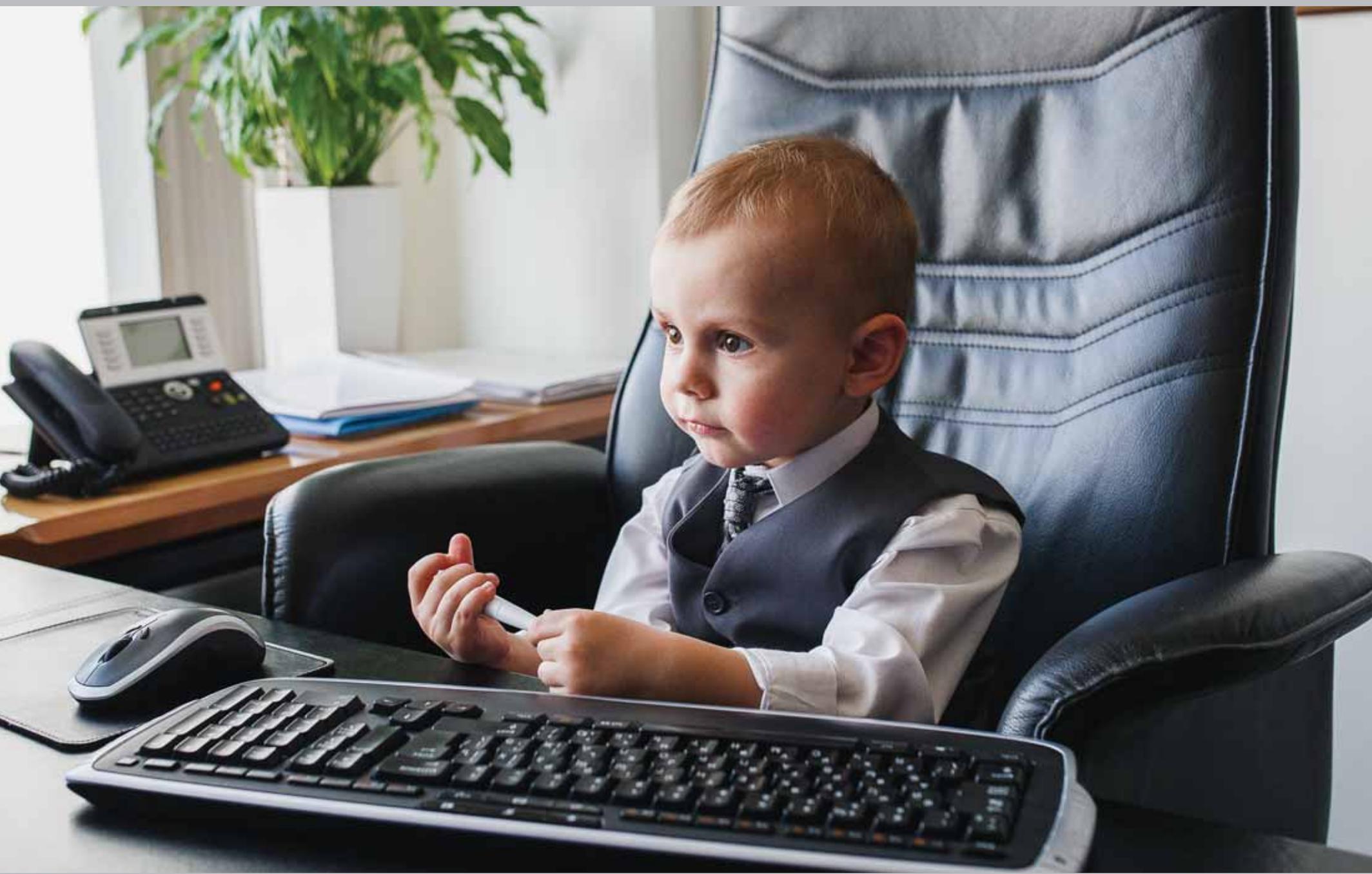




# Asters

Banking & Finance



Сделки в честных руках

[www.asterslaw.com](http://www.asterslaw.com)

# 50 спартанцев

Четвертое ежегодное исследование «50 ведущих банков Украины» увидело свет. Оценивать работу кредитных учреждений за прошлый год было непросто. Многие тенденции, спровоцированные паникой на финансовом рынке, просто не поддавались рациональному объяснению, анализу и оценке. Добавила проблем и продолжившаяся «чистка» банковской системы. Но отступить от намеченной цели мы не собирались. По результатам исследования аналитическая группа все-таки отобрала «50 спартанцев», которые пережили тяжелый 2014 год. 2015-й станет для них еще одним испытанием, справятся с которым не все.

## Выживут сильнейшие

ВИКТОРИЯ РУДЕНКО, РУКОВОДИТЕЛЬ ПРОЕКТА «50 ВЕДУЩИХ БАНКОВ УКРАИНЫ»

Традиционно рейтинг рассчитывался на основе внутренней информации банков, специально предоставленной кредитными учреждениями организаторам исследования — «Финансовому клубу». Аналитическая группа оценивала квартальные и годовые показатели деятельности участников рынка за прошлый год. Первичные данные собирались путем анкетирования банков: запрашивалась информация 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.

Исследуемые банки оценивались по основным направлениям деятельности: обслуживание юридических и физических лиц, операции с кредитными картами, различные виды кредитования физлиц и корпоративных клиентов, используемые технологии и т.п. Аналитики «Финансового клуба» совместно с членами экспертного совета определяли ключевые факторы, которые в разных пропорциях влияли на позицию банка в тематических и итоговом рейтингах.

Методология и порядок расчета рейтинга были утверждены наблюдательным советом исследования «50 ведущих компаний Украины». В этом году в состав наблюдательного совета вошли член совета НАБУ, глава совета НАБУ Роман Шпек и директор Института экономики и прогнозирования НАНУ Валерий Геец.

При составлении рейтинга у банков запрашивалась информация по более чем 120 показателям. В каждом тематическом рейтинге учитывалось от 10 до 20 факторов. В общей сложности было составлено 13 тематических рейтингов. На их осно-

вании получен консолидированный рейтинг «50 ведущих банков Украины». Помимо этого были подсчитаны еще пять рейтингов, посвященных оценке работы руководителей корпоративного и розничного направлений, операционных и финансовых директоров, а также топ-менеджеров. Итоговое место в них определялось количеством голосов, полученных менеджерами от участников рынка, и динамикой основных финансовых показателей возглавляемых ими учреждений.

Предоставленная банками информация выборочно проверялась: эксперты «Финансового клуба» обзванивали контактные центры учреждений под видом потенциальных клиентов. Кроме того, аналитическая группа использовала данные, содержащиеся в опубликованной отчетности банков и в открытых источниках. Наиболее тщательно перепроверялась информация от кредитных учреждений, вошедших в десятку лидеров в каждом из 13 тематических рейтингов.

Примечательно, что в этом году недостоверной информации, предоставленной банками в анкетах, стало гораздо меньше. В то же время возникали дискуссии между самими аналитиками, как трактовать то или иное понятие. Например, ранее под адаптивным дизайном подразумевался дизайн веб-страниц, который динамически подстраивается под заданные размеры окна браузера. В этом году было принято решение присваивать баллы только тем кредитным учреждениям, которые разработали специальный сайт для мобильных устройств. Таких учреждений на рынке всего пять — ПУМБ, Укрсоцбанк, «Хрещатик», «Михайловский» и Юнион Стандарт Банк.

В этом году в методологию были внесены коррективы с учетом происходивших в Украине событий. Некоторые члены экспертного совета предлагали при расчете рейтинга максимальные коэффициенты присваивать финансовым показателям, уменьшив вес банковских продуктов и услуг. Однако, как и раньше, в базовой формуле использовались среднеарифметические оценки экспертов. В результате был уменьшен вес показателей, характеризовавших географическое присутствие банков. Особое внимание уделялось доле просроченной задолженности (в частности, объем кредитов IV и V групп качества) и объему сформированных резервов под проблемные активы.

В текущем году многие банки поднялись в рейтинге сразу на несколько позиций. Среди них есть кредитные учреждения, которые объективно улучшили свои показатели, а также участники, занявшие более высокие места за счет банков, признанных в прошлом или в этом году неплатежеспособными. Надеемся, результаты исследования помогут клиентам при выборе банка. А сами банки найдут, чему поучиться у коллег по рынку.

РУСЛАН ЧЕРНЫЙ

УПРАВЛЯЮЩИЙ ПАРТНЕР  
«ФИНАНСОВОГО КЛУБА»,  
ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР ПРОЕКТА FINMAIDAN



Потрясения, которые перенесла финансовая система, очень сильно изменили карту банков Украины. Год назад никто не мог представить, что мы вдруг лишимся почти трети кредитных учреждений, а из оставшихся вкладчики будут забирать депозиты. Хотя банки продолжают функционировать, проводить платежи и некоторые даже не останавливают кредитование. Несмотря на то что сломаны все работавшие раньше финансовые модели, менеджеры находят неожиданные решения, которые позволяют их банкам не только выживать, но и развиваться на фоне падения конкурентов. В этом издании, над которым несколько месяцев работала большая команда специалистов, вы найдете все лучшие проявления банков в разных спектрах предоставляемых услуг. Для расчета рейтингов была собрана база из более 20 тыс. данных показателей банков и их продуктов. Результаты были аудированы авторитетными банковскими экспертами.

РУСТАМ КОЛЕСНИК

СТАРШИЙ ПАРТНЕР «ФИНАНСОВОГО КЛУБА»,  
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР  
ИЗДАТЕЛЬСТВА «ЮРИДИЧЕСКАЯ ПРАКТИКА»



Системный кризис ликвидности существенно скорректировал политику банков в отдельных направлениях услуг — ныне непросто не только получить кредит, но и вернуть свой депозит. В проекции на юридическую плоскость это проявилось в увеличении количества судебных разбирательств, стороной по которым выступает банк, а также в расширении ассортимента банковских споров. При этом в «классических» банковских спорах суды все больше углубляются в детали, давая разъяснения по вопросам, недостаточно исследованным во время предыдущего кризиса: с одной стороны, белых пятен все меньше, а с другой — работы добавляет законодатель, активно, хотя и несколько запоздало озаботившийся правовым регулированием в банковском секторе. Проводимые на законодательном уровне реформы, безусловно, необходимы, но, как любое радикальное лечение, они не пройдут безболезненно для банков.

**ИТОГИ ГОДА**

ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ РАБОТЫ БАНКОВСКОЙ СИСТЕМЫ	9
50 ВЕДУЩИХ БАНКОВ УКРАИНЫ	12
ЛУЧШИЕ ТОП-МЕНЕДЖЕРЫ БАНКОВСКОГО СЕКТОРА	15



**УСЛУГИ ДЛЯ ФИЗИЦ**



БАНКИ-ЛИДЕРЫ В СЕКМЕНТЕ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ДЕПОЗИТОВ ФИЗИЧЕСКИХ ЛИЦ	24
БАНКИ-ЛИДЕРЫ В СЕКМЕНТЕ РОЗНИЧНОГО КРЕДИТОВАНИЯ	29
ЛУЧШИЕ БАНКИ В СЕКМЕНТЕ УСЛУГ PRIVATE BANKING	32
БАНКИ-ЛИДЕРЫ ПО УРОВНЮ ОБСЛУЖИВАНИЯ ФИЗИЧЕСКИХ ЛИЦ	37

**УСЛУГИ ДЛЯ ЮРЛИЦ**

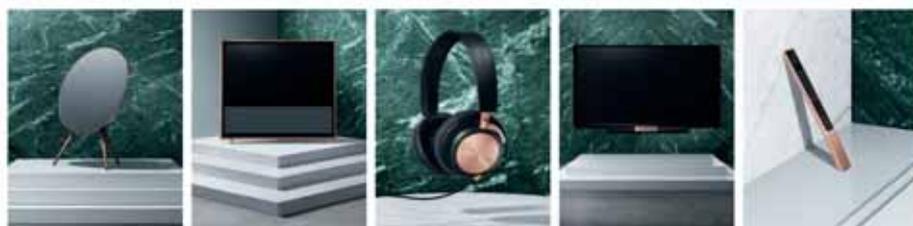
БАНКИ-ЛИДЕРЫ В СЕКМЕНТЕ КРЕДИТОВАНИЯ ЮРИДИЧЕСКИХ ЛИЦ	43
БАНКИ-ЛИДЕРЫ ПО УРОВНЮ ОБСЛУЖИВАНИЯ ЮРИДИЧЕСКИХ ЛИЦ	45

**ПРАВОВЫЕ АСПЕКТЫ**

СУДЕБНАЯ ПРАКТИКА ПО СПОРАМ В БАНКОВСКОМ СЕКТОРЕ	52
---	----



50 ВЕДУЩИХ БАНКОВ УКРАИНЫ. УЧРЕДИТЕЛЬ ООО «ФИНАНСОВЫЙ КЛУБ», г. КИЕВ, 04107, УЛ. ПЕЧЕНЕЖСКАЯ, 8, ТЕЛ.: 063 519 02 15. ОТПЕЧАТАНО В ООО «ОК-ПОЛИГРАФ», г. КИЕВ, 02088. ЗАКАЗ № 31/601405-15. ОТПРАВЛЕНО В ТИПОГРАФИЮ 14.05.2015 г. ТИРАЖ: 12 000. © ООО «ФИНАНСОВЫЙ КЛУБ»



**THE LOVE AFFAIR  
COLLECTION**

Ми святкуємо 90 років довершеності з новою ексклюзивною колекцією, що складається з шести найбільш популярних і культових розробок. Спеціальна колекція до 90-річчя Bang & Olufsen виконана з рожево-золотистого алюмінія і горіхового дерева.

BeoLab 18 - акустичний шедевр з ідеальною бездротовою функцією.

**BANG & OLUFSEN**  
bang-olufsen.com

Володимирська, 48 Київ  
тел. (044) 531-9017

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

Методология, которая легла в основу рейтинга, очень интересная. Она дает возможность одновременно учесть многие показатели, чтобы определить место банка на рынке. Но впереди нас ждет много изменений. Очередное проведение стресс-тестирования по двум проблемным показателям: нормативу адекватности капитала и доле кредитования связанных лиц — приведет к тому, что отчетность банков будет более объективной. Уже в следующем году у нас впервые появится качественная база для анализа работы банковской системы. Но пока приходится работать с теми данными, которые есть в наличии. И заслуга «Финансового клуба», проводившего исследование «50 ведущих банков Украины», заключается в том, что он проверяет информацию, предоставляемую участниками рейтинга.

В будущем на рынке произойдет еще ряд корректив, но этот рейтинг показывает и участникам банковского рынка, и пользователям финансовых услуг, на какие банки следует ориентироваться и обращать внимание. Я считаю, что и государственные, и коммерческие банки пройдут стресс-тестирование, но в государственных банках нужно изменить культуру корпоративного управления. Необходимо, чтобы они стали полностью рыночными по стилю и методам управления, и чтобы в наблюдательные советы таких банков вошли независимые директора.

Но сейчас главное, чтобы банковская система была в авангарде реформ в стране.



**РОМАН ШПЕК**

ЧЛЕН СОВЕТА НБУ, ГЛАВА СОВЕТА НЕЗАВИСИМОЙ АССОЦИАЦИИ БАНКОВ УКРАИНЫ



**ВАЛЕРИЙ ГЕЕЦ**

ДИРЕКТОР ИНСТИТУТА ЭКОНОМИКИ И ПРОГНОЗИРОВАНИЯ НАН УКРАИНЫ, АКАДЕМИК НАН УКРАИНЫ

Картина, сложившаяся по результатам исследования «50 ведущих банков Украины», свидетельствует о том, что банковскую систему ожидают дальнейшие трансформации. Количество кредитных учреждений продолжит сокращаться. Этот процесс будет длиться до тех пор, пока экономика не начнет расти.

Сейчас многие банки не кредитуют реальный сектор экономики из-за ограниченных ресурсов, но есть и те, кто не просто готов финансировать проекты, но и довольно успешно этим занимается. Это свидетельствует о том, что менее активные участники рынка слабо работают с реальным сектором: не умеют оценивать риски и не придерживаются жестких критериев отбора качественных заемщиков. Как правило, они ищут другой способ своего сохранения на рынке.

Безусловно, неопределенность, вызванная военным конфликтом на востоке страны, влечет за собой большие риски в работе предприятий, что сдерживает активность кредиторов. Но хорошие банковские менеджеры, зная состояние дел в том или ином секторе экономики, в состоянии найти ниши, в которых можно осуществлять кредитование. Это позволит им в дальнейшем занять свое место на рынке. Руководители банков должны видеть перспективу: даже в условиях кризиса можно найти зарождающиеся точки роста, которые станут локомотивом экономики, и эти точки всегда есть. Ведь экономика не может постоянно стагнировать. Поиск точек роста — задача современного банковского менеджмента.

Очень важной является и позиция государства по отношению к банкам. Пока мы видим постоянную смену приоритетов. В результате в привилегированном положении находятся госбанки, которые получают господдержку и чувствуют себя вольготно. А это недопустимо: все должны работать в равных условиях.

**АВТ Баварія**

Офіційний імпортер BMW в Україні

**Київ**, вул. Мечникова, 2, тел.: (044) 494-21-21 **Київ**, бульвар Лепсе, 4, тел.: (044) 490-77-33

**Київ**, вул. Новокостянтинівська, 13/10, тел.: (044) 498-70-70 **Дніпропетровськ**, вул. Панікахи, 5, тел.: (056) 744-95-95

**Запоріжжя**: АФЦ Баварія, (0612) 96-88-38 **Кременчук**: Автосервіс Альянс, (0536) 77-08-11

**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

**Харків**: Баварія Моторс, (057) 766-17-50 **Херсон**: Центр Херсон, (0552) 416-000 **Хмельницький**: Баварія Захід, (0382) 785-700

\* Дана пропозиція від BMW Фінансiал Сервіс дійсна з 01.01.2015 до 31.07.2015 в офіційній дилерській мережі BMW в Україні.

Зображення автомобілів наведені для ілюстрації і можуть відрізнятися від автомобілів, представлених у дилерській мережі BMW.

**BMW EFFICIENT DYNAMICS.**  
МЕНШЕ ПАЛЬНОГО. БІЛЬШЕ ЗАДОВОЛЕННЯ ЗА КЕРМОМ.



# МРІЯ ЗНАХОДИТЬСЯ В МЕЖАХ ДОСЯЖНОСТІ.

**СПЕЦІАЛЬНІ УМОВИ ФІНАНСУВАННЯ ВІД BMW  
FINANCIAL SERVICES: ВІДСОТКОВА СТАВКА ВІД 0,01%\*.**

**Дізнайтеся більше на [www.bmw.ua](http://www.bmw.ua)**



BMW  
Financial Services

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



Із задоволенням  
за кермом



## Большая перемена

Прошлый год стал настоящим испытанием для банковского рынка Украины. Аннексия Крыма, военные действия на востоке страны, девальвация гривны более чем на 50%, политико-экономические и социальные потрясения больно ударили по финансовой системе. Банки лишились части бизнеса, понесли колоссальные убытки и теряют доверие вкладчиков. На рынке еще достаточно платежеспособных учреждений, но процесс восстановления системы займет не один год

ВИКТОРИЯ РУДЕНКО

### КРЫМ-МАРШ

В прошлом году банковская система функционировала в экстремальных условиях. Глава Нацбанка Валерия Гонтарева назвала 2014 год самым сложным для украинских банков за историю независимости страны.

После аннексии Крыма в марте 2014-го кредитные учреждения лишились части бизнеса: на долю Крыма приходилось 3% активов. Общий портфель кредитного портфеля банков в Крыму составлял 24,2 млрд грн (2,5%). Большая часть кредитов была выдана в валюте, и с учетом девальвации на балансе банков за-

долженность крымчан выросла до 30,6 млрд грн. Запрет на работу банков на полуострове вызвал трудности в обслуживании займов. В результате кредитные учреждения, чтобы не нести еще большие убытки, перенесли обслуживание крымских клиентов в ближайшие города на территории Украины: в Одессу, Херсон, Николаев. Кроме того, осталась возможность погашать займы удаленно — посредством интернета. Впрочем, уже в начале лета прошлого года банкиры договорились с российскими кредитными учреждениями, которые к тому времени начали работать на полуост-

рове, и получили возможность принимать средства от заемщиков через свои корсчета в других банках. С недобросовестными заемщиками работали коллекторы. Правда, банкам все же пришлось сформировать резервы под крымские активы, потому что большинство клиентов просто отказываются признавать эти долги.

Добавила проблем кредитным учреждениям и девальвация гривны: за год доллар подорожал с 7,99 грн до 12,85 грн, а к маю до 21 грн. По данным НБУ, доля просроченных кредитов в системе выросла с 7,7% до 17,2%, однако аналитики международного рей-

тингового агентства Standard & Poor's считают, что уровень проблемных кредитов уже достиг 50%.

Еще одной проблемой стал отток вкладов. Нестабильная экономическая ситуация спровоцировала панику среди клиентов, которые начали массово снимать средства с депозитных счетов. За 12 месяцев банки лишились 58,2 млрд грн (-23%) и \$9,26 млрд (-40,3%) средств населения.

33 банка не дожили до конца года — в них была введена временная администрация. Ни одно проблемное кредитное учреждение спасти не удалось. Оставшиеся на рынке

участники понесли рекордные потери: в январе-декабре суммарный убыток составил 52,97 млрд грн, из которых 30 млрд грн пришлось на крупнейшие кредитные учреждения. При этом доходы банков увеличились на 24,5% — до 210,2 млрд грн, тогда как расходы выросли на 57,2% — до 263,2 млрд грн.

Наибольшие потери суммарно понесли госбанки — 21,1 млрд грн. 9,8 млрд грн потерял Укрэксимбанк: в течение года он сформировал резервы под проблемные кредиты на сумму 17 млрд грн. Ощадбанк, убыток которого составил 8,5 млрд грн, на формирование резервов направил 12,2 млрд грн. Председатель правления Ощадбанка Андрей Пышный объяснял такую необходимость тем, что госбанк при прошлой власти кредитовал строительство солнечных электростанций в Крыму, а после аннексии Россией полуострова обслуживание долга прекратилось. «Если бы не произошла оккупация Крыма, то наша прибыль достигла бы 1,1 млрд грн», — заявлял он. С наименьшими потерями — 2,8 млрд грн — год закончил Укргазбанк.

Получить прибыль удалось ПриватБанку (749 млн грн), ВТБ Банку (642 млн грн), Сбербанку России (108 млн грн), ПУМБ (54 млн грн). Топ-менеджеры этих кредитных учреждений заявляют, что резервы под проблемные кредиты были сформированы раньше, поэтому им удалось избежать больших расходов. Но если бы не аннексия Крыма, военные действия на востоке страны и девальвация, прибыль была бы намного больше.

#### ИССЯКАЕМЫЙ ИСТОЧНИК

НБУ, как мог, поддерживал банки. «Каждый банк может рассчитывать на НБУ как на кредитора последней инстанции. Но только банки, у которых есть временные проблемы с ликвидностью, но все в порядке с капиталом, могут получить средства под залог нормальных активов и при условии введения куратора», — заявляла Валерия Гонтарева. За 2014 год регулятор выдал кредитов рефинансирования на 222,26 млрд грн, из них 85,2% средств в том же году возвращено, так как большая часть предоставленных ресурсов была кредитами овернайт. За прошлый год общая задолженность кредитных учреждений перед НБУ выросла с 76,12 млрд грн до 108,95 млрд грн (+32,83 млрд грн).

Выдавал Нацбанк и долгосрочное финансирование — стабилизационные кредиты. Среди реципиентов такой поддержки — банки «Кредит Днепр», «Финансы и Кредит», «Пивденный», Платинум Банк, Приват-Банк. Выдавал регулятор стабкредиты и Имэксбанку, ВиЭйБи Банку и Дельта Банку, которых потом признал неплатежеспособными. Примечательно, что ПриватБанк является единственным кредитным учреждением, которое получает стабкредиты под поручительство совладельца — Игоря Коломойского. Правда, как неоднократно подчеркивал первый замглавы НБУ Александр Писарук, поручительство является залогом второй очереди. В качестве основно-

### РЭНКИНГ УКРАИНСКИХ БАНКОВ ПО РАЗМЕРУ АКТИВОВ

№	БАНК	РАЗМЕР АКТИВОВ, МЛН ГРН
1	ПРИВАТБАНК	204 585,00
2	ОЩАДБАНК	128 103,75
3	УКРЭКСИМБАНК	125 999,83
4	ПРОМИНВЕСТБАНК	52 656,22
5	УКРСОЦБАНК	48 258,33
6	РАЙФФАЙЗЕН БАНК АВАЛЬ	46 859,43
7	СБЕРБАНК РОССИИ	46 740,33
8	АЛЬФА-БАНК	36 693,91
9	ВТБ БАНК	36 502,26
10	ПУМБ	35 439,32
11	«ФИНАНСЫ И КРЕДИТ»	34 202,97
12	УКРСИББАНК	26 336,78
13	ОТП БАНК	21 505,50
14	КРЕДИ АГРИКОЛЬ БАНК	21 079,32
15	УКРГАЗБАНК	21 027,91
16	«ПИВДЕННЫЙ»	14 823,71
17	ИНГ БАНК УКРАИНА	12 097,59
18	ФИДОБАНК	11 229,36
19	СИТИБАНК	10 545,17
20	«ХРЕЩАТИК»	9 044,35
21	РОДОВИД БАНК	8 531,38
22	БАНК КРЕДИТ ДНЕПР	7 551,71
23	ПЛАТИНУМ БАНК	7 133,82
24	УКРИНБАНК	7 048,98
25	МЕГАБАНК	6 909,59
26	УНИВЕРСАЛ БАНК	6 258,10
27	КРЕДОБАНК	6 029,79
28	ДИАМАНТБАНК	5 106,15
29	ПРАВЭКС-БАНК	4 914,61
30	«НАЦИОНАЛЬНЫЕ ИНВЕСТИЦИИ»	4 787,34

ИСТОЧНИК: НБУ (ПО СОСТОЯНИЮ НА 1 ЯНВАРЯ 2015 ГОДА)

го обеспечения ПриватБанк предоставлял ликвидные залогом.

Выдача стабкредита влечет за собой введение в банк куратора, который должен следить за целевым использованием средств. Кроме того, на работу банка налагаются определенные ограничения, в частности на операции с повышенным риском: кредитование инсайдеров, увеличение кредитного портфеля, выдачу бланковых кредитов, операции с ценными бумагами. Банку «Финансы и Кредит» НБУ, например, ограничил работу в рознице, а ПриватБанку запретил участвовать в конкурсе на покупку активов неплатежеспособных банков (он планировал приобрести розничный портфель Дельта Банка).

#### КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА

Чтобы оценить масштабы проблем в банковском секторе, в прошлом году Нацбанк обязал кредитные учреждения провести стресс-тесты. Их результаты показали, что 18 кредитных учреждений из 35 (15 крупнейших и 20 крупных) нуждаются в докапитализации на 66 млрд грн. Однако эксперты предупреждают, что стресс-тестирование проводилось по данным на 1 января 2014 года, то есть не учитывало потери банковской системы в Крыму и на востоке страны. Более

### РЭНКИНГ УКРАИНСКИХ БАНКОВ ПО ВЕЛИЧИНЕ СОБСТВЕННОГО КАПИТАЛА

№	БАНК	СОБСТВЕННЫЙ КАПИТАЛ, МЛН ГРН
1	ОЩАДБАНК	22 749,16
2	ПРИВАТБАНК	22 696,36
3	УКРЭКСИМБАНК	13 536,22
4	УКРСОЦБАНК	6 238,63
5	РАЙФФАЙЗЕН БАНК АВАЛЬ	6 148,30
6	ПРОМИНВЕСТБАНК	6 075,54
7	ВТБ БАНК	5 087,65
8	ПУМБ	4 777,26
9	СБЕРБАНК РОССИИ	3 904,10
10	АЛЬФА-БАНК	3 509,69
11	РОДОВИД БАНК	3 331,47
12	«ФИНАНСЫ И КРЕДИТ»	2 649,05
13	«ФИНАНСОВАЯ ИНИЦИАТИВА»	2 573,71
14	ФИДОБАНК	2 536,70
15	ИНГ БАНК УКРАИНА	1 873,47
16	«ПИВДЕННЫЙ»	1 856,29
17	СИТИБАНК	1 800,06
18	УКРСИББАНК	1 780,59
19	УКРГАЗБАНК	1 570,51
20	БТА БАНК	1 570,26
21	КРЕДИ АГРИКОЛЬ БАНК	1 413,66
22	ОТП БАНК	1 374,82
23	БМ БАНК	858,36
24	ИНДУСТРИАЛБАНК	821,35
25	ПРАВЭКС-БАНК	801,08
26	УКРИНБАНК	784,78
27	БАНК КРЕДИТ ДНЕПР	737,47
28	МЕГАБАНК	711,97
29	ВИЭС БАНК	638,21
30	УКРАИНСКИЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ БАНК	631,32

ИСТОЧНИК: НБУ (ПО СОСТОЯНИЮ НА 1 ЯНВАРЯ 2015 ГОДА)

того, уже на протяжении года на показателях банков негативно отразилась девальвация гривны, поэтому реальный объем необходимых «вливаний» намного больше. Еще весной прошлого года аналитик банковского сектора группы IСU Михаил Демкив оценил необходимый объем докапитализации для всей банковской системы на уровне 170 млрд грн, из которых 134 млрд грн приходилось на 35 самых больших банков.

В этом году банкам придется пройти еще одно стресс-тестирование: кредитные учреждения должны будут оценить потери в Донецкой и Луганской областях. Изначально планировалось, что диагностика пройдет в первом квартале, но лишь к середине апреля НБУ установил график и разработал порядок проведения повторного стресс-тестирования. Проверка первых десяти банков началась 20 апреля. Примечательно, что программа расширенного финансирования EFF, утвержденная в марте, предусматривает обновление диагностических обследований первой двадцатки украинских банков до конца июля на основе данных на начало 2015 года и до конца сентября — на основе данных на конец марта. Если по итогам этих обследований будет установлено, что норматив достаточ-

ности (адекватности) регулятивного капитала (Н2) будет ниже 10%, банки обязаны будут в месячный срок предоставить новые и уточненные планы капитализации, чтобы достичь Н2 в 5% на конец января 2016 года, 7% — в декабре 2017 года и 10% — к концу 2018 года. По состоянию на 1 апреля, норматив достаточности (адекватности) регулятивного капитала (Н2) по системе снизился до 8,35%, тогда как Нацбанк установил его минимальное значение на уровне в 10%. При этом в феврале, когда девальвация гривны достигла своего пика, показатель обвалился до 7,37%.

#### ГРОМКОЕ ПАДЕНИЕ

В этом году проблем в финансовом секторе если и станет меньше, то не намного. Во-первых, продолжается процесс очищения банковской системы. С начала года временные администрации введены уже в 15 банках. Причем в 2015-м «под нож» попали такие крупнейшие участники рынка, как «Надра» и Дельта Банк. Причиной введения временной администрации в банк «Надра» стало то, что владелец банка — Дмитрий Фирташ — не смог «вливать» в капитал необходимые 5,5 млрд грн. Именно на такую сумму необходимо было докапитализировать учреждение после прохождения стресс-теста.

Долго решалась судьба и Дельта Банка. По словам Александра Писарука, еще в конце прошлого года обсуждался вариант национализации учреждения. Банк уже к тому времени не мог в полном объеме исполнять обязательства перед вкладчиками: были установлены ограничения на снятие наличных с платежных карт, средства с депозитов нельзя было снять даже в рамках ограничений НБУ, с задержкой проводились платежи между юридиками. Однако Минфин выступил категорически против этого решения. Таким образом, только в начале марта НБУ был вынужден ввести в банк временную администрацию. «Все варианты поддержки к тому времени уже были исчерпаны. У банка не осталось даже активов, под залог которых можно было получить рефинансирование», — рассказывал Александр Писарук.

Примечательно, что 6 февраля, вступил в силу «антиотмывочный» закон, который позволил Нацбанку сразу отправлять на ликвидацию, без введения временной администрации, банки за «систематическое нарушение законодательства в сфере предупреждения и противодействия легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, или финансированию терроризма, создающее угрозы интересам вкладчиков или других кредиторов банка». За такие нарушения уже в этом году, но еще до вступления закона в силу, временная администрация была введена в Профин Банк, который, по информации регулятора, имел тесные взаимоотношения с признанным неплатежеспособным 20 ноября прошлого года Городским коммерческим банком. Пока Нацбанк не воспользовался новыми полномочиями.

В этом году банки продолжают нести убытки: потери банковской >>>

системы в I квартале достигли 80,89 млрд грн. При этом убытки неплатежеспособных банков за январь-март составили 63,6 млрд грн, наибольший убыток пришелся на неплатежеспособный Дельта Банк — 33,28 млрд грн, банк «Надра» — 21,68 млрд грн, Имэксбанк — 3,99 млрд грн.

### В ПОИСКАХ ДЕНЕГ

Чтобы покрыть убытки, банкам приходится искать «живые» деньги. Большинство кредитных учреждений еще в конце прошлого года согласовало план докапитализации с НБУ. Рассчитывать банкам нужно в первую очередь на своих акционеров: государство если и будет поддерживать, то только государственные банки. В Нацбанке даже подготовили законопроект, который усилил ответственность бенефициаров и менеджеров кредитных учреждений. Законопроект был принят в кратчайшие сроки: президент Петр Порошенко подал документ в Верховную Раду 10 февраля, 28 февраля его текст был откорректирован, 2 марта — принят в целом, а 6 марта — подписан президентом.

Законом вводится уголовная ответственность за доведение банка до неплатежеспособного состояния, собственники и руководители будут отвечать за потери всем своим имуществом. «Теперь быть руководителем банка не только непрестижно, но и опасно, так как за действия акционера тебе придется отвечать своими активами и свободой, — заявил «Финансовому клубу» бывший топ-менеджер одного из крупнейших банков. — Поэтому сейчас я отвечаю отказом на предложения о работе от акционеров банков».

Ряд банков уже начали получать средства от акционеров. Напри-

### РЭНКИНГ УКРАИНСКИХ БАНКОВ ПО РАЗМЕРУ ЧИСТОЙ ПРИБЫЛИ

№	БАНК	ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ, МЛН ГРН
1	СИТИБАНК	1 379,83
2	ПРИВАТБАНК	749,04
3	ВТБ БАНК	642,80
4	ИНГ БАНК УКРАИНА	228,88
5	КРЕДИТ ЕВРОПА БАНК	170,09
6	БМ БАНК	133,32
7	СБЕРБАНК РОССИИ	108,05
8	КРЕДИ АГРИКОЛЬ БАНК	90,42
9	ПРОКРЕДИТ БАНК	78,66
10	ПУМБ	54,20
11	«МИХАЙЛОВСКИЙ»	51,51
12	«ПИВДЕННЫЙ»	44,44
13	ВИЭС БАНК	40,60
14	«ВОСТОК»	40,59
15	МЕГАБАНК	35,86
16	ЮНИОН СТАНДАРД БАНК	34,48
17	ПОЛТАВА-БАНК	34,30
18	СЕБ КОРПОРАТИВНЫЙ БАНК	30,77
19	ДОЙЧЕ БАНК ДБУ	27,93
20	БАНК ПЕТРОКОММЕРЦ-УКРАИНА	27,35
21	РАДИКАЛ БАНК	25,28
22	МИСТО БАНК	16,87
23	КРЕДИТВЕСТ БАНК	16,20
24	МЕЖДУНАРОДНЫЙ ИНВЕСТИЦИОННЫЙ БАНК	15,70
25	«АВАНГАРД»	14,36
26	ТАСКОМБАНК	12,32
27	БАНК 3/4	12,12
28	ИНДУСТРИАЛБАНК	11,39
29	ИДЕЯ БАНК	10,74
30	АКЦЕНТ-БАНК	10,62

ИСТОЧНИК: НБУ (ПО СОСТОЯНИЮ НА 1 ЯНВАРЯ 2015 ГОДА)

### РЭНКИНГ УКРАИНСКИХ БАНКОВ ПО РАЗМЕРУ ЧИСТОГО УБЫТКА

№	БАНК	ЧИСТЫЙ УБЫТОК, МЛН ГРН
1	УКРЭКСИМБАНК	-9 805,55
2	ОЩАДБАНК	-8 564,45
3	ПРОМИНВЕСТБАНК	-3 453,85
4	УКРГАЗБАНК	-2 801,12
5	УКРСОЦБАНК	-2 662,25
6	ОТП БАНК	-1 999,10
7	РАЙФФАЙЗЕН БАНК АВАЛЬ	-1 367,33
8	УКРСИББАНК	-870,14
9	АЛЬФА-БАНК	-744,05
10	НЕОС БАНК	-598,16
11	УНИВЕРСАЛ БАНК	-467,94
12	ПИРЕУС БАНК	-323,83
13	ПРАВЭКС-БАНК	-293,66
14	ПЛАТИНУМ БАНК	-280,99
15	РОДОВИД БАНК	-266,80
16	«ФИНАНСЫ И КРЕДИТ»	-215,67
17	«ХРЕЩАТИК»	-141,14
18	МАРФИН БАНК	-112,82
19	БАНК КРЕДИТ ДНЕПР	-109,98
20	«КЛИРИНГОВЫЙ ДОМ»	-90,19
21	«ФИНАНСОВАЯ ИНИЦИАТИВА»	-86,39
22	ДИВИ БАНК	-50,77
23	ФИНБАНК	-32,71
24	«КОНТРАКТ»	-30,70
25	ПЕРВЫЙ ИНВЕСТИЦИОННЫЙ БАНК	-18,19
26	УКРАИНСКИЙ БАНК РЕКОНСТРУКЦИИ И РАЗВИТИЯ	-11,08
27	«НОВЫЙ»	-6,73
28	«ЛЬВОВ»	-6,59
29	«ЗЕМЕЛЬНЫЙ КАПИТАЛ»	-5,91
30	«УКРАИНСКИЙ КАПИТАЛ»	-5,16

ИСТОЧНИК: НБУ (ПО СОСТОЯНИЮ НА 1 ЯНВАРЯ 2015 ГОДА)

мер, еще в прошлом году был докапитализирован государственный Ощадбанк. А в марте текущего года итальянская UniCredit Group «влила» в украинскую «дочку» \$250 млн из запланированных \$500 млн.

Впрочем, поддержка акционеров — не единственный способ докапитализации. В середине апреля появилась информация о том, что Европейский банк реконструкции и развития (ЕБРР) готовится к покупке доли в Райффайзен Банке Аваль. Если все-таки будет принято решение о вхождении структуры в капитал, то банк должен будет провести дополнительную эмиссию акций. Как рассказал «Финансовому клубу» советник ЕБРР Антон Усов, рассматривалось несколько вариантов капитальных инвестиций, и ЕБРР остановился на банках не с украинским, а с иностранным капиталом. Претендентов было два — OTP Банк и Райффайзен Банк Аваль. По OTP Банку было принято решение о выделении субординированного кредита на 65 млн евро.

Свой вариант разработал и банк «Финансы и Кредит». Он договорился с держателями субдолга о его конвертации в капитал банка за счет дополнительной эмиссии акций на сумму около \$70 млн — примерно 1,5 млрд грн. «Такое решение было принято в рамках плана по докапитализации банка и обусловлено последовательностью политики акционеров по увеличению уставного капитала банка», — заявил и.о. председателя правления банка «Финансы и Кредит» Виктор Голуб. Окончательное решение планируется принять 29 мая на внеочередном собрании акционеров банка, на котором будет рассмотрен вопрос о новом увеличении уставного капитала.





РЕКЛАМА БоКонцепт. Міський данський дизайн з 1952 року

Це не просто крісло  
**Це ціла концепція**

**Меблі, освітлення, килими, аксесуари**

ТРЦ Атмосфера, 2 поверх, Київ, Столичне шосе, 103

тел.: +38 (044) 207-54-65\*

моб.: +38 (067) 506-38-43\*

**BoConcept®**

Urban Danish Design since 1952

kiev@boconcept.ua | www.boconcept.ua | facebook.com/boconceptukraine

\*вартість дзвінків відповідно до тарифів вашого оператора

# 50 ведущих банков Украины

МЕСТО В РЕЙТИНГЕ В 2015 ГОДУ	МЕСТО В РЕЙТИНГЕ В 2014 ГОДУ	МЕСТО ПО РАЗМЕРУ АКТИВОВ В РЕЙТИНГЕ НБУ	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 2015 ГОДА)						КОНТАКТНАЯ ИНФОРМАЦИЯ
							КОЛИЧЕСТВО ОТДЕЛЕНИЙ	КОЛИЧЕСТВО СОБСТВЕННЫХ БАНКОМАТОВ	ОБЪЕМ ВЫДАННЫХ КРЕДИТОВ, МЛН ГРН	ОБЪЕМ СРЕДСТВ, ПРИВЛЕЧЕННЫХ ОТ ЮРИДИЧЕСКИХ И ФИЗИЧЕСКИХ ЛИЦ, МЛН ГРН	РАЗМЕР УСТАВНОГО КАПИТАЛА, МЛН ГРН	ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ (УБЫТОК), МЛН ГРН	
1	1	1	ПРИВАТБАНК	АЛЕКСАНДР ДУБИЛЕТ	11	6 749	2499	7253	161 338,73	141 338,37	18 100,74	749,04	ул. Набережная Победы, 50, г. Днепропетровск, 49094; тел.: (056) 716 10 00, факс: (056) 716-12-71; http://www.privatbank.ua
2	4	6	УКРСОЦБАНК	ГРАЦИАНО КАМЕЛИ	12	6 218	298	1060	32 490,50	22 500,83	2 468,02	-2 662,25	ул. Ковпака, 29, г. Киев, 03150; тел.: (044) 205 45 55, (044) 529 13 07; http://unicredit.ua
3	6	12	ПУМБ	СЕРГЕЙ ЧЕРНЕНКО	12	6 145	187	712	25 833,82	24 516,44	3 294,49	54,20	ул. Андреевская, 4, г. Киев, 04070; тел.: 8 800 500 490; http://pumb.ua
4	17	14	УКРСИББАНК	ФИЛИПП ДЮМЕЛЬ	13	5 790	450	1134	14 904,78	17 424,36	1 774,33	-870,14	ул. Андреевская, 2/12, г. Киев, 04070; тел.: 0 800 505 800; http://www.ukrsibbank.com
5	5	2	ОЩАДБАНК	АНДРЕЙ ПЫШНЫЙ	13	5 785	4949	2343	69 271,84	55 368,18	18 302,48	-8 564,45	ул. Госпитальная, 12г, г. Киев, 01001; тел.: 0 800 210 800; http://www.oschadbank.ua
6	10	3	УКРЭКСИБАНК	АЛЕКСАНДР ГРИЦЕНКО	10	5 648	121	696	52 093,58	60 125,80	16 689,04	-9 805,55	ул. Горького, 127, г. Киев, 03150; тел.: 0 800 50 44 50; https://www.eximb.com
7	11	9	АЛЬФА-БАНК	РУШАН ХВЕСЮК	10	5 612	107	272	25 609,18	18 060,83	4 639,12	-744,05	ул. Десятинная, 4/6, г. Киев, 01001; тел.: (044) 490 46 00, (044) 490 46 01; http://www.alfabank.ua
8	9	15	ОТП БАНК	ТАМАШ ХАК КОВАЧ	12	5 610	116	111	16 017,58	14 003,14	2 868,19	-1 999,10	ул. Жилианская, 43, г. Киев-33, 01601; тел.: (044) 490 05 00, (044) 593 80 10; http://otpbank.com.ua
9	2	7	РАЙФАЙЗЕН БАНК АВАЛЬ	ВЛАДИМИР ЛАВРЕНЧУК	12	5 506	674	2614	29 705,24	28 800,41	3 002,77	-1 367,33	ул. Лескова, 9, г. Киев, 01011; тел.: 0 800 500 500; https://www.aval.ua
10	14	16	УКРГАЗБАНК	КИРИЛЛ ШЕВЧЕНКО	13	5 449	261	574	10 034,86	12 368,09	9 481,56	-2 801,12	ул. Красноармейская (Большая Васильковская), 39, г. Киев, 01004; тел.: 0 800 309 000; http://www.ukrgasbank.com
11	15	19	«ПИВДЕННЫЙ»	ЛЮДМИЛА ХУДИЯШ	12	5 402	135	249	10 637,48	7 190,31	956,89	44,44	ул. Краснова, 6/1, г. Одесса, 65059; тел.: 0 800 30 70 30; http://bank.com.ua
12	7	8	СБЕРБАНК РОССИИ	ИГОРЬ ЮШКО	10	5 376	186	393	37 692,11	14 934,71	3 392,46	108,05	ул. Владимирская, 46, г. Киев, 01601; тел.: (044) 354 15 15, (044) 247 45 45; https://www.sberbank.ua
13	48	34	КРЕДОБАНК	ДМИТРИЙ КРЕПАК	12	5 206	110	284	3 013,77	3 471,38	1 918,97	4,59	ул. Сахарова, 78, г. Львов, 79026; тел.: 0 800 500 8 50, (032) 297 23 45; http://www.kredobank.com.ua
14	20	25	«ХРЕЩАТИК»	ДМИТРИЙ ГРИДЖУК	13	5 188	136	320	4 010,33	6 703,77	828,83	-141,14	ул. Хрещатик, 8а, г. Киев, 01001; тел.: (044) 490 25 00; http://www.xcitybank.com.ua
15	18	10	ВТБ БАНК	КОНСТАНТИН ВАЙСМАН	10	5 169	70	257	29 285,96	7 900,17	5 415,76	642,80	ул. Выборгская, 16/15, г. Киев, 03056; тел.: 0 800 50 77 60; http://vtb.ua
16	8	17	КРЕДИ АГРИКОЛЬ БАНК	ЖАН-ПОЛЬ ПЬОТРОВСКИ	13	5 117	204	355	14 529,80	17 625,20	1 222,93	90,42	ул. Пушkinsкая, 42/4, г. Киев, 01004; тел.: 0 800 30 5555; https://credit-agricole.ua
17	16	23	ФИДОБАНК	АЛЕКСАНДР АДARIЧ	11	4 966	70	100	5 535,87	6 498,09	2 316,19	0,52	ул. Красноармейская (Большая Васильковская), 10, г. Киев, 01601; тел.: 0 800 30 76 76; https://fidobank.ua
18	28	5	ПРОМИНВЕСТБАНК	ВИКТОР БАШКИРОВ	9	4 889	130	275	38 500,68	13 682,62	8 212,01	-3 453,85	пер. Шевченко, 12, г. Киев, 01001; тел.: 0 800 21 51 61, (044) 279 51 61; http://www.pib.com.ua
19	-	69	«МИХАЙЛОВСКИЙ»	ИГОРЬ ДОРОШЕНКО	11	4 723	59	76	1 816,11	1 617,51	500,00	51,51	пл. Спортивная, 1, г. Киев, 01023; тел.: 0 800 30 40 40, (044) 594 94 24; http://www.mbank.kiev.ua
20	30	38	ПРАВЭКС-БАНК	ТАРАС КИРИЧЕНКО	12	4 630	232	279	2 644,10	3 476,48	949,17	-293,66	Кловский спуск, 9/2, г. Киев, 01021; тел.: 0 800 500 450, (044) 201 16 61; http://www.pravex.com.ua
21	22	30	ПЛАТИНУМ БАНК	ЕКАТЕРИНА РОЖКОВА, И.О.	8	4 593	71	81	5 954,61	5 664,66	380,57	-280,99	ул. Амосова, 12, г. Киев, 03680; тел.: 0 800 308 308, (044) 495 60 55; http://www.platinumbank.com.ua
22	34	29	БАНК КРЕДИТ ДНЕПР	ЕЛЕНА МАЛИНСКАЯ	9	4 523	60	117	5 659,44	5 771,21	585,00	-109,98	ул. Мечникова, 3, г. Киев, 01601; тел.: (044) 593 83 62, (044) 593 85 55; http://www.creditdnepr.com.ua
23	29	35	ДИАМАНТБАНК	ОЛЕГ ХОДАЧУК	12	4 441	84	77	3 241,06	3 415,25	210,00	8,06	Контрактовая площадь, 10а, г. Киев, 04070; тел.: 0 800 308 303, (044) 490 83 83; http://diamantbank.ua
24	23	31	УКРИНБАНК	АНДРЕЙ ЖУКОВ	9	4 359	121	108	5 443,85	5 704,88	405,00	8,19	ул. Смирнова-Ласточкина, 10-а, г. Киев, 04053; тел.: (044) 247 21 92, (044) 247 21 38; http://www.ukrinbank.com
25	13	13	«ФИНАНСЫ И КРЕДИТ»	ВИКТОР ГОЛУБ	7	4 224	285	454	29 864,42	22 040,92	2 800,00	-215,67	ул. Артема, 60, г. Киев, 04050; тел.: (044) 495 29 00, (044) 490 68 70; http://www.fcbank.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 2014 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 13 РЕЙТИНГОВ ОТДЕЛЬНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ БАНКОВСКИХ УСЛУГ. РЕШЕНИЕМ ЭКСПЕРТНОГО СОВЕТА ИЗ ЧИСЛА УЧАСТНИКОВ ИССЛЕДОВАНИЯ ИСКЛЮЧЕНЫ БАНКИ, В КОТОРЫЕ ПО СОСТОЯНИЮ НА 13 МАЯ БЫЛИ ВВЕДЕНЫ ВРЕМЕННЫЕ АДМИНИСТРАЦИИ. ПРИ ЭТОМ ЭКСПЕРТНОМУ СОВЕТУ ИЗВЕСТНЫ СЛУЧАИ ЗАДЕРЖКИ ПЛАТЕЖЕЙ НЕКОТОРЫМИ БАНКАМИ, НО ЭТА ИНФОРМАЦИЯ НЕ СТАЛА ОСНОВАНИЕМ ДЛЯ ИСКЛЮЧЕНИЯ ИЗ РЕЙТИНГА ВВИДУ ОТСУТСТВИЯ ОФИЦИАЛЬНОГО ПОДТВЕРЖДЕНИЯ СО СТОРОНЫ НБУ.

# 50 ведущих банков Украины

МЕСТО В РЕЙТИНГЕ В 2015 ГОДУ	МЕСТО В РЕЙТИНГЕ В 2014 ГОДУ	МЕСТО ПО РАЗМЕРУ АКТИВОВ В РЕЙТИНГЕ НБУ	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 2015 ГОДА)						КОНТАКТНАЯ ИНФОРМАЦИЯ
							КОЛИЧЕСТВО ОТДЕЛЕНИЙ	КОЛИЧЕСТВО СОБСТВЕННЫХ БАНКОМАТОВ	ОБЪЕМ ВЫДАННЫХ КРЕДИТОВ, МЛН ГРН	ОБЪЕМ СРЕДСТВ, ПРИВЛЕЧЕННЫХ ОТ ЮРИДИЧЕСКИХ И ФИЗИЧЕСКИХ ЛИЦ, МЛН ГРН	РАЗМЕР УСТАВНОГО КАПИТАЛА	ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ (УБЫТОК), МЛН ГРН	
26	32	40	ПРОКРЕДИТ БАНК	ВИКТОР ПОНОМАРЕНКО	8	4 224	29	73	3 477,00	3 437,08	298,33	78,66	пр-т Победы, 107-а, г. Киев, 03115; тел.: (044) 590 10 00; <a href="http://procreditbank.com.ua">http://procreditbank.com.ua</a>
27	27	43	УКРПРОФБАНК	АНДРЕЙ ЛИХОЧАС	10	4 208	43	61	2 654,58	2 286,65	500,00	1,32	ул. Марины Расковой, 15, г. Киев, 02660; тел.: (044) 461 82 82; <a href="http://upb.ua">http://upb.ua</a>
28	46	41	БАНК ВОСТОК	ВАДИМ МОРОХОВСКИЙ	9	3 930	26	15	3 283,83	3 105,45	307,35	40,59	ул. Курсанта, 24, г. Днепропетровск, 49051; тел.: (0562) 333 401, (056) 790 34 44; <a href="http://bankvostok.com.ua">http://bankvostok.com.ua</a>
29	31	33	УНИВЕРСАЛ БАНК	ИГОРЬ ВОЛОХ	9	3 921	45	50	4 140,35	2 973,35	1 162,67	-467,94	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>
30	65	42	БАНК ИНВЕСТИЦИЙ И СБЕРЕЖЕНИЙ	ВЛАДИСЛАВ БАЙРАКА	9	3 841	21	20	3 552,61	3 183,23	250,00	2,46	ул. Мельникова, 83-д, г. Киев, 04119; тел.: (044) 207 70 20, (044) 207 70 22; <a href="http://www.bisbank.com.ua">http://www.bisbank.com.ua</a>
31	33	53	ИНДУСТРИАЛБАНК	ЛЕОНИД ГРЕБИНСКИЙ	9	3 814	36	125	1 716,04	1 536,77	607,80	11,39	ул. 40 лет Советской Украины, 39-д, г. Запорожье, 69037; тел.: (061) 225 18 02, (061) 225 18 32; <a href="http://industrialbank.ua">http://industrialbank.ua</a>
32	24	59	«ФОРВАРД»	АНДРЕЙ КИСЕЛЕВ	10	3 686	50	43	1 664,59	1 023,95	283,00	10,40	ул. Сансаганского, 105, г. Киев, 01032; тел.: 0 800 300 880; <a href="http://www.forward-bank.com">http://www.forward-bank.com</a>
33	51	51	ИДЕЯ БАНК	МИХАИЛ ВЛАСЕНКО	8	3 654	77	23	2 207,24	2 091,17	186,18	10,74	ул. Валовая, 11, г. Львов, 79008; тел.: 0 800 50 20 30, (032) 297 06 95; <a href="http://www.ideaebank.ua">http://www.ideaebank.ua</a>
34	40	46	ПИРЕУС БАНК	СЕРГЕЙ НАУМОВ	9	3 618	24	31	1 320,90	1 215,34	1 627,79	-323,83	ул. Ильинская, 8, г. Киев, 04070; тел.: (044) 495 88 88, 537 21 91; <a href="http://www.piraeusbank.ua">http://www.piraeusbank.ua</a>
35	54	96	ЮНИОН СТАНДАРД БАНК	ЕВГЕНИЙ КАНДИДАТОВ	9	3 425	232	0	571,12	495,29	247,53	34,48	ул. Артема, 50, г. Киев, 04053; тел.: (044) 322 01 18, (044) 392 02 36; <a href="http://unionstandardbank.com.ua">http://unionstandardbank.com.ua</a>
36	-	24	СИТИБАНК	СТИВЕН АЛЛАН ФИШЕР	5	3 373	1	0	2 550,04	7 223,24	66,50	1 379,83	ул. Димитрова, 16-г, г. Киев, 03150; тел.: (044) 490 10 00; <a href="http://www.citigroup.com/citi/about/countrypresence/ukraine.html">http://www.citigroup.com/citi/about/countrypresence/ukraine.html</a>
37	-	77	«ПРЕМИУМ»	ЛЕОНИД ПЕРВАК	10	3 369	14	3	980,87	850,49	260,00	1,82	ул. Бастионная, 1/36, г. Киев, 01014; тел.: 0 800 303 11, (044) 390 54 28; <a href="http://bank-premium.com">http://bank-premium.com</a>
38	-	90	ПЕРВЫЙ ИНВЕСТИЦИОННЫЙ БАНК	ОЛЕГ МАЛКИН	11	3 339	33	50	818,04	813,54	230,00	-18,19	Московский проспект, 6, г. Киев, 04073; тел.: 0 800 50 70 80, (044) 428 61 28; <a href="http://www.pinbank.ua">http://www.pinbank.ua</a>
39	42	32	МЕГАБАНК	ЕЛЕНА ЖУКОВА	0	3 176	73	99	5 744,57	3 691,52	500,00	35,86	ул. Артема, 30, г. Харьков, 61002; тел.: 0 800 50 44 00; <a href="http://www.megabank.net">http://www.megabank.net</a>
40	52	18	«ФИНАНСОВАЯ ИНИЦИАТИВА»	АНДРЕЙ ЦИКТОР	0	3 164	111	54	14 436,62	5 452,73	2 000,00	-86,39	ул. Щорса, 7/9, г. Киев, 03150; тел.: 0 800 60 60 60; <a href="http://www.the-bank.com.ua">http://www.the-bank.com.ua</a>
41	49	66	БАНК РЕНЕССАНС КАПИТАЛ	ОЛЕГ СТРЫНЖА	7	3 147	75	0	1 397,08	1 284,57	201,40	3,88	ул. Раисы Окипной, 8-б, г. Киев, 02002; тел.: 0 800 30 30 80; <a href="http://www.rccf.ua">http://www.rccf.ua</a>
42	37	57	БАНК НАЦИОНАЛЬНЫЙ КРЕДИТ	АНДРЕЙ ОНИСТРАТ	6	3 118	55	38	1 562,37	2 021,16	208,31	1,21	ул. Тургеневская, 52/58, г. Киев, 04053; тел.: 0 800 602 602; <a href="http://bnk.ua">http://bnk.ua</a>
43	45	74	ЮНЕКС БАНК	АНАТОЛИЙ ТИМОФЕЕВ	8	3 117	33	36	1 274,97	1 242,81	292,00	-5,05	ул. Почайнинская, 38, г. Киев, 04070; тел.: 0 800 500 686, (044) 585 14 87; <a href="http://unexbank.ua">http://unexbank.ua</a>
44	62	20	ИНГ БАНК УКРАИНА	ЭРИК ВЕРСАВЕЛ	0	2 850	1		9 172,12	2 461,91	731,30	228,88	ул. Спасная, 30-а, г. Киев, 04070; тел.: (044) 230 30 30; <a href="http://www.ingbankukraine.com">http://www.ingbankukraine.com</a>
45	-	82	«ГЛОБУС»	СЕРГЕЙ КУРИЛЕНКО	9	2 787	25	3	720,41	715,91	160,00	7,67	пер. Куреневский, 19/5, г. Киев, 04073; тел.: (044) 392 00 00, (044) 545 63 51; <a href="http://www.globusbank.com.ua">http://www.globusbank.com.ua</a>
46	-	134	КСГ БАНК	ОЛЕГ БЛОЗОВСКИЙ	8	2 661	3	0	310,43	170,02	153,00	0,97	ул. Прорезная, 6, г. Киев, 03164; тел.: (044) 207 90 00; <a href="http://www.ksgbank.com.ua">http://www.ksgbank.com.ua</a>
47	75	100	«СОФИЙСКИЙ»	НИКОЛАЙ ТНАЧЕНКО	6	2 598	3	2	600,79	583,16	120,00	0,44	пр-т Воздухофлотский, 54, г. Киев, 03151; тел.: (044) 393 13 00; <a href="http://sf-bank.com.ua">http://sf-bank.com.ua</a>
48	53	70	ЭКСПРЕСС-БАНК	ВЛАДИСЛАВ ДИДОВЕЦ	1	2 589	132	363	994,82	1 074,39	248,77	0,70	пр-т Воздухофлотский, 25, г. Киев, 03049; тел.: 0 800 50 77 70; <a href="http://www.expres-bank.ua">http://www.expres-bank.ua</a>
49	73	117	БАНК БОГУСЛАВ	ЛЮДМИЛА ЗАРЕМБА	8	2 562	9	2	350,39	267,19	180,00	1,44	ул. Нижнеюрковская, 81, г. Киев, 04080; тел.: (044) 454 01 74; <a href="http://www.bankboguslav.com.ua">http://www.bankboguslav.com.ua</a>
50	67	45	ФОРТУНА-БАНК	АНТОНИНА МАСЛЕННИКОВА	0	2 532	4	6	3 045,36	2 007,82	265,00	4,96	ул. Боричев Ток, 35-в, г. Киев, 04070; тел.: 0 800 601 601; <a href="http://www.fortuna-bank.ua">http://www.fortuna-bank.ua</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 2014 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 13 РЕЙТИНГОВ ОТДЕЛЬНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ БАНКОВСКИХ УСЛУГ. РЕШЕНИЕМ ЭКСПЕРТНОГО СОВЕТА ИЗ ЧИСЛА УЧАСТНИКОВ ИССЛЕДОВАНИЯ ИСКЛЮЧЕНЫ БАНКИ, В КОТОРЫЕ ПО СОСТОЯНИЮ НА 13 МАЯ БЫЛИ ВВЕДЕНЫ ВРЕМЕННЫЕ АДМИНИСТРАЦИИ. ПРИ ЭТОМ ЭКСПЕРТНОМУ СОВЕТУ ИЗВЕСТНЫ СЛУЧАИ ЗАДЕРЖКИ ПЛАТЕЖЕЙ НЕКОТОРЫМИ БАНКАМИ, НО ЭТА ИНФОРМАЦИЯ НЕ СТАЛА ОСНОВАНИЕМ ДЛЯ ИСКЛЮЧЕНИЯ ИЗ РЕЙТИНГА ВВИДУ ОТСУТСТВИЯ ОФИЦИАЛЬНОГО ПОДТВЕРЖДЕНИЯ СО СТОРОНЫ НБУ.



## Банкиров срываюТ с кресла

За последний год в руководстве банков произошли многочисленные кадровые изменения. Вследствие активно проводившихся кредитными учреждениями мер по оптимизации структуры бизнеса правления банков покидали профильные менеджеры. К тому же на рынке труда постоянно увеличивается количество безработных банкиров: с начала прошлого года временные администрации введены почти в 50 кредитных учреждений

ВИКТОР ИВАНЕНКО

### ГОСУДАРСТВЕННЫЕ ЛЮДИ

После смены власти в феврале 2014 года произошли кадровые перестановки в крупнейших государственных банках. Наиболее оперативно было заменено руководство Ощадбанка. Уже 19 марта госбанк возглавил ближайший соратник нынешнего премьер-министра Арсения Яценюка Андрей Пышный, который сменил на этом посту Сергея Подрезова, проработавшего в Ощадбанке с 1998 года. Ранее Андрей Пышный уже занимал руководящие должности в правлении Ощадбанка — с 2003-го по 2007 год был первым заместителем главы правления. На посту главы правления он занялся модернизацией банка и автоматизацией отделений, при этом сам процесс сопровождается высокой маркетинговой активностью. Уже с осени прошлого года ускорился процесс административного перевода бюджетников на обслуживание в Ощадбанк. Андрей Пышный заявил о намерении Ощадбанка потеснить ПриватБанк: «Наша цель — стать первым номером на рынке».

В начале девяностых многие банки стали расти за счет того, что забирали часть клиентов из государственных Ощадбанка, Проминвестбанка, Укрсоцбанка, Укрэксимбанка. Но сейчас мы намерены конкурировать. Наличие очередей в отделениях банка — это хорошо или плохо? Для банка это хорошо, так как показывает, что у нас есть клиенты, которые будут с нами в любом случае».

До других госбанков руки у новой власти дошли не сразу. К примеру, новый председатель правления в Укрэксимбанке появился лишь в начале августа. Им стал экс-сотрудник Министерства финансов Украины Александр Гриценко, сменивший на этой должности Виталия Билоуса. Среди претендентов на пост руководителя госбанка были выходцы из Укрэксимбанка — нынешняя зампред правления Светлана Монастырская и экс-глава правления Виктор Капустин. Рассматривались и другие кандидаты: бывший министр финансов, глава представительства Morgan Stanley в Украине Игорь Митюков, экс-предсе-

датель правления Кредитпромбанка Виталий Масюра и бывший руководитель НБУ Степан Кубив. До прихода в Укрэксимбанк Александр Гриценко шесть лет проработал вице-президентом департамента рынка капиталов в странах Восточной Европы, Ближнего Востока и Африки британского Standart Bank, а затем более года был ассоциированным директором в британском BanqueParivalland. Кардинальных ротаций в правлении Укрэксимбанка не произошло — большая часть предыдущей команды продолжила работу. Правда, в конце года на должность первого заместителя председателя правления был назначен Сергей Маноха, ранее занимавший аналогичную позицию в Укрсоцбанке.

Трехлетний контракт председателя правления государственного Укргазбанка Сергея Мамедова закончился еще в мае 2014-го, но был продлен. Однако уже 26 декабря его уволили. К работе в качестве исполняющего обязанности приступил Кирилл Шевченко, который пришел в банк на должность первого заместителя председателя

правления в начале октября. Участники рынка знают Кирилла Шевченко как бывшего главу Государственного ипотечного учреждения и экс-совладельца Terra Банка. Параллельно Минфин назначил конкурсную процедуру по отбору нового руководителя учреждения. Список соискателей включал 21 человека. Среди них — ранее возглавлявшие банк «Форум» Ярослав Колесник и Вадим Березовик, который работает председателем правления в Коммерческом индустриальном банке. «Баллотировался» на должность председателя правления национализированного Укргазбанка также его бывший собственник Василий Горбаль.

После презентации кандидатами своих бизнес-планов Комиссия по вопросам конкурсного отбора отобрала пять претендентов, из которых наибольшее количество голосов получил Кирилл Шевченко. 15 апреля Кабинет Министров рекомендовал наблюдательному совету банка утвердить его кандидатуру на должность главы правления. Решение было принято на основании ходатайства министра

экономического развития и торговли, а также согласно протоколу Комитета по назначениям.

### ЧАСТНЫЕ СЛУЧАИ

Многочисленные кадровые изменения происходили и в коммерческих банках. Так, осенью на должность первого заместителя председателя совета директоров Дельта Банка был назначен Евгений Березовский, который до этого несколько месяцев проработал в правлении Ощадбанка, а еще раньше курировал корпоративный блок Альфа-банка.

В декабре из правления Райффайзен Банка Аваль ушел Виктор Горбачев, отвечавший за корпоративный бизнес. Он проработал в банке около 20 лет. Соответствующие функции взял на себя председатель правления банка Владимир Лавренчук.

Еще один «старожил», покинувший свой пост, — председатель правления банка «Финансы и Кредит» Владимир Хльвнюк, руководивший учреждением с 2002 года. 27 апреля 2015-го акционеры приняли решение о ротации правления. Место Владимира Хльвнюка занял его заместитель Виктор Голуб. А сам Владимир Хльвнюк возглавил набсовет кредитного учреждения.

Также в этом году правление ВТБ Банка покинул Николай Суганьяк, отвечавший за розничный бизнес, а украинская «дочка» Сбербанка России в конце марта назначила членом правления Андрея Снегирева. Ранее он работал на различных руководящих позициях в Райффайзенбанке Украина, Альфа-банке, ВиЭйБи Банке и Банке инвестиций и сбережений. В новой должности Андрей Снегирев будет курировать направление проблемных кредитов и финансового мониторинга.

Ротация произошла и в правлении УкрСиббанка: вместо Филиппа Жоанье с 1 апреля банк возглавил Филипп Дюмель. Филипп Жоанье переехал в головной офис в Париже. «Считаю, что руководитель банка не должен засиживаться в своем кресле более четырех лет, иначе он погрязнет в рутинных вопросах. Тогда как требуется свежий взгляд со стороны», — отметил Филипп Жоанье. Примечательно, что Филипп Дюмель, возглавлявший турецкую «дочку» BNP Paribas, сам вызвался возглавить

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

МЕСТО В РЕЙТИНГЕ	НОМИНАНТ	БАНК	ДОЛЖНОСТЬ
1	АЛЕКСАНДР ДУБИЛЕТ	ПРИВАТБАНК	Председатель правления
2	ИГОРЬ ДОРОШЕНКО	«МИХАЙЛОВСКИЙ»	Председатель правления
3	ЕВГЕНИЯ ЧЕМЕРИС	КРЕДИ АГРИКОЛЬ БАНК	Экс-председатель правления
4	СТИВЕН ФИШЕР	СИТИБАНК	Председатель правления
5	ВЛАДИМИР ЛАВРЕНЧУК	РАЙФФАЙЗЕН БАНК АВАЛЬ	Председатель правления
6	ВИКТОРИЯ МИХАЙЛЕ	АЛЬФА-БАНК	Председатель правления
7	АНДРЕЙ ПЫШНЫЙ	ОЩАДБАНК	Председатель правления
8	ИГОРЬ ЮШКО	СБЕРБАНК РОССИИ	Председатель правления
9	ТАМАШ ХАК-КОВАЧ	ОТП БАНК	Председатель правления
10	СЕРГЕЙ ЧЕРНЕНКО	ПУМБ	Председатель правления

ИСТОЧНИК: ИССЛЕДОВАНИЕ «50 ВЕДУЩИХ БАНКОВ УКРАИНЫ»

По решению экспертного совета данный рейтинг рассчитывался на основе голосования представителей банков, которые приняли 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. Они участвовали в зависимости от своих функциональных обязанностей в номинациях «Лучший розничный банкир», «Лучший корпоративный банкир», «Лучший финансовый директор банка» и «Лучший операционный директор банка». Голоса за топ-менеджеров банков, кандидатуры которых были ошибочно внесены участниками анкетирования в функциональные номинации, учитывались в номинации «Лучший топ-менеджер банка».

В итоге на звание лучшего топ-менеджера был номинирован 21 банкир. 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 оказывались решающими в случае равного количества голосов.

УкрСиббанк. Он пообещал не менять стратегию банка.

Сменилось и руководство еще одного кредитного учреждения с французским капиталом — Креди Агриколь Банка. В марте текущего года набсовет банка утвердил в должности председателя правления Жана-Поля Пьотровски вместо вышедшей на пенсию Евгении Чемерис.

В прошлом году произошел целый ряд кадровых перестановок и в других банках второй группы по классификации НБУ. В частности, правление Платинум Банка вместо Грега Краснова возглавила заместитель главы правления Екатерина Рожкова (до сих пор является и.о.). Грег Краснов сначала стал заместителем главы набсовета банка, а в начале октября покинул кредитное учреждение. Правление Универсал Банка, подконтрольного греческому EFG Eurobank, вместо Милтиадиса Папаниколау в начале августа возглавил бывший первый зампредправления Игорь Волох.

### БИРЖА БАНКИРОВ

На рынке труда позиции руководителей обанкротившихся банков считаются слабыми, даже если их вины в

Впрочем, есть и исключения из общего правила. Особого внимания заслуживает 31-летний заместитель председателя правления банка «Национальный кредит» Петр Пекур. Эту должность он занимает с 3 марта 2014 года. Именно Петр Пекур был исполняющим обязанности председателя правления Брокбизнесбанка перед введением в учреждение временной администрации. По фактам финансовых злоупотреблений в Брокбизнесбанке открыто уголовное производство. В конце мая прошлого года Министерство внутренних дел объявило в розыск члена наблюдательного совета банка Бориса Тимонькина: в конце февраля 2014 года он выехал на лечение во Францию и в Украину еще не вернулся. В розыск объявлен также 30-летний Александр Дынник, назначенный наблюдательным советом на должность председателя правления Брокбизнесбанка.

Примечательно, что ранее Петр Пекур работал в харьковском Реал Банке, который, как и Брокбизнесбанк, контролировался Сергеем Курченко. Оба банка обанкротились одновременно. До этого Петр Пекур трудился в Партнер Банке (позднее переименованном в Конверсбанк, а затем — в Городской коммерческий банк), который сейчас находится в процессе ликвидации. Интересно также, что в 2002–2009 годах господин Пекур работал в Укрпромбанке, который обанкротился в 2009 году. Однако председатель наблюдательного совета и совладелец банка «Национальный кредит» Андрей Онистрат не побоялся взять на работу менеджера с таким послужным списком. Некоторые менеджеры Брокбизнесбанка нашли новую работу накануне краха. Например, бывший заместитель председателя правления банка Сергей Холод перебрался в правление ВТБ Банка. Казначей Сергей Каменяр и «корпоративщик» Леонид Рыбин вошли в обновленное правление Платинум Банка. А Татьяна Сотникова, экс-заместитель председателя правления Брокбизнесбанка, устроилась на работу в кредитное учреждение с иностранным капиталом — Пиреус Банк. Также примечательным кадровым назначением прошлого года стал переход еще одного бывшего предправления обанкротившегося Брокбизнесбанка

случившемся нет. «Работодатель хочет видеть в резюме истории успехов, а не поражений, тем более на сузившемся рынке труда, — отмечает глава киевского офиса рекрутинговой компании Amgor Виктор Яковенко. — При возникновении малейших сомнений, не говоря уже об банкротстве банка, в чистоте репутации соискателя решение будет принято не в его пользу». В числе почти 50 банков, отнесенных с начала прошлого года к категории неплатежеспособных, — сразу несколько крупнейших и крупных. Временные администрации были введены в банк «Надра», Дельта Банк, Брокбизнесбанк, Форум, ВиЭйБи Банк, Имэксбанк, Златобанк, банк «Киевская Русь». Информации о трудоустройстве менеджеров обанкротившихся кредитных учреждений нет, что вполне логично. «Я пока не готов говорить о своем будущем месте работы», — ответил экс-председатель правления банка «Надра» Дмитрий Зинков. Аналогичный ответ дал и экс-руководитель ВиЭйБи Банка Денис Мальцев: «Ничем не занимаюсь пока. Каждую неделю закрывается по несколько банков, поэтому перспективы на этом рынке очень слабые».

## ПОБЕДИТЕЛИ В НОМИНАЦИИ «ЛУЧШИЙ ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР БАНКА»

МЕСТО В РЕЙТИНГЕ	НОМИНАНТ	БАНК	ДОЛЖНОСТЬ
1	РЕЖИС ЛЕФЕВР	КРЕДИ АГРИКОЛЬ БАНК	Член правления — финансовый директор
2	ТАРАС ПРОЦЬ	ОТП БАНК	Член правления
3	АННА САМАРИНА	УКРСИББАНК	Заместитель председателя правления, начальник департамента финансов
4	ОЛЕГ СОРОКА	РАЙФФАЙЗЕН БАНК АВАЛЬ	Финансовый директор
5	ДЖАКОМО ВОЛПИ	УКРСОЦБАНК	Финансовый директор, член правления

ИСТОЧНИК: ИССЛЕДОВАНИЕ «50 ВЕДУЩИХ БАНКОВ УКРАИНЫ»

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 банка» участвовали 8 менеджеров, в номинации «Лучший операционный директор банка» — 16.

## 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	СЕРГЕЙ АДАМЕНКО	СБЕРБАНК РОССИИ	Заместитель председателя правления
4	ТАМАРА САВОЩЕНКО	УКРСОЦБАНК	Первый заместитель председателя правления, член правления
5	ТОМАШ ВИШНЕВСКИЙ	ПУМБ	Заместитель председателя правления, член правления, операционный директор

ИСТОЧНИК: ИССЛЕДОВАНИЕ «50 ВЕДУЩИХ БАНКОВ УКРАИНЫ»

Игоря Францкевича на должность главы набсовета Энергобанка, в который в феврале ввели временную администрацию.

#### ЛИКВИДАТОРЫ ОСОБОЙ КАТЕГОРИИ

Сейчас в опытных кризис-менеджерах остро нуждаются в НБУ и Фонде гарантирования вкладов физических лиц (ФГВФЛ). НБУ требуются квалифицированные кураторы, тогда как Фонду — временные администраторы и ликвидаторы. В первую очередь для работы с

крупнейшими банками, которые были переданы ФГВФЛ совсем недавно. Временным администратором банка «Надра» стала Ирина Стрюкова, которая работала в правлении далеко не самого крупного Укргазпромбанка. А вывести с рынка системный Дельта Банк доверили Владиславу Кадырову, который был ликвидатором небольшого Реал Банка.

По информации компании «Финансовый клуб», заработная плата временного администратора не зависит от размера банка и эффективности работы и составляет около 30 тыс. грн

в месяц. Кроме того, им приходится противостоять собственникам обанкротившихся банков. Одним из показательных примеров является опыт работы временным администратором Городского коммерческого банка Андрея Рязанцева, ранее руководившего кредитным учреждением с польским капиталом — Идея Банком. Андрей Рязанцев стал временным администратором Городского коммерческого банка 21 ноября. Но после многочисленных митингов вкладчиков, которые утверждали, что временный администратор

признает все депозитные договора ничтожными и отказывает в выплате гарантированной суммы вклада, ФГВФЛ принял решение сменить уполномоченное лицо. 27 января временным администратором стала Елена Чернявская. По информации «Финансового клуба», ротации в банке сопровождались скандалами: Андрей Рязанцев отказывался сложить полномочия временного администратора и не признавал новое назначение Фонда, разорвав его решение. В кабинете администратора даже произошла драка.

#### ПОБЕДИТЕЛИ В НОМИНАЦИИ «ЛУЧШИЙ РОЗНИЧНЫЙ БАНКИР»

МЕСТО В РЕЙТИНГЕ	НОМИНАНТ	БАНК	ДОЛЖНОСТЬ
1	ОЛЕГ ГОРОХОВСКИЙ	ПРИВАТБАНК	Первый заместитель председателя правления — руководитель направления «Кредитные карты и зарплатные проекты»
2	СЕБАСТИАН РУБАЙ	ПУМБ	Заместитель председателя правления, член правления — розничный бизнес
3	ГАЛИНА ЖУКОВА	КРЕДИ АГРИКОЛЬ БАНК	Член правления
4	СВЕТЛАНА МОНАСТЫРСКАЯ	УКРЭКСИМБАНК	Заместитель председателя правления
5	КОНСТАНТИН ЛЕЖНИН	УКРСИББАНК	Заместитель председателя правления по вопросам розничного бизнеса

ИСТОЧНИК: ИССЛЕДОВАНИЕ «50 ВЕДУЩИХ БАНКОВ УКРАИНЫ»

Претенденты в номинациях «Лучший розничный банкир» и «Лучший корпоративный банкир» отбирались по результатам голосования представителей банков, которые приняли 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» участвовали 17 банкиров, в номинации «Лучший корпоративный банкир» — 20. 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 оказывались решающими в случае равного количества голосов.

#### ПОБЕДИТЕЛИ В НОМИНАЦИИ «ЛУЧШИЙ КОРПОРАТИВНЫЙ БАНКИР»

МЕСТО В РЕЙТИНГЕ	НОМИНАНТ	БАНК	ДОЛЖНОСТЬ
1	ЛАРИСА БОНДАРЕВА	КРЕДИ АГРИКОЛЬ БАНК	Член правления
2	АЛЕКСЕЙ ВОЛЧКОВ	ПУМБ	Заместитель председателя правления, член правления — корпоративный бизнес
3	ЖАН-ЛЮК ДЕГЕЛЬ	УКРСИББАНК	Заместитель председателя правления, начальник департамента корпоративного бизнеса
4	АРТУР ИЛИЯВ	ВТБ	Первый заместитель председателя правления, член правления
5	ВИКТОР ГОРБАЧЕВ	РАЙФФАЙЗЕН БАНК АВАЛЬ	Экс-заместитель председателя правления

ИСТОЧНИК: ИССЛЕДОВАНИЕ «50 ВЕДУЩИХ БАНКОВ УКРАИНЫ»

## ЮРИДИЧЕСКАЯ ПРАКТИКА

ГАЗЕТА УКРАИНСКИХ ЮРИСТОВ



### ЮРИДИЧЕСКАЯ П · Р · Е · М · И · Я ГОДА · М М Х V LEGAL AWARDS 2015

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

Генеральный партнер церемонии



**L.I.GROUP**  
юридична компанія

Генеральный партнер газеты в 2015 году



АДВОКАТСЬКЕ БЮРО  
**ГРЕЧКІВСЬКОГО**

Ексклюзивний автомобільний партнер



**АВТ Баварія**

28 мая 2015 года  
Premier Palace Hotel Kiev

Официальные партнеры



Arzinger



FCLEX



INURPOLIS  
LAW FIRM



Лавринович і Партнери  
юридична фірма



Sokolovskiy and Partners

Генеральный ТВ-партнер



По вопросам спонсорства и заказа билетов:  
тел.: (044) 495-27-27,  
2015@yurpremia.org





Отель “Премьер Палас” –  
с нами запоминающиеся  
события!

## Лето интересных событий! Залы в подарок\*!

Этим летом у Вас есть целых 2 приятных способа организовать и привести важное мероприятие с отелем “Премьер Палас”!  
Мы дарим\* залы нашим любимым клиентам!

Подробности предложений узнавайте у наших менеджеров по телефону 044 244 14 48 или электронной почте [conference@premier-palace.com](mailto:conference@premier-palace.com)



# PREMIER

PALACE HOTEL

- KYIV -



бул. Т. Шевченко / ул. Пушкинская 5-7/29,  
Киев 01004, Украина  
044 244 12 00  
[reservation@premier-palace.com](mailto:reservation@premier-palace.com)  
[premier-palace.com](http://premier-palace.com)

\* под подарком понимается приобретение за 1 грн.

# Время — деньги

## «Ключевым требованием в кризис является скорость реакции»

УТВЕРЖДАЕТ СЕРГЕЙ ЧЕРНЕНКО, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ ПУМБ

— Чем нынешний кризис отличается от предыдущих с точки зрения специфики управления банком?

— В нашей стране кризисы случаются каждые пять лет. Однако нынешний кризис уникален: прежде всего это военно-политический кризис, а потом уже экономический. Экономические проблемы, безусловно, существуют — они накапливались на протяжении достаточно длительного периода времени. Однако эти проблемы не были бы столь болезненными, если бы не сопровождалась событиями, связанными с военными действиями, аннексией части территории Украины и, соответственно, остановкой бизнеса и работы банковской системы в этих регионах.

— Как вы оцениваете свою готовность к этим событиям?

— Начну с того, что мы были совершенно не готовы к военным действиям. Хотя программы «непрерывности деятельности» банка разрабатывали регулярно. Например, мы моделировали работу банка на случай терактов или минирования. Помню, как раньше, до начала всех трагических событий, многие из нас воспринимали это не совсем серьезно, смеялись — настолько искусственно, не по-настоящему все это выглядело. Но наше отношение постепенно менялось по мере развития событий на Майдане и всего, что за этим последовало.

— Как эти события повлияли на специфику принятия управленческих решений?

— События прошлого года заставили нас полностью пересмотреть подходы к управлению. Антикризисное управление достаточно серьезно отличается от обычного ведения бизнеса в первую очередь тем, что времени от факта свершившегося события до реакции на это событие очень немного, решения должны приниматься мгновенно. Ключевым требованием в кризис является скорость реакции. Все наши действия и схему работы мы перестроили таким образом, чтобы соответствовать этому главному требованию. Необходимо было ускорить процесс обмена информацией — для этого мы упростили и снизили барьеры коммуникации внутри банка. Например, стали проводить ежедневные антикризисные совещания, где собирали не только топ-менеджеров, но и руководителей уровней ниже. Мы также адаптировали управленческую отчетность под требования времени: фактически был создан новый пакет отчетов для таких совещаний. Эти отчеты касались основных направлений деятельности: ликвидности, ситуации с клиентами, обстановки в регионах, операционных рисков или безопас-



СЕРГЕЙ ЧЕРНЕНКО

Родился 1 января 1973 года в Донецке. В 1997 году окончил Донецкий государственный технический университет по специальности «Международные экономические отношения и менеджмент внешнеэкономической деятельности». Карьеру в банковской сфере начал в ПУМБ в должности специалиста Центрального управления оценки рисков, в 2005 году стал начальником Центрального управления оценки рисков и вошел в состав правления ПУМБ. В феврале 2006 года избран членом наблюдательного совета ПУМБ: эту должность он занимал до марта 2008 года. В сентябре 2008 года занял пост заместителя председателя правления банка, в апреле 2011 года был назначен первым зампредрправления, а в феврале 2012 года стал финансовым директором ПУМБ. Спустя полгода, в октябре 2012-го, возглавил банк.

ности. Между собой мы называли такие совещания «продуктивной паранойей» — по сути, на этих встречах старались придумать самые невероятные сценарии того, что еще может случиться и как нам к этому подготовиться.

— В стрессовых ситуациях поведение людей сильно меняется. Как справлялись с настроениями внутри коллектива?

— Основа антикризисного управления — это именно работа с настроениями. Событий было много, они носили негативный характер, что серьезно подрывало психологическую атмосферу в коллективе. Было важно дать понять людям, что они не остались один на один со своими проблемами. Мы старались создать общую картину для всех сотрудников с точки зрения восприятия общности задач. Для нас было важно, чтобы люди ушли от шаблонного восприятия ситуации и оценки работы исключительно с точки зрения своих КРП или собственных интересов в каком-то

одном направлении бизнеса. Кстати, благодаря нашим ежедневным встречам мы довольно быстро выявили категорию людей, которые оказались эффективны именно в стрессовых ситуациях и задавали общее настроение в коллективе. Таких специалистов мы выдвинули вперед, предоставив им больше полномочий.

— Давайте проанализируем кейс из реальной жизни: произошла аннексия Крыма. Как банк отреагировал на это событие?

— Начнем с того, что нам приходилось действовать в условиях полной неопределенности — с таким явлением, как аннексия территории, мы столкнулись впервые. Мы начали изучать соответствующие документы, выясняли, что такое «аннексия», анализировали подобные ситуации в Абхазии и Южной Осетии. Разработали для себя несколько сценариев развития событий: сохранение экономического статуса-кво полуострова или отделение от Украины. В результате, когда было объявлено об уходе из Крыма, мы были к этому готовы. Более того, к тому моменту мы уже успели вывезти все ценности и провести работу с клиентами. В целом мы разбили проблему на составляющие: например, работа с клиентами — дали поручение обзвонить всех и узнать, кто собирается переехать на материковую Украину. Объявили о планируемом закрытии банка и дали клиентам время, чтобы забрать деньги. Кроме того, было принято решение о вывозе всех документов с полуострова. Таким образом мы закрыли операционные риски и были готовы к судебным разбирательствам. Параллельно попытались смоделировать, что будет с ликвидностью банка в случае полной потери крымских активов, а также разработали программы реструктуризации для заемщиков. Конечно, это очень упрощенная схема нашей работы.

— Как вы сейчас оцениваете эффективность проделанной работы?

— На тот момент случившееся казалось трагедией. Однако на фоне последовавших за этим событий, связанных с Донбассом, мы поняли, что Крым — это была просто неприятная пощечина, а никак не серьезный удар. В Крыму банк не потерял ни имущества, ни ценностей, ни денег. Мы все успели вывезти. Все наши потери ограничились кредитным портфелем, доля которого в общем портфеле составляла порядка 2%. Поэтому в целом нашу работу в Крыму я оцениваю позитивно.

— Как вы действовали дальше, когда начались волнения на Донбассе — регионе, где сконцентрирована значительная доля бизнеса вашего банка?

— Донбасс — совсем другая история. Исторически это наш материнский рынок, там было сконцентрировано порядка 30% нашего кредитного портфеля. Поэтому события на востоке стали для нас серьезным вызовом. Прежде всего возникли проблемы с доставкой наличных денег, поскольку очень остро встал вопрос безопасности — даже ГСО не гарантировала безопасную доставку наличности, охрانا отказывалась перевозить деньги. Ситуация еще больше усугубилась, когда начались реальные военные действия. Надо признать, что были моменты, когда мы реагировали на ситуацию с опозданием. Так было, например, в Луганске. Мы до последнего верили, что все как-то обойдется, и тянули с принятием радикальных решений. В том числе в этом нас убеждал персонал на местах — говорили, что все ходят на работу, что у них все нормально, да, стреляют, но они справляются. И вдруг, в один момент, ситуация резко обострилась. В итоге мы не успели вывезти все ценности. Мы вынесли урок из этой ошибки, что позволило в дальнейшем не допустить повторения такой ситуации в Донецке — куда более значимом для банка городе. Наличных в кассах было в десятки раз больше, чем в Луганске или Крыму. Исторически сложилось так, что там была сконцентрирована основная инфраструктура ПУМБ: дата-центр, колл-центр, много персонала. Другого такого крупного банка не было.

— Каковы были риски?

— По сути, на кону стояло будущее банка. Его работу нельзя приостановить ни на день, иначе это может обернуться паникой, которую уже не унять. Другими словами, мы рисковали увидеть под нашими окнами очереди клиентов, желающих забрать свои деньги. Этого не выдержал бы ни один банк. А с учетом того, что вся наша IT-инфраструктура находилась в Донецке, вероятность сбоя в работе в случае захвата наших зданий была очень велика. Именно поэтому самой главной задачей было транспортировать из Донецка наш центр обработки данных. Не преувеличу, если скажу, что демонтаж и перевоз дата-центра в условиях военных действий — задача, прецедентов которой в Украине не было. Но мы с ней справились: разработали план перевозки серверов частями таким образом, чтобы не останавливать деятельность банка. И потом поэтапно перезапускали оборудование уже на новом месте. Все этапы были выполнены с максимальной точностью. Банк остановился всего на 45 минут в ночь с пятницы на субботу в начале июля, так что этой остановки почти никто не заметил.

# Дочка опоры

## «После очистки банковской системы выживут сильнейшие»

СЧИТАЕТ ТАМАРА САВОЩЕНКО, ПЕРВЫЙ ЗАМЕСТИТЕЛЬ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ ПРАВЛЕНИЯ УКРСОЦБАНКА

— UniCredit Group остается на украинском рынке, хотя еще в ноябре назывался ряд условий для продолжения инвестирования в дочерний банк. Насколько сложно украинскому топ-менеджменту найти аргументы для собственника о целесообразности дальнейшей работы в Украине?

— Решение наших акционеров — определенный жест доверия к стране, вера в возможность реализовать заявленные реформы. Безусловно, группа выдвинула ряд требований: это и проведение реформ, и защита прав кредиторов. Но страна уже находится в начале пути. Нацбанк первым из госструктур начал реформы, и это вселяет оптимизм. Поэтому решение акционеров осуществить инвестицию в \$500 млн основывалось на новых тенденциях в стране, прежде всего политических.

— В Украине считается, что эффективный банкир не только хорошо разбирается в банковском бизнесе, но и вхож в «высокие кабинеты», в частности в НБУ. Удастся ли вам выстроить коммуникацию с Нацбанком и насколько это упрощает банковскую деятельность?

— Взаимопонимание и сотрудничество с регулятором всегда положительно влияет на рынок. К сожалению, в Украине бытует расхожее мнение, что тот, кто вхож в НБУ, может лоббировать свои интересы, бизнес-идеи и проекты. Практика предыдущих лет была примером узконаправленного лоббирования интересов финансово-промышленных групп. С приходом нового руководства НБУ ситуация изменилась — регулятор в большей степени воспринимает украинские банки в качестве партнеров.

— Сейчас при участии рынка готовится законопроект о защите прав кредиторов. Что должно быть прописано в законе, чтобы он смог стать инструментом защиты ваших прав?

— Уже принят закон об усилении ответственности менеджмента и акционеров банков. Теперь важно принять зеркальные правила игры и в отношении заемщиков. Если будет обоюдная ответственность менеджеров и акционеров и банка, и заемщика, то у нас будет меньше проблем. Ведь корень проблемы — в нежелании заемщика платить, в использовании существующих правовых коллизий и пробелов в законодательстве, а также в отсутствии уголовной ответственности за махинации с залоговым имуществом. Все это приводит к злоупотреблению заемщиком своими правами. Важно также внедрить институт банкротства физлиц и решить вопрос конвертации валютных долгов розничных заемщиков.



**ТАМАРА САВОЩЕНКО**

Родилась в Киеве. В 1988 году окончила Киевский национальный экономический университет по специальности «Планирование народного хозяйства». Банковскую деятельность начала в 1993 году в Укрсоцбанке в должности экономиста отдела расчетных операций Киевской областной дирекции. В 1998 году назначена главным бухгалтером Киевской областной дирекции, а спустя два года, в 2000 году, переведена в главный офис на должность заместителя главного бухгалтера банка — начальника департамента методологии. В конце 2004 года стала руководителем проекта по созданию бэк-офиса Укрсоцбанка, который впоследствии и возглавила. В июле 2011 года вошла в состав правления банка, а в 2014 году назначена первым заместителем председателя правления. Курирует информационные и телекоммуникационные технологии, бэк-офис.

— Как топ-менеджеру выстроить коммуникацию с состоятельными частными клиентами и корпоративными клиентами банка, чтобы они не забирали вклады? Насколько успешны такие уговоры?

— Кризис и большое количество банкротств заставили вкладчиков изменить критерии выбора банка. Раньше — и до прошлого кризиса, и даже после него — основным критерием были высокие процентные ставки. Это единственная причина, по которой люди продолжали класть деньги в небольшие непрозрачные банки. Сейчас основным критерием становится стабильность банка. Люди начинают понимать, что важен не столько размер дохода, сколько гарантированная возможность сохранить и приумножить свои деньги. Финансовая грамотность все же повышается. И уроки, которые люди вынесли из двух кризисов, заставляют их более взвешенно подходить к выбору кредитного учреждения. Если проанализировать историю банкротств украинских банковских учре-

ждений, то мы не увидим в этом списке ни одного банка, принадлежащего к международной финансовой группе. И наша стратегия по привлечению и удержанию клиента основывается на стабильности банка, являющегося частью группы UniCredit.

— Какую долю среди размещаемых сейчас вкладов занимают депозиты ваших нынешних клиентов, а какую — новые вкладчики?

— По итогам апреля текущего года порядка 40% привлекаемых средств — это деньги новых клиентов. К нам приходят новые вкладчики не только из ликвидируемых банков. Происходит определенное переосмысление: люди не хотят ждать, пока у банка начнутся проблемы с выплатами вкладов, а заранее решают переложить вклад в банк, который считают более стабильным.

— Кризис вынуждает банки сокращать административные затраты, филиальную сеть и персонал. Социальная ответственность бизнеса, наоборот, побуждает сохранять рабочие места. Как эффективный менеджер может соблюсти баланс интересов акционеров банка и сотрудников?

— Большинство банков задумываются об оптимизации расходов не только в период кризиса, когда сокращаются объемы бизнеса. Мы эту работу начали намного раньше: сокращали количество балансовых отделений путем перевода их в безбалансовые и перехода на единый баланс, закрывали убыточные отделения, анализировали свои процессы с точки зрения повышения их эффективности и качества. Кроме того, активное развитие клиент-банкинга и других дистанционных каналов обслуживания приводит к тому, что клиенты могут получить качественный сервис, не приходя в отделение.

— Многие из обанкротившихся банков возглавлялись известными банкирами. Почему они не удержали свои банки? Это просчеты бизнес-стратегий или недостаток профессионализма топ-менеджеров?

— У каждого банка, который ушел с рынка, своя история. Но их можно разделить на две группы. Одна группа — «зомби-банки», которые не являются банками в классическом понимании. Это конторы по отмыванию денег, и их вывод с рынка был вопросом времени и политической воли. Вторая группа — банки, которые в рамках своих высокорисковых стратегий работали определенное время достаточно эффективно, но кризис стал катализатором происходивших в них процессов. Стратегии таких банков были рассчитаны на быстрый рост и, когда начался кризис, они дали сбой. Инсайдерское кредитование стало

еще одной бомбой замедленного действия, которая сыграла свою роль в их печальной судьбе.

— За счет чего банк может укрепить позиции и увеличить заработок в условиях кризиса: за счет инноваций, новых продуктов и ниш или за счет консервации нынешней стратегии?

— Кризис — не лучшее время для экспериментов, но если следовать только консервативной стратегии, можно упустить свои возможности. Важно найти золотую середину, ведь кризис — период не только больших вызовов, но и больших возможностей. И тот, кто сможет их найти и реализовать, увеличит и долю рынка, и количество клиентов, и, соответственно, прибыль.

— Как «дочке» банковской группы, которая выполняет международные стандарты, эффективно работать на украинском рынке, где абсолютно другое восприятие риска?

— Взвешенная и адекватная политика управления рисками — это краеугольный камень деятельности стабильного банка. Внутри группы эта политика базируется на определенных правилах, которые обязательны для выполнения в любом банке группы, в какой бы стране он ни работал. Но это не означает, что в работе не учитываются особенности ведения бизнеса в той или иной стране. На этом и основывается стабильность международных банковских групп: есть определенные правила игры, которые не могут нарушаться даже ради одномоментной крупной бизнес-выгоды.

— На какие уступки заемщикам вы готовы идти при реструктуризации проблемных кредитов? Есть ли у вас какие-то «маячки», за которые банк никогда не заступит?

— Работа с проблемной задолженностью для нас — это отдельный вид бизнеса, причем достаточно крупный. Мы разработали большое количество разнообразных опций для реструктуризации проблемных кредитов и готовы списать часть долга, штрафов и пени. Для нас важно, чтобы клиент был в состоянии выполнять условия реструктуризации и погашать задолженность перед банком.

— Когда, по вашему мнению, закончится кризис?

— Это случится только после стабилизации политической обстановки на востоке Украины. Если не будет ухудшения, то 2016 год станет годом начала роста экономики и, возможно, годом выхода из кризиса. После очистки банковской системы, которая должна завершиться в 2015 году, выживут сильнейшие. И они смогут претендовать на увеличение доли рынка.

# Открытые уроки кризиса

«Рисковая политика позволяет нам кредитовать самых лучших клиентов и при этом удерживать свою долю на рынке»

ЗАЯВЛЯЕТ ГАЛИНА ЖУКОВА, ЧЛЕН ПРАВЛЕНИЯ КРЕДИ АГРИКОЛЬ БАНКА

— Во время предыдущего кризиса отток вкладов физлиц быстро прекратился, а сейчас даже непонятно, когда кризис закончится. Что следует делать банкам уже сегодня, чтобы вернуть доверие розничных клиентов?

— С момента предыдущего кризиса в принципе ничего не изменилось, проблемы только накапливались. Не проводились либерализация и модернизация банковской системы, не создавались условия для развития альтернативных инструментов инвестирования, таких как рынок ценных бумаг. В потере доверия вкладчиков к банковской системе всегда задействованы все стороны: вкладчики, банки и регулятор. Раньше считалось, что у вкладчиков короткая память, теперь же кажется, что после каждого кризиса появляется «стиратель памяти», как в фильме «Люди в черном». То, что клиенты после банкротств 2009 года вновь понесли деньги на депозит под высокий процент — это результат не только поведения самих вкладчиков, но и проводимой в то время регулятором политики, которая позволяла банкам вести рискованную кредитную деятельность и собирать ресурсы с рынка под высокий процент. Надо искать комплексное решение проблемы, но если говорить об ограничениях, то регулятор должен постепенно их снимать. Они эффективны только как краткосрочные меры. Снятие ограничений даст позитивный результат: когда во время моратория в 2009 году «дочки» иностранных банков шли навстречу клиентам и досрочно возвращали депозиты, этим они всех успокаивали. В результате отток прекратился.

— Чему этот кризис научил розничных вкладчиков?

— Состоятельные клиенты стали более щепетильными при выборе банка: основным фактором становится сохранение средств. Что касается розничных клиентов, то необратимых изменений в их модели поведения пока нет, но есть надежда, что они опять не выйдут из кризиса, не усвоив его уроки. Ведь такого количества лопающихся банков в стране не было никогда. Надеюсь, вкладчик предпочтет не 25% годовых, а 15–20%, но потом сможет без проблем забрать свой депозит.

— Вкладчики видят, что самыми стабильными сейчас являются государственные и иностранные банки, но они предлагают по вкладам 15–20%, тогда как инфляция достигает 50%. Как убедить вкладчика пойти в банк, когда ставка по депозитам не покрывает даже инфляцию?

— Традиционно депозитная ставка привязана к инфляционным ожиданиям, но в период кризиса ее ни к чему



ГАЛИНА ЖУКОВА

Родилась в Киеве. В 1997 году окончила Киевский национальный экономический университет, получив квалификацию магистра экономики по программе «Управление международным бизнесом». Также проходила обучение в университете г. Дижон (Франция). С 1998-го по 2006 год в Райффайзенбанк Украина прошла путь от экономиста до заместителя директора по работе с частными клиентами Киевской региональной дирекции. В течение 2006 года была руководителем сети продаж в банке «Мрия» (сейчас — ВТБ Банк). С января 2007 года работает в Кредит Агриколь Банке, где сначала возглавляла управление сетью продаж, а с декабря 2008 года занимает пост члена правления, ответственного за управление розничным бизнесом и сетью банка.

нельзя привязывать. Население должно понимать, что экономика не может выдержать кредит под 50%. Иначе цены будут расти еще больше.

— Не все вкладчики в панике забирали деньги из банков, многие уменьшили срочность вкладов. Как сильно сократились средние сроки размещаемых депозитов?

— В начале 2014 года в нашем банке самыми популярными были вклады на шесть и девять месяцев, за ними шли вклады на год, и только потом краткосрочные. И средний срок депозита составлял шесть-семь месяцев. Сейчас, к сожалению, он уменьшился. Популярные вклады — на три и шесть месяцев, более распространен депозит на три месяца. Люди не знают, что их ждет в будущем, поэтому размещают средства на короткий срок. Поскольку портфель еще полностью не обновился, средний срок пассивной базы все еще высокий — пять-шесть месяцев.

— Сотни тысяч вкладчиков получили компенсацию из ФГВФЛ и теперь выби-

рают для себя новый банк. Как много клиентов небольших банков, куда они шли за высоким процентом, теперь могут выбрать иностранный банк, предлагающий низкий доход?

— Временные администрации были введены во многие банки, которые предлагали высокую доходность. Их клиентами была не наша целевая аудитория. И у нас нет цели привлечь этих клиентов сейчас: наши ставки ниже среднерыночных, на уровне с другими «дочками» иностранных банков. Мы просчитывали, что только 10% таких вкладчиков после получения компенсации ФГВФЛ выбрали бы нас. Поэтому мы не стремились стать банком — партнером ФГВФЛ. Просто загрузить сеть банка выплатой наличных при нулевой комиссии Фонда неразумно. А другие банки, испытывающие дефицит ресурсов, соглашаются работать бесплатно.

— А как вы находите клиентов?

— Наша целевая аудитория — это те, кто больше не хочет «прыгать» между банками, кто хочет спокойно спать ночью. Одна из крупных групп наших вкладчиков, как ни странно, пенсионеры. Не все из них гонятся за доходностью, некоторым важно сохранить накопления в надежном банке. У нас в кассе всегда есть гривна и валюта для вкладчиков. Если завтра НБУ снимет все ограничения по сумме выплат депозитов, то у нас будет отток, как и у остальных банков, но он быстро закончится. Мы это переживем, ничего страшного не произойдет.

— Как вы считаете, нынешняя система выплат из ФГВФЛ нуждается в реформировании?

— Сейчас, спустя несколько месяцев после введения во многие банки временных администраций, партнеры ФГВФЛ за короткий срок выплачивают большой объем кэша вкладчикам. Законодательно можно прописать, что портфель из банка «А» передается в банк «Б», и клиентам запрещено снимать депозит в течение 6-12 месяцев с момента передачи портфеля. Во-первых, это растянет выплаты во времени и снизит инфляционное давление этих денег на рынок. А во-вторых, половина таких вкладчиков уже не заберет средства, поскольку привыкнет к новому банку. Может, часть средств все-таки заберет, а остальные перерасместит на новый срок.

— Какие шоки пережил в прошлом году рынок розничного кредитования, особенно в свете падения реальных доходов населения? Вы пересмотрели свою активность на рынке?

— Потеря Крыма была первым шоком, вторым — проблемы на Донбассе, на который приходилось 20% наше-

го розничного портфеля. Уже в марте 2014 года мы ужесточили нашу и так достаточно консервативную рисковую политику. У нас снизился acceptance rate — доля одобрений запросов о получении кредита. По кэш-кредитам acceptance rate снизился с 50–55% до 35%. На самом деле не только Донбасс выпал из потребительского спроса. В других регионах граждане также стали реже обращаться за кредитами. Киев занимает лидирующее место по объемам выданных кредитов, но и здесь спрос упал — стоимость товаров возросла, а тратить жители столицы стали меньше.

— Кредит Агриколь Банк является лидером рынка автокредитования. Но в 2014 году автомобили существенно подорожали, в результате чего рынок просел в разы. Как это отразилось на выдаче автокредитов?

— В 2012–2013 годах у нас acceptance rate составлял 80%, а в некоторых ключевых для нас группах — 85–90%. Наши партнеры — автодилеры и автосалоны — пытались направлять к нам только самых платежеспособных клиентов. Сейчас доля одобрений снизилась до 70%, объемы упали, но наша рискованная политика позволяет кредитовать самых лучших клиентов и при этом удерживать свою долю на рынке. Девальвация гривны привела к увеличению стоимости автомобилей и, соответственно, к росту средней суммы кредита. Общий объем выданных кредитов уменьшился не сильно. Сложившаяся ситуация вынуждает клиентов одалживать средства на более долгий срок: если раньше они брали кредит на два-три года, то сейчас — на пять лет. Перспективы 2015 года туманны. Импортеры ожидают продаж на уровне 50–70 тыс. автомобилей, из которых примерно 17% будет продано в кредит. А уже в этом сегменте мы удерживаем лидерство с долей 30%.

— Как вы решаете проблему с валютными ипотечными заемщиками?

— К этому кризису банк подошел с очищенным портфелем. Но из-за существенной девальвации к нам начали обращаться даже те заемщики, которые в 2009 году спокойно продолжали платить по кредиту. Мы предлагаем им различные схемы реструктуризации, в том числе с частичным списанием долга. Наша подпись под меморандумом банков с валютными заемщиками — сигнал всей банковской системе, что этот вопрос надо решать. И мы видим социальную составляющую проблемы: мы охотнее пойдем на списание части долга матери-одиночке с детьми, но будем судиться с неплательщиком, который брал кредит с целью инвестирования в недвижимость.

*S.T. Dupont*  
PARIS 1872

BE EXCEPTIONAL



## THE WHITE KNIGHT COLLECTION

КОЛЕКЦІЯ «БІЛИЙ ЛИЦАР»

ДОСКОНАЛІСТЬ. ШЛЯХЕТНІСТЬ. ГОРДІСТЬ. ВІРНІСТЬ. СЕРВІС



МАЙСТЕРНІСТЬ ПЕРЕВІРЕНА ЧАСОМ

[WWW.ST-DUPONT.COM](http://WWW.ST-DUPONT.COM)

Format DIO ART DE LA TABLE — Київ, Столичне шосе, 101, ТЦ Домосфера, 1 поверх, (044) 252 70 40\*.  
RIVIERA — Київ, вул. Басейна, 4, ТЦ Мандарин Плаза, (044) 230 95 47\*. МОНТЕГРАППА — Київ, вул. Хрещатик, 12, (044) 278 21 83\*.  
ATTRIBUTE — Київ, вул. Спортивна, 1-А ТЦ Гулівер, (044) 361 13 72\*. RESPECT — Харків, вул. Сумська, 102, ТЦ Атріум, (057) 715 62 73\*.  
CONSUL — Дніпропетровськ, вул. Ворошилова, 1, (056) 370 12 20\*. «La banque» — Одеса, вул. Катериненська, 22, (048) 715 50 25\*.  
Відділ оптової торгівлі: (067) 506 38 62\*, e-mail: n.dzyubyak@dio.ua

\*Дзвінки за вказаними номерами згідно з тарифами вашого оператора



## Клиенты потянулись к выходу

Прошлый год ознаменовался массовым бегством вкладчиков из банков. Отток средств населения продолжился и в этом году, но уже гораздо меньшими темпами. Сейчас спросом пользуются в основном краткосрочные депозиты, так как клиенты пока не готовы к «длительным отношениям» с банками. При этом суммы вкладов не превышают гарантированную государством сумму в 200 тыс. грн. В этих условиях кредитным учреждениям приходится балансировать между стремлением вкладчика выгодно разместить средства на короткий период и необходимостью удлинить портфель пассивов

ЕЛЕНА ГУБАРЬ

### БОЛЬШОЙ ОТТОК

Прошлый год в очередной раз показал, что украинцы очень чутко реагируют на политическую и экономическую ситуацию в стране. За 12 месяцев общий отток депозитов из банковской системы составил 58,2 млрд грн (-23%) и \$9,26 млрд (-40,3%), а за первый квартал этого года банки потеряли еще 19,71 млрд грн (-10,1%) и \$2,18 млрд (-15,9%). «О востребованности вкладов сегодня говорить не приходится. Причины такого положения дел — наличие ограничений на снятие наличных средств, введение налога на доходы от депозитов, девальвация гривны, падение доверия населения к банковской системе и целый ряд других факторов. Если клиент несет сбережения в банк, то выбирает, как правило, гривневые вклады на короткие сроки», — рассказывает заместитель

председателя правления Сбербанка России Ирина Князева.

По данным исследования «50 ведущих банков Украины», среднегодовая ставка по классическому трехмесячному депозиту в гривне без права пополнения и досрочного снятия составила 18,93% годовых. При этом за 2014 год средняя доходность увеличилась на 3,5 п.п. — с 16,66% годовых до 20%. Минимальная доходность, которую декларировали банки, составила 8% годовых, максимальная — 24,5%. По сберегательным вкладам со свободным доступом к средствам средняя ставка возросла с 10% до 12% годовых. Доходность колеблется в диапазоне от 5% до 21%.

Менее доходными были вклады в валюте. Среднегодовая ставка составила 7,38%, но если в начале года банки предлагали в среднем 5,7% годовых, то

в конце года — почти 8%. Наименьшую доходность — около 1% — предлагали «дочки» международных финансовых групп. Самыми щедрыми оказались небольшие банки с украинским капиталом — вкладчики могли заработать свыше 10% годовых.

В 2015 году среднегодовая доходность по депозитам в гривне находится в пределах 20%, но часто даже в крупных банках можно разместить краткосрочный вклад под 25–26%. За вклады в евро банки готовы платить 8%, в долларах — 9% годовых. И предупреждения НБУ, что высокие процентные ставки будут поводом для дополнительного мониторинга, мало кого сдерживают.

Несмотря на высокие ставки, нарастить депозитные гривневые портфели в прошлом году удалось лишь нескольким банкам. В группе крупнейших и

крупных банков по классификации НБУ ими стали ОТП Банк (+825 млн грн), Укргазбанк (+203 млн грн), Фидобанк (+159 млн грн) и Укрэксимбанк (+116 млн грн). «В нашем случае ключевую роль сыграла неуверенность людей в одних игроках и поиск более надежных банков. В основном это приводило к перераспределению депозитов между банками и лишь в некоторой мере — к оттоку депозитов из банковской системы. По сути это такой же выбор, который делает потребитель, выбирая на полке магазина товар лучшего качества по приемлемой цене», — говорит член правления ОТП Банка Владимир Мудрый.

Лидером по абсолютному оттоку депозитов в гривне был ПриватБанк: вкладчики забрали со счетов 9,65 млрд грн. Впрочем, в относительном

измерении потери банка не самые большие — чуть менее 16%, в то время как в среднем по рынку портфель сократился почти на 30%. Второе место по оттоку гривневых депозитов занял Дельта Банк, в который уже в 2015 году была введена временная администрация. Вкладчики забрали из банка чуть менее 30% гривневых вкладов — 4,22 млрд грн. Правда, потери банка могли быть намного больше — с конца прошлого года вкладчики не могли забрать свои сбережения из-за действующих в банке ограничений. Замыкает тройку государственный Ощадбанк, который потерял 2,61 млрд грн, что составляет всего 9,1% депозитного портфеля в гривне. В процентном отношении наибольшие потери понесли банки с российским капиталом: ВТБ Банк и Сбербанк России отдали более половины гривневого портфеля, а Проминвестбанк — четверть.

В то же время сокращения депозитного портфеля в валюте не удалось избежать ни одному банку. Из-за действовавших с середины года ограничений (с депозита в день можно снять валюту на сумму 15 тыс. грн) и невозможности быстро снять свои сбережения граждане предпочитали держать валюту в наличных, а не на депозитных счетах. «При принятии решений клиенты взвешивают два фактора: возможность оперативного снятия и дополнительный процентный доход. Для потенциальных валютных вкладчиков более важен первый критерий, поэтому средства они хранят в банковских ячейках или в кубышках», — говорит директор департамента розничных продаж «Идея Банка» Владимир Мальый.

#### РОТАЦИЯ ПОРТФЕЛЕЙ

Довольно интересная ситуация сложилась с депозитными портфелями обанкротившихся банков. С начала прошлого года неплатежеспособными были признаны 48 кредитных учреждений. Фонд гарантирования вкладов физических лиц уже выплатил через банки-агенты более 26 млрд грн. Однако почти половина этих денег осталась в банковской системе. «До 30% вкладчиков оставляют свои средства в банках, которые являются уполномоченными по выплате средств обанкротившихся кредитных учреждений, а еще 10% вкладчиков открывают депозиты в государственных банках», — рассказывает заместитель председателя правления по вопросам розничного бизнеса банка «Юнисон» Антон Шаперенков. «Часто люди несут

деньги в госбанк, однако эти кредитные учреждения в ряде случаев зависят от принимаемых правительством решений, которые могут быть им невыгодны. Также вкладчики выбирают банки с иностранным капиталом, которым поддержка материнских структур позволяет преодолевать кризисные явления. На данный момент оставшиеся на рынке банки обладают достаточной устойчивостью и могут при возникновении проблем с ликвидностью рассчитывать на поддержку НБУ. Поэтому для вкладчика риск выбора «правильного» банка сегодня уменьшился», — считает заместитель начальника управления розничного и малого бизнеса Индустриалбанка Константин Варнин.

Большинство неплатежеспособных банков входило в группу небольших, а восемь — Дельта Банк, Банк «Форум», банк «Надра», Городской коммерческий банк, ВиЭйБи Банк, Брокбизнесбанк, «Киевская Русь», Пивденкомбанк — относились к числу крупных или даже крупнейших. В то же время есть клиенты, которые после получения вкладов из ФГВФЛ размещают их на счетах в небольших банках, даже если уровень надежности оставляет желать лучшего. Это объясняется исключительно желанием заработать, так как мелкие учреждения, как правило, предлагают по вкладам более высокую доходность. «Мы слышали отзывы некоторых вкладчиков обанкротившихся банков, которые получили деньги от ФГВФЛ: мол, деньги получил, хотя и с задержкой, но доходность оказалась все равно выше, чем если бы положил на счет в «нормальной» банке. В такой ситуации нужно менять правила выплаты — возмещать только вклад без начисленных процентов. Иначе это постоянно будет приводить к безответственности вкладчиков, а государство должно будет за это платить», — считает Владимир Мудрый.

#### ПРИВЛЕКАТЕЛЬНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

Участники рынка отмечают, что в 2015 году наибольшим спросом пользуются краткосрочные депозитные вклады и текущие счета с повышенной доходностью на остаток. «Популярны также конвертационные вклады, позволяющие клиентам купить валюту при условии ее размещения на депозитном счете на определенный срок», — отмечает начальник управления пассивных, комиссионных и сервисных продуктов ВТБ Банка Марина

#### Поквартальная динамика стоимости депозитов в исследуемых банках, %

источник: ИССЛЕДОВАНИЕ «50 ВЕДУЩИХ БАНКОВ УКРАИНЫ»



Кшинина. Такие вклады позволяют приобрести валюту в обход действующих ограничений: в кассе банка в день можно купить валюту на сумму 3 тыс. грн. Сейчас это порядка \$130. При этом некоторые кредитные учреждения, среди которых, например, ПриватБанк, позволяют вкладчикам приобрести валюту по курсу НБУ. Такая опция была очень привлекательной в условиях, когда официальный курс был на несколько гривен дешевле, чем наличный. Котировки сблизилась только в начале февраля текущего года, после того как Нацбанк начал рассчитывать официальный курс гривны по результатам торгов на межбанке.

Появляются и новые инструменты, к которым не применяются ограничения НБУ. В этом году все более популярными становятся именные депозитные сертификаты, на которые, в отличие от неименных, распространяются гарантии ФГВФЛ. «Удовлетворить интерес клиентов в отношении валютных вкладов можно, например, таким банковским инструментом, как именные сберегательные сертификаты на срок 200 и 400 дней, погашение которых осуществляется без ограничения по сумме», — отмечает начальник управления пассивных операций Диамантбанка Ирина Гайдук.

#### ДОХОДНЫЕ ИГРЫ

Банкиры констатируют, что спросом у клиентов пользуются в основном короткие вклады со свободным доступом к деньгам, например, карточные продукты. «Раньше клиенту достаточно было предложить высокую ставку и быстрый доступ. Сейчас клиент хочет получить еще программу лояльности и дополнительные сервисы. Эта карта должна быть не только накопительной, но также иметь и кредитную

составляющую», — рассказывает Антон Шаперенков. Правда, размещая вклад даже со свободным доступом, украинцы не выходят за рамки гарантированной государством суммы в 200 тыс. грн.

Чтобы сохранить лояльность клиентов, банки стали предлагать срочные депозиты с высокой ставкой при расторжении договора. Например, если раньше при досрочном снятии клиенту насчитывали от 0,5% до 2% годовых, то теперь — лишь на несколько процентных пунктов меньше, чем прописано в основном договоре. Например, Альфа-банк по расторгаемым коротким депозитам, заключенным после 25 февраля, начисляет 18% годовых. А Платинум Банк продвигает вклады сроком на 18 месяцев с доходностью 26% годовых, по которым при досрочном расторжении ставка составляет 24–25,5% годовых.

Банкиры делают ставку все-таки на срочные депозиты: рассчитывая, что в этом году будут приняты изменения в Гражданский кодекс, которые законодательно закрепят понятие срочного вклада, что позволит им более эффективно управлять ресурсной базой. Уже сейчас банки «приучают» клиентов к более «длинным» вкладам, предлагая по ним ставки на 2–3 п.п. выше, чем по краткосрочным продуктам и продуктам со свободным доступом. По подсчетам участников рынка, в прошлом году средний срок депозита уменьшился с 12–13 месяцев до 3–4 месяцев.

Банкирам сложно спрогнозировать, какой будет динамика депозитных ставок в текущем году. «Можно предположить два сценария: оптимистический и пессимистический, их развитие будет зависеть от ряда политических и экономических факторов. Первый

#### Помесячная динамика объема депозитов физлиц с начала 2014 года

источник: НБУ



вариант предусматривает замораживание конфликта на востоке страны, продолжение сотрудничества с МВФ, стабилизацию курса гривны. В этом случае депозитные ставки будут оставаться на нынешнем уровне. Если же произойдет эскалация конфликта, падение курса гривны, банкротство банков, дальнейший отток средств из системы, тогда ставки для привлечения средств физлиц будут повышаться», — говорит Марина Кшинина.

Участники рынка сходятся во мнении, что для снижения доходности депозитов пока нет предпосылок. «Продолжаются боевые действия на востоке, разрушается промышленная инфраструктура. В прошлом году ВВП снизился на 6,9%, объем промпроизводства упал на 10,7%, инфляция составила 25%. В начале марта НБУ повысил учетную ставку до 30,0% — самого высокого с 2000 года уровня. Все это отражается на депозитных ставках», — перечисляет директор департамента розничного бизнеса, член правления Пиреус Банка Илиас Музакис.

#### ВОЗВРАТ В СИСТЕМУ

Банкиры не надеются, что в ближайшее время произойдет перелом тренда и украинцы активно понесут средства на депозиты. «Клиенты в первую очередь обращают внимание на два момента: надежность учреждения и привлекательность ставок. Но как только курс гривны начинает лихорадить, вкладчики снимают сбережения и конвертируют их в валюту. В критические моменты на рынке преобладает потребность не накопить средства, а не потерять их», — говорит Владимир Малый.

Ожидать притока депозитов населения в банки можно только после стабилизации ситуации в финансовом секторе. «НБУ, правительство и кредитные учреждения должны объединить усилия для восстановления доверия и возвращения сбережений в банковскую систему. Для этого необходимо проводить разъяснительную работу для населения, в том числе и первым лицам государства», — считает заместитель председателя правления Фидо-банка Геннадий Пионтковский.

#### ПОБЕДИТЕЛИ В НОМИНАЦИИ «КЛАССИЧЕСКИЙ ДЕПОЗИТ»

МЕСТО В РЕЙТИНГЕ	БАНК	СРЕДНЕГОДОВАЯ СТАВКА РАЗМЕЩЕНИЯ ДЕПОЗИТА	ДИНАМИКА ГРИВНЕВОГО ДЕПОЗИТНОГО ПОРТФЕЛЯ ФИЗИЦ ЗА 2014 ГОД, МЛН ГРН	СООТНОШЕНИЕ РЕГУЛЯТИВНОГО КАПИТАЛА К АКТИВАМ БАНКА (НОРМАТИВ НЗ, НЕ МЕНЕЕ 9%)
1	АЛЬФА-БАНК	21,50%	-161,95	16,85%
2	ПРИВАТБАНК	21,40%	-9650,83	11,09%
3	ПЛАТИНУМ БАНК	24,30%	-45,59	11,27%
4	«МИХАЙЛОВСКИЙ»	23,60%	366,89	29,23%
5	ПУМБ	20,52%	-643,02	13,24%
6	ФИДОБАНК	22,20%	158,94	18,26%
7	УКРГАЗБАНК	19,50%	203,10	13,54%
8	ЮНИОН СТАНДАРД БАНК	18,90%	41,41	36,91%
9	БАНК КРЕДИТ ДНЕПР	21,08%	-46,72	15,44%
10	ОЩАДБАНК	16,70%	-2612,46	24,01%

ИСТОЧНИК: ИССЛЕДОВАНИЕ «50 ВЕДУЩИХ БАНКОВ УКРАИНЫ»

Под классическим депозитом подразумевается стандартный (неакционный) вклад физлица на 20 тыс. грн на срок до 3 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 2014 год; значение норматива НЗ (соотношение размера

регулятивного капитала и общих активов банка; должно быть не менее 9%), 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 физлиц; в 2014 году среднегодовое значение UIRD составило 19,68%). Практически банки, вошедшие в ТОП-10, за исключением государственного Ощадбанка, привлекали срочные депозиты по ставкам выше среднерыночных.

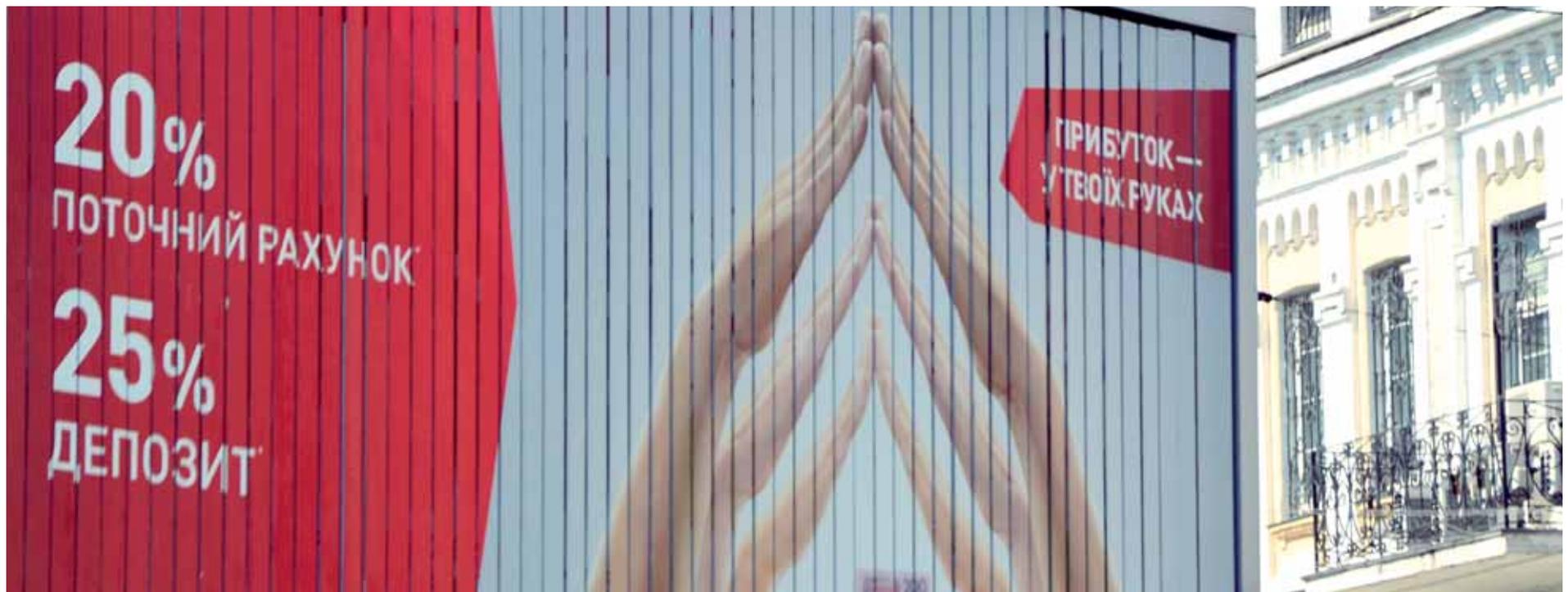
#### ПОБЕДИТЕЛИ В НОМИНАЦИИ «СБЕРЕГАТЕЛЬНЫЙ ВКЛАД»

МЕСТО В РЕЙТИНГЕ	БАНК	СРЕДНЕГОДОВАЯ СТАВКА РАЗМЕЩЕНИЯ ВКЛАДА	КОЛИЧЕСТВО ОТДЕЛЕНИЙ БАНКА, В КОТОРЫХ МОЖНО СНЯТЬ ВКЛАД, ОТКРЫТЫЙ В ДРУГОМ ОТДЕЛЕНИИ	ПРИРОСТ ВКЛАДОВ ДО ВОСТРЕБОВАНИЯ ЗА 2014 ГОД, МЛН ГРН
1	«МИХАЙЛОВСКИЙ»	18,40%	58	136,36
2	СБЕРБАНК РОССИИ	12,00%	186	437,04
3	ПРИВАТБАНК	9,00%	2499	2045,76
4	ФИДОБАНК	17,50%	70	339,13
5	ПЛАТИНУМ БАНК	15,00%	71	142,40
6	БАНК КРЕДИТ ДНЕПР	14,60%	60	121,66
7	УКРСОЦБАНК	11,00%	268	374,65
8	«ЮНЕКС»	18,00%	33	14,44
9	ОТП БАНК	14,00%	116	1082,14
10	АЛЬФА-БАНК	15,00%	107	234,94

ИСТОЧНИК: ИССЛЕДОВАНИЕ «50 ВЕДУЩИХ БАНКОВ УКРАИНЫ»

Под сберегательным депозитом для целей исследования подразумевается стандартный (неакционный) вклад физлица на текущий счет в сумме 20 тыс. грн. Такой вклад является бессрочным с повышенным процентом на остаток и «привязан» к пластиковой 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 2014 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 2014 году среднегодовое значение индекса UIRD составило 19,68%). Практически банки, вошедшие в ТОП-10, за исключением крупнейшего ПриватБанка, привлекали средства на сберегательные вклады по ставкам выше среднерыночных.



5

представляє

22:30  
щосереда



# КЛУБ РЕФОРМ

**ЗАПИТАННЯ І ВІДПОВІДІ  
У «КЛУБІ РЕФОРМ»:**

- ЯКІ ЗМІНИ НЕОБХІДНІ  
УКРАЇНІ?
- ХТО І ЯК ВПРОВАДЖУВАТИМЕ  
ЇХ НА ПРАКТИЦІ?
- ЯКІ МЕХАНІЗМИ ВТІЛЕННЯ  
ПЕРЕТВОРЕНЬ?
- ЯКІ ЗАКОНИ Є, А ЯКІ БУДУТЬ?

# Обходной маневр

«Пока действуют валютные ограничения Национального банка Украины, депозитный сертификат в валюте будет одним из самых популярных продуктов»

СЧИТАЕТ ВИКТОР БАШКИРОВ, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ ПРОМИНВЕСТБАНКА



## ВИКТОР БАШКИРОВ

Родился 14 февраля 1971 года в Москве (РФ). В 1994 году окончил Московский государственный институт международных отношений МИД РФ по специальности «Международные экономические отношения». С 1993-го по 2004 год работал в Ситибанке: прошел путь от дилера валютно-финансового управления до вице-президента банка, а с марта по сентябрь 2004 года был президентом розничного банка «Ситибанк Египет». С сентября 2004-го по апрель 2007 года — член правления — руководитель блока «Розничный бизнес» Альфа-Банка (Россия). С мая 2007 года по март 2009-го возглавлял представительство акционерной компании с ограниченной ответственностью «Крэвэл Инвестментс ПТЕ. ЛТД» («Темасек холдинг», РФ). С марта 2009 года — председатель правления Проминвестбанка.

Если деньги находятся в банке на десятидневном депозите или на карте, таких рисков нет.

Доверять сбережения банкам можно и нужно. Но необходимо осознавать один немаловажный аспект: украинская банковская система уже имеет опыт работы в условиях нестабильности. Абсолютно все риски предусмотреть, конечно же, невозможно. Но, исходя из опыта нашего банка, могу предположить, что большинство системных кредитных учреждений способно работать в условиях кризиса и выполнять при этом свои обязательства перед клиентами в полном объеме. Банки стали более гибкими и научились быстро адаптироваться к изменениям потребительских настроений. Большинство крупных кредитных учреждений имеют в своем арсенале целую линейку наиболее востребованных у клиентов краткосрочных вкладов и предлагают привлекательные ставки на остаток по текущим и карточным счетам.

— В прошлом году банковская система столкнулась с массовым оттоком средств вкладчиков. В текущем году этот процесс замедлился. Чем банкам удалось привлечь клиентов?

— Наше исследование рынка и поведения клиентов показывает, что больше всего клиенты опасаются банкротства кредитных учреждений, введения моратория на доступ к наличным средствам, девальвации национальной валюты, ухудшения условий жизни. У банков есть несколько решений, которые могут нивелировать эти страхи. Первое решение — короткий депозит, например, на десять дней. Он позволяет клиенту внимательно следить за ситуацией в любом банке, при этом вкладчик сможет адекватно отреагировать, если заметит какие-либо негативные изменения. Второе решение, о котором знают вкладчики и уже активно им пользуются, — это обычная дебетная карта с повышенным процентом на остаток. Она предоставляет те же возможности, что и краткосрочный депозит, но без контракта на десять дней. Все деньги на своем карточном счете клиент может снять в кассе любого банка Украины либо же в любом банкомате в нашей стране или за ее пределами. По сути, это вклад со свободным доступом к средствам. Минус таких продуктов — в процентной ставке, которая несколько ниже, чем по срочным вкладам. Однако те же исследования говорят о том, что сегодня основное желание вкладчика — не работать, а сохранить свои средства.

— Какие преимущества есть у банков?

— Сейчас банки платят достаточно высокие проценты по вкладам. Даже при высокой инфляции в стране украинцы, размещая средства на депозите, минимизируют их обесценивание. Например, депозит под 20–22% годовых в гривне при возможной инфляции в 2015 году выше 20% позволяет либо полностью защитить сбережения от инфляции, либо максимально минимизировать ее влияние. Ведь, храня деньги дома, мы не только подвергаем их неизбежной инфляции, но и рискуем их потерять в результате кражи.

— Насколько ставки по продуктам со свободным доступом к средствам ниже, чем по классическим депозитам?

— В каждом банке свои правила: ведь у кого-то — переизбыток ликвидности, а у кого-то — недостаток. Если говорить о нашем банке, то по десятидневному депозиту и по карте с повышенным процентом на остаток мы предлагаем акционные 20% годовых в гривне. Это не много, если сравнить с теми предложениями, которые сейчас есть на рынке. По двухмесячному вкладу, который близок к ним по популярности, ставка составляет 23% годовых. В декабре 2014 года разница между продуктами была выше. Доходность по десятидневному вкладу составляла 18–18,5%, а по двухмесячному — те же 22% годовых.

— Какие продукты появились в арсенале банков в этом году?

— В текущем году мы предложили нашим клиентам именные депозитные сертификаты в валюте. Раньше этот продукт был практически не востребован, а сейчас он пользуется спросом, так как дает возможность по истечении срока сертификата получить свои средства в полном объеме в кассе банка за один визит. Кроме этого, на именные депозитные сертификаты распространяется гарантия Фонда гарантирования вкладов физлиц.

— Чем отличаются условия по депозитным сертификатам от условий по срочным депозитам на аналогичные сроки?

— Как правило, доходность сертификатов ниже. В нашем банке ставка по депозитному сертификату на 1,5–2 процентных пункта ниже, чем по депозиту. Срок обращения именного депозитного сертификата составляет 6, 9 или 12 месяцев. При этом минимальная сумма — 150 тыс. гривен, 5 тыс. долларов или евро. Думаю, большинство размещений будут как раз в валюте на шесть месяцев. Хотя при размещении средств на 12 месяцев можно зафиксировать себе ставку в долларах на уровне 12%.

— Как изменился спрос на именные сертификаты за последний квартал?

— Статистики пока нет, рынок сформировался всего месяц назад. Сейчас с депозитными сертификатами работают только несколько банков. Первые итоги можно будет подводить где-то в июне, когда этот продукт станет более популярным.

— Как, по вашему мнению, на депозитном рынке отразится постепен-

ное снятие всех ограничений, анонсированное НБУ?

— Банковская система рискует столкнуться с оттоком ликвидности в первые месяцы после изменения правил. Однако в долгосрочной перспективе ожидаем возврат вкладчиков в систему. Поэтому ограничения отменять нужно, но постепенно. Во время кризиса 2008–2009 годов возврат средств в систему начался только через шесть месяцев после снятия ограничений. Думаю, что в нынешних условиях этот период может быть большим. Первыми вернутся крупные вкладчики: их инвестиционный доход от вкладов довольно существенный, особенно в иностранной валюте и ее пересчете в гривну, поэтому они заинтересованы в восстановлении доходов. Вкладчики с небольшими суммами сбережений, скорее всего, будут расходовать свои сбережения.

— Как долго процентные ставки по депозитам будут оставаться высокими?

— Делать прогнозы сейчас — неблагоприятное дело. Есть очень много факторов, от которых зависят ставки по депозитам: даст ли МВФ Украине очередной транш, будут ли продолжаться военные действия на востоке страны, что будет с курсом гривны в частности и украинской экономикой в целом. До конца этого года и даже в начале следующего ставки останутся на нынешнем уровне: причин для их снижения нет.

— Можно ли сейчас привлечь вкладчиков бонусными прибавками к ставке?

— Сейчас ставки настолько высоки, что бонус, как инструмент для привлечения клиентов, абсолютно потерял смысл. Но если вкладчик приносит на депозит значительную сумму, он может диктовать свои условия и, конечно же, получит ставку выше.

— Есть ли у банка какие-то нестандартные способы поощрения клиентов, размещающих средства на депозитных или текущих счетах?

— Мы постоянно анализируем потребности различных категорий клиентов, поэтому для каждой из них разрабатываем специальные предложения. Например, у нас действуют более выгодные условия обслуживания для пенсионеров, которые получают через наш банк пенсию. Но сейчас завлечь клиентов высокими ставками и акционными предложениями достаточно трудно. Они, в первую очередь, оценивают надежность и стабильность самого кредитного учреждения, что гарантирует сохранение и возврат средств.

# Под контролем

«Я надеюсь, в ближайшее время в Украине все-таки появятся действительно срочные вклады»

ГОВОРIT АНДРЕЙ КИСЕЛЕВ, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ БАНКА «ФОРВАРД»



**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» (бывший банк «Русский Стандарт») присоединился в 2011 году в качестве первого заместителя главы правления, а в ноябре 2013-го возглавил банк.

— Как вы можете охарактеризовать ситуацию, сложившуюся на депозитном рынке в прошлом году?

— Ситуация была очень сложной: поведение вкладчиков менялось на протяжении года. Например, в январе-феврале многие лишь наблюдали за происходящим в стране, а в марте, после начала событий в Крыму, начались массовые оттоки средств с депозитных счетов. В мае, накануне выборов Президента, ситуация стабилизировалась. Очередное обострение мы наблюдали летом, одновременно с активизацией военных действий на востоке Украины. Сбить панику, в том числе и административными методами, удалось к парламентским выборам в октябре. Накануне нового года вкладчики снова активизировались. При этом банки, которые воспользовались периодами затишья для привлечения клиентов, понесли меньшие потери, а некоторые сумели даже увеличить депозитный портфель.

— В этом году уже сформировался какой-либо определенный тренд?

— Поведение вкладчиков по-прежнему очень сильно зависит от ситуации в стране. Когда в феврале Нацбанк отпустил курс гривны, у украинцев началась паника: они не понимали, каким будет курс гривны завтра, послезавтра, через неделю, поэтому сметали с полок магазинов все товары, предварительно сняв деньги с депозитных счетов. Восприимчивые к внешней информации клиенты уже давно забрали депозиты. Сейчас ситуация стабилизировалась. Мы даже фиксируем приток новых клиентов, которые никогда раньше не обслуживались в нашем банке. В день приходит 20–40 человек. Как правило, это вкладчики в возрасте от 45 до 55 лет. Кроме того, возвращаются клиенты, которые раньше сняли вклады.

— Как вы считаете, если бы в прошлом году НБУ не ввел административные ограничения на снятие валютных вкладов, отток вкладов был бы большим?

— Безусловно. Эти ограничения помогли удержать ликвидность в системе. Как только вводились какие-либо административные меры, отток прекращался. Более того, я считаю, что еще в феврале-марте прошлого года необходимо было ввести мораторий на досрочное снятие вкладов. Позже делать это не имело смысла: средний срок вклада в банковской системе сократился с 12–13 месяцев до 3–3,5. То есть за квартал депозитная база полно-

стью обновляется, и даже в случае введения моратория в течение этого времени все, кто захочет, смогут на законных основаниях снять свой вклад в течение нескольких месяцев.

— В прошлом году ваш банк как банк с российским капиталом был одним из тех, кто больше всего пострадал от оттока вкладов. Какие меры вы предпринимали для минимизации потерь?

— Мы сознательно уменьшили объем депозитного портфеля в первом-третьем кварталах прошлого года. За год чистый отток вкладов составил 600 млн грн — с 1,5 млрд грн до 900 млн грн. Это связано с тем, что в середине года мы приняли решение прекратить кредитование: мы не понимали, что будет с экономикой страны завтра и как это отразится на наших клиентах и партнерах. При этом клиенты продолжали погашать взятые ранее кредиты. В результате мы получили избыточную ликвидность: на корсчете было больше денег, чем необходимо для выполнения текущих обязательств и нор-

мативов. Мы не хотели переплачивать за избыточную ликвидность и таким образом генерировать отрицательный финансовый результат, поэтому и отказались от повышения ставок, которое в то время наблюдалось на рынке. В сентябре мы возобновили кредитование и подняли ставки до среднерыночных показателей, в результате чего отток вкладов сократился в два раза.

— Чем удалось привлечь вкладчиков?

— Клиенты стали невосприимчивы к размеру процентной ставки. Более того, VIP-клиенты, размещавшие депозиты на сумму, превышающую гарантированный государством лимит в 200 тыс. грн, очень настороженно относились к завышенным ставкам. Вкладчикам важна исключительно сохранность средств: они ориентируются на финпоказатели банка, его надежность, устойчивость, прибыль. Мы разделили всех клиентов на три категории: тех, кто ушел от нас в прошлом году, нынешних вкладчиков и клиентов, которые никогда раньше не были нашими вкладчиками. С каждой категорией мы работаем по-разному. Наша задача — «удлинить» средний срок вклада с нынешних 4–4,5 хотя бы до 6–7 месяцев. Но делать это нужно очень осторожно. 80% наших клиентов являются вкладчиками и других банков, поэтому потерять их очень легко.

— Какие методы вы используете для «удлинения» ресурсной базы?

— Мы повышаем ставки по депозитам сроком на 6, 9 и 12 месяцев. Они должны быть выше, чем ставки по «коротким» вкладам. Кроме того, будем разрабатывать программы лояльности для «длинных» вкладов. Это могут быть бонусные ставки при пролонгации вклада, различные акции, розыгрыши всевозможных призов, подарки для клиентов, размещающих депозиты на срок от 6 месяцев.

— В прошлом году программы лояльности не работали. Вы думаете, тренд изменился?

— Эти программы и сейчас не являются ключевыми для привлечения вкладчиков. Но если клиент уже пришел в наш банк, то такие решения могут подтолкнуть его разместить средства на более длительный срок.

— Сейчас на рынке много клиентов, которые «обожглись» в работе с другими банками. Например, они долгое время не могли забрать средства из проблемного кредитного учреждения. Как вы считаете, какие механизмы или инструменты помогут «приручить» их?

— Для таких клиентов уже существуют продукты-симбиозы текущих

счетов и срочных депозитов с прогрессивным увеличением процентной ставки. Ставка может повышаться раз в неделю, десять дней или в две недели. И чем дольше средства находятся на счету, тем выше прибыль вкладчика. Такой продукт позволяет клиенту познакомиться с банком и понять, что ему можно доверять.

— Как в прошлом году видоизменилась продуктовая линейка банков? Ведь раньше в их арсенале были классические депозиты без права пополнения и снятия средств, сберегательные вклады с частичным доступом к средствам, счета до востребования. Очевидно, что в прошлом году от такой политики пришлось отказаться, чтобы обеспечить клиентам более комфортные условия депозитных продуктов.

— Сейчас лучше всего работают короткие вклады с ежемесячной выплатой процентов и с обязательным свободным доступом к средствам. И желательно с сохранением ставки при разрыве депозитного договора. Ничто другое сейчас не работает. Одна из основных проблем украинской банковской системы заключается в том, что все депозиты, по сути, у нас были и остаются «до востребования»: клиент в любой момент может забрать свой вклад, несмотря на первоначальные условия депозитного договора. Я надеюсь, что в ближайшем будущем все-таки будут приняты изменения в Гражданский кодекс, и у нас появятся действительно срочные депозиты.

— В этом году ставки по депозитам еще будут расти?

— Если банки будут испытывать проблемы с ликвидностью, они продолжат поднимать ставки. Однако тут срабатывает фактор экономической целесообразности. Кому в дальнейшем можно выдать эти ресурсы под такие проценты? Сейчас даже в сегменте потребительского кредитования выдать заем под 70% годовых сложно, юристы соглашаются взять кредит максимум под 15–16% годовых. Займы на пополнение оборотных средств предлагаются под 20% годовых. В принципе, у большинства банков проблема ликвидности решена: утверждены планы докапитализации, прекратился отток вкладов, поэтому, если не будет каких-либо финансовых потрясений, оснований для роста ставок нет. При этом фактор экономической целесообразности будет толкать ставки вниз. Сейчас средние ставки по годовым вкладам на рынке — 26–27% годовых. Мы идем по нижней границе — предлагаем клиентам 25% годовых. Снизить ставки я пока не вижу смысла. Тогда мы начнем терять даже лояльных клиентов.



## Потребительское отношение

Розничное кредитование в украинском банковском секторе практически заморожено: участники рынка делают ставку не на привлечение новых клиентов, а на удержание имеющихся. Относительная активность наблюдается лишь в сегменте нецелевых кредитов на потребительские нужды — кредитов наличными и кредитных карт. При этом многие банки предоставляют финансирование только лояльным клиентам, которые являются их вкладчиками или держателями зарплатных карт

ЕЛЕНА ГУБАРЬ

### ДОВЕРИЕ ПРОВЕРЕННЫМ

Розничное потребительское кредитование сейчас находится в конце списка приоритетных направлений для многих банков, несмотря на то, что, по данным НБУ, в системе порядка 30 млрд грн свободной ликвидности. Но они предпочитают занять выжидательную позицию.

По итогам 2014 года розничный портфель в гривне уменьшился на 14,6 млрд грн (-12%), а в валюте — на \$2 млрд (-24,2%). За первый квартал текущего года кредитный портфель «похудел» еще на 2,3 млрд грн (-2,1%) и на \$0,3 млрд (-5,5%). «В работе с розницей банки все чаще занимают позицию расчетного банка и сберегательного учреждения. Эти направления в последнее время стали еще более актуальными: число признанных неплатежеспособными банков растет. Клиентские потоки активно перераспределяются, люди ищут новые банки для получения привычных для них услуг», — объясняет советник предсе-

дателя правления Евробанка Василий Невмержицкий.

С одной стороны, девальвация и рост цен серьезно ударили по платежеспособности граждан, поэтому сейчас большинство украинцев предпочитают экономить и не брать в долг. С другой стороны, из-за нестабильной обстановки банки рискуют столкнуться с невозвратами по выданным ранее кредитам, поэтому предпочитают придержать деньги.

Исключением остаются краткосрочные дорогие кредиты. Банки по-прежнему выдают кредиты наличными, карточные займы, а также займы на покупку товаров длительного пользования (бытовая техника и электроника). Кредитные учреждения стараются работать с проверенными клиентами, чтобы снизить возможные риски. «Если говорить о крупных игроках, то они сконцентрировались в основном на своих внутренних клиентах с хорошей кредитной историей. Основными продуктами являются

кредиты наличными и кредитные карты», — отмечает заместитель председателя правления банка «Юнисон» по вопросам розничного бизнеса Антон Шаперенков.

Стоимость таких займов продолжает увеличиваться: при отсутствии других активных операций банки используют любую возможность заработать. По данным исследования «50 ведущих банков Украины», в прошлом году кредиты наличными выдавал 21 банк. Эффективная ставка по таким продуктам составляла в среднем 65% годовых. Стоимость средств в разных банках колебалась от 32% до 86% годовых. «Банк продолжает выдавать существующим клиентам кредиты наличными для текущих нужд. Но целевые кредиты являются менее рискованными для банков, поэтому их выдают гораздо охотнее. У нас есть целый ряд партнеров (в их числе сети «Комфи», «Эльдорадо», «Эпицентр», «Алло»), сотрудничая с которыми мы предлагаем клиентам рассрочку, то есть беспроцентный

кредит», — рассказывает заместитель председателя правления УкрСиббанка Владимир Радин.

Банков, выдававших клиентам кредитные карты, немного больше — порядка 30. В то же время эффективная ставка по «кредиткам» ниже — около 40% годовых. Намного дешевле кредитная карта обойдется заемщику, у которого есть зарплатная карта кредитующего банка: как правило, стоимость устанавливается индивидуально, исходя из условий зарплатного проекта и договоренностей с работодателем. Практически все участники рынка предлагают клиентам льготный период от 25 до 60 дней, в течение которого проценты не начисляются. Более того, именно кредитные карты включаются во всевозможные программы лояльности и партнерские программы, например, с авиаперевозчиками или торговыми сетями.

Практически отсутствуют сейчас на рынке кредиты на покупку автомобилей и жилья — их предоставляют

единичные игроки, в основном банки с иностранным капиталом. Например, о выдаче автокредитов сообщили только 16 банков — участников исследования «50 ведущих банков Украины». В прошлом году стоимость автокредитов составляла порядка 25%. В разных банках ставки колебались от 19% до 50% годовых в зависимости от первоначального взноса. Минимальный коэффициент покрытия — соотношение суммы доходов семьи к размеру первого платежа по кредиту — от 0,5 до 1,5. При этом лишь три банка заявили о готовности учитывать неподтвержденные доходы заемщика.

Стоимость ипотечных кредитов немного ниже: в пределах 18–25% годовых. «На ипотечные программы и автокредиты практически нет спроса, но, как и ранее, популярны потребительские кредиты, такие как овердрафты по платежным картам и кредиты на приобретение бытовых товаров», — констатирует начальник управления организации кредитования физических лиц банка «Хрещатик» Елена Трояновская.

### ПРОБЛЕМЫ С ПОСЛЕДСТВИЯМИ

С начала прошлого года курс гривны существенно снизился, а поскольку существенная часть розничных займов была выдана в валюте, «курсовая проблема» коснулась всех участников рынка. По данным НБУ, в Украине почти 90 тыс. валютных заемщиков. Весь год банкиры пытались договориться об условиях перевода валютных ипотечных долгов в гривну. Сначала инициативу хотели оформить законодательно, однако против этого выступил МВФ. В результате банки разработали меморандум, подписание которого является добровольным для участников рынка. Однако вопрос конвертации кредитов не урегулирован. Главная причина отказа банков подписывать рыночный меморандум заключается в опасении получения крупных убытков из-за перевода задолженности в гривну по низкому курсу. Как правило, кредитные учреждения предлагают клиентам реструктуризацию на индивидуальных условиях. «На наш взгляд, каждый случай должен рассматриваться индивидуально в зависимости от объемов предоставленного финансирования и открытости банка», — считает директор департамента розничного бизнеса, член правления Пиреус Банка Илиас Музакис.

Однако заемщикам, которые испытывают трудности с погашением валютных кредитов, вряд ли стоит рассчитывать на значительное смягчение условий обслуживания долга. «Банк работает с каждым заемщиком индивидуально, учитывается социальный статус клиента, исполнение обязательств до кризиса. Важно, чтобы клиент сформулировал условия работы с банком в практической плоскости. Банк не пойдет на удовлетворение требований конвертации долга по курсу 5,05 гривен за доллар или по 7,99 гривен за доллар. Реалии сегодня другие», — отмечает начальник управления продаж кредитных продуктов Укрсоцбанка Татьяна Никитина.

Еще одной серьезной проблемой, сдерживающей развитие рынка кредитования, является заморозка зна-

## 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	«МИХАЙЛОВСКИЙ»	55,00%	48	80 000	нет	есть
2	ПЛАТИНУМ БАНК	47,00%	36	50 000	нет	есть
3	АЛЬФА-БАНК	50,40%	24	20 000	нет	есть
4	ИДЕЯ БАНК	68,00%	60	100 000	нет	есть
5	УКРСИББАНК	82,00%	36	30 000	нет	есть
6	КРЕДИ АГРИКОЛЬ БАНК	53,86%	48	5 000	нет	есть
7	ПУМБ	61,00%	48	40 000	нет	есть
8	ОТП БАНК	65,00%	60	100 000	нет	нет
9	ФИДОБАНК	61,43%	36	50 000	нет	есть
10	ОЩАДБАНК	32,25%	36	30 000	есть	нет

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 2014 году; доля отказов в выдаче кредита; количество точек, в которых предлагается услуга; абсолютный и относительный приросты гривневого кредитного портфеля физлиц за 2014 год. Наиболее активно развивал данное направление Платинум Банк, кредитные предложения которого

были доступны в более чем 1 тыс. торговых точек. При этом ставка по кредиту в Платинум Банке была ниже, чем в среднем по рынку. Банк «Форвард», который в предыдущие годы был одним из наиболее активных участников на этом рынке, по итогам прошлого года не попал в десятку лидеров: на протяжении большей части года банк не выдавал кредиты наличными. Решением экспертного совета из числа лидеров исключен банк «Ренессанс Капитал»: в начале 2015 года кредитное учреждение было присоединено к банку ПУМБ. По данным исследования «Финансового клуба», кредиты наличными получили в 2014 году свыше 420 тыс. человек.

## 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	15,90%	нет	7	Пеня в размере двойной учетной ставки НБУ от несвоевременно оплаченной суммы за каждый день просрочки
2	УКРСОЦБАНК	20,30%	нет	7	Пеня в размере двойной учетной ставки НБУ от несвоевременно оплаченной суммы за каждый день просрочки
3	КРЕДОБАНК	23,39%	нет	7	Пеня в размере двойной учетной ставки НБУ от несвоевременно оплаченной суммы за каждый день просрочки, но не менее 10 грн за каждый день просрочки
4	УКРСИББАНК	20,60%	нет	7	Пеня в размере двойной учетной ставки НБУ от несвоевременно оплаченной суммы за каждый день просрочки
5	УКРГАЗБАНК	20,86%	нет	7	Процентная ставка за период просрочки платена увеличивается на 5 п.п.
6	СБЕРБАНК РОССИИ	19,54%	нет	5	0,2% от просроченной суммы кредита и/или процентов за каждый день просрочки
7	ПРАВЭКС-БАНК	25,00%	есть	7	0,1% от суммы кредита за каждый день просрочки
8	ОЩАДБАНК	21,45%	нет	7	Пеня в размере двойной учетной ставки НБУ от несвоевременно оплаченной суммы за каждый день просрочки
9	УКРИНБАНК	24,79%	нет	5	50 грн единоразово
10	УКРЭКСИМБАНК	22,81%	нет	5	Пеня в размере двойной учетной ставки НБУ от несвоевременно оплаченной суммы за каждый день просрочки

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 100 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 2014 год. Во внимание принимались также

количество аккредитованных автосалонов-дилеров, с которыми сотрудничает банк, и количество автомобильных брендов, представленных в этих автосалонах. Ключевым фактором, влиявшим на место банков в рейтинге, стало количество клиентов, воспользовавшихся услугой автокредитования в прошлом году. Согласно имеющейся у «Финансового клуба» ежемесячной статистике, в кредит было продано чуть менее 15 тыс. автомобилей. Решением экспертного совета в рейтинге не учитывались показатели Идея Банка, который по количеству кредитов входил в пятерку лидеров рынка: осенью прошлого года банк приостановил автокредитование. Не вошел в рейтинг и ПриватБанк, финансировавший покупку автомобилей на условиях лизинга.

чительной части займов, выданных физлицам и предприятиям, которые находятся в зоне проведения АТО и в Крыму. Общий объем кредитного портфеля банков, работавших на полуострове, составляет 24,2 млрд грн. Общий кредитный портфель в Донецкой и Луганской областях составляет 43,7 млрд грн, из которых, по данным банкиров, на зону АТО приходится порядка 25–33%.

Еще в прошлом году все украинские банки прекратили работать на не подконтрольных украинской власти территориях, а безналичные платежи в зоне АТО были прекращены. Соответственно, у заемщиков практически не осталось возможностей для погашения кредитов. «Портфель проблемной задолженности по займам, которые были выданы в зоне АТО, растет.

На данный момент мы обслуживаем клиентов согласно заключенным договорам, а решения по портфелю будут приниматься исходя из развития ситуации в этом регионе», — говорит заместитель директора департамента розничного банкинга Укргазбанка Дмитрий Замотаев.

Снижение платежеспособности клиентов и проблемы с погашением кредитов отмечают не только на территории Донецкой и Луганской областей. По данным НБУ, доля проблемных кредитов выросла с 12,9% до 17,2%. В то же время международное рейтинговое агентство Standard & Poor's считает, что проблемными являются более 40% кредитов. «Это общая для страны тенденция. Клиентам, желающим сохранить свою кредитную историю, наш банк предлагает специальные

программы по реструктуризации кредитов», — говорит заместитель председателя правления Сбербанка России Ирина Князева.

В связи с опасением массовых невозвратов банки изменили требования к потенциальным заемщикам, что привело к увеличению уровня отказов по заявкам на кредиты. «Требования не ужесточили, но увеличили время на принятие кредитного решения — теперь клиентов проверяют и оценивают еще тщательнее», — отмечает директор департамента потребительского кредитования Кредобанка Сергей Кирюхин. Банкиры очень неохотно рассказывают о количестве отказов, однако, по информации «Финансового клуба», кредитные учреждения отказывают примерно половине желающих получить кредит наличными. >>>

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	75 000	55	50 грн в первый день просрочки, 150 грн — на 5-й день просрочки
2	ПРИВАТБАНК	25 000	55	500 грн + 5% при просрочке свыше 30 дней
3	«МИХАЙЛОВСКИЙ»	50 000	60	100 грн, если сумма просроченной задолженности более 15 грн
4	ПУМБ	50 000	56	100 грн за обязательный платеж, внесенный позже платежной даты
5	УКРСОЦБАНК	5 000	45	Повышенная процентная ставка в 60% годовых начисляется с 61-го дня просрочки
6	ВТБ БАНК	300 000	45	Не взимается
7	ФИДОБАНК	50 000	0	15% от суммы просроченной задолженности
8	ОТП БАНК	20 000	50	0,1% в день от суммы просроченной задолженности
9	УКРГАЗБАНК	10 000	30	Повышенная ставка в 48% годовых
10	ПИРЕУС БАНК	75 000	51	Штраф составляет 30 грн, а на просроченную задолженность начисляется повышенная процентная ставка в 60% годовых

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; количество новых клиентов, воспользовавшихся услугой, а также абсолютная и относительная динамика гривневого кредитного портфеля физлиц банка за 2014 год.

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 55–57 дней. Следует отметить, что речь идет именно о максимальных значениях, поскольку банки используют определение «до определенного числа месяца, следующего за месяцем, в котором были использованы кредитные средства». То есть дата окончания грейс-периода по займам, взятым в начале и в конце одного месяца, совпадает, фактическая же его продолжительность может отличаться более чем в два раза. Сложные системы погашения кредита и высокие штрафы при возникновении задолженности — основные, наряду со стоимостью займа, факторы, на которые следует обращать внимание заемщикам. Решением экспертного совета из числа лидеров исключен банк «Ренессанс Капитал»: в этом году кредитное учреждение было присоединено к банку ПУМБ. По данным 25 банков, декларирующих продажу карточных кредитов, этой услугой в прошлом году воспользовались 5,4 млн клиентов.

Изменение требований к потенциальным заемщикам связано также с большим количеством обанкротившихся банков, которые вели рисковую деятельность и активно кредитовали. С начала прошлого года неплатежеспособными признаны 48 учреждений, и банкиры опасаются повторить их ошибки. «Скоринговые модели оценки кредитоспособности были изменены в сторону более тщательных проверок для потенциальных заемщиков. Мы используем в своей работе принцип, согласно которому мы должны не только обеспечить предоставленные услуги, но и дать клиенту инструменты для денежного планирования и принятия ответственных финансовых решений на основе реальных возможностей и потребностей», — отмечает Владимир Радин.

ПРОБЛЕСКИ НАДЕЖДЫ

Многие участники рынка делают ставку на удержание уже имеющихся клиентов. «Проводится работа с существующей базой клиентов. В частности, надежной категорией клиентов являются пенсионеры», — отмечает старший руководитель проектов по развитию кредитования физических лиц Райффайзен Банка Аваль Юлия Гуртовенко.

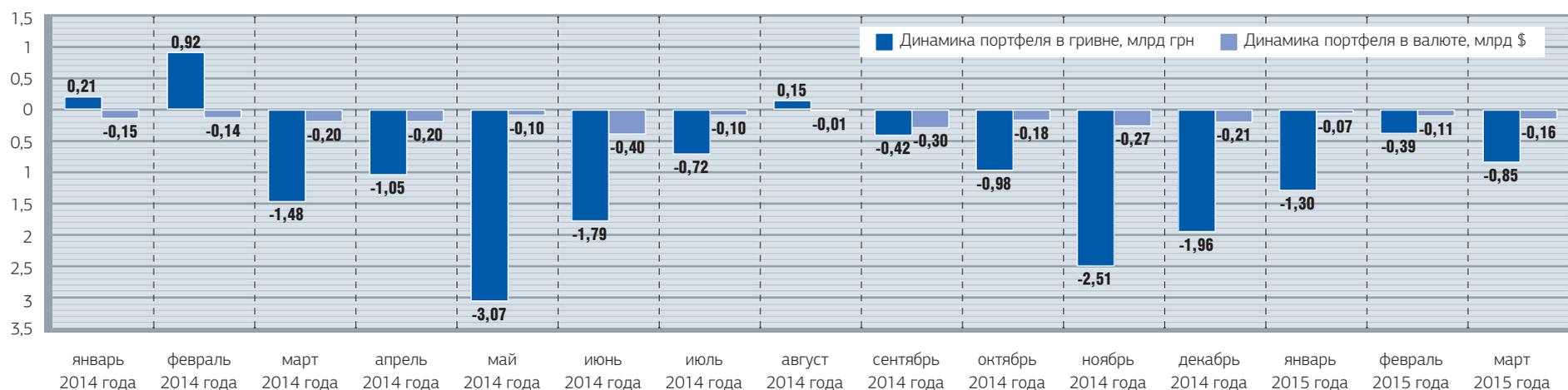
Однако крупные банки уже составляют планы по развитию кредитного направления, для существующих клиентов. «Кредитование в целом и розничное кредитование в частности сегодня не являются для банков приоритетным направлением. Но мы планируем наращивать активность. Речь идет о потребительском кредитовании и кредитных картах. Правда, предоставляться кредитование будет лояльным к банку клиентам — держателям зарплатных карт и депозитов», — говорит Ирина Князева.

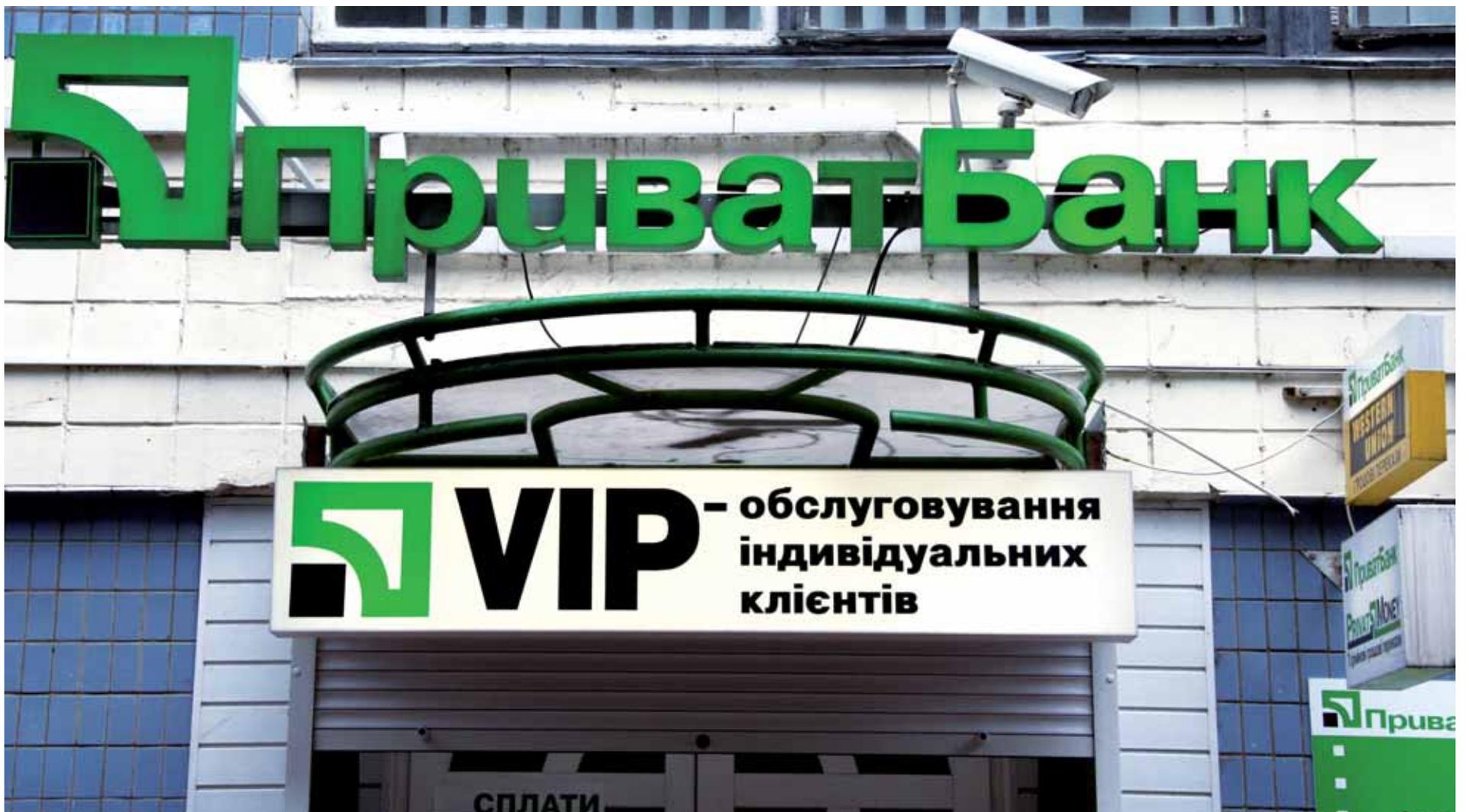
В то же время на рынке появляются продукты, развитие которых возможно только во время кризиса. «Некоторые банки совместно с автосалонами пытаются разработать и запустить программу обратного выкупа автомобиля, если заемщик не сможет выполнять обязательства по кредиту. Идея заключается в том, что в рамках трехстороннего соглашения между банком, клиентом и автосалоном последний будет брать на себя обязательства по выкупу автомобиля в случае, если заемщик не сможет обслуживать кредит», — рассказал Василий Невмержичкий.



Помесячная динамика объемов кредитных портфелей физлиц с начала 2014 года

ИСТОЧНИК: НБУ





## Элитные проблемы

Сохранность капитала и гибкие решения по переводу сбережений в наличные или на зарубежные счета стали основными требованиями VIP-клиентов к операторам рынка private banking. Второй ключевой тенденцией, наметившейся в прошлом году, является «перетекание» состоятельных клиентов из банков с украинским и российским капиталом в кредитные учреждения, входящие в крупные международные финансовые группы

СВЕТЛАНА СЛЕСАРУК

### ФИНАНСОВАЯ БУРЯ

Принято считать, что клиенты сегмента private banking менее подвержены паническим настроениям, поскольку хорошо разбираются в финансовых вопросах и склонны анализировать и прогнозировать события. Но прошлый год продемонстрировал, что далеко не все состоятельные люди имеют стальные нервы. «Ни государство, ни банковская сфера, ни VIP-клиенты не были готовы к событиям, негативный шлейф которых мы продолжаем наблюдать и в этом году», — говорит начальник центра персонального обслуживания Фидобанка Анна Каськова.

Недоверие к банковской системе нарастало с конца 2013 года, а ограничения на валютном рынке, которые НБУ ввел в феврале прошлого года, только усилили негатив. Изначально VIP-аудитория была меньше других подвержена панике: клиенты до по-

следнего продолжали обслуживаться и хранить средства даже в тех банках, которые испытывали финансовые сложности. Но во второй половине прошлого года нервы сдали если не у всех, то у многих: среди состоятельных клиентов наблюдались исключительно пессимистические настроения. «Наиболее распространенные желания — вывести средства из Украины либо снять деньги со счетов и выйти в наличные. Пики по снятию и выводу средств мы зафиксировали в феврале-марте и июне-августе», — говорит директор центра частных менеджеров private banking УкрСиббанка Игорь Левченко. «Можно сказать, что клиенты выводили из банков столько денег, сколько могли технически. Был даже класс клиентов, которые ходили в банк каждый день, как на работу, в надежде получить средства хотя бы в размере установленных лимитов (в день можно снимать не более

150 тыс. грн и валюты на сумму не более 15 тыс. грн — ред.)», — рассказывает управляющий директор компании IDNT Николай Чумак.

По словам финансистов, востребованной среди VIP-клиентов была схема по выведению средств через карточные счета, которые открывались на родственников и даже на личных водителей, охранников или секретарей. Практически все премиум-карты дают возможность переводить средства без начисления комиссий — клиенты этим пользовались, разбивая крупные суммы на части, соответствующие лимитам НБУ, с последующим снятием средств с «обычных» карт. В дальнейшем эти средства направлялись на покупку валюты на черном рынке, а клиенты возвращались в банк, но уже для того, чтобы разместить наличные в индивидуальной банковской ячейке.

Отрицательное влияние на рынок private banking оказала аннексия Кры-

ма и военные действия на Донбассе, в результате которых были закрыты отделения кредитных учреждений. «Для банков большим стрессом стала потеря части активов и инфраструктуры, расположенных на оккупированных территориях», — говорит Николай Чумак. Кредитные учреждения потеряли довольно большой круг VIP-клиентов, одна часть которых сменила гражданство, а другая до сих пор пребывает в неопределенном статусе. Некоторые клиенты перерегистрировались и преоформили свои счета в отделениях, находящихся на неоккупированных территориях, но большая часть из них отказалась от обслуживания в украинских банках.

Такая ситуация, как отмечают финансисты, стала одной из причин потери сегментом private banking порядка 60% депозитного портфеля. В некоторых банках, преимущественно с российским капиталом, этот

ПОБЕДИТЕЛИ В НОМИНАЦИИ «PRIVATE BANKING»

МЕСТО В РЕЙТИНГЕ	БАНК	КОМПАНИЯ-АУТСОРСЕР ПО ПРЕДОСТАВЛЕНИЮ УСЛУГ КОНСЬЕРЖ-СЕРВИСА	КОЛИЧЕСТВО БАНКОВ-ПАРТНЕРОВ ЗА РУБЕЖОМ
1	ПРИВАТБАНК	собственный консьерж-сервис	2
2	УКРСИББАНК	«Платинум консьерж», «Украссист», Quintessentially	30
3	ОТП БАНК	MasterCard Консьерж	8
4	ПУМБ	Smart Line	нет
5	АЛЬФА-БАНК	Management Life Style	8
6	УКРСОЦБАНК	«Украссист»	18
7	ВТБ БАНК	Smart Line	7
8	СБЕРБАНК РОССИИ	Smart Line, «Украссист», Quintessentially	2
9	КРЕДИ АГРИКОЛЬ БАНК	Smart Line, Quentessentially	9
10	«ХРЕЩАТИК»	«Украссист»	7

ИСТОЧНИК: ИССЛЕДОВАНИЕ «50 ВЕДУЩИХ БАНКОВ УКРАИНЫ»

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 отдельного входа 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. 29 банков, принявших участие в исследовании, заявили об обслуживании более чем 100 тыс. клиентов. При этом многие банки, позиционирующие предоставление услуг private banking, не поддерживают соответствующий уровень сервиса.

Так, лишь в 22 банках есть отделения с отдельным входом. Всего в Украине 101 такой офис. В некоторых учреждениях откровенно признали, что занимаются VIP-банкингом, но претендуют на место в рейтинге. Часть экспертного совета предложила разграничить эти два сегмента, но сделать это корректно в нынешних условиях невозможно. Данные банков, чьи услуги нельзя в полной мере отнести к private banking, были откорректированы. Базовый показатель для этого рейтинга — количество клиентов, но ввиду строгих требований конфиденциальности он не подлежит публикации. К концу 2014 года порядка 25 тыс. украинцев были держателями карт уровня Platinum, при этом на каждого клиента приходилось в среднем две карты. Еще 4 тыс. состоятельных граждан обладают картами уровня Infinite, Word Signia, Centurion.

показатель выше. «Больше других пострадали «дочки» российских банков. Они столкнулись с беспрецедентным давлением. В отличие от розничных клиентов, поведение которых было иррациональным, состоятельные лица опасались санкций в отношении банков с российским капиталом», — объясняет Николай Чумак.

По словам эксперта, в сложной ситуации оказались банки, которые в рекламных сообщениях и маркетинговых коммуникациях акцентировали внимание клиентов на своей принадлежности к российским структурам. А те российские структуры, которые позиционировали себя как «обычный» коммерческий банк, смогли закончить год с гораздо меньшими потерями. «Например, Альфа-банк столкнулся с оттоком средств на первом этапе, но затем провел антикризисную коммуникацию и сохранил позиции», — утверждает Николай Чумак.

Немного легче пережили сложные времена государственные Укрэксимбанк, Ощадбанк и Укргазбанк, к которым перешла часть состоятельных клиентов из проблемных кредитных учреждений. Начальник управления индивидуального VIP-банкинга Укргазбанка Максим Ярославский отмечает, что существенного оттока клиентов у них не было: «Нестабильная ситуация на финансовом и банковском рынках скорее принесла обратный эффект, в результате количество обращений в подразделение, которое занимается обслуживанием VIP-клиентов, увеличилось. Тот факт, что 93% акций банка принадлежит Министерству финансов, стал для клиентов дополнительной гарантией надежности».

Стоит отметить, что в ряд банков, являющихся крупными игроками рынка private banking, была введена временная администрация. В их числе оказались, например, Дельта Банк, который входил в пятерку крупнейших участников в этом сегменте, ВиЭйБи Банк, банки «Киевская Русь» и «Надра». Состоятельные клиенты, которые не успели вывести средства из этих кредитных учреждений, теперь могут рассчитывать лишь на гарантированную сумму выплат из Фонда гарантирования вкладов физлиц, размер которой составляет до 200 тыс. грн.

В ПОИСКАХ ТИХОЙ ГАВАНИ

Еще одной тенденцией прошлого года на рынке private banking стало перераспределение клиентов: состоятельные украинцы отдавали предпочтение крупным международным финансовым группам и переводили средства в более надежные банки. «Клиенты, которые следили за трендами рынка и ситуацией в стране, заблаговременно выводили свои сбережения в кэш или переводили их на зарубежные счета. Из-за действовавших ограничений НБУ многим это сделать не удалось, поэтому клиенты стремились перевести средства в более надежные банки», — рассказывает Игорь Левченко.

Новые клиенты появились в УкрСиббанке, Кредит Агриколь Банке, ОТП Банке, Укрсоцбанке, Райффайзен Банке Аваль. Например, в Укрсоцбанке количество VIP-клиентов увеличилось в среднем на 3,2% за квартал

в течение 2014 года. В Кредит Агриколь Банке сообщили, что по итогам 2014 года портфель VIP-активов увеличился на 180%, а количество клиентов выросло в два раза. «За год клиентская база увеличилась на 50%. Сегодня под нашим управлением находится более 4 млрд грн. Мы фиксировали «волны» притока новых клиентов во время перебоев в обслуживании и введения временных администраций в другие крупные банки», — рассказывает руководитель направлений private banking & premium banking ОТП Банка Елена Колосветова.

В этом году процесс миграции клиентов в кредитные учреждения с западным капиталом продолжается. Так, в УкрСиббанке в начале года зафиксировали самый большой приток новых клиентов за последние пять лет. «Клиенты вновь очень остро, как и в 2008–2009 годах, почувствовали фактор риска и стремятся выбрать максимально защищенного банковского партнера», — говорит Игорь Левченко.

Что касается потребностей клиентов, то фокус сместился с инвестиционных инструментов, предназначенных для увеличения капитала, на сберегательные программы, направленные на сохранение активов. «Практически все банки, которые специализируются на private banking, занимались лавированием между новыми законодательными актами и предоставлением гарантий обслуживания своим клиентам», — говорит директор департамента приватного банкинга Укрсоцбанка Виктория Пивнева.

Банкиры утверждают, что низкая процентная ставка по депозитам состоятельных клиентов не смущает. Стабильность, надежность и прозрачность стали основными характеристиками при выборе кредитного учреждения. «Кризис заставит клиентов обратить внимание на стратегии и финансовые показатели банков, а также на имидж их владельцев», — считает Николай Чумак.

По словам Игоря Левченко, необходимость изобретать заманчивые акционные условия для привлечения

клиентов private banking сейчас нет: состоятельные украинцы сейчас ищут не заоблачные ставки, а тихую гавань для сохранения капитала.

ПРИУМНОЖИТЬ НЕЛЬЗЯ, СОХРАНИТЬ

По мнению финансистов, в 2015 году клиенты private banking сконцентрируются на сохранении и диверсификации капитала. «Акции, дополнительные сервисы и нефинансовые услуги в этом году не сыграют особой роли. Преимущество будут иметь банки, которые вели системную коммуникацию с клиентами и успели сформировать долгосрочные отношения», — предупреждает Николай Чумак.

Наиболее востребованными финансовыми услугами на протяжении всего года останутся консервативные классические инструменты, в первую очередь банковские депозиты. Кроме того, со стороны состоятельных лиц присутствует стабильный спрос на сохранение сбережений в офшорных зонах. Из-за ограничений со стороны НБУ некоторые учреждения прекратили работать с драгоценными металлами. Среди них, например, крупнейший ПриватБанк.

Также банки продолжают искать легальные инструменты, которые помогут клиентам сохранить и приумножить средства, но при этом обойти существующие ограничения на получение валютных вкладов. Одним из новых предложений на рынке стали именные депозитные сертификаты. «Именной депозитный сертификат сочетает в себе не только преимущества ценной бумаги с многоуровневой степенью защиты, которая помимо прочего является именной бланком строгой отчетности, но и депозита с доходностью до 10,25% в долларах и до 9,25% в евро. После окончания срока действия сертификата клиент получает наличными в кассе банка всю сумму депозита, включая проценты, даже если сумма вклада была, например, \$1 млн», — рассказывает Анна Каськова.

Еще один привлекательный для клиентов финансовый инструмент —

валютные ОВГЗ. «С нашей точки зрения, это достаточно интересный инструмент, с хорошей доходностью и государственными гарантиями», — считает Игорь Левченко. По валютным ОВГЗ погашение происходит в валюте, отсутствует налогообложение купонного дохода (налог начисляется на инвестиционную прибыль), а физлица могут покупать и продавать их на ликвидном вторичном рынке. При этом на рынке валютные ОВГЗ торгуются в гривне по коммерческому курсу, по сути, это договорной курс между продавцом и покупателем, который близок к межбанковскому. Банкиры рассказывают, что клиенты, которые не могли купить валюту, приобретали за гривну краткосрочные, на 15–45 дней, долларские ОВГЗ и при их погашении получали валюту от Министерства финансов.

Еще один привлекательный момент валютных ОВГЗ — это доходность, которая в прошлом году составляла порядка 15% годовых. «Даже если учесть все затраты на хранителя и на услуги банка, то доход будет выше, чем ставки по депозитам в валюте. В наших реалиях валютные ОВГЗ — это инструмент легальной конвертации гривневых средств в валюту без ограничений, которые распространяются на покупку валюты в банке», — говорит Игорь Левченко.

К нефинансовым услугам, которые продолжают пользоваться спросом у VIP-клиентов, можно отнести консьерж-сервис, аналитическую и информационную юридическую поддержку, консалтинг в сфере налогообложения, альтернативное инвестирование в предметы искусства, услуги накопительного страхования, организация специальных закрытых мероприятий. Правда, если раньше весь набор услуг клиентам предлагался «в комплекте», то теперь клиенты хотят платить только за те продукты и услуги, которые им действительно необходимы. Некоторые банки готовы индивидуально для клиентов формировать даже карточные продукты. «Состоятельные клиенты начинают считать деньги и экономить, иногда даже на премиальных карточных продуктах, стоимость

которых достигает 10 тыс. грн. Если раньше премиальные пакеты заказывались на всех членов семьи, то теперь, как правило, супругам и детям выпускают карты более низкого уровня, но с аналогичным функционалом», — признается один из банкиров сегмента private banking.

Одной из наиболее перспективных услуг банкиры считают арт-банкинг. «Для Украины это нестандартный вид капиталовложений, но в мире арт-рынок оживился — мы видим быстрые темпы роста в Европе, США и Китае и надеемся, что он будет развиваться и в Украине», — говорит директор департамента сети продаж Кредит Агриколь Банка Елизавета Тимошенко. Некоторые кредитные учреждения привязывают новый сервис к элитным картам: «Мы предлагаем премиум-карту MasterCard World Elite, владельцам которой помимо консьерж-сервиса доступна также услуга арт-банкинга. Клиент получает поддержку мирового арт-сообщества и возможность организации маршрута туристических поездок с арт-наполнением», — рассказала Виктория Пивнева.

Высоким остается спрос и на консьерж-сервис. «Хотя у каждого состоятельного клиента есть персональный ассистент, ему могут доверить далеко не все. Чтобы обеспечить полную конфиденциальность, некоторые вопросы клиенты предпочитают решать с помощью персонального менеджера», — отмечает заместитель председателя правления ПУМБ Себастиан Рубай.



#### ПРЕМИУМ С МИНУСОМ

Главным трендом нынешнего года становится сближение клиентов сегмента private banking и клиентов верхнего розничного сегмента (retail): сейчас для банков ценны все клиенты, готовые размещать средства на депозитах. «На протяжении всего 2014 года у нас был прирост по депозитам, при этом в январе-феврале 2015 года мы наблюдали отток. Это говорит о растущей неуверенности и недоверии клиентов к банковской системе», — сетует Елена Колосветова.

В условиях недостаточной ликвидности банки готовы предлагать индивидуальные условия обслуживания лицам, которые еще не дотягивают до сегмента премиум, но желают получать высококачественный сервис. Так называемый affluent-сегмент — средний класс, пострадавший из-за кризиса больше других, остро нуждается в инструментах для сохранения капитала. Услуги и инструменты, доступные действительно богатым людям, для этой категории клиентов недоступны. У среднего класса зачастую нет возможности вывести деньги за границу и приобрести там недвижимость, либо купить сложные финансовые продукты. При этом представители affluent-сегмента продолжают зарабатывать деньги, являясь собственниками малых и средних предприятий или наемными менеджерами крупных компаний. А это значит, что в перспективе такие клиенты могут дорасти до сегмента private banking.

На развитых рынках на долю affluent-сегмента приходится 35–40% всех активов, а в Украине, по самым оптимистичным оценкам, около 10%. Банки уже начали выделять отдельное направление по работе с такими клиентами. «Наш целевой сегмент — люди с доходом от 50 тыс. грн в месяц, топ-менеджеры компаний, собственники и соучредители среднего и крупного бизнеса, владельцы сбережений на сумму свыше 1 млн грн. Для клиен-

тов с меньшим уровнем доходов и сбережений у нас создана отдельная бизнес-модель premium banking», — рассказывает Елена Колосветова.

Для доступа к премиум-обслуживанию в Кредит Агриколь Банке клиент должен разместить на банковских счетах активы в размере более 2 млн грн. Аналогичная сумма установлена и в Укрсоцбанке. А в среднем по рынку размер «входного порога» составляет порядка 50–100 тыс. у.е.

Впрочем, привязка к валюте является условной. Из-за резкой девальвации гривны банкиры стали чаще устанавливать минимальные требования к клиентам private banking в гривне. Кроме того, теперь банки стали предъявлять новые требования к своим вкладчикам, в частности, относительно информации об источнике происхождения капитала. «Главным требованием является контроль происхождения сбережений, контроль репутации ресурсов и владельца. Это общепринятые международные нормы, и мы ожидаем, что они приживутся в украинском сегменте private banking», — говорит Елизавета Тимошенко.

Европейские банки сейчас могут требовать от клиентов несколько больше, так как в премиум-сегменте сложилась ситуация, когда банки с меньшей процентной ставкой по депозитам и строгими условиями сотрудничества более востребованы, чем рискованные кредитные учреждения с отечественным капиталом.

**АВТ Баварія**  
Офіційний імпортер BMW в Україні  
Київ, вул. Мечникова, 2, тел.: (044) 494-21-21 Київ, бульвар Лепсе, 4, тел.: (044) 490-77-33  
Київ, вул. Новокозятинівська, 13/10, тел.: (044) 498-70-70 Дніпропетровськ, вул. Панікахи, 5, тел.: (056) 744-95-95  
Запоріжжя: АФЦ Баварія, (0612) 96-88-38 Кременчук: Автосервіс Альянс, (0536) 77-08-11  
Львів: Христіна, (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  
Харків: Баварія Моторс, (057) 766-17-50 Херсон: Центр Херсон, (0552) 416-000 Хмельницький: Баварія Захід, (0382) 785-700

**АВТ Баварія**



Із задоволенням за кермом

www.bmw.ua

**BMW EFFICIENT DYNAMICS.**  
МЕНШЕ ПАЛЬНОГО. БІЛЬШЕ ЗАДОВОЛЕННЯ ЗА КЕРМОМ.



# BMW xDRIVE – РОЗУМНИЙ ПРИВІД ПОДОРОЖУВАТИ ПО МІСТУ ТА ЗА ЙОГО МЕЖАМИ.

**#BMWstories**

\*Ефективна Динаміка. BMW іксДРАЙВ. BMWсторіз.

# Восходящий бренд

## «Мы готовы учитывать пожелания клиентов, но только до тех пор, пока в этом есть здравый смысл»

ЗАЯВЛЯЕТ АЛЕКСЕЙ АЛЕКСАНДРОВ, ЗАМЕСТИТЕЛЬ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ ПРАВЛЕНИЯ,  
НАЧАЛЬНИК ДЕПАРТАМЕНТА PRIVATE BANKING УКРСИББАНКА

— **Прошлый год был шоковым для банковской системы. Какие изменения произошли на рынке private banking?**

— Изменения начались не в прошлом году, они продолжаются с 2008-го. Украинский private banking как модель бизнеса развивающегося рынка прошел все стадии развития. Ведь изначально для состоятельных украинцев это была скорее статусная услуга, в то время как банки стремились таким образом заслужить лояльность владельцев или ведущих менеджеров корпоративного сектора. Огромное внимание уделялось небанковскому направлению private banking — lifestyle management. В финансовом направлении банки всегда делали акцент на депозитные ставки: высокая доходность привлекала клиентов. Еще одним «магическим» инструментом была инновационность: банки стремились разработать продукт, при помощи которого они могли получить преимущество перед другими участниками рынка хотя бы на короткий промежуток времени. Однако во время кризиса все эти факторы потеряли свою актуальность. Клиенты стали более практичными и начали считать деньги. Они поняли, что главное в период экономической нестабильности — сохранить свои средства. Так было уже в 2009 году. Риск потери средств на рынке, с которого ушли почти 50 игроков, в том числе из группы крупнейших и крупных банков, сформировал «нулевую толерантность» к высокой ставке. Со второй половины 2014 года мы наблюдаем переход от клиента-потребителя к клиенту с философией планирования. Состоятельные украинцы, понимая, что кризис может продлиться еще несколько лет, более тщательно планируют собственные финансовые потоки и начинают экономить.

— **Как клиенты реагировали на административные ограничения, которые вводил Нацбанк?**

— На любые ограничения клиенты всегда реагируют негативно. Это естественная реакция человека. Ограничение доступа к средствам породило излишнюю нервозность, недоверие и, как следствие, перманентный отток средств: клиенты ежедневно снимали со счетов суммы в пределах действовавших ограничений. Такая же ситуация наблюдалась и с оттоком средств за рубеж: состоятельные украинцы выводили капитал всеми разрешен-



### АЛЕКСЕЙ АЛЕКСАНДРОВ

Родился 30 августа 1974 года в Ленинграде. В 1996 году окончил Харьковский государственный технический университет радиозлектроники, в 2003 году — Харьковский национальный университет им. В.Н. Каразина, а в 2011 году завершил программу Executive MBA в бизнес-школе МИМ. С 1996 года работал в банке «Надра», ПриватБанке, банках «Грант» и «Финансы и Кредит». В 2001 году продолжил карьеру в УкрСиббанке, в котором в 2004 году возглавил подразделение Private Banking. Помимо банковской деятельности, с 1999-го по 2005 год был доцентом Харьковского института бизнеса и менеджмента. Доктор экономических наук.

ными способами. Например, оказывали помощь родственникам. Нельзя сказать, что объемы вывода средств были значительными. Гораздо более серьезным стало просто снятие средств со счетов, что вызывало опасения у банков.

— **При формировании стоимости услуг для клиентов private banking банкиры всегда ориентировались на общий совокупный доход, который они могут получить от этого клиента. В условиях кризиса вы пересматривали размер ожидаемых поступлений от одного клиента?**

— Безусловно. Официально вся тарификация в банковской системе ведется в гривне, но в работе с состоятельными украинцами мы привыкли оперировать валютой. После роста курса доллара нам пришлось подкорректировать расчеты. Как и раньше, у нас есть индикатив минимально допустимого уровня доходности от клиента и его семьи. Это один из критериев сегментации. Но если раньше мы фиксировали эту сумму в долларах, то теперь — в гривне. В долларовом эквиваленте она стала меньше.

— **То есть стоимость услуг для клиентов private banking все же выросла?**

— Мы пересматривали тарифы, но повышение стоимости услуг было точечным. Учитывали, где это можно сделать безболезненно, а где повышение будет ощутимым для клиента. Для этого мы раскладывали на составляющие стоимость той или иной услуги. Клиент не всегда осознает, что, например, из 100% комиссии по карточке высокого статуса банк в лучшем случае получает треть, а остальное идет либо на транзакционные расходы, либо на оплату услуг консьерж-сервиса, страховки, лаунж-зон и так далее. Это все обязательные для банка платежи, причем, как правило, в иностранной валюте. Но решение этой проблемы есть: исходя из расчетов комиссии, клиент самостоятельно решает, нужна ему та или иная опция или нет.

— **Получается, что банки начали индивидуально формировать пакеты услуг для VIP-клиентов?**

— К сожалению, каждому клиенту даже в сегменте private banking мы не способны предложить индивидуальное решение. Это вопрос времени и затрат банка на разработку такого решения. Учитываются как материальные ресурсы, так и человеческие. Мы готовы учитывать пожелания клиентов, но только до тех пор, пока в этом есть здравый смысл. Целесообразно разрабатывать индивидуальные решения, например, в том случае, если на депозите размещена сумма порядка \$1–3 млн, формируется к выдаче или уже обслуживается крупный кредит, осуществляется покупка-продажа бизнеса. Либо если через клиентские счета проходят существенные финансовые потоки, которые требуют более пристального внимания и индивидуальных финансовых инструментов.

— **До кризиса банки разрабатывали для состоятельных клиентов инвестиционные стратегии. Сейчас эта услуга пользуется спросом?**

— В настоящих условиях эта услуга не востребована. Как и раньше, мы предлагаем весь спектр инвестиционно-консалтинговых услуг и готовы профессионально реализовать любое решение клиента. Проблема в том, что сейчас целесообразность «замораживания» средств в закрытых или интервальных ПИФ не выглядит привлекательной в глазах клиента. Небольшие инвестиционные транзакции у нас идут до сих пор, но это не наша проактивность, а исполнение пожеланий клиента: следование стратегии «я говорю — вы исполняете». В то же время прослеживается четкая тенденция поиска возможных альтернатив. Например, все больше состоя-

тельных украинцев интересуются арт-банкингом.

— **Как уход с рынка ряда крупных банков, которые довольно активно работали в сегменте private banking, повлиял на рынок услуг?**

— Для пострадавших клиентов это большая трагедия. Часть средств им вернет Фонд гарантирования вкладов, часть они потеряют. Выигравших в подобной ситуации не бывает: проигрывают все, потому что такая ситуация оборачивается волной колоссального недоверия к банковской системе и действиям регулятора. Со своей стороны могу сказать, что масштабного перераспределения клиентов между оставшимися участниками рынка не произошло. Традиционно состоятельные украинцы работали с несколькими банками одновременно, один из которых с иностранным капиталом, один — с российским и еще один — с украинским. Это так называемая географическая диверсификация по брендам. В зависимости от того, как развивалась ситуация на рынке, активность переносилась в тот или иной банк. С января мы наблюдаем стабильный приток новых клиентов: состоятельные украинцы считают нас одним из наиболее стабильных брендов. В целом в кризис всегда повышается роль госбанков и банковских учреждений с максимальным рейтингом международной инвестиционной надежности. Как правило, это банки с иностранным капиталом. Поэтому увеличение средств на счетах и рост активности клиентских транзакций не является чем-то экстраординарным: клиенты следуют логике сохранения капитала. Следует ожидать, что подобная ситуация сохранится в ближайшие два-три года.

— **Раньше фактор доверия к топ-менеджеру или владельцу банка был ключевым в сегменте private banking. Как вы считаете, будет ли играть фактор доверия решающую роль в дальнейшем либо же верх возьмут финансовые показатели банка?**

— Влияние личности в private banking всегда было, есть и будет. Но оно перестало быть решающим. Сейчас на первом месте для клиентов — бренд банка, его надежность, рейтинги, подтвержденные международным аудитом. На втором месте — состоятельность бренда, то есть уровень финансовых предложений и сервиса. И только потом клиенты обращают внимание на руководство банка и на финансового менеджера — приватного банкира, который ведет непосредственную работу. Сумма этих взаимосвязанных факторов позволяет клиенту принять решение, работать с конкретным банком или нет.



## От прибыли до убыли

Уход с рынка почти полусотни банков и сокращение инфраструктуры обслуживания розничных клиентов ускорили процесс трансформации финансовой системы. Количество активных платежных карт за год уменьшилось на 2,58 млн, кроме того, почти на 10% сократилось количество банкоматов. Ключевым трендом на рынке становится развитие интернет-банкинга и безналичных платежей

ВЯЧЕСЛАВ САДОВНИЧИЙ

### ПОРВАННЫЕ СЕТИ

В прошлом году банковская сеть обслуживания клиентов значительно сузилась. Если в начале 2014 года в Украине работало 19,45 тыс. отделений, то к началу мая нынешнего года их осталось уже 13,6 тыс. Сокращение сети на 30% чуть больше чем за год объясняется двумя факторами. Первый — массовое банкротство банков: временные администрации в прошлом году введены в 33 из 180 банков, еще 15 банков пошли «под нож» в начале текущего года. Вторая причина — закрытие отделений в Крыму, а также в контролируемых незаконными вооруженными формированиями районах Донецкой и Луганской областей. Только Ощадбанк, имеющий крупнейшую сеть в стране, за прошлый год закрыл 584 отделения, из которых половина (295 шт.) — в Крыму.

В результате на каждую тысячу жителей сейчас приходится не 0,428, а 0,317 отделения. И даже без учета половины населения Донбасса, которому в зоне проведения АТО недоступны банковские услуги, этот коэффициент повышается лишь до 0,343. Другой причиной закрытия отделений стало снижение их прибыльности, поэтому офи-

сы закрывались по всей стране, а не только в Крыму и на Донбассе.

Проведению технологической модернизации оставшейся сети препятствовал режим экономии. Председатель правления Ощадбанка Андрей Пышный весь год рекламировал проект «отделений нового формата», но в итоге из 5 тыс. офисов банка реконструировано всего 86, а новых открыто лишь четыре. К концу нынешнего года количество обновленных отделений должно достичь 300. «В связи со сложной финансовой ситуацией многие банки с развитой сетью сосредоточились на ее оптимизации. Перспектива развития сетей нового формата отходит на второй план, поскольку требует существенных инвестиций», — говорит директор по маркетинговому предложению Фидобанка Владимир Буданов.

Банки улучшают обслуживание клиентов в отделениях с помощью предоставления им напитков, доступа к сети Wi-Fi, создания удобных зон ожидания специалиста. В этом случае модернизация может быть экономной. Например, обеспечение бесплатного доступа клиентов к сети Wi-Fi не несет дополнительных затрат, поскольку эта сеть уже создана для сотрудников банка. В начале 2014 года Фидобанк открыл пер-

вое свое отделение формата show-room, в котором сделана ставка на технологичность, клиентские зоны, а также на возможность купить смартфон или планшет с приложением Fido Wallet. «Клиенты с интересом восприняли возможность протестировать предложенные инновации, в частности Фидо-маркет. Или можно просто поработать в специальных кабинках с бесплатным доступом к интернету, — рассказывает Владимир Буданов. — При этом шоу-румы все еще остаются новым форматом обслуживания для клиентов, и не все готовы к таким инновациям».

Банкиры признают, что монитор компьютера, расположенный между клиентом и сотрудником, создает психологический барьер в общении. Этого можно избежать при работе с небольшими гаджетами. «Планшетами уже оборудовано более 1200 наших отделений. Ежедневно из 500 тыс. посетителей отделений с помощью планшетов обслуживается 335 тыс. Но главная цель нововведения — показать клиентам, что они легко могут осуществлять банковские операции самостоятельно, что уже обеспечило прирост количества клиентов «Приват24» с 2,2 млн до 3,2 млн», — гово-

рит первый зампред правления Приват-Банка Олег Гороховский.

Для банков, которые хотят удержать клиентов, необходимым является наличие системы оценки качества обслуживания. «Банк регулярно проводит дистанционное обучение и тестирование персонала, обслуживающего клиентов. Работа проверяется с помощью тайных покупателей и дистанционного опроса клиентов через SMS и IVR», — сообщили в Ощадбанке. Чаще всего банки используют систему NPS-опросов клиентов, которая показывает качество обслуживания и банком, и сотрудником. Это помогает совершенствованию сервисов и определению бонусов сотрудников.

### УШЛИ В ИНТЕРНЕТ

Интернет-банкинг превратился в базовый инструмент, без которого банк не может полноценно оказывать услуги. Какими бы ни были отделения, клиенту нужна оперативность, которую обеспечивает дистанционное обслуживание. Даже в таком консервативном учреждении, как Ощадбанк, количество пользователей мобильного и веб-банкинга «Ощад 24/7» выросло с 94 тыс. до 378 тыс. Но мало создать удобный >>

интерфейс и установить низкие тарифы на безналичные платежи. Клиенты стремятся свести необходимость своего физического присутствия в банке до минимума. Один из таких инструментов — онлайн-обслуживание депозитов. Интерес к этой услуге огромен. В Платинум Банке депозитные операции занимают наибольшую долю в интернет-платежах — 39%. В Фидобанке на внутренние платежи клиентов, в том числе депозитные, приходится 34% онлайн-операций. Но пока еще даже не все крупнейшие банки внедрили эту базовую опцию. «Запуск функции открытия и пополнения депозитов через вэб-банкинг запланирован на II полугодие», — сказал директор департамента электронной коммерции и платежных средств Ощадбанка Владимир Москаленко. В рамках исследования «50 ведущих банков Украины» о такой услуге заявили порядка 40 кредитных учреждений. У 45 банков, приславших анкету, есть возможность погасить кредит через сайт.

По словам члена правления Платинум Банка Екатерины Ладьженской, в мобильном банке клиенты используют «быстрые» операции, которые важны в конкретное время: пользователь не может ждать момента, когда под рукой будет компьютер. К таким операциям относятся, например, оплата мобильной связи и интернета, перевод между картами и счетами. У девяти банков из десятки лидеров в сегменте интернет-банкинга есть приложения для iOS и Android, в то время как для Windows Phone — всего у двух. В целом по рынку в разработку приложений для Windows Phone согласились инвестировать всего пять банков.

Пытаясь увеличить комиссионные доходы, банки начали привлекать «чужих» клиентов. Услугу проведения платежей с карты на карту внедрили Альфа-банк, Фидобанк и вэб-сервис iPaу.а: она позволяет клиенту любого банка со своей карты перевести деньги на платежную карту другого банка. «Оборот за 2014 год по переводам с карты на карту (P2P) составил 195 млн грн, а количество проведенных операций достигло

240 тыс. транзакций. В рамках сервиса банк сотрудничает более чем с 20 партнерами, среди которых крупнейшие интернет-агрегаторы и финансовые учреждения», — рассказывает директор по развитию электронной коммерции Альфа-банка Александр Беззубов.

Фидобанк экспериментирует с форматами, «скрестив» интернет-банкинг с магазином электроники. Дополнительную прибыль в таком случае можно получить не только за счет продажи самой техники, но и за счет предоставления кредита на ее покупку. «Помимо получения классических банковских услуг клиенты могут купить смартфоны, планшеты, ноутбуки, электронные книги и аксессуары, при этом получив кэш-бэк на карту», — говорит Владимир Буданов. — Все заказанные продукты, например: карты или техника, необходимые документы, в том числе на открытие депозитов, — доставляются курьером».

Расширение каналов дистанционного обслуживания позволяет разгрузить отделения. В конце 2014 года в отделениях ПриватБанка ежедневно в среднем осуществлялось 502 тыс. финансовых операций физлиц, а в «Приват24» и терминалах самообслуживания — 369 тыс. и 382 тыс. соответственно. То есть до 60% операций клиенты осуществляли самостоятельно. Следующая цель банка — совместить интернет-банкинг с социальной сетью с помощью запуска нового приложения. «Внедрение Sender означает завершение эры традиционного интернет-банкинга и переход к мгновенным персональным коммуникациям клиентов с финансовыми сервисами. Sender объединяет функцию мобильного кошелька с облачным NFC, которыми можно платить в офлайне», — поясняет Олег Гороховский.

#### ЗАРПЛАТА ГОТОВА К ВЫПЛАТЕ

Количество платежных карт в обращении за год выросло на 824 тыс. — до 70,55 млн, тогда как активных карт, по которым операции совершались чаще чем раз в три месяца, наоборот, стало меньше на 2,58 млн (33,04 млн). В лидеры по эмиссии карт выбились Ощадбанк (прирост составил 2,07 млн карт), Альфа-банк (+345,5 тыс. карт) и ПУМБ (+216 тыс. карт). Портфель ПриватБанка, на долю которого приходится 42,7% этого

рынка, сократился на 0,82 млн — до 30,16 млн карт. Банки потеряли клиентов в Крыму и зоне проведения АТО, поэтому активно боролись за обслуживание «бюджетников» и бывших клиентов банков-банкротов.

Правительство не могло принять решение о принудительном переводе зарплатных клиентов, ведь статьи 24–25 КЗоТ позволяют человеку самому выбрать банк, а ограничение его права распоряжаться зарплатой запрещено. Но власти все же убеждали сотрудников бюджетной сферы переходить в госбанки. «В 2014 году к нам на обслуживание перешло большое количество сотрудников предприятий коммерческой сферы из других банков. Увеличение количества активных карт в IV квартале составило 789 тыс., и это напрямую связано с увеличением эмиссии зарплатных карт. За год количество клиентов, получающих заработную плату в Ощадбанке, увеличилось более чем на 500 тысяч и составляет около 2 млн человек», — рассказал господин Москаленко.

Карточные портфели нарастили также Укрэксимбанк (+62 тыс. карт) и Укргазбанк (+85 тыс. карт). В ПриватБанке выступали против принудительного перевода клиентов в госбанки и привлекали к этому внимание общественности и СМИ. По итогам года банк все же удержал свои позиции на рынке (3,24 млн человек). «Количество сотрудников бюджетных организаций, получающих заработную плату через наш банк, в 2014 году выросло на 39 тыс., а сотрудников коммерческих — сократилось на 6,7 тыс.», — рассказал Олег Гороховский. По данным исследования «50 ведущих банков Украины», лидерами по количеству открытых счетов физлиц являются Ощадбанк, ПриватБанк и УкрСиббанк.

Несмотря на дефицит ликвидности, многие банки сохраняли овердрафт для зарплатных клиентов. «Автоматические овердрафты — динозавры современного мира платежных карт. Альфа-банк готов выдать кредитную карту «Максимум-готівка» бесплатно вместе с зарплатной картой», — говорит директор по развитию бизнеса Альфа-банка Ев-

гений Булах. Речь идет об унификации продуктов, чтобы «обычный» клиент получал те же услуги, что и зарплатный. «Плата на остаток по зарплатной карте уже непопулярна. Мы предлагаем такие виды услуг, как «Доходный сейф» или «Депозит Сберегающий», которые приносят клиенту 15% годовых. Ставка по таким продуктам выше, чем среднерыночная ставка на остаток по зарплатной карте, которая составляет 5%», — уточняет банкир.

Наряду со снижением количества активных карт поредели и банкоматные сети. К началу 2015 года количество банкоматов сократилось на 9,3% — до двухлетнего минимума. За год учреждения отключили 3754 устройства. И этот процесс продолжится. Из 36,6 тыс. оставшихся банкоматов 2289, или почти 6,3%, принадлежат банкам с временными администрациями. После их вывода с рынка на ТОП-20 учреждений с крупнейшими сетями будет приходиться 93,7% устройств. И они не готовы расширять сети — за год лишь ПриватБанк, Ощадбанк и Альфа-банк увеличили покрытие. Остальные 17 банков отключили 2161 АТМ. «Наращивания сетей банкоматов не стоит ожидать из-за высоких затрат на техническую поддержку, энергообеспечение, инкассацию, аренду», — говорит начальник управления координации и развития сети Райффайзен Банка Аваль Виталий Мороз. ПриватБанк, владеющий 53% банкоматов, уже прекратил экспансию. «Наша сеть банкоматов является оптимальной, значительный ее рост не планируем, будет происходить замена парка на более современный по мере износа», — отмечает Олег Гороховский.

В нынешних условиях установка новых банкоматов используется для переманивания корпоративных клиентов. «В наших планах — установка дополнительных банкоматов для привлечения новых зарплатных клиентов и наращивания клиентской базы. Также банк расширяет функциональность банкоматов и внедряет ресайлинг для оптимизации расходов на наличку», — говорит Виталий Мороз.

### БАНКИ-ЛИДЕРЫ ПО КОЛИЧЕСТВУ БАНКОМАТОВ ПО СОСТОЯНИЮ НА 1 ЯНВАРЯ 2015 ГОДА\*

№ П/П	БАНК	КОЛИЧЕСТВО БАНКОМАТОВ, ШТ.
1	ПРИВАТБАНК	19395
2	РАЙФФАЙЗЕН БАНК АВАЛЬ	3050
3	ОЩАДБАНК	2026
4	УКРСИББАНК	1169
5	УКРСОЦБАНК	924
6	УКРЭКСИМБАНК	715
7	ПУМБ	712
8	УКРГАЗБАНК	577
9	«ФИНАНСЫ И КРЕДИТ»	454
10	ЭКСПРЕСС-БАНК	363
11	«ХРЕЩАТИК»	331
12	ПРОМИНВЕСТБАНК	306
13	СБЕРБАНК РОССИИ	297
14	АЛЬФА-БАНК	292
15	КРЕДИ АГРИКОЛЬ БАНК	290
16-17	КРЕДОБАНК	287
16-17	ПРАВЭКС-БАНК	287
18	ВТБ БАНК	284
19	«ПИВДЕННЫЙ»	249
20	ОТП БАНК	133

ИСТОЧНИК: НБУ. \* ЗА ИСКЛЮЧЕНИЕМ НЕПЛАТЕЖЕСПОСОБНЫХ БАНКОВ

### БАНКИ-ЛИДЕРЫ ПО КОЛИЧЕСТВУ ЭМИТИРОВАННЫХ КАРТ ПО СОСТОЯНИЮ НА 1 ЯНВАРЯ 2015 ГОДА\*

№ П/П	БАНК	КОЛИЧЕСТВО ВЫПУЩЕННЫХ КАРТ, МЛН ШТ.
1	ПРИВАТБАНК	30,164
2	ОЩАДБАНК	13,447
3	РАЙФФАЙЗЕН БАНК АВАЛЬ	4,109
4	УКРСИББАНК	2,018
5	ПУМБ	1,607
6	УКРСОЦБАНК	1,475
7	СБЕРБАНК РОССИИ	1,343
8	АЛЬФА-БАНК	1,104
9	«ФОРВАРД»	0,799
10	УКРЭКСИМБАНК	0,795
11	«ХРЕЩАТИК»	0,791
12	УКРГАЗБАНК	0,734
13	«ФИНАНСЫ И КРЕДИТ»	0,591
14	А-БАНК	0,506
15	ОТП БАНК	0,448
16	ПРОМИНВЕСТБАНК	0,444
17	ФИДОБАНК	0,412
18	ВТБ БАНК	0,407
19	БАНК РЕНЕССАНС КАПИТАЛ	0,338
20	«ПИВДЕННЫЙ»	0,335

ИСТОЧНИК: НБУ. \* ЗА ИСКЛЮЧЕНИЕМ НЕПЛАТЕЖЕСПОСОБНЫХ БАНКОВ

Дополнительный функционал имеют банкоматы с функцией cash-in, которая позволяет снизить затраты на работу кассиров. У Райффайзен Банка Аваль, который является вторым в стране по количеству банкоматов, принимают гривну 13% устройств.

Эту функцию могут выполнять и терминалы самообслуживания. Так, ПриватБанк увеличил их количество почти на 15% — до 12,04 тыс. «В 2014 году более 58% операций по приему нами платежей были осуществлены через АТМ и терминалы самообслуживания, и эта цифра не учитывает операции пополнения в терминалах наших партнеров», — говорит Екатерина Ладженская.

Хотя сеть POS-терминалов сократилась на 13,5 тыс. устройств (-7%), до 178,9 тыс., это не остановило рост безналичных платежей. Их количество увеличилось на 50%, а объем — на 60%. В итоге количество безналичных операций впервые превысило количество операций по снятию наличных (56% и 44%). По сумме операций доля безнала выросла с 17,4% до 25%. ПриватБанк, который установил 60% торговых POS-терминалов, продемонстрировал прирост транзакций на 40%. Стимулировать покупки должно было распространение бесконтактных карт VISA PayWave и MasterCard PayPass, но эффективность повсеместного внедрения этой технологии не оценена. И хотя ПриватБанк выпустил уже 750 тыс. таких карт, ставка сделана на QR-коды, а теперь — на NFC-платежи. «Мы развиваем самую перспективную на данный момент технологию облачного NFC: если у клиента есть телефон с NFC и приложением «Приват24», он может оплачивать покупки телефоном в любом терминале в любой точке мира с любой своей карты или счета», — говорит Олег Гороховский.

### ДВОЙНАЯ КОЖА

Интерес к кобрендинговым проектам в последнее время снизился, но остается высоким. Оператор сотовой связи МТС запустил кобренд сразу с тремя банками: с ОТП Банком — в марте 2014 года, с банком «Михайловский» — в июле, с Альфа-банком — в сентябре. «В 2014 году суммарно по трем проектам оформлено около 15 тыс. карт, с помощью которых абоненты получили более 12 млн бонусов стоимостью около 600 тыс. грн», — рассказала пресс-секретарь «МТС Украина» Виктория Павловская.

Но одна из причин, которая снижает интерес клиентов к платежным картам с кобрендами, — инфляция. На фоне роста цен на товары в 1,5 раза возможность получить в виде бонусов 1–5% от их цены не повышает лояльность клиента. Поэтому банки пытаются «нафаршировать» карту максимально возможным функционалом, чтобы она оставалась полезной клиенту. В этом случае выгоден кобренд не с одной компанией, а с широким кругом партнеров. Это может быть реализовано в системе накопительных бонусов (MAXI Card Альфа-банка, «Бонус Плюс» ПриватБанка) по кредитным картам. «С марта все новые кредитные карты выпускаются с системой лояльности MAXI, бонусами которой можно воспользоваться в магазинах свыше 40 партнеров», — говорит вице-президент Альфа-банка Алексей Пузник.

## 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	есть	есть	есть	есть	есть	есть
2	ПУМБ	нет	нет	есть	есть	есть	есть
3	УКРСОЦБАНК	есть	нет	есть	есть	нет	есть
4	АЛЬФА-БАНК	есть	нет	есть	есть	нет	нет
5	УКРСИББАНК	есть	нет	есть	есть	нет	нет
6	УКРЭКСИМБАНК	нет	нет	есть	есть	нет	нет
7	ОТП БАНК	есть	есть	есть	есть	нет	нет
8	КРЕДОБАНК	есть	нет	есть	есть	нет	есть
9	ПЛАТИНУМ БАНК	есть	нет	есть	есть	нет	есть
10	«МИХАЙЛОВСКИЙ»	есть	нет	нет	нет	нет	есть

ИСТОЧНИК: ИССЛЕДОВАНИЕ «50 ВЕДУЩИХ БАНКОВ УКРАИНЫ»

При расчете рейтинга учитывались 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. Он единственный из банков, снять средства в банкоматах которого можно без карты, используя интернет-банкинг. Лишь два банка из десятки лидеров предоставляют пользователям интернет-банкинга возможность осуществлять SWIFT-переводы через веб-сайт банка. Активно развивается линейка предложений для мобильных устройств: лишь у одного банка нет специальных мобильных приложений. А еще два кредитных учреждения не разработали приложение для операционной системы Windows Phone. Кроме того, далеко не все сайты банков адаптированы для посещения со смартфонов и планшетов.

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

МЕСТО В РЕЙТИНГЕ	БАНК	КОЛИЧЕСТВО ОТДЕЛЕНИЙ	КОЛИЧЕСТВО СОБСТВЕННЫХ ПУНКТОВ ОБМЕНА ВАЛЮТ	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	ПРИВАТБАНК	2499	1656	338	997	997	1360
2	УКРСОЦБАНК	298	270	61	65	65	93
3	ОЩАДБАНК	4949	3773	409	2112	98	43
4	ПРАВЭКС-БАНК	232	232	2	32	2	нет
5	РАЙФФАЙЗЕН БАНК АВАЛЬ	674	674	4	25	нет	145
6	«ХРЕЩАТИК»	136	136	53	79	17	нет
7	УКРСИББАНК	450	449	55	11	6	120
8	«ПИВДЕННЫЙ»	135	135	39	49	32	2
9	ЮНИОН СТАНДАРД БАНК	75	232	25	24	16	нет
10	УКРГАЗБАНК	175	175	3	8	1	нет

ИСТОЧНИК: ИССЛЕДОВАНИЕ «50 ВЕДУЩИХ БАНКОВ УКРАИНЫ»

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; доля отделений с возможностью обмена валют; 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 — этот показатель более чем в два раза превышает аналогичный у занявшего второе место ПриватБанка. С другой стороны, количество операционно-кассовых сотрудников больше в ПриватБанке, и по показателю загруженности отделений (определяется соотношением количества счетов и количества сотрудников) он опережает Ощадбанк почти в три раза. Замыкает тройку лидеров по количеству открытых счетов физлиц УкрСиббанк. Решением экспертного совета в рейтинге не учитывались показатели банков, которые не проводят клиентские платежи или имеют ограничения по работе с физлицами.

## ПОБЕДИТЕЛИ В НОМИНАЦИИ «ЗАРПЛАТНЫЕ ПРОЕКТЫ»

МЕСТО В РЕЙТИНГЕ	БАНК	КОМИССИИ ПРИ СНЯТИИ НАЛИЧНЫХ В БАНКОМАТАХ ДРУГИХ БАНКОВ	РАЗМЕР МАКСИМАЛЬНОГО ОВЕРДРАФТА, ГРН	СТАВКА ПО ОВЕРДРАФТУ
1	ПРИВАТБАНК	не взимается	25000	32,40%
2	РАЙФФАЙЗЕН БАНК АВАЛЬ	1,5% + 5 грн	15000	30,00%
3	УКРСОЦБАНК	1,5% + 5 грн/1 USD/1 EUR	50000	30,00%
4	ОЩАДБАНК	1,5% + 5 грн	45000	30,00%
5	УКРСИББАНК	1,3% + 7 грн	15000	9,50%
6	УКРЭКСИМБАНК	по картам MasterCard Debit PayPass комиссия не взимается, по остальным картам - 1,5% от суммы + 5 грн	25000	28,00%
7	СБЕРБАНК РОССИИ	не взимается	250000*	34,00%
8	ОТП БАНК	по картам MasterCard комиссия не взимается, по остальным картам - 1,45% от суммы + 5 грн	60000	33,00%
9	УКРГАЗБАНК	1,9% + 6 грн	40000	28,00%
10	«ПИВДЕННЫЙ»	от 0% до 1,5% + 5 грн	4000	27,00%

\* БАНК НЕ ПРЕДОСТАВЛЯЕТ УСЛУГУ С ВЕСНЫ 2014 ГОДА

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 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 зарплаты); 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 банкоматов «чужих» учреждений, возможности получения овердрафтов и т.д. Однако игнорировать масштабность зарплатных проектов банка исследовательская группа не стала, поэтому основные баллы участники рейтинга получили именно за количество реализованных зарплатных проектов и активных держателей зарплатных карт. Лидером по количеству эмитированных зарплатных карт является ПриватБанк. Количество клиентов, получающих заработную плату в этом банке, больше, чем совокупно в Райффайзен Банке Аваль и Ощадбанке, занявших по этому показателю второе и третье места соответственно.

# Дружелюбный банк

## «Ключевым фактором является эмпатия, то есть способность стать на сторону клиента»

СЧИТАЕТ МАРИНА НЕСТЕРОВСКАЯ, ДИРЕКТОР ДЕПАРТАМЕНТА РОЗНИЧНОГО БИЗНЕСА БАНКА «ХРЕЩАТИК»

— Восстанавливать доверие к банковской системе крайне сложно. Бизнес вынужден искать более стабильные и надежные обслуживающие банки, а как кредитным учреждениям обратить на себя внимание розничных клиентов?

— В прошлом году розничный банковский бизнес не просто преодолел запущенную анемию украинской экономики, организационные и контентные расстройств в работе финансового сектора. Коснулись его и изменения на рынке труда: доходы некоторой части трудоспособного населения существенно снизились.

С марта 2015 года ситуация с ритейлом незначительно улучшилась. Если в январе-феврале вся банковская система пережила очередной всплеск недоверия, сопровождавшийся значительным оттоком средств населения, то с конца марта наблюдается сокращение темпов оттока. Определенная категория банков с агрессивной маркетинговой политикой довольно быстро активизировалась на рынке потребительского кредитования, что свидетельствует о незначительном, но все же восстановлении платежеспособности украинцев.

— Какие основные тренды наблюдались в банковском ритейле в 2014 году?

— Серьезным испытанием минувшего года стал поворот финансовых настроений населения страны от накопления к безудержному снятию наличных денег и переводу значительной их части в валюту. Кроме того, мы столкнулись с беспрецедентным падением доверия к банковской системе, хотя банковские продукты и услуги стали более стандартизированными, то есть понятными и доступными для массового потребителя.

Наш банк исполнял все свои обязательства и обеспечивал валютно-обменные операции для населения. Нам удалось увеличить количество частных клиентов: только в прошлом году их число превысило 800 тыс. Кроме того, мы нарастили средства населения на 400 млн грн. Немалую роль тут сыграли соблюдение корпоративных стандартов при разработке банковских продуктов и услуг и повышение уровня обслуживания всех клиентов банка.

— Какие механизмы и инструменты использовал ваш банк?

— В первую очередь, это живые, а не надуманные программы лояльности, которыми, к сожалению, сегодня перенасыщен рынок банковского ритейла. Банки, как будто участвуя в гонках, пытаются доказать, что их любовь к клиенту самая искренняя, толерантная и эксклюзивная. При этом клиенту предлагаются абсолютно обычные опции:



### МАРИНА НЕСТЕРОВСКАЯ

Родилась в Киеве. В 1987 году окончила Киевский институт народного хозяйства (сейчас — Киевский национальный экономический университет им. В. Гетьмана), инженерно-экономический факультет. В банковской системе — с 1993 года. С 1993-го по 1999 год работала в банке «Украина», где прошла путь от главного экономиста управления международных расчетов до начальника управления корреспондентских отношений со странами СНГ. Продолжила карьеру в Национальном банке Украины в подразделении банковского надзора. В 2000 году пришла в банк «Хрещатик», где уже на протяжении 15 лет специализируется на розничном направлении: является директором департамента розничного бизнеса.

незначительный «+» к процентной ставке, мнимые уступки при оформлении взаимоотношений между банком и клиентом («ничего, эти документы можно передать по электронке»), предварительное решение многих вопросов по телефону, хорошо оформленный интерьер и натренированные по методам американских сетевых маркетологов сотрудники, так называемые мгновенные кредиты с заоблачными процентами, хеджирующими высокие риски банка при таком кредитовании, и прочее. В то же время в банковской рознице наблюдается укрупнение сети отделений банков, демпинг стоимости основных традиционных банковских продуктов и услуг, активное использование дистанционных точек обслуживания, удешевление стоимости труда персонала front-офисов из-за отказов от постоянно действующих семинаров и тренингов. Совершенно очевидно, что по-настоящему проявление лояльности к клиенту банка заключается в автоматизации и стандартизации процедур предоставления определенных услуг, а также в развитии обезличивания процесса продажи продуктов.

— Что станет ключевым фактором в борьбе за клиента?

— Уникальность предоставления банковских услуг: повышенные технологичность и инновационность, а также высокий и более персонализированный уровень обслуживания. Сделать это не так просто, как кажется на первый взгляд. Ключевым фактором является эмпатия, то есть способность стать на сторону клиента. Это не просто улыбка при встрече, а умение сопереживать клиенту и находить совместно с ним правильные и выгодные решения.

— На что действительно обращает внимание клиент?

— Прежде всего — на рейтинги банка, характеризующие его надежность, взвешенную политику относительно всех рисков и деловую репутацию. В то же время клиент хочет получить от своих «работающих» денег максимальную выгоду. И его практически не смущает, в каком помещении и за каким столом сидит высококвалифицированный банковский менеджер, который простым и доступным языком объясняет ему все преимущества и выгоды сотрудничества именно с этим банком. Безусловно, все должно быть в пределах разумного, но клиент должен уйти из отделения довольным относительно решения своего вопроса и уверенным, что его права будут соблюдены, деньги будут накапливаться в надежном месте, а он и в дальнейшем сможет обслуживаться вежливо, профессионально и без очередей. И здесь нет ничего удивительного, ведь банковский клиент — это человек, который принес средства, накопленные годами.

— Какими критериями, на ваш взгляд, характеризуются хороший банковский продукт и услуга?

— Преимущественно содержательной глубиной, то есть умением предвидеть, что понадобится клиенту в процессе пользования продуктом или услугой. Второй по значимости критерий — это понятность, или способность удовлетворять запросы клиента доступными для его понимания продуктами или услугами. Клиенту важно иметь возможность сделать лучше то, что он уже делал раньше, или расширить свои возможности. Кроме того, ему необходимо получить положительные эмоции — это важная составляющая продвижения розничных продуктов и услуг в банковском бизнесе, где следует сосредоточиться на восстановлении доверия в самом широком значении этого понятия.

— С чего, по-вашему, банкам следует начинать?

— Любимый человек, открывший двери банка, должен встречаться с приветливостью сотрудников. Это можно

считать корпоративным стандартом, без которого развитие ритейла просто невозможно. Второй стандарт, фактически закрепленный во многих наших нормативных документах, — гибкость тарифов и индивидуальный подход. Главное здесь — детальное знание материальной базы, то есть всех нюансов наших продуктов и услуг, инициативность сотрудника и желание помочь клиенту. Третий краеугольный камень в привлечении частных лиц — бесперебойная и качественная, психологически выверенная работа службы клиентской поддержки. Здесь должны работать специалисты высочайшего класса, знающие во всех тонкостях не только банковские продукты и услуги, но и умеющие вести переговоры с respondentом так, чтобы ему захотелось стать клиентом банка. Ведь чем ниже различные барьеры при обращении в банк, тем больше комфорта, приятных впечатлений у потенциального или действующего клиента, и тем больше шансов, что человек останется с нами. Эмоциональная составляющая остается доминирующей и при выстраивании коммуникативных каналов.

— На каких из этих каналов делаете акцент?

— На всех. При этом мы учитываем новейшие тенденции, особенно в new-media, которые могут помочь розничному бизнесу банка при сегментации клиентов. Например, позволяют выделить значимые потребности как цели проявления лояльности и разработать максимально эффективные и оптимизированные по затратам программы лояльности. Для этого нам нужно постоянно мониторить комфортность обслуживания по результатам анализа социальных сетей, форумов, сайтов отзывов, то есть той части неформального интернета, который, как «сарафанное радио», мгновенно и неуправляемо распространяет абсолютно все новости. И самое главное — с клиентом следует говорить. Гай Кавасаки, живая легенда Силиконовой долины, управляющий директор Garage Technology Ventures, в свое время предложил несколько принципов, которые помогают доступнее объяснить клиенту суть банковского продукта/услуги и облегчить ему путь в банк. Он говорил, что лучше высказываться кратко и понятно, можно употреблять литературные приемы: рифмы, цитаты, метафоры. Обязательно нужно быть положительно настроенным, предлагать опыт углубления (демонстрации, тест-драйвы), приводить примеры последователей — успешных публичных людей, простых клиентов, которые доверяют банку уже много лет и могут быть нетрадиционными рупорами его преимуществ и сильных сторон. Но очень важно помнить о самом главном: каждый клиент — это личность.

# Твердое правило

## «Наш первый аргумент: государственный банк — это надежный банк»

ЗАЯВЛЯЕТ КИРИЛЛ ШЕВЧЕНКО, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ УКРГАЗБАНКА

— Год назад Кабинет Министров Украины предложил перевести зарплатные проекты госпредприятий и бюджетных учреждений на обслуживание в госбанки, но ни одного обязывающего решения не было принято. Как вы считаете, насколько целесообразно обслуживание предприятий госсектора в госбанках?

— Это абсолютно целесообразная идея. Государство является собственником предприятий и, как их владелец, имеет право выбирать, в каком банке они будут обслуживаться. Это продиктовано также тем, что госбанки в отношении госкомпаний проводят более активную кредитную политику, чем коммерческие банки. И это нормальная позиция собственника. У нас есть клиенты и из государственного, и из коммерческого секторов. Но мы не отдаем кому-либо приоритет, а качество обслуживания не зависит от формы собственности клиентов. Например, условия по овердрафту по зарплатным картам бюджетных учреждений не будут отличаться от условий для частных учреждений.

— Благодаря каким рыночным методам вы можете конкурировать с частными банками, которые заявляют о таких своих преимуществах, как участие во всеукраинских сетях банкоматов и низкие тарифы?

— Многие заявляют, но интересно, кто делает. В зарплатных проектах большая часть рентабельности находится не в сфере оплаты за РКО, ведь эта плата минимальна. Конкуренция загнала эти тарифы уже практически в нулевой уровень. И мы готовы конкурировать с любым банком в плане тарифов, сети банкоматов, качества их работы и доступа к ним. У нас всегда есть на складе банкоматы, которые мы готовы поставить на предприятия, которое становится крупным зарплатным клиентом.

— Если тарифы на РКО покрывают лишь себестоимость услуги, почему банкам так интересны зарплатные проекты, что они «сражаются» за них?

— Основной доход в зарплатном проекте банк получает от дополнительных услуг. Во-первых, это кредитование держателей зарплатных карт, во-вторых — эквайринг, когда клиент расплачивается нашими картами в торговой сети, в-третьих — продукты, которые продаются с зарплатным проектом. Все это позволяет ставить условно «нулевые» тарифы на РКО. У нас есть методики подсчета эффективности работы с зарплатными проектами, но мы никогда не будем внедрять убыточный зарплатный проект, даже в государственном секторе.

— При каком количестве сотрудников в штате компании вы готовы в



**КИРИЛЛ ШЕВЧЕНКО**

Родился 23 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 года по май 2009 года возглавлял Государственное ипотечное учреждение. С мая по сентябрь 2009 года был советником премьер-министра Юлии Тимошенко, входил в Набсовет УкрГазбанка. Затем получил назначение на должность первого зампреда правления УкрГазбанка. После этого до 2012 года 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 стал и.о. руководителя УкрГазбанка, а 16 апреля Кабинет Министров Украины утвердил его в должности главы правления банка.

рамках нового зарплатного проекта установить банкомат на территории предприятия?

— Решение зависит не только от количества сотрудников, но и от размера фонда заработной платы, и комиссий на РКО. Влияет даже логистика. Например, нам невыгодно ехать 200 км в одну сторону, чтобы загрузить банкомат. Но это не означает, что мы его точно не установим. Все перечисленные факторы учитываются при расчете целесообразности установки банкомата. Последний раз, когда мы устанавливали банкоматы, речь шла о компаниях со штатом в среднем 500 сотрудников. Может быть и меньше, ключевым будет показатель фонда оплаты труда.

— Как изменилось количество зарплатных клиентов в вашем банке?

— За прошлый год мы заключили более тысячи новых зарплатных договоров.

Теперь у нас обслуживается около четырех тысяч учреждений. Для новых клиентов мы выпустили 83,7 тыс. зарплатных карт. Прирост по обслуживаемому фонду заработной платы составил порядка 100 млн грн.

— Зависит ли перечень интересующих розничного клиента дополнительных услуг, например, овердрафт или кредитная карта, от того, на каком он предприятии работает?

— Отличия в потребительских предпочтениях связаны не с тем, где работает клиент, а с уровнем оплаты его труда. Различные допуслуги, например, карты для членов семьи, чаще всего запрашивают клиенты, чей уровень дохода превышает 2 тыс. грн. Чем выше класс карты и чем выше зарплата, тем выше запросы клиентов. Это логично. А работает он в оборонной сфере, газовой или в коммунальной — это неважно. Есть еще одна особенность: в крупных городах клиенты более требовательны и чаще обращаются за дополнительными услугами.

— Открытие зарплатного проекта влияет на получение предприятием кредита в вашем банке?

— Компании проще перечислять деньги на наши зарплатные карточки с расчетного счета в нашем же банке. А любые поступления на расчетный счет — это часть оборота предприятия. В некоторых программах, например овердрафтного кредитования, учитывается именно оборот предприятия и торговая выручка. Если выручка проходит не через УкрГазбанк, то компания не сможет получить овердрафт для выплаты зарплаты. В целом наличие зарплатного проекта позволяет снизить эффективную ставку по кредиту.

— Какие у вас планы по привлечению зарплатных проектов в 2015-м?

— У нас есть планы по приросту остатков на зарплатных счетах — мы планируем увеличить остатки вдвое. Сейчас ежемесячно на карточные счета в УкрГазбанке начисляется свыше 400 млн грн, таким образом, среднесрочный фонд оплаты труда, выплачиваемый через карточки УкрГазбанка, должен вырасти до 800 млн грн.

— Если от конкурентов к вам приходит компания, готовая сменить обслуживающий банк, какие аргументы вы будете использовать для переманивания такого клиента?

— Наш первый аргумент: государственный банк — это надежный банк. Ведь сохранность средств важна для предприятия любой формы собственности. Второй аргумент — высокий уровень сервиса. Мы способны предоставить любую услугу, которая есть в других банках, или предложим до-

стойную альтернативу. Но акцент делаем именно на надежности, гарантированной государством.

— В ходе очищения рынка многие компании потеряли деньги в банках-банкротах, что снижает их способность обслуживать кредиты. Сталкивались ли ваши клиенты с такими проблемами?

— Да. Предприятия теряли в неплатежеспособных банках огромные суммы, и, исходя из очередности кредиторов, вероятность того, что они получат свои средства, очень незначительная. В каждом случае свои особенности. Кто-то имел на счету большие суммы, но у него в оборотных активах было еще больше средств, поэтому его бизнес не остановился. А для кого-то последствия оказались катастрофическими. Количество таких клиентов постоянно растет.

— Какие у вас планы по гривневому корпоративному кредитованию, в том числе по зарплатным клиентам?

— Мы продолжаем активно кредитовать и планируем увеличить кредитный портфель по корпоративному бизнесу на 1,3 млрд грн. Кроме того, госбанк должен работать на государственный сектор экономики.

— А конкуренция между госбанками за клиентов из госсектора есть?

— Точно такая же, как между коммерческими банками.

— Рецессия, девальвация гривны и инфляция снижают реальные доходы населения. Как это повлияло на динамику просрочки по кредитным картам и лимиты по овердрафтам?

— За последние полгода мы несколько раз вносили изменения в методику расчета размера лимита по овердрафту по зарплатным картам. Несмотря на общее снижение доходов населения, клиенты не запрашивают больше кредитов. При этом ситуация по отраслям существенно отличается: у одних зарплата снижается, другие ее держат, а некоторые пытаются увеличить. Мы эти тренды отслеживаем и предлагаем адекватные продукты. Например, у нас есть клиенты-силовики. Случается, что люди в зоне АТО погибают. Мы этот риск учитываем, но это не значит, что не выдаем им кредиты. Мы дважды в месяц на внутренних комитетах вносим поправки.

— При привлечении новых зарплатных проектов вы учитываете пожелания правительства? Вмешиваются ли чиновники в работу банка?

— В коммерческую деятельность нашего банка собственник не вмешивается. У каждого своя зона компетенции, и при принятии решений мы опираемся на финансовый результат.

# Пластик с новой начинкой

## «Клиенты стали прагматичнее подходить к выбору платежной карты»

УТВЕРЖДАЕТ ЮРИЙ ВОРОНЮК, ДИРЕКТОР ДЕПАРТАМЕНТА ПРОДАЖ И РАЗВИТИЯ РОЗНИЧНОЙ СЕТИ ПРОМИНВЕСТБАНКА

— **Какие ключевые тенденции сформировались на рынке платежных карт в прошлом году?**

— Первая тенденция — повышение стоимости эмиссии и обслуживания карт: как и в 2008–2009 годах, многие банки повысили тарифы. Вторая тенденция — повышение ставок на остаток по карте, что является нормальной реакцией на отток ресурсов из банковской системы. Кроме того, в прошлом году работодатели чаще стали предоставлять сотрудникам право свободного выбора банка для получения зарплаты.

— **Каким образом происходит перераспределение рынка в сегменте платежных карт?**

— Существенного перераспределения между ключевыми игроками не произошло. При этом количество выпущенных карт возросло у госбанков: госпредприятиям настойчиво рекомендовали перевести зарплатные проекты в Ощадбанк, Укрэксимбанк или Укргазбанк. Таковую же задачу ставили и перед Пенсионным фондом. В прошлом году мы наблюдали миграцию клиентов в госбанки.

— **Какие методы использует ваш банк для привлечения клиентов?**

— Как ни удивительно, но в сегменте платежных карт между банками практически нет конкуренции. Большинство банков считает, что если они выдали клиенту, к примеру, зарплатную карту, то он уже стал «своим навсегда». Но на практике оказывается, что многие клиенты после начисления заработной платы сразу же снимают с карты все средства. Кто-то боится, что деньги с карты украдут, кто-то переживает, что в случае необходимости не сможет снять нужную сумму в ближайшем банкомате без комиссии. Мы же рассказываем о выгодах, которые получают клиенты, пользуясь картой как регулярным платежным инструментом. Мы создали ряд специализированных промосайтов с тематическими разделами, которые помогут клиенту узнать обо всех свойствах продукта: где бесплатно снять средства, как и где без комиссий пополнить карту, по каким операциям с картой можно заработать, получив кэш-бэк за покупки. На сайтах есть даже специальный сервис — калькулятор выгод. Клиент указывает свои доходы, расходы, и с учетом тарифов по каждой конкретной карте калькулятор рассчитывает его совокупную выгоду за год.

— **Чем сегодня руководствуются клиенты при выборе карты?**

— Если клиент самостоятельно подходит к выбору карты, его интересует в первую очередь ее наполнение, а также дополнительные выгоды. Стоимость услуги сегодня имеет большее



### ЮРИЙ ВОРОНЮК

Родился 26 января 1981 года во Львове. В 1998 году окончил Киевский национальный экономический университет по специальности «Банковское дело». С 2002-го по 2004 год работал в Киевском филиале ПриватБанка. С июля 2004 года по апрель 2011 года — в «Райффайзенбанк Украина», который впоследствии был куплен венгерской группой OTP. Занимался развитием технологий розничного бизнеса: запустил кредитование наличными и автокредитование, работал с партнерами, а также руководил направлением малого и среднего бизнеса. С апреля 2011 года по ноябрь 2013 года возглавлял направление развития розничного бизнеса в Дельта Банке. С мая 2014-го руководит департаментом продаж и развития розничной сети Проминвестбанка.

значение, чем раньше. Например, клиент уже не будет платить за карту Gold 500–600 гривен только потому, что это карта премиум-уровня. Клиенты стали прагматичнее подходить к выбору платежной карты. Сегодня они интересуются комиссиями, платой за ежемесячное обслуживание, начисляемыми на остаток процентами, наличием кэш-бэка, бонусами и скидками у партнеров банка, наличием качественного сервиса оплаты счетов и услуг. Сам пластик уже никого не интересует.

— **Какие дополнительные сервисы и программы лояльности банки предлагают держателям пластиковых карт?**

— На рынок постепенно выходит кэш-бэк: банк возвращает клиенту определенный процент от суммы покупок, оплаченных картой. Правда, ценность этих денег низкая: клиент зачастую не замечает, что банк вернул ему эти средства. Причина в том, что величина кэш-бэка варьируется от 0,5% до 1%. Как правило, клиентам предлагаются скидки за безналичные расчеты у партнеров международных

платежных систем Visa и MasterCard. В последнее время появились, например, скидки в TommyHilfiger, Butlers, Walker, Bomond, Diesel. Помимо этого, свои собственные партнерские программы запускают и банки. У нас, к примеру, есть проект «Карта здоровья», партнерами которого выступают сеть «Аптека низких цен» и сеть медицинских лабораторий «Синэво».

— **В прошлом году у клиентов популярностью пользовались карты с повышенным процентом на остаток. Банкам этот продукт выгоден?**

— Клиент воспринимает такую карту как сберегательный вклад, с которого он может в любой момент снять деньги. Часть украинских банков идет именно таким путем: начисляют на остаток по карте, к примеру, 12–14% годовых в гривне. Другая же часть, в основном банки с иностранным капиталом, использует более традиционную для таких продуктов схему: на остаток по карте начисляется минимальная ставка — 1–3%. Зато дополнительно бесплатно открывается отдельный сберегательный счет с повышенной ставкой на уровне тех же 12–14% годовых в гривне. Если клиент хочет получить больший доход, нужно перевести средства с карты на сберегательный счет.

— **Многие банки повысили тарифы по карточным продуктам. Какой стратегии они будут придерживаться в этом году?**

— Тарифы продолжают расти. Банки стараются компенсировать падение доходности по кредитному портфелю. Доход от операций с картами, конечно же, не может компенсировать все потери. Но банки, которые эмитировали большое количество карт, смогут существенно нарастить свои комиссионные доходы, даже незначительно повысив тарифы.

— **Бесконтактные технологии PayPass/PayWave и NFC появились на рынке уже давно, но так и не стали популярными. Как вы считаете, почему?**

— По доступности платежных терминалов Украина занимает одну из лидирующих позиций в Европе. А эмиссия бесконтактных карт является популярной «фишкой» у банков. Однако сами торговые сети тормозят развитие бесконтактных платежей. Не топятся инвестировать в терминалы с такой функцией и банки: клиентов не обучают правилам пользования и не рассказывают о выгодах и преимуществах бесконтактных расчетов. Поэтому сейчас, даже если у клиента карта с функцией PayPass или PayWave, он проводит транзакцию в платежном терминале с помощью чипа. Причина в том, что решение, как именно оплачивать покупку, принимает кассир.

Клиенту по большому счету все равно: главное — получить результат.

— **Раньше банки привлекали население, выдавая кредитные карты или карты, привязанные к депозитному договору. Насколько такой метод эффективен?**

— Продвигать карточные продукты таким способом абсолютно неправильно. Клиент не узнает возможностей продукта. Например, клиент оформляет депозитный договор — а это главный продукт для менеджера. После ему предлагают кредитную карту: она в данном случае является кросс-продажей. В такой ситуации менеджер детально разъясняет все детали депозита, но, поскольку кредитная карта выпускается автоматически, клиенту предоставляют только базовую информацию, как правило, о преимуществах продукта. При этом в 99% случаев не раскрываются детали обслуживания кредитной карты. Отсюда недовольство клиента и как следствие — крайне низкое проникновение «кредиток».

— **В прошлом году спрос на кредитные карты был?**

— Рынок кредитных карт обвалился. Банки сокращали лимиты по кредитным картам до фактически использованных или вообще до нуля. Новые карты выдавали очень немногие участники рынка: большинство свернуло этот продукт. Но спрос на кредитные карты достаточно высок. Доходы падают, поэтому клиенты нуждаются в кредитном «плече», чтобы поддерживать прежний уровень финансовых расходов.

— **Как, на ваш взгляд, будет развиваться рынок платежных карт в 2015 году?**

— Карта больше не будет обычным платежным инструментом — это уже пройденный этап. Появится целый комплекс услуг, который клиент сможет получить при наличии «пластика». Это и предложения с индивидуальными скидками, собранными под каждого клиента после анализа его поведения, и интернет-сервисы, которые можно «подвязать» под карту любого банка и получать счета на оплату услуг, подобранных индивидуально. Оплату счетов можно сделать либо автоматической, либо через подтверждение. Привязываются к картам также и дополнительные полезные сервисные функции, помогающие клиенту найти ближайший банкомат, отделение, платежный терминал, торговую точку партнера, где можно получить скидку. Мы, например, используем для этого функцию геолокации непосредственно на нашем сайте. Однако такой, на первый взгляд, простой сервис — это целая инфраструктура, которая требует вложений. А многим банкам сейчас не до инвестиций.



## Отказоустойчивая система

Самые пессимистические прогнозы банкиров не сбылись — в прошлом году полной остановки корпоративного кредитования не произошло. Предприятия, имеющие ликвидные залоговые средства и возможность обслуживать кредиты, продолжали привлекать заемные средства. Впрочем, реальные ставки редко составляли менее 20% годовых

ВЯЧЕСЛАВ САДОВНИЧИЙ

### В РАМКАХ ПОГАШЕНИЯ

Макроэкономические потрясения — от рецессии экономики и девальвации гривны до военного конфликта и потери части территории страны — стали мощными шоками для банковской системы. В результате объемы гривневого кредитования юридических лиц упали впервые за более чем десять лет: портфель корпоративных займов сократился на 7,6%, или 36,8 млрд грн. Даже в 2009 году, на пике предыдущего кризиса, финансирование компаний не прекращалось и увеличилось на 62,3 млрд грн. Объемы же валютных долгов бизнеса в минувшем году сократились больше, чем портфель гривневых займов — на \$6,48 млрд (-21,5%).

Неблагоприятная ситуация побуждала компании отказаться от развития бизнеса за счет кредитных средств. «Большинство клиентов ощутили снижение деловой активности, уменьшение объемов заказов и выручки, — сетует директор департамента средних корпоративных клиентов

Укрсоцбанка Андрей Путивской. — Это привело к снижению гривневого портфеля вследствие погашения инвестиционных лимитов и сворачивания оборотных лимитов почти по всем сегментам».

Исключений банки не делали, ведь даже в относительно успешной сельскохозяйственной отрасли в прошлом году произошли банкротства крупных заемщиков. «Мы уменьшили кредитование малого и среднего бизнеса и ограничиваемся только кредитами в оборотный капитал. При этом требования к заемщикам возросли. Это должны быть компании, которые давно работают на рынке, с прозрачной отчетностью и активами, быстрым циклом оборачиваемости рабочего капитала, хорошей рентабельностью, а также устойчивые с точки зрения спроса на их товары или услуги и с низким уровнем валютного риска», — перечисляет директор по управлению рисками Альфа-банка Михаил Кузьмин.

В основном банки стремились выдавать кредиты только наиболее на-

дежным клиентам и лишь в рамках погашения портфеля. Если в январе-феврале прошлого года объем новых кредитов превышал аналогичный показатель предыдущего года, то уже в марте-июне займов выдавалось меньше на 2–9%, а в августе-декабре — на 10–31%.

### ЛУЧШИЕ СРЕДИ ХУДШИХ

Впрочем, ситуация кажется катастрофической лишь на первый взгляд. В рамках очищения банковской системы от неплатежеспособных учреждений в прошлом году началась ликвидация 24 банков. Их суммарный портфель гривневых корпоративных займов, по подсчетам «Финансового клуба», составлял на начало минувшего года 50,35 млрд грн. Если показатели этих кредитных учреждений не брать в расчет, то объем корпоративного кредитования за год даже вырос на 12,83 млрд грн (на 3,5%).

В лидерах по увеличению кредитного портфеля — государственный Ощадбанк (рост на 9,73 млрд грн,

+29,9%) и банк «Финансы и Кредит» (рост на 5,11 млрд грн, +41,7%). Темпы роста показателей Ощадбанка вполне объяснимы: только из публичных данных следует, что за прошлый год было выдано кредитов крупным государственным и частным компаниям не менее чем на 12,5 млрд грн. Как правило, это кредиты на пополнение оборотных средств, покупку транспорта и сельхозтехники, реализацию инвестиционных проектов. За счет этого доля кредитов госкомпаниям в общем корпоративном портфеле банков выросла с 7% до 8%. В банке «Финансы и Кредит», который испытывает проблемы с выплатами средств вкладчикам, отказались объяснить, за счет чего учреждению удалось почти в полтора раза увеличить портфель гривневых кредитов.

С положительной разницей закончили год еще пять банков из группы крупнейших: Райффайзен Банк Аваль, ПУМБ, УкрСиббанк, ОТП Банк и Дельта Банк (до введения временной администрации). Остальные крупнейшие >>

игроки сократили портфели, в том числе и лидер рынка ПриватБанк (-1%).

Представители бизнеса могли взять кредиты лишь на небольшой срок. «Банки выдают короткие кредиты на неделю-месяц, но это закрывает только потребности торговых компаний с быстрым циклом денежного оборота. Компаниям производственного сектора нужны более долгосрочные ресурсы, которых нет», — говорит заместитель председателя правления ПУМБ Алексей Волчков. «В связи с отсутствием риск-аппетита со стороны клиентов на рациональные инвестиционные вложения банк сократил сроки финансирования до 12 месяцев, что больше присуще оборотному капиталу. Мы прогнозируем сохранение этой тенденции», — сетует Андрей Путивской.

По данным исследования «50 ведущих банков Украины», большинство кредитных учреждений выдавали кредиты малому и среднему бизнесу на срок до 12 месяцев. Лишь единицы предлагали долгосрочное финансирование, как правило, это совместные программы кредитования с международными финансовыми организациями на пять-семь лет. Максимальный срок, заявленный участниками исследования, — десять лет.

При этом, по данным НБУ, в 2014 году доля коротких ссуд снизилась с 58% до 48,6%. Теперь большую часть портфелей занимают кредиты на срок свыше года — в абсолютном измерении они выросли на 20,8 млрд грн. Эта тенденция объясняется тем, что предприятия, которые не могли вернуть кредиты, просили банки продлить погашение займов.

#### ОТБОР ПРОБЛЕМ

Из-за девальвации гривны, спада промышленного производства и снижения экспорта объем просроченных кредитов подскочил почти вдвое — на 85%, до 95,3 млрд грн. В частности, объем проблемных валютных кредитов вырос в 3,4 раза. «Девальвация стала основной причи-

ной ухудшения обслуживания кредитов в валюте. С целью стабилизации финансового состояния заемщиков, которые получили кредиты в валюте и при этом не имеют достаточного объема валютной выручки для их обслуживания, банк предложил схемы реструктуризации, включающие продление срока кредитования, изменение графика и замену валюты кредитования», — говорит директор департамента корпоративного банкинга и трансакционного бизнеса Укргазбанка Светлана Гаева.

Объем проблемных гривневых корпоративных кредитов увеличился всего на 15%, или 5,3 млрд грн. «Заемщики, которые кредитуются в гривне, как правило, не испытывают проблем с обслуживанием своих обязательств», — отмечает Светлана Гаева. Частично это связано тем, что выручка предприятий в прошлом году увеличилась в связи с промышленной инфляцией, которая составила 31,8%. И поскольку банки не повышали ставки по уже выданным кредитам, инфляция даже немного упростила бизнесу обслуживание кредитов.

#### ДОРОГО И СЛОЖНО

Реальные ставки по корпоративным кредитам в прошлом году не опускались ниже 20%, а в начале текущего года выросли еще больше. По данным исследования «50 ведущих банков Украины», среднегодовая стоимость кредитов малому и среднему бизнесу составила 22,5%. Самая низкая ставка, заявленная участниками, — 16,9% годовых. Самое дорогое финансирование обходилось в 27,8% годовых. Ставки по овердрафтам для юрлиц еще выше — порядка 30% годовых. Максимальные ставки были на уровне 40% годовых. «Минимальные договорные ставки по кредитам корпоративных клиентов составляют 24,5% в гривне. Положительная кредитная история заемщика является решающим фактором для получения более выгодных условий», — говорит заместитель ди-

### Поквартальная динамика стоимости кредитов МСБ в исследуемых банках

источник: исследование «50 ВЕДУЩИХ БАНКОВ УКРАИНЫ»



ректора департамента корпоративного бизнеса Ощадбанка Юрий Кацион.

В этом году рост учетной ставки до 30% вынудил банки пересмотреть условия кредитования. «Стоимость краткосрочного финансирования составляет 26–28%. Несмотря на это, на рынке есть достаточное количество заемщиков, способных обслуживать обязательства и по таким высоким процентным ставкам», — говорит Светлана Гаева.

В то же время дефицит ликвидности вынуждает банки вести сдержанную кредитную политику. «Нашей кредитной политикой не предусмотрено автоматическое увеличение кредитных лимитов», — отмечает Михаил Кузьмин. «Условия для корпоративных клиентов не предусматривают увеличения кредитных лимитов», — подтверждают тенденцию в Ощадбанке. По данным исследования «50 ведущих банков Украины», отношение максимальной суммы овердрафта к среднемесячным оборотам клиента колеблется от 0,1 до 1. При этом среднее значение по рынку составляет 0,45.

Есть свои сложности и с валютным финансированием. «Из-за частого изменения нормативных актов НБУ в части валютной выручки валютный овердрафт стал рискованым продуктом для банка и, думаю, будет уходить с

рынка», — полагает Андрей Путивской. Лишь десять банков — участников исследования заявили о выдаче валютных овердрафтов. Впрочем, по словам Алексея Волčkова, подобные программы существуют номинально, поскольку предоставление овердрафта зависит от наличия валюты. «Ставки валютного овердрафта не отличаются от ставок обычного кредитования — 13–15% годовых», — говорит он.

#### ЗАЛОГ В ПОМОЩЬ

Традиционно рыночная стоимость обеспечения должна покрывать кредит и проценты по нему. При этом, как и раньше, имущество, которое предлагалось в залог, подлежало страхованию в пользу банка. «Залог имущества в пользу банка рассматривался как дополнительный вид обеспечения», — уточняет Юрий Кацион. Если в 2014 году залог должен был покрывать 1,2–1,5 суммы кредита, то в этом году коэффициент может вырасти до 1,5–2.

Боевые действия на востоке страны нанесли серьезный ущерб промышленной инфраструктуре, разрушили производственные связи. Проблемы возникли у предприятий, которые были зарегистрированы в зоне АТО или вели хозяйственную деятельность, были трудными и в том случае, если в зоне боевых действий находился объект залога. Банки предлагали должникам особые условия реструктуризации долга. «Мы реструктуризируем кредиты, и клиенты в зоне АТО идут на это. Отказов в сотрудничестве пока не было», — говорит Михаил Кузьмин.

Часть предприятий в зоне АТО продолжает работать и платить по кредитам, еще часть — временно остановила производство и готова его возобновить, когда ситуация стабилизируется. «Таким компаниям мы предоставляем каникулы на три-шесть месяцев», — отмечает Алексей Волчков. По его словам, лишь небольшая группа клиентов, до 5%, не выходит на контакт и не платит. Еще одна категория заемщиков представлена разрушенным бизнесом на Донбассе.

Если заемщик соглашается на реструктуризацию, ему сохраняют процентную ставку и отменяют штрафы и пеню. «Банк может принимать решение о неприменении штрафных санкций без проведения реструктуризации, если невыполнение заемщиком обязательств не привело к ухудшению его финансового состояния или утрате обеспечения», — говорит Юрий Кацион. — Финансирование по ранее заключенным договорам кредитных



линий осуществляется после анализа каждой кредитной операции». При этом новые кредиты банки не выдают ни в зоне АТО, ни в прифронтовой зоне. «Мы изучаем каждое предприятие, но если оно находится недалеко от зоны боевых действий, то вряд ли получит новые деньги», — говорит Алексей Волчков.

**ТУМАННЫЕ ПЕРСПЕКТИВЫ**

Перспективы текущего года довольно сдержанные. С учетом того, что к началу мая неплатежеспособными были признаны еще 26 банков с суммарным портфелем гривневого кредитования юридических лиц 76 млрд грн, по итогам текущего года общий объем кредитов вновь сократится. Только за I квартал гривневое кредитование уменьшилось на 24,3 млрд грн, или 5,6%, валютное — на \$1,47 млрд (-6,2%). В начале года обанкротились Дельта Банк, банк «Надра» и Имэксбанк. «Несмотря на уход крупных игроков, мы не наблюдаем массовой миграции клиентов. Это связано с тем, что все крупные клиенты вышеуказанных банков обслуживались сразу в нескольких кредитных учреждениях», — отмечает Светлана Гаевая.

Банкиры называют три перспективных направления бизнеса. Первое направление — работа с малым и средним бизнесом. «В период кризиса клиенты МСБ становятся наиболее уязвимыми, но зато они быстрее восстанавливаются. Если предприятие работает нормально и имеет положительную кредитную историю, ему достаточно легко получить кредит», — утверждает Светлана Гаевая. Второе направление — безресурсное финансирование. «Дефицит ликвидности вызвал особый интерес к документарным инструментам: векселям, гарантиям, аккредитивам. Но на этом рынке могут работать только международные банки и еще два-три украинских, для которых поставщики готовы принимать риск оплаты», — говорит Андрей Путивской. Третий сегмент — работа с нерезидентами, заинтересованными в финансировании краткосрочных потребностей в оборотных средствах.

Согласно прогнозам, позитивная динамика ожидается только в 2016 году. «Вряд ли этот год станет периодом восстановления банковской системы. Основоположающими будут меры по восстановлению платежеспособности проблемных банков», — считает Светлана Гаевая.

**ПОБЕДИТЕЛИ В НОМИНАЦИИ «ОВЕРДРАФТЫ»**

МЕСТО В РЕЙТИНГЕ	БАНК	СТАВКА ПО ОВЕРДРАФТУ	ОТНОШЕНИЕ МАКСИМАЛЬНОЙ СУММЫ КРЕДИТА К СРЕДНЕМЕСЯЧНЫМ ОБОРОТАМ КЛИЕНТА	ВОЗМОЖНОСТЬ ВАЛЮТНОГО ОВЕРДРАФТА	ШТРАФ ЗА ПРОСРОЧКУ
1	КРЕДИ АГРИКОЛЬ БАНК	25%	75%	нет	Пеня в размере двойной учетной ставки НБУ
2	УКРСИББАНК	от 25,9% (для овердрафта с обеспечением), от 20,9% (для овердрафта без обеспечения)	40%	нет	Двойная процентная ставка по договору
3	КРЕДОБАНК	по решению кредитного комитета	120%	нет	0,03% за каждый день просрочки от несвоевременно оплаченной суммы, но не более двойной учетной ставки НБУ
4	УКРСОЦБАНК	25%	100%	есть	Двойная процентная ставка по договору
5	«ПИВДЕННЫЙ»	22%	40%	есть	Пеня в размере двойной учетной ставки НБУ
6	ПРОМИНВЕСТБАНК	по решению кредитного комитета	60%	есть	Процентная ставка, увеличенная на 5 п.п.
7	«ХРЕЩАТИК»	25-30%	30%	есть	0,5% за каждый день просрочки от несвоевременно оплаченной суммы
8	ОТП БАНК	25%	30%	нет	Пеня в размере двойной учетной ставки НБУ
9	ИНДУСТРИАЛБАНК	от 23%	95%	нет	1% за каждый день просрочки от несвоевременно оплаченной суммы, но не более двойной учетной ставки НБУ
10	ПИРЕУС БАНК	от 24,5%	75%	нет	0,3% за каждый день просрочки от несвоевременно оплаченной суммы

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 1,2. В среднем банки устанавливали лимит по овердрафту на уровне 40% от среднемесячных оборотов. Овердрафты в среднем выдавались под 28% годовых, самые низкие ставки предлагали государственные Укргазбанк и Укрэксимбанк, а также банки «Кредит Днепр» и «Пивденный». В той или иной мере активно предоставляли услугу 35 банков. Валютный овердрафт можно было получить в десяти кредитных учреждениях.

**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	КРЕДИ АГРИКОЛЬ БАНК	21,00%	1%	60
2	ПРОКРЕДИТ БАНК	19,60%	от 1% до 2%	84
3	ПУМБ	23,10%	0,68%	60
4	РАЙФФАЙЗЕН БАНК АВАЛЬ	22,50%*	в зависимости от вида кредита	84
5	ПРИВАТБАНК	25,00%	не взимается	12
6	УКРЭКСИМБАНК	21,10%	от 1% до 6,25%	120
7	УКРСОЦБАНК	22,60%	1%, минимум 1000 грн	24
8	КРЕДОБАНК	21,80%	1,5% — при сумме кредита до 1 млн грн, 1% — при сумме кредита более 1 млн грн, 0,5% и 1% соответственно для кредита под залог депозита	84
9	УКРГАЗБАНК	20,10%	от 1%	72
10	«ПИВДЕННЫЙ»	20,40%	0,5%	12

\* ДАННЫЕ ВОССТАНОВЛЕНЫ СОГЛАСНО МЕТОДИКЕ

ИСТОЧНИК: ИССЛЕДОВАНИЕ «50 ВЕДУЩИХ БАНКОВ УКРАИНЫ»

В рамках этого рейтинга исследовалось кредитование предприятий малого и среднего бизнеса (с оборотом менее 100 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 отдельных 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 и депозитного портфелей юрлиц; соотношение пассивов юрлиц и портфеля кредитов юрлиц на 1 января 2014 года. Лучшую процентную ставку по кредитам МСБ в прошлом году предлагал УкрСиббанк, но существенное сокращение кредитного портфеля не позволило этому банку войти в финальную десятку. Всего эту услугу предлагали 30 банков. Решением экспертного совета из рейтинга исключены банки, которые задерживают клиентские платежи. Показатели лидеров исследования оказались сбалансированными: не будучи лучшими ни по одному из исследуемых критериев, кредитные предложения этих банков в целом оказались интересными для заемщиков.

**Помесячная динамика объемов кредитных портфелей юрлиц**

ИСТОЧНИК: НБУ





## Фирма и содержание

Экономический спад привел к уменьшению числа корпоративных клиентов банков — за год общее количество открытых предприятиями счетов уменьшилось на 5%. По этой причине сейчас привлечение средств бизнеса одними банками происходит в основном за счет потери клиентов другими кредитными учреждениями. Но даже в такой ситуации банки повышают тарифы на инкассацию или отдельные опции расчетно-кассового обслуживания

ОЛЕСЯ БЛАЩУК

### КЛИЕНТЫ СМЕНИЛИ ПРИОРИТЕТЫ

После того как почти полсотни банков стали неплатежеспособными, подход бизнеса к выбору обслуживающего кредитного учреждения изменился. Большинство клиентских требований остались теми же, но изменилась их весомость, а некоторые вовсе потеряли значение. Если год назад клиенты обращали внимание на уровень обслуживания в отделениях, наличие персонального менеджера и переговорной комнаты, то сегодня это уже не столь важно. «Обслуживание у стабильных государственных и крупных коммерческих банков не изменилось — стандартные условия и отсутствие индивидуального подхода. Лишь некоторые надежные коммерческие банки стараются находить подход к каждому клиенту. Но при выборе банка для обслуживания наша компания теперь не обращает внимания на наличие либо отсутствие индивидуального подхода. В первую очередь нас интересует надежность и стабильность банка: его финансовое состояние, опыт работы на рынке и репутация», — говорит глав-

ный бухгалтер страховой компании «АСКО-Медсервис» Людмила Гудемчук.

Надежность всегда была важным критерием при выборе банка, но теперь, по словам участников рынка, она трансформировалась из абстрактного понятия в конкретное. «Надежность и качество обслуживания состоит из четкого набора индикаторов», — говорит заместитель председателя правления по вопросам розничного бизнеса УкрСиббанка Константин Лежнин. Как считает начальник отдела развития бизнес-клиентов Укрсоцбанка Анна Кармалова, основными критериями надежности являются возможность проведения платежей в национальной и иностранной валюте, своевременный возврат депозитов и отсутствие негативных отзывов клиентов. Кроме того, утверждают банкиры, нередко перед началом сотрудничества с кредитным учреждением представители предприятий изучают его финансовую отчетность.

Среди показателей работы банка, почти утративших важность для бизнеса, — тарифная политика учре-

ждения: стоимость обслуживания и доходность по депозитам. По словам Людмилы Гудемчук, в «АСКО-Медсервис» этот критерий сегодня лишь на пятом, последнем, месте в списке критериев для отбора финансового партнера. Подтверждают эту тенденцию и сами банкиры. «Приоритетность ценового предложения для клиентов отошла на второй план, уступив надежности», — отмечает председатель правления ОТП Банка Тамаш Хак-Ковач. «В то же время политика банков направлена на замораживание кредитования и удержание клиентской базы любой ценой», — рассказывает начальник управления контроля операционных и рыночных рисков ВТБ Банка Андрей Грищенко.

Теряют свое значение при выборе банка территориальное размещение отделений и фактор личного знакомства с менеджерами банка. «Ранее мы учитывали фактор «своего человека в банке», но сегодня никто из сотрудников банка, даже руководство, не может дать гарантию надежности», — признает Людмила Гудемчук.

### ТОЧЕЧНОЕ ПОДОРОЖАНИЕ

За последний год количество открытых в банках счетов предприятий уменьшилось на 5% — с 2,2 млн до 2,1 млн. Тарифы на обслуживание существенно снизились, многие банки предлагали его даже бесплатно. Например, в начале 2015 года цена ежемесячного обслуживания и услуги «Клиент-банк» колебалась в пределах 150–160 гривен в месяц. В то же время впервые за несколько лет увеличились комиссии за снятие наличных со счета: ранее они составляли 0,75–0,78%, а в начале текущего года перешагнули отметку 0,83%, и многие банки взимают уже 1%. «Основное изменение стоимости обслуживания в 2015 году уже произошло — ведущие игроки пересмотрели тарифы. До конца года больше не стоит ожидать каких-то существенных изменений», — считает Константин Лежнин.

Впрочем, кредитные учреждения пытаются повысить доходы и без изменения стоимости обслуживания: внутри пакетных предложений некоторые банки точно вводят платные услуги

или поднимают стоимость отдельных опций. «Вводится или увеличивается плата за интернет-банкинг и sms-банкинг (до 12–15 грн ежемесячно), внедряются различные виды страховок, комиссий за пассивное использование продуктов (до 20 грн в месяц). Также, учитывая рост себестоимости отдельных видов услуг, банки часто, чтобы не повышать стоимость обслуживания, уменьшают количество входящих в стоимость пакета услуг, выводя их в категорию платных. Такой услугой является, например, страхование выезжающих за рубеж», — отмечает начальник управления пластиковых карт и эквайринга ВТБ Банка Павел Гаркуша.

Расчетно-кассовое обслуживание, зарплатные проекты и другие пакетные предложения — ниша, в которой происходит борьба банков за клиентов. Крупные предприятия здесь могут диктовать свои условия — например, открывать зарплатный проект лишь в том банке, где им предложат кредит на более выгодных условиях.

### ПИК ДОХОДНОСТИ

За последний год объем гривневых средств юридических лиц в целом по банковской системе увеличился на 0,2% (до 169,1 млрд грн), а валютных — уменьшился на 24,7% (до \$5,6 млрд). С начала 2015 года объем депозитов в гривне снизился на 0,9% — до 168,4 млрд грн, а в валюте — на 4,2%, до \$5,5 млрд.

Тенденцией прошлого года стало увеличение доли средств до востребования с 60% до 70%. Помимо депозитных линий со свободным доступом к средствам и прогрессивной шкалой ставок, бизнес активно пользуется сверхкороткими депозитами сроком от нескольких дней до двух-трех недель. Намного реже юрлица открывают вклады на один-три месяца, и совсем редко — на больший срок.

Весь прошлый год банки повышали процентные ставки по вкладам — лишь в декабре доходность немного снизилась, а в первые месяцы нынешнего года снова наблюдалось незначи-

## ПОБЕДИТЕЛИ В НОМИНАЦИИ «ОБСЛУЖИВАНИЕ ЮРИДИЧЕСКИХ ЛИЦ»

МЕСТО В РЕЙТИНГЕ	БАНК	ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ УСЛУГИ УСТАНОВКИ ПЛАТЕЖНОГО ТЕРМИНАЛА КЛИЕНТУ-ТОРГОВЦУ	ВОЗМОЖНОСТЬ ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ КЛИЕНТУ ИНТЕРНЕТ-ЭКВАЙРИНГА	СООТНОШЕНИЕ КОЛИЧЕСТВА ОТКРЫТЫХ СЧЕТОВ ЮРЛИЦ И КОЛИЧЕСТВА ОПЕРАЦИОННО-КАССОВЫХ СОТРУДНИКОВ, РАБОТАЮЩИХ С ЮРЛИЦАМИ
1	УКРЭКСИМБАНК	есть	есть	70,52
2	АЛЬФА-БАНК	есть	есть	14,90
3	ПУМБ	есть	есть	521,74
4	ПРИВАТБАНК	есть	есть	674,52
5	«ПИВДЕННЫЙ»	есть	есть	53,26
6	«ХРЕЩАТИК»	есть	есть	140,22
7	ПРОМИНВЕСТБАНК	нет	нет	73,30
8	ВТБ БАНК	есть	нет	189,10
9	УКРГАЗБАНК	есть	нет	45,13
10	ОТП БАНК	нет	нет	202,86

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. Банки, как правило, предлагают услуги по обслуживанию юрлиц пакетно, с максимальным учетом потребностей определенных категорий клиентов. Это позволяет клиентам оптимизировать стоимость обслуживания, а на первый план выходят факторы комфортности обслуживания — физическая доступность отделения банка, нагрузка на операционистов (вероятность очереди), а также наличие различных сервисов: инкассации, установки торговых терминалов, интернет-эквайринга и пр. Решением экспертного совета из рейтинга исключены банки, которые задерживают клиентские платежи

тельное повышение, после чего рост прекратился. В начале мая юрлица могли разместить средства на срочном депозите под рекордную за последние два с половиной года ставку: 17–23,5% годовых в гривне, 6–11% в долларах и евро. Примечательно, что средняя доходность по вкладам на один-три месяца и на год почти одинакова, в то время как в начале прошлого года она различалась на пять и более процентных пунктов.

Увеличились и средние ставки по вкладам до востребования: до 9–11% годовых в гривне, 2,5–4% в долларах и 2,7–3% в евро. На рынке есть предложения со ставками 20% для гривневых и 6–8% для валютных вкладов с правом свободного доступа к средствам.

По данным исследования «50 ведущих банков Украины», кредитные учреждения начисляли на остаток по текущим счетам в среднем 3,12% годовых. При этом в банках с иностранным капиталом ставка была минимальной

(0–0,1%), в то время как в небольших кредитных учреждениях с украинским капиталом она достигала 15%.

Снижение ставок по депозитам и процентов на остаток средств на текущих счетах будет возможно лишь после прекращения или хотя бы заморозки военного конфликта, стабилизации валютного курса, а также снятия всех ограничений на валютном рынке. «В этом случае можно было бы ожидать понижения ставок на 1–2 процентных пункта и смещения максимальных ставок в сторону долгосрочных депозитов. Эта тенденция наметилась в начале года, но повышение НБУ учетной ставки до 30% привело к тому, что стоимость коротких ресурсов в системе выросла даже для банков, которые никогда не пользовались рефинансированием НБУ», — говорит Тамаш Хак-Ковач.

Препятствуют снижению доходности и предпочтения вкладчиков. «Банки будут искать баланс между стремлением клиента дорого разместиться

на короткий срок с максимальным доступом к средствам и своей потребностью удлинить портфель и сместить срочность новых привлечений депозитов хотя бы к полугодовой», — говорит начальник управления пассивных, комиссионных и сервисных продуктов ВТБ Банка Марина Кшинина.

### ПОСТЕПЕННОЕ РАЗВИТИЕ

Аннексия Крыма и боевые действия на востоке страны стали причиной снижения количества торговых терминалов: по итогам прошлого года их количество уменьшилось на 8%, до 192,3 тыс. штук. Но сегмент эквайринга все равно развивается, и, несмотря на потери, сейчас количество терминалов в стране на треть больше, чем два года назад. «Негативный тренд в платежной инфраструктуре страны не смог повлиять на рост популярности безналичных форм расчетов. Основные причины — уменьшение количества банкоматов и увеличение количества >>>

## 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	175	18993	есть	есть	От 40 грн за одно обслуживание
2	РАЙФФАЙЗЕН БАНК АВАЛЬ	Вся территория Украины	49	4466	есть	есть	Устанавливается индивидуально
3	ПРИВАТБАНК	Вся территория Украины	36	10578	нет	есть	Разовая инкассация — 200 грн. Если более десяти выездов в месяц — 50 грн за одно обслуживание в Киеве и областных центрах, 70 грн — в других населенных пунктах.
4	ЭКСПРЕСС-БАНК	Вся территория Украины	47*	2500*	есть	есть	н/д
5	УКРСОЦБАНК		25	1100	нет	нет	Устанавливается индивидуально
6	УКРГАЗБАНК		131	1367	есть	есть	Устанавливается индивидуально
7	ПРОМИНВЕСТБАНК		25	1241	нет	есть	От 500 грн в месяц
8	«ПИВДЕННЫЙ»		35	706	есть	есть	Устанавливается индивидуально
9	ПУМБ		32	400	нет	есть	От 1500 грн в месяц по договоренности
10	ВТБ БАНК		4	106	есть	есть	От 1000 грн в месяц

ИСТОЧНИК: ИССЛЕДОВАНИЕ «50 ВЕДУЩИХ БАНКОВ УКРАИНЫ». \* данные восстановлены 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 на рынке 30 учреждений могут обеспечить перевозку денег и ценностей. Они

обладают парком из 2179 машин, из которых 2054 — бронированные. О готовности предоставления услуг инкассации по всей территории Украины заявили четыре банка — Ощадбанк, ПриватБанк, Райффайзен Банк Аваль и Экспресс-банк.

предприятий, пользующихся услугами эквайринга», — объясняет председатель правления банка «Кредит Днепр» Елена Малинская.

Лидерами рынка торгового эквайринга являются ПриватБанк, Райффайзен Банк Аваль, Ощадбанк, банк «Финансы и Кредит», Укрсоцбанк, Укрэксимбанк, ПУМБ, «Пивденный» и УкрСиббанк. На начало января 2015 года этими учреждениями установлена 171 тыс. торговых терминалов (более 95% рынка). Рынок покинуло лишь одно учреждение с более чем тысячей установленных терминалов — банк «Надра».

Комиссии за оплату торгового эквайринга длительное время снижались, достигнув в конце года уровня 0,4–1,7% для расчетов картами банка-эквайера (лишь у двух банков комиссия составляла 2%) и 1,6–2,8% — для карт других эмитентов. Как и ранее, банки устанавливают стоимость услуги исходя из размера ежемесячного оборота по терминалам, количества торговых точек и услуг, которые заказывает предприятие.

Если раньше большинство эквайеров предоставляли торговые терминалы бесплатно, то теперь многие ввели ежемесячную абонплату в размере 30–220 гривен. «Основные игроки рынка стараются увеличить количество своих клиентов за счет конкурентов. Текущая цель банков — достичь рентабельности использования терминалов эквайринга. Тарифы будут расти, многие банки уже вводят плату за аренду терминала», — говорит Анна Кармалова.

В текущем году некоторые кредитные учреждения могут предложить предприятиям самостоятельно покупать торговые терминалы, как это происходит в европейских странах. Наряду с этим будет распространяться отдельный вид торгового эквайринга, для которого не нужен терминал — достаточное приложения в смартфоне.

#### ЦЕНЫ РАСТУТ

Сегмент инкассаторских услуг — единственный, в котором не произошло перераспределения клиентов в связи с ликвидацией ряда кредитных учреждений. Несмотря на то что в числе ушедших с рынка инкассации оказались Брокбизнесбанк, «Форум» и «Надра», десятка лидеров продолжает работу. Правда, одни участники снизили свою активность, а другие даже заявили о сворачивании этого направления бизнеса. Но по итогам года им

все же удалось сохранить место в числе лидеров. «Мелкие банки, которые имели свою инкассацию и на сегодня ликвидированы или снизили деловую активность, как правило, обслуживали внутрибанковские подразделения (отделения, АТМ)», — говорит начальник управления координации работы с наличными деньгами и предоставления услуг инкассации Укрсоцбанка Игорь Дорошенко.

Охранные фирмы, которые могли соперничать с банками в сегменте инкассации, более двух лет назад ушли с рынка — после внесения изменения в нормативную базу НБУ, запрещающего им оказывать такие услуги. В результате конкурентная борьба ведется между крупными участниками рынка, имеющими собственные службы инкассации. И в этом есть положительные стороны. Например, большинство крупных участников рынка еще в 2013–2014 годах обновили свои парки авто до бронированных по ГОСТу 3975-2000.

Основные сложности, с которыми сталкиваются банки во время инкассации, — работа на территориях, примыкающих к зоне АТО, а также на не подконтрольных украинской власти. «Это наличие блокпостов, необходимость оформления пропусков на проезд, плохое качество дорог. Кроме того, в связи с тем, что территориальные управления НБУ прекратили свою работу в Луганской и Донецкой областях, доставку ценностей на эти территории приходится осуществлять из соседних областей и наоборот», — рассказывает начальник управления организации инкассации, перерасчета и сбережения валютных ценностей Ощадбанка Александр Герасимов. Что интересно, банкиры прогнозируют скорое введение в инкассаторский обиход специальных устройств для перевозки ценностей, которые уничтожают содержимое, если их пытаются открыть. Такое нововведение позволит уменьшить число нападений на инкассаторские авто.

Как и в других сегментах, рынок заказчиков услуг инкассации уменьшился. Однако банкиры подчеркивают, что средние объемы инкассированных средств при этом растут. «В сегменте обслуживания банков наблюдается существенное снижение спроса из-за ликвидации ряда банков, их отделений, платежных терминалов и банкоматов. При этом в связи с ростом розничных цен на товары и услуги средние

#### БАНКИ-ЛИДЕРЫ ПО КОЛИЧЕСТВУ POS-ТЕРМИНАЛОВ ПО СОСТОЯНИЮ НА 1 ЯНВАРЯ 2015 ГОДА\*

№ П/П	БАНК	ВСЕГО ТЕРМИНАЛОВ, ШТ.	ИЗ НИХ	
			ТОРГОВЫХ	БАНКОВСКИХ
1	ПРИВАТБАНК	109 060	106 634	2 426
2	ОЩАДБАНК	21 048	13 281	7 767
3	РАЙФФАЙЗЕН БАНК АВАЛЬ	19 155	16 445	2 710
4	«ФИНАНСЫ И КРЕДИТ»	12 545	11 992	553
5	УКРСОЦБАНК	7 290	6 683	607
6	УКРЭКСИМБАНК	5 438	5 171	267
7	ПУМБ	4 598	4 348	250
8	УКРСИББАНК	3 863	2 796	1 067
9	«ПИВДЕННЫЙ»	3 551	3 291	260
10	СБЕРБАНК РОССИИ	1 681	1 279	402
11	БАНК КРЕДИТ ДНЕПР	1 180	982	198
12	«ХРЕЩАТИК»	921	716	205
13	УКРГАЗБАНК	905	573	332
14	ВТБ БАНК	847	667	180
15	КРЕДИ АГРИКОЛЬ БАНК	777	10	767
16	МАРФИН БАНК	675	598	77
17	УКРИНБАНК	673	472	201
18	ПРАВЭКС-БАНК	535	251	284
19	ЭКСПРЕСС-БАНК	403	78	325
20	ОТП БАНК	317	0	317

ИСТОЧНИК: НБУ \* ЗА ИСКЛЮЧЕНИЕМ НЕПЛАТЕЖЕСПОСОБНЫХ БАНКОВ

объемы инкассированных средств увеличиваются», — отмечает Александр Герасимов.

Некоторые банки повысили стоимость инкассации: если в начале 2014 года большинство минимальных ежемесячных тарифов находилось в рамках 1000–2000 гривен, то сегодня их размер увеличился до 2000–3000 гривен, и лишь единицы учреждений до сих пор взимают 1200–1500 гривен в месяц. Стоимость одноразовой инкассации также увеличилась — со 100–150 гривен до 150–250 гривен. «В целом рынок услуг инкассации торговой выручки сегодня недооценен, и многие банки работают на грани окупаемости затрат или за счет перекрытия расходов инкассации доходами от других услуг, таких как эквайринг, расчетно-кассовое обслуживание», — считает Александр Герасимов. По его словам, банк пытается снизить собственные затраты при помощи оптимизации структуры службы инкассации, пересмотра мест расположения касс пересчета, оптимизации маршрутов.

#### ПРОГНОЗ УМЕРЕННЫЙ

В нынешнем году борьба за клиентов будет еще жестче, чем раньше. На рост объемов промышленного производства в 2015 году рассчитывать не приходится, соответственно, привлечение средств одними банками будет происходить за счет потери клиентов другими кредитными учреждениями. Но если будут ослаблены ограничения на валютном рынке, то в официальную экономику могут вернуться средства, которые на текущий момент обращаются в тени.

Ожидания банкиров в отношении обслуживания корпоративного сектора намного оптимистичнее, чем в отношении розницы. «В этом году юридические лица являются главным источником пассивов банков. Основная часть денежного оборота проходит через банковские счета, поэтому у надежных банков проблем с привлечением средств юрлиц и физлиц-предпринимателей не будет», — считает директор департамента среднего корпоративного бизнеса Универсал Банка Евгений Заиграев.

#### Помесячная динамика объемов депозитных портфелей юрлиц

Источники: НБУ



# Добро без границ

## «Банки должны прийти к осознанию своей роли в регулировании социальных аспектов»

СЧИТАЕТ СВЕТЛАНА МОНАСТЫРСКАЯ, ЗАМЕСТИТЕЛЬ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ ПРАВЛЕНИЯ УКРЭКСИМБАНКА

— Как кризис повлиял на активность банков в сегменте корпоративной социальной ответственности (КСО)?

— Прошлый год был временем тяжелых испытаний для всей страны. Банковский сектор — не исключение. Мы стали свидетелями активизации проектов КСО и их переориентации на более острые социальные проблемы. Ряд банков запустил программы, направленные на оказание помощи военным и пострадавшим в зоне АТО, восстановление инфраструктуры, поддержку незащищенных слоев населения, людей с особыми потребностями, медицинских учреждений. Некоторые кредитные учреждения оказывали активную поддержку волонтерскому движению сотрудников.

— Почему банки, несмотря на сложности, продолжают уделять внимание КСО?

— Мы не можем оставаться в стороне от общенациональных процессов и должны откликаться на потребности общества и страны. Более того, украинские банки столкнулись с целым рядом проблем, требующих эффективного, комплексного решения, и многие уже пришли к пониманию того, что одних финансовых механизмов недостаточно. Под сомнение была поставлена надежность банковской системы в целом, подорвано доверие клиентов и партнеров. В таких условиях значение КСО для восстановления доверия и устойчивого дальнейшего развития банковского сектора только увеличивается. Ведь вопрос выбора банка решается уже не только на основе показателей и цифр, но и с учетом ценностей, которые финансовое учреждение не просто провозглашает, а реально интегрирует в свои бизнес-процессы и ежедневную деятельность.

— В прошлом году Организация экономического сотрудничества и развития признала Укрэксимбанк самым активным банком по экологическому кредитованию. Почему вам интересно работать в этом направлении?

— Эффективное использование энергетических ресурсов — это способ укрепления энергетической безопасности государства, охраны окружающей среды и стимулирования качественных изменений в национальной экономике. С 2007 года мы финансируем проекты в сфере энергоэффективности и возобновляемой энергетики в рамках совместных с международными финансовыми организациями программ. Мы сотрудничаем с Европейским банком реконструкции и развития, Международным банком реконструкции и развития, Глобальным фондом климатического партнерства, Европейским



**СВЕТЛАНА МОНАСТЫРСКАЯ**

Родилась в Кривом Роге. В 1998 году окончила Криворожский колледж экономики и управления КНЭУ им. Гетьмана, а в 2003-м — Украинскую академию банковского дела НБУ. Карьеру в банковской сфере начала в 2001 году в Правэкс-банке. С 2002 года работала в Укрсоцбанке, где прошла путь от главного экономиста отдела корпоративных клиентов до начальника управления организации бизнеса корпоративных клиентов. В 2005 году начала работу в Альфа-банке на должности начальника управления по работе с корпоративными клиентами, став впоследствии директором департамента корпоративного кредитования. С ноября 2010 года — заместитель председателя правления Укрэксимбанка. Имеет ученую степень доктора философии в области государственного управления.

инвестиционным банком, Северным инвестиционным банком и другими международными финансовыми организациями. Мы привлекли около \$500 млн, за счет которых профинансировали почти 100 проектов по энергоэффективности и возобновляемым источникам энергии общей стоимостью более \$800 млн. В рамках этих программ особое внимание уделяется проектам оптимизации тепло- и энергоснабжения, потребления энергоресурсов, модернизации и внедрения инновационных технологий и использования возобновляемых источников энергии. Спрос на финансирование таких проектов растет, особенно со стороны малого и среднего бизнеса, и мы максимально стараемся его удовлетворить.

— С 2010 года кредитные проекты проходят экологическую экспертизу. Какие преимущества такая экспертиза дает заемщикам?

— Оценка экологических и социальных рисков клиентов — один из аспектов политики ответственного финансиро-

вания, которой мы придерживаемся. Это также и один из главных приоритетов в сфере КСО. Такая экспертиза применяется не только к проектам в так называемых экологически чувствительных отраслях, но и ко всем крупным проектам. Это своего рода мера превентивного контроля, которая позволяет нам выйти за рамки традиционной кредитной оценки. Экспертиза дает возможность убедиться в том, что наши клиенты в целом осуществляют свою коммерческую деятельность надлежащим образом, уделяя необходимое внимание вопросам охраны окружающей среды, социальной и профессиональной технике безопасности и охране труда, соблюдая соответствующие нормы и стандарты. Уверена, что постепенно все банки должны отказаться от политики невмешательства и прийти к осознанию своей роли и ответственности не только в области рационального природопользования, но и регулирования социальных аспектов.

— Каковы приоритетные направления в развитии программ по КСО для вашего банка?

— Укрэксимбанк — это государственный банк, поэтому для нас на первый план выходят программы, связанные с поддержкой и реформированием экономики, снижением энергозависимости, восстановлением доверия к банковской системе, а также проекты по оказанию помощи определенным слоям населения, в том числе военным, вынужденным переселенцам, раненым и пострадавшим в зоне АТО. В то же время мы не можем оставаться в стороне от сфер, которые не затронул военный конфликт, но которые по-прежнему нуждаются в поддержке: медицина, образование, помощь детям с генетическими заболеваниями, детским домам, студенческой молодежи.

— Спектр направлений по КСО в банке достаточно широк. Какие проекты для вас наиболее значимы?

— Кроме направлений ответственного финансирования и экологической сферы не менее значимым для нас является сегмент социальных инвестиций. Для нас важным остается продолжение развития благотворительной программы «Разом за життя», направленной на борьбу с детскими онкологическими и другими серьезными заболеваниями. В основе программы — использование клиентами специальных карт Visa Classic «Разом за життя». При осуществлении любых транзакций с использованием карты 99 копеек автоматически перечисляются в пользу детских медицинских учреждений. Также у клиентов есть возможность делать благотворитель-

ные взносы через сеть банкоматов и терминалов банка, в системе интернет-банкинга Enter EXIM, а также можно настроить регулярные автоматические переводы с карточного счета в пользу одной из 28 наших партнерских больниц по всей Украине. В этом году программе «Разом за життя» исполняется десять лет. Каждый год мы отмечаем рост количества участников программы и объемов перечисленных средств. К началу мая общая сумма составила 6,8 млн грн. На эти средства было приобретено специализированное медицинское оборудование, хирургический инвентарь, лекарства и многое другое, а значит, у многих малышей появился шанс на выздоровление.

— Какие новые проекты по КСО появились в банке в этом году?

— В феврале стартовал совместный с национальной специализированной больницей «ОХМАТДЕТ» проект «Банк крови», в рамках которого наши сотрудники регулярно сдают кровь для Центра детской онкогематологии. Актуальной и острой остается необходимость поддержки военных и пострадавших в зоне АТО. Кроме выделения благотворительной помощи по прямым обращениям пострадавших, стараемся привлекать к этому процессу наших клиентов. С этой целью мы создали все условия для удобного и быстрого перечисления благотворительных взносов в пользу украинских военных через кассы, банкоматы и платежные терминалы банка. Сумма таких благотворительных переводов на нужды армии, перечисленных через наш банк, уже превысила 1,3 млн грн, и средства продолжают поступать.

Кроме того, в апреле мы расширили рамки благотворительной программы «Разом за життя» и начали выпуск специальных платежных карт MasterCard payPass «Разом за життя захисників». Цель этого проекта — организация потока благотворительных платежей от клиентов на лечение военных, которые пострадали во время проведения АТО: 99 копеек от каждой транзакции по этой карте будут автоматически перечисляться на спецсчет Минобороны.

Также мы организовываем адресную помощь бойцам АТО со стороны наших сотрудников и клиентов в головном банке и филиалах. Это и сбор средств для приобретения необходимой техники, специальной амуниции, обмундирования, и сдача крови для раненых, и помощь военным госпиталем, и опека над мобилизованными сотрудниками во всех регионах страны. Инициативы поступают от сотрудников, а мы, как ответственный работодатель, готовы поддерживать их начинания.



## Банки и пустота

Кризис в банковской системе существенно прибавил работы Фонду гарантирования вкладов физлиц (ФГВФЛ) — в управлении Фонда уже находятся 50 банков. К концу марта обязательства перед их вкладчиками достигли 33,8 млрд грн, из которых порядка 20 млрд грн получают клиенты банка «Надра» и Дельта Банка — двух крупнейших неплатежеспособных кредитных учреждений. Ликвидных активов в банках-банкротах фактически нет, поэтому расплачиваться с вкладчиками банков ФГВФЛ будет за счет кредитов, полученных в НБУ и Министерстве финансов

НАТАЛИЯ БОГУТА

### ОПЕРАЦИЯ «ЛИКВИДАЦИЯ»

Очищение банковской системы, начавшееся в 2014 году, сопровождалось ежедневным, а иногда и ежедневным введением временных администраций в неплатежеспособные банки. Толпы митингующих вкладчиков, бегство топ-менеджеров и акционеров, судебные разбирательства относительно доведения банков до банкротства, борьба с незаконным дроблением вкладов и поиск ликвидных активов банков — это лишь часть проблем, с которыми пришлось столкнуться Фонду гарантирования вкладов физлиц.

В Фонде утверждают, что с начала прошлого года приобрели колоссальный опыт, увидели пробелы в законодательстве и готовы приступить к реформированию учреждения, чтобы сделать его работу более эффектив-

ной. «Если в конце 2012 года под наше управление перешли Эрде Банк и банк «Таврика», то в 2014 году — сразу 33 банка, а в 2015-м — еще 15. Сейчас под нашим управлением находятся 50 кредитных учреждений. С начала прошлого года возникла очень большая операционная нагрузка, и вопрос здесь не только в количестве работников. Пришлось пересматривать модель и алгоритм работы Фонда. Ведь одно дело — два банка и совершенно другое — 50, среди которых такие крупные, как ВиЭйБи Банк, Банк Форум и Дельта Банк», — рассказывает заместитель директора-распорядителя ФГВФЛ Андрей Оленчик. 12 мая неплатежеспособным стал Укркоммунбанк.

По данным ФГВФЛ, вкладчикам 36 банков уже выплачено более 26 млрд грн. Клиенты 29 банков почти

полностью получили выплаты от Фонда, еще по 21 учреждению выплаты продолжают. Вкладчикам банков с временной администрацией и тех кредитных учреждений, чьи обязательства переданы принимающему (переходному) банку, к концу марта ФГВФЛ был должен 33,8 млрд грн. В частности, в основанный в декабре прошлого года переходный Кристалбанк были переданы часть активов и пассивов Тера Банка, Фидобанк в конце 2014 года получил часть активов и обязательств Промэкономбанка, а часть клиентов банка «Золотые ворота» была переведена в банк «Стандарт». Правда, в феврале текущего года в «Стандарт» была введена временная администрация.

По состоянию на 1 апреля 2015 года собственные средства ФГВФЛ составили 16,15 млрд грн. В течение про-

шлого года Фонд привлек у Нацбанка и Минфина более 20 млрд грн, в том числе у центробанка — почти 10 млрд грн. В этом году НБУ предоставил еще 9,95 млрд грн. Кроме того, для рекапитализации Фонда в феврале 2015-го Минфин выпустил облигации внутреннего госзайма на 5 млрд грн. Всего в госбюджете на нужды Фонда заложено 20 млрд грн, но при необходимости размер финансирования может быть увеличен.

В то же время увеличивать нагрузку на банки за счет увеличения размера отчислений ФГВФЛ не планирует. В Фонде считают, что таким образом можно спровоцировать банкротство банков. Не готовы к увеличению нагрузки и сами участники рынка. «По официальной информации, 99% вкладов не превышают 200 тыс. грн.

Сейчас нужно повышать эффективность банковского надзора, что, в частности, закреплено в законе об ужесточении ответственности связанных с банком лиц», — считает директор департамента розничного бизнеса банка «Хрещатик» Марина Нестеровская.

### И БРОСИТЬ ЖАЛКО

ФГВФЛ был учрежден в 1998 году, однако законодательное урегулирование структуры произошло лишь спустя три года. «Фактически Фонд аккумулировал сборы от банков и работал как касса для выплаты возмещений. Когда НБУ принимал решение о ликвидации банка, мы получали списки и осуществляли выплаты. После этого Фонд включался в третью очередь кредиторов и ожидал получения средств от реализации ликвидационной массы. При этом уровень возврата средств составлял всего 4%», — рассказывает Андрей Оленчик.

В 2012 году, после того, как был принят закон «О системе гарантирования вкладов физических лиц», алгоритм работы Фонда изменился. «Мы получили мандат для выведения банков с рынка, в то время как НБУ был лишен функций временного администратора. Его задача — отнести банк к категории проблемных в случае ухудшения показателей капитала и ликвидности. Если решить проблемы не удалось, НБУ признает банк неплатежеспособным», — поясняет Андрей Оленчик. А уже Фонд вводит временную администрацию. В законе указаны несколько вариантов выведения проблемного банка с рынка, среди которых, например, полная покупка банка новым инвестором, передача части активов и обязательств другому банку (инвестору), а также создание переходного банка.

Однако в большинстве случаев ФГВФЛ принимает решение о ликвидации банка. Этот способ является наиболее затратным для государства. Во-первых, данный процесс растягивается на годы. Во-вторых, средств от реализации имущества банка и денег, полученных от заемщиков, зачастую недостаточно, чтобы оплатить хотя бы расходы на проведение такой работы. В то же время задача-максимум для ликвидатора — рассчитаться с кредиторами всех очередей. Правда, по словам Андрея Оленчика, обычно до четвертой очереди кредиторов, куда попадают крупные вкладчики, а тем более до седьмой очереди (юрлица) дело не доходит. В Фонде оправдываются, что другие способы выведения банков с рынка неэффективны: в большинстве кредитных учреждений качество активов крайне низкое, а «пустым» кредитным портфелем и «полным» портфелем депозитов инвесторов не заманишь.

В Фонде считают, что спасение банков должно происходить еще до введения временной администрации. «Мы не спасаем банки. Они должны быть спасены до нас. Когда в 2012 году готовился профильный закон, возникла целая дискуссия относительно того, где заканчивается сфера ответственности Нацбанка и начинается ответственность Фонда. Решили, что НБУ занимается экстренным спасением банка. Мы же не спасаем, а выводим банк с рынка наименее затратными способами. На стадии временной ад-

министрации происходит инвентаризация активов, составление реестров вкладчиков, в том числе выявляются факты дробления депозитов и производится блокирование таких трансакций, а также идет подготовка к выплатам гарантированной суммы. Перед нами ставится цель не оздоровить банк, а вывести его с рынка. Если мы не найдем покупателей, то способ вывода один — ликвидация», — объясняет Андрей Оленчик.

### ЕСТЕСТВЕННЫЙ ОТБОР

Обычно Фонд получает много заявок от инвесторов на получение активов и обязательств неплатежеспособных банков или даже на их покупку. Однако в нынешних условиях организовать «спасение» крайне сложно. «Мы работаем со всеми инвесторами, но часто уже в процессе работы выясняется, что у них или денег нет, или неизвестно происхождение средств, или даже вызывает вопросы сам инвестор», — сетует Андрей Оленчик.

Каждый инвестор должен получить оценку Нацбанка. Как правило, эта оценка неудовлетворительная, поэтому большинству потенциальных инвесторов регулятор отказывает в покупке активов. «Инвесторов, способных купить и управлять банком, практически нет», — утверждает Андрей Оленчик.

Идеальным выходом из ситуации является создание переходного банка. В таком случае кредиторы всех очередей могли бы надеяться на получение своих средств. Однако реализовать модель переходного банка можно только с тем кредитным учреждением, у которого высокий уровень качества активов, а таких у Фонда единицы.

Единственный переходный банк, который пока был создан, — это Кристалбанк. Ему переданы только качественные активы, а также обязательства, по крайней мере те, по которым положены выплаты в рамках гарантированной суммы, Терра Банка. «Такой банк создается на случай, если появится инвестор, готовый купить созданное под него учреждение. Чтобы инвестор заинтересовался переход-

ным банком, там должны быть живые активы. Это средний вариант между покупкой банка в целом и передачей активов и обязательств на баланс уже работающего банка. Переходный банк создается с нуля с минимальным капиталом. А после передачи активов и обязательств акционер обязан увеличить капитал. Такой сценарий интересен тем, что инвестор получает чистый банк с лицензией и качественными активами», — объясняет Андрей Оленчик. 12 марта 2015 года инвестор выполнил все условия договора купли-продажи акций переходного банка, после чего Кристалбанк потерял статус переходного кредитного учреждения. Его инвестором стала Марина Ленинг, жена экс-чиновника Вадима Копылова. Уже принято решение об увеличении уставного капитала Кристалбанка с 1,52 млн грн до 120,52 млн грн, то есть в 79,1 раза.

Еще один переходный банк может быть создан на базе Омега Банка, ранее принадлежавшего Николаю Лагуну. Антимонопольный комитет уже разрешил «Украинской бизнес группе» (UBG) получить контроль над новым учреждением.

### АКТИВЫ С ПЛОХИМИ ОЦЕНКАМИ

Одна из главных проблем, с которой столкнулся Фонд, — низкий уровень качества активов в банках с временной администрацией и в ликвидируемых кредитных учреждениях. «Балансовая стоимость активов ликвидируемых банков, в которых уже завершена оценка, — 98,9 млрд грн, а их оценочная стоимость — 15,8 млрд грн. Это порядка 16%», — подсчитывает Андрей Оленчик. Причина такого состояния дел — злоупотребления со стороны менеджеров и собственников кредитных учреждений. Они выводят активы, оформляя их на фиктивные фирмы, а также выдают кредиты под несуществующие залоги. Кроме того, нередки случаи, когда договоры залогов расторгаются практически сразу после заключения кредитного договора. Проблемой являются и инсайдерские кредиты, которые перестают обслуживаться, в результате чего кре-

дитный портфель становится еще более проблемным.

Ярким примером является Городской коммерческий банк (City-CommerzBank). Балансовая стоимость активов банка — 3,8 млрд грн, в то же время «живых» активов в банке всего на 70 млн грн. «Мы даже не представляли, что могут быть такие диспропорции. При таком состоянии дел шансов на выплаты кредиторам третьей очереди, к которым относится и Фонд, нет», — говорит Андрей Оленчик.

Наиболее активно процесс вывода активов происходит до момента признания банка неплатежеспособным, то есть в течение трех-шести месяцев, когда регулятор пытается спасти банк и вводит куратора. Например, ситуация с кредитным портфелем Дельта Банка кардинально изменилась за три месяца до введения в банк временной администрации. Та же участь постигла и Брокбизнесбанк. В Фонде признают, что «живые» активы, с которыми можно работать, есть у Банка Форум и Всеукраинского банка развития. Остальные проблемные банки практически пусты.

В рамках своих полномочий Фонд пытается вернуть выведенные активы. В частности, он подал 495 заявлений в прокуратуру и СБУ о привлечении к ответственности должностных лиц, причастных к нанесению убытков банкам на сумму 62 млрд грн. Правоохранительные органы открыли 266 уголовных дел по фактам вывода средств на сумму 46 млрд грн.

В Фонде рассчитывают, что добиться возмещения убытков можно будет с помощью закона об усилении ответственности собственников банков, который вступил в силу в начале марта. Например, за подачу недостоверной или неполной отчетности о качестве активов, проведенных операциях со связанными лицами, сути этих операций топ-менеджер должен будет заплатить штраф. И если раньше размер штрафа за подобные нарушения банкиров составлял 100–1000 необлагаемых минимумов (1,7–17 тыс. грн), то теперь — 2000–5000 минимумов (34–85 тыс. грн). За эти же действия, но с последствиями — отнесение банка к категории проблемных — штраф составит 85–170 тыс. грн. Также увеличена санкция за нарушение законодательства о переводе денег — с 1,7–8,5 тыс. грн до 51–68 тыс. грн. Кроме того, законом вводится уголовная ответственность за умышленное доведение банка до неплатежеспособности при условии причинения крупного материального ущерба (свыше 6 млн грн) государству или кредитору. Наказанием может быть лишение свободы на срок до пяти лет с одновременным штрафом в сумме 85–170 тыс. грн и лишением права занимать соответствующие должности на срок до трех лет.

Юристы настроены скептически. «Рычаги влияния на реальные акционеров банка подобраны верно, однако адекватность, скажем, финансовой составляющей оставляет сомнения. Наиболее крупный штраф, предусмотренный законом, составляет 170 тыс. грн. Это небольшая сумма, если речь идет о нанесении убытков на сотни миллионов гривен. Что касается >>>



уголовной ответственности, а именно — лишения свободы на срок от одного до пяти лет, возможно, этот вид ответственности возымеет действие, если, конечно, из судебных дел будет изъята политическая и коррупционная составляющая», — считает старший юрист ЮФ «Кушнир, Якимяк и партнеры» Юрий Павлишинец. По его мнению, в первую очередь необходимо найти виновного. «И здесь основным рычагом влияния является право НБУ самостоятельно определять реальных собственников банка. Особенно важно это в тех случаях, когда банк пытается скрыть такую информацию: по закону именно реальный собственник несет не только административную и/или уголовную ответственность, но и отвечает всем своим имуществом», — объясняет Юрий Павлишинец.

Препятствовать взысканию ущерба с акционеров банка может сформировавшаяся судебная практика. Нынешняя судебная система в целом и ее коррупционная составляющая в частности с «неисполнительностью» исполнительной службы могут мешать добиться справедливости. «Реальная действенность закона о связанных лицах и последствия его

применения полностью будут зависеть от правоприменения данных норм. Практика покажет, сумеет ли государство применить эти нормы во благо банковской системы и населения, не станет ли этот нормативный акт лоббированием интересов», — говорит партнер ЮФ «КПД Консалтинг» Кирилл Казак.

#### ДРОБИ И ПОЛУЧАЙ

В прошлом году ФГВФЛ столкнулся еще с двумя проблемами. Ряд вкладчиков, среди которых были, например, клиенты Городского коммерческого банка, получили письма о признании депозитных договоров ничтожными. Специалисты Фонда выявили дробление вкладов: разбивку суммы вклада на четыре-шесть и более частей с целью получения возмещения в рамках гарантированной суммы в 200 тыс. грн.

Например, держатель депозита в 1 млн грн переоформлял вклад на пятерых своих родственников и знакомых так, чтобы все вкладчики попали в реестр и получили гарантированное государством возмещение. Такие действия уже получили соответствующую оценку со стороны руководства Фонда.

«Временный администратор Дельта Банка сообщил, что вклады на общую сумму свыше 1 млрд грн имеют признаки дробления. Мы такие вклады не признаем и не выплачиваем», — заявил директор-распорядитель ФГВФЛ Константин Ворушилин.

В Фонде надеются, что урегулировать проблему дробления поможет новый закон, проект которого уже проходит обсуждение во Всемирном банке и МВФ. «Планируется усовершенствовать модель работы фонда: такие договоры на уровне закона будут признаваться недействительными», — объясняет Андрей Оленчик.

Еще одна проблема, с которой столкнулись специалисты ФГВФЛ, — «схлопывание» активов. Такая ситуация наблюдается в случае взаимозачета встречных требований, когда вкладчики проблемного банка «продают» свои депозиты заемщикам того же кредитного учреждения. Обычно «схлопывание» происходит за два-три месяца до введения в банк временной администрации. «Мы надеемся цивилизованно решить этот вопрос в законодательной плоскости: идем в суды. Ведь кредит — это актив, который входит в ликвидационную массу, сред-

ства от его реализации направляются на погашение долгов», — объясняет Андрей Оленчик. Также обсуждается новая система работы Фонда с активами неплатежеспособных банков: планируется создать консолидированный офис для работы по управлению активами проблемных кредитных учреждений.

Самым неурегулированным вопросом пока остается защита кредиторов седьмой очереди — юридических лиц. В банках считают, что систему гарантирования вкладов нужно реформировать с учетом интересов компаний. «На мой взгляд, стоит рассмотреть вопрос о создании аналога ФГВФЛ для корпоративных клиентов. Это сложный и дорогостоящий вопрос, но проблема существует, и масштабы ее значительны. Ведь каждая компания — это десятки и сотни сотрудников, — говорит советник председателя правления Евробанка Василий Невмержицкий. — Наверное, кроме ограничения суммы гарантирования, в таком случае следует применять и другие критерии: например, гарантировать возвратность только срочных депозитов, и только компаниям, которые не имеют долгов перед бюджетом».

### Данные о выплате гарантированных государством 200 тыс. грн в банках с временной администрацией и ликвидируемых банках\*

№ п/п	БАНК	ДАТА ВВЕДЕНИЯ ВРЕМЕННОЙ АДМИНИСТРАЦИИ	ОБЩАЯ ГАРАНТИРОВАННАЯ СУММА В БАНКЕ, МЛН ГРН	ПОЛУЧЕНО ВКЛАДЧИКАМИ В ПЕРИОД ВРЕМЕННОЙ АДМИНИСТРАЦИИ, МЛН ГРН	ПРОЦЕНТ ОТ ОБЩЕЙ ГАРАНТИРОВАННОЙ СУММЫ
1	«ТАВРИКА»	21 декабря 2012 года	1 829,7	1 823,0	99,6
2	ЭРДЭ БАНК	30 декабря 2012 года	459,8	457,6	99,5
3	«ДАНИЭЛЬ»	17 января 2014 года	400,0	391,6	97,9
4	РЕАЛ БАНК	3 марта 2014 года	542,0	523,2	96,5
5	БРОНБИЗНЕСБАНК	3 марта 2014 года	2 691,4	2 580,9	95,9
6	«МЕРКУРИЙ»	14 марта 2014 года	942,4	935,0	99,2
7	БАНК ФОРУМ	14 марта 2014 года	2 921,2	2 835,5	97,1
8	ИНТЕРБАНК	24 апреля 2014 года	79,4	76,1	95,8
9	ПРОМЭКОНОМБАНК	22 мая 2014 года	Подписан договор о передаче части активов и обязательств в Фидобанк		
10	ПИВДЕНКОМБАНК	26 мая 2014 года	1 878,9	1 830,7	97,4
11	ЗАХИДИНКОМБАНК	29 мая 2014 года	268,3	253,6	94,5
12	АВТОКРАЗБАНК	30 мая 2014 года	431,7	421,5	97,6
13	«СТАРОКИЕВСКИЙ»	18 июня 2014 года	91,2	89,0	97,6
14	ФИНРОСТБАНК	16 июля 2014 года	513,4	491,8	95,8
15	ЕВРОГАЗБАНК	17 июля 2014 года	1 229,3	1 202,8	97,8
16	«ЗОЛОТЫЕ ВОРОТА»	4 августа 2014 года	Подписан договор о передаче части активов и обязательств в банк «Стандарт»		
17	«УКРАИНСКИЙ ФИНАНСОВЫЙ СВИТ»	15 августа 2014 года	412,1	377,2	91,5
18	ТЕРРА БАНК	22 августа 2014 года	Подписан договор о передаче части активов и обязательств в переходный Кристалбанк		
19	АКТИВ-БАНК	3 сентября 2014 года	1 311,9	1 279,9	97,6
20	АКТАБАНК	17 сентября 2014 года	483,7	430,9	89,1
21	ГРИН БАНК	25 сентября 2014 года	3,8	3,5	93,6
22	ЭКСПОБАНК	25 сентября 2014 года	272,9	262,8	96,3
23	«ДЕМАРК»	29 сентября 2014 года	999,7	971,7	97,2
24	«ПОРТО-ФРАНКО»	29 сентября 2014 года	440,6	398,4	90,4
25	ПРАЙМ-БАНК	3 октября 2014 года	14,8	14,1	95,6
26	ИНТЕРКРЕДИТБАНК	10 октября 2014 года	0,3	0,1	43,0
27	«АНСИОМА»	10 октября 2014 года	107,1	104,3	97,4
28	МЕЛИОР БАНК	10 октября 2014 года	33,7	33,4	99,1
29	ГОРОДСКОЙ КОММЕРЧЕСКИЙ БАНК	21 ноября 2014 года	1 982,6	1 890,2	95,3
30	ВИЭЙБИ БАНК	21 ноября 2014 года	6 764,1	6 083,4	89,9
31	ЛЕГБАНК	28 ноября 2014 года	108,4	102,0	94,1
32	БГ БАНК	28 ноября 2014 года	276,7	260,8	94,3
33	«КАМБИО»	5 декабря 2014 года	75,7	68,3	90,2
34	УКРБИЗНЕСБАНК	26 декабря 2014 года	103,6	55,0	53,1
35	ПРОФИНБАНК	20 января 2015 года	38,9	24,6	63,3
36	УКООПСПИЛКА	23 января 2015 года	50,6	31,2	61,7

ИСТОЧНИК: ФГВФЛ. \* Данные на 1 мая 2015 года по 36 банкам из 50, находящихся в управлении Фонда

# Возвратный механизм

**«Клиенты банка вынуждены осуществлять различные манипуляции, чтобы получить хоть какую-либо компенсацию по своим вкладам в обход существующих ограничений»**

РАССКАЗЫВАЕТ АЛЕКСЕЙ ХАРИТОНОВ, ПАРТНЕР ЮФ ILF



**АЛЕКСЕЙ ХАРИТОНОВ**

Родился в 1977 году в Бахчисарае, АР Крым. В 2000 году окончил юридический факультет Таврического национального университета им. Вернадского. С 2004 года возглавляет судебную практику юридической фирмы ILF. В том же году получил ученую степень кандидата юридических наук в Национальной юридической Академии Украины им. Ярослава Мудрого. Член Союза юристов Украины и Ассоциации юристов Украины. Основные специализации: банковское право, взыскание проблемной задолженности, защита деловой репутации.

— **Какие последствия несет для клиентов введение в банк временной администрации?**

— Сейчас все убытки от банкротства банков фактически ложатся на плечи вкладчиков: проблемы неплатежеспособного кредитного учреждения автоматически становятся проблемами его клиентов. При этом достаточно широкий арсенал средств, которыми обладают клиенты проблемных банков, не гарантирует полного возврата активов.

В Украине действует внесудебная модель выведения неплатежеспособного банка с рынка. Активную роль играет государство: все функции разделены между НБУ и Фондом гарантирования вкладов физических лиц.

Введение временной администрации ведет к ограничениям в работе банка, которые, с одной стороны, направлены на защиту активов кредитного учреждения, но с другой — существенно ограничивают права клиентов. Например, после введения временной администрации не погашаются требования кредиторов, за исключением депозитов физлиц в пределах гарантированной государством суммы в 200 тыс. грн. Также не осуществляется принудительное взыскание с банка, не налагаются аресты на его имущество, не начисляются штрафные санкции.

Как показывает практика, Фонду не удается найти инвестора либо потенциального покупателя отдельных активов проблемного банка, что в большинстве случаев объясняется их низкой ликвидностью. Как правило, применяется наиболее радикальная из всех возможных мер — ликвидация кредитного учреждения. На этой стадии снимаются все аресты с активов банка, и все дальнейшие мероприятия фактически сводятся к распродаже активов и удовлетворению требований кредиторов согласно предусмотренной законом очередности. Долги перед физическими лицами на сумму свыше 200 тыс. грн погашаются в четвертую очередь, а юрлица попадают в седьмую очередь из восьми. Требования каждой последующей очереди удовлетворяются по мере поступления средств от реализации имущества банка только после полного погашения требований предыдущей очереди.

— **То есть далеко не все кредиторы имеют даже теоретические шансы на удовлетворение своих требований?**

— Объем требований всех кредиторов, как правило, существенно превышает стоимость активов проблемного банка, и денег не хватает для удов-

летворения требований уже четвертой очереди, не говоря о последующих. Это связано с тем, что еще до начала официальной процедуры ликвидации банка ликвидные активы в основном уже выведены. Кроме этого, со стороны регулятора допускается определенное длительное «замалчивание» имеющихся системных признаков неплатежеспособности банков и их неудовлетворительных финансовых показателей.

Получается, что все юрлица и физлица, имеющие вклады свыше 200 тыс. грн, рискуют не получить собственные средства. Более того, сразу после введения временной администрации клиенты лишаются возможности даже распоряжаться своими средствами на депозитных и расчетных счетах.

— **Какие контрмеры могут предпринять клиенты проблемных банков?**

— Сейчас они вынуждены осуществлять различные манипуляции, чтобы получить хоть какую-либо компенсацию по своим вкладам и остаткам на расчетных счетах в обход существующих ограничений и установленной очереди кредиторов. Среди наиболее распространенных

способов возврата депозитов можно выделить продажу права требования по вкладу с дисконтом, перевод депозитов на физлиц, а также обмен вклада на залоговые активы.

Вкладчики-физлица имеют более широкие гарантии: они получают от Фонда выплаты в пределах 200 тыс. грн после введения временной администрации. Поэтому зачастую используются различные варианты перевода средств юрлиц на физлиц, а также «дробление» крупных вкладов частных клиентов. При этом следует учитывать, что выплата гарантированной суммы осуществляется Фондом только в том случае, если средства находились на счету физлица на момент введения временной администрации.

Как показывает практика, за несколько дней до введения временной администрации со счета юрлица по договорам о предоставлении безвозвратной финансовой помощи деньги переводятся на счета физлиц, которые в последующем попадают под выплату. Кроме того, известны случаи реоформления депозитов на физлиц в пределах гарантированной суммы с получением подтверждающих расчетных документов о внесении таких средств в качестве вкладов.

— **Как Фонд относится к дроблению вкладов и переводу их на физлиц?**

— Такие манипуляции накануне введения временной администрации банка увеличивают объем обязательств Фонда, поэтому он тщательно мониторит подобные трансакции. Если Фонд выявит признаки «дробления», он может отказать в выплате суммы возмещения вклада, признав такие сделки ничтожными либо заключенными на привилегированных условиях. Только по Дельта Банку Фонд выявил спорных операций на 1 млрд грн. Такие действия Фонда не соответствуют закону и обжалуются вкладчиками. Судебная практика пока находится на стадии формирования, но имеет все перспективы сложиться в пользу вкладчиков.

— **А с какими сложностями сопряжен обмен вклада на залоговые активы?**

— Нередки случаи, когда кредиторы банка могут нести двойные убытки. Это касается прежде всего лиц, которые имеют взаимные обязательства с банком и являются одновременно вкладчиками и должниками. Такие лица, с одной стороны, не могут получить свои денежные средства с депозитных или расчетных счетов, а с другой — от них требуют досрочно вернуть кредит и предупреждают об обращении взыскания на залог в случае непогашения долга.

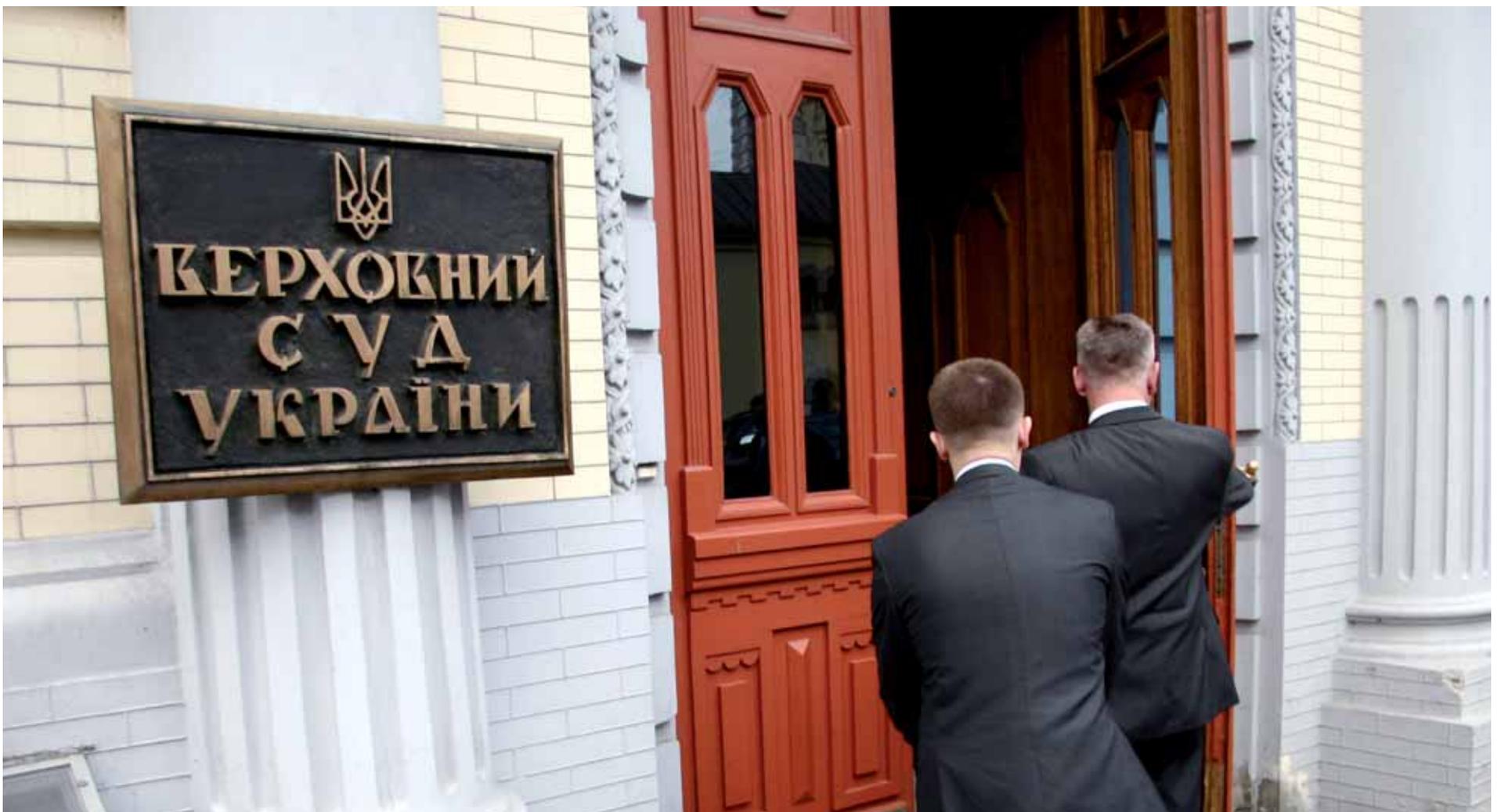
Решением такой непростой ситуации может быть проведение зачета встречных требований на основании статьи 601 Гражданского кодекса Украины, что влечет за собой прекращение двух обязательств по кредиту и депозиту. Однако эти манипуляции возможны только до введения временной администрации: закон вводит прямые ограничения на проведение таких операций в период действия временной администрации, в случае если нарушается очередность удовлетворения требований кредиторов.

Пока в судебной практике не было ситуаций, когда очередность не нарушалась. Суды почти во всех случаях приходят к выводу, что зачет встречных требований нарушает права других кредиторов в очереди, и отказывают в прекращении обязательств по кредиту по статье 601 ГК Украины.

На мой взгляд, такой подход не учитывает отдельных случаев, когда действительно не нарушается порядок погашения обязательств других кредиторов, но при этом существенно ограничиваются права вкладчика. Например, кредитные обязательства обеспечены залогом имущества кредитора на этот депозит. В данном случае без прекращения правоотношений на основании встречных требований происходит грубое нарушение прав вкладчика. Ведь до введения временной администрации право на погашение кредита за счет депозита ограничено залогом по такому вкладу, а после — запретом о проведении зачисления согласно статье 36 закона «О системе гарантирования вкладов физлиц». Кроме того, такой депозит не попадает под выплату гарантированной суммы Фондом, поскольку является обеспечением по непогашенному займу. В результате клиент банка попадает в ловушку: с одной стороны, он не может рассчитаться по кредиту перед банком за счет имеющихся средств на депозите, а с другой — обязан гасить кредит по требованию банка, принимая на себя все риски обращения взыскания на любое другое свое имущество.

— **Каким может быть выход из этой ситуации?**

— Ввиду очевидного дисбаланса прав отдельных кредиторов целесообразно рассмотреть вопрос о внесении изменений в статью 36 закона «О системе гарантирования вкладов физлиц» и отдельно детализировать подобные случаи, когда не нарушаются права кредиторов и возможно проведение зачета встречных требований. Внесение таких изменений в той или иной мере поможет выровнять ситуацию и минимизировать потери вкладчиков, которые имеют взаимные обязательства с банком.



## Палитра судов

Побочным эффектом кризиса в банковской системе стало существенное расширение палитры споров при участии банков. К распространенным тяжбам прошлых лет об исполнении кредитных обязательств, изменении условий договоров, попытках выведения имущества из ипотеки и противодействии этому добавились новые категории дел. Среди них, например, споры, связанные с институтом поручительства. На формирование правоприменительной практики активно влияет Верховный Суд Украины, чьи правовые выводы являются обязательными к исполнению судами, но иногда вызывают жаркие дискуссии в профессиональной среде

АЛЕКСЕЙ НАСАДЮК

### СМЕНА АКЦЕНТОВ

Отличительная черта 2014-го и начала 2015 года — резкое снижение ликвидности украинских банков. Системный кризис стал причиной увеличения количества разногласий между банками и их клиентами, а, соответственно, и увеличения количества судебных разбирательств. Кредитные правоотношения отошли на второй план, и в суды стали чаще обращаться по «сопутствующим» вопросам ипотеки и поручительства. В статистических сводках растет доля споров о досрочном прекращении депозитных договоров, проведении взаимозачетов, об обязательствах совершенных банком сделок. «Обострившийся дефицит денежной ликвид-

ности сместил акценты. В предмете иницируемых банком исков против заемщиков и их поручителей все чаще отдается предпочтение искам об обращении взыскания на предмет залога (ипотеки) перед исками о взыскании денежной задолженности», — добавляет эксперт. К тому же наблюдается увеличение количества уголовных процессов с целью возврата кредитной задолженности.

Старший партнер юридической компании FCLEX Виктор Барсук отмечает увеличение общего количества споров о взыскании задолженности по кредитам лиц, аффилированных с собственниками неплатежеспособных банков, массовое участие представителей Фонда гарантирования вкладов физлиц в судебных процессах с заемщиками от имени неплатежеспособных банков. Кроме того, по его словам, возникла новая категория споров, вызванная особым статусом неплатежеспособных банков, в частности, о зачете кредиторской и дебиторской задолженности банка (кредит-депозит) и признании ничтожными совершенных банком сделок. «Обострившийся дефицит денежной ликвид-

ности сместил акценты. В предмете иницируемых банком исков против заемщиков и их поручителей все чаще отдается предпочтение искам об обращении взыскания на предмет залога (ипотеки) перед исками о взыскании денежной задолженности», — добавляет эксперт. К тому же наблюдается увеличение количества уголовных процессов с целью возврата кредитной задолженности.

### БЕЗ ОБРЕМЕНЕНИЙ

Одним из распространенных способов ухода от исполнения обязательств является выведение залогового имущества из ипотеки. Казалось бы, статья 23 закона «Об ипотеке» предусматривает приобретение статуса ипотекодателя

лицом, к которому перешло право собственности на имущество, находящееся в ипотеке, даже в том случае, если он не знал о наличии обременения такого имущества. То есть у ипотекодержателя сохраняется возможность обращения взыскания на предмет ипотеки даже при переходе такого имущества в собственность другого лица.

Но суды пришли к выводу, что если на момент перехода права собственности обременение с предмета ипотеки было снято судебным решением, впоследствии отмененным, то положения статьи 23 закона «Об ипотеке» не применяются. К такому мнению пришел ВСУ в деле № 6-201цс14. Спор касался квартиры. В 2008 году ипотека была установлена на многоквартирный дом,

где находится спорная квартира. В 2009 году договор ипотеки, заключенный во исполнение обязательств по кредитному договору, заочным судебным решением признан недействительным, а запись об ипотеке исключена из реестра ипотек. В 2012 году это решение было отменено, а регистрация обременений на спорную квартиру возобновлена. Однако за прошедшее время квартира дважды сменила собственника (в 2009 и 2011 годах). В 2013 году банк-ипотекодержатель подал иск об обращении взыскания на эту квартиру, который был удовлетворен. Дело дошло до Верховного Суда Украины: ВСУ отменил решения суда кассационной инстанции и направил дело на новое рассмотрение, обратив внимание, что в данном случае положения статьи 23 закона «Об ипотеке» неприменимы, поскольку на момент перехода права собственности спорная квартира не являлась предметом ипотеки.

### ПОРУЧИТЕЛЬНЫЕ ИСТОРИИ

Еще одна категория споров касалась защиты прав поручителей. «До недавнего времени в судебной практике Украины существовала неоднозначная правовая позиция судов относительно возможности применения такого способа защиты прав поручителя (ипотекодателя), как признание поручительства (ипотеки) прекращенным. В одних судебных решениях суды принимали это как надлежащий способ защиты, в других — занимали противоположную позицию, считая, что надлежащим способом защиты прав является признание договора поручительства (ипотеки) прекращенным, или признавали обязательство по договору поручительства (ипотеки) прекращенными», — рассказала управляющий партнер адвокатского объединения AVER LEX Ольга Проснянок.

Однако, отметила она, относительно недавно на совместном заседании Судебных палат по гражданским и хозяйственным делам Верховный Суд Украины, рассматривая дело № 6-243цс14, пришел к следующим заключениям. В соответствии с пунктом 1 части 2 статьи 16 Гражданского кодекса (ГК) Украины одним из способов защиты гражданских прав и интересов является признание права, которое в равной мере означает как наличие права, так и его отсутствие или же отсутствие обязательств. Согласно положениям части 1 статьи 559, части 1 статьи 593 ГК Украины, прекращение поручительства права ипотеки в случае надлежащего исполнения основного обязательства презюмируется. Таким образом, обращение лица в суд с иском о признании поручительства прекращенным на основании части 1 статьи 559, части 1 статьи 593 ГК Украины не является необходимым, однако такие требования могут рассматриваться судом в случае наличия соответствующего спора. Как следует из общих положений гражданского законодательства и судопроизводства о правах лица на защиту в суде нарушенных или непризнанных прав, равенства процессуальных прав и обязательств сторон, в случае непризнания кредитором прав поручителя, ипотекодателя, предусмотренных частью 1 статьи 559, частью 1 статьи 593

ГК Украины, на прекращение обязательства такое право подлежит защите путем его признания на основании пункта 1 части 2 статьи 16 ГК Украины. Таким образом, права поручителя (ипотекодателя) подлежат судебной защите по его иску путем признания именно поручительства (ипотеки) прекращенным, а не путем прекращения договора поручительства (ипотеки) или путем прекращения обязательства по договору. «Так что выбор правильного способа защиты нарушенных, оспариваемых или непризнанных прав является одним из важных действий в процессе подготовки иска, от которого зависит, насколько эффективной и перспективной будет защита таких прав в суде», — резюмировала Ольга Проснянок.

Отдельного внимания заслуживает практика Верховного Суда Украины по применению части 4 статьи 559 ГК Украины, согласно которой при отсутствии установленного сторонами срока действия договора поручительства оно прекращается, если в течение шести месяцев с момента предъявления требования к заемщику кредитором не будет предъявлен соответствующий иск.

ВСУ сделал правовой вывод о том, что, регулируя правоотношения по прекращению поручительства в связи с истечением срока его действия, часть 4 статьи 559 ГК Украины предусматривает три случая определения срока действия поручительства: в течение срока, установленного договором поручительства; в течение шести месяцев со дня наступления срока исполнения основного обязательства, если кредитор не предъявит требования к поручителю; в течение одного года со дня заключения договора поручительства (если срок основного обязательства не установлен или установлен с момента предъявления требования), если кредитор не предъявит иска к поручителю. ВСУ подчеркнул, что срок действия поручительства (любой из указанных в части 4 статьи 559 ГК Украины) является не сроком защиты нарушенного права, а сроком существования субъективного права кредитора и субъективной обязанности поручителя, по истечении которого они прекращаются. Это означает, что с истечением этого срока (который является преклозивным) никаких действий по реализации своего права по договору поручительства, в том числе применения судебных мер защиты своего права (путем предъявления иска), кредитор совершать не может.

Этим ВСУ четко определил, что примененное во втором предложении части 4 статьи 559 ГК Украины словосочетание «предъявление требования» к поручителю в течение шести месяцев со дня наступления срока исполнения основного обязательства как условия действия поручительства следует понимать как предъявление кредитором в установленном законом порядке в течение указанного срока именно искового, а не любого другого требования к поручителю.

Впрочем, такую позицию разделили не все судьи Судебной палаты по гражданским делам ВСУ. К примеру, в одном из «исковых» дел двое судей — Василий Гуменюк и Юрий Сенин —

воспользовались правом изложить отдельное мнение. Они считают, что ВСУ сузил понимание нормы, поскольку «требование» — более широкое понятие и не всегда проявляется в виде «иска». Кроме того, в ГК Украины эти два понятия четко разграничиваются. «Оценивая экономические последствия указанной практики Верховного Суда Украины, отдельные банки немедленно обратились за соответствующим толкованием закона в Конституционный Суд Украины, а также лоббируют принятие закона об изменении части 4 статьи 559 ГК Украины», — прокомментировал Виктор Барсук.

В другом своем постановлении по делу № 6-190цс14 Верховный Суд Украины принял правовой вывод о том, что, предъявив требование о полном досрочном погашении задолженности по кредиту, уплате процентов за пользование кредитом и пени, кредитор в соответствии с частью 2 статьи 1050 ГК Украины изменил срок исполнения основного обязательства и шестимесячный срок на подачу иска следует отсчитывать с этой даты.

Интерес также представляет позиция ВСУ относительно возможности солидарной ответственности поручителей. В постановлении по делу № 6-35цс15 суд отметил, что, исходя из норм статьей 554 ГК Украины, если обязательство обеспечивается несколькими поручителями, предоставившими поручительство по разным самостоятельным договорам, они не несут солидарной ответственности перед кредитором. Но кредитор имеет право предъявить требование к каждому из поручителей на основании соответствующего договора. Так что в будущем банкам целесообразно откорректировать свою практику с учетом позиции ВСУ — заключать один договор поручительства на всех или в каждом договоре прописывать возможность солидарной ответственности с другими поручителями. Ведь предъявление требований к каждому поручителю отдельно в разы увеличивает количество юридической работы.

### ВЫСЕЛЕНИЕ КАК ИСКЛЮЧЕНИЕ

Ипотечные правоотношения являются постоянным объектом судебных тяжб, и по большинству спорных ситуаций практика уже сформировалась. В начале 2015 года Верховный Суд Украины акцентировал внимание лишь на одном аспекте — выселении и снятии с регистрационного учета при обращении взыскания на предмет ипотеки.

ВСУ сделал правовой вывод о том, что, согласно содержанию статей 39, 40 закона «Об ипотеке» и статьи 109 Жилищного кодекса Украинской ССР, лицам, которые выселяются из жилого дома (жилого помещения), выступающего предметом ипотеки, в связи с обращением взыскания на предмет ипотеки предоставляется другое постоянное жилье только в том случае, когда ипотечное жилье было приобретено не за счет кредита, обеспеченного ипотекой этого жилья. Постоянное жилое помещение, предоставляемое выселяемому лицу, должно быть указано в решении суда. Но как исключение допускается выселение граждан без предоставления другого жилого

помещения при обращении взыскания на предмет ипотеки, если ипотечное имущество было приобретено за счет кредита, возврат которого обеспечен ипотекой соответствующего жилого помещения (часть 2 статьи 109 ЖК Украинской ССР).

### САМ СЕБЕ КРЕДИТОР

Партнер Gryphon Investment Consulting Group Игорь Линник рассказал, что в условиях системного банковского кризиса, когда чуть ли не каждую неделю очередной банк переходит в категорию неплатежеспособных, резко повысился процент судебных дел, в которых должники таких банков требуют прекратить обязательства по кредиту на основании статьи 606 Гражданского кодекса в связи с объединением должника и кредитора в одном лице.

По словам юриста, предприимчивые кредитные должники используют сложившуюся ситуацию для того, чтобы закрыть свои обязательства по кредиту на более выгодных для себя условиях. Фактически за счет вкладчиков, пытающихся спасти свои вклады (или хотя бы их часть) в неплатежеспособных банках. Для этого должники находят вкладчика своего банка, у которого сумма депозита эквивалентна сумме неуплаченного должником кредита, и со скидкой покупают этот депозит по договору уступки права требования, таким образом приобретая статус кредитора банка. При этом, будучи кредитными должниками того же банка, они просят суд признать их обязательства перед банком прекращенными в связи с объединением должника и кредитора в одном лице.

Существуют даже виртуальные биржи депозитов, где услуги по купле-продаже обязательств активно предлагаются посредниками. Продажа реализуется путем переоформления вклада (посредством договора уступки права требования) на другое лицо взамен на компенсацию с дисконтом. Заключение такого договора возможно, если соответствующие ограничения не содержатся в договоре депозита. Также следует помнить, что по статье 36 закона «О системе гарантирования вкладов физических лиц» предусмотрены ограничения по зачету встречных требований после введения временной администрации в банке, соответственно популярностью пользуются вклады в тех банках, которые еще не признаны неплатежеспособными, но имеют уже ощутимые проблемы с ликвидностью и испытывают сложности с выплатами. На практике Фонд гарантирования вкладов физлиц блокирует все взаимозачеты кредитов и депозитов, поскольку все они непосредственно влияют на порядок погашения требований кредиторов банка.

Анализируя судебную практику по данному вопросу, Игорь Линник отмечает отсутствие единой позиции: есть примеры, подтверждающие правомерность таких действий, а также прямо противоположные решения.

Адвокат советует обратить внимание на то, правомерно ли в данной ситуации применять статью 606 ГК Украины. «Ведь если копнуть поглубже, можно увидеть, что расклад, при котором одно лицо связано с одним и



>> тем же банком и кредитными, и депозитными правоотношениями, нельзя трактовать как объединение должника и кредитора в одном лице, поскольку в результате все равно остаются две стороны (два лица) в двух разных обязательствах: банк и должник по кредиту и банк и вкладчик по депозиту. Поэтому, вероятнее всего, мы имеем пример однородных встречных требований по двум разным обязательствам, прекращение которых возможно, но никак не по статье 606, а по статье 601 ГК Украины: путем взаимозачета однородных встречных требований», — объяснил Игорь Линник.

#### ВАЛЮТНЫЕ КУРСЫ

Еще одной тенденцией судебной практики последнего года, что и не удивительно, стала реанимация споров относительно признания недействительными валютных кредитов физлиц.

До 2011 года, когда было запрещено потребительское валютное кредитование, заключались тысячи договоров без прогнозирования курсовых рисков, что вылилось в судебные споры. Ключевым в данной категории дел является установление справедливости условий договоров. При этом должники зачастую апеллируют к закону «О защите прав потребителей» и подобная аргументация благосклонно воспринимается судами. Виктор Барсук в качестве примера приводит постановление Высшего специализированного суда Украины по делу № 6-26251св14, которым было оставлено в силе решение судов нижестоящих инстанций о признании валютного кредита недействительным на основании нарушения прав заемщика как потребителя финансовых услуг.

В то же время достаточно много валютных споров должники проигрывают, как правило, из-за собственной небрежности: зная о возможности обжалования кредитного договора на основании несправедливости условий, они часто не утруждаются привести обоснование такой несправедливости.

Достаточно интересной для взаимоотношения банков и заемщиков является правовая позиция Верховного Суда Украины относительно особенностей применения закона «О моратории на взыскание имущества граждан Украины, предоставленного в качестве обеспечения кредитов в иностранной валюте». В постановлении по делу № 6-44цс15 ВСУ напомнил, что по общепризнанному принципу права законы и другие нормативно-правовые акты не имеют обратного действия во времени, что закреплено в части 1 статьи 58 Конституции Украины. К событию, факту применяется тот закон или иной нормативно-правовой акт, во время действия которого они наступили или имели место. В то же время Конституция Украины предусматривает обратное действие законов и других нормативно-правовых актов во времени лишь в случаях, когда они смягчают или отменяют юридическую ответственность лица. Вместе с тем мораторий в юридическом смысле имеет значение отсрочки исполнения определенных обязанностей, отложения определенных действий на определенный или неопределенный период на основании специального акта. Поэто-



му мораторий на взыскание имущества граждан Украины, предоставленного в качестве обеспечения кредитов в валюте, сам по себе не может служить основанием для отмены судебного решения, но решение суда в части обращения взыскания на предмет ипотеки не подлежит исполнению в течение действия упомянутого закона.

#### ФАКТОРИНГ ПОДТВЕРЖДЕН

Практика передачи проблемных кредитных портфелей факторинговым (коллекторским) компаниям, которые в дальнейшем занимаются возвратом долгов, широко распространена. Но в середине прошлого года профессиональное сообщество взбудоражило решение Апелляционного суда Днепропетровской области по делу № 214/4359/13-ц, которым подверглась сомнению возможность факторинговой компании фактически взыскать задолженность. Суд постановил, что требования клиента к должнику, связанные с получением от должника каких-либо работ, услуг или других благ в натуральной форме, не могут быть предметом уступки по договору факторинга. Ведь предметом договора факторинга является право денежного требования, а обязательства по договору ипотеки исполняются в натуральной форме, путем удовлетворения ипотечодержателем своих требований за счет предмета ипотеки.

Апелляционный суд Днепропетровской области, проанализировав положения главы 73 ГК Украины, установил, что суть договора факторинга заключается в том, что субъект гражданских правоотношений (кредитор), имея должника, который по тем или иным причинам не платит положенные первому средства, все же эти сред-

ства получает, хотя и не от должника, а от третьего лица путем заключения с ним договора факторинга. Предметом договора финансирования под уступку денежного требования могут быть передача денежного требования фактору в обмен на предоставление клиенту денежных средств и уступка клиентом фактору своего денежного требования в качестве способа обеспечения исполнения обязательства, имеющегося у клиента перед фактором (например, кредитный договор). Суд подчеркнул, что требования клиента к должнику, связанные с выполнением должником каких-либо работ, предоставлением услуг или других благ, не могут быть предметом уступки по договору факторинга. А передача требования по ипотечным договорам, которые определены договором факторинга, по мнению суда, противоречит положениям статьи 1078 ГК Украины и в соответствии со статьей 228 ГК Украины является ничтожной, поскольку нарушает публичный порядок. Такая позиция суда, безусловно, не освобождала должников от исполнения обязательства, переданного в рамках договора факторинга, но не позволяла фактору получить задолженность путем обращения взыскания на залоговое имущество.

Ситуация стабилизировалась в пользу устоявшейся практики достаточно быстро: Высший специализированный суд Украины по рассмотрению гражданских и уголовных дел отменил решение апелляционного суда и в свою очередь разъяснил, что основным обязательством, которое уступается по договору факторинга, следует считать обязательство по кредитному договору. А в связи с уступкой основного обязательства по кредитному договору происходит

уступка и обязательства по договору ипотеки.

#### ОПЕРАЦИОННЫЕ ОГРАНИЧЕНИЯ

Клиенты банков, признанных неплатежеспособными, столкнулись с отказами банков выполнять их распоряжения по перечислению средств с текущих счетов. Эти клиенты приравнены к кредиторам банков, на них распространяются ограничения, установленные статьей 36 закона «О системе гарантирования вкладов физических лиц». И Верховный Суд Украины в этом вопросе оказался солидарен с банками и Фондом гарантирования вкладов физлиц. Подробный анализ статуса клиента, заключившего с банком договор банковского счета, приведен, в частности, в постановлениях ВСУ по делам № 3-24гс15 и № 3-25гс15. В обоих случаях суд решил, что обязательственные правоотношения, сложившиеся между сторонами на основании договора банковского счета, имеют имущественно-денежный характер, поэтому в этом случае истец является кредитором по имущественному требованию по распоряжению принадлежащими ему средствами. И ввиду существующих ограничений касательно неплатежеспособных банков распоряжения клиента о перечислении денежных средств со счета не могут быть исполнены. Интересно, что данное ограничение распространяется в том числе и на погашение задолженности по кредиту, полученному в том же банке. При этом вполне может быть допущена просрочка кредитора. Поэтому юристы советуют фиксировать подобные случаи в судебном порядке, для того чтобы сформировать доказательную базу на случай потенциального иска банка о взыскании задолженности по кредиту.

# Цена риска

## «При обращении взыскания на дорогостоящие объекты недвижимости банки сами предпочитают идти в суд»

РАСКАЗАЛ АРТЕМ СТОЯНОВ, ПАРТНЕР LCF

— С какими сложностями может столкнуться банк при обращении взыскания на предмет ипотеки?

— Обращение взыскания на предмет ипотеки для банка, как правило, крайняя мера, к которой прибегают лишь в случае, если все остальные варианты (переговоры, реструктуризация, рефинансирование) исчерпали себя и должник прекратил любое общение с банком. Кредитору на самом деле невыгодно обращать взыскание на предмет ипотеки, поскольку это влечет необходимость формирования дополнительных резервов, возникают отрицательные балансы. Банк не интересуется имуществом как таковым, ему нужны деньги.

Если говорить о практической стороне такого взыскания, то при правильном составлении договора и добросовестности заемщиков (залогодателей) особых сложностей не должно быть.

Раньше многие банки допускали ошибку, ограничиваясь в ипотечном договоре общей фразой о том, что внесудебное урегулирование осуществляется способом, предусмотренным статьей 36 закона «Об ипотеке». Суды же считают, что просто отсылки к статье закона недостаточно: исчерпывающий перечень способов должен содержаться в самом договоре, другими словами, нужно банально процитировать упомянутую статью. Причем даже наличие в договоре пункта «а также другими способами, предусмотренными законом» суды не считают достаточными. Они последовательно отстаивают позицию, что права банка в таких ситуациях не нарушены и у него остается достаточно вариантов получить возмещение долга.

— Какая доля взысканий осуществляется во внесудебном порядке?

— По нашим оценкам, около половины. Причем все зависит от стоимости объекта ипотеки. На недорогие объекты (до \$100 тыс.) взыскание, как правило, осуществляется во внесудебном порядке. Если же объект недвижимости стоит дороже, банки сами предпочитают обращаться в суд, поскольку понимают, что любое внесудебное взыскание будет обжаловано. Вступившее в законную силу судебное решение об обращении взыскания или о признании права собственности банка на объект минимизирует риск обжалования недобросовестным заемщиком процедуры внесудебного взыскания.

— С какими способами уклонения от исполнения обязательств ипотекостроителем вы сталкивались на практике?

— Имущество выводят из ипотеки тремя способами. Если мы говорим о коммерческих спорах, в которых должник не является ипотекостроителем, стараются любыми способами ликвидировать



**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». Работал юристом в ЮФ «Байбарза и Волков» и ЮФ «Магистр и партнеры». В 2005 году основал и возглавил юрфирму «Центр частного права», которая в 2006 году объединилась с ЮГ «Гриффон», создав «Юридическую группу LCF». Рекомендован международными и национальными авторитетными исследованиями как ведущий специалист в сфере разрешения споров, корпоративного, налогового, банковского и финансового права, M&A. Также консультирует по вопросам земельного права, банкротства и исполнения судебных решений.

заемщика, ведь в таком случае прекращаются ипотечные правоотношения и банк лишается права предъявить требования к ипотекостроителю. Второй способ предусматривает использование коррупционных схем, что позволяет на непродолжительное время снять обременения в реестре или признать ипотечный договор недействительным и за это время сменить собственника имущества. Ранее сформированная практика высших судов позволяла кредитору защитить свои интересы и в этом случае: суд считал, что даже с переходом права собственности договор ипотеки продолжает действовать, обременения сохраняются. Однако в настоящее время подход судов к проблеме изменился. В декабре 2014 года Верховный Суд Украины высказал позицию, что в случае если на момент перехода права собственности ипотека была признана недействительной, не может применяться статья 23 закона «Об ипотеке». Полагаем, в ближайшее время такая позиция должна быть пересмотрена, иначе банки столкнутся с новой волной мошеннических действий заемщиков.

Безусловно, взыскать такое имущество сложнее, но пока банки успешно с этой задачей справлялись. Подобное неэтичное поведение должника, прибегающего к незаконным спосо-

бам защиты, как показывает практика, озлобляет банкиров, диалог в принципе становится невозможен, и на ипотечное имущество принципиально обращается взыскание. Следующий вариант вывода имущества из-под обеспечения связан с огрехами в договоре, допущенными банком. Но подобных примеров немного. И в абсолютном большинстве спорных ситуаций суды принимали сторону банков.

— Какие правовые позиции судов в этой категории дел оказывают наибольшее влияние на практику?

— Из наиболее свежих примеров — решение Трускавецкого районного суда Львовской области, которое было оставлено в силе Высшим специализированным судом по рассмотрению гражданских и уголовных дел и сейчас передано на пересмотр в Верховный Суд Украины. Районный суд сделал уникальнейший с правовой точки зрения вывод: если банк отнес в своей внутренней отчетности кредитную задолженность к безнадежной, то есть по сути списал, это является основанием для прекращения ипотеки и любых других правоотношений с заемщиком. Никакого логичного правового обоснования здесь нет, но мы имеем прецедент, уже повлекший обращения нотариусов и судов в банки с целью уведомления, отнесен тот или иной кредит к категории безнадежных. Мы, юристы, понимаем, что стоит за таким решением — в нерезонансном, якобы незаметном споре формируется практика для другого, возможно, громкого дела. Подобного допускать нельзя. В банках до 90% задолженности классифицируется как проблемная. Но это абсолютно не значит, что банки не работают над возвратом таких кредитов или не переуступают их факторинговым компаниям, которые занимаются взысканием долгов.

— Разрешилась ли проблема толкования Гражданского кодекса относительно срока предъявления требования к поручителю?

— Верховный Суд Украины наконец-то поставил точку в этом вопросе и решил, что шестимесячный срок предъявления требования к поручителю, установленный в ГК, является и сроком для предъявления иска. То есть под термином «требование» суд понимает также и иск. Ранее суды не могли определиться — законом предусмотрен срок подачи внесудебного требования, а потом банк имеет в распоряжении еще три года на подачу иска, либо же речь идет и о подаче иска в суд. В этом деле мы представляли интересы поручителя. Нами была проведена колоссальная работа по формированию доказательной базы. В частности, мы предоставили суду стенограмму пленарного заседания Верховной Рады Украины, на кото-

ром принимался Гражданский кодекс, и в этой стенограмме зафиксировано слово «иск», а не «требование». Как в тексте кодекса оказалось «требование», история умалчивает.

— То есть банки ограничены в сроке подачи иска?

— Банк — это профессиональный игрок, требования к которому всегда выше, чем к остальным участникам кредитных правоотношений.

— В июне 2014 года был принят закон «О моратории на взыскание имущества граждан Украины, предоставленного в иностранной валюте», которым была ограничена возможность взыскания задолженности за счет предмета ипотеки, обеспечивающей валютный кредит. Сформировалась ли уже судебная практика по этому вопросу?

— Довольно продолжительный период суды апелляционной инстанции отменяли решения судов первых инстанций и отказывали банкам в удовлетворении иска на основании моратория, невзирая на то, что решения о взыскании на предмет ипотеки принимались до вступления в силу данного закона.

25 марта 2015 года Верховный Суд Украины сделал правовой вывод о том, что нормы закона «О моратории на взыскание имущества граждан Украины, предоставленного в иностранной валюте» сами по себе не могут служить основанием для отмены решения суда апелляционной инстанцией, если такое решение принято до вступления в законную силу данного закона. ВСУ исходил из следующего: по общепризнанному принципу права законы и другие нормативно-правовые акты не имеют обратного действия во времени, что закреплено в части 1 статьи 58 Конституции Украины. К событию, факту применяется тот закон или нормативно-правовой акт, во время действия которого они наступили или имели место. Запрет обратной силы — одна из важных составляющих принципа правовой определенности. В то же время Конституция Украины предусматривает обратное действие законов и других нормативно-правовых актов во времени лишь в случаях, когда они смягчают или отменяют юридическую ответственность лица.

Вместе с тем ВСУ обратил внимание на то, что мораторий в юридическом смысле имеет значение отсрочки исполнения определенных обязанностей, откладывания определенных действий на определенный или неопределенный период на основании специального акта, то есть решение суда в части обращения взыскания на предмет ипотеки по валютному кредиту не подлежит исполнению в течение действия закона.

# Пограничное условие

## «Юристам банков следует четко разграничивать, какая сумма кредиторских требований обеспечена залогом, а какая нет»

ПОДЧЕРКИВАЕТ СЕРГЕЙ БОЯРЧУКОВ, УПРАВЛЯЮЩИЙ ПАРТНЕР ЮФ «АЛЕКСЕЕВ, БОЯРЧУКОВ И ПАРТНЕРЫ»

— В каких случаях банки прибегают к процедуре банкротства своего должника?

— Как ни странно, банки в большинстве случаев не являются инициаторами процедуры банкротства. Во-первых, для них это не совсем понятная и контролируемая территория, а во-вторых, закон «О восстановлении платежеспособности должника или признании его банкротом» запрещает выступать инициатором банкротства кредитором, требования которого обеспечены залогом. Как правило, требования банков залогом как раз и обеспечиваются. Безусловно, бывают ситуации, когда в результате падения стоимости залога у банка может возникнуть «непокрытая» задолженность — только в этом случае он может инициировать банкротство должника. Но банки не любят прибегать к этой технологии, ведь она требует достаточно длительной подготовки: необходимо получить решение суда о взыскании долга, обратиться в исполнительную службу и три месяца ждать получения бесспорных требований для возбуждения дела о банкротстве. Чаще всего банкротство начинают сами должники в режиме «междоубойчика», пытаясь использовать эту процедуру для ухода от исполнения обязательств или для их оптимизации перед банком.

— Получается, что юристам банка необходимо самостоятельно отслеживать действия таких должников и своевременно входить в процедуры банкротства, дабы интересы банка не были ущемлены?

— В свое время острая дискуссия развернулась вокруг того, должен ли срок для предъявления кредиторских требований быть пресекательным. Профильный закон в этой части претерпел существенные изменения: раньше, если кредиторы в течение месяца не заявляли о своих требованиях, эти требования считались погашенными. С точки зрения логики, это было абсолютно правильно, и в этом, собственно, суть банкротства — отсечь на первичной стадии неактивных кредиторов и минимизировать долговую нагрузку. Но, несмотря на это, в закон были внесены изменения, и сейчас срок обращения с кредиторскими требованиями не является пресекательным, более того, залоговые кредиторы, коими зачастую являются банки, вносятся в реестр кредиторов автоматически, независимо от того, подали они соответствующие заявления или нет.

В то же время существуют различные базы, регулярные рассылки, позволяющие юристам отслеживать возбуждение новых дел о банкротстве, и банковские службы достаточно эффективно следят за соблюдением всех сроков.



**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 «Энергорино». 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 5-й категории, 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.

— На какие нюансы в рамках процедуры банкротства юрсоветникам банков следует обращать особое внимание?

— Нужно четко разграничивать, какая сумма кредиторских требований обеспечена залогом, а какая нет. Выдавая кредит, банк принимал в залог имущество большей стоимости, в результате девальвации и падения цен стоимость залога может снизиться и стать меньше суммы долга. В результате банку приходится решать дилемму. С одной стороны, он не стремится признавать, что стоимость залогов существенно снизилась, ведь ему придется доформировать резервы. С другой — если требования банка полностью обеспечены, он не имеет права голосовать в комитете кредиторов, то есть не является голосующим кредитором. При этом его требования после продажи залогового имущества удовлетворяются вне очереди. Но если будет продаваться имущество, рыночная стоимость которого меньше требований банка, а банк не захочет этого признавать, то тем самым он лишит себя возможности влиять на судьбу остальных активов должника.

— А есть ли варианты полноценного участия банка в комитете кредиторов?

— На сегодня закон предусматривает только один вариант — отказ от обеспечения. На практике я ни разу с этим не сталкивался. Если банк отказывается от обеспечения, он теряет прерогативу внеочередного удовлетворения своих требований. С политической точки зрения банк никогда на такое не пойдет.

— Какие нормы профильного закона о банкротстве являются наиболее проблемными для практиков?

— Неэффективно, но не могу сказать, что плохо, прописана процедура реализации имущества банкрота. Местами она слишком зарегулирована, а местами урегулирована недостаточно. Например, законодатель, выстраивая модель реализации имущества, чрезмерно озаботился ее прозрачностью, в ущерб скорости. Так, достаточно спорной является обязательность первых торгов по цене, равной всему размеру кредиторской задолженности — если предприятие банкрот, его активы, как правило, стоят намного меньше. Это ненужная процедура, которая занимает время и на которую расходуются определенные средства.

Есть много вопросов к регулированию расходов арбитражного управляющего на охрану имущества, его консервацию, привлечение профессиональных оценщиков, аудиторов. Закон не дает ответа, где арбитражному управляющему на все это брать деньги. Есть предложения, чтобы средства для таких целей выделяли кредиторы, но тем самым будет нарушаться принцип независимости арбитражного управляющего. На мой взгляд, более перспективна разработка механизмов привлечения субподрядчиков и инвесторов.

Есть проблема и с полномочиями арбитражного управляющего в части признания сделок предприятия, находящегося в процедуре банкротства, недействительными, если будет доказано, что они наносили ущерб компании. Этот институт нужно развивать. По сути он является единственным механизмом для того, чтобы процедуры банкротства стали эффективным средством погашения задолженности. При этом необходим жесткий контроль за арбитражным управляющим, чтобы с его стороны не было каких-либо злонамеренных действий.

Еще одна практическая проблема — совершенно неэффективная система оплаты труда арбитражного управляющего. Закон ограничивает его вознаграждение до каких-то мизерных сумм и обязывает получать эти суммы только в конце процедуры банкротства, при этом к арбитражному управляющему предъявляются очень

высокие требования. Но, несмотря на фактическое отсутствие возможности легального заработка, мы видим достаточно сильную борьбу за должности арбитражных управляющих, особенно на крупных государственных предприятиях.

— Насколько эффективна система автоматического распределения производств между арбитражными управляющими?

— Не сказал бы, что она работает эффективно. Вопросов больше, чем ответов. Назначить «своего» арбитражного управляющего по-прежнему абсолютно реально. Например, арбитражный управляющий, выбранный компьютером, за определенное вознаграждение отказывается от дела, и в этом случае суд волен назначить кого угодно.

— А как обстоит ситуация с фиктивными банкротствами?

— Из профильного закона исключена статья 52, регулировавшая упрощенную схему банкротства и позволявшая при необходимости быстро задействовать все механизмы. Сейчас в любом случае для возбуждения процедуры банкротства необходима длительная подготовка. С одной стороны, это помогло эффективно бороться с фиктивными банкротствами, с другой — мы по-прежнему сталкиваемся с тем, что в подавляющем большинстве случаев должник банкротит сам себя через аффилированные или дружественные структуры. Ситуация усугубляется тем, что фиктивное банкротство декриминализовано и не является уголовным преступлением.

— Может, законодателю стоит задуматься об усилении ответственности реальных собственников по аналогии с тем, как была усилена ответственность бенефициаров и связанных лиц банков?

— Это логичное решение. Ответственность надо выводить за рамки того юридического лица, которое банкротится. Но на самом деле ответственность учредителей сложно предусмотреть. Если мы говорим об обществах с ограниченной ответственностью — фигурантах подавляющего количества дел о банкротствах, то из самого определения ООО следует, что его участники несут ответственность лишь в рамках своей доли в уставном фонде. В некоторых государствах существуют запреты для директоров обанкротившихся предприятий в течение определенного времени занимать руководящие должности. Не секрет, что у нас зачастую на предприятие, которое намереваются обанкротить, назначают номинального директора, но с учетом количества банкротств номиналов на всех не хватит.

**Година**



**з Егором Чичериною**



**по будням  
о 21:00**

**еспресо**



# Члены экспертного совета исследования «50 ведущих банков Украины»

**АЛЕКСЕЙ АЛЕКСАНДРОВ,**  
заместитель председателя правления УкрСиббанка,  
начальник департамента private banking

**ВАДИМ БЕРЕЗОВИК,**  
председатель правления  
Коммерческого индустриального банка

**ДМИТРИЙ ГРИДЖУК,**  
председатель правления банка «Хрещатик»

**ВЛАДИСЛАВ КРАВЕЦ,**  
член правления, директор по корпоративному бизнесу  
Проминвестбанка

**ЕЛЕНА КОЛОСВЕТОВА,**  
руководитель направлений  
Premium & Private Banking ОТП Банка

**СЕРГЕЙ НАУМОВ,**  
председатель правления  
Пиреус Банка

**ВЛАДИСЛАВ СОЧИНСКИЙ,**  
заместитель председателя правления Ситибанка

**ГЕННАДИЙ ПИОНТКОВСКИЙ,**  
заместитель председателя правления  
Фидобанка

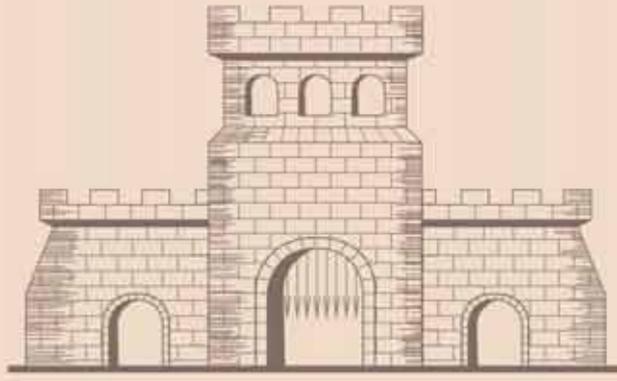


АНАЛІТИКА  
РОЗСЛІДУВАННЯ  
ФІНАНСОВІ НОВИНИ



# FinMaidan

[www.finmaidan.com](http://www.finmaidan.com)



# ВИНО ГРАД

р е с т о р а н



*Узысканный вкус романтики*

г. Киев,  
ул. Саксаганского, 83  
Тел. 044 2890002  
[www.vino-grad.com](http://www.vino-grad.com)



-юридична компанія-

**АЛЕКСЕЄВ, БОЯРЧУКОВ  
ТА ПАРТНЕРИ**

***Традиції понад усе***

01001, Україна, м. Київ,  
вул. Шота Руставелі, 11, 3 поверх  
(044) 235 88 77, (044) 537 18 28,  
(044) 235 88 27 (факс)

**WWW.ABP.KIEV.UA**