в 2017 году?

— Прежде всего это платежи: интернет-банкинг, платежные терминалы, расчеты в любое время онлайн и офлайн. Также банки будут активно бороться за вкладчиков: ставки по депозитам падают, и в текущем году эта тенденция продолжится. Взамен клиентов ожидают бонусные программы, акции, системы кэш-бэков. Усилится конкуренция в сегменте беззалогового кредитования: кредитные карты и кредиты наличными — это продукты, наиболее востребованные у потребителей и очень высокодоходные для банков. Восстанавливается рынок автокредитования: постепенно увеличиваются продажи новых машин, но большого подъема мы не ожидаем. Рост конкуренции вероятен по программам кредитования на покупку подержанных автомобилей.





## Вкладчики проникаются доверием

Макроэкономическая стабилизация привела к увеличению объема банковских вкладов, даже несмотря на снижение ставок. В структуре депозитной базы по-прежнему преобладают краткосрочные вклады, но сроки размещения средств постепенно увеличиваются. Банкиры прогнозируют, что ставки по всем видам вкладов продолжат падать, снизившись до конца года в гривне на 2–4 процентных пункта, а в валюте — на 0,5–1,5 п.п., в то время как приток средств на счета продолжится

ЕЛЕНА ГУБАРЬ

Статистика НБУ свидетельствует, что на 1 января 2017 года общий объем средств физлиц в украинских банках составлял 429,6 млрд грн, из них в гривне — 197,37 млрд грн, в валюте — \$8,5 млрд. За год гривневые активы украинцев выросли на 9,15 млрд грн, а валютные сбережения снизились на \$209 млн.

Лидером по приросту срочных гривневых депозитов стал Ощадбанк (+4,6 млрд грн), в тройку лидеров вошли также Укрсоцбанк (+1,44 млрд грн) и ТАСкомбанк (+753 млн грн). Доверием вкладчиков также пользовались государственные Укргазбанк и Укрэксимбанк, а также банки с иностранным капиталом — Идея Банк, ОТП Банк, Кредобанк. В десятку кредитных учреждений также вошел А-Банк: до национализации ПриватБанка А-Банк работал фактически как его филиал. И когда ситуация вокруг ПриватБанка

стала накаляться, менеджеры предлагали вкладчикам размещать депозиты и переоформлять вклады в А-Банке. За 12 месяцев ему удалось увеличить портфель срочных гривневых депозитов на 465 млн грн.

Активнее всего «похудели» портфели срочных гривневых вкладов населения Полтава-банка (-540 млн грн), ПУМБ (-484,9 млн грн) и Проминвестбанка (-396,2 млн грн). В десятку по оттоку также вошел еще один банк с российским капиталом — ВТБ Банк (-110,2 млн грн) и национализированный ПриватБанк (-124,4 млн грн).

Для привлечения вкладчиков банки даже придумывали специальные финансовые инструменты. «Некоторые банки использовали механизм, связанный с выдачей гарантий в виде страховок депозитов. Кроме того, часть банков предоставляла в качестве обеспечения залоговое недвижимое

имущество, но в этом случае такие вклады не покрывались Фондом гарантирования вкладов. Впрочем, основной фактор для клиента — это надежность банка», — отмечает заместитель начальника управления розничного и малого бизнеса Индустриалбанка Константин Варнин.

В прошлом году ПриватБанк, например, запустил проект по P2P-кредитованию: вкладчикам банка предлагали кредитовать заемщиков. Зачастую основным инструментом привлечения клиентов была повышенная ставка по вкладу. Эффективная доходность таких инвестиций была на уровне 22-23%, что выше эффективной доходности по аналогичным депозитам (ниже 20%). Правда, ПриватБанк честно признавал: такие вложения не гарантируются Фондом гарантирования вкладов. В качестве альтернативы клиентам предлагалось застраховать

инвестиции в близкой к «Привату» страховой компании «Ингосстрах». В Нацбанке неоднократно подчеркивали, что не контролируют подобные операции, и все риски вкладчики несут самостоятельно. После национализации ПриватБанка новое руководство приняло решение перевести все проекты по P2P-кредитованию на баланс кредитного учреждения. По словам председателя правления ПриватБанка Александра Шлапака, всем вкладчикам было предложено переоформить средства на депозит. «Около 50% средств остаются в банке», — заявлял он в середине марта.

На баланс аффилированных финансовых компаний привлекал депозиты населения и Банк Михайловский. Ставка по таким вкладам была на 1,5-2 п.п. выше. Однако после признания банка неплатежеспособным и введения временной администрации



Фонд гарантирования вкладов физлиц отказался компенсировать средства, размещенные на счетах финкомпаний. Речь шла о 14 тысяч человек с депозитами на сумму максимум 1,2 млрд грн. В результате президент экстренно инициировал подготовку и настоял на скорейшем принятии законопроекта, который позволил вернуть заблокированные средства и предотвратить подобные случаи в будущем. Закон «О финансовых услугах и госрегулировании рынков финуслуг» теперь запрещает финансовым учреждениям привлекать средства физлиц (кроме участников такого учреждения), в том числе путем получения займа, с обязательством их возврата. Запрет не будет применяться к финансовым учреждениям, право которых на привлечение денег физлиц закреплено законодательством, например, к кредитным союзам. А изменениями в закон «О банках и банковской деятельности» банкам запретили привлекать средства физлиц с целью их прямого размещения в кредиты без отображения этих операций в обязательствах и активах банка.

Впрочем, были и случаи, когда повышенные процентные ставки предлагали банки по своим классическим депозитам. Яркий пример — Платинум Банк, который на протяжении 2016 года платил вкладчикам максимальную на рынке доходность — до 27% годовых. На такие меры банк шел, чтобы справиться с дефицитом ликвидности. Однако в начале 2017-го Платинум Банк все-таки был признан неплатежеспособным, и Фонд гарантирования вкладов был вынужден компенсировать сверхдоходность по вкладам за счет своих средств.

### ОТ 3 ДО 6

Сроки размещения средств постепенно увеличиваются. «Если во время острой фазы кризиса наибольшей популярностью пользовались депозиты на три месяца и даже на неделю, то сейчас клиенты предпочитают размещать средства на вклады от шести месяцев без возможности досрочного расторжения, поскольку такие депозитные программы являются наиболее выгодными», — говорит начальник отдела депозитов и сбережений Укрсоцбанка Ирина Стрепетова. Для сравнения: индекс UIRD в конце 2016 года по трехмесячным вкладам составлял 15,63%, по шестимесячным — 16,73%, а по годовым — 17,46%. «Наибольший спрос на вклады до востребования, а также срочные депозиты сроком на шесть месяцев и один год в гривне», — подтверждает тенденцию руководитель по вопросам сбережений и транзакционных услуг Райффайзен Банка Аваль Сергей Анников.

При этом многие вкладчики пока не готовы размещать средства на длительные сроки, а также хотят иметь возможность забрать деньги в любой момент. «Вклады до востребования — наиболее актуальны в кризисные периоды, когда наблюдаются оттоки из банковской системы. Банки, стремясь вернуть доверие вкладчиков, делают акцент на «короткие» деньги или деньги до востребования, формируя конкуренцию в этом продуктом сегменте. Это в свою очередь создает условия для роста ставок по сберега-

## ПОБЕДИТЕЛИ В НОМИНАЦИИ «КЛАССИЧЕСКИЙ ДЕПОЗИТ»

МЕСТО В РЕЙТИНГЕ	БАНК	СРЕДНЕГОДОВАЯ СТАВКА РАЗМЕЩЕНИЯ ДЕПОЗИТА	КОЛИЧЕСТВО ОТДЕЛЕНИЙ БАНКА, В КОТОРЫХ МОЖНО СНЯТЬ ВКЛАД, ОТКРЫТЫЙ В ДРУГОМ ОТДЕЛЕНИИ	ДОЛЯ РЫНКА ПО ГРИВНЕВЫМ ВКЛАДАМ НАСЕЛЕНИЯ, %
1	УКРСОЦБАНК	19,05%	235	4,22%
2	УКРГАЗБАНК	18,40%	231	3,22%
3	ОЩАДБАНК	17,20%	3620	20,74%
4	ТАСКОМБАНК	20,70%	69	1,06%
5	АЛЬФА-БАНК	19,10%	101	3,77%
6	ИДЕЯ БАНК	20,50%	82	1,49%
7	«ГЛОБУС»	21,60%	30	0,27%
8	«ФОРВАРД»	21,30%	20	0,65%
9	БАНК КРЕДИТ ДНЕПР	21,00%	0	1,12%
10	ПУМБ	18,10%	159	3,47%

ИСТОЧНИК: ИССЛЕДОВАНИЕ «50 ВЕДУЩИХ БАНКОВ УКРАИНЫ»

Под классическим депозитом подразумевается стандартный (неакционный) вклад физлица на 50 тыс. грн на шесть месяцев без права пополнения с выплатой процентов в конце срока. На местоположение банков в рейтинге влияли следующие показатели: среднегодовая процентная ставка; размер и порядок расчета комиссии за досрочное снятие средств; количество отделений банка, в которых можно снять вклад, открытый в другом отделении; абсолютная и относительная динамика гривневого депозитного портфеля физлиц в банке за 2016 год, а также разница между среднегодовой процентной ставкой и среднегодовым значением UIRD (украинский индекс ставок по вкладам физлиц, рассчитываемый НБУ на основе данных, предоставляемых 20 крупнейшими банками по объему депозитного

портфеля населения; в 2016 году среднегодовое значение UIRD по шестимесячным вкладам составило 18,62%). Большинство банков, вошедших в топ-10, за исключением государственных Ощадбанка и Укргазбанка, а также ПУМБ, привлекали срочные депозиты по ставкам выше среднерыночных. Кроме того, все банки из топ-10 предлагали вкладчикам бонусы (+0,5–1 п.п. к стандартной ставке) за открытие депозита онлайн, пролонгацию или размещение вклада на новый срок, за размещение на счете крупной суммы. ПриватБанк, который занимает наибольшую долю на рынке розничных вкладов, в рейтинг не попал: все депозиты в его продуктовой линейке предусматривают возможность пополнения. Это противоречит требованиям к исследуемому продукту.

## ПОБЕДИТЕЛИ В НОМИНАЦИИ «СБЕРЕГАТЕЛЬНЫЙ ВКЛАД»

МЕСТО В РЕЙТИНГЕ	БАНК	СРЕДНЕГОДОВАЯ СТАВКА РАЗМЕЩЕНИЯ ДЕПОЗИТА	КОЛИЧЕСТВО ОТДЕЛЕНИЙ, ГДЕ МОЖНО ОТКРЫТЬ ВКЛАД	ДОЛЯ РЫНКА ПО ГРИВНЕВЫМ СЧЕТАМ НАСЕЛЕНИЯ ДО ВОСТРЕБОВАНИЯ, %
1	УКРГАЗБАНК	19,30%	231	3,33%
2	ПУМБ	12,60%	159	2,66%
3	УКРСОЦБАНК	10,80%	265	3,27%
4	АЛЬФА-БАНК	11,80%	104	1,99%
5	ОТП БАНК	12,69%	84	2,35%
6	«ГЛОБУС»	16,00%	30	0,06%
7	РАЙФФАЙЗЕН БАНК АВАЛЬ	10,00%	505	9,34%
8	БАНК КРЕДИТ ДНЕПР	14,40%	42	0,63%
9	ТАСКОМБАНК	12,00%	69	0,19%
10	ОЩАДБАНК	9,00%	3620	21,72%

ИСТОЧНИК: ИССЛЕДОВАНИЕ «50 ВЕДУЩИХ БАНКОВ УКРАИНЫ»

Под сберегательным депозитом для целей исследования подразумевается стандартный (неакционный) вклад физлица на текущий счет в сумме 50 тыс. грн. Такой вклад является бессрочным с повышенным процентом на остаток и «привязан» к платежной карте. При расчете данного рейтинга учитывались следующие показатели: среднегодовая процентная ставка; размер неснижаемого остатка; наличие возможности вносить и снимать средства посредством платежной карты; возможность автоматического перечисления процентов на платежную карту; количество отделений банка, в которых можно закрыть вклад,

открытый в другом отделении; абсолютная и относительная динамика гривневого депозитного портфеля физлиц в банке за 2016 год; норматив НЗ (соотношение размера регулятивного капитала и общих активов банка; должно быть не менее 9%); разница между среднегодовой процентной ставкой и среднегодовым значением UIRD (украинский индекс ставок по вкладам физлиц, рассчитываемый НБУ на основе данных, предоставляемых 20 крупнейшими банками по объему депозитного портфеля физлиц; в 2016 году среднегодовое значение индекса UIRD по вкладу на 12 месяцев составило 19,24%).

тельным счетам и краткосрочным депозитам сроком на один-три месяца», — отмечает и.о. директора по развитию розничного бизнеса Альфа-банка Алексей Пузняк.

При этом в продуктовой линейке некоторых банков по-прежнему остались депозиты сроком от двух-трех лет. «Детский» депозит (открывается на имя ребенка, который сможет распоряжаться средствами по достижении совершеннолетия) можно открыть в Кредит Агриколь Банке. Ставка по нему, правда, всего 10% годовых при открытии гривневого счета либо 0,01% — для валютных сбережений. Длинные депозиты предлагает также ОТП Банк, а ПриватБанк отказался от пятилетнего депозита.

По данным регулятора, в 2016 году доля средств до востребования выросла с 27,4% до 29,15%, депозитов на срок до одного года, наоборот, снизилась — с 42,93% до 38,56%. На один-два года украинцы доверили банкам 31,07%

средств (было 25,84%), а свыше двух лет — 1,21% (было 3,85%).

### ДОСРОЧНЫЕ ОТНОШЕНИЯ

В 2015 году после принятия парламентом изменений в законодательство и появления на рынке депозитов без возможности досрочного снятия средств возникли опасения, что клиенты банков не захотят размещать сбережения на таких вкладах в условиях нестабильной ситуации и массовых банкротств. Однако банки предложили по этим депозитам привлекательные условия, и это сработало.

Впрочем, вклады со свободным доступом, а также с возможностью либо только пополнения, либо только частичного снятия средств остались в депозитной линейке большинства банков. Правда, доходность по таким продуктам ниже, чем по вкладам без доступа. В зависимости от банка различие в доходности может достигать 2–3 п.п.

Не самые высокие ставки являются одной из причин снижения интереса и к краткосрочным вкладам. Как отмечает начальник управления департамента розничного бизнеса Пиреус Банка Алена Горлушко, не пользуются особым спросом и краткосрочные вклады с возможностью автопродлонгации в качестве альтернативы вкладам со свободным доступом. Как говорит Алексей Пузняк, в случае наличия в продуктовой линейке сберегательного счета со свободным доступом и краткосрочных депозитов с автоматической пролонгацией клиент выберет первый вариант, так как разница в доходности не особо существенна.

### ГРИВНЕВЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА

Наибольшим спросом у вкладчиков пользуются гривневые депозиты. «Валютные депозиты менее популярны в первую очередь из-за законодательных ограничений по снятию валюты со счетов. Кроме того, в случае проблем с

➤ банком вкладчик получит свои вложения через банк — агент Фонда гарантирования вкладов физических лиц в гривне, а не в долларах или евро», — говорит директор департамента розничных клиентов Кредобанка Орыся Юзывшин.

Однако валюта также популярна у вкладчиков в связи с ростом курса в случае всевозможных политических и экономических обострений. «Состоятельный сегмент хранит средства в валюте, массовый — в гривне. При этом гривневые вклады оформляются, как правило, на три месяца, валютные — на срок от шести месяцев до года», — утверждает заместитель председателя правления Сбербанка Ирина Князева.

По данным Нацбанка, на долю гривневых сбережений на начало 2017 года приходилось 47,14% средств населения, на долларовых счетах украинцы хранили 44,81% средств, на счетах в евро — 7,75%. Сохранились еще счета в рублях — 0,05%, хотя Нацбанк запретил банкам открывать депозиты и выдавать кредиты в рублях. На долю других валют приходится 0,25%. Как правило, это счета в швейцарских франках или английских фунтах стерлингов: несколько банков все еще предлагают открыть депозиты в этих валютах (Универсалбанк, Укрэксимбанк, ОТП Банк). Раньше в ОТП Банке можно было разместить венгерские форинты. Но сейчас такого продукта у банка уже нет.

#### БЕСПРОЦЕНТНЫЕ СБЕРЕЖЕНИЯ

Часть клиентов предпочитают депозитам «размещение» средств в банковских ячейках, где деньги находятся в большей сохранности, чем дома. «Спрос на банковские сейфы остается высоким. Банки не имеют доступа к информации о том, что именно хранят в ячейках, поэтому сложно сказать, какой процент клиентов предпочитают держать деньги в банковских сейфах, а не на депозитах», — говорит начальник сектора развития розничного бизнеса ОТП Банка Юрий Пономаренко. «Предпочтение депозитным ячейкам перед вкладом клиенты отдавали только на протяжении очень короткого периода в самый разгар

кризиса. Сейчас ситуация стабилизировалась, НБУ постепенно отменяет валютные ограничения, и банковские вклады снова набирают популярность. На ячейки тоже есть спрос, но уже по другим соображениям», — отмечает Ирина Стрепетова.

Правда, во второй половине прошлого года участились случаи краж средств с депозитных ячеек: в конце ноября в Киеве вкладчики обнаружили пропажу \$38 тыс. и золотого слитка весом 100 граммов, в декабре — еще \$80 тыс., а в Ровно один из клиентов банка недосчитался 1,2 млн евро, \$1,8 млн и 230 тыс. швейцарских франков.

#### СТАВКИ ОТЫГРАЛИ ВНИЗ

В начале прошлого года наступил переломный момент, последний раз фиксировавшийся еще в 2013 году, — банки начали снижать ставки. Средняя ставка по гривневым годовым депозитам уменьшилась примерно на 3,5% (в марте 2017 года доходность составляла около 17,5%). Причина снижения ставок — значительный запас ликвидности вследствие приостановления массового кредитования. «Политика банков в части привлечения вкладов в целом остается прежней. Учитывая, что одна из основных задач финансовых учреждений — восстановление доступного кредитования населения и бизнеса, банки продолжали понижать ставки по вкладам. При этом, чтобы удлинить привлекаемые ресурсы, предлагались наиболее выгодные условия по срочным депозитам на длительные сроки», — отмечает заместитель председателя правления Банка Кредит Днепр Андрей Мойсеенко.

Процессу снижения ставок активно способствуют госбанки, на которые сегодня приходится более 50% суммы депозитов. После национализации ПриватБанка правительство и НБУ высказали свое недовольство тем, что госбанки платят по депозитам проценты выше рыночных. «Ставки самые высокие у нас сейчас где? В государственных банках. Это, конечно, совершенно недопустимо», — заявляла глава НБУ Валерия Гонтарева. В момент национализации ПриватБанк предлагал

клиентам 20% по новым гривневым годовым депозитам, 8–10% — по вкладам в евро и долларах. Для сравнения: индекс UIRD в этот период показывал среднюю ставку по таким продуктам на уровне 17,7%, 4,8% и 5,7% соответственно.

В результате переговоров топ-менеджеров госбанков в один день — 20 февраля — Ощадбанк, ПриватБанк и Укргазбанк синхронно снизили ставки. По гривневым вкладам ставки опустились на 0,2-2,2 п.п., а в валюте — на 0,5-2 п.п. «Темпы снижения ставок во многом будут зависеть от действий крупнейших банков. Также существенные факторы — размер учетной ставки НБУ и курс национальной валюты», — отмечает начальник управления пассивных и кассовых операций Ощадбанка Марина Ревуцкая.

Коммерческие банки не остались в стороне от процесса. «Ставки по депозитам продолжают постепенное снижение, как это происходило на протяжении прошлого года. С начала нынешнего года депозитный рынок просел в среднем на 0,5-1% по всем видам вкладов. В дальнейшем депозитные ставки продолжают снижение — в среднем за год мы прогнозируем снижение еще на 3-4%. Доверие к финансовым институтам увеличилось, что позволит банкам удлинять ликвидность», — полагает Андрей Мойсеенко. «Что касается ставок, то их снижение будет зависеть от темпов инфляции, а также денежно-кредитной политики НБУ. Если отталкиваться от прогноза относительно инфляции на уровне 9,1% (плюс-минус 2%), то снижение ставок по гривневым депозитам может составить 2-3% до конца года. А в валюте ставки в зависимости от срока депозита могут снизиться на 0,5%-1,5%», — прогнозирует главный казначей Альтбанка Наталья Жиленко.

К концу марта ставки на уровне 21% годовых и выше по классическим вкладам без доступа к средствам предлагали Банк Кредит Днепр, «Форвард» и «Глобус». Более 20% годовых готовы платить ТАСкомбанк, Идея Банк, Индустриалбанк, ВТБ Банк, Проминвестбанк. Наименее щедрыми остаются «дочки» международных финансовых

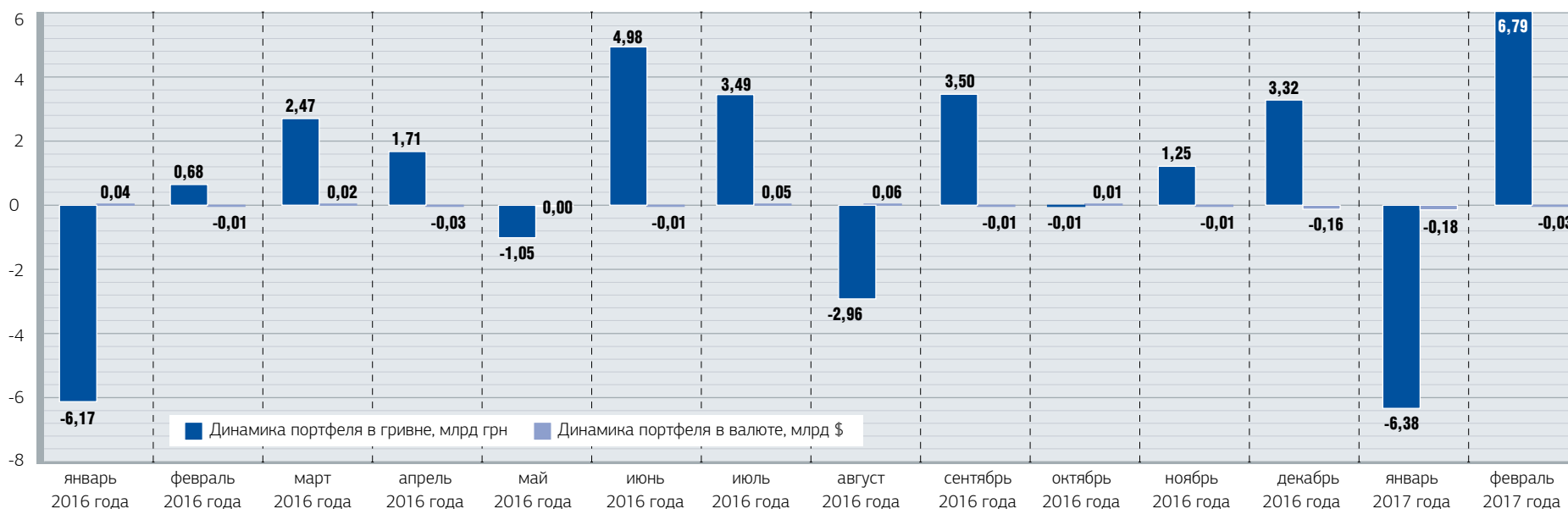
групп — их ставки редко превышают 12-13% годовых.

Несмотря на снижение ставок, банкиры ожидают дальнейшего притока средств населения в банки. Под угрозой могут оказаться разве что отдельные участники рынка. Например, банки с государственным российским капиталом — ВТБ Банк, Сбербанк, Проминвестбанк, БМ Банк и ВиЭс Банк. В марте текущего года Нацбанк ввел по отношению к этим учреждениям и их акционерам санкции, что повлекло за собой отток средств. С 14 марта Сбербанк, например, был вынужден ввести лимиты на снятие наличных с карточных счетов, а с 16 марта установил временные ограничения по банковским операциям и услугам для физических лиц. Подогревали негативные настроения клиентов и заявления российских акционеров об уходе с Украины. В Нацбанке попытались сразу же успокоить вкладчиков. По данным заместителя главы НБУ Екатерины Рожковой, в этих банках сосредоточено порядка 21 млрд грн вкладов населения, из которых 8,5 млрд грн (порядка 40%) покрывается за счет средств Фонда гарантирования вкладов физлиц.

Еще одним нововведением уже 2017 года стало изменение механизма выплаты гарантированных сумм вкладчикам банков-банкротов. Вкладчик теперь сам может выбрать банк и отделение для получения гарантированной государством суммы. К концу марта к процессингу Фонда были подключены Правэкс-банк, Альфа-банк, Кредобанк, Укргазбанк, ПУМБ, ТАСкомбанк и банк «Пивденный». Остальные четыре банка-агента ФГВФЛ — Ощадбанк, УкрСиббанк, Банк Кредит Днепр и Укрсоцбанк — находятся в процессе переговоров об участии в новой схеме. Первыми право самостоятельно выбрать банк и отделение получили клиенты банков «Народный капитал», «Фортуна» и Платинум Банка. В Фонде обещают, что к концу 2017 года все вкладчики ликвидлируемых учреждений смогут обратиться за возмещением в любое удобное для них отделение, а в планах на 2018 год — автоматическая выплата компенсации на счет клиента, открытый в любом банке.

### Помесячная динамика объемов депозитных портфелей физлиц с начала 2016 года\*

источник: НБУ



\* без учета неплатежеспособных банков



ОРГАНИЗАТОР

ЮРИДИЧЕСКАЯ  
ПРАКТИКА  
ГАЗЕТА УКРАИНСКИХ ЮРИСТОВ

ЭКСКЛЮЗИВНЫЙ  
АВТОМОБИЛЬНЫЙ ПАРТНЕР



АВТ Бавария



ЮРИДИЧЕСКАЯ  
П · Р · Е · М · И · Я  
Г О Д А · М М Х V I I  

---

LEGAL AWARDS 2017

17 мая 2017 года



[www.yurpremia.org](http://www.yurpremia.org)

ОФИЦИАЛЬНЫЕ ПАРТНЕРЫ



По вопросам спонсорства обращайтесь к Вадиму Шпачуку, e-mail: [2017@yurpremia.org](mailto:2017@yurpremia.org), моб.: (099) 290-12-44, тел.: (044) 495-27-27



## Первые признаки жизни

Прошлый год стал переломным в сфере потребительского кредитования: впервые за три года в этом сегменте наметились незначительный рост и увеличение количества банков, кредитующих население. Банки снизили процентные ставки, смягчили требования к заемщикам, что привело к увеличению числа одобренных заявок, а также сроков и сумм выданных кредитов. В то же время ипотека и кредиты на покупку автомобилей пока недоступны большинству потенциальных заемщиков

ЕЛЕНА ГУБАРЬ

### КОНТРОЛЬНОЕ СНИЖЕНИЕ

После смены власти три года назад банки практически заморозили розничное кредитование. За прошлый год суммарный объем кредитов, выданных банками населению, сократился на 18,3 млрд грн (-10%) — до 157,4 млрд грн. При этом общая сумма кредитов по банковской системе за 2016 год уменьшилась менее чем на 1% (на 3,9 млрд грн — до 1005,9 млрд грн).

Статистика НБУ свидетельствует, что заемщики преимущественно погашают долги, а не берут новые займы. Однако в прошлом году наметились положительные тенденции в сегменте потребительского кредитования. «Среди основных изменений — увеличение сроков и сумм кредитов. Произошла либерализация кредитной политики некоторых банков в сфере выдачи кредитов наличными. В част-

ности, повысился предельный возраст заемщиков, что связано в первую очередь с высокой конкуренцией банков за платежеспособных клиентов», — отмечает заместитель директора департамента розничного бизнеса Пиреус Банка Екатерина Винницкая.

Однако в целом условия потребительского кредитования не претерпели серьезных изменений. «В магазинах электроники предлагается нулевая рассрочка на срок от 6 до 24 месяцев на сумму до 50 тысяч гривен без справки о доходах», — говорит директор департамента по продуктам розничного бизнеса ПУМБ Дмитрий Полищук. — В сегменте кредитных карт банки предлагают кредитки с лимитами до 20, 50, 100 и даже 200 тысяч гривен, со льготным периодом до 30 или 60 дней. При лимите до 50 тысяч гривен оформить кредитку можно без справки о доходах. Эффек-

тивная ставка по кредитным картам чуть выше, чем по целевому кредиту на приобретение товаров».

Чтобы заинтересовать клиентов в получении кредитных карт, банки предлагают им различные программы лояльности, которые предусматривают, например, скидки при покупке товаров в магазинах-партнерах и дополнительные сервисы. «Кроме того, банки предоставляют беспроцентные периоды на пользование кредитным лимитом для покупок в торговых сетях. Набирает также популярность услуга cashback, предполагающая возврат части использованных средств на карточный счет клиента, в среднем до 3–5% от потраченных сумм», — отмечает Екатерина Винницкая.

### КАРТЫ, ДЕНЬГИ, ОВЕРДРАФТ

Наибольшим спросом в прошлом году у клиентов пользовались «короткие»

займы, так как украинцы пока не готовы брать средства в долг на длительный период. В связи с широким распространением платежных карт и простотой их оформления наиболее популярными займами являются овердрафты на зарплатные карты. «Привлекательность таких кредитов — в сниженных ставках, которые банки устанавливают для «своих» клиентов. Также популярны кредитные карты с льготным периодом, позволяющие практически бесплатно пользоваться средствами банка при условии своевременного возврата средств», — говорит начальник управления розничного и малого бизнеса Индустриалбанка Сергей Романенко.

Также у клиентов по-прежнему востребованы кредиты на приобретение товаров в торговых сетях. В этом сегменте банкам приходилось конкурировать за заемщиков с



финансовыми компаниями, которые начали активно продвигать свои услуги через сети.

Привлекательность таких займов — в наличии нулевой рассрочки. «Кредит можно получить быстро: 15–20 минут — и товар ваш. Также популярны у клиентов кредитные карты, так как при погашении кредитная линия возобновляется, а для оформления, как правило, нужен только паспорт и идентификационный код. Немного ниже спрос на кредиты наличными», — отмечает Дмитрий Полищук. Это связано с тем, что эффективная ставка по таким займам достигает 65–70% годовых. Правда, для получения положительного решения банка заемщику предлагается внести первоначальный взнос. Зачастую его размер не регламентируется кредитным договором, но внесение даже незначительной суммы, например, в размере 10% от стоимости покупки, существенно повышает шансы на получение кредита.

Примечательно, что большинство банков уже в прошлом году начали изменять свои продукты в соответствии с законом о потребительском кредитовании, который был принят в 2016 году и вступает в силу в июне 2017 года. Документ запрещает банкам предлагать и рекламировать кредиты с нулевой процентной ставкой. В результате нулевая рассрочка, предлагаемая клиентам, уже сейчас представляет собой стандартный кредитный лимит с увеличенным льготным периодом погашения — до шести месяцев. Если заемщик сознательный и успевает погасить долг за этот период, покупка ему действительно может обойтись без переплат. При этом любой товар, приобретаемый в кредит, придется застраховать. Кроме того, некоторые банки даже во время льготного кредита взимают комиссию за обслуживание кредита, размер которой может превышать стандартную ставку по такому кредиту в 30–50% годовых.

В последнее время набирает обороты кредитование программ по повышению энергоэффективности, что связано с постоянным ростом тарифов на коммунальные услуги. «Ощадбанк предоставляет кредиты на осуществление энергоэффективных мероприятий в отдельной квартире, в частном доме, а также во всем многоквартирном здании. Сумма предоставленных банком в течение 2014 — 2016 годов кредитных средств по программе энергоэффективности превысила 2 млрд грн. Всего выдано около 130 тыс. кредитов на утепление жилья. Государство стимулирует выдачу «теплых» кредитов посредством компенсации части суммы такого займа. Помимо этого, заемщик может получить дополнительные компенсации в рамках различных региональных программ», — рассказывает директор розничного бизнеса Ощадбанка Валерия Малахова. Активно предлагал аналогичный продукт другой государственный банк — Укргазбанк.

#### АВТОКРЕДИТЫ НА СТАДИИ ПРОГРЕВА

Появились первые признаки оживления и в сегменте автокредитования, хотя из-за значительной девальвации

### ПОБЕДИТЕЛИ В НОМИНАЦИИ «КРЕДИТ НАЛИЧНЫМИ»

МЕСТО В РЕЙТИНГЕ	БАНК	СРЕДНЕГОДОВАЯ ЭФФЕКТИВНАЯ СТАВКА	МАКСИМАЛЬНЫЙ СРОК ЗАЙМА, МЕСЯЦЕВ	МАКСИМАЛЬНАЯ СУММА ЗАЙМА, ГРН	ОБЯЗАТЕЛЬНОСТЬ ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ СПРАВКИ О ДОХОДАХ	ГОТОВНОСТЬ БАНКА УЧИТЫВАТЬ НЕПОДТВЕРЖДЕННЫЕ ДОХОДЫ
1	АЛЬФА-БАНК	60,84%	48	300 000	нет	да
2	ИДЕЯ БАНК	70%	60	200 000	нет	да
3	РАЙФФАЙЗЕН БАНК АВАЛЬ	48,70%	72	300 000	нет	да
4	ПУМБ	71,60%	48	200 000	нет	да
5	КРЕДИ АГРИКОЛЬ БАНК	61,60%	60	100 000	нет	да
6	ТАСНОМБАНК	105,41%	60	200 000	нет	да
7	ОТП БАНК	67,27%	60	300 000	нет	да
8	КРЕДОБАНК	78,18%	60	100 000	да	да
9	УКРСИББАНК	94,20%	60	150 000	нет	нет
10	«ФОРВАРД»	82,82%	36	50 000	нет	да

ИСТОЧНИК: ИССЛЕДОВАНИЕ «50 ВЕДУЩИХ БАНКОВ УКРАИНЫ»

При расчете данного рейтинга учитывались следующие показатели: среднегодовая процентная ставка; перечень документов, необходимых для получения займа; среднее время оформления кредита; максимальный срок, на который может быть выдан заем; максимальная сумма кредита; обязательность предоставления справки о доходах; готовность банка учитывать неподтвержденные доходы; количество клиентов, воспользовавшихся услугой в 2016 году; доля отказов в выдаче кредита; количество точек, в которых предлагается услуга; абсолютный и относительный показатели прироста гривневого кредитного портфеля физлиц за 2016 год. Наиболее активно

развивал данное направление Идея Банк, выдавший по итогам года наибольшее количество займов. Самая широкая сеть продаж — у Альфа-банка. Его кредиты можно было получить более чем в 1300 точках. Активными игроками в этом сегменте в прошлом году были порядка десяти банков, еще пять кредитных учреждений предлагали эту услугу, но за год выдали не более чем по одной тысяче кредитов. По данным исследования «Финансового клуба», кредиты наличными получили в 2016 году свыше 257 тыс. человек, что немногим больше, чем по итогам 2015-го (220 тыс.).

### ПОБЕДИТЕЛИ В НОМИНАЦИИ «КАРТОЧНЫЕ КРЕДИТЫ»

МЕСТО В РЕЙТИНГЕ	БАНК	МАКСИМАЛЬНАЯ СУММА ЗАЙМА, ГРН	Льготный период без начисления процентов, дней	ШТРАФ ЗА НЕСВОВРЕМЕННОЕ ПОГАШЕНИЕ КРЕДИТА
1	АЛЬФА-БАНК	200 000	55	150 грн
2	ПУМБ	50 000	62	100 грн за факт несвоевременного погашения
3	РАЙФФАЙЗЕН БАНК АВАЛЬ	50 000	57	1% от суммы просроченного платежа, минимум 50 грн
4	ПРИВАТБАНК	50 000	55	500 грн + 5%
5	ОТП БАНК	100 000	55	0,1% в день от суммы просроченной задолженности
6	УКРГАЗБАНК	300 000	30	Повышенная ставка 48% годовых на сумму просроченной задолженности
7	«ФОРВАРД»	50 000	60	Штраф за пропуск минимального платежа: 1-й раз — 100 грн, 2-й раз подряд — 200 грн, 3-й раз подряд — 200 грн, 4-й раз подряд — 350 грн
8	ИДЕЯ БАНК	200 000	62	50 грн при каждом случае нарушения графика погашения кредита
9	УКРСИББАНК	15 000	57	Штраф до 500 грн либо 7% от суммы просроченной задолженности
10	БАНК КРЕДИТ ДНЕПР	200 000	55	100 грн

ИСТОЧНИК: ИССЛЕДОВАНИЕ «50 ВЕДУЩИХ БАНКОВ УКРАИНЫ»

В рамках данного рейтинга исследовались услуги по предоставлению банками кредитов по картам уровня Visa Classic/MasterCard Standart на потребительские цели. Овердрафты по зарплатным картам не принимались во внимание. При составлении рейтинга учитывались следующие критерии: средняя за год эффективная ставка; максимальная сумма займа; льготный период без начисления процентов; размер штрафов при несвоевременном погашении; количество торговых точек, в которых активно предложение услуги, а также количество новых клиентов, воспользовавшихся услугой.

Один из важных показателей для карточных кредитов — наличие и продолжительность так называемого грейс-периода (срока, в течение которого банк не взимает проценты за пользование кредитными средствами). Абсолютное большинство участников исследования декларировали грейс-период сроком до 55–60 дней (в среднем на пять дней больше, чем в 2015-м). Сложные системы погашения кредита и высокие штрафы при возникновении задолженности — главные факторы (наряду со стоимостью займа), на которые следует обращать внимание заемщикам. По данным 20 банков, декларирующих продажу карточных кредитов, этой услугой в прошлом году воспользовались 1,75 млн клиентов (столько же, сколько и годом ранее).

гривны спрос на новые автомобили по-прежнему остается намного ниже докризисных показателей. После двукратного снижения в 2015-м, в 2016 году продажи новых легковых автомобилей в Украине возросли на 40% — до 65,56 тыс. единиц. «Рынок автокредитования показал незначительный рост в 2016 году. Доля продаж в кредит составила около 18% от общего количества проданных автомобилей. Наш банк в прошлом году совместно с компанией «Хюндай Мотор Украина» запустил кредитную программу Hyundai Finance», — отмечает начальник отдела развития розничного бизнеса и кредитования ОТП Банка Валентина Розанова.

Количество банков, в которых население может получить автокредит,

выросло вдвое. Список пополнился банками «Глобус», «Вернум», Марфин Банк, «Пивденный», ТАСкомбанк, ОТП Банк, УкрСиббанк. Как и в предыдущие годы, основные продажи автомобилей в кредит осуществлялись по партнерским программам банков и автодилеров. Именно по этим программам заемщики могли получить наиболее выгодные условия: например, почти нулевую процентную ставку, в то время как по классическим программам ставка достигала 30–35% годовых. Обязательное условие для получения займа — внесение первоначального взноса в размере не менее 10% стоимости автомобиля. Чем выше платеж, тем более выгодные условия финансирования может предложить банк.

В 2017 году участники рынка ожидают активизации автокредитования. «Начало года отмечено положительными тенденциями на рынке продаж авто, в том числе и в сфере кредитования. В этом году мы ожидаем оживления кредитных программ, предложения клиентам и партнерам новых условий сотрудничества по автокредитам. Для Ощадбанка данное направление определено как приоритетное на текущий год», — говорит Валерия Малахова.

#### ИПОТЕКА ПОЧТИ НЕДВИЖИМА

Положительные сдвиги впервые за последние несколько лет наблюдаются и в сегменте ипотечного кредитования, хотя клиенты по-прежнему не готовы брать займы по нынешним высоким

➤ ставкам. «Сейчас ипотечные кредиты выдают всего несколько банков. Пиреус Банк возобновил выдачу таких займов в январе этого года. Если в текущем году сохранятся позитивные макроэкономические тенденции, а также будет обеспечена стабильность обменного курса, востребованность ипотеки возрастет, что может привести к увеличению количества игроков на этом рынке», — говорит Екатерина Винницкая.

Сейчас активными игроками на рынке ипотечного кредитования являются всего шесть банков, тогда как ипотечные программы есть в 14 учреждениях. Основной акцент они делают на совместных с застройщиками программах кредитования: за счет скидки от застройщика банк предлагает заемщику более низкую процентную ставку на часть периода кредитования. Например, в Укргазбанке ставка по кредиту в первый год составляет 10% годовых, а в последующие годы — 20–22%. Банк «Глобус» готов на еще большее снижение: от 5,99% годовых в первый год пользования кредитом и 20–21,9% — во все последующие. Дополнительно покупателю квадратных метров, как правило, нужно уплатить разовую комиссию (от 0% до 5% от суммы кредита), провести оценку имущества (порядка 1500 грн), а также застраховать приобретаемое в кредит имущество и жизнь.

На рынке существуют альтернативы ипотечному кредитованию. В первую очередь это финансовый лизинг, который фактически является долгосрочной арендой жилья с правом его выкупа. «Лизинговый платеж зависит от периода, на который оформляется договор, суммы финансирования и, как следствие, отношения этой суммы к оценочной стоимости недвижимости. Поэтому сравнивать размер арендной платы и лизинговый платеж корректно лишь в отдельно взятом случае. Право собственности на недвижимость переходит лизингополучателю после стопроцентной выплаты задолженности», — поясняет начальник управления залогового кредитования и страховых продуктов ТАСкомбанка Сергей Савченко.

### ПОБЕДИТЕЛИ В НОМИНАЦИИ «АВТОКРЕДИТ»

МЕСТО В РЕЙТИНГЕ	БАНК	СРЕДНЕГОДОВАЯ ЭФФЕКТИВНАЯ СТАВКА	НАЛИЧИЕ ОБЯЗАТЕЛЬНОГО ПОРУЧИТЕЛЬСТВА	МАКСИМАЛЬНЫЙ СРОК ЗАЙМА, ЛЕТ	ШТРАФ ПРИ ПРОСРОЧЕННОМ ПОГАШЕНИИ КРЕДИТА
1	КРЕДИ АГРИКОЛЬ БАНК	18,14%	нет	7	Пеня в размере двойной учетной ставки НБУ от несвоевременно уплаченной суммы за каждый день просрочки
2	КРЕДОБАНК	22,49%	нет	7	Пеня в размере двойной ставки по кредиту от несвоевременно уплаченной суммы, но не менее 10 грн за каждый день просрочки
3	УКРСОЦБАНК	21,92%	нет	5	0,5% от суммы просроченного платежа
4	УКРСИББАНК	15,00%	нет	7	Штраф в размере до 500 грн
5	«ГЛОБУС»	19,00%	нет	7	Повышенная на 5 п.п. ставка на сумму просроченной задолженности
6	ТАСКОМБАНК	28,00%	нет	7	Пеня в размере двойной учетной ставки НБУ от несвоевременно уплаченной суммы за каждый день просрочки
7	ОЩАДБАНК	27,49%	нет	7	Пеня в размере двойной учетной ставки НБУ от несвоевременно уплаченной суммы за каждый день просрочки
8	УКРГАЗБАНК	28,75%	нет	7	Повышенная на 5 п.п. ставка на сумму просроченной задолженности
9	МАРФИН БАНК	27,00%	да	7	0,3% от суммы просроченного платежа
10	«ПИВДЕННЫЙ»	39,98%	нет	3	Пеня в размере двойной учетной ставки НБУ от несвоевременно уплаченного тела кредита за каждый день просрочки и штраф — 1% от суммы просрочки ежедневно за неуплату процентов по кредиту и комиссий

ИСТОЧНИК: ИССЛЕДОВАНИЕ «50 ВЕДУЩИХ БАНКОВ УКРАИНЫ»

Для целей исследования под автокредитом подразумевался продукт, соответствующий следующим условиям: заем на покупку нового автомобиля иностранного (но не российского и не китайского) производства на сумму 300 тыс. грн на срок от трех лет. При расчете рейтинга использовались следующие показатели: среднегодовая эффективная ставка; минимальный первоначальный взнос (в % от суммы покупки); максимальный срок займа; коэффициент покрытия (соотношение первого платежа по кредиту и суммы доходов семьи заемщика); обязательность поручительства; готовность банка учитывать неподтвержденные доходы; размер штрафа при несвоевременном погашении; время оформления кредита; абсолютная и относительная динамика

гривневого кредитного портфеля физлиц банка за 2016 год. Во внимание принимались также количество аккредитованных автосалонов-дилеров, с которыми сотрудничает банк, и количество автомобильных брендов, представленных в этих автосалонах. Ключевым фактором, повлиявшим на месторасположение банков в рейтинге, стало количество клиентов, воспользовавшихся услугой автокредитования в прошлом году. За год в кредит было продано чуть меньше 7,5 тыс. автомобилей, что в полтора раза больше, чем в 2015-м. При этом на два банка-лидера в этом сегменте пришлось 90% выданных автокредитов. Не вошел в рейтинг и ПриватБанк, финансирующий покупку автомобилей на условиях лизинга.

Оживлению сегмента ипотечного кредитования способствует спрос на улучшение условий проживания. «С восстановлением спроса на жилье объемы ипотечного кредитования будут постепенно увеличиваться. Мы планируем снижение процентных ставок и разработку более выгодных условий для клиентов», — отмечает Валерия Малахова. Уже в 2017 году Ощадбанк, например, запустил программу ипотечного кредитования для вынужденных переселенцев сроком до 30 лет под 20% годовых.

Также будет способствовать активизации кредитования постепенное удешевление привлечения ресурсов. «Снижение стоимости ресурсов позволяет фиксировать более привлекательные для клиентов ставки по кредитам. В нашем банке можно по-

лучить кредит в сумме до 3 млн грн на срок до 15 лет по ставке 19,9% годовых. Первоначальный взнос клиента должен составлять не менее 50% от стоимости жилья», — отмечает Екатерина Винницкая.

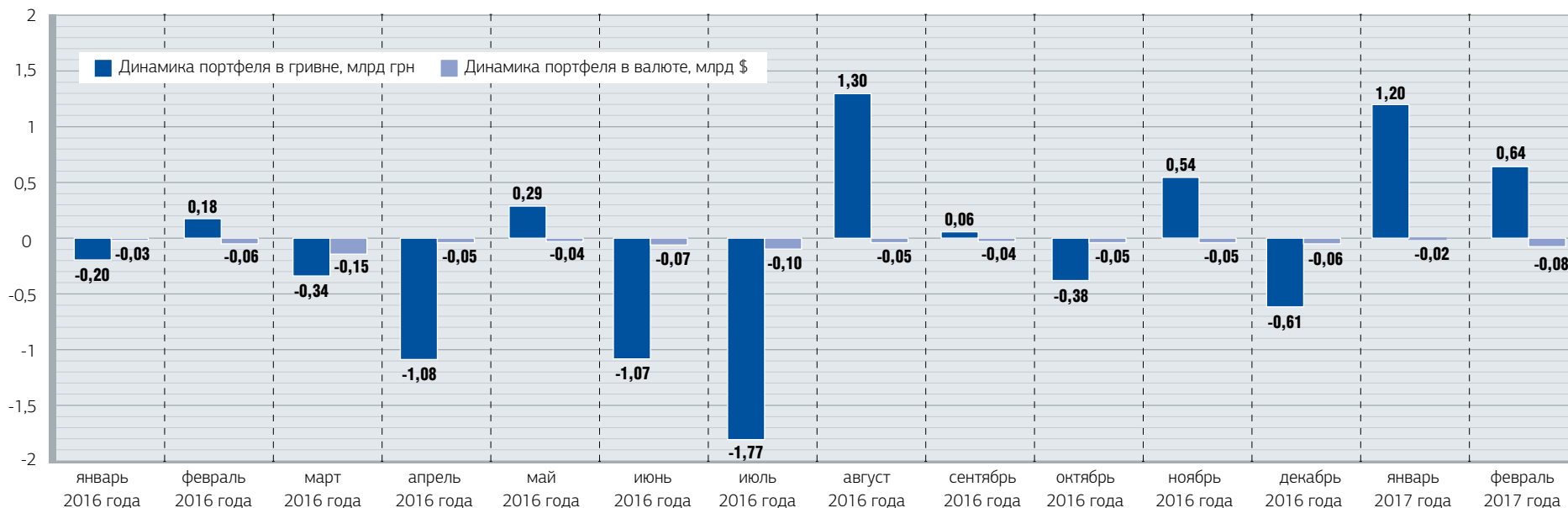
По данным банков, стоимость долгосрочного финансирования для населения за 2016 год снизилась менее чем на 2 п.п. и по-прежнему превышает 20% годовых. Такая стоимость ресурсов неподъемна для украинцев, особенно в долгосрочной перспективе. Для сравнения: в России процентные ставки по кредитам на покупку недвижимости в нацвалюте составляют 12,75%, в Польше — 5,7%. Ключевым фактором, который сдерживает снижение ставок, являются риски при выдаче ипотечных кредитов. Например, участвовавшие в последние годы

случаи мошенничества со стороны застройщиков: более 40 тыс. семей в Украине стали жертвами жилищных афер застройщиков. Уже сейчас ряд банков отказывается кредитовать покупку недвижимости на стадии котлована. Однако дальнейшее снижение учетной ставки НБУ и ставок по депозитам будет подталкивать банки к постепенному снижению стоимости финансирования.

Для полноценного восстановления ипотечного кредитования банкам необходимо также урегулировать вопросы, связанные с проблемными займами. По данным НБУ, их доля в общем кредитном портфеле превышает 30%. Значительный процент проблемных кредитов, для которых сформированы резервы, составляют валютные ипотечные займы, выданные еще до

### Помесячная динамика объемов кредитных портфелей физлиц с начала 2016 года

ИСТОЧНИК: НБУ





2008 года. Банки продолжают вести работу с должниками: для заемщиков разрабатываются схемы реструктуризации с переводом задолженности в национальную валюту. Клиентам предлагаются частичное прощение долга, отмена штрафов и пени, а также отсрочка погашения тела кредита. Правда, банкиры признают: заемщики, которые хотят обслуживать кредит, уже давно реструктуризировали долг на приемлемых условиях либо перекредитовались в другом кредитном учреждении. В то же время те, кто не планировал возвращать банку средства, по-прежнему просто не платят.

Банкиры уже не верят в то, что ситуация изменится после принятия закона о конвертации валютных кредитов в гривневые. Депутаты провалили уже не один законопроект, который был согласован Нацбанком и МВФ и предусматривал конвертацию кредитов по коммерческому курсу. В июне прошлого года депутаты обнародовали очередной проект документа, однако найти компромисс со всеми участниками процесса так и не удалось.

Участники рынка также рассчитывают на принятие закона о защите прав кредиторов, содержащего нормы об отмене моратория на взыскание приобретенного по валютной ипотеке жилья. Невозможность взыскивать и реализовывать заложенное имущество серьезно сдерживает банковское кредитование.

### ПОБЕДИТЕЛИ В НОМИНАЦИИ «ИПОТЕЧНЫЙ КРЕДИТ»

МЕСТО В РЕЙТИНГЕ	БАНК	СРЕДНЕГОДОВАЯ ЭФФЕКТИВНАЯ СТАВКА	РАЗОВАЯ КОМИССИЯ ЗА ВЫДАЧУ КРЕДИТА, % ОТ СУММЫ КРЕДИТА	ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ РАСХОДЫ ПРИ ВЫДАЧЕ КРЕДИТА	ГОТОВНОСТЬ БАНКА УЧИТЫВАТЬ НЕПОДТВЕРЖДЕННЫЕ ДОХОДЫ	НАЛИЧИЕ ОБЯЗАТЕЛЬНОГО ПОРУЧИТЕЛЬСТВА
1	КРЕДОБАНК	22,60%	0,00%	Страхование залога (0,2% от стоимости залога), страхование жизни (0,6% от суммы кредита), оценка предмета залога (800 грн)	да	нет
2	«ГЛОБУС»	20,30%	1,00%	Страхование залога (1% от стоимости залога)	да	нет
3	УКРСОЦБАНК	19,60%	1,00%	Страхование залога (0,3% от стоимости залога), страхование жизни (0,7% от суммы кредита), оценка предмета залога (согласно тарифам оценочной компании)	да	да
4	ОЩАДБАНК	26,13%	1,50%	Страхование предмета залога (0,3% от стоимости залога), страхование жизни (0,65% от суммы кредита), оценка залога (500 грн)	нет	нет
5	УКРГАЗБАНК	25,78%	1,00%	Страхование предмета залога (0,25% от стоимости залога), страхование от несчастного случая (0,45% от суммы кредита), оценка предмета залога (от 700 грн)	да	нет
6	КРЕДИ АГРИКОЛЬ БАНК	28,10%	2,50%	Страхование залога (0,3% от стоимости залога), оценка залога (согласно тарифам оценочной компании)	да	нет
7	«ПИВДЕННЫЙ»	30,47%	1,50%	Услуги нотариуса (4500 грн), оценка предмета залога (1000 грн)	нет	да
8	КРИСТАЛБАНК	27,00%	2,00%	Страхование от несчастного случая (0,3% от суммы кредита)	нет	да
9	ТАСКОМБАНК	29,19%	1,50%	Страхование залога (0,3% от стоимости залога), страхование жизни (0,5% от суммы кредита)	нет	да
10	ОТП БАНК	31,20%	0,99%	Страхование предмета залога (0,2% от оценочной стоимости недвижимости), страхование от несчастного случая (0,3% от суммы кредита), оценка предмета залога и услуги нотариуса (согласно ценовой политике партнеров)	да	нет

ИСТОЧНИК: ИССЛЕДОВАНИЕ «50 ВЕДУЩИХ БАНКОВ УКРАИНЫ»

Для целей исследования под ипотечным кредитом подразумевался продукт, соответствующий следующим условиям: заем на покупку недвижимости на первичном или на вторичном рынке на сумму 500 тыс. грн на десять лет. При расчете рейтинга использовались следующие показатели: среднегодовая эффективная ставка; минимальный первоначальный взнос (в % от суммы покупки); максимальный срок займа; коэффициент покрытия (соотношение платежа по кредиту и суммы доходов семьи заемщика); обязательность поручительства; готовность банка учитывать неподтвержденные доходы; размер штрафа при несвоевременном погашении; время оформления кредита; разовая и ежемесячная комиссия

за оформление и обслуживание кредита; дополнительные расходы (страхование залога, оценка залога, страхование жизни и пр.). Ключевым фактором, повлиявшим на месторасположение банков в рейтинге, стало количество клиентов, воспользовавшихся услугой в прошлом году. Согласно имеющейся у «Финансового клуба» ежемесячной статистике, в кредит было продано чуть более 1 тыс. объектов недвижимости. Как правило, максимальный срок кредита — 20 лет. При этом ОТП Банк готов кредитовать не более чем на 15 лет, а «Пивденный», Кристалбанк и Таскомбанк — не более чем на 10 лет.



## Компанія №1

На ринку з 2001 року  
 Національний оператор доставки води  
 Унікальне джерело води у курорті Ворзель  
 Сучасний автоматизований завод  
 Персоніфікований підхід та партнерські відносини з кожним клієнтом  
 Серед клієнтів - 10 тис. офісів та 50 тис. домогосподарств  
 Єдиний в Україні член Європейської асоціації бутильованих вод

**Підберемо індивідуальне рішення саме для вашого офісу!**



## ВОДА З КУОРТУ ВОРЗЕЛЬ



### CORSICO CAFFETERIA

Раді представити Вам новий продукт в своєму асортименті – натуральну зернову каву власного імпорту. Ексклюзивні бленди кави на основі арабіки з Бразилії та Колумбії розроблені спеціально для нашої компанії.

Еспресо, капучино та латте – усі види кавових напоїв готуються натисканням однієї кнопки на нашому суперавтоматичному обладнанні. Ми забезпечуємо обслуговування машин день-у-день, а також поставки усього необхідного для кава-брейку.



**CORSICO Elite Aroma**  
 з кислинкою арабіка 100%



**455-8-455**  
[www.krinita.com.ua](http://www.krinita.com.ua)

**Замовте безкоштовну дегустацію кави та дізнайтесь умови саме для Вас!**

# «Умная» карта

«Чем выше сегмент, тем лучше клиент умеет считать»

РЕЗЮМИРУЕТ АНДРЕЙ КИСЕЛЕВ, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ БАНКА «ФОРВАРД»

— Банкиры ожидали, что кредитная карта заменит и кэш-кредиты, и кредитование покупки бытовой техники. Стала ли карта основным продуктом бланкового кредитования физлиц?

— Предпосылки такие были. Но мы видим, что работает и целевой кредит, и кредит наличными. Эти продукты не исчезнут, поскольку часть нашей экономики все равно останется в тени. Кредитная карта максимально подминает под себя остальные розничные кредиты только в странах с минимальной долей теневой экономики.

— А как вы для себя расставляете приоритеты?

— Мы работаем только с клиентами, у которых легальный доход и хорошая кредитная история. НБУ не дает нам выбора: постановление №351 четко регламентирует, что если у клиента негативная кредитная история, то банк должен формировать по нему резервы. В зависимости от канала привлечения клиента, рисков, его кредитной истории и платежеспособности уровень отказов может лавировать от 80% до 20%.

— Каким образом правила постановления №351 влияют на условия по кредитной карте?

— Банк должен формировать больше резервов: при выдаче в кредит 100 грн я должен сразу же еще 50 грн направить в резервы, а это включается в себестоимость продукта. НБУ при этом обещал до конца года внедрить объединенное хранение 100% информации обо всех заемщиках при суммах от 5 тыс. грн. И если клиент в одном банке оформил потребкредит, во втором — карточный, а в третьем — автокредит, то достаточно просрочки по одному из них, чтобы во всех трех банках его негативно классифицировали, и по всем кредитам необходимо формировать 100% резерва. В этой ситуации банки еще более внимательно будут смотреть на кредитную историю клиента, его кредитную нагрузку и потенциальные риски.

— Отразился ли рост доходов клиентов на 24% на их платежеспособности и кредитном поведении?

— Прямого влияния мы еще не ощутили. Рисковики смотрят на кредит через девять месяцев после его выдачи, поэтому реальную картину мы увидим в декабре. Но мы уже пересмотрели наши суммы по кредитам, исходя из индекса инфляции: подняли минимальный порог до 1 тыс. грн. Максимум выдаем в кредит 200–300 тыс. грн.

— Сделало ли удвоение минимальной зарплаты интересной эту группу клиентов для банка?

— Важны все факторы: из какого сегмента клиент, какая у него зарплата,



**АНДРЕЙ КИСЕЛЕВ**

Родился 4 марта 1976 года в пгт Побугское Кировоградской области. Окончил Воронежский госуниверситет по специальности «Юриспруденция», Президентский университет Межрегиональной академии управления персоналом (МАУП) по специальности «Финансы». Работу в банковском секторе начал более 15 лет назад в Проминвестбанке. С 2001-го по 2006 год с перерывом в 2003–2004 годах занимал различные должности в Укрсоцбанке, где прошел путь до заместителя руководителя Киевского областного филиала. В 2006–2011 годах работал в Дельта Банке: отвечал за активно-пассивные операции. К команде банка «Форвард», который с 8 октября 2014-го стал правопреемником банка «Русский стандарт», присоединился в 2011 году в качестве первого заместителя главы правления, а уже в ноябре 2013 года возглавил банк.

какая у него кредитная нагрузка, какую группу товаров он берет в кредит. Но самый нижний сегмент — те, кто получает «минималку» — в принципе и не карточный, и не банковский клиент. Это люди, которые экономят на продуктах питания. Они берут кредит до зарплаты, как правило, в кредитных союзах и финансовых компаниях. Нас больше интересуют сегменты mass, upper mass, affluent.

— Какие каналы привлечения новых клиентов вы используете?

— Мы фокусируемся на дистанционных каналах продаж. Банк «Форвард» работает в Украине уже больше десяти лет, и за это время выдал карты 1,3 млн человек, поэтому самый лучший канал привлечения — своя же клиентская база. Никто не знает нашего клиента лучше, чем мы. 90% текущих продаж идут по нашей базе. Кроме того, мы работаем с финансовыми интернет-порталами. Массированного выхода в рекламу через телевидение и билборды не будет, потому что у нас нет такого регионального покрытия, как раньше, когда было 1000 точек и 90 отделений. Сейчас нам важно попасть с информацией к кли-

енту и получить отклик. Мы решили не тратить деньги на каналы коммуникации, отдачу которых не можем измерить.

— Как себя ведет типичный держатель кредитной карты?

— В банке 100 тыс. активных кредитных карт. В последние полгода мы увидели рост количества безналичных операций. Основные расходы клиентов по кредитным картам приходятся на продуктовые сети, АЗС и магазины товаров длительного пользования — строительные гипермаркеты или продавцы декора. Серьезную долю занимают аптеки. На снятие наличных приходится 44% операций.

— Основной бонус кредитки для клиента — это грейс-период. Клиенты чаще погашают кредит в льготный 55-дневный период или уплачивают проценты?

— Чем выше сегмент, тем лучше клиент умеет считать. 70% наших карточных заемщиков погашают долг в грейс-период. Фактически они используют кредитку как бесплатный овердрафт. Такой клиент, как правило, имеет карты двух-трех банков, может сравнивать тебя с конкурентами. Эффективные ставки по картам разных кредитных учреждений сейчас составляют 45–65%. В этой ситуации ты не можешь дополнительно заработать на клиенте, иначе он сразу же закроет карту.

— Это вызвано ростом финансовой грамотности или обеднением украинцев?

— Кризисы 2008-го и 2014 годов отправили в бюро негативных кредитных историй всех клиентов, которые не умеют считать. Сейчас им в большинстве случаев закрыт доступ к кредитной карте. На рынке остались клиенты, которые смогли прожить два этих непростых периода и умудрились не испортить свою кредитную историю. Люди, которые не умели считать, «ушли» в кредитные союзы или максимум имеют овердрафт по текущей зарплатной карте своего «зарплатного» банка.

Наши же клиенты очень грамотны и остро реагируют на любую несправедливую, по их мнению, комиссию. Мелкий шрифт под звездочкой или скрытые даже небольшие комиссии вызывают много негатива. В банке уже четыре года комитет по рассмотрению жалоб клиентов индивидуально анализирует каждую заявку, постоянно меняет критерии, какую жалобу считать обоснованной, а какую — нет. Мы запустили мотивационные программы для сотрудников, применяем репрессивные методы дисциплинарной комиссии к сотрудникам, некачественно обслуживающим клиентов, вплоть до их увольнения. Подразделение маркетинга отслеживает мнение

потребителей на всех основных форумах. Мы связываемся с каждым клиентом, который закрыл счет, чтобы узнать, что его не устроило в банке.

— А кто несет потери в случае кражи мошенниками денег с карт клиентов?

— Сейчас изменилось законодательство, и в случае возникновения спорных ситуаций финансовую ответственность несет банк. Наша задача — сделать так, чтобы клиент не попал в нехорошую ситуацию. Поэтому есть дневные, ночные, суточные лимиты, блокирование карты в случае подозрения, что карта оказалась не в руках клиента. Банк может заблокировать проведение любой операции, если усмотрел в ней признаки фиктивности либо отмывания доходов.

— Почему вы свернули кобрендинговые проекты?

— Самым успешным нашим продуктом был кобренд с «Мировой картой», но поскольку клиенты стали реже и экономнее ходить в рестораны, мы не компенсировали расходы на продвижение и поддержку этого проекта. Поэтому мы с «Мировой картой» решили остановить его. Всего у нас было семь кобрендов. Сейчас мы обсуждаем несколько проектов с разными партнерами, но, положив руку на сердце, скажу, что за всю историю украинских банков не было ни одного успешного кобренда. Почему? Если банк и партнер думают не о клиенте, а о том, как заработать, то ничего не получится. Второй фактор — торговые сети считают, что это «их клиент», но клиент не чувствует эмоциональной привязанности к бренду. В Украине очень мало отечественных брендов, к которым были бы лояльны настолько большие группы клиентов, чтобы кобренд-проект мог стать успешным.

— Если ставки по депозитам будут снижаться, это увеличит вашу маржу по кредитной карте?

— Конкуренция в сегменте кредитных карт очень высока. И не получится у нас держать высокую ставку по кредитной карте, если рынок по депозитным ставкам идет вниз. Ставки по кредитам будут снижаться.

— Как новый закон «О потребительском кредитовании» с июня отразится на условиях для заемщиков?

— Банкам будет запрещено вводить скрытые комиссии, клиент должен будет четко понимать свой месячный платеж. Если вы закрыли просрочку, вы легко сможете вернуться в нормальный режим обслуживания долга. С другой стороны, выполнение закона приведет к изменению рисковых политик банков, работы с просрочкой и с резервами. И никто сегодня не может точно сказать, как это повлияет на стоимость продукта.



# Кредитные метры

## «Мы даем ответ по ипотеке в течение дня»

ЗАЯВЛЯЕТ СЕРГЕЙ МАМЕДОВ, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ БАНКА «ГЛОБУС»



**СЕРГЕЙ МАМЕДОВ**

Родился 22 декабря 1975 года в Киеве. В 1997 году окончил Киевский национальный экономический университет (КНЭУ) и получил степень магистра делового администрирования по специальности «Финансы и кредит». Карьеру в банковской сфере начал в августе 1996 года, с сентября 2002 года по ноябрь 2003-го работал в АППБ «Аваль». С ноября 2003-го по август 2005 года был директором казначейства, членом правления Укргазбанка, после чего, с августа 2005-го по ноябрь 2006-го, возглавлял банк «Финансовая инициатива». В декабре 2006 года вновь вернулся в Укргазбанк уже на должность замглавы правления, которую занимал до октября 2010 года. А с мая 2011-го и до конца декабря 2014 года возглавлял госбанк. Со 2 февраля 2012-го по 23 мая 2014 года был исполнительным директором и членом совета Независимой ассоциации банков Украины. 1 ноября 2016 года вернулся в банковский бизнес на должность председателя правления банка «Глобус».

ваться. Но в ипотеке это не так просто, как с другими кредитными продуктами, поскольку заемщик несет дополнительные затраты при оформлении документов для выдачи ипотечного кредита. Это сдерживающий фактор. Но наш банк всегда был лоялен к клиентам: ситуация по ставкам меняется, и я уверен, что в ближайшей перспективе они будут снижаться.

— У вас большой выбор объектов для покупки жилья. Насколько велик спрос на них?

— У нас порядка 60 строящихся объектов. Мы выдаем 15 млн грн ипотечных кредитов в месяц. Если ориентироваться на среднюю сумму кредита в 500 тыс. грн, то это порядка 30 клиентов. Для нас это хороший показатель. Мы запланировали увеличить объем выданных ипотечных кредитов и кредитов на покупку автомобиля по итогам года в среднем до 50 млн грн в месяц. Сейчас у нас уровень 25–27 млн грн.

— Сложно ли клиентам получить кредит? Многих ли вы отсеиваете?

— Примерно 70% заявителей получают кредит. Мы лояльны к клиенту и всегда находим точки соприкосновения: не требуем дополнительный залог, а финансовое поручительство просим только у супруги или супруга потенциального заемщика. Клиент должен просто подтвердить, что он сможет обслуживать сумму и уплату процентов по кредиту.

— У вас по разным объектам разные требования к минимальному первоначальному взносу — от 30 до 50%. Это ваша оценка разных рисков в разных объектах или часть договоренностей с застройщиками?

— Условия, которые мы предлагаем, учитывают пожелания застройщика и банка. От суммы первоначального взноса зависит процентная ставка. Поэтому клиент, который заплатит 60% вместо 30%, получит более выгодные условия.

— Вы кредитуете строительство в Харькове и Киеве. Другие города вам интересны?

— Сейчас мы анализируем крупных застройщиков в регионах. Харьков стал нашим первым региональным проектом. Сейчас мы смотрим на Западную Украину, на Одессу и Николаев. В этом году планируем совместно с застройщиками разработать программы кредитования в каждом областном центре, где мы представлены.

— А как вы ищите клиентов, вы ведь не используете наружную рекламу?

— Основных способа два: отделы продаж самих застройщиков, к которым обращаются клиенты при покупке, а также интернет. Что человек, намереваящийся купить квартиру, делает в первую очередь? В интернете анализи-

рует цены, акции, предложения, делает для себя выбор и приходит в точку продаж, где работает с продавцом.

Сегодня никто не обгоняет нас по скорости принятия решения о выдаче кредита — мы даем ответ по ипотеке в течение дня.

— Почему вы не берете с клиента плату за оценку имущественных прав на строящееся жилье, тогда как клиенты других банков несут эти затраты?

— Мы не видим в этом смысла. Наш сотрудник делает оценку объекта, проводит его аккредитацию, мы регулярно кредитруем квартиры в нем и прекрасно понимаем, сколько стоит квартира в этом объекте. Зачем нам требовать с клиента плату за оценку? Мы исключили из нашей программы все необязательные для клиента платежи, в том числе и страхование жизни, имущественных прав, страхование от несчастного случая.

— Готовы ли вы повысить действующую 20-летнюю планку максимально-го срока кредитования?

— В этом нет необходимости. Наши продукты стимулируют клиента погашать кредиты с опережением графика. В среднем клиенты берут кредиты на десять лет, поскольку от срока зависит зафиксированная в графике обязательная сумма погашения. И за счет увеличения срока кредита расширяется круг людей, которые могут получить ипотечный кредит. Чаще всего люди выбирают не аннуитет, а классическую модель погашения, при которой процентные платежи уменьшаются каждый месяц.

— Ждете ли вы появления новых игроков на рынке в 2017-м?

— Да. Конкуренция за клиента в банковской системе усиливается. Но для запуска ипотеки необходимо от трех месяцев до полугодия. Но и мы не стоим на месте. Этого времени нам вполне хватит, чтобы сделать наш продукт еще более интересным для клиентов.

— Чего ожидать потенциальным заемщикам в текущем году?

— Будут снижаться как стоимость квадратного метра продаваемого жилья, так и процентные ставки по кредитам. Активизировалось строительство, банки кредитуют, а это дополнительно активизирует спрос. Застройщики, которые не выдержат конкуренции, уйдут.

— Вы активный игрок на рынке не только ипотеки, но и автокредитования. Это тоже часть вашей стратегии?

— Да, для нас автокредитование — один из приоритетов. Мы работаем с крупными дилерами: «Укравто», «АиС», «Богдан», «Еврокар». Наш кредит на покупку нового авто доступен почти в 200 автосалонах. Наши преимущества — комфорт, скорость принятия решения и уникальные акционные ставки.

— Многие крупнейшие банки, имея ликвидность, экспертизу и желание рисковать, отсутствуют на рынке первичной ипотеки. Вы небольшая банк, но на нем работаете, почему?

— Спрос украинцев на жилье после кризиса вырос, поэтому в середине 2016 года мы занялись ипотекой. В приоритете у нас — кредитование «первички». Мы разработали систему, в которой участвует и покупатель, и застройщик, и банк. В ней каждый максимально удовлетворяет свои потребности: низкая ставка кредита — для покупателя, реализация нужного объема квадратных метров — для застройщика, процентные доходы — для банка. Сейчас строится очень много объектов, поэтому конкуренция довольно жесткая.

— Вы говорите о конкуренции со всеми банками, которые работают на «первичке», или только с теми, кто кредитует в тех же строящихся домах, что и вы?

— Мы часто пересекаемся с банками-конкурентами на конкретных объектах. И там уже покупатель сам принимает решение, с кем работать: выбирает, учитывая скорость принятия решения, процентную ставку и другие условия, которые важны для заемщика: страховка, оформление, комфорт. А есть объекты, где мы единственный банк, работающий с застройщиком. Рынок открыт, и я думаю, что если не сегодня, то завтра на нем появится больше игроков.

— А как много банков активно кредитуют первичную ипотеку?

— Сейчас на рынке активно работают шесть кредитных учреждений. Другие разрабатывают ипотечные программы, но они скорее подразумевают возможность выдать кредит, а не рассматривают кредит на покупку квартиры на первичном рынке как целевой продукт, который является для банка приоритетным.

— Заемщики опасаются брать кредиты на покупку квартир на этапе котлована, поскольку боятся, что жилье не будет построено или застройщик окажется аферистом. Как вы минимизируете эти риски?

— Очень просто. Мы аккредитуем застройщика и работаем только с крупными известными компаниями: «Укрбуд», «Киевгорстрой», «Интергал-Буд», «ОМОКС», «Трест Жилстрой-1». В ближайший месяц в этом списке появятся еще два застройщика. Кроме того, мы делаем аккредитацию каждого строящегося объекта отдельно: смотрим документы, разрешения на строительство, планы, готовность, очередность и т.д. После того, как мы для себя принимаем решение, что этот объект не является рискованным, разрабатываем для него кредитную программу.

— Многие банки отказались от фиксированных ставок и начали продви-

гать плавающую ставку. У вас же ипотека выдается до 20 лет под фиксированную ставку. Почему вы выбрали именно такую модель?

— Мы разрабатываем разные программы для клиентов в зависимости от застройщика. На них влияют скидки, которые застройщик готов дать по своим объектам. Эти скидки мы переносим на компенсацию процентных ставок — льготные 6–10% на период от года до трех лет. После завершения строительства ставка возвращается к уровню, который был на рынке в момент выдачи кредита. У нас по ипотечным кредитам это порядка 22% годовых. Льготный период стимулирует людей, которые берут кредиты, погашать их досрочно. Мы видим, что график платежей значительно сжимается: люди платят больше, чем требуется по графику.

— А если ставки на рынке упадут и клиенты захотят перекредитоваться?

— Если клиент увидит на рынке более выгодные условия, он сможет перекредито-

# Исполнители желаний

«Победит тот, кто сделает более привлекательное предложение, быстрее всех примет решение и предоставит лучший сервис»

УТВЕРЖДАЕТ МИХАИЛ ВЛАСЕНКО, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ ИДЕЯ БАНКА

— Несколько лет назад ваш банк отказался от традиционного автокредитования и начал предлагать клиентам кредиты наличными, которые можно использовать на любые цели, в том числе и на покупку автомобиля. Такая стратегия себя оправдала?

— Тогда практически все банки свернули автокредитование, поскольку продажи автомобилей сильно упали, увеличилась стоимость фондирования и повысился риск. Для нас это был осмысленный выход из низкодоходного на тот момент сегмента. Это дало возможность сфокусироваться на кредитах наличными. Нам удалось достаточно быстро построить новую систему оценки рисков, переформатировать каналы продаж, обучить персонал, и мы до сих пор успешно работаем в этом сегменте. Если в 2015 году мы выдали 1,05 млрд грн кэш-кредитов, то в 2016-м — более 1,5 млрд грн. В планах на этот год — увеличить объемы до 2 млрд грн.

— В чем главное отличие кэш-кредита от кредитной карты? Почему вам интересно это направление?

— Нам интересны оба направления. Эти продукты направлены на различные подсегменты и гармонично дополняют друг друга. Кредитная карта — это удобный доступ к кредитным ресурсам. Кроме того, заемщик получает гибкий график погашения с удобным грейс-периодом. Но далеко не все умеют пользоваться кредитными картами. Более того, не всегда и не везде есть возможность ими воспользоваться. Соответственно у кэш-кредитов — своя целевая аудитория. Во-первых, этот кредит можно использовать на различные цели, во-вторых, заем можно взять на длительный срок, к примеру, до пяти лет. В-третьих, здесь есть понятная и простая схема погашения — клиент платит ежемесячно равными частями. Соответственно, в крупных городах активнее продается «кредитка», в небольших населенных пунктах (при одних и тех же усилиях по продвижению продуктов) клиенты активнее берут кэш-кредиты.

Также следует учесть, что лимит по кредитным картам растет постепенно: сначала банк устанавливает для клиента минимальный стартовый лимит, который потом, в зависимости от качества обслуживания кредита, может увеличиваться. Кредит наличными выдается сразу в необходимой клиенту сумме.

— На какой срок клиенты предпочитают брать кэш-кредиты?

— У нас есть программы от одного года до пяти лет. Но кэш-кредиты очень быстро гасятся — в 1,5–2 раза быстрее, чем срок, на который они выданы.



**МИХАИЛ ВЛАСЕНКО**

Родился 3 октября 1964 года в Харькове. В 1986 году окончил Харьковский инженерно-экономический институт по специальности «Инженер-экономист». Свой трудовой путь начал в 1986 году в центральном отделении Госбанка СССР в Харькове с позиции заместителя начальника кредитного отдела. В 1988–1991 годах был заместителем управляющего центрального отделения Агпропромбанка СССР в Харькове. С 1991 года по 2001 год работал в агропромышленном банке «Украина»: занимал должности заместителя директора, директора дирекции и заместителя председателя правления. С 2001-го по 2007 год был первым заместителем председателя правления Индэксбанка. С декабря 2007 года стал председателем правления Астра Банка, где проработал до 2014 года. С 1 августа 2014-го назначен председателем правления Идея Банка.

Средний срок жизни кредита, выданного на 12 месяцев, составляет 7–11 месяцев, по кэш-кредитам до трех лет срок погашения составляет 17–18 месяцев, пятилетние займы гасятся в среднем за 2,5 года.

— Через какие каналы вы продаете кэш-кредиты?

— Основной канал продаж — это наша сеть из 82 отделений. Объемы выдачи кредитов постоянно растут. На втором месте — контакт-центр, в котором работают порядка 200 человек. Это так называемые кросс-кредиты — наши сотрудники предлагают кредиты постоянным клиентам после анализа их доходов и расходов, изучения поведенческих моделей. На третьем месте по объему выданных кредитов — партнерские продажи. Наши кредиты продают более десяти банков-партнеров. Среди них, например, ОТП Банк, УкрСиббанк, Укргазбанк, Райффайзен Банк Аваль. Далее идут онлайн-продажи. Также мы начали развивать направление по кредитованию в информа-

ционно-консультационных центрах. Это мини-отделения, которые мы открываем в торговых сетях в населенных пунктах, где у нас нет полноценных отделений. Иногда объемы кредитов, выданных в таких пунктах, сопоставимы с объемами продаж в сети отделений.

— Среди ваших банков-партнеров есть банки, которые сами являются довольно активными игроками в сегменте кэш-кредитования. В чем смысл сотрудничества с конкурентами?

— У каждого банка — свой сегмент клиентов, с которыми он привык работать, своя продуктовая линейка и своя система оценки рисков. Мы дополняем возможности банков-партнеров и кредитую тех клиентов, которые не попадают в фокусную группу партнеров. С другой стороны, рискованные модели банков охватывают не все сегменты, где можно эффективно работать, поэтому партнеры и предлагают наш продукт.

— Зачастую банки отказывают клиенту из-за его плохой кредитной истории. Не получается ли так, что от партнеров к вам попадают менее надежные заемщики?

— Негативная кредитная история — это лишь один из параметров при оценке клиента. Более того, не всегда нужно отказывать клиентам, которые по единичному случаю попали в эти списки. Поток клиентов от банков-партнеров хуже, чем дают свои каналы продаж, но мы научились работать с этим сегментом и получать приемлемый по риску кредитный портфель. Очевидно, что если банк работает со «своими» клиентами, то он видит их историю, поэтому таким клиентам банк предоставляет наиболее интересные предложения.

— Какую максимальную сумму вы готовы выдать в кредит наличными?

— Мы выдаем кэш-кредиты на сумму от 15 тыс. грн до 200 тыс. грн. Но важно учесть, что новые клиенты получают намного меньшую сумму, чем клиент, который у нас обслуживается или который уже брал кредит и погасил его. Очевидно, что когда контакт-центр предлагает нашему клиенту кредит, сумма будет больше, чем в случае, если новый потенциальный заемщик, к примеру, обратится за кредитом в мини-отделение в торговом центре. Пока наша система себя оправдывает — уровень «плохих» кредитов после одного года жизни кредита не превышает 8%.

— Для розницы это очень хороший показатель. В чем залог успеха?

— Самое главное в кэш-кредитовании — разработка статистических моделей поведения клиентов. В отличие от кредитования юрлиц, нужно оценивать не каждого конкретного заемщика, а портфельные риски. Также один из факторов успеха в розничном направлении — это хорошо выстроенная система collection. Создавать такие технологии необходимо еще до запуска продукта.

— Часто приходится отказывать клиентам в выдаче займа?

— В зависимости от канала продаж доля положительных решений колеблется от 15% до 95%. Даже в рамках одного канала продаж уровень отказов разный. При выдаче кредита действующим клиентам уровень отказов в разы меньше, чем при работе с новыми клиентами.

— Каких тенденций вы ожидаете в сегменте кэш-кредитования в 2017 году?

— Еще в прошлом году конкуренция на этом рынке существенно выросла. Здесь достаточно высокая доходность, банки уже приобрели опыт в принятии решений, перестроили рискованные модели, отработали технологии в принятии решений и выдаче кредитов, построили бизнес-модели. Позитивный опыт лидеров служит примером для более пассивных банков. Кроме того, кредитным учреждениям необходимо размещать свой свободный ресурс, которого сейчас в излишке, а кредитование предприятий в существующих условиях достаточно ограничено. В текущем году конкуренция продолжит усиливаться. Но и будет расти спрос со стороны клиентов. Для этого есть все предпосылки: повышение минимальной зарплаты, постепенный рост доходов населения и стабилизация основных макроэкономических показателей. Уже в прошлом году средний чек выдаваемых кредитов вырос в среднем на 20%. Более того, клиенты стали более ответственными как при принятии решения о получении кредита, так и на этапе его погашения. Но есть и мошенники, которых мы научились определять на стадии анализа полученных заявок.

— Банки будут конкурировать ставками или продуктами?

— На самом деле ставки в разных банках не особо отличаются. Акцент участники рынка будут делать на усовершенствовании продуктовой линейки, на возможности выдавать и обслуживать кредиты через удаленные каналы. Победит тот, кто сделает более привлекательное предложение, быстрее всех примет решение и предоставит лучший сервис.





## Шире круг

В прошлом году на рынке private banking отчетливо выделились две конкурирующие группы игроков — госбанки и банки с иностранным капиталом. После национализации ПриватБанка разделение проявилось еще сильнее, а в ближайшей перспективе крупнейший банк страны за счет господдержки может стать ключевым игроком. Основным драйвером роста рынка услуг private banking в этом году должен стать сегмент affluent, к которому относят клиентов с активами от \$100 тыс. до \$2 млн

СВЕТЛАНА СЛЕСАРУК

### КЛИЕНТСКАЯ БАЗА

В прошлом году валютные колебания не оказывали существенного влияния на поведение VIP-клиентов. Они уже не торопятся забирать средства и закрывать счета, как это было в 2014–2015 годах. В результате банки перестали заниматься «латанием дыр», связанных с оттоком ликвидности, и перешли к разработке стратегии активного привлечения средств и развития финансовых продуктов.

Ключевой тенденцией стало изменение критериев выбора финансового учреждения клиентами сегмента private banking. Как утверждает руководитель направления private banking ОТП Банка Виктория Мысливая, уже не работают только личные договоренности с топ-менеджментом. Клиенты перед принятием решения также тщательно анализируют финансовую отчетность банков, изучают рекоменда-

ции и оценки аналитиков, учитывая репутационные риски учреждений и их акционеров. В результате, по словам начальника управления premier-банкинга Укргазбанка Оксаны Писаной, среди лидеров рынка значатся либо госбанки, либо банки, входящие в международные финансовые группы. Основные игроки рынка private banking в прошлом году привлекли на обслуживание большинство клиентов неплатежеспособных банков. Ряды банков-банкротов пополнили «Хрещатик», Фидобанк и Платинум Банк, которые довольно активно оказывали банковские VIP-услуги.

Прошлый год запомнился и ротацией топ-менеджеров, ответственных за работу с VIP-клиентами. Весной прошлого года из государственного Укргазбанка ушел заместитель председателя правления, курировавший на-

правление по работе с состоятельными клиентами, Алексей Александров (он стал вице-президентом, руководителем направления private banking в латвийском Norvik Banka), а ОТП Банк покинула руководитель направлений Private & Premium Banking Елена Колосветова. Кроме того, искали новую работу и специалисты private banking, которые раньше работали в обанкротившихся банках либо в учреждениях, отказавшихся от развития VIP-банкинга. Как правило, на свои новые места работы они приходили со своими клиентами.

Однако наибольшее влияние на рынок оказала национализация ПриватБанка — крупнейшего украинского банка, вызвавшая перераспределение клиентских потоков. «Отчасти увеличение клиентской базы, включая VIP-клиентов, было связано с национализацией ПриватБанка», — подтверждает заместитель председателя прав-

ления Банка Кредит Днепр Андрей Мойсеенко.

В самом ПриватБанке отказались уточнить, насколько сократился портфель VIP-клиентов учреждения. Но известно, что накануне национализации свои средства из банка активно выводили близкие к бывшему акционеру Игорю Коломойскому бизнесмены, а также топ-менеджеры. Средства некоторых VIP-клиентов, которых идентифицировали в качестве связанных с бывшими владельцами лиц, были конвертированы в капитал. Это подорвало репутацию банка среди состоятельных клиентов, которым пришлось искать альтернативу.

В то же время положительным моментом стало сохранение команды во главе с руководителем подразделения private banking. «Для состоятельных людей очень важно сохранение налаженных связей. Это

иногда важнее, чем смена акционера. Руководитель направления «Обслуживание индивидуальных VIP-клиентов» Алексей Шабан остался, а затем получил повышение, что стало позитивным сигналом для многих VIP-клиентов ПриватБанка», — считает стратегический директор компании IDNT Managing Николай Чумак. По его мнению, банк, желая сохранить клиентский портфель, скорее всего, пересмотрит индивидуальные условия сотрудничества со многими состоятельными клиентами в их пользу.

Примечательно, что именно ПриватБанк до сих пор является основным «сейфом» чиновников: в этом банке депутаты, которые подали электронную декларацию, хранят наибольшую сумму сбережений — 818,5 млн грн. Для сравнения: на втором месте — Международный инвестиционный банк (671 млн грн). Правда, более 90% средств в этом банке — это деньги президента Украины Петра Порошенко (633 млн грн в эквиваленте). На третьем месте находится Ощадбанк — 468,1 млн грн.

#### СЕКМЕНТИРОВАННАЯ СЕКМЕНТАЦИЯ

Сейчас большинство банков сегментируют потенциальных состоятельных клиентов на несколько категорий, чтобы предложить условия обслуживания, максимально учитывающие индивидуальные потребности. «Мы пересмотрели критерии отнесения к сег-

менту private banking и фокусируемся на финансовых возможностях клиентов, а не только на сумме остатка по счету», — отмечает Виктория Мысливая. При анализе учитываются ежемесячный доход (либо оборот средств по банковским счетам клиента и членов его семьи), социальный статус клиента и наличие у него пакетного предложения на основе премиальной карты (Platinum и выше). Банки также обращают внимание на репутацию потенциального клиента и его соответствие требованиям комплаенс-контроля и финансового мониторинга.

Среди крупных клиентов банки выделяют категорию богатых клиентов (high net worth individuals, HNWI) с капиталом от \$100 тыс. до \$1 млн, а также очень богатых (Ultra HNWI) — свыше \$1 млн. Однако многие клиенты, располагающие миллионным состоянием, еще до кризиса воспользовались вариантами по выводу средств, перенаправив их в иностранные юрисдикции. «Такие клиенты держат очень небольшую часть своего состояния на счетах украинских банков. Можно сказать, что это деньги на карманные расходы. А основным капиталом занимаются зарубежные банки с мировым именем или инвестиционные фонды», — поясняет Николай Чумак.

Такая ситуация связана с тем, что в Украине практически отсутствуют инструменты реального управления капиталом, а основными продуктами и услугами отечественного private

banking остаются депозиты и премиум-карты.

Однако для того чтобы стать клиентом солидного иностранного кредитно-финансового учреждения, недостаточно располагать крупной суммой средств. Препградой для богатого клиента из Украины становится требование зарубежного банка подтвердить законность происхождения средств. Это отсекает определенную часть желающих доверить свои капиталы в управление швейцарским или австрийским банкам. К слову, если ранее основными владельцами крупного частного капитала были госчиновники, то сейчас это преимущественно представители бизнеса и топ-менеджеры (39%, согласно последнему исследованию EY).

В то же время наиболее перспективной считается категория клиентов mass affluent, которая делится на три сегмента: массовый (mass), состоятельный (affluent) и престижный (prestige). К данной категории относят клиентов, месячный доход которых составляет около \$4–5 тыс., а накопления — не менее \$40–50 тыс. Именно указанная сумма чаще всего становится пропуском в залы с вывеской VIP: у большинства операторов рынка порог входа уже пару лет находится на уровне 1 млн грн — сейчас это порядка \$37 тыс. Для сравнения, в 2010–2013 годах средняя «стоимость» входного билета была не ниже \$100 тыс. Появилась и сегментация по

регионам. «\$100 тыс. — для крупных городов, \$50 тыс. — для региональной сети, а клиенты с остатками от \$1 млн обслуживаются в Family office», — перечисляет директор Private Banking в Укрсоцбанке и Альфа-банке Виктория Пивнева. В то же время отдельные банки опять начинают повышать планку требований. Так, Ощадбанк увеличил минимальную сумму средств, размещаемых клиентами private banking на депозитных вкладах, до 2,5 млн грн (чуть более \$90 тыс.).

#### РЫНОК СО ЗНАКОМ ПЛЮС

Практически все представители сегмента affluent — это обладатели так называемых новых состояний. К категории «новые богатые» The Economist Intelligence Unit относит людей с активами от \$100 тыс. до \$2 млн, а их совокупное состояние оценивается в \$88 трлн. Нужно отметить, что эта сумма в два раза превышает совокупное состояние семей, владеющих не менее чем \$2 млн. А ведь это — традиционная целевая аудитория услуг private banking.

«Новые богатые» в подавляющем большинстве заработали свои состояния самостоятельно (только 3% унаследовали активы), причем 80% это сделали за последние десять лет. Согласно исследованию, в странах с развивающейся экономикой (куда относят и Украину) «новые богатые» готовы идти на существенные риски при инвестировании своих капиталов. И именно

## ЭФЕКТИВНА КОМУНІКАЦІЯ ДЛЯ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ



# FINANCIAL CLUB



БАНКИ



РЕГУЛЯТОРИ



БІЗНЕС



ПОЛІТИКИ



ЗМІ

Finclub.net



affluent-сегмент представляет большие перспективы и возможности для развития услуг private banking на украинском рынке. «Таким клиентам интересны премиум-продукты, которые предлагают украинские банки. Они пользуются консьерж-сервисом, поскольку у них не всегда есть собственные помощники. Их интересуют бонусы, которые доступны благодаря премиум-картам. Им нравится отдельное обслуживание в VIP-отделениях, которое подчеркивает их социальный статус, тогда как для людей с капиталом свыше \$1 млн такие услуги и сервисы давно стали обыденностью», — говорит Николай Чумак.

Согласно исследованию Credit Suisse, в топ-20 стран мира по количеству долларовых миллионеров в 2015 году входили три соседние с Украиной страны: Россия (12-е место, 92 тыс. человек), Польша (16-е место, 43 тыс.) и Чехия (20-е место, 28 тыс.). К 2020 году количество долларовых миллионеров в этих странах, по прогнозам Credit Suisse, увеличится на 60%, 79% и 43% соответственно. Можно предположить, что при благоприятных условиях в Украине количество состоятельных людей будет расти не меньшими темпами. Кроме того, согласно результатам исследования EY, в 2015 году 33% потенциальных украинских клиентов не были охвачены операторами рынка private banking. В 2012 году этот показатель превышал 50%.

Показательным является тот факт, что уровень доверия состоятельных клиентов к банкам остается довольно низким. Анализ электронных деклараций депутатов по состоянию на конец октября 2016 года показал, что из 12 млрд грн денежных активов лишь 18% размещены в банках (2,4 млрд грн), а то время как 59% (7,4 млрд грн) — это наличные средства.

Но, несмотря на недоверие представителей власти к банковской системе, положительные изменения все же есть. Активные участники рынка private banking заявляют о стабильном росте. «За 2016 год количество новых клиентов affluent-сегмента в нашем банке увеличилось почти на 30%. И с начала 2017 года мы продолжаем фиксировать позитивную динамику», — отмечает Андрей Мойсеенко. В Укрэксимбанке зафиксировали только за январь-февраль нынешнего года прирост на 20% количества VIP-клиентов по сравнению с аналогичным периодом 2016 года. В Ощадбанке за прошлый год количество VIP-клиентов увеличилось на 50%, а объем пассивов (клиентов сегмента Premium) — на 47%. «По результатам работы в 2016 году активы под нашим управлением увеличились на 10%. В начале этого года с нами начали сотрудничество уже 88 новых клиентов», — подсчитала Виктория Пивнева.

#### ИЗМЕНЕНИЯ В ДУХЕ ВРЕМЕНИ

Чтобы привлечь клиентов неплатежеспособных кредитных учреждений и тех, кто ищет более надежное место для сохранности средств, банки корректируют стратегии работы с состоятельными людьми. Не имея возможности предоставить клиентам весь спектр инструментов private banking,

## ПОБЕДИТЕЛИ В НОМИНАЦИИ «ПРЕМИАЛЬНЫЙ БАНКИНГ»

МЕСТО В РЕЙТИНГЕ	БАНК	КОМПАНИЯ-АУТСОРСЕР ПО ПРЕДОСТАВЛЕНИЮ УСЛУГ КОНСЬЕРЖ-СЕРВИСА	КОЛИЧЕСТВО БАНКОВ-ПАРТНЕРОВ ЗА РУБЕЖОМ
1	АЛЬФА-БАНК	Smart Line, Quintessentially, MasterCard Консьерж	7
2	УКРСИББАНК	MasterCard Консьерж	25
3	ОТП БАНК	MasterCard Консьерж	9
4	ПРИВАТБАНК	Собственный консьерж-сервис	н/д
5	ПУМБ	Smart Line	нет
6	КРЕДИ АГРИКОЛЬ БАНК	MasterCard Консьерж, консьерж-служба Visa	3
7	ОЩАДБАНК	Smart Line, MasterCard Консьерж	нет
8	УКРГАЗБАНК	Smart Line	нет
9	УКРСОЦБАНК	«Украссист», MasterCard Консьерж	10
10	СБЕРБАНК*	«Украссист»	нет

ИСТОЧНИК: ИССЛЕДОВАНИЕ «50 ВЕДУЩИХ БАНКОВ УКРАИНЫ» \* В ОТНОШЕНИИ БАНКА ВВЕДЕНЫ САНКЦИИ НБУ

При расчете рейтинга использовались следующие критерии: количество активных пользователей услуги; количество клиентов — держателей карт уровня Platinum; количество активных карт максимального премиального уровня — Infinite, Word Signia, Centurion; количество выделенных отделений; наличие дополнительного выхода в отделение; уровень консьерж-сервиса; наличие инвестиционных решений и других консультационных услуг, предложений по операциям с драгоценными металлами; наличие депозитария; количество банков-партнеров, предоставляющих эту услугу в других странах. 27 банков, принявших участие в исследовании, заявили об обслуживании почти 160 тыс. клиентов. Это немного меньше, чем в 2015-м. Такая динамика объясняется тем, что клиенты все чаще отдают предпочтение какому-либо одному или максимум двум банкам, закрывая счета в менее надежных, на их взгляд, кредитных учреждениях. В прошлом году увеличилось количество банков, которые перешли от private

banking к VIP-обслуживанию, снизив «порог вхождения» до 1–2 млн грн (\$40–80 тыс.). Состоятельные клиенты обслуживаются как в универсальных отделениях со специально выделенной зоной для VIP-обслуживания (более 800 отделений по всей Украине), так и в отделениях, куда есть доступ только для VIP-клиентов (чуть более 80 отделений). Причем количество таких офисов постоянно сокращается: у большинства участников исследования по 1–2 специализированных отделения. Базовый показатель для этого рейтинга — количество клиентов, но ввиду строгих требований конфиденциальности он не подлежит публикации. К концу 2016 года порядка 95 тыс. украинцев были активными пользователями карт уровня Platinum, при этом количество выпущенных карт уровня Platinum — 170 тыс. Еще 6,5 тыс. состоятельных украинцев обладают картами уровня Infinite, Word Signia, Centurion, у каждого из них — в среднем по две премиальные карты (всего выпущено 13 тыс. карт).

ключевые игроки делают ставку на повышение качества обслуживания. Активно развиваются нефинансовые сервисы, направленные на решение повседневных вопросов, расширяется функциональность консьерж-сервиса, благодаря которому клиенту предоставляется круглосуточная поддержка по любым вопросам. Зачастую в стоимость обслуживания входят различные программы страхования на время путешествий, техническая поддержка на дорогах Украины и Европы и многое другое. Благодаря партнерским программам банков с платежными системами, торговыми сетями, ресторанами клиентами предлагаются различные программы лояльности. Например, скидки по премиальным картам в торговых сетях и ресторанах достигают 20%.

На проведение акций и продвижение программ лояльности банки тратят немалые суммы. Например, Банк Кредит Днепр за расчеты премиальными картами оплачивает клиентам походы в рестораны, авиаперелеты вне зависимости от направления и перевозчика, проживание в отелях и аренду автомобилей. «За два года действия этой программы банк потратил на досуг клиентов 8 млн грн. Но благодаря программе лояльности только за прошлый год Банк Кредит Днепр увеличил торговый оборот по премиальным картам на 76%», — поясняет Андрей Мойсеенко.

В качестве ключевой тенденции прошлого года можно назвать постепенный возврат клиентами капиталов из ячеек на депозитные счета. При этом структура портфеля пассивов премиум-клиентов свидетельствует о том, что предпочтение отдается иностранной валюте. «Несмотря на тенденцию по снижению процентных ставок, особенно по вкладам в валюте, 75% VIP-клиентов

нашего банка предпочитают размещать средства именно в валюте», — говорит начальник управления организации и сопровождения операций розничного бизнеса Укрэксимбанка Виктория Грецкая. При этом начальник управления организации работы с премиум-клиентами Ощадбанка Данила Меркулов отмечает, что доля гривны в клиентском VIP-портфеле в 2016 году увеличилась.

Тенденция постепенного снижения депозитных ставок по долларовым депозитам активизировала предложение альтернативных вариантов размещения средств. Вырос спрос на валютные ОВГЗ и именные валютные депозитные сертификаты. «Наиболее востребованными продуктами среди состоятельных клиентов являются депозиты, депозитные сертификаты, еврооблигации, облигации украинских эмитентов», — перечисляет Виктория Пивнева.

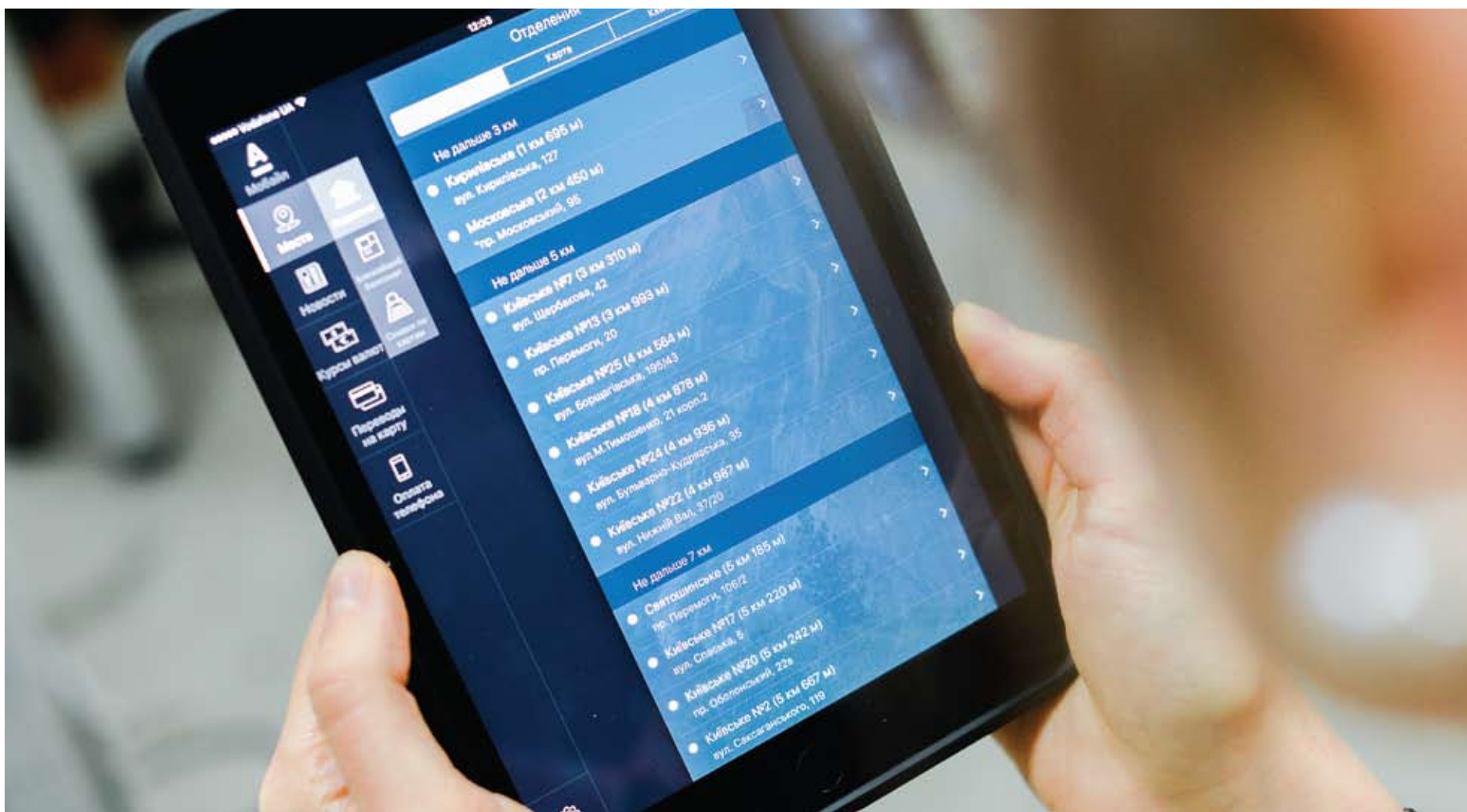
На депозитные сертификаты не распространяется действие валютных ограничений НБУ, а востребованность валютных ОВГЗ обусловлена возможностью конвертировать гривну в валюту и таким образом обходить ограничения на ее покупку. «Состоятельные клиенты ожидают дальнейшего снятия ограничений Нацбанка на свободное использование личных сбережений, в том числе на размещение средств вне Украины», — говорит Виктория Пивнева.

Помимо притока средств на депозиты, к числу основных тенденций рынка можно отнести развитие электронного банкинга. Наличие технологичного дистанционного доступа к различным услугам становится для клиентов одним из ключевых факторов при выборе банка. И участники рынка пытаются соответствовать основным трендам. Так, Укрэксимбанк недавно внедрил сервис для платежных карт с

использованием технологии NFC, который в первую очередь востребован как раз VIP-клиентами. «Речь идет о мобильном приложении, доступном для телефонов с функцией NFC и операционной системой Android (версия 4.4 и выше), при помощи которого клиенты могут осуществлять бесконтактные платежи, просто поднеся телефон к payWave-терминалу», — уточняет Виктория Грецкая.

Boston Consulting Group посвятила вопросам внедрения цифровых технологий отдельное исследование. Опрошенные банкиры, работающие с владельцами крупных капиталов, не планируют отказываться от традиционных отделений, но при этом увеличивают инвестиции в развитие цифровых технологий. Если в 2012 году в обновление цифровой инфраструктуры инвестировали 315 участников мирового рынка (суммарный объем вложений — \$1,7 млрд), то в 2015 году — уже 700 банков и управляющих компаний (на общую сумму \$4,9 млрд).

Участники рынка ожидают, что в этом году продолжится процесс перераспределения клиентской базы. Существенное влияние на сегмент private banking будет оказывать ситуация с ПриватБанком. Кроме того, поведение VIP-клиентов будет зависеть от влияния таких «традиционных» факторов, как макроэкономическая и политическая стабильность. Если же украинские чиновники и депутаты решат разместить свои сбережения в банках, сегмент private banking в Украине ожидает активный рост как по количеству обслуживаемых клиентов, так и по объему активов под управлением. Кроме того, стимулом для развития этого направления может стать валютная либерализация и полная отмена ограничений на доступ к валютным счетам.



## Диджитализация всей страны

Банки делают все возможное, чтобы свести к минимуму контакты со своими клиентами: в колл-центрах и онлайн-чатах потребителей финуслуг ждут боты, в отделениях банки создают зоны самообслуживания, а интернет-банкинг по функционалу приближается к офлайновым офисам. Эти изменения — не только дань IT-моде, но и попытка банков стать прибыльнее

ВЯЧЕСЛАВ САДОВНИЧИЙ

В прошлом году ушли с рынка сразу несколько банков, которые были активными розничными игроками: «Хрещатик», Фидобанк и «Михайловский». В этом году неплатежеспособным был признан Платинум Банк. В НБУ подсчитали, что за год количество клиентов-физлиц в банковской системе уменьшилось на 12% — с 67,7 млн до 59,5 млн. Клиентов больше, чем населения, поскольку каждый человек может обслуживаться в нескольких банках. И закрытие одного из них скорее побудит клиента проводить операции через другой банк, с которым он уже и так работал, а не искать новый.

Борьба выживших банков за клиентов происходит на фоне трансформации их бизнес-модели. Для экономии издержек они продолжают резать сети. Количество отделений сократилось на 13% — до 10,3 тыс. Причем на банкроты пришлось только 573 закрытые точки, в то время как работающие банки избавились от 982 отделений. Например, Райффайзен Банк Аваль

уменьшил количество точек на 14,3%, ПриватБанк — на 13,4%, а Ощадбанк — на 12,4%. Такая тенденция привела к тому, что нагрузка на оставшиеся офисы возросла, поэтому клиенты все чаще жалуются на очереди.

Банки пытаются решить эту проблему переводом клиентов на дистанционные каналы обслуживания, сводя к минимуму индивидуальное общение «клиент — сотрудник банка». Клиент чаще всего сталкивается в чате или по телефону не с человеком, а с роботизированным алгоритмом. «Общение в режиме переписки или через мессенджеры придумано не банками. Это тренд, который присутствует на рынке в массированном количестве. Людям нравится, им так удобно, они привыкли к этому и воспринимают этот канал, особенно молодое поколение, более комфортно, чем звонки», — говорит председатель правления Альтбанка Игорь Волох.

Второй фактор — это стремление банков сократить расходы. «Когда банки решат проблему обеспечения

резервами кредитных портфелей, они поймут, что сталкиваются среди прочего и с кризисом доходности. Им придется искать эффективные способы коммуникации с точки зрения цены, а интернет — один из самых дешевых и эффективных каналов взаимодействия. Намного легче отвечать на вопрос, сформулированный письменно, а не устно, даже если отвечает человек, а не робот. Замещение идет быстро, но планомерно. Банки не отказываются полностью от живого общения, например, аутсорсинговый колл-центр остается», — говорит Игорь Волох.

ПриватБанк пришел к выводу, что роботизация решения клиентских задач не снижает качества обслуживания. «Более 70% обращений клиентов в контактный центр обслуживаются с помощью автоматизированной системы IVR. Наши роботы помогают клиентам в отработке простых типовых запросов. Для решения же сложных кейсов у клиента всегда есть возможность связаться с оператором поддержки», — рассказывает руководи-

тель розничного бизнеса ПриватБанка Алексей Шабан. — Удовлетворенность пользователей телефонными сервисами самообслуживания (EUSI) в среднем составляет 85,4%. Этот показатель не уступает оценке взаимодействия клиента с оператором и полностью соответствует стандарту отрасли (более 85%). По его словам, 13% транзакций в IVR — это готовые персонализированные решения для клиентов ПриватБанка, предложенные исходя из истории предыдущего общения с банком и транзакционной активности.

Развитие интернет-технологий и активное их использование потребителями будет побуждать учреждения к продолжению оптимизации сетей. «Новые технологии позволяют делать те же операции с более оптимальной сетью», — говорит заместитель председателя правления ПУМБ по розничному бизнесу Себастиан Рубай. Но учреждения, сеть которых не покрывает всю страну, наоборот, будут открывать офисы для наращивания доли рынка. Речь идет скорее об открытии



мини-отделений с преобладанием зон самообслуживания.

### ОЧЕРЕДЬ ЗА ИНТЕРНЕТОМ

Интернет-банкинг имеют уже все банки, активно работающие с физлицами. Они устанавливают низкие комиссии, чтобы приучить клиента проводить операции со своих гаджетов и компьютеров, а не в отделениях. «Мы перестраиваем отделения с бэк-офисных операций на консультирование клиента и решение его запросов с использованием всех каналов обслуживания. Отдельный фокус делаем на том, чтобы учить клиентов пользоваться онлайн-банкингом, где можно самостоятельно совершать более 70% всех операций», — говорит Себастиан Рубай.

Пока комиссии при онлайн-платежах низкие, но банки не смогут долго сдерживать их рост. Чтобы не нервировать клиентов, банки не повышают комиссии, а внедряют новые платные услуги. Например, самостоятельно или по агентским соглашениям оказывают своим и «чужим» клиентам услугу перевода денег с карты на карту. «В ПУМБ-online появились услуги перевода средств с любой карты на счет без комиссий и со счета на любую карту с комиссией существенно ниже прочих каналов», — говорит Себастиан Рубай. Для этого перспективного направления ПУМБ даже создал отдельный сайт PayHub.

Важным для банков является перевод в онлайн не только платежей, но и вкладов, оформление которых также занимает время банковских клерков. Алексей Шабан рассказывает, что через дистанционные каналы вне отделений у них уже оформляется примерно 20% депозитов и пополняется 80% вкладов. «Сегодня открытием депозитных счетов и тем более простым пополнением или списанием никого не удивишь. Если раньше открытие депозитов можно было отнести к конкурентным преимуществам банков, то теперь этот функционал должен присутствовать, чтобы быть «на уровне», — говорит начальник сектора развития электронно-го бизнеса ОТП Банк Илона Бондарь.

Государственный Ощадбанк наконец-то дорос до внедрения этой опции. «Пополнение депозитов в онлайн-системе «Ощад 24/7» возможно уже сейчас, как и перечисление средств на другие счета», — говорит зампред правления Ощадбанка Антон Тютюн. В банке обещали до конца марта предоставить возможность и открытия депозитов онлайн.

В этом году банки будут и дальше внедрять новые услуги и опции. «Основная задача — перевод в онлайн максимального количества операций, которые клиент сможет совершать. Следующий шаг — трансформация из интернет-банкинга в полноценного финансового помощника, который будет напоминать, структурировать, подсказывать», — считает Илона Бондарь.

Банки регулярно обновляют приложения, чтобы быть «в тренде». В связи с распространением смартфонов, которые распознают отпечаток пальца владельца, банки подстраивают под них свои приложения. С 2014 года ПриватБанк внедрил технологию распознавания отпечатков пальцев в Privat24 в iPhone, потом — в ряде смартфонов

Samsung, а с марта 2017-го пользователи Android-гаджетов, оборудованных дактилоскопическим сканером, могут заходить в приложение и подтверждать оплату отпечатком пальца. Одновременно опцию входа в приложение Alfa-Mobile Ukraine по отпечатку пальца внедрил Альфа-банк для телефонов с операционными системами Android 6.0 или iOS 7 и выше.

Рынок пристально следит за тем, как Ощадбанк пытается перевести в онлайн своих консервативных клиентов, которые привыкли все платежи совершать исключительно в отделении. Особенно острой эта проблема оказалась в столице. «В Ощадбанке из 100% операций по Киеву 90% приходится на прием и обработку коммунальных платежей! В период «коммунальных дней» (обычно с 10-го по 20-е число) Ощадбанк по сути работает исключительно на прием и обслуживание коммунальных платежей, не имеет возможности проводить другие (прибыльные!) операции. За единичными исключениями Ощадбанк, в отличие от других банков, не взимает комиссию за прием и обработку коммунальных платежей с физлиц», — жаловались в госбанке.

Чтобы решить эту проблему, Ощадбанк с 1 декабря 2016 года ввел комиссию в размере 3 грн за каждую платежку. Бесплатно можно было оплатить услуги через интернет-банкинг или в терминалах самообслуживания. Но после экстренного вмешательства президента Петра Порошенко Ощадбанк в тот же день отменил комиссию.

Однако в январе 2017-го ситуация обострилась: «Укрпочта» отказалась принимать в Киеве платежи за квартплату и воду в пользу ГИВЦ, поскольку не смогла добиться повышения своей комиссии с 0,5% до 1,5%. В связи с этим Ощадбанк ожидал притока более 100 тыс. плательщиков. «Рост количества плательщиков произошел в прогнозируемых размерах», — признал Антон Тютюн.

Это вернуло к жизни идею введения комиссии за платежи в кассе Ощадбанка для всех, кроме пенсионеров. «Держатели пенсионных карт Ощадбанка могут оплачивать с их помощью коммунальные услуги в кассах без комиссии. Для всех остальных клиентов установлена комиссия в размере 3 грн при оплате жилищно-коммунальных и телекоммуникационных услуг в кассах банка», — заявил Антон Тютюн. Правда, комиссия вводится с января постепенно: сначала в регионах, а в Киеве с 29 марта.

Уже сейчас 20% клиентов оплачивают коммунальные услуги через «Ощад 24/7», хотя к марту 26% клиентов Ощадбанка подключились к онлайн-сервису. А до конца года показатель должен составить 35%. Более того, чтобы уменьшить очереди, до конца года Ощадбанк обещает увеличить количество информационно-платежных терминалов с 2,2 тыс. до 4 тыс.

### ЗАРПЛАТНЫЙ ВОПРОС

Засветился Ощадбанк и в «зарплатной войне», которая продолжалась весь год. В начале 2016-го Минфин предлагал так сильно ужесточить требования к отбору банков для выплаты зарплаты бюджетным сотрудникам, пенсий и социальных выплат, что от этого де-

нежного потока могли отлучить даже ПриватБанк, а большая часть денег стала бы проходить через госбанки. Уже летом Минфин смягчил свою позицию, сохранив доступ ПриватБанка к ликвидности.

«По опросам GfK Ukraine, 51% украинцев получают зарплату в ПриватБанке. В 2016 году было несколько постановлений Кабмина, которые способствовали оттоку бюджетных зарплатных проектов. К счастью, и Кабмин, и сами бюджетники были заинтересованы в том, чтобы дать возможность самому работнику выбрать банк, в котором ему будут выплачивать зарплату. Благодаря этому наши клиенты, перешедшие в 2016 году на обслуживание в другой банк, смогли к нам вернуться», — говорит Алексей Шабан.

В начале осени были приняты смягченные правила отбора зарплатных банков, против которых уже восстали небольшие банки. В начале 2017-го они выиграли первую и апелляционные инстанции, запретив Минфину рассматривать прежний список зарплатных банков.

В Ощадбанке говорят о росте портфеля, но не за счет админресурса. «В 2016 году был прирост обслуживаемых Ощадбанком зарплатных проектов. При этом никаких действий или решений правительства по принудительному переводу клиентов в госбанк не было», — уверяет Антон Тютюн. Хотя многие бюджетные учреждения получали письма с рекомендациями сменить обслуживающий банк.

Сейчас конкуренция за зарплатные проекты сохраняется. «У ПУМБ нет особых требований к клиентам, которые хотя бы воспользоваться услугой зарплатно-карточного обслуживания. Условия для зарплатных клиентов предусматривают возможность зачисления зарплаты без комиссии и снятия без комиссий в банкоматах», — говорит Себастиан Рубай. По словам начальника сектора развития карточного бизнеса ОТП Банка Наталии Попко, количество зарплатных проектов за год у них выросло на 21%, а участникам зарплатного проекта они предлагают кредитные карты с лимитом до 100 тыс. грн. Если овердрафт решает сиюминутные потребности клиента с погашением из поступлений на карту, то кредитная карта позволяет совершать более крупные покупки. «Кредитная карта подходит для системного использования с возможностью установки необходимого кредитного лимита — до четырех зарплат. Есть льготный период использования до 45 дней», — объясняет начальник департамента специальных каналов продаж Укрсоцбанка Александр Григоренко.

В рамках зарплатного проекта банки пытаются давать клиентам право выбора. «Мы выпускаем карты Visa и Mastercard, которые имеют надежную защиту чипом, а также поддерживают бесконтактные технологии. Каждый сотрудник компании в рамках нашего зарплатного проекта может сделать выбор в зависимости от потребностей, приоритетов использования и статуса», — говорит Александр Григоренко.

Но есть сегменты, в которых у Ощадбанка нет конкурентов. Пенсии и социальную помощь временно перемещенным с Донбасса лицам прави-

тельство платит исключительно через Ощадбанк. Этот же госбанк подхватил проект «Карта киевлянина» после банкротства банка «Хрещатик». За год он перевыпустил 430 тыс. таких карт.

В прошлом году наблюдался и рост банкоматной сети: если за 2014–2015 годы количество банкоматов сократилось по стране на 7 тыс. шт., то в 2016 году их стало на 0,45 тыс. больше — 33,7 тыс. устройств. Но знаковой в прошлом году стала перегруппировка банкоматных сетей. В мае 2016-го с рынка могла исчезнуть сеть «АТМО-Сфера», в которую входили 18 банков, поскольку Райффайзен Банк Аваль отказался быть ее расчетным банком. По просьбе банков он продлил свою работу, пока не был найден новый расчетный центр — Укргазбанк. В июле сеть объявила о продолжении работы. Сейчас в нее входят десять банков с 1 тыс. банкоматов. Среди ушедших из «АТМО-Сферы» был Альфа-банк, который объединил банкоматы с сетью Укрсоцбанка (у них суммарно более 1,1 тыс.). Сеть «Радиус» продолжает работать в прежнем режиме: 24 банка объединяют 1,5 тыс. банкоматов, из которых на ПУМБ, управляющий сетью, приходится 43%.

Снижение интереса к банкоматным сетям объясняется тем, что активное развитие карточных продуктов с опцией бесплатного снятия денег в любом банкомате (например, MasterCard Debit) снижает доходность банкоматов от обслуживания «чужих» клиентов. Это лишает банки мотивации поддерживать объединенные сети банкоматов для снятия наличных без комиссии.

Но в прошлом году стремительно развивалась сеть уличных терминалов самообслуживания. Банки, их агенты и небанковские финансовые учреждения только за III квартал установили 17,5 тыс. новых терминалов, увеличив их количество до 79,5 тыс. Приоритетные места для размещения — торговые сети и зоны самообслуживания в банках.

### КАРТОЧНЫЕ ПРОДУКТЫ

Вслед за сокращением количества банковских клиентов — физлиц снизилось и количество платежных карт в обращении — на 1,67 млн карт (-3%). Хотя Нацбанк отмечает рост количества активных карт на 1,55 млн (+5%), по которому прошла хотя бы одна операция за три месяца. Украинцы стали активнее пользоваться картами с магнитной полосой и чипом (+1,11 млн). Такие карты более безопасны, чем только с магнитной полосой (+408 тыс.). Вместе с тем карты лишь с чипом постепенно выходят из обращения (-120 тыс.).

«Основное количество выпущенных чиповых карт приходится на карты среднего и высокого класса. Чиповыми также являются выпускаемые нами карты «Простір», их количество превысило 200 тыс. штук, — сообщил Антон Тютюн. — Пока основная масса этих карт выпущена для внутренне перемещенных лиц, но начиная со второго квартала 2017 года карты «Простір» будут доступны всем желающим клиентам, которые обслуживаются в рамках зарплатных проектов».

Карты «Простір» выпускают и частные банки, только клиенты берут >>

**ПОБЕДИТЕЛИ В НОМИНАЦИИ «ОБСЛУЖИВАНИЕ ФИЗИЧЕСКИХ ЛИЦ В ОТДЕЛЕНИИ»**

МЕСТО В РЕЙТИНГЕ	БАНК	КОЛИЧЕСТВО ОТДЕЛЕНИЙ	КОЛИЧЕСТВО ОТДЕЛЕНИЙ, РАБОТАЮЩИХ ПОСЛЕ 18.00 В РАБОЧИЕ ДНИ	КОЛИЧЕСТВО ОТДЕЛЕНИЙ, РАБОТАЮЩИХ В СУББОТУ	КОЛИЧЕСТВО ОТДЕЛЕНИЙ, РАБОТАЮЩИХ В ВОСКРЕСЕНЬЕ	КОЛИЧЕСТВО ЗОН САМООБСЛУЖИВАНИЯ 24/7
1	УКРСОЦБАНК	265	63	61	26	87
2	ОЩАДБАНК	3 620	1 361	1 519	78	328
3	УКРСИББАНК	349	8	20	2	124
4	РАЙФФАЙЗЕН БАНК АВАЛЬ	505	1	2	0	127
5	АЛЬФА-БАНК	104	9	5	2	78
6	ТАСКОМБАНК	69	42	25	5	45
7	ОТП БАНК	84	3	1	0	80
8	СБЕРБАНК*	147	4	8	2	109
9	ПУМБ	159	7	26	3	6
10	КРЕДИ АГРИКОЛЬ БАНК	155	7	11	1	11

ИСТОЧНИК: ИССЛЕДОВАНИЕ «50 ВЕДУЩИХ БАНКОВ УКРАИНЫ» \* В ОТНОШЕНИИ БАНКА ВВЕДЕНА САНКЦИИ НБУ

При расчете рейтинга использовались следующие критерии: среднее время открытия текущего счета; стоимость открытия текущего счета; возможность доступа к счету в любом отделении банка; возможность дистанционного управления счетом; количество доступных сервисов систем мгновенных переводов средств; соотношение количества операционных сотрудников банка и количества открытых счетов физлиц; стоимость оплаты коммунальных услуг; общее количество отделений; количество отделений, где доступна покупка драгметаллов и инвестиционных монет;

количество отделений банка, работающих после 18.00 в рабочие дни, количество отделений, работающих в субботу и воскресенье, количество зон самообслуживания 24/7. Наибольшее количество счетов физлиц открыто в Ощадбанке. По сравнению с прошлым годом практически у всех участников рейтинга ухудшилось соотношение количества счетов физлиц к количеству кассиров: банки пытались компенсировать увеличение нагрузки за счет развития удаленных каналов доступа.

**ПОБЕДИТЕЛИ В НОМИНАЦИИ «ИНТЕРНЕТ-БАНКИНГ»**

МЕСТО В РЕЙТИНГЕ	БАНК	ВОЗМОЖНОСТЬ ОФОРМЛЕНИЯ КРЕДИТНЫХ ЗАЯВОК НА САЙТЕ БАНКА	ВОЗМОЖНОСТЬ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ SWIFT-ПЕРЕВОДОВ ЧЕРЕЗ САЙТ БАНКА	НАЛИЧИЕ ПРИЛОЖЕНИЙ ДЛЯ МОБИЛЬНЫХ УСТРОЙСТВ			НАЛИЧИЕ АДАПТИРОВАННОГО ВЕБ-САЙТА ДЛЯ ПОСЕЩЕНИЯ С МОБИЛЬНЫХ УСТРОЙСТВ
				IOS	ANDROID	WINDOWS PHONE	
1	ПРИВАТБАНК	да	да	да	да	да	да
2	АЛЬФА-БАНК	да	да	да	да	нет	да
3	ПУМБ	да	нет	да	да	да	да
4	ОЩАДБАНК	нет	нет	да	да	нет	да
5	УКРСОЦБАНК	нет	нет	да	да	нет	да
6	СБЕРБАНК*	нет	да	да	да	нет	да
7	УКРСИББАНК	да	да	да	да	нет	нет
8	ОТП БАНК	да	да	да	да	нет	нет
9	ПИРЕУС БАНК	нет	да	да	да	нет	да
10	БАНК КРЕДИТ ДНЕПР	нет	нет	да	да	нет	да

ИСТОЧНИК: ИССЛЕДОВАНИЕ «50 ВЕДУЩИХ БАНКОВ УКРАИНЫ» \* В ОТНОШЕНИИ БАНКА ВВЕДЕНА САНКЦИИ НБУ

При расчете рейтинга учитывалось количество клиентов, активировавших полный интернет-доступ к управлению счетом; функционал интернет-банкинга (возможность осуществлять платежи; возможность пополнения депозита; возможность погашения кредита; возможность предоставления принтскрин-квитанции; возможность получения выписки по счету; возможность оформления кредитных заявок; возможность онлайн-перевода денег на другой счет, открытый в банке; возможность онлайн-перевода денег на счет, открытый в другом банке; возможность осуществления SWIFT-переводов через веб-сайт банка; возможность снятия денег в банкомате без карты; возможность оплаты коммунальных услуг); наличие мобильных приложений (для iOS, Android, Windows Phone) и адаптированного веб-сайта для посещения с мобильных устройств.

Лидером рейтинга уже традиционно стал ПриватБанк, онлайн-услугами которого пользуется максимальное количество клиентов. Все участники рейтинга уже запустили приложение хотя бы для одной из мобильных платформ. Наименьшее внимание кредитные учреждения уделяют системе Windows Phone. Интернет-банкинг — одно из направлений, развиваемых банками наиболее активно. В некоторых банках мобильные приложения уже перестали быть инструментом доступа к счету: пользователи получают возможность даже самостоятельно создавать виртуальные карты. Кроме того, все чаще само мобильное устройство становится инструментом оплаты платежей (опция доступна только для моделей смартфонов с NFC-модулем).

**ПОБЕДИТЕЛИ В НОМИНАЦИИ «ЗАРПЛАТНЫЕ ПРОЕКТЫ»**

МЕСТО В РЕЙТИНГЕ	БАНК	КОМИССИЯ ПРИ СНЯТИИ НАЛИЧНЫХ В «ЧУЖИХ» БАНКОМАТАХ	РАЗМЕР МАКСИМАЛЬНОГО ОВЕРДРАФТА, ГРН	СТАВКА ПО ОВЕРДРАФТУ
1	ОЩАДБАНК	от 0% до 1,5% + 5 грн	100 000	30%
2	ПРИВАТБАНК	Не взимается	75 000	43,2%
3	УКРСИББАНК	По картам MasterCard Debit комиссия не взимается, по остальным картам — 1,3% от суммы + 7 грн	50 000	32%
4	УКРСОЦБАНК	1,5% + 5 грн/ 1USD /1 EUR	200 000	38%
5	УКРЭКСИМБАНК	от 0% до 1,5% от суммы + 7 грн	100 000	36%
6	РАЙФФАЙЗЕН БАНК АВАЛЬ	По картам MasterCard Debit PayPass комиссия не взимается, по остальным картам — 1,5% от суммы + 5 грн	0	Не предусмотрена
7	УКРГАЗБАНК	По картам MasterCard Debit комиссия не взимается, по остальным картам — 1,9% + 5 грн	300 000	28%
8	ОТП БАНК	По картам MasterCard комиссия не взимается, по остальным картам — 1,4% от суммы + 5 грн	100 000	33%
9	АЛЬФА-БАНК	Не взимается	200 000	24%
10	ПУМБ	Не взимается	10 000	49%

ИСТОЧНИК: ИССЛЕДОВАНИЕ «50 ВЕДУЩИХ БАНКОВ УКРАИНЫ»

При расчете рейтинга использовались следующие критерии: количество реализованных зарплатных проектов (на платежных картах ниже уровня Gold); количество активных зарплатных платежных карт, эмитированных банком; минимальное количество сотрудников предприятия, при котором банк запускает для него зарплатный проект; минимальный размер фонда заработной платы предприятия для открытия зарплатного проекта; стоимость снятия наличных в банкоматах; наличие и размер автоматического овердрафта (в соотношении с размером зарплат); размер максимального овердрафта; средняя ставка по овердрафту; абонплата за ведение счета для карты уровня Gold.

В исследовании акцент сделан на оценке услуги с точки зрения потребителя — держателя зарплатной карты, которому важны

доступность «своих» и партнерских банкоматов, размеры комиссий при использовании «чужих» учреждений, возможности получения овердрафтов и т.д. Однако игнорировать масштабность зарплатных проектов банка исследовательская группа не стала, потому основные баллы участники рейтинга получили именно за количество реализованных зарплатных проектов и активных держателей зарплатных карт. Лидером по количеству эмитированных зарплатных карт стал ПриватБанк. В тройку лидеров также вошли Ощадбанк и Райффайзен Банк Аваль, занявшие по этому показателю второе и третье места соответственно. Причем по итогам 2016 года разрыв между ними увеличился за счет перевода в госбанк зарплатных проектов бюджетных учреждений и перевода счетов компаний из неплатежеспособных банков.

их пока неохотно. «Эти карты выбирают небольшим количеством людей, несмотря на интересные тарифы и красивую стилистику в оформлении. Вероятно, нужен некоторый период для того, чтобы соотечественники по достоинству оценили национальную платежную систему», — считает председатель правления Альфа-банка Виктория Михайле.

Новый тренд рынка — активизация продвижения бесконтактных карт. За прошлый год их количество возросло на 542 тыс. — до 2 млн. Этому способствовали установка бесконтактных терминалов в киевском метрополитене, а также запуск маркетинговых акций по их продвижению. ПриватБанк, который выпустил почти половину всех бесконтактных карт (902 тыс.), компенсировал клиентам стоимость одной поездки каждый день в последние четыре месяца года (на IV квартал пришлось почти 40% от годового прироста активных бесконтактных карт).

В Альфа-банке говорят, что уже 10% эмитируемых ими карт оснащены бесконтактной технологией. «От массового внедрения останавливает только себестоимость такой карты. Она в три раза выше, чем у карты с магнитной полосой», — говорит Виктория Михайле.

Каналы карточной эмиссии сильно не поменялись. Зарплатные проекты остаются самым простым способом нарастить эмиссию карт, поскольку надо договориться с работодателем, а не с каждым его сотрудником по отдельности. Но эти карты мало доходны. «Клиенты зарплатных пакетов в небольших и средних городах обычно используют карту для снятия денег в банкоматах: две-три транзакции в банкомате и расчеты наличными. Бесконтактные и чиповые карты нужны клиентам, которые активно рассчитываются в торговых точках», — считает Себастиан Рубай.

Выпуск карты под депозит — еще один источник карточных клиентов. Но банкам неинтересно выпускать карту только для снятия денег в банкоматах. Их основной доход зависит от объемов оплаты картой покупок.

Сложнее всего продвигать личные дебитные и кредитные карты — на них идут основные маркетинговые бюджеты. Чтобы привлечь клиента, банки должны предложить конкурентные тарифы, скидки и бонусы, кэшбэк от покупок и хороший сервис: от удобного интернет-банкинга до быстрого обслуживания и персонального сервиса. Не факт, что этого будет достаточно для удержания клиента. «Усилия сосредоточены не на наращивании портфеля, а на эффективном управлении существующим: на активации ранее открытых карт и поощрении расчетов картами вместо привычного снятия денег в банкоматах», — говорят в ПУМБ. Но как только акции, которые обычно длятся несколько месяцев, заканчиваются, объемы и количество транзакций падают, и банкам приходится предлагать все новые и новые акции. Например, ПриватБанк, который запускал двухмесячную акцию с компенсацией проезда в метро, продлевал ее на два месяца. Альфа-банк провел в конце 2016-го четырехмесячную акцию с розыгрышем 100-процентного кэшбэка, а в начале 2017 года решил продлить ее до декабря.



ИЗДАЕТСЯ С 1992 ГОДА  
ТОЧКА ЗРЕНИЯ БИЗНЕСА

# .БИЗНЕС

1 МЕСЯЦ  
130 ГРН.\*  
ПОДПИСНОЙ  
ИНДЕКС  
08022



## ТОЧКА ЗРЕНИЯ БИЗНЕСА

[www.business-journal.com.ua](http://www.business-journal.com.ua)

Дополнительная информация по телефону горячей линии 0-800-501-739

\*Стоимость подписки на 2017 год.

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ПАРТНЕР



ОРГАНИЗАТОР

ЮРИДИЧЕСКАЯ ПРАКТИКА  
КАБЕТА УКРАИНСКИХ ЮРИСТОВ

ПРИ ПОДДЕРЖКЕ



Антимонопольный комитет Украины

ЭКСПЕРТНЫЙ ПАРТНЕР

AEQUO

FORUM UKRAINIAN ANTITRUST  
31.05.2017

PREMIER  
PALACE HOTEL  
- KIV -

[www.pravo.ua/events/antitrust2017](http://www.pravo.ua/events/antitrust2017)

Официальные партнеры

Arzinger

AVELLUM  
INTERNATIONALLY  
UKRAINIAN

BAKER & MCKENZIE

DLA PIPER

ECOVIS®  
BONDAR & BONDAR

ИЛЬЯШЕВ  
И ПАРТНЕРЫ

style  
poland  
law company

KINSTELLAR

REDCLIFFE  
PARTNERS

SAYENKO KHARENKO

Официальный  
деловой партнер

[capital.ua](http://capital.ua)

Генеральный  
деловой медиапартнер

БИЗНЕС

Ивент-партнеры  
podrobnosti  
media

podrobnosti\*

Партнер  
кофе-брейков

небесна  
криниця

Информационная поддержка

ЮРИСТ

YOU  
CONTROL



НАЦІОНАЛЬНА АСОЦІАЦІЯ  
АДВОКАТІВ УКРАЇНИ

УКРАЇНСЬКИЙ  
АДВОКАТ

MEGAPOLIS

Судовий Вісник

UKRAINIAN  
JOURNAL  
BUSINESS  
LAW

Продажа билетов — Наталия Булко,  
e-mail: [n.bulko@pravo.ua](mailto:n.bulko@pravo.ua), тел.: (044) 495-27-27;

координатор Форума — Кристина Пошелюжная,  
e-mail: [k.poshelyzhna@pravo.ua](mailto:k.poshelyzhna@pravo.ua), моб.: (097) 144-71-71;

ивент-менеджер — Марина Сидорчук,  
e-mail: [m.sydorchuk@pravo.ua](mailto:m.sydorchuk@pravo.ua), моб.: (096) 735-84-93







## Короче, дешевле

Основными кредитными продуктами, которыми интересовались клиенты в прошлом году, оставались овердрафты и кредиты на пополнение оборотных средств. Во втором полугодии, после снижения стоимости финансирования, заемщики-юрлица стали активнее брать кредиты на приобретение техники. В этом году банкиры рассчитывают на увеличение объемов кредитования, чему будет способствовать дальнейшее удешевление ресурсов

НАТАЛЬЯ БОГУТА

### НЕ МНОГО, НЕ МАЛО

Год назад банкиры строили большие планы по возобновлению кредитования. Однако корпоративный кредитный портфель вырос лишь на 3,7% — до 837,1 млрд грн. При этом гривневая часть портфеля возросла на 21,6% (до 429 млрд грн), а валютная — уменьшилась на 20,72% (до \$15 млрд). Такая динамика объясняется активной конвертацией валютных кредитов в гривневые, в частности, ПриватБанком.

Многие банки сформировали значительную часть резервов в 2014–2015 годах и после докапитализации акционерами готовы были кредитовать клиентов. Исключение составил ПриватБанк. После национализации ему пришлось провести переоценку кредитного портфеля и сформировать резервы в размере 147,9 млрд грн. В приоритете у кредиторов — крупные корпоративные заемщики, но изменение рыночной политики ограничивало аппетиты банков. «Кредитование корпоративного

бизнеса сдерживалось узким кругом надежных заемщиков, сокращением инвестиционных программ предприятий, неопределенностью перспектив спроса на их продукцию и переориентацией рынков сбыта и рынков сырья», — перечисляет начальник управления корпоративного бизнеса Индустриалбанка Ирина Лебеденко.

Опасения вызывали закредитованность крупных клиентов, а также громкие корпоративные банкротства и отказ заемщиков платить по долгам. «За время кризиса банки проделали огромную работу: провели анализ активов, прошли стресс-тестирование и при необходимости докапитализировались. А что за это время сделал крупный бизнес?» — задается вопросом глава совета Независимой ассоциации банков Украины Роман Шпек.

В такой ситуации у банков должен был возрасти интерес к работе с представителями малого и среднего бизнеса. Правда, у компаний МСБ свои осо-

бенности: далеко не все предприятия могут предоставить достаточный для покрытия займа залог, многие ведут «серую» бухгалтерию, что не позволяет банку объективно оценить финансовое состояние заемщика, а также рентабельность и платежеспособность бизнеса. По оценкам участников рынка, активными игроками в этом сегменте являются не более десяти кредитных учреждений.

### НОРМАТИВНОЕ СДЕРЖИВАНИЕ

Одна из проблем рынка заключается в отсутствии необходимых законодательных изменений. В апреле 2016 года парламент отказался усилить защиту прав кредиторов, отклонив законопроект о восстановлении доверия между заемщиками и кредиторами (№2286-а). При этом в НБУ неоднократно подчеркивали его важность. Законопроект должен был урегулировать процедуры банкротства, усилить защиту прав кредиторов в этих процеду-

рах, минимизировать случаи адресной продажи имущества банкрота, обеспечить открытость механизмов продажи имущества по наивысшей цене. По мнению директора юридического департамента НБУ Олега Заморского, защищенность прав кредиторов снизит риски на всех этапах кредитования, что будет способствовать увеличению объема выданных кредитов и снижению стоимости займов.

Вместо отклоненного законопроекта в парламентском комитете по вопросам финансовой политики и банковской деятельности оперативно разработали законопроект №4529 (относительно стимулирования кредитования в Украине), который дублировал большинство норм законопроекта №2286-а. Но и его ждала судьба предшественника: в ноябре он был отклонен после нескольких неудачных попыток найти поддержку у депутатов.

Умерил кредитные аппетиты банков и НБУ, разработавший новый



порядок оценки кредитного риска (постановление №351). «Переход на новые правила оценки кредитных рисков должен заставить банки отображать реальную информацию о качестве своих активов. При оценке кредитного риска акцент перенесен с текущего уровня обслуживания долга на финансовое состояние заемщиков, что уменьшит для банков возможности манипулирования. Кроме того, ужесточились требования к залогам по кредитам», — поясняет директор департамента организации, стратегии и корпоративного управления Кредобанка Роман Лепак.

Фактически изменение правил оценки кредитного риска ограничило круг потенциальных заемщиков и видов залогов, которые можно принимать в качестве обеспечения по кредиту. Правда, в НБУ неоднократно подчеркивали, что критерии, прописанные в постановлении, использовались и при проведении стресс-тестирования, поэтому для банков они не были неожиданностью.

### ОВЕРДРАФТЫ СТАЛИ ДОСТУПНЕЕ

В течение года произошло снижение стоимости корпоративных займов на 3–5 процентных пунктов. «Избыточная ликвидность, а также снижение доходности по государственным ценным бумагам и по депозитным сертификатам НБУ вынуждает банки активнее кредитовать бизнес и снижать ставки по кредитам», — отмечает директор по рискам Альтбанка Елена Мушенко. — В 2017 году можно ожидать снижения ставок на 2–3 процентных пункта как в национальной, так и в иностранной валюте».

Первыми снижение ставок ощутили действующие заемщики, которые привлекают краткосрочное финансирование — кредиты на пополнение оборотных средств или овердрафты. Именно овердрафты банки активно предлагали как крупным предприятиям, так и малому и среднему бизнесу (с оборотом менее 200 млн грн в год). Если в начале 2016 года стоимость гривневых овердрафтов достигала 28–32% годовых, то в первые месяцы 2017-го ставки просели до 21–25% годовых. В некоторых учреждениях, например Кредобанке и Ощадбанке, ставки находились в пределах 16–21,5% годовых, а в Райффайзен Банке Аваль и УкрСиббанке составляли 20% годовых.

Однако заявленная стоимость овердрафта не является окончательной: клиент может рассчитывать и на более низкую ставку, если предоставит высоколиквидный залог или воспользуется другими продуктами банка. Ставка по обеспеченному овердрафту, как правило, на 1,5–3 п.п. ниже, чем по беззалоговому. Сейчас такую услугу предоставляют Укрсоцбанк, Кредобанк, Мегабанк, Райффайзен Банк Аваль. При этом в прошлом году требования к обеспечению ужесточились: кредитные учреждения могут потребовать в дополнение к залоговому имуществу поручительство собственника.

Как правило, банки готовы оформить овердрафт в размере 20–50% от среднемесячных поступлений на текущий счет. При этом проверенные клиенты и надежные заемщики могли рассчитывать на финансирование в

### ПОБЕДИТЕЛИ В НОМИНАЦИИ «ОВЕРДРАФТЫ»

МЕСТО В РЕЙТИНГЕ	БАНК	СТАВКА ПО ОВЕРДРАФТУ	ОТНОШЕНИЕ МАКСИМАЛЬНОЙ СУММЫ КРЕДИТА К СРЕДНЕМЕСЯЧНЫМ ОБОРОТАМ КЛИЕНТА	ВОЗМОЖНОСТЬ ВАЛЮТНОГО ОВЕРДРАФТА
1	УКРСИББАНК	18,90%	40%	нет
2	РАЙФФАЙЗЕН БАНК АВАЛЬ	21,00%	70%	нет
3	ОТП БАНК	23,50%	40%	нет
4	КРЕДИ АГРИКОЛЬ БАНК	17,50%	30%	да
5	КРЕДОБАНК	19,00%	180%	нет
6	УКРЭКСИМБАНК	21,00%	40%	да
7	УКРГАЗБАНК	21,20%	50%	нет
8	ОЩАДБАНК	23,50%	50%	нет
9	БАНК КРЕДИТ ДНЕПР	21,00%	20%	нет
10	УКРСОЦБАНК	27,00%	40%	да

ИСТОЧНИК: ИССЛЕДОВАНИЕ «50 ВЕДУЩИХ БАНКОВ УКРАИНЫ»

При расчете рейтинга использовались следующие критерии: средневзвешенная (за год) ставка по овердрафту; отношение максимальной суммы кредита к среднемесячным оборотам клиента; размер штрафа за просрочку; скорость принятия решения для продления овердрафта; возможность автоматического увеличения кредитного лимита при увеличении оборотов по счету; возможность валютного овердрафта; количество активных счетов юрлиц. Максимальный размер овердрафта в прошлом году предоставлял Кредобанк. Отношение суммы кредита к среднемесячным оборотам клиента составляло 1,8. Как и в прошлом году, в среднем банки устанавливали лимит по

овердрафту на уровне 37% от среднемесячных оборотов. При этом средняя ставка снизилась с 27% годовых до 23%. Наиболее дешевое финансирование можно было получить в Марфин Банке, Кредит Агриколь Банке и в УкрСиббанке. В той или иной мере активно предоставляли эту услугу 30 банков: в условиях ограниченного кредитования именно овердрафты для «своих» клиентов стали основным кредитным продуктом. О предоставлении валютного овердрафта заявили восемь кредитных учреждений, но по факту основным игроком в этом сегменте является Укрэксимбанк, который специализируется на экспортно-импортных операциях.

### ПОБЕДИТЕЛИ В НОМИНАЦИИ «КРЕДИТЫ МАЛОМУ И СРЕДНЕМУ БИЗНЕСУ»

МЕСТО В РЕЙТИНГЕ	БАНК	ПРОЦЕНТНАЯ СТАВКА ДЛЯ ЗАЕМЩИКА I КАТЕГОРИИ	ЗАЯВЛЕННАЯ КОМИССИЯ ЗА ВЫДАЧУ КРЕДИТА	МАКСИМАЛЬНЫЙ СРОК КРЕДИТА, МЕСЯЦЕВ
1	РАЙФФАЙЗЕН БАНК АВАЛЬ	21,00%	до 0,99%	84
2	КРЕДИ АГРИКОЛЬ БАНК	21,50%	1,00%	60
3	УКРГАЗБАНК	23,10%	1,00%	84
4	УКРСИББАНК	15,70%	1,00%	60
5	КРЕДОБАНК	20,70%	1,50%	24
6	ПИРЕУС БАНК	20,10%	1%	48
7	БАНК КРЕДИТ ДНЕПР	22,50%	1%	30
8	ПРОКРЕДИТ БАНК	18,00%	1%	84
9	ОТП БАНК	22,70%	0,5-1%	12
10	ПРИВАТБАНК	24,00%	0	12

ИСТОЧНИК: ИССЛЕДОВАНИЕ «50 ВЕДУЩИХ БАНКОВ УКРАИНЫ»

В рамках этого рейтинга исследовалось кредитование предприятий малого и среднего бизнеса (с оборотом менее 200 тыс. грн), а также физлиц-предпринимателей. При расчете рейтинга использовались следующие критерии: эффективная ставка для заемщика I категории качества (по классификации НБУ); время принятия кредитного решения; стоимость рассмотрения кредитной заявки; размер комиссии за выдачу кредита; максимальный срок кредита; фактическое наличие бланковых

кредитов; наличие специализированных программ кредитования (на покупку оборудования, которое само является залогом; на покупку коммерческого автотранспорта, выступающего залогом; аграрного сектора под залог сельхозпродукции); количество отделений, где доступна услуга; динамика кредитного портфеля юрлиц по итогам 2016 года; соотношение кредитного портфеля юрлиц банка к общему портфелю юрлиц всех участников рынка. Всего эту услугу предлагали 25 банков.

размере до 70% от оборота. Для расчетов используются финансовые данные за последние шесть месяцев. Также банки могли увеличить лимит, если заемщик предоставлял ликвидный залог. Несмотря на то что срок кредитования составляет один год, практически все банки оставляют за собой право пересматривать лимит как в сторону его увеличения, так и в сторону уменьшения. Это зависит от суммы поступлений на счет компании: если обороты по счету растут — банк увеличивает лимит.

Банки устанавливают обязательное погашение (автоматическое списание средств) раз в 30 дней. В отдельных случаях практикуются овердрафты с погашением раз в 60 или 90 дней. Такие продукты с отсрочкой платежа обычно предлагаются сезонному бизнесу, например сельхозпроизводителям.

Овердрафты в валюте являются скорее исключением, чем правилом,

и доступны лишь предприятиям-экспортерам. Из крупнейших банков такой продукт есть только в линейке Укрэксимбанка. Остальные банки овердрафты выдают исключительно в гривне. Основная причина — отсутствие спроса со стороны клиентов на валютные овердрафты, так как для овердрафта в долларах или евро важно наличие регулярной валютной выручки. Кроме того, процедура предоставления средств излишне бюрократизирована из-за валютных ограничений регулятора. Все банки являются агентами валютного контроля и должны перед осуществлением каждого платежа в валюте детально изучать документы клиента. Это занимает время и лишает овердрафт ключевого преимущества — скорости предоставления, а потому не позволяет использовать данный инструмент для оперативного покрытия кассовых разрывов.

### У КРЕДИТОВ ПРОИЗОШЛО ПОПОЛНЕНИЕ

Самыми востребованными продуктами у бизнес-клиентов были кредитные линии на пополнение оборотных средств. Такие займы предлагались на один или два года. Для крупных корпоративных клиентов величина кредита могла составлять от 20 до 100 млн грн. «Многие украинские банки не могут сегодня удовлетворить запросы крупных клиентов из-за проблем с капиталом и нормативами, ограничениями акционеров на концентрацию и принятие новых рисков», — говорит исполнительный директор направления корпоративного бизнеса и малого и среднего бизнеса Кредобанка Евгений Заиграев.

Средним и небольшим предприятиям банки, как правило, открывали линии на сумму от 1 до 5 млн грн. «Типичный займ для компаний МСБ — это кредит на пополнение оборотных

➤ средств в размере 1–5 млн грн. Либо займ на 5–10 млн грн, но на инвестиционные цели — приобретение агротехники, транспорта, оборудования, недвижимости», — перечисляет Евгений Заиграев.

уточняет заместитель председателя правления Мегабанка Андрей Третяк.

### ПОДЗАБЫТОЕ НОВОЕ

В прошлом году банки постепенно возобновляли и инвестиционное кредитование. И хотя долгосрочное финансирование на приобретение оборудования еще редкость, кредиты на покупку транспорта и агротехники выдаются довольно активно. Как правило, такие займы доступны компаниям на пять–семь лет, а залогом служит приобретаемая техника (транспорт). Если дополнительный залог не требуется, то компанию особо тщательно проверяют на предмет платежеспособности. Процентные ставки по кредитам на приобретение техники находятся в пределах 14–24% годовых, и в течение прошлого года ставки по таким займам в среднем снизились на 1,5–4 п.п.

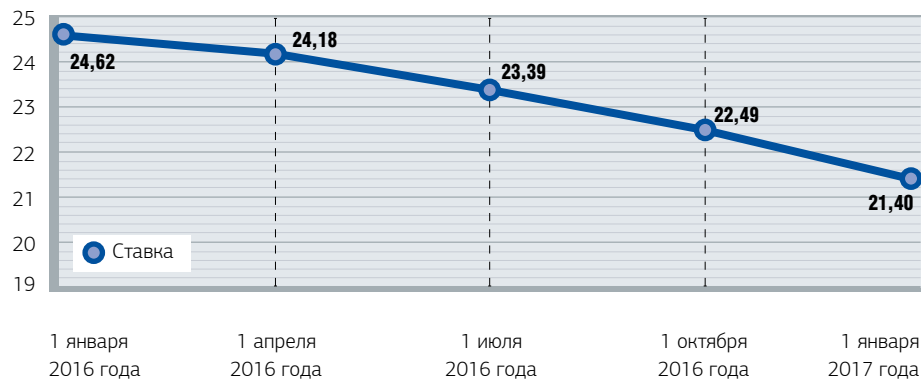
Помимо стандартных программ банки развивают партнерское кредитование совместно с дилерами производителей автотранспорта и сельхозтехники. Партнерские программы предлагают Райффайзен Банк Аваль, Укргазбанк, Ощадбанк, Кредит Агриколь Банк, Прокредит Банк, Мегабанк. «В нашем банке действует несколько партнерских программ по продаже сельхозтехники с такими компаниями, как «Техноторг», Claas, «Эридон Тех», «Компания ЛАН», «Агротехсоюз», «Укрзапчасть», «Техника и технологии», «Полетехника», «УкрФарминг», — перечисляет Андрей Третяк. В рамках специальных программ банки предлагают купить в кредит транспорт и технику таких производителей, как Iveco, Volvo, MAZ, Lemken, John Deere, Kuhn, Amako, Pottinger, Claas, Challenger. Ставки в рамках партнерских программ находятся на уровне 9–15% годовых в гривне, а сроки кредитов составляют 3–5 лет.

### ЗАКОН НА ТРИ ГОДА

Банкиры отмечают, что в течение прошлого года произошло улучшение платежной дисциплины. По новым кредитам, выданным в 2015–2016 годах, уровень просрочки не превышает 5%. Более того, многие заемщики, которые в 2014–2015 годах часто про-

### Поквартальная динамика стоимости кредитов МСБ в исследуемых банках, %

источник: ИССЛЕДОВАНИЕ «50 ВЕДУЩИХ БАНКОВ УКРАИНЫ»



силы провести реструктуризацию или вовсе отказывались возвращать долги, теперь снова готовы погашать займы согласно стандартному графику.

Погашают компании и займы, реструктуризированные в 2014–2015 годах. В большинстве случаев это валютные кредиты, которые банки переводили в гривну. Если же заемщику требуется реструктуризация, у банков, как и раньше, есть целый ряд предложений. Часто применяется изменение способа погашения кредита, что позволяет уменьшить размер ежемесячного платежа. Кроме того, по запросу клиента может быть изменен график погашения. Например, заемщик погашает только проценты, а выплаты по телу кредита отодвигаются на 3–6 месяцев. Или применяется пролонгация срока действия кредитного договора на 6 или 12 месяцев, что позволяет уменьшить ежемесячные платежи.

Если банк не видит способов вернуть выданные средства, особенно при отказе собственников платить по долгам, происходит принудительное изъятие залога в судебном порядке. Нередко суды сопровождаются скандалами, а собственники не допускают на предприятия банкиров и судебных исполнителей. Кроме того, в ходе судебного рассмотрения может выясниться, что один и тот же объект перезаложено в нескольких банках. Тогда финансовые учреждения собирают совет кредиторов и пытаются совместно ре-

шить вопрос изъятия и последующей реализации залогового имущества.

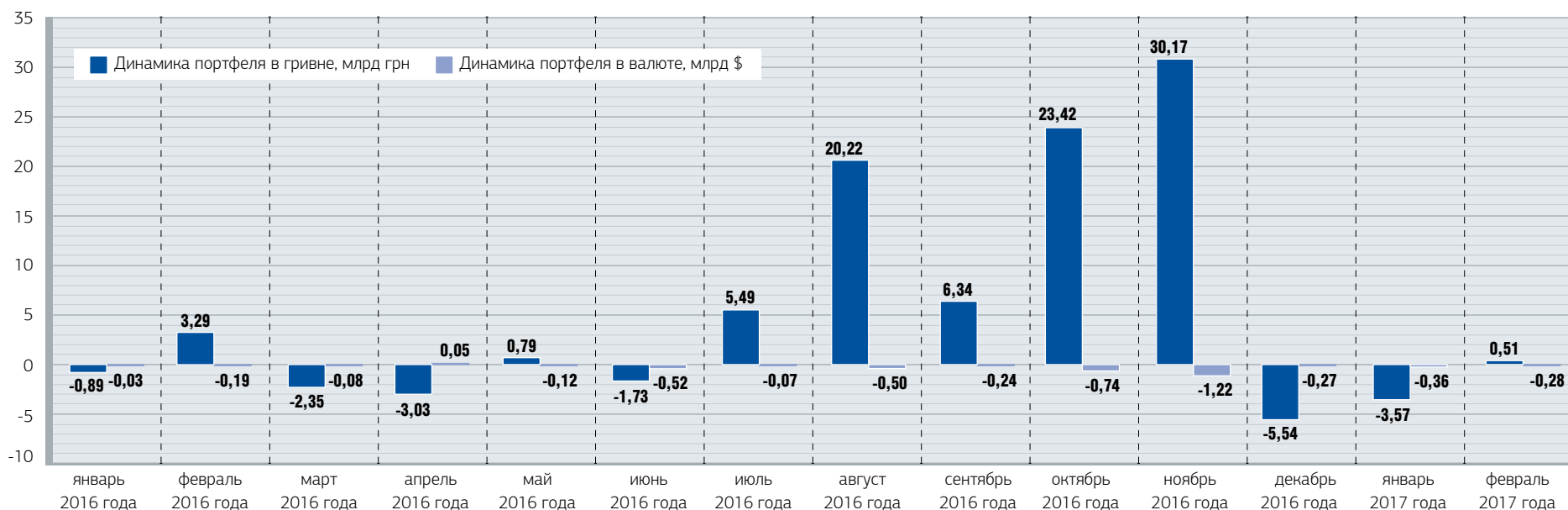
В июне прошлого года в рамках выполнения Меморандума Украины и МВФ был принят важный для рынка закон «О финансовой реструктуризации», цель которого — упростить урегулирование проблемной задолженности. Закон будет действовать ограниченный период времени — до 19 октября 2019 года.

Теперь варианты урегулирования долга, которые банки до этого реализовывали в добровольном порядке, получили надлежащую правовую базу. Например, процедура финансовой реструктуризации предусматривает пересмотр сроков погашения кредита и размера процентных ставок, предоставление нового финансирования должнику, прощение части долга и т.п. Также важно, что законодатели детально прописали процедуру санации должника.

Правда, несмотря на то что документ вступил в силу в октябре 2016 года, к середине марта 2017-го ни одна заявка от бизнеса еще не была рассмотрена. К тому же неофициально банкиры признают, что все заемщики, желающие решить вопросы проблемной задолженности добровольно, уже давно это сделали. Сейчас ключевой проблемой банков является безнадежная задолженность компаний, которые сознательно не платят, отказываются исполнять решения судов, выводят из-под залога имущество или просто уходят в банкротство.

### Помесячная динамика объемов кредитных портфелей юрлиц с начала 2016 года

источник: НБУ







ЮРИДИЧНА ПРАКТИКА  
ВИДАВНИЦТВО

# ПЕРЕДПЛАТА 2017

«Юридическая  
практика»



рос.

Передплатний індекс  
в ДП «Преса» **21729**

«Судовий вісник –  
Юридична практика»



укр.

Передплатний індекс  
в ДП «Преса» **95902**

«Український  
адвокат»



укр.

Передплатний індекс  
в ДП «Преса» **96337**

«Український  
юрист»



укр.

Передплатний індекс  
в ДП «Преса» **08072**

The Ukrainian Journal  
of Business Law



англ.

Передплатний індекс  
в ДП «Преса» **08087**

Ukrainian  
Law Firms



англ.

«Новые  
нормативные акты»



рос.

Передплатний індекс  
в ДП «Преса» **91561**

## А ТАКОЖ В КОМПЛЕКТАХ:

«Фахівець» — передплатний індекс у ДП «Преса» — **95904**

«Професіонал» — передплатний індекс у ДП «Преса» — **95705**

«Експерт» — передплатний індекс у ДП «Преса» — **95704**

ОФОРМИТИ ПЕРЕДПЛАТУ ТА ПРИДБАТИ  
ПРОДУКЦІЮ ВИДАВНИЦТВА ВИ МОЖЕТЕ  
У ВІДДІЛІ ПРОДАЖІВ ПРАТ «ЮРИДИЧНА ПРАКТИКА»

Тел.: (044) 495-27-27

Факс: (044) 495-27-77

[www.pravo.ua](http://www.pravo.ua)

# С заботой о будущем

## «Кредитные менеджеры оценивают влияние конкретного проекта на окружающую среду»

УТВЕРЖДАЕТ КИРИЛЛ ШЕВЧЕНКО, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ УКРГАЗБАНКА

— О своем желании кредитовать МСБ заявляют многие банки. Какой фактически является ситуация в этом сегменте?

— Активными игроками на этом рынке являются порядка десяти банков. На протяжении года их состав практически не менялся, изменения были разве что в единицах его участников и позициях того или иного банка в этой десятке. На самом деле рынок МСБ развивается не такими быстрыми темпами, как хотелось бы. Это является следствием сложившейся экономической ситуации, поэтому о кардинальных перестановках в сегменте кредитования МСБ говорить не приходится.

— Как эти десять банков конкурируют за клиентов? Очевидно, что снижать ставки и демпинговать участники рынка сейчас не готовы.

— У каждого банка есть своя специфика. Кто-то делает акцент на работе с микробизнесом — выдает короткие кэш-кредиты по упрощенной схеме. Мы в этом сегменте вообще не работаем. Кто-то активно продвигает партнерские программы, которые позволяют существенно снизить стоимость кредита. А кому-то хорошим подспорьем становится сотрудничество с международными финансовыми организациями. Тут можно предложить клиентам как более привлекательную ставку, так и консультационные услуги, направленные на развитие бизнеса. Мы, например, сотрудничаем с Немецко-Украинским фондом: у нас есть программа, рассчитанная специально на МСБ. В прошлом году мы выбрали все доступные нам кредитные линии и подписали с Немецко-Украинским фондом договор об увеличении лимитов. Сейчас ищем новых партнеров. Также мы активно кредитруем ОСМД в рамках госпрограммы по энергоэффективности. В прошлом году 80% кредитов ОСМД по этой программе выдал именно Укргазбанк — это чуть меньше 50 млн грн.

— Год назад вы только начинали строить работу с МСБ. Приходилось ли за это время корректировать свою стратегию в этом сегменте?

— Да, планы мы корректировали дважды. Первый раз — в мае 2016 года, когда банк подписал договор с IFC и принял для себя стратегию green bank. Такое событие не могло не повлиять и на работу в сегменте МСБ. Второй раз — летом 2016 года, когда нам пришлось расширить планы для МСБ в связи с их динамичным выполнением. За год наш кредитный портфель вырос в два раза — с 0,5 млрд грн до 1,1 млрд грн. При этом в целом корпоративный портфель увеличился на 29% — с 20 млрд грн до 27 млрд грн. Помимо этого мы изменили подходы



### КИРИЛЛ ШЕВЧЕНКО

Родился 25 октября 1972 года в Туле (РФ). В 1994 году окончил Харьковский государственный экономический университет и получил квалификацию экономиста. Карьеру в банковской сфере начал в Украинском кредитном банке (сейчас А-Банк) в августе 1994 года, после этого работал в банках «Аваль» и «Финансы и Кредит». С декабря 2006-го по май 2009 года возглавлял Государственное ипотечное учреждение, а с мая по сентябрь 2009 года был советником премьер-министра Украины. Затем возвратился к работе в банковской сфере, получив назначения на должность первого зампреда правления Укргазбанка. С апреля 2010 года по апрель 2011-го возглавлял Терра Банк, а впоследствии стал советником секретариата главы Ощадбанка. В октябре 2014 года вернулся в Укргазбанк на должность первого заместителя председателя правления, 26 декабря 2014 года стал и.о. руководителя Укргазбанка, а 16 апреля 2015 года Кабинет Министров Украины утвердил его на должности главы правления банка.

к МСБ. Если раньше мы относили к МСБ компании с оборотом до 100 млн грн, то теперь подняли планку до 150 млн грн. Считаю, что это адекватно ситуации в экономике. Хотя некоторые коллеги относят к малому и среднему бизнесу компании с оборотом до 0,5 млрд грн.

— Какие изменения в работе с МСБ произошли после принятия стратегии green bank?

— Мы расширили кредитную линейку для МСБ продуктами по энергосбережению и так называемому зеленому финансированию. Кроме того, изменили подходы к оценке рисков. Например, при выдаче кредита менеджеры оценивают риски охраны окружающей среды и социальные риски (environment and social risk-management), то есть оценивают влияние конкретного

проекта на окружающую среду. Ведь, откровенно говоря, некоторые проекты даже в альтернативной энергетике, например в гидроэнергетике, зачастую наносят вред окружающей среде.

— То есть вы просто отказываете клиентам в кредитовании таких проектов?

— Да. Даже если этот риск единственный, а по всем остальным параметрам клиент нам подходит. Я допускаю, что завтра он пойдет в другой банк и ему там все-таки выдадут кредит.

— «Зеленое» финансирование некоторые участники рынка запускали и раньше. Но продавать такие продукты было крайне сложно. Если клиент приходит в банк за кредитом, значит, ему нужны деньги здесь и сейчас. Как вы решаете эту проблему?

— После того как в мае прошлого года мы подписали с IFC программу по green bank, мы занимаемся ее популяризацией. Устраиваем мероприятия и форумы для клиентов, рассказываем о наших возможностях и о преимуществах таких программ. Огромная работа проводится и внутри банка. Как работает классический кредит? Заемщик приходит в банк, берет деньги, вкладывает их в проект, зарабатывает на этом проекте больше денег, чем нужно заплатить банку, возвращает банку тело кредита и проценты по нему и живет на остаток прибыли. В чем принцип кредитования на повышении энергоэффективности? Заемщик берет деньги, меняет оборудование на более энергоэффективное и платит банку не за счет дополнительно заработанных денег, а за счет сэкономленных. Это определенная психология, которая должна поменяться в первую очередь у кредитных менеджеров.

— Получается, что все ЭКО-кредиты — это длинные инвестиционные займы. А если клиент приходит за классическим кредитом на пополнение оборотных средств, вы ему отказываете или предлагаете свои ЭКО-продукты?

— Если мы говорим об альтернативной энергетике, то это кредиты сроком до пяти-шести лет, если речь идет о кредитах на повышение энергоэффективности, то тут каждый проект оценивается индивидуально. Иногда это финансирование на год-полтора, иногда — на два-три года. Если клиент приходит за «обороткой», конечно же, мы ему не отказываем. Но наши менеджеры и консультанты могут проанализировать его бизнес и предложить более интересные варианты сотрудничества. И такой механизм работает: доля ЭКО-кредитов МСБ в нашем банке составляет 42%. Но у нас есть даже «оборотка» ЭКО — более

лояльные условия кредитования для производителей энергоэффективного оборудования и материалов, а также для покупки или производства биомассы и т.п.

— Некоторые банки делают ставку именно на партнерские программы с производителями техники или дилерами. Такое сотрудничество позволяет предложить клиенту простой кредитный продукт и довольно дешевое финансирование. Вам это направление интересно?

— На рынке действительно есть очень хорошие партнерские программы. Но их главный минус заключается в том, что они отраслевые. Как правило, их целевая аудитория — аграрии, которым в кредит предлагают приобрести сельхозтехнику, семена, средства защиты растений. Мы нашли вариант партнерской программы, которая интересна представителям практически всех отраслей, — это так называемая белорусская программа. Среди наших партнеров — 48 белорусских заводов — производителей техники. Это и сельхозтехника (комбайны, тракторы), и дорожная техника, и котлы. Ставка по таким кредитам — от 11,8% годовых в гривне.

— А какая стоимость остальных кредитов для МСБ в вашем банке?

— По ЭКО-проектам ставка составляет от 18,5%, по программам в рамках финансирования совместно с Немецко-Украинским фондом — от 18,7%, по стандартным кредитным продуктам — от 19,5%. За прошедший год стоимость кредитования для МСБ снизилась на 4,3 п.п. Кредиты в валюте мы готовы выдавать под 7,5% в долларах и под 6% в евро.

— Каких изменений вы ожидаете в сегменте МСБ по итогам 2017 года?

— Все зависит от того, как будет развиваться МСБ в стране в целом. Ситуация в этом сегменте прямо пропорциональна ситуации в экономике. Если экономика будет расти, то появятся новые компании с новыми потребностями и новыми запросами, в том числе к банкам. А уже банки будут подстраиваться под ситуацию. Например, еще до кризиса 2008–2009 годов у одного из участников рынка были передвижные пункты по выдаче кредитов в сельской местности: рынок рос настолько агрессивно, что появилась потребность в таком продукте. Потом ситуация изменилась, и банк это направление свернул. Кредитные учреждения готовы подстраиваться под запросы клиентов в случае необходимости. Если же говорить об Укргазбанке, то мы рассчитываем на прирост кредитного портфеля МСБ до 2 млрд грн, причем доля ЭКО-кредитов вырастет до 50%.



# В поисках баланса

**«Для добросовестных участников рынка финансовая реструктуризация может стать полезным инструментом, который позволит должнику остаться на плаву без существенного ущемления интересов кредиторов»**

ПОДЧЕРКИВАЕТ СЕРГЕЙ БЕНЕДИСЮК, РУКОВОДИТЕЛЬ ПРАКТИКИ КОРПОРАТИВНОГО ПРАВА И M&A ЮРИДИЧЕСКОЙ ФИРМЫ N&D

— В каких случаях закон «О финансовой реструктуризации» позволяет должнику инициировать механизм реструктуризации проблемной задолженности?

— Реструктуризация может быть запущена должником, если он находится в критическом финансовом состоянии. Но при этом должен соблюдаться ряд условий. Первое — согласие и участие в реструктуризации хотя бы одного банка-кредитора. При этом такой банк не должен быть связанным с должником лицом. Только после этого к процедуре могут присоединиться остальные кредиторы. Второе обязательное условие — перспективность деятельности должника, что необходимо подтвердить отчетом независимого эксперта. Уже на этом этапе возможны проблемы: не ясно, что должно быть в этом отчете и насколько он будет объективным. Кроме того, запустить процедуру реструктуризации можно только до возбуждения дела о банкротстве или до санации должника.

— Как вы считаете, обоснованно ли введение института финансовой реструктуризации именно сейчас?

— В сложившихся экономических условиях внедрение механизма финансовой реструктуризации представляется позитивным и обоснованным. Бесспорно, законодательные новеллы не идеальны, и с высокой долей вероятности можно утверждать, что найдутся как недобросовестные должники, которые будут пытаться злоупотреблять своими новыми правами для ухода от взыскания задолженности, так и кредиторы, использующие любые возможности для блокирования запуска реструктуризации. Вместе с тем для добросовестных участников рынка финансовая реструктуризация может стать полезным инструментом, который позволит должнику остаться на плаву без существенного ущемления интересов кредиторов.

— Чем финреструктуризация отличается от санации — восстановления платежеспособности должника?

— Существует мнение, что процедура реструктуризации в принципе не нужна, так как она по сути дублирует процедуру санации должника. Действительно, процедуры имеют много общего. Например, они обе являются досудебными. Однако реструктуризация имеет свои отличия и особенности в отношении участников, их прав, а также длительности процедуры и механизма разрешения споров. Например, инициатором санации может быть как должник, так и кредитор, тогда как при реструктуризации — только должник.



**СЕРГЕЙ БЕНЕДИСЮК**

Родился в 1981 году в Киеве. В 2005 году окончил Киевский национальный университет им. Тараса Шевченко (магистр права). В 2014 году получил степень магистра европейского права в King's College London. Работал на руководящих должностях в одной из компаний «большой четверки» и в органах государственной власти Украины. С 2017 года — советник юридической фирмы N&D, где возглавляет практику корпоративного права и M&A. Основная специализация: слияния и поглощения, корпоративное и конкурентное право, корпоративная и финансовая реструктуризация, а также сопровождение проектов в агросекторе и в сфере недвижимости.

К тому же, в отличие от реструктуризации, в процедуре санации участвуют все кредиторы. Также санация устанавливает одинаковые права для всех кредиторов — для связанных и третьих лиц, в то время как в процессе реструктуризации на связанных лиц налагаются определенные ограничения. По сравнению с санацией реструктуризация занимает меньше времени и предлагает более оперативный и эффективный механизм разрешения споров — арбитраж, который является альтернативой обращению в суд.

— Насколько обоснованы установленные законом моратории при проведении реструктуризации?

— На время реструктуризации вводится запрет (мораторий) на осуществление должником и кредиторами некоторых действий. В частности, запрещается передавать имущество должника в залог или в ипотеку, осуществлять действия для получения в собственности такого имущества или контроля над ним, нельзя проводить и зачет встречных требований. При этом в течение

срока действия моратория не начисляется неустойка (штраф, пеня) за неисполнение должником обязательств, на которые распространяется мораторий, а также останавливается течение срока исковой давности, установленного для кредиторов. В принципе введение подобных ограничений необходимо, иначе теряется весь смысл процедуры. Без моратория существует вероятность, что до заключения плана реструктуризации имущество должника просто уйдет к другим лицам.

— Какие могут возникнуть правовые сложности при применении положений закона о финреструктуризации на практике?

— Пока сложно сказать, как будет работать механизм финансовой реструктуризации на практике. Уже сейчас очевидно, что возможен ряд проблем, связанных с защитой прав кредиторов. Пока банки не торопятся предлагать своим должникам такой вариант разрешения проблем. Однако с учетом того, что наконец-то утвержден арбитражный регламент, на основании которого будут рассматриваться споры, связанные с реструктуризацией, стоит ожидать появления практики по финансовой реструктуризации уже в ближайшем будущем.

— Как вы считаете, решит ли закон проблемные вопросы защиты прав кредиторов в ходе реструктуризации? Существуют ли механизмы противодействия недобросовестным должникам?

— Несмотря на все плюсы реструктуризации, существует ряд проблем, с которыми могут столкнуться кредиторы. К сожалению, закон далеко не всегда и не в полном объеме защищает их интересы. Одна из ключевых проблем — защита права кредиторов, которые не участвуют в процедуре финансовой реструктуризации. Теоретически план реструктуризации должен содержать информацию о том, как будет погашаться задолженность перед такими кредиторами. Но совершенно непонятно, кто и как будет это проверять и контролировать. Единственным механизмом защиты прав таких кредиторов остается суд, так как в арбитраж могут обращаться только кредиторы, которые принимают участие в реструктуризации.

Второй проблемный вопрос — защита прав мелких кредиторов. Крупные кредиторы смогут навязывать свое мнение остальным и блокировать любые решения. У мелких кредиторов нет особых шансов на продвижение своих интересов в ходе реструктуризации. В то же время мелкие кредиторы могут пытаться затянуть процедуру

реструктуризации путем обращения в арбитраж по разным надуманным поводам. В результате всем кредиторам придется договариваться между собой. При этом договариваться надо будет быстро, потому что максимальный срок для утверждения плана реструктуризации составляет 180 дней.

Еще одна проблема возникает в связи с мораторием. Мораторий не распространяется на кредиторов, которые не принимают участия в процедуре реструктуризации. Соответственно, такие кредиторы могут обратиться взыскание на имущество должника и забрать такое имущество, пока все остальные пытаются согласовать план реструктуризации.

Кроме того, согласно закону, должник может отозвать свое заявление на реструктуризацию на протяжении 30 дней с момента его подачи. Это даст недобросовестному должнику время для возможных маневров.

Также открытым остается вопрос последствий невыполнения плана реструктуризации и ответственности должника в таком случае. Решение этой проблемы остается, по всей видимости, на усмотрении кредиторов.

— Срок действия закона составляет три года. Удается ли за это время урегулировать проблемы с возвратом задолженности?

— Закон будет действовать до октября 2019 года, и уже сейчас возникают вопросы, будет ли этого достаточно. Поскольку в процессе реструктуризации будут участвовать крупные должники, у которых не один кредит, времени остается действительно немного. Но даже после окончания срока действия закона все процедуры реструктуризации, запущенные во время его действия, продолжатся до их завершения. Поэтому главная задача, которая сейчас стоит как перед должниками, так и перед кредиторами, — успеть запустить процедуру реструктуризации, пока закон еще в силе.

— Как вы считаете, нужен ли Украине институт финансовой реструктуризации, действующий на постоянной основе?

— По нашему мнению, скорее нет. В принципе сам по себе закон был разработан как временная мера. Его первоочередная цель состоит в том, чтобы улучшить финансовое состояние банков именно в кризисный период. В обычных, некризисных, условиях должники и кредиторы смогут воспользоваться механизмом досудебной санации по закону «О восстановлении платежеспособности должника или признании его банкротом».

# Объединение рисков

## «Банкам следует очень осторожно подходить к объединению исковых требований ко всем участникам кредитных правоотношений в рамках одного производства»

РЕКОМЕНДУЕТ СЕРГЕЙ БОЯРЧУКОВ, УПРАВЛЯЮЩИЙ ПАРТНЕР ЮК «АЛЕКСЕЕВ, БОЯРЧУКОВ И ПАРТНЕРЫ»

— Насколько эффективны для банка процедуры банкротства заемщиков с точки зрения возврата задолженности?

— Банкротство является универсальным инструментом. С одной стороны, это излюбленный метод возврата задолженности, с другой — процедуры банкротства достаточно успешно используются должниками для ухода от ответственности и исполнения своих кредитных обязательств.

При этом я бы не назвал этот метод особо эффективным для банков. В работе с проблемными активами самое главное — это скорость. Причем скорость измеряется с того момента, как кредит стал проблемным, то есть возникло нарушение графика погашения задолженности, и до момента восстановления графика платежей либо полного погашения кредита, и погашения именно деньгами, а не имуществом, не корпоративными правами, не товарами в обороте и не заводами с парочками.

Даже если должник согласен добровольно передать свой залог, банку все равно предстоит пройти достаточно сложную процедуру реализации полученных объектов. Но если бы реализовать, например, ипотеку за искомую сумму было просто, должник, наверное, сам бы это сделал и рассчитался с банком. Должник передает банку актив, как правило, в том случае, когда он не может продать его самостоятельно за адекватную цену. Таким образом, проблема конвертации товара в деньги перекладывается на банк.

Более того, в подавляющем большинстве случаев заемщик еще и борется за объект залога. То есть прежде чем надеть костюм риелтора или продавца каких-либо товаров, банку нужно сначала выступить в роли юриста и принять участие в судебных баталиях за соответствующий объект. А значит, сроки увеличиваются минимум в два раза. Когда же должник уходит в банкротство, ситуация усложняется и затягивается еще больше.

— Появилась ли у банков возможность de facto занимать более активную позицию в процессе банкротства их должников?

— Законодательство в этом вопросе не менялось. Действующий закон «О восстановлении платежеспособности должника или признании его банкротом», по моему мнению, ущемляет права банков, точнее — всех залоговых кредиторов. Основная проблема,



**СЕРГЕЙ БОЯРЧУКОВ**

Родился в 1976 году в г. Винница. В 1997 году окончил юридический факультет Киевского национального университета им. Тараса Шевченко. С 1995 года работал в АК «Киевэнерго», где прошел путь от старшего юриста до директора юридического департамента. Позднее занимал должность председателя юридического департамента ГП «Энергорынок». В 2003 году Сергей Боярчук совместно с Сергеем Алексеевым создал адвокатское объединение «XXI век», которое специализировалось на судебном разрешении споров. В 2005 году партнеры основали юридическую компанию «Алексеев, Боярчук и Партнеры». Адвокат, арбитражный управляющий, член Ассоциации юристов Украины, Ассоциации адвокатов Украины, Международной ассоциации адвокатов, Всеукраинской саморегулируемой организации арбитражных управляющих «Ассоциация антикризисного менеджмента». Основные специализации: банкротство, банковское право, корпоративное право, судебная практика.

о которой уже много говорилось, связана с невозможностью банка официально влиять на принятие решений комитетом кредиторов, но в то же время у него есть противоядие в виде права на внеочередное возмещение за счет реализации его залога. Так что банки продолжают использовать иные методы влияния на процедуру банкротства. Как правило, это назначение подконтрольного арбитражного управляющего.

— Стоит ли ожидать усовершенствования регулирования этого вопроса?

— Безусловно, работа идет. Но ввиду того, что проблем в государстве сейчас много, вопросы банкротства не относятся к приоритетам парламента. Насколько мне известно, в Верховной Раде зарегистрирован законопроект, который еще широко не обсуждался с профессиональным сообществом,

хотя мы все уже устали кричать, что необходим новый закон.

— Какие новые тенденции прослеживаются в делах о банкротстве с участием банков-кредиторов?

— Активно применяются положения законодательства, позволяющие в рамках процедуры банкротства рассматривать все имущественные споры по иску к должнику или истребовать соответствующее имущество, если доказано, что непосредственно перед началом процедуры банкротства оно было перераспределено в пользу третьих лиц. Это удобно и быстро, поскольку все рассматривается в рамках одного процесса. С другой стороны, нет четкого понимания, какие вопросы можно таким образом рассматривать, а какие — нет, что создает почву для манипуляций.

Излюбленной темой остается состав кредиторов в принципе. Понятно, что когда речь заходит о банкротстве, бывший собственник старается привлечь максимальное количество аффилированных кредиторов, в то время как «настоящие» кредиторы заинтересованы в недопущении такого раздутия задолженности. Это вечное противостояние.

— Отличается ли участие банка в процедурах банкротства должника и поручителя?

— Безусловно отличается. Когда мы имеем дело с основным должником, главная задача банка и его юридических советников — не дать обнулить долг. Когда же речь идет о банкротстве поручителя, в подавляющем большинстве случаев все сводится к получению объекта обеспечения.

Приведу пример из практики. Банк подал иск к двум юристам — должнику и поручителю. При этом должник — фактически «пустая» компания, а у поручителя есть в собственности целый имущественный комплекс, который успешно работает и приносит прибыль. Задача заемщика — спасти поручителя от юридической ответственности, поэтому он инициировал банкротство основного должника. Хозяйственный процессуальный кодекс Украины предусматривает, что рассмотрение иска приостанавливается в случае возбуждения дела о банкротстве ответчика. В данном случае, поскольку одним из ответчиков был основной кредитор, производство по взысканию и к основному кредитору, и к должнику было приостановлено до рассмотрения кредиторских требований банка к основному должнику в рамках процедуры банкротства. Эта норма является логичной, поскольку если в банкротстве требования банка удовлетворят, то производство по делу

о взыскании подлежит прекращению: ведь по сути вопрос уже рассмотрен другим компетентным судом. В случае отказа в удовлетворении кредиторских требований производство подлежит прекращению в связи с отсутствием предмета спора. Но в нашем случае дело о банкротстве основного должника было использовано с целью затягивания процедуры взыскания денежных средств, в том числе с поручителя, поскольку закон «О восстановлении платежеспособности должника или признании его банкротом» не содержит временного лимита для утверждения реестра кредиторов. Ситуация усложнялась тем, что одним из кредиторов основного должника была компания — резидент Кипра, что позволило суду, на наш взгляд, некорректно применить положения Конвенции, в соответствии с которыми на уведомление сторон о переносе судебного заседания отводится полгода. И речь идет о каждом таком переносе! Таким образом, банкротство основного должника на неопределенное время, исчисляющееся годами, полностью заблокировало взыскание задолженности с поручителя. Хозяйственный кодекс, к сожалению, не содержит нормы, позволяющей вычленив в отдельное производство взыскание к работающему предприятию-поручителю, для того чтобы обеспечить рассмотрение данного дела. При этом поручитель продолжал вполне легально работать, не спеша рассчитываться с долгами. В итоге мы подали к поручителю новый иск о взыскании начисленных процентов без привлечения к процессу основного должника, находящегося в процедуре банкротства. Из всей этой истории следует вывод: мы рекомендуем банкам очень осторожно подходить к объединению требований ко всем участникам кредитных правоотношений в одном производстве. Кажется, так удобнее с точки зрения логики, но это повышает риски.

— Что, по вашему мнению, целесообразно было бы заимствовать Украине из мирового опыта регулирования института банкротства?

— У нас совершенно не развит институт ответственности бенефициаров и руководителей предприятий, причем ответственности как репутационной, так и юридической. Никаких проблем не составляет обанкротить свое собственное предприятие, и зачастую это используется как инструмент для минимизации долгов. Люди сравнивают стоимость процедур банкротства лишь с суммой долгов, которые им предстоит вернуть. На чаше весов совершенно отсутствует такой институт, как ответственность. Мне кажется, это неправильно.



# Возвратный курс

## «Наших клиентов интересует возврат денег и активов должников, а не их уголовное преследование»

ПОДЧЕРКИВАЕТ НИКОЛАЙ ЛИХАЧЕВ, СОВЕТНИК SPENSER & KAUFFMANN

— **Какая часть проблемной задолженности украинских банков, по вашим оценкам, выведена за рубеж?**

— Если не учитывать банки, в которые введена временная администрация или которые находятся в процессе ликвидации, и говорить только о действующих банках, то в каждом из них есть корпоративные должники, просрочившие или не выполняющие взятые на себя обязательства по возврату кредитов. Исходя из опыта моего общения с представителями крупных банков, могу сказать, что примерно у каждого второго из них есть несколько проблемных должников с дебиторской задолженностью выше \$50 млн. Как правило, это кредиты, которые выдавались в период 2006–2008 и 2010–2012 годов, и практически все активы таких должников и их поручителей находятся за границей. Обычно все судебные меры в Украине уже предприняты, вступили в силу решения против должников и их поручителей, однако в большинстве случаев должники находятся в процедуре банкротства, а у поручителей в Украине нет никаких активов, на которые можно наложить взыскание. Вот в таких ситуациях и стоит обратить внимание на иностранные юрисдикции, где у бенефициаров или поручителей таких заемщиков могут быть сконцентрированы все реальные активы.

— **У вашей компании есть кейсы по розыску активов, выведенных бывшими собственниками и топ-менеджерами банков?**

— Да, такой опыт у нас есть. Spenser & Kauffmann является одной из четырех компаний в Украине, которые аккредитованы Фондом гарантирования вкладов физических лиц для представления интересов Фонда в иностранных судах, международных арбитражах и в целом в иностранных юрисдикциях с целью розыска и возврата выведенных активов. Если говорить именно о розыске активов, которые были выведены бывшими менеджерами или бенефициарами банков-банкротов, то такими делами заведует Фонд. Мы первые и пока единственные, кто уже работает по одному из таких дел, но вся информация о нем с ограниченным доступом, поэтому я пока не могу публично раскрывать детали. Могу лишь сказать, что сумма выведенных активов в этом деле исчисляется десятками миллионов долларов.

— **Просто найти актив недостаточно, надо его еще и вернуть. Какова ситуация в этом направлении? Всегда ли возврат — это судебная процедура?**

— Разумеется, мы занимаемся розыском активов не потому, что нам нравится это «упражнение», главная



**НИКОЛАЙ ЛИХАЧЕВ**

Родился в Киеве в 1985 году. В 2008 году окончил Киевский международный университет, а в 2015 году — Королевский арбитражный институт (Лондон, Великобритания). Имеет более чем десятилетний опыт работы в сфере юридического консалтинга, в частности, в компаниях CMS Cameron McKenna, «Левенец, Мацив и Партнеры», а также в банковском секторе. В 2015 году присоединился к команде АО «Спенсер и Кауфманн». Является экспертом в банковском и финансовом праве, слияниях и поглощениях, вопросах неплатежеспособности и реструктуризации. Имеет успешный опыт представительства интересов в судах, в том числе в международных арбитражных судах. Член Королевского арбитражного института (Лондон), Европейского Совета Лондонского международного арбитражного суда, Ассоциации молодых арбитров при Стокгольмском арбитраже, Ассоциации молодых арбитров при Международной торговой-промышленной палате в Париже.

задача — вернуть клиенту то, что ему причитается по праву. Международный розыск активов — это первая и очень важная стадия нашего продукта, который мы называем Cross-border Asset Recovery. На втором этапе, когда у нас уже есть понимание, где находятся активы, какие это активы и как они связаны с должниками или поручителями нашего клиента, мы начинаем разрабатывать пошаговый судебный план ареста и взыскания. На третьем, финальном, этапе мы имплементируем наш план в соответствующих юрисдикциях.

— **Предполагает ли этот процесс обращение в украинские суды и взаимодействие с украинской исполнительной службой?**

— Все зависит от того, какие стороны вовлечены в процесс, какое применимое право указано в договоре, какая инстан-

ция разрешает споры и т.д. Если это дела, касающиеся исключительно отношений между украинскими субъектами, то, конечно, наличие исполнительных производств всегда играет в нашу пользу. К тому же клиенты к нам обращаются, как правило, уже тогда, когда уже пройдены все судебные и исполнительные процессы в Украине, а взыскать какие-либо активы с поручителей или должников так и не удалось.

Но в определенных случаях, и я считаю это самым интересным моментом, для того, чтобы начать процесс ареста и взыскания активов должника за рубежом, нам даже не надо получать решение украинского суда по сути спора. Такие случаи не так часто случаются: они требуют наличия определенных фактов и подтвержденных связей должника либо поручителя с определенными иностранными юрисдикциями, но практика такая есть.

— **Сколько времени и ресурсов может потребоваться на поиск и возврат актива?**

— Как показывает наш опыт, на поиск и идентификацию активов за рубежом, их привязку к должникам, поручителям или аффилированным с ними лицам уходит до двух месяцев. Если речь идет о громких делах, когда выводить и прятать активы помогали профессионалы, этот срок будет дольше. В ситуации с возвратом активов срок определить сложнее, потому что очень многое зависит от юрисдикции, в которой мы нашли активы и в которой будет проходить судебный процесс. В среднем этот процесс займет от года до трех лет.

Что касается стоимости, то можно более-менее точно спрогнозировать, сколько будет стоить розыск активов, но рассчитать наперед стоимость их возврата, не зная вводных данных, невозможно. Это зависит от юрисдикции, в которой идут судебные процессы, от стоимости активов, на основании которой рассчитываются судебные сборы иностранных судов, а также от фактов, вскрывшихся в процессе розыска активов, и т.д. Чем больше сумма претензии к должнику и поручителю, тем меньше в процентном отношении будет стоимость возврата. При равных условиях взыскание актива стоимостью в миллион долларов стоит столько же, сколько и взыскание актива стоимостью в десять миллионов долларов.

Банкиры, а именно они в основном и являются нашими клиентами, как никто другой, понимают смысл словосочетания «стоимость денег»: один доллар, полученный сейчас, дороже такого же доллара, получен-

ного через два года. И если наши действия способствуют результативным переговорам с должником о реструктуризации на приемлемых для банка условиях, уже можно говорить об успехе.

— **В чем заключается роль украинской юрфирмы в процессе поиска активов, выведенных с украинского банка? Как организовано взаимодействие с зарубежными партнерами?**

— Активы были введены украинскими компаниями, то есть Украина является отправной точкой: украинские предприятия-должники, их украинские бенефициары, которые зачастую являются поручителями, — это наши альфа-цели. Мы начинаем формировать профиль объектов, изучать всю доступную информацию, реестры, а их в Украине более 150, строить наше дело и искать привязки к иностранным юрисдикциям. После того как фундамент готов и нам известна вся доступная информация о наших альфа-целях, мы подключаем наших иностранных партнеров, которые необходимы на конкретном этапе в конкретном деле.

Среди наших партнеров есть компании, специализирующиеся на финансовой и корпоративной разведке, форензик-аудите, а также финансисты, детективы, IT-специалисты, иностранные юристы и адвокаты и т.д. Для достижения максимального эффекта в плане затрат нашего клиента мы выступаем главным советником и координатором проекта: мы видим общее поле боя и знаем, какой результат нам нужен и от кого, в какие сроки и где. Мы всегда ставим четкие и лимитированные задачи нашим иностранным партнерам в соответствующих юрисдикциях. Это позволяет использовать бюджет с максимальной эффективностью.

— **Планируете ли вы сотрудничать с созданным Национальным агентством по выявлению, розыску и управлению активами, полученными от коррупционных и других преступлений?**

— Еще не совсем понятно, как будет работать Нацагентство, но, исходя из публичной информации, я вижу, что у нас с ним несколько разные цели. Деятельность этого органа будет направлена на розыск и арест активов коррупционеров в рамках уголовных производств против коррупционеров. Мы же действуем больше в коммерческой плоскости. Наших клиентов интересует возврат денег и активов должников, а не их уголовное преследование. Однако было бы полезно обмениваться с Нацагентством опытом.



## Под знаком оптимизации

Продолжающаяся миграция бизнес-клиентов дает возможность банкам провести оптимизацию тарифов и усовершенствовать продуктовую линейку, а также заняться развитием технологий. В прошлом году практически все услуги для предпринимателей подорожали, в то время как доходность по вкладам снизилась. Процентные ставки по остаткам на текущих счетах, например, и вовсе стремились к нулю. В 2017 году тенденции сохранятся: клиентам придется соглашаться на новые условия, чтобы получать качественные услуги

ОЛЕСЯ БЛАЩУК

В 2016 году миграция клиентов в банки с государственным и европейским капиталом продолжилась с еще большим размахом, чем прежде. Если год назад госбанки и «дочки» европейских структур отмечали прирост на 20% количества новых счетов бизнес-клиентов, то в марте 2017 года они заявляли о двукратном росте по сравнению с аналогичным периодом предыдущего года. Особенно интенсивной миграция была в ноябре-декабре прошлого года, в период неопределенной ситуации вокруг будущего ПриватБанка.

Ощутимо вырос и интерес банков к сотрудничеству с мелким и средним бизнесом (МСБ), в первую очередь с теми компаниями, чей оборот превышает 50 млн грн. Ряд участников рынка предложили пакетные предложения представителям агробизнеса и IT-компаниям. В первую очередь банки заинтересованы в их кредито-

вании: для привлечения клиентов они сокращают сроки принятия решения по кредитам до одного-трех дней, упрощают условия финансирования и готовы предоставлять займы уже с первого месяца обслуживания.

Еще одна тенденция минувшего года — упрощение процессов взаимодействия банков с клиентами, что предусматривает постепенный отказ от бумажных носителей и регулярных посещений отделений. «Для компаний сейчас важна не только стабильность банка, но и уровень технологичности предлагаемого сервиса, широта и полнота линейки сопутствующих продуктов, в том числе розничных. Например, оперативное управление счетами и услугами как юридического, так и физического лица в режиме удаленного доступа — must have современного банковского рынка», — считает директор департамента развития продуктов для

среднего и малого бизнеса Кредит Аграрий Банка Максим Дмитриев. Все более популярными стали зоны 24/7. Прокредит Банк, например, позволяет клиентам в любое время суток внести на счет сумму до 700 тыс. грн. Пополнение на сумму до 150 тыс. грн осуществляется автоматически через электронный депозитный сейф, а для пополнения счета на большую сумму клиент самостоятельно «загружает» в депозитный сейф пакет с наличными, а их пересчет и зачисление на счет проводит уже кассир в рабочее время.

В прошлом году банки стали более избирательными при работе с клиентами: требования к ним, в первую очередь в части финмониторинга, ужесточились. «Это касается валютных операций и платежей, операций по выдаче наличных и ведению бизнеса с PER — publicly exposed persons», — поясняет исполнительный директор на-

правления корпоративного бизнеса и малого и среднего бизнеса Кредобанка Евгений Заиграев. Все чаще клиенты обращаются в кредитные учреждения именно за консультациями относительно изменения валютного законодательства и законодательства по финмониторингу. «У клиента на втором месте после обслуживания текущего счета — работа с нормативными документами и консультирование. Клиенты сегмента ММСБ, особенно микро- и малого бизнеса, как правило, не имеют большого штата специалистов в этой отрасли, и именно банк может их заменить», — поясняет директор департамента микро-, малого и среднего бизнеса Ощадбанка Инна Кравчук.

**БЕЗ ПРОЦЕНТОВ НА ОСТАТОК**  
Общее количество счетов юридических лиц уже второй год подряд остается неизменным — порядка 2,1 млн. При



этом остатки средств в гривне приросли почти на 20% — до 221,2 млрд грн. Причем рост происходил неравномерно. В выигрыше оказались, как правило, госбанки, а также банки с западным капиталом. Например, лидером по приросту средств на гривневых текущих счетах стал Райффайзен Банк Аваль (+4,69 млрд грн). Также в тройку вошли Ощадбанк (+3,48 млрд грн) и Ситибанк (+3,43 млрд грн). Остатки на валютных текущих счетах активнее всего росли в Ощадбанке (+\$0,94 млрд), Укргазбанке (+\$0,26 млрд) и УкрСиббанке (+\$0,057 млрд). Похвастаться приростом срочных гривневых депозитов бизнеса по итогам года могут Ощадбанк (+4,22 млрд грн), Укргазбанк (+3,36 млрд грн) и Кредит Агриколь Банк (+2,94 млрд грн).

Избыточная ликвидность заставила кредитные учреждения во второй половине 2016 года активно снижать стоимость привлекаемых средств. «Также банки работали над увеличением сроков размещения средств», — вспоминает Евгений Заиграев. По данным НБУ, ставки по долгосрочным депозитам юрлиц снизились почти вдвое — с 20,5% до 10,9% годовых. «В то же время некоторые банки активно предлагали вклады овернайт с высокими ставками, привязанными к возможности краткосрочного размещения клиентских средств казначейством на межбанковском рынке», — уточняет Евгений Заиграев. В результате снижение ставок по краткосрочным вкладам было не таким существенным — с 10,9% до 9,6%.

По мнению Евгения Заиграева, тенденция удешевления привлекаемых банками ресурсов продолжится и в 2017 году. Многие банки и вовсе откажутся от начисления процентов на остаток по текущему счету из-за снижения учетной ставки НБУ и последовавшим за этим снижением стоимости ресурсов в целом, а также из-за гиперликвидности банковской системы. «Стабилизация банковской системы и экономики дает предпосылки к снижению спроса финансовых институтов на свободную денежную массу клиентов», — поясняет директор де-

## ПОБЕДИТЕЛИ В НОМИНАЦИИ «ОБСЛУЖИВАНИЕ ЮРИДИЧЕСКИХ ЛИЦ»

МЕСТО В РЕЙТИНГЕ	БАНК	ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ УСЛУГИ УСТАНОВКИ ПЛАТЕЖНОГО ТЕРМИНАЛА КЛИЕНТУ-ТОРГОВЦУ	ВОЗМОЖНОСТЬ ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ КЛИЕНТУ ИНТЕРНЕТ-ЭКВАЙРИНГА	ДОЛЯ РЫНКА ПО ОБЪЕМАМ ГРИВНЕВЫХ СРЕДСТВ ЮРЛИЦ, %
1	УКРЭКСИМБАНК	да	да	7,05%
2	АЛЬФА-БАНК	да	да	3,37%
3	РАЙФФАЙЗЕН БАНК АВАЛЬ	да	да	9,31%
4	УКРГАЗБАНК	нет	нет	7,30%
5	УКРСИББАНК	да	нет	7,43%
6	ТАСКОМБАНК	да	да	1,11%
7	ОЩАДБАНК	да	да	11,79%
8	КРЕДИ АГРИКОЛЬ БАНК	нет	нет	5,38%
9	«ПИВДЕННЫЙ»	да	да	1,78%
10	ОТП БАНК	да	нет	4,12%

ИСТОЧНИК: ИССЛЕДОВАНИЕ «50 ВЕДУЩИХ БАНКОВ УКРАИНЫ»

При расчете рейтинга использовались следующие критерии: средневзвешенная (за год) процентная ставка, начисляемая на остаток по текущему счету; стоимость открытия текущего счета; время на открытие текущего счета; стоимость обслуживания по системе «банк-клиент»; наличие собственной инкассации; возможность установки клиенту-торговцу платежного терминала; возможность предоставления клиенту интернет-эквайринга и его стоимость; количество открытых счетов юрлиц; соотношение количества операционных сотрудников банка и количества открытых счетов юрлиц; соотношение количества открытых счетов юрлиц и кредитного портфеля юрлиц; соотношение количества открытых счетов юрлиц и депозитного портфеля юрлиц;

прирост средств юрлиц по итогам 2016 года и доля депозитного портфеля юрлиц банка в структуре общего депозитного портфеля всех участников. Банки, как правило, предлагают пакетные услуги по обслуживанию юрлиц, максимально учитывая потребности определенных категорий клиентов. Это позволяет клиентам оптимизировать стоимость обслуживания, а на первый план выходят факторы комфортности обслуживания — физическая доступность отделения банка, нагрузка на операционистов, а также наличие различных сервисов: инкассации, установки торговых терминалов, интернет-эквайринга и пр. В исследуемых банках открыто порядка 1,5 млн счетов юрлиц.

партамента корпоративного бизнеса Ощадбанка Юрий Каццион.

Еще одной тенденцией 2016-го стало повышение стоимости расчетно-кассового обслуживания, а также изменение наполнения тарифных пакетов. В прошлом году почти все банки как минимум единожды пересматривали тарифную политику, многие из них повысили стоимость обслуживания на 10–15%, реже подорожание доходило до 30%. Теперь стартовый пакет с минимальным лимитом платежей на счета других компаний стоит от 160–180 грн в месяц. Стоимость пакетов РКО без лимитов доходит до 2000 грн в месяц.

В некоторых случаях, чтобы сохранить лояльность клиентов, банки не повышали базовые тарифы, а увеличивали свои доходы за счет введения оплаты за допуслуги (sms-информирование, предоставление особого номера счета, открытие овердрафта, срочная проверка документов по сопроводже-

нию кредитов от нерезидентов, пр.) или точечного повышения их стоимости. Такая тенденция сохранится и в 2017 году: удорожание РКО будет на уровне 10–15%.

### ПРИНУДИТЕЛЬНОЕ ОБНОВЛЕНИЕ

Изменения в 2016-м произошли и в сегменте торгового эквайринга, правда, не такие кардинальные, как годом ранее. Если в 2015 году на ушедшие с рынка банки приходилось более 13,5 тыс. активных POS-терминалов, или 7,5% от общего количества, то в 2016-м — всего 2,3 тыс. (1,3%). В то же время оставшиеся на рынке участники увеличили покрытие: количество POS-терминалов выросло на 15% — почти до 200 тыс. устройств.

Развитие происходило не только количественно, но и качественно. По требованиям международных платежных систем, с 1 января 2016 года все POS-терминалы, которые устанавливаются в торгово-сервисных пред-

приятиях, должны иметь модуль для бесконтактного списывания средств. Постепенно банки заменят на бесконтактные и все установленные ранее устройства.

Бесконтактные технологии оплаты продолжили внедряться в устройства самообслуживания на транспорте, в паркоматах, в вендинговом оборудовании, а также использовались для сбора благотворительных платежей. Появились технологичные новинки и в области мобильного эквайринга. Банки предлагали клиентам, например, кардридеры, которые подключаются к мобильному телефону через аудио-разъем и работают через мобильное приложение.

Финансисты отмечают небольшой (на 5%) рост количества новых клиентов, которые начали использовать терминалы. «В основном рост терминального парка обеспечивает увеличение количества терминалов у действующих клиентов, бизнес которых растет. >>

## ПОБЕДИТЕЛИ В НОМИНАЦИИ «ИНКАССАЦИЯ СРЕДСТВ»

МЕСТО В РЕЙТИНГЕ	БАНК	КОЛИЧЕСТВО НАСЕЛЕННЫХ ПУНКТОВ, В КОТОРЫХ ДОСТУПНА УСЛУГА	КОЛИЧЕСТВО НАСЕЛЕННЫХ ПУНКТОВ, В КОТОРЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ ИНКАССАЦИИ	КОЛИЧЕСТВО ОБСЛУЖИВАЕМЫХ ТОЧЕК (БЕЗ УЧЕТА СОБСТВЕННЫХ ОТДЕЛЕНИЙ И БАНКОМАТОВ)	ВОЗМОЖНОСТЬ ИНКАССАЦИИ ТОРГОВОЙ ВЫРУЧКИ ЧЕРЕЗ КАССУ ДРУГОГО БАНКА	ИНКАССАЦИЯ ТЕРМИНАЛОВ САМООБСЛУЖИВАНИЯ	СТОИМОСТЬ УСЛУГИ
1	ОЩАДБАНК	Вся территория Украины	125	30000	есть	есть	От 45 грн за за одно обслуживание
2	РАЙФФАЙЗЕН БАНК АВАЛЬ	Вся территория Украины	37	3440	есть	нет	Устанавливается индивидуально
3	ПРИВАТБАНК	Вся территория Украины	40	8000*	нет	есть	50 грн за один выезд в Киеве и областных центрах, 70 грн — в других населенных пунктах. Стоимость пересчета купюр — 0,01 грн за один лист
4	ЭКСПРЕСС-БАНК	Вся территория Украины	47	2500*	есть	есть	н/д
5	ПУМБ	103	11	4000	есть	0	1500 грн с точки в месяц
6	УКРСОЦБАНК	24	24	1135	есть	нет	Устанавливается индивидуально
7	УКРГАЗБАНК	128	11	1665	есть	есть	Устанавливается индивидуально
8	«ПИВДЕННЫЙ»	25	5	705	есть	есть	Устанавливается индивидуально
9	УКРСИББАНК	8	8	400	нет	нет	От 1500 грн с точки в месяц
10	ТАСКОМБАНК	15	3	226	есть	0	1000 грн с точки в месяц

ИСТОЧНИК: ИССЛЕДОВАНИЕ «50 ВЕДУЩИХ БАНКОВ УКРАИНЫ» \* ДАННЫЕ ВОСТАНОВЛЕНЫ СОГЛАСНО МЕТОДИКЕ

При расчете рейтинга использовались следующие критерии: количество населенных пунктов, в которых доступна услуга; объем инкассированных средств за год; доход от инкассации; количество собственных бронированных автомобилей; количество обслуживаемых точек; стоимость услуги; минимальное время от момента заказа до гарантированного выезда машины. Сейчас обеспечить перевозку денег и ценностей могут 14 учреждений. Годом ранее предоставляли услуги инкассации

33 банка. Но часть из них были признаны неплатежеспособными, а некоторые игроки добровольно свернули это направление бизнеса. Рынок покинули, например, банки «Хрещатики» и «Юнисон». Действующие игроки владеют парком из 2002 бронированных машин. О готовности предоставления услуг инкассации по всей территории Украины заявили четыре банка — Ощадбанк, ПриватБанк, Райффайзен Банк Аваль и Экспресс-банк.

Также у торговых предприятий появляется потребность увеличить количество касс, оборудованных терминалами, чтобы покупателям было удобнее оплачивать покупки платежными картами», — отмечает заместитель директора департамента электронной коммерции и платежных средств, начальник управления торгового эквайринга Ощадбанка Наталья Войтович.

### МНОГООБЕЩАЮЩИЕ ТЕХНОЛОГИИ

Украинский рынок электронной коммерции в 2016 году вырос на 30–50%, а количество клиентов интернет-эквайринга в некоторых банках увеличилось вдвое. В онлайн вышли как крупные ритейлеры (например, «Эпицентр»), так и множество представителей малого и среднего бизнеса. При этом рынок растет вместе с ценами на услугу. «Влияние на тарифы интернет-эквайринга оказало введение определенных льгот для онлайн-оплаты коммунальных и некоторых других услуг. С другой стороны, банки-эквайеры начали отказываться от практики установления разных уровней комиссионного вознаграждения для своих и чужих карт, что привело к повышению тарифов», — поясняет Наталья Войтович. Впрочем, для некоторых клиентов банки делали исключения и снижали тарифы. Такие уступки — задел на будущее, чтобы ритейлеры могли развивать свой бизнес, тем самым увеличивая оборот по эквайрингу и, следовательно, доходность банка.

Прошлый год стал годом интенсивного развития рынка мобильных приложений, драйвером которого выступили сервисы по заказу такси: Uber, «Яндекс» и «Уклон», а также сервисы доставки товаров.

Финансисты признают: клиенты ожидают еще большей технологичности от банковских услуг. «Например, кроме классической схемы расчета по эквайрингу, партнеры все чаще интересовались дополнительными сервисами: двухстадийной оплатой, функциональностью выставления счетов, привязкой банковской карты с целью выполнения рекуррентных платежей и подобными сервисами», — перечисляет директор по развитию электронной коммерции Альфа-банка Александр Беззубов.

Появились и новые виды платежей, соединяющие счета с доступом через интернет-банкинг или электронные кошельки с одной стороны и онлайн-магазины с другой. «Такая технология помогает пользователям пропускать шаги по заполнению платежных и контактных данных при оплате. Благодаря этому держатель платежной карты

может совершать платеж в один клик, при этом нет необходимости вводить номер карты», — поясняет Наталья Войтович. К таким технологиям относятся, например, MasterPass и VisaCheckout.

В ответ на спрос со стороны покупателей в текущем году будет расти количество ритейлеров, принимающих к оплате онлайн-карты, а также маркетплейсов и агрегаторов, предлагающих мелким офлайн-ритейлерам услугу поиска покупателей и проведения онлайн-оплаты через их страницы.

### ПЕРСПЕКТИВНОЕ НАПРАВЛЕНИЕ

Изменилась расстановка сил и на рынке инкассаторских услуг. На смену сокращению рынка, который покидали как банки-клиенты службы инкассации, так и банки-инкассаторы, пришло восстановление.

В прошлом году наблюдались и рост объемов инкассируемой наличности, и активизация спроса на инкассацию со стороны небанковских клиентов. Помимо банков основными потребителями услуг являются торговые предприятия и фирмы, ритейлеры, финансовые компании и физические лица. «За 2016 год объем проинкассированных банком средств вырос на 42,3% по отношению к объемам проинкассированных средств 2015 года. Более чем на 8% сократилось количество клиентов-банков и одновременно почти на 40% увеличилось количество объектов инкассации субъектов хозяйствования», — рассказывает начальник управления организации инкассации, перерасчета и хранения валютных ценностей Ощадбанка Александр Брагин. ПУМБ за год в четыре раза увеличил количество обслуживаемых объектов и проинкассировал в 2,5 раза больше наличных, чем в 2015-м. «При этом структура клиентов, которые пользуются услугами инкассации, практически не изменилась», — говорит директор департамента инкассации ПУМБ Андрей Бодян. Объем проинкассированных средств в целом по рынку вырос примерно на 20%. Банкиры объясняют такую тенденцию девальвацией гривны и инфляцией, из-за которых увеличился объем наличных денежных средств от реализации товаров и услуг.

В этом году кредитные учреждения ожидают дальнейшего роста объемов бизнеса. Одним из факторов роста может стать ограничение расчетов наличными на суммы свыше 50 тыс. грн. Правда, торговцы активно ищут законные методы обхода ограничений, поэтому существенно прироста это нововведение может и не дать.

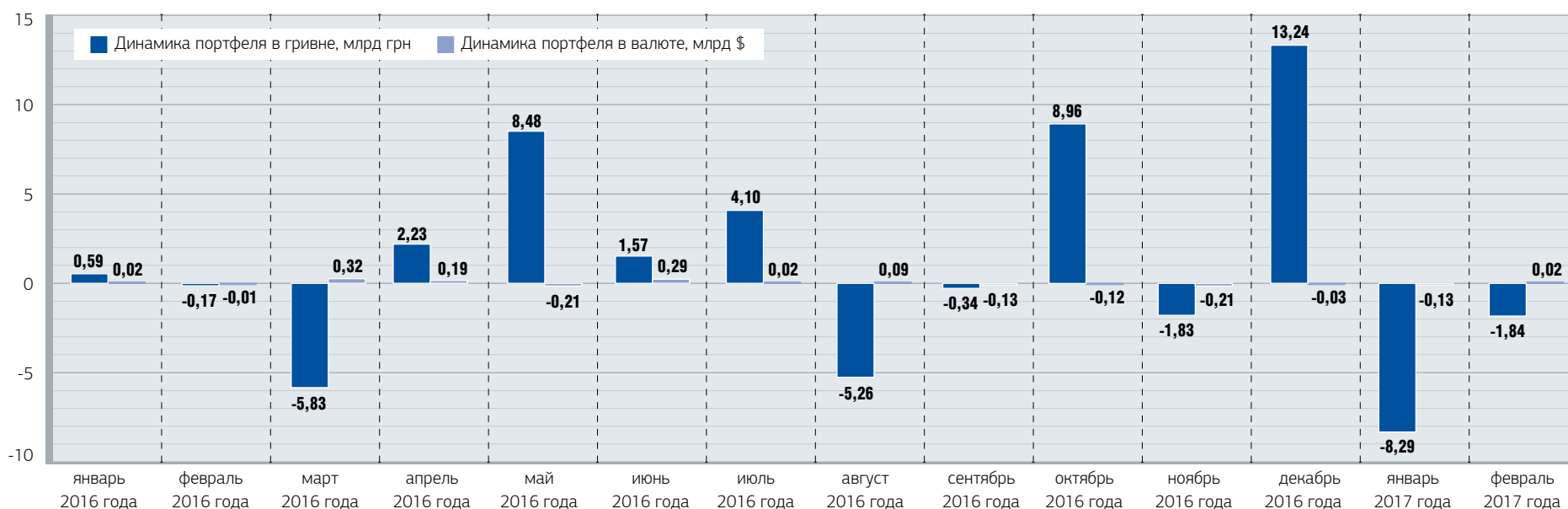
Практически все банки, предоставляющие такие услуги, подняли тарифы на 10–30%. Это связано в первую очередь с подорожанием броневиков, топлива, запчастей и других расходных материалов. Теперь стоимость часа работы инкассатора составляет 250–600 грн, а за месяц средние расходы торговой точки достигают 2000–3000 грн.

По прогнозам участников рынка, рост тарифов в 2017 году может затормозиться. На тарифообразование может повлиять выход на рынок в 2017 году небанковских служб инкассации, которым НБУ в 2016 году дал право оказывать такую услугу. «Усилилась конкуренция между самими банками, а также между банками и СІТ-компаниями за возможность предоставления услуг по инкассации системным клиентам. В результате такие клиенты могут рассчитывать на демпинговые тарифы», — считает заместитель председателя правления ТАСкомбанка Александр Глушенко.

Однако в прошлом году активного интереса со стороны небанковских учреждений не наблюдалось. Первую лицензию на инкассацию небанковскому учреждению Нацбанк выдал только 1 декабря — ее получило ООО «Сит Секьюрити». 5 января 2017 году регулятор выдал разрешение ООО «Украинский сервис инкассации». Еще два пакета документов Нацбанк вернул заявителям на доработку. Кроме того, уже в этом году об интересе к рынку инкассации заявляла «Укрпочта». А 19 января 2017 года разрешение на инкассацию получил Кристалбанк. «Наиболее перспективным направлением развития рынка инкассации в 2017 году будет расширение спектра услуг в сегменте обслуживания банкоматов и терминалов», — считает Александр Брагин.

Помесячная динамика объемов депозитных портфелей юрлиц с начала 2016 года\*

источник: НБУ



\* без учета неплатежеспособных банков



# Быстрые деньги

## «Овердрафт — это система лояльности для клиентов, которых мы знаем»

ЗАЯВЛЯЕТ ТАТЬЯНА ВОЛОШИНА, ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ, ДИРЕКТОР ПО МАЛОМУ И СРЕДНЕМУ БИЗНЕСУ АЛЬФА-БАНКА

— Ваш банк относительно недавно занялся обслуживанием малого и среднего бизнеса. Чего уже удалось достичь?

— Бизнес в настоящем формате существует два года. На протяжении этого времени мы строили платформу, чтобы иметь возможность обслуживать клиентов быстро, удобно и качественно. Мы понимали: для того чтобы начать бегать, нужно сначала нарастить мышечную массу. Поэтому начали с предоставления базовых услуг, таких как транзакционное обслуживание, работа с кассовыми операциями, платежными картами, валютой, платежами, клиент-банком. В 2015 году развернули деятельность на всю сеть и выстроили каналы продаж. Как показали итоги 2016 года, работа с МСБ уверенно заняла свою долю в общей операционной прибыли банка.

Сейчас мы активно работаем с клиентами, большой акцент делаем на развитии так называемого интеллекта сети и много вкладываем в своих сотрудников. Общаясь с клиентами, мы понимаем, что реалии ежедневно диктуют новые условия. Благодаря тому, что платформа уже сформирована, гораздо проще двигаться дальше, можно добавлять более сложные продукты. Мы обеспечиваем ежедневное транзакционное обслуживание и циркуляцию финансовых потоков.

— Клиентов с какими оборотами вы привлекаете для обслуживания?

— У нас построена универсальная модель дистрибуции, которая предполагает возможность обслуживания в нашем банке клиентов с различными объемами бизнеса. Мы начинали с сегмента до 50 млн грн. Это малый бизнес. Потом стали двигаться дальше, привлекая средний бизнес, где обороты составляют до 500 млн грн. Компании с годовым оборотом свыше 500 млн грн относим к корпоративному сегменту. Во всех регионах с клиентами среднего бизнеса работают отдельные менеджеры — это один из важных шагов, которые мы сделали в прошлом году. Еще один важный момент — мы работаем с реальным бизнесом, который производит продукт в том или ином виде. Придерживаемся политики нулевой толерантности в вопросе фиктивных структур как внутри банка, так и на уровне группы. Нам интересны клиенты, которые растут и развиваются вместе с нами.

— Почему вы сделали ставку на транзакционный бизнес? Ведь до кризиса банки зарабатывали в основном на кредитовании.

— За последние шесть-восемь лет банковская система существенно сократила кредитование МСБ. Остались либо профильные программы, направленные, например, на энер-



### ТАТЬЯНА ВОЛОШИНА

Родилась 21 февраля 1979 года в г. Первомайский Харьковской области. В 2001 году окончила Харьковский национальный экономический университет и получила диплом магистра по специальности «Банковская деятельность». С 2001-го по 2005 год работала в Прокредит Банке, где прошла путь от кредитного менеджера до руководителя по развитию микрокредитования. В 2007–2010 годах руководила департаментом кредитования и процессинга малого и среднего бизнеса в Универсал Банке. После этого до 2013 года возглавляла направление развития малого и среднего бизнеса в ПУМБ. В 2013 году присоединилась к команде Альфа-банка на должность руководителя малого бизнеса, а в 2015 заняла пост вице-президента, директора по малому и среднему бизнесу.

госбережение, и программы с участием международных фондов, либо нишевое кредитование, в частности, финансирование агросектора.

Во время бума кредитования МСБ банки не задумывались о транзакционных сервисах для клиентов, ведь основной источник дохода был «зашит» в марже по кредиту. Общая доходность перекрывала потенциальные потери. В нынешней ситуации принятие решения относительно клиента малого бизнеса влечет за собой очень высокие затраты, что существенно повышает конечную стоимость ресурса для заемщика. Кроме того, безналичных форм расчетов становится все больше: происходит качественное изменение профиля клиента. Мы видим спрос на платежные терминалы даже со стороны мелких предпринимателей, которые начинают работать в безналичном формате.

Также активно развиваем направление документарного бизнеса. В прошлом году ввели позицию консультанта по работе с валютными контрактами. Такие специалисты помогают клиентам, которые впервые выходят на внешний рынок, как

при проведении простых сделок, так и при структурировании контрактов при сложных конструкциях бизнеса.

— Поступают ли к вам сейчас запросы на кредитование?

— При отсутствии активного кредитования клиенты переходят к другим инструментам управления ликвидностью внутри бизнеса, и когда мы предлагаем клиенту финансирование, он зачастую отвечает: «А зачем? У меня есть товарный кредит, у меня есть предоплата и т.д.». Для существующих клиентов, движение по счетам которых мы видим, предусмотрен овердрафт при акцепте со стороны заемщика. Но нужно признать, что далеко не все компании понимают, как правильно работать с этим финансовым инструментом. Продажа такого продукта требует определенных усилий с нашей стороны.

— На какую ставку овердрафта сейчас может рассчитывать заемщик?

— Номинальная ставка — от 19% до 24%, плюс комиссия за установку овердрафта — 0,5–1%. Есть определенные требования к стабильности поступлений и к диверсификации поставщиков/покупателей. Для нас овердрафт становится расчетным продуктом. И принятие решения большей частью основывается на анализе поведения клиента по счету, нежели на рисках в чистом виде. Овердрафт — это система лояльности для клиентов, которых мы знаем.

— Затронула ли диджитализация банкинга сегмент МСБ?

— Безусловно. Для нас дистанционность и мобильность — это прежде всего экономия времени клиента. В прошлом году совместно с харьковской компанией CS Ltd. мы полностью перестроили систему веб-банка, предназначенную для потребностей МСБ.

Мы осознанно ушли от формата традиционных моделей клиент-банка, которые существуют на рынке и ориентированы в первую очередь на крупный корпоративный бизнес. Мы перестроили и интерфейс, и юзабилити. При доработке системы многое взяли от мобильного банкинга и веб-банкинга физлиц. Система стала интуитивно понятной и простой.

Еще одно важное усовершенствование касается электронно-цифровой подписи (ЭЦП). Для небольших клиентов авторизация с помощью ЭЦП была слишком сложна и неудобна. В новом приложении «Мой бизнес Online» у нас реализованы два типа подписей — ЭЦП и подтверждение SMS-паролями платежей с определенными лимитами сумм.

Кроме того, мы предложили предпринимателям возможность проводить аналитику: можно настраивать выписки на адреса или SMS-сообщения

каждое утро с остатком по счету. Для 80% частных предпринимателей такое приложение — идеальное бизнес-решение.

— Какие еще решения вы предлагаете удаленно?

— У нас стартовал проект «Виртуальное отделение», благодаря которому клиенты смогут работать с банком полностью удаленно. Без посещения офиса можно передать пакет документов, получить уведомления об открытии текущего счета или активировать доступ к клиент-банку, начать проводить транзакции. Для клиентов, которые руководствуются принципом time is money, — это важная возможность решать финансовые вопросы без физического присутствия в банке.

Для нас виртуальное отделение — целевая модель с точки зрения повышения эффективности сети и возможности сфокусироваться на комплексных решениях для более сложных клиентов. Этот пилот уже начинает давать первые результаты. Наша задача на этот год — построить полноценное виртуальное отделение. Мы все помним выражение: «Не факт, что через пять-десять лет будут банки, но банкинг точно останется». Это наш осознанный шаг в создании удаленного банкинга для МСБ.

— Как координируется ваша работа с подразделением МСБ в Укрсоцбанке?

— У нас очень полезный симбиоз. Нас порадовало, что в Укрсоцбанке работают такие же адепты МСБ, как и в нашем банке. Укрсоцбанк присутствует на рынке МСБ уже 20 лет, имеет хорошую экспертизу с точки зрения работы сети и обслуживания, формирования лояльности клиента к банку. Ряд клиентов по 10–15 лет обслуживают в Укрсоцбанке свои бизнес-потоки, а собственники и топ-менеджеры бизнеса пользуются сервисами розничного банкинга. Мы пытаемся разгадать, что заложено в основу таких длительных отношений. Сейчас мы ведем политику неконкуренции: обнуляем комиссии за движение денег между нашими банками, выравниваем тарифы.

— Какие у вас планы на текущий год по привлечению новых клиентов?

— Наши амбиции с 2014 года очень стабильны. С каждым годом вдвое увеличивается количество клиентов. К концу 2017 года у нас должно быть порядка 25 тыс. клиентов. И уже есть ряд инициатив, которые этому способствуют. Объемы бизнеса мы также хотим удвоить. Каждый человек, который приходит к нам в отделение, с очень высокой долей вероятности становится клиентом не какого-то конкретного бизнес-направления, а клиентом банка. Решать все финансовые вопросы в одном месте очень удобно.





## Вышли на позиции

Системный кризис банковского сектора нашел свое логическое продолжение в большом количестве судебных тяжб с участием банков. В наиболее распространенных категориях споров практика в основном уже сформирована, в том числе на уровне правовых позиций Верховного Суда Украины. Впрочем, наивысшая судебная инстанция порой преподносит сюрпризы

АЛЕКСЕЙ НАСАДЮК

Количество и перечень вопросов, которые приходится решать судам в спорах с участием банков, чрезвычайно обширны. В первую очередь это кредитные споры и споры, связанные с кредитными правоотношениями (например, об обращении взыскания на объекты обеспечения). Активным участником судебных разбирательств в 2016 году стал Фонд гарантирования вкладов физических лиц (ФГВФЛ).

### ЗА ЧТО СУДЯТСЯ БАНКИ

По наблюдениям юристов, в прошлом году практика банковских споров не претерпела существенных изменений, хотя появился ряд новых правовых позиций Верховного Суда Украины (ВСУ). «По-прежнему преобладают споры о взыскании задолженности с заемщиков и их поручителей по кредитным договорам, дела об обращении взыскания на предмет обеспечения по договорам залога, оспаривании кредитных и ипотечных договоров», — перечисляет адвокат ЮФ «Ильяшев и Партнеры» Александр Выговский. «Производными от

таких споров являются дела о признании ипотеки, залога и поручительства недействительными или прекращенными. Причем должники, способные противостоять банкам в процедуре взыскания, все более креативно подходят к способам затягивания или уклонения от погашения задолженности», — прокомментировал тенденции в практике разрешения банковских споров юрист ЮФ Trusted Advisors Сергей Яценко.

Александр Выговский отмечает участвовавшие споры между банками и вкладчиками, как правило, в отношении процентных выплат по договорам банковского вклада. Кроме того, банки нередко участвуют и в делах о банкротстве должников: такие споры касаются реализации имущества должников и удовлетворения требований кредиторов, которыми являются в том числе и банки.

Вторая половина 2016 года и начало 2017 года ознаменовались значительным ростом количества споров с участием ФГВФЛ. «Катализатором увеличения количества таких споров стало

массовое выведение с рынка неплатежеспособных банков, происходящее в течение последних трех лет», — поясняет Александр Выговский. По словам адвоката, руководителя судебной практики Pavlenko Legal Group Елены Перцовой, для таких споров характерны иски как со стороны должников и кредиторов, так и со стороны самого Фонда. «Пальму первенства» она отдает спорам об обжаловании решений Фонда о признании сделок ничтожными. «Что касается кредитных правоотношений, то в этой сфере судебная практика относительно стабильна. Должники традиционно пытаются признать кредитные договоры и договоры ипотеки недействительными, а договоры поручительства — прекращенными», — добавляет Елена Перцова.

Еще одна категория споров — судебные процессы с участием бывших вкладчиков банков-банкротов и уполномоченных лиц ФГВФЛ. Например, вкладчики могут пытаться взыскать с Фонда причитающиеся им средства вопреки нормам закона «О системе гаран-

тирования вкладов физических лиц». Закон запрещает удовлетворять требования вкладчиков и других кредиторов банка во время работы временной администрации, взыскивать дополнительные средства по вкладам (например, курсовую разницу), а также оспаривать отказ ФГВФЛ включить их в список лиц, имеющих право на получение гарантированной суммы. «Кроме того, существуют прецеденты, когда сам банк, точнее, его владелец пытается оспорить решение НБУ об отнесении кредитного учреждения к категории неплатежеспособных или просит суд приостановить действие решения регулятора в порядке обеспечения иска. Традиционно отдельную категорию банковских споров составляют дела о раскрытии банками информации, содержащей банковскую тайну, в отношении юридических и физических лиц по заявлению уполномоченных органов», — добавил Александр Выговский.

Сергей Яценко считает, что судебные споры, которые прямо или косвенно связаны с выведением



неплатежеспособных банков с рынка, имеют значительный общественный резонанс и привлекают внимание юристов. «К этим спорам можно отнести обжалование решений НБУ о признании банка неплатежеспособным, обжалование решений уполномоченного лица ФГВФЛ, взыскание средств с бывших собственников банков-банкротов, обжалование сделок, ухудшивших финансовое состояние кредитного учреждения, и т.д. Несмотря на то что такие споры были инициированы еще в начале «банкопада», только сейчас они пересматриваются судами высших инстанций, решения которых позволят сделать полноценное заключение в сложившихся правоотношениях и послужат примером на будущее», — объясняет Сергей Яценко. В качестве еще одной актуальной тенденции он выделяет увеличение количества банкротств заемщиков: зачастую подобный инструмент используется как способ защиты активов от кредиторов. «Однако стоит отметить, что иногда банки идут на опережение и сами инициируют такую процедуру по отношению к должнику», — уточняет Сергей Яценко.

#### УГОЛОВНАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ

Банковская сфера всегда была привлекательным объектом для применения мошеннических схем и злоупотреблений, причем в большинстве случаев преступная деятельность при проведении расчетных, депозитных и кредитных операций осуществляется с участием сотрудников банков. На это обращает внимание адвокат, партнер АО AVER LEX Виталий Сердюк: в 2016 году и в начале 2017-го широкое распространение получило уголовное преследование должностных лиц высшего звена. По словам юриста, злоупотребления чаще всего имеют признаки таких уголовных правонарушений, как присвоение, растрата имущества или завладение им путем злоупотребления служебным положением (статья 191 УК Украины), причинение имущественного ущерба путем обмана или злоупотребления доверием (статья 192 УК Украины), подделка документов, печатей, штампов и бланков или использование поддельных документов, печатей, штампов (статья 358 УК Украины), злоупотребление полномочиями должностным лицом юридического лица частного права независимо от организационно-правовой формы (статья 364<sup>1</sup> УК Украины), злоупотребление полномочиями лицами, предоставляющими публичные услуги (статья 365<sup>2</sup> УК Украины), служебный подлог (статья 366 УК Украины), служебная халатность (статья 367 УК Украины).

Виталий Сердюк напомнил, что еще в 2015 году был принят закон «О внесении изменений в некоторые законодательные акты Украины относительно ответственности связанных с банком лиц», который усилил ответственность, в том числе и уголовную, топ-менеджеров и собственников банка за доведение его до неплатежеспособности. «Как правило, уголовные производства открываются в отношении всех неплатежеспособных банков, их руководителей и владельцев согласно заявлениям Нацбанка или членов ликвидационных комиссий. Однако в

большинстве случаев привлечь к ответственности виновных лиц не удастся в связи с их пребыванием за пределами Украины. Зачастую уголовные производства даже не доходят до суда. В свою очередь собственники банка также инициируют уголовные преследования должностных лиц НБУ за их незаконные действия по признанию банка неплатежеспособным. Однако судебная практика небогата приговорами по этой категории дел», — говорит Виталий Сердюк.

#### БАНКРОТНЫЙ МАЯТНИК

Одним из наиболее резонансных решений прошлого года специалисты в сфере банкротства назвали постановление ВСУ о невозможности обжалования результатов аукциона (торгов) по продаже имущества должника (дело №3-1165гс16), принятое в октябре 2016 года. Впрочем, эта правовая позиция продержалась меньше двух месяцев — 14 декабря 2016 года при рассмотрении дела №3-1406гс16 ВСУ обратил внимание на особенности законодательства о проведении торгов (аукциона) и пришел к выводу о возможности такого обжалования в кассационном порядке. ВСУ решил, что суд кассационной инстанции правомерно принял к производству и рассмотрел кассационную жалобу банка-кредитора в части отказа в удовлетворении заявления банка о признании недействительными результатов аукциона по продаже имущества банкрота.

При рассмотрении этого дела ВСУ проанализировал правовую природу правоотношений, которые возникают при продаже имущества должника на аукционе, и пришел к выводу, что результаты аукциона, проведенного с нарушением требований закона, могут быть признаны в судебном порядке недействительными. А признание результатов аукциона недействительными влечет за собой признание недействительным и заключенного с победителем договора купли-продажи. «Правовая природа продажи имущества на торгах (аукционе) дает основания для признания (при наличии оснований) результатов таких торгов (аукциона) недействительными по правилам признания недействительными сделок, в том числе и на основании норм гражданского законодательства», — говорится в постановлении.

Александр Выговский обращает внимание и на постановление Высшего хозяйственного суда Украины от 1 февраля 2017 года по делу №5/112-Б-10. «Поскольку ликвидатор не выявил и не инвентаризовал значительную часть имущества, а потом выставил на продажу только часть имущества, выдав за целостный имущественный комплекс и оценив его как сумму требований кредиторов, причем без согласия конкурсных кредиторов, интереса к аукциону у потенциальных покупателей не было. В результате суд признал итоги такого аукциона недействительными», — рассказал Александр Выговский.

#### УСЛОВИЯ ПРЕКРАЩЕНИЯ

Одно из центральных мест в «палитре» банковских споров занимают ипотечные споры. По количеству они уступают разве что спорам о взыскании задолженности по кредитным договорам, при этом по показателю сформированных

и уточненных правовых позиций даже превосходя последние. Особо интересен подход ВСУ к определению особенностей прекращения ипотеки.

Например, в деле №6-130цс17 ВСУ устранил коллизии в применении норм материального права, регулирующих прекращение ипотеки. Предметом рассмотрения стала следующая ситуация: в ходе производства о банкротстве банк дал разрешение на продажу с аукциона квартиры, переданной ему в ипотеку. Итоги аукциона впоследствии были признаны недействительными, но одновременно суды приняли решения о прекращении договора ипотеки на том основании, что предмет ипотеки был реализован по согласию ипотекодержателя. ВСУ не согласился с такой трактовкой и разъяснил, что, согласно статье 526 ГК Украины, обязательство должно исполняться надлежащим образом в соответствии с условиями договора и требованиями закона, а при отсутствии таких условий и требований — в соответствии с обычаями делового оборота или иными обычно предъявляемыми требованиями. Как следует из статьи 599 ГК Украины, обязательство прекращается исполнением, проведенным надлежащим образом. Согласно статье 11 закона «Об ипотеке», ипотекодатель (имущественный поручитель) несет ответственность перед ипотекодержателем за неисполнение должником основного обязательства в пределах стоимости предмета ипотеки. Переход права собственности на предмет ипотеки от ипотекодателя к другому лицу регулируется статьей 23 закона «Об ипотеке»: при переходе права собственности на предмет ипотеки от ипотекодателя к другому лицу, в том числе в порядке наследования или правопреемства, ипотека является действительной для приобретателя соответствующего недвижимого имущества даже в том случае, если до его сведения не доведена информация об обременении имущества ипотекой. Лицо, к которому перешло право собственности на предмет ипотеки, приобретает статус ипотекодателя, имеет все его права и несет все его обязательства по ипотечному договору в том объеме и на тех условиях, которые существовали до его вступления в право собственности на предмет ипотеки. «Следовательно, ипотека остается действительной независимо от смены собственника имущества», — подчеркивается в постановлении ВСУ.

Далее суд обращает внимание, что закон «Об ипотеке» является специальным законом по урегулированию правоотношений, связанных с ипотечным имуществом. Положения статьи 17 закона содержат исчерпывающий перечень оснований прекращения ипотеки: прекращение основного обязательства или окончание срока действия ипотечного договора, реализация предмета ипотеки, приобретение ипотекодержателем права собственности на предмет ипотеки, признание ипотечного договора недействительным, уничтожение (утрата переданного в ипотеку здания, если ипотекодатель не восстановил его). Но поскольку аукцион, на основании которого проводилась реализация ипотечного имущества, признан недействительным, основание для прекращения ипотеки отсутствует.

В деле №6-2560цс16 ВСУ в очередной раз подтвердил, что ипотека имеет производный характер от основного обязательства и действительна до прекращения основного обязательства или до окончания срока действия ипотечного договора. Обязательство прекращается частично или в полном объеме на основаниях, установленных договором или законом, в частности — исполнением, проведенным надлежащим образом. И в ситуации, когда обеспеченные ипотекой обязательства по кредитному договору исполнены в полном объеме, обязательства по договору ипотеки, которые являются производными от кредитного договора, прекращаются. А выводы судов о наличии неисполненных перед банком обязательств по ипотечному договору в виде неуплаченной ипотекодателем суммы штрафа противоречат требованиям закона.

#### ИПОТЕЧНЫЕ МЕТАНИЯ

Несмотря на обширную практику, а может, и благодаря ей, в ипотечных спорах не обошлось без сюрпризов. Елена Перцова обращает внимание, что в прошлом году ВСУ никак не мог окончательно определиться с правом ипотекодержателя признавать за собой право собственности на предмет ипотеки в судебном порядке. «Неразбериха, собственно, началась еще в сентябре 2016 года, когда ВСУ впервые поставил такой способ защиты под сомнение. Правда, в дальнейшем суд немного выравнял свою позицию в постановлениях по делам №6-1243цс16, №6-504цс16 и №6-1625цс16, но считать этот вопрос окончательно закрытым еще рано», — считает Елена Перцова.

В деле №6-1851цс15 ВСУ пришел к выводу, что внесудебный способ защиты, согласно договору об удовлетворении требований ипотекодержателя или соответствующей оговорке в ипотечном договоре, реализуется путем передачи ипотекодержателю права собственности на предмет ипотеки либо посредством предоставления ипотекодержателю права продажи от своего имени предмета ипотеки любому лицу на основании договора купли-продажи. Возможность возникновения права собственности по решению суда предусматривается только в статье 335 и статье 376 ГК Украины. Осенью 2016 года ВСУ уточнил свою позицию по этому вопросу. В постановлении ВСУ по делу №6-1685цс16 отмечается, что суды не могут признать право собственности за ипотекодержателем, однако наличие договора или ипотечной оговорки об удовлетворении требований кредитора за счет предмета ипотеки является достаточным основанием для регистрации права собственности за ним. Фактически суд стимулирует обращение в первую очередь к регистраторам и лишь в случае отказа — за судебной защитой непризнанного права.

К слову, в изменении ВСУ своих правовых позиций сложно усмотреть что-то явно негативное, наоборот, это вполне естественный процесс развития правоотношений, вполне прогнозируемый и обоснованный. И зачастую практики даже ждут таких изменений. А поскольку Украина переживает очередную волну реформирования судебной системы, эстафету формирования единообразной практики должен подхватить новый Верховный Суд.

# Безответственная ответственность

Параллельно с гражданскими делами по взысканию с банков задолженности Генеральная прокуратура Украины открывает уголовные производства по факту превышения служебных полномочий менеджментом банка и содействия в завладении денежными средствами в особо крупных размерах. Однако, несмотря на большое количество врученных подозрений, нет ни одного обвинительного приговора суда, которым было бы установлено наличие признаков преступления в действиях акционеров. Тем временем установленные сроки досудебного расследования истекают, что дает основания для закрытия уголовных производств на формальных основаниях

ВИКТОР БАРСУК, ТАРАС ПОШИВАНЮК

Неутешительная тенденция последних лет свидетельствует о массовой ликвидации банков по инициативе Национального банка Украины. По данным Фонда гарантирования вкладов физлиц, на начало 2017 года около 90 банков были признаны неплатежеспособными. С рынка выводились не только мелкие кредитные учреждения, но и лидеры банковского сектора, такие как банк «Финансы и Кредит» или ПриватБанк, который после признания неплатежеспособным был национализирован.

В средствах массовой информации звучат резкие замечания в сторону Нацбанка и власти в целом: их обвиняют в необдуманной политике по уменьшению количества банков, в принятии решений по выводу банков с рынка под влиянием субъективных факторов, в предвзятости должностных лиц НБУ и отсутствии общей стратегии дальнейших действий.

Следует отметить, что одним из условий предоставления Украине дополнительной финансовой поддержки Международным валютным фондом и Европейским сообществом является стабилизация банковской системы путем предоставления ликвидности банкам, осуществления мониторинга их деятельности и реализации новой стратегии по регулированию банковской деятельности. Однако стабилизация приобрела несколько искаженный характер: решением регулятора неплатежеспособными признаются банковские учреждения, которые не являются рисковыми по отношению к клиентам, хранящим депозитные вклады в таких банках, а их менеджмент пытается придерживаться требований регулятора по обеспечению кредитных обязательств и наличию необходимого объема средств на корреспондентских счетах.

Примером такой ситуации служит признание неплатежеспособным банка «Финансы и Кредит». В конце мая 2015 года банк был отнесен к категории проблемных. Для стабилизации работы учреждения его менеджмент совместно с комиссией Нацбанка по вопросам надзора и регулирования деятельности банков, надзора (оверсайта) платежных систем разработал программу финансового оздоровления и соответствующий план капитализации. 19 августа 2015 года в Фонде гарантирования



ВИКТОР БАРСУК,  
старший партнер ЮК FCLEX



ТАРАС ПОШИВАНЮК,  
партнер ЮК FCLEX

вкладов физических лиц и в Нацбанке заявили, что банк «Финансы и Кредит» больше не является проблемным: он выполнил план капитализации в рамках согласованной с регулятором программы финансового оздоровления. Но уже 17 сентября 2015 года по решению правления Нацбанка банк был признан неплатежеспособным и в него введена временная администрация.

Этот пример — лишь один из многих случаев, когда одни действия регулятора, мягко говоря, не согласовываются с другими. Более того, такие ситуации вызывают недоверие к банковской системе как у среднестатистического гражданина, который хочет разместить средства на депозитном счете, так и у иностранного инвестора, планирующего развивать собственный бизнес на территории нашего государства.

Важно отметить, что на протяжении последних нескольких лет Верховная Рада вносила в законодательство изменения, касающиеся работы банковской системы. Положительным изменением, бесспорно, является принятие законов об усилении ответственности в банковском секторе. Закон «О внесении изменений в некоторые законодательные акты Украины относительно ответственности связанных с банком лиц» значительно усилил ответственность акционеров и менеджмента банка за доведение учреждения до неплатежеспособности. В законодательстве появилась имущественная ответственность связанных с банком лиц за ущерб, причиненный по их вине кредитному учреждению, и был существен-

но увеличен размер штрафа, который может быть применен к руководителю банка.

Кроме того, Уголовный кодекс Украины был дополнен статьей 218<sup>1</sup>, согласно которой доведение банка до неплатежеспособности (если это нанесло большой материальный ущерб государству или кредитору) влечет за собой наказание в виде ограничения свободы на срок от одного до пяти лет или лишения свободы на тот же срок с взысканием штрафа и лишением права занимать определенные должности или заниматься определенной деятельностью на срок до трех лет.

Такие нормы законодательства призваны усилить ответственность владельцев банков за доведение кредитного учреждения до неплатежеспособности в случае совершения ими ненадлежащих действий. К таким действиям относится, например, кредитование связанных лиц, в том числе за счет средств, полученных от НБУ в качестве стабилизационного кредита. Кроме того, бенефициары должны возместить убытки за счет личного имущества. Таким образом, в Украине едва ли не впервые был применен принцип ответственности акционера всем имеющимся у него имуществом, а не только акциями или долей в уставном (акционерном) капитале компании, которые находятся в его собственности.

И Нацбанк, и ГПУ достаточно активно применяют новые нормы законодательства. Нацбанк как уполномоченный государством орган обращается в суды с исками о взыскании задолженности банков-банкротов перед регулятором с акционеров этих учреждений. При этом преградой для подачи актов не является даже сумма государственной пошлины, которую Нацбанк должен уплатить по таким делам. В некоторых случаях суммы достигают 25–30 млн грн.

Как показывает судебная практика, избранный регулятором путь не дает желаемого результата, поскольку юристы, представляющие интересы акционеров банков, умело применяют способы защиты и юридические конструкции, которые или затягивают рассмотрение дела на неопределенный срок, или низвергают позицию регулятора в суде. В результате к марту 2017 года суды не приняли ни одного решения о взыска-

нии с бенефициаров банков задолженности по стабилизационным кредитам.

Понимая бесперспективность защиты нарушенных прав, Нацбанк начал активно применять «уголовную составляющую». Параллельно с гражданскими делами по взысканию задолженности по инициативе регулятора Генеральная прокуратура Украины открывает уголовные производства по факту превышения служебных полномочий менеджментом банка и содействия в завладении денежными средствами в особо крупных размерах.

При этом, как свидетельствуют заявления Генерального прокурора, такие дела являются более результативными, нежели гражданские споры. Органы досудебного расследования используют однотипную схему расследования: проводят массированные обыски с привлечением силовой поддержки, изымают банковскую документацию, допрашивают служащих банков, начиная от низшего звена и заканчивая руководством кредитного учреждения, и получают экспертизу, подтверждающую нанесение ущерба государству. После этих действий менеджменту банка сообщают о подозрении и избирают меру пресечения. Обычно следователи ходатайствуют перед судом об избрании меры пресечения в виде содержания под стражей или внесения залога, который зачастую несоизмерим размером ущерба. Цель таких действий одна — получить компрометирующие показания на акционеров банка, чтобы в дальнейшем привлечь их к уголовной ответственности и возместить причиненный ущерб.

Однако в настоящее время, несмотря на большое количество врученных менеджменту банков подозрений, нет ни одного обвинительного приговора суда, которым было бы установлено наличие признаков преступления в действиях акционеров. Прогнозируем, что текущий год станет решающим в расследовании таких уголовных производств. Ведь у следствия истекает срок, установленный действующим уголовным процессуальным законодательством для проведения досудебного расследования, и заинтересованные лица будут вправе потребовать закрытия уголовных производств на формальных основаниях.



# Ипотечные «разборки»

**«В случае отмены незаконного судебного решения о признании ипотеки недействительной действие ипотеки подлежит восстановлению с момента совершения первичной записи»**

ПОДЧЕРКИВАЕТ АРТЕМ СТОЯНОВ, СТАРШИЙ ПАРТНЕР LCF

— Какую долю занимают ипотечные споры в общем количестве дел с участием банков?

— Первоочередная задача банков в любом судебном споре с заемщиками — возврат денежных средств. К сожалению, удовлетворение исковых требований и открытие исполнительного производства по вступившим в законную силу решениям зачастую не приводит к реальному взысканию денег. Как правило, именно ипотечные активы становятся основным способом обеспечения возврата задолженности за счет их реализации или обращения взыскания путем признания за банком права собственности на предмет ипотеки.

С другой стороны, ипотечные споры инициируются также ипотекодержателями и заемщиками для признания ипотечных договоров недействительными либо прекращения ипотеки. Как правило, требования таких споров безосновательны и направлены лишь на отсрочку момента принятия решений по делам о взыскании.

Я думаю, что среди общего количества споров с участием банков ипотечные споры занимают значительную часть, уступая разве что спорам о взыскании задолженности по кредитным договорам.

— Изменились ли типичные исковые требования в ипотечных делах? Какие конфликтные ситуации являются наиболее распространенными?

— Существенные изменения в предметах споров по ипотечным делам не наблюдаются. Наиболее типичным требованием банков в ипотечных делах является обращение взыскания на предмет ипотеки путем реализации на торгах, признания права собственности за банком и в некоторых случаях признания права продажи третьему лицу.

Поскольку в последнее время банки активно используют внесудебные способы взыскания на предмет ипотеки (на основании исполнительной надписи нотариуса либо по договорам об удовлетворении требований ипотекодержателя), не редкостью стали судебные споры с участием в качестве ответчика банка и государственного регистратора либо нотариуса. Предметом таких дел является оспаривание действий по регистрации предмета ипотеки за ипотекодержателем (банком) или признании исполнительных надписей нотариусов не подлежащими исполнению.

Со стороны должников и имущественных поручителей наиболее частыми остаются споры о признании ипотечных договоров недействительными. Это делается для приостановления рассмотрения основных споров о взыскании задолженности по кредитным договорам.



**АРТЕМ СТОЯНОВ**

Родился в 1979 году в г. Краматорске Донецкой области. В 2002 году окончил Институт международных отношений Киевского национального университета им. Тараса Шевченко по специальности «Международное право». В 2017 году получил степень кандидата юридических наук. Профессиональную деятельность начал в юридических фирмах «Байбарза и Волков» и «Магистр и партнеры». В 2005 году основал юридическую фирму «Центр частного права», которая в 2009 году в результате слияния трансформировалась в Юридическую группу LCF. Специализируется на сопровождении хозяйственных и гражданских судебных процессов, в частности по взысканию крупных корпоративных задолженностей, консультированию по операциям с проблемными активами, процедуре реструктуризации задолженности, исполнении судебных решений и банкротстве. Регулярно получает признание в сфере разрешения споров от авторитетных международных и национальных рейтингов Legal 500, Chambers Europe, IFLR 100, Best Lawyers, Legal Awards. Член правления Ассоциации юристов Украины.

— На какие правовые позиции судов стоит обратить внимание?

— В определенных категориях дел Верховный Суд Украины сформировал четкие правовые позиции, которые довольно активно применяются судами низших инстанций и помогают кредиторам защититься от противоправных, а иногда и мошеннических действий должников. К таким категориям можно отнести споры о недействительности ипотечных договоров.

ВСУ сформировал однозначную судебную практику относительно двойного взыскания. Например, при рассмотрении дела №6-1080ц15 высшая судебная инстанция постановила, что обращение взыскания на предмет ипотеки не приводит к замене основного обязательства на обеспечительное. Соответственно, удовлетворение требова-

ний по действительному основному обязательству одновременно с обращением взыскания на предмет ипотеки не обуславливает двойное взыскание по основному обязательству, поскольку договоренность сторон о его замене обеспечительным обязательством отсутствует.

Есть также ряд постановлений ВСУ, способствующих прекращению недобросовестного поведения заемщиков, которые злоупотребляют отсутствием предварительного согласия органов опеки на заключение ипотечного договора. Отсутствие согласия используется как повод для признания недействительными ипотечных договоров. В них суд акцентирует внимание на том, что само по себе отсутствие такого согласия органов опеки не является основанием для признания ипотечного договора недействительным. Признать ипотечный договор недействительным можно лишь в случае нарушения имущественных прав ребенка. Схожая позиция была высказана и относительно наличия согласия супруга на заключение ипотечного договора.

Одной из новелл правоприменения стало постановление относительно юрисдикции для обжалования регистрации права собственности на предмет ипотеки за ипотекодержателем, которая была проведена на основании ипотечной оговорки (постановление ВСУ №21-41а16). Такая категория споров, по мнению суда, не является публично-правовой и относится к гражданской либо хозяйственной юрисдикции — в зависимости от субъектного состава.

В то же время высшая судебная инстанция занимала неоднозначные позиции в вопросах, связанных с обращением взыскания на предмет ипотеки путем признания права собственности. В прошлом году Верховный Суд сформулировал правовую позицию, согласно которой признание собственности на предмет ипотеки в судебном порядке не является надлежащим способом защиты прав ипотекодержателя. Однако буквально через несколько месяцев ВСУ, не меняя правовой позиции, все же признал правомерными решения судов предыдущих инстанций по обращению взыскания на предмет ипотеки путем признания права собственности за банком с целью защиты кредитора. Таким образом, сегодня нет единой позиции по применению законодательства в такой категории дел, а судебная практика остается достаточно противоречивой.

Кроме того, в прошлом году правовые позиции, высказанные Верховным Судом по ряду дел, пресекли некоторые схемы по выведению имущества из-под ипотеки. Эти схемы ранее активно использовались должниками. Например, должники проводили реконструкцию ипотечного имущества для признания

такого имущества вновь созданным и выводили его из-под ипотеки. Согласно позиции по делу №6-1213ц16, переоборудование предмета ипотеки не прекращает действия ипотечного договора. Такое ипотечное имущество не признается вновь созданным объектом недвижимости.

Заслуживают внимания и постановления по делам №3-578гс16 и №2-216ц14, в которых Верховный Суд высказал следующую позицию: ликвидация должника по кредитному договору при наличии у него задолженности по этому кредиту не приводит к прекращению обязательства ипотекодателя по исполнению обеспеченного ипотекой обязательства.

— Появились ли новые схемы выведения имущества из-под ипотеки?

— В прошлом году немалый резонанс вызвали откровенно незаконные методы снятия обременений с ипотеки с помощью несанкционированного доступа к Государственному реестру вещных прав на недвижимое имущество. Ряд банков пострадали от таких действий: они лишились имущества, которое находилось у них в ипотеке, и им пришлось приложить значительные усилия для его возврата. Также некоторые нотариусы на основании незаконных судебных решений о недействительности ипотечных договоров удаляли соответствующую запись из реестра, что позволяло сменить собственника имущества.

— Есть ли алгоритмы пресечения подобных манипуляций и восстановления status quo? Нарботана ли уже судебная практика?

— Подобным действиям в ряде случаев удавалось успешно противостоять благодаря механизму работы постоянно действующих комиссий Минюста и его территориальных органов по вопросам рассмотрения жалоб в сфере государственной регистрации.

Что касается судебной практики в таких вопросах, то сегодня она всецело на стороне кредиторов. Верховный Суд уже неоднократно принимал постановления, в которых указывалось, что действие ипотеки подлежит возобновлению с момента внесения в реестр первичной записи. При выявлении незаконного удаления из реестра записи об ипотеке банк может обжаловать в судебном порядке решение, на основании которого был признан недействительным ипотечный договор и снято обременение по ипотеке. В случае отмены незаконного судебного решения о признании ипотеки недействительной, на основании которого из Госреестра ипотек была исключена запись об обременении, действие ипотеки подлежит восстановлению с момента совершения первичной записи.

# Члены экспертного совета исследования «50 ведущих банков Украины»

50  
ВЕДУЩИХ  
БАНКОВ  
УКРАИНЫ  
2017



**АЛЕКСЕЙ АЛЕКСАНДРОВ,**  
старший вице-президент Norvik  
Banka, руководитель блока Private  
Banking



**ЕЛЕНА ДМИТРИЕВА,**  
заместитель председателя  
правления банка «Глобус»



**ЖАН-ПОЛЬ ПЬОТРОВСКИ,**  
председатель правления Креди  
Агриколь Банка



**ВАДИМ БЕРЕЗОВИК,**  
заместитель председателя  
правления Укргазбанка



**КОНСТАНТИН ЛЕЖНИН,**  
заместитель председателя  
правления по вопросам розничного  
бизнеса УкрСиббанка



**АНТОН ТЮТЮН,**  
заместитель председателя  
правления Ощадбанка



**АЛЕКСЕЙ БЕРОВ,**  
заместитель председателя  
правления ТАСкомбанка



**СЕРГЕЙ НАУМОВ,**  
председатель правления Пиреус  
Банка



**СЕРГЕЙ ЧЕРНЕНКО,**  
председатель правления ПУМБ

## БЕЗПЕРЕРВНЕ ЗВУЧАННЯ МУЗИКИ У ВСІХ КІМНАТАХ

Наша колекція бездротових колонок може бути  
об'єднана в одну Multiroom-аудіосистему,  
що дозволяє одночасно відтворювати різну  
музику в окремих кімнатах або одну мелодію  
у всіх кімнатах.

MULTIROOM COLLECTION  
**BANG & OLUFSEN**

ТАК, ЯК НІХТО ІНШИЙ

КИЇВ, ВУЛ. ВОЛОДИМИРСЬКА, 48  
ТЕЛ. (044) 531-9017



BANG-OLUFSEN.COM



# СТВОРЕНИЙ ПЕРЕВЕРШУВАТИ.

АБСОЛЮТНО НОВИЙ BMW 5 СЕРІЇ.



**СПЕЦІАЛЬНІ УМОВИ ФІНАНСУВАННЯ  
ВІД BMW FINANCIAL SERVICES\*.**

**Дізнайтеся більше на [www.bmw.ua](http://www.bmw.ua)**

**АВТ Баварія**

Офіційний імпортер BMW в Україні

**Київ**, вул. Новокосятинівська, 13/10, тел.: (044) 498-70-70 **Київ**, вул. Мечникова, 2, тел.: (044) 494-21-21

**Київ**, бульвар Івана Лепсе, 4, тел.: (044) 490-77-33 **Дніпро**, вул. Панікахи, 5, тел.: (056) 744-95-95

**Вінниця**: Баварія Центр, (0432) 555-995 **Житомир**: Форвард К, проспект Незалежності, 170-А, тел.: (0412) 433-777

**Запоріжжя**: АФЦ Баварія, (0612) 96-88-38 **Краматорськ**: Талисман, (050) 308-00-08 **Кременчук**: Автосервіс Альянс, (0536) 77-08-11

**Кривий Ріг**: Авторитет ТБ, (056) 462-0330 **Львів**: Христина, (032) 244-19-00 **Львів**: Арія Моторс, (032) 232-35-00

**Миколаїв**: Н Авто, (0512) 555-233 **Одеса**: Емералд Моторс, (048) 740-55-55 **Полтава**: Автосервіс-Альянс, (0532) 600-400

**Рівне**: Валері М, (0362) 64-20-54 **Ужгород**: Ідеал М, (0312) 728-728 **Харків**: Баварія Моторс, (057) 766-17-50

**Херсон**: Центр Херсон, (0552) 416-000 **Хмельницький**: Баварія Захід, (0382) 785-700

\* Дана пропозиція від БМВ Файненшіал Сервісз дійсна з 03.01.2017 до 30.06.2017 в офіційній дилерській мережі BMW в Україні та поширюється на певний перелік моделей. Детальнішу інформацію відносно цієї пропозиції можна отримати за вказаними адресами та телефонами. Зображення автомобілів наведені для ілюстрації і можуть відрізнятися від автомобілів, представлених у дилерській мережі BMW. Пропозиція забезпечується фінансовими партнерами: ПАТ "КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК", ліцензія НБУ №99 від 12.10.2011 та ПАТ "Укрсоцбанк", ліцензія НБУ №5 від 05.10.2011 року.



**Із задоволенням  
за кермом**

ESTD 2005



- law offices -

**ALEKSEEV, BOYARCHUKOV  
& PARTNERS**

AGED



YEARS

**SINGLE MALT LAWYERS**

**INGREDIENTS:**

Hands-on experience representing clients in bankruptcy and debt restructuring cases, practical experience in corporate management, litigation and settlement of disputes in courts of arbitration.

[WWW.ABP.KIEV.UA](http://WWW.ABP.KIEV.UA)

**PRODUCT OF UKRAINE**

