

# 500

## ВЕДУЩИХ БАНКОВ УКРАИНЫ

# 2019

организатор



**FINANCIAL**  
CLUB

медиапартнер

**ЮРИДИЧЕСКАЯ  
ПРАКТИКА**

ГАЗЕТА УКРАИНСКИХ ЮРИСТОВ

S  
E  
R  
V  
I  
C  
E  
S  
S  
U  
E



**EQUITY**  
attorneys at law

[equity.law](http://equity.law)

# Центробежное движение

Еще несколько лет назад мы шутили: в конце концов на рынке останется 50 банков, которые нужно будет расставить по своим местам. Пока еще участников на рынке больше, но оценивать их с каждым годом становится все сложнее

**РУСЛАН ЧЕРНЫЙ**  
УПРАВЛЯЮЩИЙ ПАРТНЕР  
КОМПАНИИ «ФИНАНСОВЫЙ КЛУБ»,  
ШЕФ-РЕДАКТОР ИНФОРМАЦИОННОГО  
АГЕНТСТВА FINCLUB



Вы умеете распоряжаться своими финансами? Даже если нет, этот выпуск для вас! Мы рассчитали, какие услуги банков оказались наиболее интересными для клиентов — населения и предприятий. Мы учли, как за эти услуги «проголосовали деньгами» — насколько увеличились или уменьшились банковские портфели. Рейтинг будет полезен при выборе как депозитов, так и кредитов. В этом году мы вывели в отдельный продукт «мобильный банкинг», который оказался достаточно интересным. Сбалансировать множество критериев для каждой услуги нам помогли лучшие топ-менеджеры банков.

Мы не можем гарантировать, что какие-то из действующих учреждений не уйдут с рынка. В НБУ неоднократно заявляли, что несколько банков не понимают своих стратегий и потому сдадут лицензии. Но фаза «банкопада» уже позади, а значит, клиентам нужно выбирать из оставшихся здоровых учреждений.

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



Пока крупнейшие мировые финансовые учреждения присматриваются к крипте, изучают возможности fintech-решений, а некоторые уже даже тестируют новые инструменты, украинская банковская система продолжает переваривать последствия «банкопада». И дело даже не в фактическом провале продаж проблемных активов, когда не находятся покупатели при дисконте, превышающем 90%. Последние судебные решения заставляют задаться вопросом — как вернуть на рынок банки, которые были «неправильно» ликвидированы. Ответа ни у НБУ, ни у ВС пока нет. И даже если формула восстановления лицензии будет найдена, нас ждет волна исков, связанных как с возмещением ущерба, причиненного собственникам таких банков, так и с компенсацией выплат, совершенных Фондом гарантирования вкладов физлиц. Открытым остается вопрос активов и «сгоревших» депозитов. Так что год обещает быть интересным, а его итоги — в целом благоприятными как для банкиров, так и для их юридических советников.

«Нужно бежать со всех ног, чтобы только оставаться на месте, а чтобы куда-то попасть, надо бежать как минимум вдвое быстрее!». Эта крылатая фраза из «Алисы в стране чудес» Льюиса Кэрролла как нельзя лучше описывает ситуацию в банковской системе. Сегодня уже нельзя переждать смутные времена в стороне: каждый день бездействия отодвигает участников рынка все дальше от конкурентов. Банки вынуждены не только решать проблемы прошлых лет и выполнять новые требования регулятора, но и оперативно реагировать на меняющиеся запросы клиентов и быть в курсе всех технологических новинок. На рынке останутся лишь те, кто сможет развиваться быстрее, чем конкуренты.

Несмотря на то, что количество игроков на рынке уменьшается, количество банков, которые заполняют анкеты, традиционно растет. Это закономерно: ведь те кредитные учреждения, которые еще несколько лет назад даже не мечтали о том, чтобы попасть в число 50 ведущих банков, сегодня могут побороться за место даже в золотой середине. Как показывают данные исследования, небольшие кредитные учреждения по ряду продуктов и сервисов способны дать фору крупным игрокам.

Радует, что улучшается не только количество анкет, но и качество их заполнения, ведь каждая заполненная графа анкеты может стать решающей при определении места банка в тематических рейтингах. В большинстве продуктовых рейтингов банки, подавшие информацию, занимают до 90% рынка.

Аналитическая группа исследования «50 ведущих банков Украины» восьмой год подряд анализирует события, произошедшие за год в банковской системе. Базой для анализа традиционно являются ежемесячные данные Национального банка, квартальная и годовая отчетность, а также внутренняя информация банков, специально предоставленная кредитными учреждениями организаторам исследования — «Финансовому клубу». Исходные данные собирались путем анкетирования. У банков запрашивалась информация более чем по 120 показателям. В работе над исследованием мы используем конфиденциальные данные, которыми банки делятся с нами. Некоторые показатели рассчитываются специально для проведения исследования.

С каждым годом формат отчетности банков и предоставляемая Нацбанком информация меняются. Исследовательская группа отслеживает все нововведения и вносит коррективы в методологию рейтинга, чтобы максимально эффективно использовать публичные данные об участниках рынка. Все изменения обсуждаются с банкирами, входящими в экспертный совет, и согласовываются с членами наблюдательного совета.

В состав наблюдательного совета исследования «50 ведущих банков Украины» традиционно вошел глава совета Независимой ассоциации банков Украины Роман Шпек. Сохранила интерес к проекту и министр финансов Украины Оксана Маркарова: го-



ВИКТОРИЯ РУДЕНКО,  
РУКОВОДИТЕЛЬ  
ПРОЕКТА  
«50 ВЕДУЩИХ  
БАНКОВ УКРАИНЫ»

сударство контролирует большую часть банковского рынка, поэтому о ситуации на рынке изнутри представители министерства финансов знают не понаслышке. В этом году в состав наблюдательного совета вошел первый заместитель главы комитета по вопросам финансовой политики и банковской деятельности Верховной Рады, который сейчас исполняет обязанности главы комитета, Михаил Довбенко.

Помимо итогового рейтинга «50 ведущих банков» аналитическая группа подготовила 15 тематических рейтингов, в каждом из которых учитывалось от 10 до 20 показателей. Уже традиционно 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, предоставляемые продукты и сервисы и т.п. В этом году было принято решение выделить в отдельный тематический рейтинг мобильный банкинг. Мобильное приложение — это уже не опция в интернет-банкинге, а полноценный продукт, который по функционалу зачастую превосходит десктопную версию.

Еще пять рейтингов посвящены оценке работы руководителей корпоративного и розничного направлений, операционных и финансовых директоров, а также топ-менеджеров. Место в тематических рейтингах определялось количеством голосов, полученных менеджерами от участников рынка, и динамикой основных финансовых показателей возглавляемых ими учреждений.

В этом году исследовательская группа приняла решение публиковать по пять номинантов среди розничных и корпоративных банкиров, а также среди финансовых и операционных директоров: несмотря на то что количество номинантов растет, среди них четко выделяются лидеры, которые существенно опережают коллег по количеству набранных баллов.

В итоговой таблице банк-лидер и банк, занявший второе место, остались неизменными. В тройку лидеров попал Альфа-Банк, который на протяжении всего года переводил к себе клиентов из Укрсоцбанка. Это позволило Альфа-Банку существенно укрепить позиции по всем показателям. Остальные кредитные учреждения, вошедшие в десятку, изменили свои позиции. И если в прошлогоднем исследовании ротация проходила за счет активности банков в тематических рейтингах, то в этот раз решающим стало влияние финансовых показателей.

Традиционно обращаем внимание, что данное исследование не является рейтингом надежности или стабильности банков: финансовые показатели кредитных учреждений свидетельствуют о текущем положении дел. Но уже в следующем году все может измениться.

Желаем вам приятного прочтения! Встретимся ровно через год, в новом исследовании «50 ведущих банков Украины».

ИТОГИ ГОДА



ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ РАБОТЫ БАНКОВСКОЙ СИСТЕМЫ	9
50 ВЕДУЩИХ БАНКОВ УКРАИНЫ	14
ЛУЧШИЕ ТОП-МЕНЕДЖЕРЫ БАНКОВСКОГО СЕКТОРА	21

УСЛУГИ ДЛЯ ФИЗИЦ

БАНКИ-ЛИДЕРЫ В СЕГМЕНТЕ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ДЕПОЗИТОВ ФИЗИЧЕСКИХ ЛИЦ	27
БАНКИ-ЛИДЕРЫ В СЕГМЕНТЕ РОЗНИЧНОГО КРЕДИТОВАНИЯ	31
ЛУЧШИЕ БАНКИ В СЕГМЕНТЕ УСЛУГ ПРЕМИАЛЬНОГО БАНКИНГА	37
БАНКИ-ЛИДЕРЫ ПО УРОВНЮ ОБСЛУЖИВАНИЯ ФИЗИЧЕСКИХ ЛИЦ	41



УСЛУГИ ДЛЯ ЮРЛИЦ



БАНКИ-ЛИДЕРЫ В СЕГМЕНТЕ КРЕДИТОВАНИЯ ЮРИДИЧЕСКИХ ЛИЦ	45
БАНКИ-ЛИДЕРЫ ПО УРОВНЮ ОБСЛУЖИВАНИЯ ЮРИДИЧЕСКИХ ЛИЦ	51

СУДЕБНАЯ ПРАКТИКА

СУДЕБНАЯ ПРАКТИКА ПО СПОРАМ В БАНКОВСКОМ СЕКТОРЕ	56
--	----



50 ВЕДУЩИХ БАНКОВ УКРАИНЫ. УЧРЕДИТЕЛЬ ООО «ФИНАНСОВЫЙ КЛУБ», г. КИЕВ, 04107, УЛ. ПЕЧЕНЕЖСКАЯ, 8, ТЕЛ.: 063 519 02 15. ОТПЕЧАТАНО: ГРУППА КОМПАНИЙ PRINTSTORE GROUP, г. КИЕВ, 01024. ЗАКАЗ № 05/0464-19. ОТПРАВЛЕНО В ТИПОГРАФИЮ 05.04.2019 г. ТИРАЖ: 12 000. © ООО «ФИНАНСОВЫЙ КЛУБ»

B&O

САЛОН НА ВОЛОДИМИРСЬКІЙ, 48 – ТЕЛ. (044) 531-9017

BEOPLAY E8 2.0

ПЕРЕЙДИТЬ НА БЕЗКАБЕЛЬНУ ЗАРЯДКУ

Насолоджуйтесь дійсно безкабельними враженнями з бездротовою зарядкою, чудовим звуком, інтуїтивно зрозумілим сенсорним керуванням і неперевершеним комфортом. Дізнайтесь на [bang-olufsen.com/beoplay-e8-2](http://bang-olufsen.com/beoplay-e8-2)



BANG & OLUFSEN

МЕСТО ПРОВЕДЕНИЯ

*Fairmont*  
GRAND HOTEL KYIV  
UKRAINE

ОРГАНИЗАТОР

ЮРИДИЧЕСКАЯ  
ПРАКТИКА  
ГАЗЕТА УКРАИНСКИХ ЮРИСТОВ

ЭКСКЛЮЗИВНЫЙ  
АВТОМОБИЛЬНЫЙ ПАРТНЕР



BMW Україна

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



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

---

LEGAL AWARDS 2019

7 июня 2019 года

ОФИЦИАЛЬНЫЕ ПАРТНЕРЫ



mitrax  
ATTORNEYS AT LAW



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

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



**ОКСАНА МАРКАРОВА**  
МИНИСТР ФИНАНСОВ УКРАИНЫ

В результате проведения реформ и ответственной фискальной и монетарной политики в 2018 году экономика Украины показала рост 3,3%. Инфляцию удалось удержать ниже 10%, а золотовалютные резервы на конец года были самыми высокими за пять лет. Банковский сектор показал не только стремительный рост, но и 21,7 млрд грн чистой прибыли — самый высокий показатель за последние пять лет. Это свидетельствует о том, что банки возвращаются к своей роли активного драйвера экономики, и это хорошая новость как для банковского сектора, так и для клиентов банков, физических лиц и украинских компаний.

Министерство финансов в 2018 году провело дерегуляцию и снова открыло доступ всем

устойчивым банкам к бюджетным программам, обслуживанию пенсионеров и бюджетников. Помимо этого мы активно работаем вместе с руководством банков и наблюдательными советами ПриватБанка и Укргазбанка над коммерциализацией. И что еще важнее — уже началась реформа корпоративного управления в Ощадбанке и Укрэксимбанке, которые вскоре также получат профессиональные независимые наблюдательные советы.

Вновь рейтинг «Финансового клуба» отмечает достойные банки, ведущие прозрачную деятельность, а также дает четкие стимулы для всего сектора стремиться к большим результатам в честной конкурентной борьбе!

При формировании рейтинга мы традиционно подводим итоги работы банковской системы. В первую очередь мы обращаем внимание на возобновление прибыльной деятельности банков. Учреждения стали брать на себя риски и возобновляют кредитование, появляется все больше качественных услуг для малого и среднего бизнеса. Важно, что общая социально-экономическая ситуация стабилизировалась. Это дает нам возможность принимать большие риски, а не отказывать клиентам.

Кроме того, банки стали развивать новые информационные технологии и предлагать клиентам дистанционные услуги. При этом не произошло обещанной капитуляции традиционной банковской системы перед fintech. Мы видим все больше примеров качественного взаимодействия банков и fintech-компаний.

Не менее важно оценивать, как и на что реагируют наши партнеры и клиенты — юриди-

ческие и физические лица. Теперь банкам все больше приходится бороться за качество своих услуг. Значение брендов больших и маленьких банков сохраняется и будет важным для потребителей и в дальнейшем, но клиенты стали острее реагировать на качество сервиса. Следовательно, деятельность банков будет становиться совершеннее, проще, понятнее для своих клиентов.

Несмотря на то что сейчас год выборов, в целом ожидаю позитивных результатов банковской системы по итогам 2019 года. Но этого недостаточно для позитивных изменений в жизни украинцев. Стране нужен более существенный рост экономики, а значит, и более серьезный приток прямых иностранных инвестиций, большой объем кредитования. Рост количества займов должен касаться не только населения, но и предприятий. Все это ставит нас перед вызовом проведения комплексных структурных реформ.



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

Недавно Нацбанк снизил прогноз роста ВВП страны в этом году до 2,5%. Поскольку в госбюджете на 2019 год заложены темпы роста ВВП на 3%, посыл НБУ предупреждает о будущем весомом недоборе бюджетных поступлений. Это подтверждается тем, что уже в марте недополучено 10% налогов и сборов.

Побочным подтверждением озвученной негативной тенденции является падение промышленного производства в стране на протяжении последних месяцев. Сохранение высокой учетной ставки НБУ частично сдерживает инфляцию, но при этом тормозит развитие экономики, а также влияет на повышение цены привлечения кредитов Кабмином. При этом стоит учитывать еще ряд глобальных факторов — подготовку к новому экономическому кризису, политику Трампа, торговые войны, Brexit. Мы медленно, но уверенно входим в новый и более опасный экономический период.

Настал момент для государственников стимулировать экономику и успокаивать инвесторов. Нужна скоординированная политика Кабмина, Верховной

Рады и Нацбанка, направленная на обеспечение устойчивых темпов экономического роста.

Нам следует ввести государственные инвестиционные программы, которые станут стимулом для оживления экономики. С учетом принципиально нового этапа развития Украины, которому присущи значимость и приоритетность процессов регионального и местного развития, Верховной Раде следует принять проект закона «Об облигации фондов местного развития».

Предложенный в нем экономический механизм позволяет перезагрузить государственную политику территориального развития за счет централизованного финансирования и средств муниципально-частного партнерства. Необходимо снизить учетную ставку НБУ, чтобы либерализовать кредитную политику банков.

Исходя из такой оценки экономической ситуации, считаю, что наиболее весомым критерием формирования рейтинга ведущих банков Украины становится показатель прироста корпоративного кредитного портфеля банка за предыдущий год.



**МИХАИЛ ДОВБЕНКО**  
ИСПОЛНЯЮЩИЙ ОБЯЗАННОСТИ ГЛАВЫ  
КОМИТЕТА ВЕРХОВНОЙ РАДЫ ПО ВОПРОСАМ  
ФИНАНСОВОЙ ПОЛИТИКИ И БАНКОВСКОЙ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

# THE X7

БІЛЬШЕ НА [WWW.BMW.UA](http://WWW.BMW.UA)



BAYERISCHE MOTOREN WERKE

**Офіційний імпортер BMW – “АВТ Баварія Україна”:** Київська обл., Бориспільський р-н, с. Гора, вул. Бориспільська 16-16/1, тел.: (044) 365-9999

**Офіційні дилерські компанії BMW в Україні:**

**Київ:** “АВТ Баварія Київ”, Київська обл., Бориспільський р-н, с. Гора, вул. Бориспільська 16-16/1, тел.: (044) 365-3333

**Київ:** “АВТ Баварія Київ”, бульвар В. Гавела, 4, тел.: (044) 490-77-33

**Вінниця:** “Баварія Центр”, вул. Лебединського, 19-А, тел.: (0432) 555-995 **Дніпро:** “АВТ Баварія-Дніпропетровськ”, вул. Панікахи, 5, тел.: (056) 744-95-95

**Житомир:** “Форвард К”, проспект Незалежності, 170-А, тел.: (0412) 433-777 **Запоріжжя:** “АФЦ Баварія”, вул. Олімпійська, 7, тел.: (0612) 96-88-38

**Івано-Франківськ:** “Альянс Преміум”, Івано-Франківська обл., Тисменицький р-н, с. Угринів, вул. Калуське шосе, 2 К, тел.: (0342) 74-45-00

**Краматорськ:** “Талисман”, вул. Дніпропетровська, 3А, тел.: (050) 308-00-08 **Кременчук:** “Автосервіс Альянс”, проїзд 40-років ДАІ, 1, тел.: (0536) 77-08-11

**Кривий Ріг:** “Авторитет ТБ”, вул. Свято-Миколаївська, 97-Б, тел.: (056) 462-0330 **Львів:** “Христина”, вул. П'ясецького, 1, тел.: (032) 244-19-00

**Львів:** “Арія Моторс”, вул. Городоцька, 306, тел.: (032) 23-23-500 **Миколаїв:** “Баварія Юг”, вул. Троїцька, 159/1, тел.: (0512) 555-233

**Одеса:** “Емералд Моторс”, пр-т Небесної Сотні, 2/1, тел.: (048) 740-55-55 **Одеса:** “Емералд Моторс”, вул. Велика Арнаутська, 72/74, тел.: (048) 740-55-55

**Полтава:** “Автосервіс-Альянс”, Харківське шосе, 29, тел.: (0532) 600-400 **Ужгород:** “Ідеал М”, вул. Європейська, 1, тел.: (050) 300-55-95

**Харків:** “Баварія Моторс”, пр-т Гагаріна, 39А, тел.: (057) 766-17-50 **Харків:** “Баварія Моторс”, вул. Латишева, 4, тел.: (057) 727-61-00

**Херсон:** “Центр Херсон”, Миколаївське шосе, 54, тел.: (050) 318-6001 **Хмельницький:** “Баварія Захід”, пр-т Миру, 103/1, тел.: (0382) 78-57-00

**Офіційні сервісні партнери BMW в Україні:** Рівне, “Валері М”, вул. Київська, 101А, тел.: (067) 360-27-66



## Время не ждет

2018 год ознаменовался для банковской системы первой с начала кризиса прибылью. Но, несмотря на радужные показатели, говорить о восстановлении банковской системы пока рано. Скорее сейчас происходит процесс ее трансформации: банкам нужно приспособиться к новым реалиям и научиться жить в условиях постоянной экономической и политической нестабильности. Регулятор, в свою очередь, не обещает подконтрольным ему учреждениям легкой жизни: банки всегда должны быть готовы к худшему

ВИКТОРИЯ РУДЕНКО

Прошлый год можно назвать переломным для банковской системы: впервые за последние пять лет кредитные учреждения суммарно заработали 21,7 млрд грн. «После убыточных для банковской системы 2014—2017 годов финансовый результат банков за 2018-й является крупнейшим на историческом горизонте», — заявила первый замглавы НБУ Катерина Рожкова.

Последний раз банковская система была прибыльной в 2013 году, когда ее прибыль составила 1,4 млрд грн. Затем, в 2014 году, украинские банки получили 33,1 млрд грн чистого убытка, в 2015 году — 66,6 млрд грн, в 2016 году — 159,4 млрд грн и в 2017 году — 26,5 млрд грн.

Причем завершить 2018 год с прибылью удалось большинству участников рынка — 64 банкам из 77, действовавших на 1 января 2019 года. Больше всего в прошлом году заработали банки с иностранным капиталом (15 млрд грн) и государственный ПриватБанк (11,7 млрд грн). Основной убыток сгенерировали банки с российским капиталом (11 млрд грн).

В Нацбанке подсчитали: объем отчислений в резервы в 2018-м сократился более чем вдвое — до 23,7 млрд грн, в то время как в 2017-м эта сумма составила 49,2 млрд грн. Процентный и комиссионный доходы банковской системы возросли в среднем на 38%. Прибыльности банков способствовали рост объемов розничного кредито-

вания на треть, возобновление финансирования корпоративного сектора и рост доходов от операций с ценными бумагами, в первую очередь с ОВГЗ.

Катерина Рожкова ожидает, что 2019-й год будет не менее успешным, поскольку объемы кредитования продолжат расти. В январе-феврале банковская система уже получила 8,69 млрд грн чистой прибыли. Большую часть этой суммы — 5,62 млрд грн — заработали госбанки, причем на долю ПриватБанка пришлось 5,19 млрд грн. Прибыль банков, принадлежащих иностранным банковским группам, составила 2,76 млрд грн. Лидерами стали Проминвестбанк (897 млн грн), Райффайзен Банк Аваль (672 млн грн) и ОТП

Банк (499 млн грн). Из банков с частным капиталом самым прибыльным стал ПУМБ (521 млн грн), а самым убыточным — Банк Кредит Днепр (-560,5 млн грн). Больше всего за первые два месяца 2019 года потерял Сбербанк — 1,02 млрд грн.

Прибыльность работы — не единственный показатель положительных изменений в банковском секторе. Заметные успехи у банков произошли и в розничном бизнесе — банкам удалось достигнуть докризисных показателей. Портфель гривневых кредитов населения вырос за год на 31,4% — до 135,4 млрд грн, а объем гривневых депозитов физлиц увеличился на 14,5% — до 268,9 млрд грн, что выше показателей 2013 года.

В этом году в Нацбанке рассчитывают на дальнейший рост темпов кредитования. Драйвером станет потребительское и залоговое кредитование. «Но мы держим руку на пульсе и в 2019 году в процессе диагностики банков планируем уделить особое внимание потребителю кредитованию, чтобы понять, насколько этот портфель может выдерживать нагрузки в случае каких-то кризисных условий», — заявила Катерина Рожкова.

### ПРИНУДИТЕЛЬНОЕ ВЫСЕЛЕНИЕ

Знаковым событием 2018 года стал первый вывод с рынка банка с государственным российским капиталом. В ноябре прошлого года Нацбанк признал неплатежеспособным ВТБ Банк. Примечательно, что это первое подобное решение более чем за год: предыдущий принудительный вывод банка с рынка произошел еще в начале ноября 2017 года. Тогда неплатежеспособным Нацбанк признал «Богуслав». С тех пор банки уходили с рынка исключительно добровольно, сдав банковскую лицензию и продолжив работать как обычные юридические лица. По такому пути в 2018-м пошли, например, еще одна «дочка» российской группы ВТБ — БМ Банк, реорганизовавшись в АО «БМ-2018», ДиВи Банк и Вернум Банк.

Несмотря на то что еще в 2016 году глава ВТБ Андрей Костин заявлял об интересе к украинскому активу нескольких претендентов на покупку, найти реального покупателя так и не удалось. ВТБ Банк сворачивал активность во всех сегментах. Обсуждалась даже возможность сдачи лицензии, но украинский бизнесмен Игорь Коломойский смешал все карты. Еще в мае 2018-го два десятка компаний группы «Приват», связанных с Игорем Коломойским, и экс-глава ПриватБанка Александр Дубилет выиграли в Гаагском арбитраже дело по иску против РФ: судьи постановили взыскать с россиян потери «приватовцев» от аннексии Крыма — порядка \$160 млн.

Чтобы реализовать свою возможность вернуть средства, Игорь Коломойский в украинских судах добился ареста акций банков с государственным российским капиталом — ВТБ Банка, Сбербанка, Проминвестбанка, запретив им проводить какие-либо операции с активами, в том числе продавать их. Такое решение суда стало критичным для ВТБ Банка, поскольку лишило учреждение возможности продавать активы, чтобы рассчитываться с вкладчиками. В результате 13 ноября банк стал проблемным, а 27-го — неплатежеспособным, поскольку так и не смог восстановить свою ликвидность.

Под угрозой оказались и другие кредитные учреждения с российским капиталом — Сбербанк и Проминвестбанк. Они в судах добивались снятия ареста, но точку в этом деле поставил Верховный Суд, который постановлением от 1 февраля 2019 года разъяснил, что арест распространяется на акции Проминвестбанка, Сбербанка и ВТБ Банка, которые «принадлежат

## РЭНКИНГ БАНКОВ ПО РАЗМЕРУ ЧИСТОЙ ПРИБЫЛИ

№	БАНК	ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ, МЛН ГРН
1	ПРИВАТБАНК	11 668,23
2	РАЙФФАЙЗЕН БАНК АВАЛЬ	5 087,93
3	УКРСИББАНК	2 657,94
4	ПУМБ	2 037,52
5	ОТП БАНК	1 974,31
6	КРЕДИ АГРИКОЛЬ БАНК	1 462,65
7	СИТИБАНК	1 414,63
8	АЛЬФА-БАНК	1 258,33
9	УКРЭКСИМБАНК	958,50
10	УКРГАЗБАНК	766,11

ИСТОЧНИК: НБУ (ПО СОСТОЯНИЮ НА 1 ЯНВАРЯ 2019 ГОДА)

должнику — Российской Федерации». Кроме того, банкам запрещено отчуждать лишь движимое и недвижимое имущество, которое непосредственно «принадлежит должнику — Российской Федерации». При этом ни имущество на балансе украинских банков, ни их акции напрямую не принадлежат Российской Федерации.

### ВСЕ БУДЕТ SREP

Несмотря на положительные изменения в банковской системе, Нацбанк хочет быть уверен, что кредитные учреждения смогут стабильно работать в условиях любых потенциальных финансовых и экономических катаклизмов, а повторения «банкопа-

## РЭНКИНГ БАНКОВ ПО РАЗМЕРУ ЧИСТОГО УБЫТКА

№	БАНК	ЧИСТЫЙ УБЫТОК, МЛН ГРН
1	СБЕРБАНК	-7 614,19
2	ПРОМИНВЕСТБАНК	-3 388,92
3	УКРСОЦБАНК	-885,99
4	БАНК КРЕДИТ ДНЕПР	-228,88
5	БАНК ФОРВАРД	-165,16
6	ПРАВЭКС БАНК	-137,39
7	ВЕРНУМ БАНК	-108,71
8	МИСТО БАНК	-83,35
9	«ЛЬВОВ»	-41,58
10	ЮНЕКС БАНК	-11,19

ИСТОЧНИК: НБУ (ПО СОСТОЯНИЮ НА 1 ЯНВАРЯ 2019 ГОДА)

да» при любых потрясениях удастся избежать.

Основными рисками банковской системы в НБУ считают краткосрочность фондирования, высокий уровень долларизации банковского сектора, концентрацию государственного капитала, стремительный рост потребкредитования, переток активов и операций в небанковский финансовый сектор, высокую концентрацию кредитных рисков и большой объем NPL.

Чтобы оценить угрозу этих факторов для каждого конкретного банка, в 2018 году Нацбанк провел первую комплексную оценку устойчивости кредитных учреждений: 24 банка прошли стресс-тестирование, а еще 56 — оцен-

ку качества активов и приемлемости обеспечения. Базовый сценарий стресс-тестирования предполагал рост реального ВВП в 2018 году на 3,4% (в 2020-м — на 2,9%), номинального ВВП — на 15,7% (9%) и инфляцию на уровне 8,9% (5%). Негативный сценарий предусматривал снижение реального ВВП на 3,3% в 2018 году и рост всего на 1% в 2020-м, а также девальвацию гривны в 2018-м на 23,1%. При анализе учитывались показатели банков на 1 января 2018 года.

Результаты оценки качества активов и стресс-тестирования по базовому сценарию показали, что восемь банков нуждаются в капитале 6,1 млрд грн (акционеры уже внесли эту сумму до конца 2018 года), по негативному сценарию докапитализация требуется 13 банкам на 42,1 млрд грн. Без учета ВТБ Банка, который был признан неплатежеспособным, потребность в капитале составляла 34,7 млрд грн.

Правда, в случае негативного сценария докапитализация «живыми» деньгами не обязательна: банки разрабатывали планы реструктуризации активов и должны их реализовать до конца 2019 года. В Нацбанке подсчитали, что к концу 2018 года потребность в докапитализации снизилась до 19,7 млрд грн. Из 13 банков четыре (ПУМБ, Универсал Банк, Банк Восток и Сбербанк) полностью закрыли потребность в капитале по неблагоприятному сценарию. Еще три банка («Пивденный», Альфа-Банк, Ощадбанк) более чем на половину выполнили планы реструктуризации. Для завершения работы у банков еще есть время до конца 2019-го. Более того, в этом году Нацбанк опять будет проводить стресс-тестирование и оценку устойчивости уже по данным на 1 января 2019-го, поэтому задачи каждого банка могут измениться.

В этом году стресс-тестирование, которое начнется в мае, пройдут 29 учреждений. Базовый сценарий предполагает рост реального ВВП в этом году на 2,5%, а номинального — на 11,6%, инфляцию на уровне 6,3%, девальвации гривны на 7,5% (в 2019-м), на 3,3% (в 2020-м) и на 1% (в 2021-м). Неблагоприятный сценарий предусматривает девальвацию на 23,2%, падение реального ВВП на 4,1%, рост номинального ВВП на 17,6%, инфляцию — 15,8%.

Впрочем, оценка качества активов — не единственный критерий, оценку которого проводит НБУ. В 2018-м еще одним нововведением регулятора стала комплексная оценка банков по системе SREP. Она включает в себя анализ четырех основных компонентов: жизнеспособности и устойчивости бизнес-модели, качества корпоративного управления, рисков капитала и рисков ликвидности. «К сожалению, среди 40 средних и небольших банков более чем у 20 финучреждений оценки оказались неудовлетворительными. Пока основной проблемой для небольших банков остается отсутствие стратегии развития и как результат — нежизнеспособность бизнес-модели. Еще один

## БАНКИ-ЛИДЕРЫ ПО КОЛИЧЕСТВУ ОТДЕЛЕНИЙ

№	БАНК	КОЛИЧЕСТВО ОТДЕЛЕНИЙ	ИЗМЕНЕНИЕ КОЛИЧЕСТВА ОТДЕЛЕНИЙ С НАЧАЛА 2018 ГОДА
1	ОЩАДБАНК	2630	-114
2	ПРИВАТБАНК	2021	-17
3	РАЙФФАЙЗЕН БАНК АВАЛЬ	503	0
4	УКРСИББАНК	300	-10
5	АЛЬФА-БАНК	252	2
6	УКРГАЗБАНК	246	1
7	А-БАНК	225	2
8	ПУМБ	180	7
9	МЕГАБАНК	166	0
10	КРЕДИ АГРИКОЛЬ БАНК	150	-1
11	ТАСКОМБАНК	111	2
12	СБЕРБАНК	111	0
13	«ПИВДЕННЫЙ»	94	2
14	КРЕДОБАНК	93	0
15	ПОЛТАВА-БАНК	86	0
16	ОТП БАНК	86	2
17	ИДЕЯ БАНК	82	0
18	УКРЭКСИМБАНК	61	-4
19	ПРОМИНВЕСТБАНК	56	0
20	УКРСТРОЙИНВЕСТБАНК	54	5
21	УКРСОЦБАНК	53	-111
22	ИНДУСТРИАЛБАНК	52	-4
23	ПРАВЭКС БАНК	50	-2
24	МТБ БАНК	48	-1
25	АЙБОКС БАНК	43	1

ИСТОЧНИК: НБУ (ПО СОСТОЯНИЮ НА 1 ЯНВАРЯ 2019 ГОДА)

➤ важный вопрос — источник средств для поддержания капитала банка», — заявила Катерина Рожкова. Банки, которые не смогут подтвердить устойчивость и жизнеспособность своих бизнес-моделей, будут вынуждены покинуть рынок добровольно (сдача лицензии) или при помощи регулятора (признание банков неплатежеспособными).

#### НА СТРАЖЕ ФИНМОНИТОРИНГА

В прошлом году «грозы» банковского рынка стали требования финмониторинга. За год Нацбанк выявил порядка 20 банков-нарушителей, к которым применил различные санкции: от письменных предостережений до штрафов и даже увольнения ответственных за финмониторинг сотрудников. Рекордный штраф в 2018 году пришлось заплатить Укрсоцбанку — 30,45 млн грн. А ТАСкомбанк и банк «Украинский капитал» лишились глав правления, которые были уволены за нарушение требований финмониторинга.

В 2019 году проверки продолжились. В январе, например, регулятор применил санкции к трем банкам — Юнекс Банку (письменное предостережение), Правэкс Банку (штраф в сумме 200 тыс. грн и письменное предостережение) и Универсал Банку (штраф

14,4 млн грн). В феврале под санкции попали Мегабанк (штраф 6,2 млн грн) и банк «Земельный капитал» (письменное предостережение). В марте штраф на 7,1 млн грн выписали ОТП Банку.

По информации НБУ, чаще всего банки нарушают требования по идентификации, верификации и изучению клиентов банка — публичных деятелей, их близких лиц или связанных с ними лиц, а также отказываются прекращать сотрудничество с клиентами, которые не соответствуют требованиям финансового мониторинга. Некоторые банки не обновляют внутренние документы в соответствии с требованиями законодательства.

Неофициально банкиры жалуются: нормативно-правовые акты Нацбанка не дают исчерпывающего перечня запрещенных или, наоборот, разрешенных операций: окончательное решение все равно остается за сотрудником банка. В то же время во время проверок мнение проверяющих из НБУ может не совпасть с мнением сотрудника банка. Как следствие — банк попадает под санкции.

В Нацбанке с обвинениями не согласны и готовы детально рассказывать о «схемах», которые используют кредитные учреждения. Например, после того как Укрсоцбанк оспорил рекордный

штраф НБУ в суде, регулятор рассказал, что во время проверки банка он выявил факты снятия наличных в период с мая 2016 года по сентябрь 2017-го на сумму свыше 1 млрд грн. Операции проводились группой из 327 физических лиц и двумя юрлицами. Причем одно из лиц сняло 107,1 млн грн.

Жесткие действия Нацбанка заставляют банки быть более внимательными при проведении клиентских операций. Например, за неполные три месяца 2019 года ПриватБанк предотвратил проведение операций, которые в соответствии с законодательством являются незаконными и сомнительными, на сумму более 880 млн грн.

#### ИНВЕСТОРЫ ЗАДЕРЖАЛИСЬ НА СТАРТЕ

В 2019 году должна стартовать приватизация госбанков, которые продолжают оставаться основными игроками на банковском рынке Украины — по всем показателям их доля превышает 50%. Приватизационные процессы, начало которых было запланировано на 2018 год, затянулись. В Ощадбанке неоднократно подчеркивали: в 2016 году госбанк подписал меморандум о сотрудничестве с ЕБРР и стороны пошагово выполняют прописанные в нем пункты. ЕБРР, например, оказывает

техническую и консультационную помощь, в том числе по усовершенствованию корпоративного управления. Кроме того, действующая стратегия банка согласована с ЕБРР, что является одним из этапов предприватизационной подготовки. В мае 2018-го президент ЕБРР Сума Чакрабарти на заседании Национального инвестиционного совета в Киеве подтвердил готовность рассмотреть вопрос вхождения в капитал Ощадбанка.

Пока нерешенными вопросами остаются назначение независимого набсовета и вступление госбанка в Фонд гарантирования вкладов физлиц. Как рассказал глава правления Ощадбанка Андрей Пышный, в 2019 году будет разработана «дорожная карта», по которой банк будет двигаться. В 2019 году ожидается формирование нового состава набсовета, большинство членов в котором будут независимыми.

Более успешным является сотрудничество с потенциальным инвестором другого госбанка — Укргазбанка. Укргазбанк подписал меморандум с IFC еще в ноябре 2017 года, но лишь к началу 2019 года смог выполнить все требования МФО. Сейчас IFC проводит due diligence банка, по результатам которого будет принято окончательное решение о сделке.

## ГЕОГРАФИЯ БАНКОВСКИХ ОТДЕЛЕНИЙ



ВСЕГО 8 509 ОТДЕЛЕНИЙ

ИСТОЧНИК: НБУ (ПО СОСТОЯНИЮ НА 1 ЯНВАРЯ 2019 ГОДА)

# Fairmont

## GRAND HOTEL KYIV

UKRAINE

FAIRMONT GRAND HOTEL KYIV —  
комфорт и уют в центре бизнес событий



ул. Набережно-Крещатицкая, 1 | ☎ +38 044 322 88 88 | ✉ kyiv@fairmont.com | 🌐 www.fairmont.com/kyiv  
📘 FairmontGrandHotelKyiv | 📷 fairmontgrandhotelkyiv

# В стиле техно

**«Чтобы сделать использование fintech-решений максимально безопасным, необходимо идти далеко впереди регуляторного поля Украины, опираясь на лучший международный опыт»**

СЧИТАЕТ ВЛАДИМИР ВОРОБЬЕВ, УПРАВЛЯЮЩИЙ ПАРТНЕР QUANTUM ATTORNEYS

— В каких сегментах наиболее часто присутствует симбиоз технологий и финансов?

— Инновации в сфере финансовых услуг предполагают внедрение инструментов и решений, которые делают эти услуги более доступными для широкого круга потребителей через интернет, мобильный банкинг, а также посредством технологии бесконтактной передачи данных. Наиболее активно сейчас развивается сегмент платежных услуг, на который приходится около 50% всего fintech-рынка. Также финансовые инновации активно применяются в страховании, микрокредитовании, P2P-кредитовании, управлении активами, в том числе в сегменте услуг робо-эдвайзери.

— Стала ли технологичность синонимом конкурентоспособности в банковском секторе?

— Естественным преимуществом инновационных финансовых услуг является их более высокая привлекательность для широкого круга пользователей и уменьшение операционных издержек. Как следствие, высокотехнологичные банки и финансовые компании могут масштабировать свои сервисы без существенного увеличения количества персонала и иных затрат. Хорошим примером успешного выхода fintech-банкинга на рынок является проект «Монобанк», который за 14 месяцев с момента запуска привлек более 700 000 клиентов. По нашим наблюдениям, все большее количество банков как в Украине, так и за рубежом в качестве приоритетного вектора развития своих сервисов выбирают внедрение fintech-решений. Для них это способ конкурентной борьбы, прежде всего за B2C-рынок.

— Соответствует ли существующее нормативное регулирование трендам рынка?

— Еще 18 июня 2017 года Нацбанк принял постановление №391, которым утвердил Комплексную программу развития финансового сектора Украины до 2020 года. Эта программа в целом отображает основные тренды регулирования глобального fintech-рынка. Важную роль в процессе формирования рынка fintech-услуг играет, например, введение электронного документооборота в сфере финансовых услуг, в том числе электронных доверительных услуг, электронной цифровой подписи и других методов дистанционной идентификации личности и авторизации финансовых трансакций, возможность использования BankID, заказ финансовых услуг в онлайн-режиме, создание



## ВЛАДИМИР ВОРОБЬЕВ

Родился в 1980 году в г. Василькове (Киевская обл). В 2002 году окончил Киевский институт международных отношений КНУ им. Тараса Шевченко. В 2006 году прошел обучение в Ноттингемском университете (Ноттингем, Великобритания), в 2008-м — в Институте мировой торговли Университета Берна (Берн, Швейцария). Имеет степень кандидата юридических наук в сфере международного права. С 2011 года — практикующий адвокат. Эксперт в международном инвестиционном и финансовом праве, правовом регулировании сферы инновационных финансовых и блокчейн-технологий. Специализируется на сопровождении стартапов и инвестиционных сделок в FinTech и блокчейн-индустрии.

упрощенного доступа к лицензированию новых игроков рынка финансовых услуг и пр. Многие инициативы уже прописаны в нормативно-правовых актах, и сейчас идет работа по усовершенствованию законодательной базы.

— Каких действий и инициатив ожидаете от украинского парламента, правительства и НБУ?

— Прежде всего необходимо законодательное урегулирование банковского сервиса P2P-кредитования для финансирования малого бизнеса и населения, а также для предоставления консультационных услуг по оценке потенциальных заемщиков — физических лиц. Насколько нам известно, НБУ намерен совместно с профессиональными участниками рынка финансовых услуг разработать консолидированную позицию по данному вопросу. Предполагается, что это будут изменения к закону «О банках и банковской деятельности».

Необходимо внести изменения в закон «О платежных системах и переводе средств

в Украине», принятый еще 2001 году — он уже морально устарел. Также нужно сформулировать правовые условия для использования электронных инвойсов, электронных кошельков и электронных денег для осуществления безналичных переводов и расчетов за товары, работы или услуги в режиме онлайн на территории Украины и для трансграничных переводов. Есть необходимость привести законодательство в сфере регулирования рынка электронных платежных услуг в соответствие с европейскими стандартами, в частности с нормами Второй платежной директивы ЕС №2015/2366, которая регулирует вопросы современного банкинга и fintech-услуг.

— В Нацбанке планировали, что создадут площадку для fintech-стартапов — она будет выступать своеобразной коммуникационной платформой между банками, стартапами и регулятором. Как вы считаете, такая инициатива целесообразна?

— Потребность в такой коммуникационной платформе давно уже назрела. И главной заинтересованной стороной должно быть государство. Такая инициатива будет стимулировать развитие технологий в финансовой сфере, подстегнет конкуренцию, а также создаст комфортные условия для выхода на внешние рынки и привлечения инвестиций в данный сектор. Формат онлайн-платформы важен для всех игроков рынка, поскольку участники смогут по каждому проекту или продукту получать обратную связь от регулятора, а значит, будут сведены до минимума риски неверного толкования законодательства, что позволит избежать штрафов, вплоть до приостановления деятельности, и других санкций. Кроме того, такая площадка сократит путь стартапов к банкам и другим инвесторам для более эффективного выхода на рынок.

— На что следует обращать внимание банкам при внедрении fintech-решений? Чем в этом процессе могут помочь юристы?

— Как правило, регулятор не успевает за развитием рынка и технологий, а поэтому новые решения и продукты зачастую внедряются в условиях правового вакуума или неопределенности. Юристы, специализирующиеся в сфере правового сопровождения fintech-проектов, нужны прежде всего для того, чтобы провести оценку регуляторных рисков, обеспечить полное соблюдение законодательства и существующих стандартов, привести в

соответствие с нормативными требованиями документацию банка, которая имеет отношение к работе нового fintech-решения. Кроме того, именно юристы помогают выработать наименее рискованный для банка алгоритм внедрения fintech-решений, защитив его интересы в отношениях с разработчиками и стартапами, которые предлагают уже частично готовые продукты или действующие сервисы на fintech-рынке. Для этого очень важно прописать ответственность контрагентов за несанкционированное использование прав интеллектуальной собственности, коммерческой и банковской тайны, баз данных клиентов банков и разработать эффективные механизмы компенсации ущерба, который может быть нанесен из-за профессиональных ошибок таких контрагентов.

Профильные юристы также могут осуществить комплексное сопровождение сделок по слиянию и поглощению, а также по приобретению банками fintech-сервисов, особенно когда речь идет о поглощении нерезидентных fintech-компаний или приобретении прав на их продукты и решения.

— Как банку соблюсти баланс между инновационностью и безопасностью?

— У банков часто возникают достаточно обоснованные опасения, что внедрение инновационных решений может негативно отразиться на безопасности трансакций, активов и персональных данных клиентов. Повышаются риски корректной идентификации и верификации клиента или его контрагента, проведения процедур KYC и AML, риски кибератак и утраты данных. Банк часто подвергается риску стать инструментом отмывания незаконных средств и объектом преследования органов финансового контроля и мониторинга не только Украины, но и других стран.

Чтобы избежать таких рисков и сделать использование fintech-решений максимально безопасным, необходимо идти далеко впереди регуляторного поля Украины, опираясь на лучший международный опыт, нормы и стандарты. В первую очередь речь идет о таких направлениях, как KYC&AML-политики, комплаенс, защита персональных данных. Кроме того, украинским банкам следует уделять особое внимание обеспечению своей кибербезопасности, которая на сегодняшний день довольно низкая: системы защиты информации в большинстве случаев не отвечают международным стандартам, а банковские сотрудники даже не знают, какие действия предпринимать в случае хакерских атак.

# Долг под контролем

При расчете кредитного риска по активным банковским операциям банки должны учитывать размер ожидаемых убытков вследствие дефолта должника. В такой ситуации именно аудит и forensic-расследования — ключевые механизмы выяснения реального состояния должника и установления рисков самого банка

ЕЛЕНА ЛИННИК, ИГОРЬ ЛИННИК

С января 2017 года банки, осуществляющие деятельность на территории Украины, обязаны рассчитывать размер кредитного риска по всем видам активных банковских операций. Это соответствует требованиям и подходам, которые основаны на принципах и рекомендациях Базельского комитета по банковскому надзору.

## ВВОДНЫЕ ДАННЫЕ

К активным банковским операциям относятся все виды кредитных операций, операции по размещению средств на корреспондентских счетах в других банках, операции по приобретению ценных бумаг, дебиторская задолженность, в том числе дебиторская задолженность по хозяйственной деятельности банка, а также прочие активные банковские операции, включая начисленные по всем этим операциям доходы. Стоит отметить, что банки обязаны определять и оценивать кредитный риск как совокупный размер кредитного риска по всем активным операциям по состоянию на первое число каждого месяца.

Определение кредитного риска банк осуществляет в валюте, которая соответствует валюте активной банковской операции, с учетом гривневого эквивалента.

В соответствии с нормативными требованиями, для определения оптимальных и экономически обоснованных показателей финансового состояния должников и контрагентов, банки разрабатывают и внедряют внутрибанковские комплаенс-процедуры. Также банкам предоставлено право расширять в одностороннем порядке перечень информации и документов, которые они имеет право запросить для проверки своего клиента.

Важно также отметить нововведение, касающееся изучения должника банка, а также его кредитной документации (дела), которая должна содержать ряд обязательных и минимально необходимых данных для надлежащей оценки кредитного риска. К таким данным относятся информация о юридической структуре должника и группы связанных лиц независимо от их долевого участия в структуре бизнеса (формального владения корпоративными правами). Также определяются конечное физическое лицо — бенефициар, роль каждого участника в группе, схема товарно-денежных потоков и внутригрупповых операций. Банк должен установить роль долж-



**ЕЛЕНА ЛИННИК**,  
управляющий партнер  
Gryphon Group,  
CEO Gryphon Audit



**ИГОРЬ ЛИННИК**,  
старший партнер  
Gryphon Group,  
CEO Gryphon Legal

ника в группе, его участие в схеме товарно-денежных потоков и оценить информацию о менеджменте должника, а соответственно, и о связанности лиц в группе через признак управления (с учетом родственных связей). Отдельно анализируются бизнес-план должника, технико-экономическое обоснование потребности в кредите на соответствующие цели, наличие влияния факторов сезонности или цикличности, информация должника о других задолженностях, в том числе по кредитам в других банках, а также документальное подтверждение наличия и качества залогового имущества, его рыночной стоимости.

После выдачи кредита, в процессе его обслуживания, банк обязан проверять, куда направлены кредитные средства. Для этого должник обязан раскрыть контракты и договоры купли-продажи, информацию о движении денежных средств на банковских счетах, документы, подтверждающие оприходование залогового имущества, финансовую отчетность, отчет о финансовых результатах с детальной расшифровкой данных по структуре доходов.

По сути — банк на основании оценки финансового состояния должника обязан определить значение коэффициента вероятности дефолта.

Подтверждение финансового состояния должника, его годовой финансовой отчетности, консолидированной или комбинированной отчетности группы должно быть осуществлено на основании аудиторского заключения. При этом, исходя из новых имплементированных требований, при осуществлении аудита должника банка важно анализировать как финансовую составляющую, так и корпоративную, хозяйственно-экономическую. В результате такие аудиторские проверки должны содержать в себе элементы forensic-расследования.

## КЛЮЧЕВЫЕ ВОПРОСЫ FORENSIC

В ходе проведения forensic-расследований удается определить признаки значительного влияния и контроля в корпоративной структуре собственности, выявить группы связанных лиц и признаки ведения совместной экономической

деятельности, исследовать финансовые транзакции и хозяйственные операции, установить наличие сомнительных транзакций и корпоративных злоупотреблений, а также подтвердить целевое использование кредитных средств.

Для формирования целостной картины хозяйственной деятельности должника важно уделять внимание изучению его регуляторной среды, а также наличию потенциальных бизнес-рисков и рисков мошенничества.

Во время проведения forensic-расследования финансовых транзакций и хозяйственных операции особое внимание обращается на их сложность (например, участие значительного количества связанных лиц), необычные или нерыночные условия либо вообще бесплатный характер таких операций (занижение цены, отсутствие ответственности за нарушения, нетипичные условия погашения задолженности). Особого анализа требуют транзакции, в которых усматривается отсутствие очевидного логического экономического обоснования либо разовый характер с привлечением нового контрагента. Кроме того, следует обращать внимание на частую смену условий контракта до истечения срока его действия и наличие обратных договоренностей (обратный выкуп, возможность возврата товара).

Только при условии комплексного анализа финансовых и хозяйственных операций между должником и его связанными лицами можно сделать выводы об их соответствии законодательству, полноте и достоверности отражения таких операций в финансовой отчетности, а также выяснить реальное финансовое состояние должника и уровень его платежеспособности.

## УСТАНОВЛЕНИЕ СВЯЗЕЙ

При изучении кредитного дела должника и условий получения кредита необходимо установить субъектов, которые относятся к группе связанных лиц через корпоративное владение в группе, поручительство, гарантии и залоговое имущество, а также финансовые и хозяйственные операции между ними.

Если группа связана отношениями контроля через корпоративные права и единых бенефициаров, финансовая отчетность такой группы подлежит консолидации. Соответственно, консолидируется капитал, активы и обязательства, доходы и расходы всех участников группы.

Особое внимание следует уделить комбинированной группе пред-

приятий, которые, например, являются связанными лицами по кредитным правоотношениям или посредством совершения внутригрупповых хозяйственных операций.

В подобных ситуациях крайне важно, чтобы все участники консолидированной или комбинированной группы имели единые учетные политики и использовали единый стандарт ведения учета и составления финансовой отчетности.

## РЕЗУЛЬТАТЫ АУДИТА

Стоит обратить внимание, что подтверждением финансового состояния должника является аудиторский отчет с немодифицированным или модифицированным выводом.

Немодифицированный вывод — это безоговорочно положительный вывод, когда аудитор пришел к мнению о том, что финансовая отчетность дает достоверное представление о финансовом положении и результатах финансово-хозяйственной деятельности должника.

Модифицированный вывод — это вывод аудитора, содержащий оговорку в аудиторском заключении, с целью привлечь внимание к какой-либо ситуации, а также к наличию искажений, выявленных в ходе аудиторской проверки, которые являются существенными, но не всеохватывающими в отношении финансовой отчетности должника. Также модифицированным выводом считается отрицательное мнение аудитора либо же отказ от выражения мнения, что свидетельствует о том, что отдельные искажения или в совокупности одновременно являются существенными и всеохватывающими.

В случае отрицательного мнения аудитора или отказа от выражения мнения финансовое состояние должника считается неподтвержденным.

## КЛЮЧЕВЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА

Задача forensic-аудита — предоставить достоверные финансовые результаты должника, в том числе о наличии экономической обоснованности внутригрупповых операций между связанными лицами, а также выявить риски, которые могут повлиять на платежеспособность исследуемого субъекта и, следовательно, на его возможность погасить кредит. Кроме того, forensic-аудит предоставляет банку объективную информацию, которая может быть важна для внедрения эффективных внутрибанковских комплаенс-процедур.

# 50 ведущих банков Украины

МЕСТО В РЕЙТИНГЕ В 2019 ГОДУ	МЕСТО В РЕЙТИНГЕ В 2018 ГОДУ	БАНК	ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ	КОЛИЧЕСТВО НОМИНАЦИЙ, В КОТОРЫХ БАНК ПРИНЯЛ УЧАСТИЕ	ИТОГОВЫЙ БАЛЛ В РЕЙТИНГЕ «50 ВЕДУЩИХ БАНКОВ УКРАИНЫ»	ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ И МАСШТАБ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ (НА 1 ЯНВАРЯ 2019 ГОДА)						КОНТАКТНАЯ ИНФОРМАЦИЯ
						КОЛИЧЕСТВО ОТДЕЛЕНИЙ	КОЛИЧЕСТВО БАНКОМАТОВ, В ТОМ ЧИСЛЕ ДЕПОЗИТНЫХ	ОБЪЕМ ВЫДАННЫХ КРЕДИТОВ, МЛН ГРН	ОБЪЕМ СРЕДСТВ, ПРИВЛЕЧЕННЫХ ОТ КЛИЕНТОВ, МЛН ГРН	РАЗМЕР УСТАВНОГО КАПИТАЛА, МЛН ГРН	ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ (УБЫТОК), МЛН ГРН	
1	1	ОЩАДБАНК	АНДРЕЙ ПЫШНЫЙ	15	6576,6	2630	3176	67 542,44	151 447,72	49 472,84	131,77	ул. Госпитальная, 12г, г. Киев, 01001; тел.: 0 800 210 800; <a href="http://www.oschadbank.ua/">http://www.oschadbank.ua/</a>
2	2	РАЙФФАЙЗЕН БАНК АВАЛЬ	ВЛАДИМИР ЛАВРЕНЧУК	12	6497,8	503	2407	47 602,79	58 159,94	6 153,41	5 087,95	ул. Лескова, 9, г. Киев, 01011; тел.: 0 800 500 500; <a href="https://www.aval.ua/">https://www.aval.ua/</a>
3	4	АЛЬФА-БАНК	ВИКТОРИЯ МИХАЙЛЕ	12	6491,2	252	909	32 400,03	52 288,56	12 179,76	1 258,33	ул. Б. Васильковская, 100, г. Киев, 03150; тел.: (044) 490 46 00, (044) 494 01 01; <a href="http://www.alfabank.ua/">http://www.alfabank.ua/</a>
4	6	ПРИВАТБАНК	ПЕТР КРУМХАНЗЛ	10	6469,3	2021	7281	52 019,98	224 951,85	206 059,74	11 668,23	ул. Грушевского, 1д, г. Киев, 01001; тел.: (056) 716 34 50; <a href="https://privatbank.ua/">https://privatbank.ua/</a>
5	5	УКРСИББАНК	ФИЛИПП ДЮМЕЛЬ	12	6404,5	300	1147	26 137,96	40 600,90	5 069,26	2 657,94	ул. Андреевская, 2/12, г. Киев, 04070; тел.: 0 800 505 800; <a href="http://www.ukrsibbank.com/">http://www.ukrsibbank.com/</a>
6	8	ПУМБ	СЕРГЕЙ ЧЕРНЕНКО	13	6243,1	180	701	27 296,27	40 328,42	3 294,49	2 037,52	ул. Андреевская, 4, г. Киев, 04070; тел.: 8 800 500 490; <a href="http://pumb.ua/">http://pumb.ua/</a>
7	3	УКРГАЗБАНК	КИРИЛЛ ШЕВЧЕНКО	13	6149,8	246	695	45 207,72	65 247,56	13 318,56	766,11	ул. Богдана Хмельницкого, 16-22, г. Киев, 01030; тел.: 0 800 309 000; <a href="http://www.ukrgasbank.com/">http://www.ukrgasbank.com/</a>
8	9	ОТП БАНК	ТАМАШ ХАК-КОВАЧ	14	5969,9	86	138	21 880,19	26 355,27	6 186,02	1 974,31	ул. Жилианская, 43, г. Киев, 01601; тел.: (044) 490 05 00, (044) 593 80 10; <a href="http://ru.otpbank.com.ua/">http://ru.otpbank.com.ua/</a>
9	10	КРЕДИ АГРИКОЛЬ БАНК	ЖАН-ПОЛЬ ПЬОТРОВСКИ	14	5914,8	150	309	21 686,10	26 524,11	1 222,93	1 462,65	ул. Пушкинская, 42/4, г. Киев, 01004; тел.: 0 800 305 555; <a href="https://credit-agricole.ua/">https://credit-agricole.ua/</a>
10	14	ТАСКОМБАНК	АНДРЕЙ КОМАРИСТ	14	5854,9	111	111	12 971,51	13 796,37	1 153,00	429,26	ул. С. Петлюры, 30, г. Киев, 01032; тел.: (044) 393 25 90; <a href="https://tascombank.ua/">https://tascombank.ua/</a>
11	7	УКРЭКСИМБАНК	АЛЕКСАНДР ГРИЦЕНКО	9	5761,1	61	633	72 478,93	79 947,27	38 730,04	958,50	ул. Антоновича, 127, г. Киев, 03150; тел.: 0 800 504 450; <a href="https://www.eximb.com/">https://www.eximb.com/</a>
12	12	«ПИВДЕННЫЙ»	АЛЛА ВАНЕЦЬЯНЦ	15	5755,9	94	270	15 665,44	17 368,76	1 339,05	282,28	ул. Краснова, 6/1, г. Одесса, 65059; тел.: 0 800 307 030; <a href="http://bank.com.ua/">http://bank.com.ua/</a>
13	11	КРЕДОБАНК	ГЖЕГОЖ ШАТКОВСКИ	7	5320,1	93	274	9 624,87	11 722,95	2 248,97	520,34	ул. Сахарова, 78, г. Львов, 79026; тел.: 0 800 500 850, (032) 297 23 45; <a href="http://www.kredobank.com.ua/">http://www.kredobank.com.ua/</a>
14	17	БАНК ВОСТОК	ВАДИМ МОРОХОВСКИЙ	11	5016,3	36	31	6 754,73	6 934,60	523,11	120,02	ул. Курсантавская, 24, г. Днепр, 49051; тел.: (0562) 333 401, (056) 790 34 44; <a href="http://bankvostok.com.ua/">http://bankvostok.com.ua/</a>
15	15	БАНК КРЕДИТ ДНЕПР	ЕЛЕНА МАЛИНСКАЯ	12	4982,4	37	117	4 247,09	8 764,74	2 720,00	-228,88	ул. Жилианская, 32, г. Киев, 01033; тел.: 0 800 507 700; <a href="http://www.creditdnepr.com.ua/">http://www.creditdnepr.com.ua/</a>
16	23	МТБ БАНК	ЮРИЙ КРАЛОВ	14	4770,0	48	150	1 907,70	4 062,11	635,00	20,80	Польский спуск, 11, г. Одесса, 65026; тел.: (0482) 30 13 00; <a href="http://www.mtb.ua/">http://www.mtb.ua/</a>
17	20	ИДЕЯ БАНК	МИХАИЛ ВЛАСЕНКО	10	4518,5	82	26	3 305,70	3 232,92	298,74	336,27	ул. Валовая, 11, г. Львов, 79008; тел.: 0 800 502 030, (032) 297 06 95; <a href="http://www.ideabank.ua/">http://www.ideabank.ua/</a>
18	30	УНИВЕРСАЛ БАНК	ИРИНА СТАРОМИНСКАЯ	9	4468,6	26	35	4 977,50	6 939,18	3 102,67	90,68	ул. Автозаводская, 54/19, г. Киев, 04114; тел.: (044) 390 54 19; <a href="http://www.universalbank.com.ua/">http://www.universalbank.com.ua/</a>
19	27	ПРАВЭКС БАНК	ТАРАС КИРИЧЕНКО	10	4346,9	50	151	1 219,30	2 357,54	979,09	-137,39	ул. Кловский спуск, 9/2, г. Киев, 01021; тел.: (044) 201 16 61; <a href="https://www.pravex.com.ua/">https://www.pravex.com.ua/</a>
20	29	А-БАНК	ЮРИЙ КАНДАУРОВ	11	4334,4	225	0	3 633,63	3 672,97	323,19	620,46	ул. Батумская, 11, г. Днепр, 49074; тел.: 0 800 500 809; <a href="https://a-bank.com.ua/">https://a-bank.com.ua/</a>
21	-	«ЛЬВОВ»	АШОТ АБРААМЯН	10	4084,3	22	27	1 393,76	1 699,60	438,41	-41,58	ул. Сербская, 1, г. Львов, 79008; тел.: 0 800 505 848; <a href="https://www.banklviv.com/">https://www.banklviv.com/</a>
22	24	ПИРЕУС БАНК	СЕРГЕЙ НАУМОВ	11	4080,2	17	23	1 350,25	1 703,57	2 531,35	51,44	ул. Ильинская, 8, г. Киев, 04070; тел.: (044) 495 88 88, (044) 537 21 91; <a href="http://www.piraeusbank.ua/">http://www.piraeusbank.ua/</a>
23	22	ИНДУСТРИАЛБАНК	МИХАИЛ БУКРЕЕВ	14	4075,9	52	183	2 228,47	3 702,57	856,57	20,63	ул. Генерала Алмазова, 18/7, г. Киев, 01133; тел.: 0 800 503 535; <a href="http://industrialbank.ua/">http://industrialbank.ua/</a>
24	25	«ГЛОБУС»	СЕРГЕЙ МАМЕДОВ	14	4069,7	31	7	1 576,20	2 179,56	300,00	19,18	пер. Куреневский, 19/5, г. Киев, 04073; тел.: (044) 545 63 51; <a href="http://www.globusbank.com.ua/">http://www.globusbank.com.ua/</a>
25	19	ПРОКРЕДИТ БАНК	ВИКТОР ПОНОМАРЕНКО	0	4020,5	9	31	16 526,45	12 112,86	1 093,27	662,46	пр-т Победы, 107а, г. Киев, 03115; тел.: (044) 590 10 00; <a href="https://www.procreditbank.com.ua/">https://www.procreditbank.com.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 2018 ГОДУ; ПОКАЗАТЕЛЬ VAR; КОЛИЧЕСТВО НАСЕЛЕННЫХ ПУНКТОВ, В КОТОРЫХ ЕСТЬ ОТДЕЛЕНИЯ БАНКА; КОЛИЧЕСТВО ОТДЕЛЕНИЙ БАНКА; КОЛИЧЕСТВО ЗОН САМООБСЛУЖИВАНИЯ ФОРМАТА «24/7»; КОЛИЧЕСТВО СОБСТВЕННЫХ БАНКОМАТОВ; КОЛИЧЕСТВО ПОДКЛЮЧЕННЫХ POS-ТЕРМИНАЛОВ; СУММА БАЛЛОВ, ПОЛУЧЕННЫХ БАНКОМ ЗА УЧАСТИЕ В КАЖДОМ ИЗ 14 РЕЙТИНГОВ ОТДЕЛЬНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ БАНКОВСКИХ УСЛУГ. РЕШЕНИЕМ ЭКСПЕРТНОГО СОВЕТА ИЗ ЧИСЛА УЧАСТНИКОВ ИССЛЕДОВАНИЯ ИСКЛЮЧЕНЫ БАНКИ, КОТОРЫЕ В 2018 ГОДУ УЖЕ СДАЛИ ИЛИ РАССМАТРИВАЮТ ВОЗМОЖНОСТЬ СДАЧИ БАНКОВСКОЙ ЛИЦЕНЗИИ.  
\* В ОТНОШЕНИИ БАНКОВ С РОССИЙСКИМ ГОСУДАРСТВЕННЫМ КАПИТАЛОМ ВВЕДЕНЫ САНКЦИИ НБУ

# 50 ведущих банков Украины

МЕСТО В РЕЙТИНГЕ В 2019 ГОДУ	МЕСТО В РЕЙТИНГЕ В 2018 ГОДУ	БАНК	ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ	КОЛИЧЕСТВО НОМИНАЦИЙ, В КОТОРЫХ БАНК ПРИНЯЛ УЧАСТИЕ	ИТОГОВЫЙ БАЛЛ В РЕЙТИНГЕ «50 ВЕДУЩИХ БАНКОВ УКРАИНЫ»	ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ И МАСШТАБ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ (НА 1 ЯНВАРЯ 2019 ГОДА)						КОНТАКТНАЯ ИНФОРМАЦИЯ
						КОЛИЧЕСТВО ОТДЕЛЕНИЙ	КОЛИЧЕСТВО БАНКОМАТОВ, В ТОМ ЧИСЛЕ ДЕПОЗИТНЫХ	ОБЪЕМ ВЫДАННЫХ КРЕДИТОВ, МЛН ГРН	ОБЪЕМ СРЕДСТВ, ПРИВЛЕЧЕННЫХ ОТ КЛИЕНТОВ, МЛН ГРН	РАЗМЕР УСТАВНОГО КАПИТАЛА, МЛН ГРН	ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ (УБЫТОК), МЛН ГРН	
26	21	СБЕРБАНК*	ИРИНА КНЯЗЕВА	0	3973,0	111	228	19 452,24	8 492,46	20 765,46	-7 614,19	ул. Владимирская, 46, г. Киев, 01601; тел.: (044) 247 45 45; <a href="https://www.sberbank.ua/">https://www.sberbank.ua/</a>
27	18	МЕГАБАНК	АЛЕКСАНДР ШИПИЛОВ	0	3907,0	166	130	7 030,26	7 400,61	620,00	36,33	ул. Алчевских, 30, г. Харьков, 61002; тел.: 0 800 504 400; <a href="https://www.megabank.ua/">https://www.megabank.ua/</a>
28	43	БАНК АЛЬЯНС	ЮЛИЯ ФРОЛОВА	15	3772,1	13	0	1 398,87	1 665,24	260,00	111,20	ул. Сечевых Стрельцов, 50, г. Киев, 04053; тел.: (044) 224 66 70; <a href="https://bankalliance.ua/">https://bankalliance.ua/</a>
29	26	БАНК ФОРВАРД	АНДРЕЙ КИСЕЛЕВ	8	3692,1	18	39	1 039,68	1 419,48	1 152,94	-165,16	ул. Саксаганского, 105, г. Киев, 01032; тел.: (044) 390 95 95; <a href="http://www.forward-bank.com/">http://www.forward-bank.com/</a>
30	16	ПРОМИНВЕСТБАНК*	АНДРЕЙ РОЖОК	0	3595,5	56	166	8 808,52	6 003,62	50 918,09	-3 388,92	пер. Шевченко, 12, г. Киев, 01001; тел.: 0 800 215 161, (044) 279 51 61; <a href="https://www.pib.ua/">https://www.pib.ua/</a>
31	-	РАДАБАНК	СЕРГЕЙ СТОЯНОВ	14	3571,8	30	24	819,36	1 199,89	200,00	18,42	ул. В. Мономаха, 5, г. Днепр, 49000; тел.: (0562) 38 76 60; <a href="https://www.radabank.com.ua/">https://www.radabank.com.ua/</a>
32	-	КОММЕРЧЕСКИЙ ИНДУСТРИАЛЬНЫЙ БАНК	ТАТЬЯНА ПУТИНЦЕВА	11	3374,2	32	3	530,74	863,99	200,00	11,31	ул. Бульварно-Нудрявская, 6, г. Киев, 04053; тел.: (044) 586 54 96, (044) 586 54 95; <a href="https://cib.com.ua/">https://cib.com.ua/</a>
33	31	«КЛИРИНГОВЫЙ ДОМ»	ВИКТОРИЯ АНДРЕЕВСКАЯ	10	3371,4	4	24	632,63	1 423,08	510,39	188,91	ул. Борисоглебская, 5а, г. Киев, 04070; тел.: (044) 593 10 20; <a href="https://www.clhs.com.ua/">https://www.clhs.com.ua/</a>
34	-	ПОЛТАВА-БАНК	ВИТАЛИЙ ПЕРЕВЕРЗЕВ	0	3356,0	86	78	963,93	1 540,95	303,25	93,55	ул. Филиппа Орлика, 40а, г. Полтава, 36200; тел.: (05322) 2 78 63; <a href="http://www.poltavabank.com/">http://www.poltavabank.com/</a>
35	-	АККОРДБАНК	ЗИНАИДА КОТ	0	3293,0	63	45	727,71	1 520,87	231,31	41,15	ул. Стеценко, 6, г. Киев, 04136; тел.: 0 800 503 880; <a href="http://accordbank.com.ua/">http://accordbank.com.ua/</a>
36	13	УКРСОЦБАНК	ИВАН СВИТЕК	1	3290,1	53	5	9 815,78	2 124,49	16 545,99	-885,99	ул. Б. Васильковская, 100, г. Киев, 03150; тел.: (044) 205 45 55; <a href="https://www.ukrsotsbank.com/">https://www.ukrsotsbank.com/</a>
37	35	СИТИБАНК	АЛЕКСАНДР ГРАНТ МАК УОРТЕР	0	3285,0	0	0	7 154,72	22 050,40	200,00	1 414,63	ул. Деловая, 16г, 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>
38	46	«КОНКОРД»	ЮРИЙ ЗАДОЯ	12	3232,1	10	9	549,34	661,70	200,00	10,25	пл. Троицкая, 2, г. Днепр, 49000; тел.: (0562) 31 13 14; <a href="https://concord.ua/">https://concord.ua/</a>
39	34	ПЕРВЫЙ ИНВЕСТИЦИОННЫЙ БАНК	ИРИНА КОЛЕСНИК	12	3229,8	34	39	627,19	971,48	230,00	59,80	пл. Победы, 1, г. Киев, 01135; тел.: (044) 428 61 28; <a href="https://www.pinbank.ua/">https://www.pinbank.ua/</a>
40	-	ДОЙЧЕ БАНК ДБУ	ВУРТ БЕРНД	0	3199,5	0	0	1 848,79	3 126,77	301,84	43,02	ул. Лаврская, 20, г. Киев, 01015; тел.: (044) 46 11 500; <a href="https://www.db.com/ukraine/">https://www.db.com/ukraine/</a>
41	41	МОТОР-БАНК	ВАДИМ ЧИХУН	11	3175,2	9	24	676,96	1 095,50	200,00	34,99	пр. Моторостроителей, 54б, г. Запорожье, 69068; тел.: (061) 769 75 55; <a href="http://motor-bank.ua/">http://motor-bank.ua/</a>
42	32	БАНК ИНВЕСТИЦИЙ И СБЕРЕЖЕНИЙ	ВИТАЛИЙ ЗИННИКОВ	0	3087,5	40	33	2 996,41	3 518,44	500,00	10,28	ул. Мельникова, 83д, 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>
43	37	МЕЖДУНАРОДНЫЙ ИНВЕСТИЦИОННЫЙ БАНК	КОНСТАНТИН ЛЮДВИК	0	3084,5	20	19	1 855,02	8 702,97	274,07	64,03	ул. Лаврская, 16, г. Киев, 01015; тел.: (044) 351 79 00; <a href="http://www.ii-bank.com.ua/">http://www.ii-bank.com.ua/</a>
44	38	УКРСТРОЙИНВЕСТБАНК	ВАДИМ КАЧУРОВСКИЙ	14	2958,4	54	17	409,68	690,21	200,01	7,88	ул. В. Черновола, 8, г. Киев, 01135; тел.: (044) 364 34 90; <a href="https://ubib.com.ua/">https://ubib.com.ua/</a>
45	33	ЮНЕКС БАНК	АННА ДОВГАЛЬСКАЯ	9	2915,7	22	33	328,59	634,32	292,00	-11,19	ул. Почайнинская, 38, г. Киев, 04070; тел.: (044) 585 14 62; <a href="http://unexbank.ua/">http://unexbank.ua/</a>
46	47	АГРОПРОСПЕРИС БАНК	СЕРГЕЙ ЩЕПАНСКИЙ	6	2900,4	0	0	348,96	469,75	310,00	22,42	ул. Дегтяревская, 27т (лит. А), г. Киев, 04119; тел.: (044) 392 93 73; <a href="https://www.ap-bank.com/">https://www.ap-bank.com/</a>
47	44	АЛЬТБАНК	ИГОРЬ ВОЛОХ	12	2871,1	1	8	141,30	432,82	205,00	18,97	ул. Вузовская, 5, г. Киев, 03037; тел.: (044) 251 12 14, (044) 364 41 11; <a href="http://altbank.ua/">http://altbank.ua/</a>
48	-	АЙБОКС БАНК	ГАЛИНА ХЕЙЛО	8	2850,9	43	10	447,97	501,87	200,00	0,41	ул. Деловая, 9а, г. Киев, 03150; тел.: 0 800 500 178; <a href="http://www.iboxbank.online/">http://www.iboxbank.online/</a>
49	40	БАНК АВАНГАРД	СВЕТЛАНА КОРЧИНСКАЯ	7	2768,4	0	0	157,36	586,83	300,12	10,47	ул. Шолуденко, 3, оф. 202, г. Киев, 04116; тел.: (044) 222 01 01; <a href="http://www.avgdu.com/">http://www.avgdu.com/</a>
50	-	ЕВРОПЕЙСКИЙ ПРОМЫШЛЕННЫЙ БАНК	ЗОЯ ФИЛЕНКОВА	8	2758,2	3	1	393,88	318,53	200,00	3,29	бульв. Т. Шевченко, 11, оф. 51, г. Киев, 01004; тел.: (044) 277 47 09; <a href="https://europrombank.kiev.ua/">https://europrombank.kiev.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 2018 ГОДУ; ПОКАЗАТЕЛЬ VAR; КОЛИЧЕСТВО НАСЕЛЕННЫХ ПУНКТОВ, В КОТОРЫХ ЕСТЬ ОТДЕЛЕНИЯ БАНКА; КОЛИЧЕСТВО ОТДЕЛЕНИЙ БАНКА; КОЛИЧЕСТВО ЗОН САМООБСЛУЖИВАНИЯ ФОРМАТА «24/7»; КОЛИЧЕСТВО СОБСТВЕННЫХ БАНКОМАТОВ; КОЛИЧЕСТВО ПОДКЛЮЧЕННЫХ POS-ТЕРМИНАЛОВ; СУММА БАЛЛОВ, ПОЛУЧЕННЫХ БАНКОМ ЗА УЧАСТИЕ В КАЖДОМ ИЗ 14 РЕЙТИНГОВ ОТДЕЛЬНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ БАНКОВСКИХ УСЛУГ. РЕШЕНИЕМ ЭКСПЕРТНОГО СОВЕТА ИЗ ЧИСЛА УЧАСТНИКОВ ИССЛЕДОВАНИЯ ИСКЛЮЧЕНЫ БАНКИ, КОТОРЫЕ В 2018 ГОДУ УЖЕ СДАЛИ ИЛИ РАССМАТРИВАЮТ ВОЗМОЖНОСТЬ СДАЧИ БАНКОВСКОЙ ЛИЦЕНЗИИ.

\* В ОТНОШЕНИИ БАНКОВ С РОССИЙСКИМ ГОСУДАРСТВЕННЫМ КАПИТАЛОМ ВВЕДЕНЫ САНКЦИИ НБУ



## NPL без ручки

Проблемные кредиты в 2018 году продолжали накапливаться на балансе банков, при этом доля NPL начала сокращаться благодаря выдаче новых кредитов. Но на дальнейший активный прогресс рассчитывать не стоит: в Украине мало покупателей токсических портфелей, и больше всех от этого страдает ФГВФЛ — кредиты банков-банкротов он вынужден продавать со скидкой до 99%, при этом банкиры, которые выдавали невозвратные займы, до сих пор не наказаны

ВЯЧЕСЛАВ САДОВНИЧИЙ

### РЕМИССИЯ ПРОБЛЕМНЫХ КРЕДИТОВ

Проблемных долгов в банковской системе в 2018 году стало еще больше: в течение первых трех кварталов объем неработающих кредитов на балансе платежеспособных банков вырос с 584,6 млрд грн до 651,5 млрд грн (+11,4%). Лишь ликвидация ВТБ Банка в IV квартале статистически «улучшила» общую картину, уменьшив портфель проблемных займов работающих банков до 619,5 млрд грн, а темпы его роста — до 6%. Кредитование бизнеса и населения росло все же быстрее (+9,9%), чем накапливались необслуживаемые долги, поэтому доля проблемных кредитов в портфеле банков снизилась в течение года с 54,8% до 52,9%.

Ситуация в разных группах банков отличается. Объем NPL

трех госбанков (Ощадбанк, Укрэксимбанк и Укргазбанк) вырос за год на 30,9 млрд грн (+19,2%), а у ПриватБанка — на 8,6 млрд грн (+3,6%). Увеличили объем «проблемки» и банки с частным капиталом — на 1,1 млрд грн (+3,5%). Сократить объем проблемных кредитов удалось лишь банкам с иностранным капиталом (на 5,6 млрд грн — 3,6%), но это произошло в результате ликвидации ВТБ Банка, портфель которого теперь перестал учитываться в общей статистике. Другие два банка с российским капиталом — Сбербанк и Проминвестбанк — понесли убытки на 11 млрд грн из-за признания реального плачевного состояния своего кредитного портфеля. В Нацбанке говорят, что украинская банковская система уже отразила почти все убытки

от ухудшения качества кредитного портфеля, а NPL покрыты резервами на 95,5%.

Неработающими НБУ признает займы с просрочкой свыше 90 дней. С начала кризиса прошло больше пяти лет, поэтому существенную часть проблемных кредитов взыскать невозможно: либо заемщик ушел в банкротство, а его залог обесценился, либо имело место мошенничество. Поэтому банкам приходится даже списывать кредиты, чтобы вечно не держать их на балансе, но делают они это крайне редко. Чаще всего банки прибегают к другим доступным им методам возврата выданных денег. «Это инструменты реструктуризации задолженности, урегулирование путем продажи залога, погашение части долга с частичным списанием остат-

ка. Использовались также возможности продажи проблемных кредитов факторинговым компаниям», — перечисляет директор департамента контроля кредитных рисков розничного бизнеса ОТП Банка Сергей Илюченко.

Среди госбанков больше всех NPL за счет резервов списал Укргазбанк — 1,42 млрд грн. Проблемную задолженность на 317 млн грн ему удалось погасить как деньгами, так и путем принятия на баланс залогового имущества, которое в дальнейшем было продано. Кредиты на 696 млн грн были реструктурированы, в том числе благодаря закону о добровольной реструктуризации. «В прошедшем году Укргазбанк успешно провел одну процедуру финансовой реструктуризации на 313 млн грн, которая обеспечила должнику приемлемые

условия обслуживания задолженности с целью сохранения жизнеспособности его бизнеса», — комментирует директор департамента урегулирования долговых обязательств Укргазбанка Александр Калининченко.

Новых заявок на добровольную реструктуризацию в 2018 году было подано на сумму 28,5 млрд грн, что в 3,5 раза больше, чем в 2017 году. Но это меньше 5% всех NPL. «К сожалению, многие заемщики, которым предлагается финансовая реструктуризация для урегулирования задолженности, не в состоянии выполнить ее первичные условия ввиду устойчивого неудовлетворительного финансового состояния либо отсутствия корректной финансовой отчетности, подлежащей независимому аудиту», — сетует Александр Калининченко.

Примечательно, что большую часть реструктуризаций осуществил один банк. «Ощадбанк первым из банков применил закон «О финансовой реструктуризации» для урегулирования проблемной задолженности и улучшения качества своего кредитного портфеля. В 2018 году Ощадбанк провел семь процедур финансовой реструктуризации на 16 млрд грн, а за весь срок — 14 таких процедур на 23 млрд грн», — говорит председатель правления Ощадбанка Андрей Пышный. В I квартале 2019 года банк инициировал еще две процедуры на 3,6 млрд грн и получил заявки еще на 15 млрд грн.

Укрэксимбанк в 2018 году реструктуризировал долги на 4 млрд грн, но этим законом впервые воспользовался только в феврале 2019 года. Кроме госбанков данным законодательным актом в прошлые годы пользовались Индустриалбанк и Альфа-Банк. Всего с начала действия закона заемщики инициировали 25 процедур на \$1,35 млрд, а успешно завершили 20 кейсов на \$1 млрд. И 88% сумм реструктуризировали именно госбанки. «Закон о финансовой реструктуризации фактически принимался для госбанков, они его в основном и применяют. Мы проводили реструктуризации проблемных кредитов без этого закона», — отмечает Сергей Илюченко.

Интерес госбанков к инструменту легко объясним. «Закон развязал менеджменту руки в реструктуризации проблемных активов. Практически любая реструктуризация предусматривает уступки со стороны кредитора, чего ранее менеджмент госбанков не мог себе позволить, не опасаясь быть обвиненным в расхищении активов государства», — говорит начальник юридического управления Банка Кредит Днепр Александр Ярецкий. Но для других банков закон устарел еще в момент принятия. «Этот закон опоздал минимум лет на пять. Он был бы очень интересен и востребован рынком в начале кризиса, поскольку снимал проблему налогообложения частично прощенного долга. Но на этапе, когда значительная часть должников избежала взыскания с помощью коррупции в судах либо лишилась за-

логовых активов, закон утратил актуальность: стороны успели в большинстве кейсов разобраться и без него, поезд ушел», — считает Александр Ярецкий.

Многие конфликты с заемщиками банки решали в суде (только госбанки в 2018-м подали иски на 46 млрд грн), но выигрыш не означает финальную победу, ведь «отвоеванное» имущество еще надо продать. Сейчас банки активно ищут покупателей на непрофильные активы, полученные в результате взыскания, кроме того, кредиторы готовы передать их в аренду, финансовый лизинг, рассматривают в том числе варианты по продаже с отсрочкой платежей, частичному кредитованию покупателя такого имущества. Но это непросто. «Покупателей на активы по приемлемой для банков стоимости попросту нет, а снизить цену кардинально и фиксировать еще большие убытки банки не готовы», — признает Александр Ярецкий.

В 2018 году Ощадбанк принял на баланс имущество на 1,49 млрд грн, а продал — на 208 млн грн. «Мы продаем залоговое имущество через аукционы, в основном Open Market или Prozoigto, за редким исключением. Если не продали, но видим спрос на покупку на условиях рассрочки платежа, своими силами или с помощью партнеров организовываем и проводим конкурс по продаже в рассрочку. Там, где это целесообразно, сотрудничаем с риелторами и другими профессиональными посредниками», — рассказывает Андрей Пышный. Крупнейшей сделкой госбанка на OpenMarket стала продажа логистического комплекса «Арктика» за 195 млн грн.

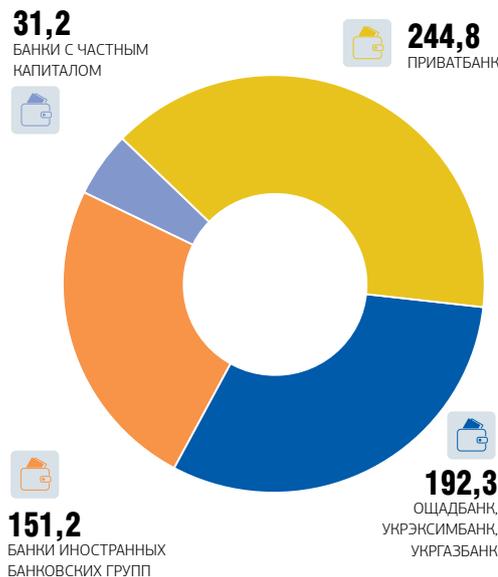
Портфель необслуживаемых кредитов ПриватБанка к концу года достиг 245 млрд грн — большая его часть приходится на заемщиков, связанных с бывшими акционерами. Банк покрыл их долги резервами на 98% и теперь пытается взыскать через суды. «У банка с 2017 года практически нет ни одного кейса, не переданного в следственные органы», — подчеркивает заместитель председателя правления ПриватБанка Галина Пахачук. На ПриватБанк приходится 40% NPL всех банков (на все госбанки — 71%), и поскольку в сфере взыскания инсайдерских кредитов у него успехов не много, он решил сконцентрироваться на возврате долгов физлиц. В ноябре 2018-го банк разработал 47 программ реструктуризации для 300 тыс. заемщиков, которые должны государственному банку почти 50 млрд грн.

#### ОЧИЩЕНИЕ БАЛАНСОВ

В 2018 году парламент прислушался к пожеланиям банковского сообщества и в июле 2018-го принял закон о возобновлении кредитования, который упростил банкам взыскание залогов и усилил ответственность поручителей и залогодателей. «Банку удалось уменьшить размер портфеля NPL за счет нормы закона, которая позволяет кредитору принять в собственность залог в счет погашения долга, невзирая на любые обременения, воз-

### Структура проблемного кредитного портфеля платежеспособных банков, млрд грн

ИСТОЧНИК: НБУ (ПО СОСТОЯНИЮ НА 1 ЯНВАРЯ 2019 ГОДА)



никшие после передачи имущества в залог. Получены положительные решения в пользу кредитора в отношении поручителей, учитывая продление срока предъявления требований к поручителям с шести месяцев до трех лет», — перечисляет Александр Калининченко. Большинство плюсов закона банки еще не ощутили, ведь он вступил в силу только в феврале 2019-го. «Оценивать его влияние на уменьшение размера NPL пока еще рано, но некоторые статьи закона в будущем помогут в работе с проблемной задолженностью», — считает Сергей Илюченко.

Еще один «рецепт», что необходимо сделать, чтобы ускорить сокращение портфелей NPL, предлагает директор департамента розничных рисков Райффайзен Банка Аваль Андрей Глевацкий: «Это защита прав кредиторов в судебных инстанциях, готовность акционеров взять значительную часть потерь на себя при урегулировании долгов, решение на государственном уровне тупиковых юридических вопросов, таких как ипотечный мораторий, выселение реальных и мифических лиц, прописанных в залоговом имуществе».

Полноценный рынок купли-продажи NPL в Украине также еще не возник. «Пока это скорее стихийная хаотичная торговля без определенных правил и процедур, законодательного обеспечения и гарантий, в том числе гарантий судебной защиты сторон. В таких условиях невозможно развивать инфраструктуру рынка в виде вспомогательных механизмов, обеспечивающих всестороннее информационное сопровождение сторон, привлечение долгового финансирования для таких сделок, оценку торгуемых активов независимыми оценщиками по устоявшейся методологии, их качественный due diligence, профессиональное управление приобретен-

ными активами и так далее», — обращает внимание Александр Ярецкий.

Наиболее активными на рынке продажи прав требований по кредитам были банки с российским госкапиталом, которые использовали этот инструмент как способ сократить свое присутствие на рынке. Другие банки прибегали к нему редко, пытаясь применять иные эффективные методы. «Банк использовал и использует этот инструмент работы с NPL, но приоритет все же отдается поиску решения с заемщиком в пределах договорных отношений с банком. Считаем, что как таковой рынок NPL-кредитов в Украине пока еще не сформирован», — констатирует Сергей Илюченко. «Рынок есть, но он не так развит, как хотелось бы. К тому же все еще актуальны старые ограничения, например, мораторий по валютным кредитам», — говорит Андрей Глевацкий. Этот мораторий снимут лишь после вступления в силу нового законодательства о банкротстве.

Госбанкам непросто продавать NPL. «Мы продаем права требования. Правда, у нас есть своя специфика — мы продаем их только по номиналу, то есть без дисконта. Учитывая этот факт, нельзя сказать, что данный механизм является для нас очень результативным. Рынок NPL в Украине, по нашему мнению, находится в стадии зародыша. Игроки готовы покупать долги только с очень большим дисконтом, чтобы покрыть свои риски», — описывает сложившуюся ситуацию Андрей Пышный.

#### А ФОНД И НЫНЕ ТАМ

Из-за отсутствия конкурентного рынка NPL больше других страдает Фонд гарантирования вкладов физических лиц (ФГВФЛ), которому приходится продавать проблемные активы с дисконтом до 99% и выше, объединять их в миллиардные пулы в надежде привлечь крупных инвесторов, устраивать аукционы на понижение цены при отсутствии спроса на эти активы.

В минувшем году в системе «Prozoigto.Продажи» Фонд выставил почти 61,5 тыс. лотов с активами балансовой стоимостью 340 млрд грн. Ему удалось продать только 5,1 тыс. лотов, но выручил он на 30% больше, чем годом ранее, — 6,3 млрд грн. Фонд работает по простой схеме. Сначала все активы выставляются на индивидуальные торги по балансовой цене, которая включает тело кредита и начисленные проценты. «Во всем мире конверсия считается от балансовой стоимости без начисленных процентов. Украина — одна из немногих стран, где продолжается начисление процентов на кредиты, по которым заемщики не платят, даже когда банк начинает процедуру ликвидации. Из 500 млрд грн активов на балансе ФГВФЛ начисленные проценты составляют 130 млрд грн», — говорит заместитель директора-распорядителя ФГВФЛ Светлана Рекрут.

Торги проходят по принципу голландского аукциона: в течение дня цена может упасть на 80%. Но многие >>>

➤ заемщики не хотят выкупать свой долг даже с 80-процентной скидкой. После провальных индивидуальных аукционов кредиты объединяются в пулы по 1,5 млрд грн, цена на которые снова может снизиться на 80% — до 4% от балансовой стоимости. Если покупателя вновь не найдут, активы укрупняются в пулы по 6–7 млрд грн, а к поиску покупателей подключают иностранцев. Таких пулов Фонд обещает выставить на продажу на сумму 150 млрд грн, а их цена сможет упасть до 0,8% от балансовой. «За ближайшие полгода мы планируем выставить на рынок активы на 150 млрд грн по балансовой стоимости. Цену будет формировать рынок. Мы надеемся, чем больше будет конкуренция, тем выше шансы, что она подтолкнет цены вверх», — ожидает директор департамента консолидированной продажи активов Фонда Тарас Елейко. Если цена по всем лотам упадет до минимальной отметки в 0,8%, Фонд выручит всего 1,2 млрд грн.

Украинские банки редко покупают проблемные активы — у них и своих проблем достаточно, поэтому Фонду пришлось искать покупателей за рубежом. «В последние годы основными покупателями NPL на рынке долговых обязательств являются факторинговые и коллекторские компании, реже — банки и частные инвесторы», — говорит Александр Калиниченко. Два десятка банков в последние годы пытались купить активы на «Prozorro.Продажи», но это были единичные сделки. Например, Кредобанк в 2018 году купил розничные кредиты Платинум Банка и Фидобанка за 21,6 млн грн, Универсал Банк — кредиты Брокбизнесбанка за 2,9 млн грн, ТАСкомбанк — кредиты Платинум Банка за 0,6 млн грн.

Сначала иностранных советников было двое — «дочки» американских компаний First Financial Network (FFN) и DebtX. Потом появились новые партнеры: Cohen&Company Financial Ltd., представленный компанией «Эксито Партнерс и Коен Украина», аудиторы KPMG и PwC. О выходе американцев на украинский рынок в ФГВФЛ говорили

с весны 2016 года, но первую успешную сделку смогли провести только 12 декабря 2018 года. Компания «Фьюст Файненшиал Нетворк Юкрейн» — «дочка» FFN — нашла инвестора, который согласился заплатить 131 млн грн за пул балансовой стоимостью около 6,8 млрд грн (скидка 98%).

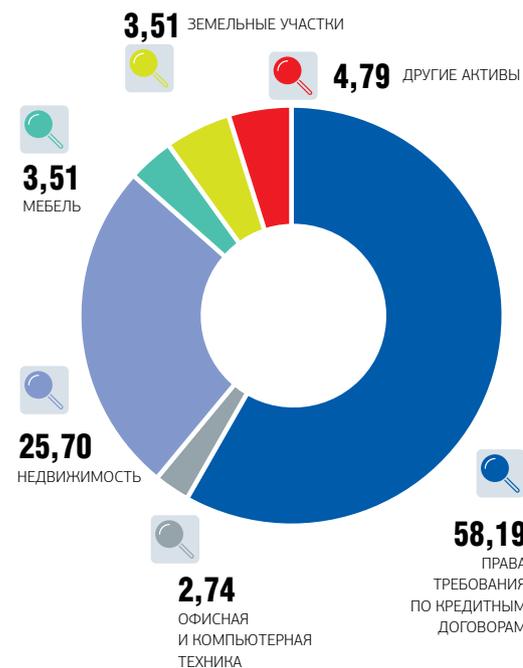
Президент FFN Джон Моррис сравнивает украинский рынок NPL с рынком Латинской Америки в прошлом. «Это новый рынок, и, конечно же, надо время, чтобы его развивать, нужна регуляторная и правовая база», — убежден Джон Моррис. Украинский проект для американцев является долгосрочным, поскольку быстрой его окупаемости не будет: 5-процентная комиссия от покупателя пока не покрывает их затраты на организацию торгов.

Многие аукционы срываются с помощью судов, например, в марте 2019-го был заблокирован аукцион на «Дебтекс Украина», которой удалось за 906 млн грн продать пул кредитов Дельта Банка стоимостью 4,88 млрд грн (конверсия 18,6%). «Сложно говорить об эффективной работе с NPL в условиях необеспечения элементарной защиты прав кредиторов и постоянных изменений судебной практики высшими судебными инстанциями. В таких условиях инвестор вместо покупки понятного актива, с понятными правилами работы с ним получает фактически «билет на войну» с непредсказуемым результатом, исход которой непредсказуем ни по временным, ни по финансовым параметрам. Это касается не только последующей работы с должниками по выкупленным активам, но и даже самой процедуры покупки. Суд может признать недействительной сделку по покупке актива на спорном основании или вообще сорвать Фонду проведение аукционов по продаже проблемных кредитов под надуманными предлогами, как уже не раз случалось», — комментирует Александр Ярецкий.

Если ни украинские, ни иностранные посредники не смогут помочь, ФГВФЛ будет объединять непроданные активы по принципу «один

### Структура проданных активов ФГВФЛ в 2018 году, %

ИСТОЧНИК: ПРОЗОРО.ПРОДАЖИ



банк — один пул» и продавать их «по любой цене», только чтобы завершить процедуру ликвидации банка в предусмотренный законодательством пятилетний срок. В 2019 году по такой схеме должны распродать активы 17 банков, которые первыми обанкротились в 2014 году. На этом этапе цена может упасть до 0,008%. «Если мы не продали за 0,8% пул по банку, в котором был чистый фрод, то цена может упасть до 1% от этих 0,8%. Ведь это уже будет этап зачистки баланса», — поясняет Светлана Рекрут.

Фонд выставит на торги активы балансовой стоимостью около 100 млрд грн в таких пулах, но значительных поступлений не будет. Финальный пул Брокбизнесбанка, имеющий балансовую стоимость 23,8 млрд грн, был продан в марте 2019-го меньше чем за 16 млн грн: конверсия составила 0,066%, а скидка, соответственно, — 99,934%. Подобные скидки могут быть

и у других банков, если не будет спроса. Пока лучший результат показал Банк Форум, финальный пул которого купили за 125 млн грн при балансовой цене 12,7 млрд грн (конверсия 0,98%).

Продажа активов со скидкой не означает, что больше денег Фонд не получит. Его последняя надежда — иски к бывшим собственникам банков. «Мы сейчас подаем иски к собственникам по статье 52 закона, даже не дожидаясь финальной суммы ущерба, поскольку есть только три года исковой давности. Мы их считаем от даты первого выявления недостачи, а это в нашем случае дата формирования ликвидационного баланса банка», — говорит Светлана Рекрут.

Фонд уже подал иски на 571 связанное лицо 30 обанкротившихся банков на 65,8 млрд грн. «Ни по одному из этих представлений до сих пор нет судебных решений, и единственным делом, которое рассматривалось по сути и по которому вынесено хотя бы какое-то решение, является дело банка «Укоопсоюз». Суд отклонил исковое заявление Фонда, и это решение обжалуется», — заявили в ФГВФЛ. В 2019 году Фонд подаст иски к связанным лицам еще 30 банков.

Есть у Фонда и другие проблемы. В начале 2019 года десять банков ожидали решения Верховного Суда в делах об оспаривании неплатежеспособности. ФГВФЛ выплатил их вкладчикам 13,8 млрд грн, но из-за судебных решений может потерять доступ к активам балансовой стоимостью 54 млрд грн. Нет прогресса и в попытках Фонда «воевать» с бывшими банкирами в рамках уголовных процессов. На данный момент ни один собственник обанкротившихся украинских банков не понес уголовного наказания в виде лишения свободы. По крайней мере, в Украине. Бывший собственник украинского Конверсбанка (на момент ликвидации — Городской коммерческий банк) Владимир Антонов приговорен в России к двум с половиной годам общего режима за мошенничество на сумму 150 млн рублей (\$2,28 млн), совершенное в России.

### Динамика проблемных кредитов платежеспособных банков

ИСТОЧНИК: НБУ



Организатор

ЮРИДИЧЕСКАЯ  
ПРАКТИКА  
ГАЗЕТА УКРАИНСКИХ ЮРИСТОВ



LEGAL  
BANKING FORUM 2020

февраль 2020 года

Регистрация уже открыта:  
[www.new.pravo.ua/event/bank2020](http://www.new.pravo.ua/event/bank2020)

Продажа билетов — Наталия Булко, e-mail: [n.bulko@pravo.ua](mailto:n.bulko@pravo.ua), тел.: (044) 495-27-27  
Координатор Форума — Дарья Сваткова, e-mail: [d.svatkova@pravo.ua](mailto:d.svatkova@pravo.ua), тел.: (050) 419-00-49  
Ивент-менеджер — Марьяна Скорук, e-mail: [m.skoruk@pravo.ua](mailto:m.skoruk@pravo.ua), тел.: (067) 292-38-72



## Обучающие маневры

2018 год банковский сектор пережил без громких кадровых перестановок. Сформированные команды топ-менеджеров работали над восстановлением банковской системы после кризиса. Однако забот участникам рынка подкинул Нацбанк: регулятор занялся реформой корпоративного управления, чтобы обеспечить стабильность и надежность рынка в будущем

ОЛЕСЯ БЛАЩУК, ВИКТОРИЯ РУДЕНКО

В прошлом году пост главы Нацбанка покинула Валерия Гонтарева, которая пришла в НБУ в 2014 году — депутаты проголосовали за ее уход 15 марта 2018-го. Однако смену руководителя регулятора можно назвать формальной: де-факто последний рабочий день Валерии Гонтаревой в НБУ был 10 мая 2017 года. Именно тогда она заявила о своем уходе, пояснив, что ее «миссия» в центробанке завершена.

После официального увольнения Валерия Гонтарева переехала в Лондон, а с 1 октября 2018 года продолжила свою карьеру в Институте международных отношений Лондонской школы экономики. Ее задачей на новой должности является консультирование центробанков стран, которые переживают кризис, по вопросам монетарной и валютной политики.

Новым руководителем НБУ стал первый замглавы Яков Смолий: имен-

но он исполнял обязанности председателя центробанка с 11 мая 2017 года. Правой рукой нового руководителя стала Катерина Рожкова.

Вакантную должность замглавы НБУ, отвечающего за деятельность блока «Платежные системы и денежное обращение» (этот блок ранее курировал Яков Смолий), занял топ-менеджер ВТБ Банка Сергей Холод — его кандидатуру в результате публичного отбора выбрала конкурсная комиссия Нацбанка. Кадровые перестановки в правлении Совет НБУ утвердил 15 июня.

Примечательно, что после того, как Нацбанк 27 ноября 2018 года признал ВТБ Банк неплатежеспособным, репутация Сергея Холода стала считаться небезупречной, поскольку в течение года до дня неплатежеспособности ВТБ Банка он «более шести месяцев» входил в его правление. Правда, никакие санкции к нему не были применены.

Еще одно связанное с центробанком назначение произошло 17 апреля 2018 года: в состав Совета НБУ президент назначил Александра Петрика, который с апреля 2013 года по февраль 2017 года был постоянным представителем Украины в МВФ.

### БЕЗЖАЛОСТНЫЙ ФИНМОНИТОРИНГ

В 2018 году сразу несколько кадровых ротаций в банковской системе были связаны с ужесточением правил финмониторинга, которые НБУ ввел весной 2017 года. Банкам приходится более тщательно контролировать документы, подтверждающие финансовые операции клиентов. За несоблюдение требований Нацбанк начал применять жесткие санкции, причем не только в виде штрафов, но и в виде персональных санкций к топ-менеджерам, ответственным за финмониторинг.

Первой «жертвой» стала глава правления ТАСкомбанка Екатерина Мелеш, руководившая учреждением с 5 июля 2017 года. В феврале 2018 года Нацбанк оштрафовал ТАСкомбанк на 6 млн грн за нарушение законодательства в сфере финансового мониторинга, а также потребовал уволить руководителя банка Екатерину Мелеш и ответственного за финансовый мониторинг банка — члена правления Марину Сокову. Позже в НБУ пояснили, что репутация Екатерины Мелеш будет считаться испорченной на протяжении десяти лет.

Правда, после увольнения Екатерины Мелеш все-таки осталась в группе ТАС: она перешла на должность заместителя председателя совета директоров группы, а Марина Сокова стала заместителем финансового директора группы. Руководство ТАСкомбанком взял на себя его акционер Сергей Тигипко. Набсовет назначил его главой

12 марта прошлого года, а Нацбанк утвердил кандидатуру спустя два месяца — 18 мая.

Впрочем, Сергей Тигипко недолго руководил банком. Менее чем год спустя, 12 марта 2019 года новым главой правления ТАСкомбанка сроком на три года назначен Андрей Комарист, занимавший до этого должности директора по развитию продуктов розничного бизнеса ТАСкомбанка и руководителя аппарата главы правления. Как рассказали собеседники, на банковском рынке инициатива смены главы правления исходила в том числе от представителей Нацбанка: ситуация, когда акционер лично руководит банком, не соответствует европейской практике и противоречит правилам корпоративного управления. К тому же Сергей Тигипко теперь сможет больше внимания уделять развитию группы ТАС.

За нарушения законодательства в сфере финансового мониторинга пострадал и председатель правления банка «Украинский капитал» Александр Тихомиров, руководивший учреждением с 2014 года. С 31 марта 2018-го набсовет банка уволил Александра Тихомирова «на основании решения правления Нацбанка». С 3 сентября главой банка стал Иван Корякин, занимавший в 2014—2017 годах должность заместителя финансового директора агропромышленного холдинга «Астарт-Киев», а до этого — пост главы правления СЕБ Банка.

Директор департамента финансового мониторинга Нацбанка Игорь Береза пояснил, что отстранение руководителя банка — одна из мер за нарушение правил финмониторинга. «Мы прибегаем к ней, когда принимается во внимание тот факт, что размер штрафа не угрожает тому объему схем, который мы выявляем. Таким образом, мы даем сигнал рынку и создаем условия, чтобы руководство сознательно не шло на такие нарушения. Если руководители банков будут понимать, что за рискованную деятельность по финансовому мониторингу может последовать отстранение с невозможностью занимать руководящие должности в течение десяти лет, то это хуже любого штрафа», — сказал чиновник.

#### НЕВИДИМАЯ РУКА РЫНКА

Были в прошлом году и рыночные кадровые ротации. Например, 23 марта 2018 года Нацбанк согласовал назна-

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

МЕСТО В РЕЙТИНГЕ	НОМИНАНТ	БАНК	ДОЛЖНОСТЬ
1	ВЛАДИМИР ЛАВРЕНЧУК	РАЙФФАЙЗЕН БАНК АВАЛЬ	Председатель правления
2	ТАМАШ ХАК-КОВАЧ	ОТП БАНК	Председатель правления
3	СЕРГЕЙ ЧЕРНЕНКО	ПУМБ	Председатель правления
4	КИРИЛЛ ШЕВЧЕНКО	УКРГАЗБАНК	Председатель правления
5	АНДРЕЙ ПЫШНЫЙ	ОЩАДБАНК	Председатель правления
6	ТАРАС КИРИЧЕНКО	ПРАВЭКС БАНК	Председатель правления
7	ВИКТОР ПОНОМАРЕНКО	ПРОКРЕДИТ БАНК	Председатель правления
8	ЖАН-ПОЛЬ ПЬОТРОВСКИ	КРЕДИ АГРИКОЛЬ БАНК	Председатель правления
9	СЕРГЕЙ НАУМОВ	ПИРЕУС БАНК	Председатель правления
10	СЕРГЕЙ МАМЕДОВ	«ГЛОБУС»	Председатель правления

ИСТОЧНИК: ИССЛЕДОВАНИЕ «50 ВЕДУЩИХ БАНКОВ УКРАИНЫ»

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

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

чение Ирины Князевой на должность предправления Сбербанка. Она стала исполнять обязанности руководителя учреждения с 1 февраля после ухода Игоря Юшко, возглавлявшего банк на протяжении десятилетия.

28 марта 2018 года набсовет Коммерческого индустриального банка уволил по собственному желанию председателя правления Руслана Кизяка. Новым руководителем стала экс-зампредправления и руководитель восточного региона ТАСкомбанка Татьяна Путинцева. В связи с поглощением Индустриалбанком Экспресс-банка 21 апреля 2018 года председателем набсовета объединенного учреждения стал Богдан Гдыччинский — экс-глава набсовета Экспресс-банка. А в сентябре 2018 года Кредит Агриколь Банк лишился члена правления — финансового директора Режиса Лефевра, который проработал на этой должности восемь лет.

Кадровые ротации в банках продолжались и в 2019-м. В марте из ПУМБ ушел Алексей Волчков, заместитель главы правления по корпоративному бизнесу. «Это был интересный проект. В самом начале пути банк был очень концентрирован: на 40 клиентов приходилось 90% прибыли. Мало кто верил в 2010 году, что в банке, заточенном на крупные компании, возможно в принципе обслуживание

значительной части малого бизнеса. Но в 2018 году МСБ обошел крупный бизнес по размерам пассивов и комиссионному доходу», — рассказывает Алексей Волчков.

#### ВОЗВРАЩЕНИЕ «НЕБЕЗУПРЕЧНЫХ»

В 2018—2019 году у большинства топ-менеджеров проблемных банков, которые были выведены с рынка в 2014—2015 годах, закончился срок трехлетнего запрета занимать руководящие должности в банках. Согласно законодательству, трехлетний «бан» действовал, если руководитель банка работал в нем более шести месяцев в течение года до дня неплатежеспособности банка. За отдельные нарушения срок санкций мог быть продлен до десяти лет. Но таких дисквалификаций было немного, поэтому к началу 2019 года репутация большинства банкиров должна была стать безупречной, что позволило бы им вновь работать в банковском секторе.

Однако массового возвращения банкиров не произошло. В Нацбанке подсчитали, что с 2016 года к ним поступило 29 ходатайств о трудоустройстве лиц с безупречной деловой репутацией. В ходе процедуры «отбеливания» репутации 16 банкиров смогли вернуться на рынок. Остальные получили отказ или по собственной инициативе отозвали свои заявления.

В 2019 году правила возврата банкиров с безупречной деловой репутацией изменились. 28 декабря 2018 года Нацбанк принял новое Положение о лицензировании банков, которое сделало невозможным автоматическое возвращение на рынок банкиров с безупречной деловой репутацией, причем как в роли руководителей, так и в роли владельцев существенного участия в капитале банка. По сути, безупречная деловая репутация стала бессрочной.

Но шансы вернуться в банковский сектор все же есть у всех: если бывший топ-менеджер или экс-собственник неплатежеспособного банка захочет вновь заняться банковским бизнесом, ему обязательно нужно пройти процедуру отбеливания. В Нацбанке обещают тщательно изучить всю информацию и материалы дел Фонда гарантирования вкладов физлиц, правоохранительных органов, отчетов инспектирования.

В НБУ считают, что практика процедуры отбеливания безупречной деловой репутации в течение последних лет показала, что рассмотрение каждого индивидуального случая более эффективно для банковской системы, чем автоматический возврат на рынок топ-менеджеров банков-банкротов.

#### НАЦБАНК СПЕШИТ НА ПОМОЩЬ

В 2018 году перед банками стоял вызов: к январю 2019 года необходимо было пересмотреть составы своих наблюдательных советов. Теперь как минимум три из пяти членов должны быть независимыми. Раньше квота независимых директоров была меньше (два из пяти), а требования намного мягче. В результате независимые члены набсоветов были независимыми только по формальным признакам.

Теперь же требования к независимым директорам достаточно жесткие. Например, кандидат не должен в течение последних пяти лет входить в органы управления банка или аффилированных с ним юрлиц, получать в течение трех лет от банка или связанных структур вознаграждение на сумму выше 5% личного годового дохода. Ему запрещено владеть более 5% акций банка, он не должен быть аудитором банка в предыдущие три года, занимать пост члена набсовета банка свыше 12 лет. Более того, Нацбанк отдельно оценивает профпригодность >>>

### ПОБЕДИТЕЛИ В НОМИНАЦИИ «ЛУЧШИЙ КОРПОРАТИВНЫЙ БАНКИР»

МЕСТО В РЕЙТИНГЕ	НОМИНАНТ	БАНК	ДОЛЖНОСТЬ
1	ЛАРИСА БОНДАРОВА	КРЕДИ АГРИКОЛЬ БАНК	Заместитель председателя правления
2	АЛЕКСЕЙ ВОЛЧКОВ	ПУМБ	Экс-заместитель председателя правления
3	АЛЛА БИНАШВИЛИ	ОТП БАНК	Член правления
4	ИГОРЬ ВИРЯСОВ	АЛЬФА-БАНК	Вице-президент, директор по массовому и среднему бизнесу
5	АНДРЕЙ СТЕЦЕВИЧ	ОЩАДБАНК	Заместитель председателя правления

ИСТОЧНИК: ИССЛЕДОВАНИЕ «50 ВЕДУЩИХ БАНКОВ УКРАИНЫ»

Петенденты в номинациях «Лучший розничный банкир» и «Лучший корпоративный банкир» отбирались по результатам голосования представителей банков, принявших участие в анкетировании исследования «50 ведущих банков Украины» (в рейтинг не включались председатели правления, ошибочно внесенные в данные номинации участниками голосования). Решением экспертного совета из рейтинга также были исключены представители одного и того же банка — от такого кредитного учреждения участвовал менеджер, за которого было отдано большее количество голосов. В итоге в номинациях «Лучший розничный банкир» и «Лучший корпоративный банкир» приняли участие по 12 банкиров. При определении лучших банкиров в обеих номинациях помимо общего количества голосов учитывались качественные показатели деятельности менеджера направления: динамика депозитного и кредитного портфелей физических или юридических лиц (в зависимости от специфики деятельности). Эти критерии стали решающими при равном количестве голосов.

### ПОБЕДИТЕЛИ В НОМИНАЦИИ «ЛУЧШИЙ РОЗНИЧНЫЙ БАНКИР»

МЕСТО В РЕЙТИНГЕ	НОМИНАНТ	БАНК	ДОЛЖНОСТЬ
1	СЕБАСТЬЯН РУБАЙ	ПУМБ	Заместитель председателя правления
2	АЛЕКСЕЙ КАРЧАЖКИН	АЛЬФА-БАНК	Член правления, вице-президент, директор по розничному бизнесу
3	РОБЕРТ КОССМАНН	РАЙФФАЙЗЕН БАНК АВАЛЬ	Заместитель председателя правления
4	КОНСТАНТИН ЛЕЖНИН	УКРСИББАНК	Заместитель председателя правления по вопросам розничного бизнеса
5	ГАЛИНА ЖУКОВА	КРЕДИ АГРИКОЛЬ БАНК	Заместитель председателя правления

ИСТОЧНИК: ИССЛЕДОВАНИЕ «50 ВЕДУЩИХ БАНКОВ УКРАИНЫ»

кандидатов: для этого нужно пройти собеседование.

Катерина Рожкова в декабре прошлого года заявила, что в 19 банках не назначены независимые члены набсоветов. Сложностей, с которыми сталкиваются кредитные учреждения, несколько. Первая проблема — непонимание акционерами необходимости реформы корпоративного управления и наличия в банке независимых директоров. Новые правила фактически лишают собственника механизмов влияния на банк. Вторая проблема — это дефицит кадров. Специалистов, которые соответствуют требованиям регулятора и готовы стать независимыми директорами, немного. Банки с иностранным капиталом, как правило, ищут кандидатов за рубежом, в то время как украинские собственники кредитных учреждений отдают предпочтение местным специалистам. Третья проблема — это вопрос цены. Работа независимого члена набсовета является оплачиваемой, поэтому сторонам нужно «сойтись в цене»: кандидат должен стоить запрашиваемых денег и приносить реальную добавленную стоимость, а акционер должен быть готовым оплачивать услуги такого специалиста.

Директор департамента лицензирования НБУ Александр Бевз рассказал, что среди кандидатов на должность независимых директоров чаще всего встречаются юристы, сотрудники небанковского финансового сектора, а также бизнесмены.

Помимо независимых директоров сложности у банков возникли и с поиском корпоративных секретарей. В структуре корпоративного управления корпоративный секретарь отвечает за работу аппарата наблюдательного совета и помогает ему выполнять свои функции. «В развитых странах корпоративный секретарь — это человек, который по статусу находится на уровне членов набсовета и топ-менеджмента. Это не наемный работник, который, образно говоря, кирпичи носит. Он оказывает другие услуги, кроме того, он влияет на принятие решения и несет неограниченную ответственность за свои ошибки. Именно поэтому к нему устанавливаются дополнительные требования относительно репутации, добросовестности,

квалификации», — говорит советник по вопросам корпоративного управления ИFC Анатолий Ефименко. В украинских банках пока есть проблемы с пониманием как роли, так и функций корпоративного секретаря.

Александр Бевз признает: проблемы с реформой корпоративного управления действительно существуют. Чтобы упростить жизнь банкирам, регулятор даже выпустил инструкцию, в которой прописал ответственность, функции, состав и порядок работы набсовета банка, полномочия и порядок работы комитетов набсовета, а также разъяснил роль набсовета в обеспечении эффективного функционирования системы внутреннего контроля. Особое внимание Нацбанк уделил вознаграждению членов набсовета: политика вознаграждения должна стимулировать работников действовать в интересах банка.

Чтобы помочь банкам найти нужных специалистов и повысить профессионализм действующих сотрудников, Нацбанк даже организовал для банкиров Школу независимых директоров. Изначально первый набор планировалось провести в апреле 2018 года, но потом старт обучения отложили на декабрь. Как пояснил Александр Бевз, весной набсоветы банков еще не были укомплектованы, поэтому было не совсем понятно, кого посылать на обучение: старых членов набсоветов, не соответствующих новым требованиям, либо кандидатов в члены набсоветов, которые могут не пройти отбор у регулятора.

В Нацбанке обещают, что обучение в Школе независимых директоров станет регулярным, а акцент будет сделан на тематических курсах (финмониторинг, валютное законодательство, регуляторные нововведения).

Несмотря на то что реформа корпоративного управления доставила банкам немало проблем, отступать от намеченной цели и смягчать требования к корпоративному управлению в НБУ не намерены. Более того, оценка корпоративного управления — одна из составляющих наиболее сложной, комплексной оценки SREP, которую теперь на регулярной основе будет проводить регулятор.

Правда, в Нацбанке не устают повторять: реформа корпоративного

управления — это не украинское ноу-хау, а норма европейского законодательства. Аналогичные процессы сейчас происходят во всех европейских банках. И в большинстве европейских банков оценки за корпоративное управление самые низкие из всего блока оценок.

### НЕЗАВИСИМЫЕ ГОСБАНКИ

Если корпоративное управление в частных банках находится под контролем регулятора, то в госбанках набсоветы до сих пор формируются по политическому принципу. Такая ситуация стала одной из причин, почему госбанки лидируют по объему проблемных кредитов: часть проблемного портфеля госбанков — это «политические» кредиты, выданные в разное время компаниям, близким к власти, и зачастую на льготных условиях.

Еще в 2015 году в Минфине задумали минимизировать влияние парламента на работу госбанков. Первую версию законопроекта Минфин презентовал еще в 2017 году. Однако реформа корпоративного управления в госбанках сдвинулась с места только в 2018-м: депутаты 5 июля приняли законопроект №8331-д об усовершенствовании функционирования финансового сектора в Украине.

Если раньше состав набсоветов Ощадбанка и Укрэксимбанка назначался президентом, парламентом и правительством (по пять человек), то по новому закону в набсовете будет девять членов, из которых шесть — независимые, а еще три — представители государства (по одному от президента, правительства и парламента).

В феврале 2019 года комитет Верховной Рады по вопросам финансовой политики и банковской деятельности уже отобрал на конкурсе по одному своему представителю в набсоветы ПриватБанка, Ощадбанка и Укрэксимбанка. Как рассказал член парламентского комитета Павел Ризаненко, депутаты получили 38 заявок от кандидатов и со всеми провели собеседования. «70% кандидатов, которые для меня были фаворитами согласно поданным документам, подтвердили такое мнение личным интервью. 30% претендентов не оправдали ожиданий. Примерно пять кандидатов не имели релевантного банковского опыта и скорее уча-

ствовали в конкурсе не ради победы. Не обошлось и без нескольких весьма странных кандидатов», — делится впечатлениями Павел Ризаненко.

По итогам конкурса членом набсовета от Верховной Рады в ПриватБанке назначен Сергей Алексеенко, который с 2016 года входит в набсовет Привата, в Укрэксимбанке — экс-директор генерального департамента банковского надзора НБУ Алла Шульга, в Ощадбанке — бывший заместитель председателя правления банка «Национальный кредит» Андрея Онистрата Дмитрий Власов.

Независимых членов набсоветов в госбанки будут искать при помощи профессиональных хедхантеров. В марте Кабмин уже определил HR-компании, которые будут заниматься отбором претендентов на должности независимых членов набсоветов. Поиском специалистов для Ощадбанка займется ООО «Педерсен энд партнерс», для Укрэксимбанка — ООО «Уорд Хауэл Украина», для ПриватБанка — ООО «ТелентЭдвайзорс».

У компании «Педерсен энд партнерс» уже есть опыт отбора независимых директоров: именно эта компания в апреле 2018 года помогла провести конкурс для Укргазбанка. Тогда в состав набсовета вошли Славомир Коныс, бизнес-партнер по вопросам стратегии Vanca Comerciala (Румыния), Шреник Давда, партнер NECP LLP (Лондон), член консультативного совета Mobile Ltd (Лондон) и доверительный управляющий образовательного фонда TMT (Кения), Теймур Багиров, независимый директор ряда страховых компаний австрийской UNIQA Group, а также Юрий Драганчук, сопровождавший ряд международных коммерческих проектов, IPO, выпусков еврооблигаций, реструктуризаций, сделок по слиянию и поглощению, привлечению инвестиций на рынках капитала в банковском и финансовом секторах.

Назначение независимых членов в состав наблюдательных советов госбанков не только позволит кредитным учреждениям вести независимую политику, но и даст старт приватизации госбанков. Независимый набсовет — одно из требований международных финансовых организаций, которые претендуют на долю в госбанках.

## ПОБЕДИТЕЛИ В НОМИНАЦИИ «ЛУЧШИЙ ОПЕРАЦИОННЫЙ ДИРЕКТОР»

МЕСТО В РЕЙТИНГЕ	НОМИНАНТ	БАНК	ДОЛЖНОСТЬ
1	ТАМАРА САВОЩЕНКО	УКРГАЗБАНК	Заместитель председателя правления
2	ЕЛЕНА ЛУКЬЯНЧУК	АЛЬФА-БАНК	Операционный директор
3	ЛИЛИЯ ЛАЗЕПКО	ОТП БАНК	Член правления
4	ЖАН-ПЬЕР ПАЛЛАР	КРЕДИ АГРИКОЛЬ БАНК	Заместитель председателя правления
5	НАТАЛЬЯ КОСЕНКО	ПУМБ	Заместитель председателя правления

## ПОБЕДИТЕЛИ В НОМИНАЦИИ «ЛУЧШИЙ ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР»

МЕСТО В РЕЙТИНГЕ	НОМИНАНТ	БАНК	ДОЛЖНОСТЬ
1	ДМИТРИЙ СЕРЕЖИН	АЛЬФА-БАНК	Первый вице-президент — главный финансовый директор
2	ОЛЕГ СОРОКА	РАЙФФАЙЗЕН БАНК АВАЛЬ	Финансовый директор
3	ИГОРЬ КОЖЕВИН	ПУМБ	Заместитель председателя правления — финансовый директор
4	ОЛЕГ ЛУЦЕНКО	ИДЕЯ БАНК	Член правления — финансово-операционный директор
5	АННА САМАРИНА	ПРИВАТБАНК	Заместитель председателя правления

ИСТОЧНИК: ИССЛЕДОВАНИЕ «50 ВЕДУЩИХ БАНКОВ УКРАИНЫ»

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

REC

*Давайте будем честны: в эпоху, когда нужно быть онлайн в режиме 24 часа/7 дней в неделю, когда в тренде активность и трудоголизм, когда находишься в постоянной погоне за результатом, крайне сложно подогнать все графики, собрать самых близких и отправиться куда-нибудь восстанавливать силы и ресурсы.*

# Лето с клубом «5 элемент»

## Мини-отпуск в пяти минутах от Крещатика

В это сложно поверить, но в пяти минутах езды от сердца Киева действительно можно найти уютное и утопающее в зелени место для отдыха. Фитнес-клуб премиум класса «5 элемент» подготовил для своих клиентов настоящую рекреационную жемчужину – летний дворик, который сочетает в себе спектр услуг полноценного SPA-комплекса, а также бонус в виде доступа к групповым и индивидуальным занятиям фитнесом, спортивным бассейнам и теннису, консультациям тренеров и громадному парку новейших спортивных тренажеров на невероятной площади в 21 000 кв м.

Во дворике, на достаточных для комфортного уединения просторах, среди множества экзотических растений и цветов расположен летний бассейн с чистой водой и тремя чашами различной глубины: для взрослых, детей и малышей. Ради максимального спокойствия родителей, дети не только могут резвиться в неглубоком бассейне, но и обучаться плаванию с инструкторами клуба. Для самых маленьких крох работает детский клуб «Пластилин», где педагоги позаботятся о том, чтобы малыши не скучали. Чуть постарше можно оставить на целый день в летнем детском лагере.

Также на летнем дворике есть джакузи под открытым небом с морской солью. Джакузи и бассейн окружены комфортными шезлонгами и большими зонтами, под которыми можно укрыться от палящего летнего солнца.

## Гастрономические бонусы и время активностей

Кроме активных купаний в бассейне, релакса в джакузи и солнечных ванн, дворик клуба «5 элемент» подготовил площадки для активного отдыха в компании – пляжного волейбола и тенниса. Как и их родители, дети также смогут поучаствовать в активностях и выплеснуть свою неиссякаемую энергию -на отдельной спортивно-игровой площадке.

Проголодались после активных игр? Ищите летнюю площадку ресторана, где вам предложат блюда европейской, украинской и японской кухни, а придерживающимся строгого спортивного режима – позиции из фитнес-меню и фитобара. Естественно, здесь подумали и о самых маленьких: для них разработано специальное детское меню, основанное на принципах здорового питания.

## 123 дня яркого лета

123 – именно столько дней открыт летний дворик клуба «5 элемент», который поможет превратить жаркий сезон в шумном мегаполисе в моменты яркого отдыха, эффективного восстановления сил и приятных воспоминаний.

Только на этот период – время работы летнего дворика – клуб здоровых удовольствий «5 элемент» создал сезонный абонемент «Лето», позволяющий возвести заботу о себе и восстановление жизненных сил на новый уровень. А лето превратить в незабываемое впечатление.

**5ELEMENT.UA**  
**044 49 59 555**



клуб здоровых удовольствий

# Трудности перевода

**«Перевод клиента, даже внутри одной банковской группы, равносильно привлечению нового, ведь у него всегда есть выбор»**

ГОВОРIT ИВАН СВИТЕК, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ МЕНЕДЖЕР СОВЕТА БАНКОВСКОЙ ГРУППЫ АЛЬФА-БАНКА

— Как далеко вы продвинулись в процессе слияния Альфа-Банка и Укрсоцбанка?

— На сегодня практически все клиенты Укрсоцбанка переведены в Альфа-Банк. Укрсоцбанк уже не занимается активной деятельностью, в нем остались небольшая часть неактивных клиентов и проблемные кредиты. Мы работаем с ними.

— Почему вы в свое время выбрали формат сознательной миграции клиентов, а не перевели их принудительно?

— У нас не было права принудительно переводить клиентов между банками, ведь они были и до сих пор остаются отдельными юрлицами. У нас было три варианта: юридическое слияние банков, сохранение их работы как двух отдельных юрлиц и миграция клиентов с постепенной оптимизацией операционных расходов. Мы выбрали «золотую середину». Еще обсуждается дальнейшая судьба Укрсоцбанка, но, думаю, мы проведем юридическое слияние двух банков до конца 2019 года.

— Насколько было сложно перевести клиентский портфель в Альфа-Банк?

— Если оценить сложность поиска нового клиента в 10 баллов, то перевод клиента — это не менее 7 баллов. Перевод клиента, даже внутри одной банковской группы, равносильно привлечению нового, ведь у него всегда есть выбор. Клиента нужно убедить, что для него так будет лучше. Наши сотрудники проделали колоссальную работу!

— Как интеграция с Укрсоцбанком повлияла на Альфа-Банк, которому нужно было присоединиться к начавшейся конкурентной гонке банков за долю на вновь растущем рынке?

— Параллельно с интеграцией и миграцией активной клиентской базы мы ставили перед собой задачу развивать новые продукты и наращивать свою долю на рынке. С одной стороны, интеграция стала стрессом для банка и нашей команды, что побуждало нас уделять больше внимания мотивации сотрудников. У нас были KPI и мотивация и для проведения миграции, и для работы с нынешними клиентами. С другой стороны, интеграция дала нам новый толчок в развитии. Например, еще одним акцентом для фокусирования внимания для нас стал сегмент малого и среднего бизнеса.

— Когда будет проведен ребрендинг Альфа-Банка и каким будет наполнение нового имиджа банка? С чем его должны ассоциировать клиенты?

— Обсуждение нового бренда продолжается. И, на мой взгляд, речь должна



**ИВАН СВИТЕК**

Родился 15 октября 1967 года в Праге. В 1990 году получил степень бакалавра в калифорнийском колледже Claremont McKenna College по специальностям «Экономика» и «Политология», в 1994 году — степень MBA во французской бизнес-школе Insead, специализация — «Финансы». В 1991 году занимал пост советника министра финансов Чехословакии, а в 1993—2008 годах работал в Citibank (Чехия), Pepsi Cola International в Австрии и Чехии, а также в финансовых подразделениях корпорации General Electric в Чехии, Ирландии и Бразилии. В банковский бизнес пришел в 2008 году на должность управляющего директора и председателя правления банка Home Credit в России. С февраля 2017 года — генеральный менеджер и член правления Альфа-Банка, а с 1 февраля 2018 года — глава правления Укрсоцбанка.

идти не столько о ребрендинге Альфа-Банка, сколько о новом бренде для объединенной структуры, которая вобрала в себя лучший опыт от двух банков группы. Это будет современный, технологичный, международный бренд.

— Какие другие задачи, кроме интеграции, вы ставили перед собой в 2018 году?

— Наше ключевое направление — это, конечно, развитие розницы с акцентом на технологии. Прошлый год стал очень активным: мы полностью переписали мобильное приложение, внедрили сразу две программы лояльности — Cash'U Club и отдельную программу для клиентов частного банкинга A-Club, выпустили Travel-карту, запустили выдачу кредитов за 59 минут, предложили клиентам Apple Pay и Android Pay.

Второе направление — МСБ. Мы дали возможность микробизнесу дистанционно открывать счета в банке. Третья важная задача, которая перед нами стояла, — разобратся со старым

портфелем NPL. Мы формировали необходимые резервы, взыскивали залоги, продали больше 120 объектов непрофильных активов на сумму 5 млрд грн. На данный момент наш баланс является чистым, потребности в капитале нет. Раньше все наши ресурсы направлялись на работу с проблемными кредитами, но этот старый bad bank уже не давит на нас. Альфа-Банк готов к дальнейшему росту.

— Как будете развивать корпоративный сегмент?

— У нас есть инициативы для агросектора, IT-компаний и трансакционного бизнеса. Мы хотим развивать кросс-продажи, чтобы мы могли задействовать для полноценного обслуживания корпоративного клиента все подразделения банка.

— Одни банки медленно внедряют цифровые инновации, другие же стремятся быть первыми. Но из-за быстрого внедрения инноваций клиенты иногда сталкиваются со сбоями в работе программ. Какой путь выбираете вы?

— Мы считаем, что Альфа-Банк должен быть на гребне технологического прогресса. Даже быть первым в этой сфере в Украине. При этом мы понимаем, что когда внедряется много изменений, то могут быть и ошибки. Я как клиент банка и пользователь мобильного приложения тоже нахожу их, передаю диджитал-команде для оперативного исправления. Поэтому я обращаюсь к нашим клиентам с просьбой отнестись с пониманием к таким ошибкам. А негатив мы убираем благодаря коммуникации с клиентами. Когда клиент вовлечен в процесс изменений, он легче прощает ошибки, потому что понимает, что эти изменения происходят в его интересах.

— Как диджитализация банковского бизнеса влияет на работу отделений?

— Кардинально. Покажу на личном примере. У меня есть персональный менеджер, и раньше, еще год-полтора назад, я звонил ей, наверное, каждый раз, когда мне нужно было отправить платеж или сделать другую транзакцию. А сейчас с обновленным приложением мне уже проще и быстрее сделать все онлайн самому, чем звонить менеджеру. Мы видим, что сейчас большой объем валюты конвертируется онлайн, а не в отделениях. Платежи также проводятся онлайн. И что меня особо радует: количество транзакций физлиц в отделениях не падает! Просто растет онлайн, что увеличивает общий объем бизнеса. Диджитализацией МСБ мы занялись всего год назад. Там на-

блюдается аналогичный тренд, хоть и с небольшим опозданием.

— Большого количества отделений для цифрового банкинга не нужно?

— Безусловно. Сеть реформируется: мы оставляем лучшие отделения и закрываем ненужные. Мы стремимся, чтобы все отделения Альфа-Банка были современными и удобными, формата open space площадью 200–300 м<sup>2</sup>. В ходе интеграции Альфа-Банка и Укрсоцбанка общая сеть уменьшается, за два года она уже сократилась с 368 до 306 отделений. При этом мы планируем открывать новые отделения в регионах, где мы пока представлены, на наш взгляд, недостаточно.

— Какие задачи акционеры поставили перед вами на 2019 год?

— Группа рассчитывает, что Украина в этом году продолжит развиваться в положительном направлении. Банк будет заниматься диджитализацией и увеличением доли рынка в ключевых для нас сегментах. В прошлом году мы в рознице выросли на 50%, наш розничный портфель уже составляет \$470 млн, и мы продолжаем расти.

— Какие у Альфа-Банка амбиции на украинском рынке?

— Мы хотим быть крупнейшим и самым качественным частным банком страны, лучшим работодателем, лучшей компанией. Чтобы клиент при потребности открыть счет или карту тут же подумал: «Пойду в Альфу!». Чтобы студенты после вуза хотели к нам попасть на работу. Украина все больше ориентируется на Европу. Я вижу здесь большие возможности для умных людей и верю, что украинцы, которые сегодня работают за границей, будут возвращаться. Я большой украинский патриот и оптимист.

— Что вы как топ-менеджер Альфа-Банка делаете для того, чтобы мотивировать команду банка не просто хорошо работать, но и связать свое будущее с Украиной?

— Недавно мы обсуждали этот вопрос с HR-командой. У нас в банке 9 тыс. сотрудников, более 1,5 млн клиентов. У каждого сотрудника и у каждого клиента есть семья. Это и есть наша зона влияния и ответственности. Мы строим банк с лучшими продуктами, банк, который с уважением относится к своим сотрудникам и клиентам. Банк, который инвестирует в своих сотрудников, где молодые люди хотят работать и развиваться. Мы платим налоги, занимаемся благотворительностью. Так мы все вместе влияем на развитие Украины, на будущее нашей страны.

# Банковский переворот

## «Сейчас необходимы специалисты с другим набором компетенций, умений и другой ментальностью»

УВЕРЕН ЯННИС КИРИАКОПУЛОС, COUNTRY MANAGER, ГЛАВА НАБЛЮДАТЕЛЬНОГО СОВЕТА ПИРЕУС БАНКА

— Кризис изменил облик банковской системы. Вы теперь стали видеть четче будущее украинского банковского рынка или же, наоборот, неопределенности стало больше?

— Картина банковского рынка Украины стала четче благодаря усилиям НБУ: банковский ландшафт полностью изменился. Большая доля рынка теперь принадлежит государственным банкам, меньшая — банкам с иностранным капиталом, а кредитные учреждения с российским капиталом уходят с рынка. Также произошли серьезные изменения в регулировании Нацбанка: он ужесточил требования к тем, кто хочет осуществлять банковскую деятельность в Украине.

— Какую стратегию в новых условиях реализует ваш банк?

— Мы поняли, что не можем быть «банком для всех рыночных сегментов», поэтому изменили фокус. Все, что мы делаем, должно быть качественно для клиента и прибыльно для банка. Мы оценили свои слабые и сильные стороны, а также усовершенствовали модель, которую всегда использовал Пиреус Банк, — «банк для бизнеса». Теперь большая часть нашей активности сосредоточена на обслуживании МСБ, бизнес-кредитовании и форексных операциях. Например, по стоимости обслуживания клиентов на форексном рынке мы входим в тройку банков-лидеров в Украине. Будем наращивать и розничный бизнес за счет предоставления нишевых продуктов главным образом через онлайн-банкинг. В предыдущие годы наше диджитал-решение входило в топ-5 на рынке, но технологии быстро развиваются, особенно в Украине. За несколько лет вкусы и предпочтения клиентов кардинально изменились. Поэтому главная инвестиция этого года — это инвестиция в цифровой банкинг.

— Как вы оцениваете текущее состояние рынка: начался ли устойчивый рост банковского сектора или же система все еще борется с последствиями кризиса?

— Банковский сектор впервые после 2013 года продемонстрировал прибыль — банки заработали 21 млрд грн. Эта прибыль получена после затяжного кризиса, завершившегося существенным сокращением объема просроченных долгов и резервов под них. Кредитный портфель по системе увеличился более чем на 8%, а комиссионный доход — на 40%. Фактически прибыльными были 64 банка из 77, лишь 13 зафиксировали убытки на сумму 13 млрд грн. Причем 11 млрд грн из



### ЯННИС КИРИАКОПУЛОС

Родился 30 марта 1962 года в г. Кавала (Греция). В 1984 году окончил Университет Демокрита (Греция) со степенью магистра в области гражданского строительства. После этого получил степень магистра по инжинирингу в City University of London и степень магистра по инвестиционному менеджменту в CASS Business School (Лондон). Возглавлял Ассоциацию греческих банков в Великобритании, работал в Arthur Andersen и KPMG. К Piraeus Bank присоединился в 1999 году, заняв должность генерального директора представительства банка в Лондоне, возглавлял международный банкинг, отвечал за финансирование корпоративного бизнеса и судоходства, а также за развитие Wealth Management. Занимал различные должности в советах директоров в дочерних банках группы Piraeus Bank и в дочерних компаниях в сфере недвижимости. С 2014 года — глава совета директоров Piraeus Bank в Болгарии, а с 2007 года — Country Manager, глава наблюдательного совета Пиреус Банка в Украине.

этой суммы — потери банков с российским капиталом.

Главным препятствием для роста остаются высокие процентные ставки по кредитам. Вместе с тем я вижу предпосылки для дальнейшего возобновления кредитования. Предприятия, которые составляют «костяк» всей экономики, становятся более открытыми, развиваются, модернизируют инфраструктуру, чтобы претендовать на долю европейского рынка. Сейчас наблюдается спрос главным образом на долгосрочные ресурсы. Однако удовлетворить его банки пока не в состоянии из-за ограниченного доступа самих банков к долгосрочному

финансированию. При этом никаких ограничений в краткосрочном кредитовании для пополнения оборотного капитала нет.

Но ситуация постепенно меняется. Сначала восстановился спрос иностранных инвесторов на долгосрочные государственные ценные бумаги, теперь все больше банков имеют возможность привлекать финансирование сроком более чем на один год. Кроме того, международные финансовые организации, такие как ЕБРР, взяли на себя обязательство поддерживать украинскую экономику в целом и предпринимательство в частности. Посредниками в этом процессе выступают именно банки.

— В результате реформ сектор должен был стать ближе к западным стандартам. Вам, как иностранному банкиру, стало ли понятнее регулирование в Украине?

— Новые правила фактически более активно вовлекают наблюдательный совет банка в то, что всегда было его обязанностью, а именно — в построение общей стратегии и в обеспечение бесперебойной работы банка. Это достигается путем организации эффективной системы внутреннего контроля, которая помимо аудита включает в себя теперь управление рисками и комплаенс. Регулятор более детально разъяснил практические аспекты такой деятельности и сделал набсовет ответственным за принимаемые решения. В целом могу сказать, что цели, которые НБУ ставит перед членами набсовета, абсолютно верные. Это отвечает европейской практике.

— Говоря о результатах реформы корпоративного управления, можете сказать, что изменилось в вашей работе, функциях и полномочиях как главы набсовета банка?

— Основные изменения касаются степени вовлеченности главы набсовета в деятельность банка. Для нас влияние реформы было минимальным. Какие-то функции добавились, но, тем не менее, основная задача осталась неизменной — набсовет всегда отвечает за банк и за деньги, которые клиенты доверили банку.

— После повышения требований к независимым директорам банки жаловались на дефицит специалистов в Украине. В набсовете вашего банка много иностранцев, поскольку вы также не нашли специалистов в Украине или группа больше доверяет внешним специалистам?

— Эта проблема на самом деле актуальна для всех стран, не только для

Украины. Аналогичная ситуация была в Греции, когда ЕЦБ ввел жесткие требования к квалификации членов набсоветов банков, например, обязательное отсутствие опыта работы на местном банковском рынке в течение последних десяти лет. Так, 80–90% мест в советах директоров должны были занять иностранцы. Я думаю, что со временем, когда ситуация на украинском банковском рынке стабилизируется, регулятор почувствует себя комфортнее и изменит эти требования. Например, разрешит назначать в набсоветы профессионалов не из банковского сектора для того, чтобы усилить атмосферу предпринимательства в банках.

— Откуда возникает дефицит кадров? Ведь количество банков в Украине сократилось, а многие банкиры потеряли работу. Почему же так сложно сейчас найти хороших специалистов?

— Кризис изменил фокус каждого банка. Банки стали более умными и гибкими, стали лучше понимать, как планировать свою деятельность и стратегию. При этом без работы остались в основном люди из «докризисного» периода, с устаревшими навыками — сейчас банкам необходимы специалисты с другим набором компетенций, умений и другой ментальностью.

Более того, Украина столкнулась еще с одной огромной проблемой — «утечкой мозгов», которая наблюдается, кстати, и в других странах, когда специалисты высокого уровня уезжают в более богатые страны. Именно эти люди «нового поколения» сейчас и покидают Украину. Если этот тренд соотносить со сложной демографической ситуацией в стране, то мы получим «мину замедленного действия» на рынке труда. И это может стать серьезной проблемой для потенциальных инвесторов во многих секторах, в том числе банковском.

— Какие задачи ваш банк ставит на 2019 год?

— Наша цель — оставаться одним из самых надежных банков в стране, предлагая клиентам высококачественные услуги и сохраняя прибыльность нашего бизнеса. Мы планируем увеличить кредитование корпоративного сегмента. Большие планы по наращиванию комиссионного дохода. Мы хотим привлекать больше долгосрочных ресурсов, прежде всего на рынке капитала. Также мы уже начали реализацию масштабного проекта по реинжинирингу нашего digital-банкинга, который должен завершиться в начале следующего года.



## Приручение вкладчиков

Доверие вкладчиков к банковской системе восстанавливается: объемы их сбережений уже превысили докризисный уровень — свыше 0,5 трлн грн, а отток валютных вкладов прекратился. Правда, много заработать на своих сбережениях украинцы не смогли: банки не спешили повышать доходность гривневых депозитов, несмотря на рост учетной ставки. Не сулят банкиры высоких прибылей даже в условиях политической неопределенности 2019 года

ВЯЧЕСЛАВ САДОВНИЧИЙ

К началу 2019 года физические лица хранили на депозитных и текущих счетах во всех валютах суммарно 508,9 млрд грн (в эквиваленте). Это на 15% выше докризисного уровня, когда банков было вдвое больше. Розничный депозитный портфель за 2018 год вырос на 30,8 млрд грн, или на 6,4%. «Рост объемов депозитов населения продолжился третий год подряд благодаря макроэкономической стабильности, оздоровлению банковской системы и возвращению доверия вкладчиков. Депозиты остаются наиболее понятным и удобным инструментом сбережения и приумножения средств розничных клиентов», — утверждает зампреда правления — директор по розничному бизнесу Банка Кредит Днепр Олег Пахомов. Но прирост замедляется: в

2017 году его объемы (+50,1 млрд грн) и темпы (+11,7%) были выше. Замедление происходило на фоне торможения роста доходов населения: реальная средняя зарплата в 2018-м выросла на 9,7% после подъема на 18,9% годом ранее.

### ГРИВНА ВСЕМУ ГОЛОВА

Объем гривневых средств достиг 268 млрд грн. Физлица принесли в банки 33 млрд грн, но темпы прироста снизились с 21% до 14,2%. «Основными причинами этой тенденции мы считаем перевод накоплений в иностранную валюту и медленный рост располагаемых доходов населения. Также часть крупных сбережений перешла в ОВГЗ. Поэтому более корректным будет сравнение общего портфеля с учетом этих инструментов», — считает

директор департамента по развитию розничных продуктов Альфа-Банка Евгений Благинин. За 2018 год инвестиции физлиц в ОВГЗ, например, выросли на 4,6 млрд грн.

Доля государства на банковском рынке продолжила расти. Объем гривневых средств населения в госбанках увеличился на 23,3 млрд грн (+15,4%) и составил 175,1 млрд грн. Благодаря этому доля госбанков выросла на 0,7 п.п. — до 65,4%. «Госбанки обслуживают большую часть граждан, получающих регулярные доходы в виде заработной платы и пенсии. При должном уровне обслуживания лояльные клиенты с большей вероятностью выберут «свой» банк, чем будут рисковать с неизвестным им учреждением», — поясняет руководитель департамента сбережений ПриватБанка

Андрей Шульга. Притоку вкладов не мешало даже то, что госбанки держали ставки ниже среднего уровня: по годовым вкладам они предлагали 13–14,5% при UIRD ниже 16%. Андрей Шульга подчеркивает, что ставки госбанков превышали инфляцию (9,8%) и «находились на адекватном уровне». «По гривневым вкладам мы снизили ставки только один раз — в июне — на 0,5%. Скорее можно говорить, что мы не участвовали в осенней гонке повышения ставок, так как для нашего банка не было такой необходимости», — говорит банкир.

Дополнительные процентные пункты ставки у конкурентов не побуждали клиентов уходить из госбанков. «Динамика активности вкладчиков определяется репутацией банка, доверием к нему и практически не коррелирует

с уровнем процентных ставок», — уверяет зампред правления Ощадбанка Антон Тютюн. Лишь очень большой «бонус» может переманить клиента. В начале этого года самые высокие ставки — до 18% — предлагали небольшие банки, такие как РВС Банк и Банк Альянс. Именно за счет высоких ставок они в 2018 году увеличили портфели в десятки раз. Вся группа банков с частным капиталом выросла быстрее (+20%) банковской системы в целом.

«Дочки» иностранных банковских групп не смогли показать такую же динамику — портфель их гривневых средств увеличился всего на 8,2%. Рост этой группы сдерживали более низкие ставки: например, Укрсиббанк предлагал до 7% годовых. «Единственный способ иметь ликвидные денежные средства под рукой — это накопительные счета или срочные депозиты на короткий срок — 3–9 месяцев. Даже невысокие депозитные ставки частично защищают от инфляции», — считает зампред правления по вопросам розничного бизнеса Укрсиббанка Константин Лежнин.

### БЫСТРЫЙ ДОСТУП

В прошлом году население предпочитало быстрый доступ к средствам. Гривневые депозиты выросли всего на 8,1% или 10,9 млрд грн, а остатки на счетах до востребования — сразу на 22,5% или 22,5 млрд грн. Их доля в гривневом розничном портфеле возросла с 42,6% до 45,6%. «Год двойных выборов неизбежно увеличивает неопределенность и опасения за стабильность в экономике. В условиях повышенной тревожности клиенты чаще отдают предпочтение вариантам, позволяющим получить максимально быстрый доступ к своим деньгам», — объясняет Андрей Шульга.

К тому же многие банки предлагали высокие ставки даже по счетам с мгновенным доступом. Альфа-Банк платил по годовому вкладу 17,5%, а по текущему счету — до 10%; Ощадбанк — 14% и 9% соответственно, ПриватБанк — 13% и 7%, ОТП Банк — 13% и 9%. «У нас популярностью пользуются сберегательные вклады до востребования, которые позволяют клиентам иметь неограниченный доступ к средствам в режиме 24/7, как на пополнение, так и на снятие», — комментирует начальник сектора развития розничного бизнеса ОТП Банка Марина Должикова.

Самый значительный прирост розничных гривневых остатков зафиксирован у ПриватБанка, Альфа-Банка, Ощадбанка, Универсал Банка и Райффайзен Банка Аваль. Самый большой отток показал Укрсоцбанк (-4,6 млрд грн), клиентов которого постепенно переводили в Альфа-Банк (+4,7 млрд грн), но, вероятно, перешли не все. «Альфа-Банк формировал свой портфель как за счет удержания существующих пассивов с учетом естественной миграции клиентов между банками, так и за счет привлечения новых клиентов с рынка, в том числе из Укрсоцбанка. Клиенты Укрсоцбанка самостоятельно выбирали, в какой банк им перевести пассивы. Отрадно,

## ПОБЕДИТЕЛИ В НОМИНАЦИИ «КЛАССИЧЕСКИЙ ДЕПОЗИТ»

МЕСТО В РЕЙТИНГЕ	БАНК	СРЕДНЕГОДОВАЯ СТАВКА РАЗМЕЩЕНИЯ ДЕПОЗИТА	КОЛИЧЕСТВО ОТДЕЛЕНИЙ, ГДЕ МОЖНО ОТКРЫТЬ ВКЛАД	ДОЛЯ РЫНКА ПО ГРИВНЕВЫМ СРОЧНЫМ ВКЛАДАМ НАСЕЛЕНИЯ, %
1	АЛЬФА-БАНК	15,35%	253	5,85%
2	ТАСКОМБАНК	15,30%	112	2,12%
3	УКРЭКСИМБАНК	14,16%	62	3,86%
4	ПУМБ	14,46%	181	2,93%
5	УКРГАЗБАНК	14,40%	247	4,11%
6	ОЩАДБАНК	13,60%	2631	22,36%
7	РАЙФФАЙЗЕН БАНК АВАЛЬ	9,70%	504	2,82%
8	УНИВЕРСАЛ БАНК	14,83%	27	1,13%
9	ИДЕЯ БАНК	15,80%	83	1,38%
10	БАНК КРЕДИТ ДНЕПР	14,90%	38	0,96%

ИСТОЧНИК: ИССЛЕДОВАНИЕ «50 ВЕДУЩИХ БАНКОВ УКРАИНЫ»

Под классическим депозитом подразумевается стандартный (неакционный) вклад физлица на 100 тыс. грн на шесть месяцев без права пополнения с выплатой процентов в конце срока. На местоположение банков в рейтинге влияли следующие показатели: среднегодовая процентная ставка; количество отделений банка, в которых доступна услуга; абсолютная и относительная динамика гривневого депозитного портфеля физлиц в банке за 2018 год, а также разница между среднегодовой процентной ставкой и среднегодовым значением UIRD (украинский индекс ставок по вкладам физлиц, рассчитываемый НБУ на основе

данных, предоставляемых 20 крупнейшими банками по объему депозитного портфеля населения; в 2018 году среднегодовое значение UIRD по шестимесячным вкладам составило 14,52%). Большинство банков, вошедших в топ-10, за исключением государственных Ощадбанка, Укргазбанка и Укрэксимбанка, привлекали срочные депозиты по ставкам выше индекса UIRD. Кроме того, все банки из топ-10 предлагали вкладчикам бонусы (+0,5–1 п.п. к стандартной ставке) за открытие депозита онлайн, пролонгацию или размещение вклада на новый срок, за размещение на счете крупной суммы.

## ПОБЕДИТЕЛИ В НОМИНАЦИИ «СБЕРЕГАТЕЛЬНЫЙ ВКЛАД»

МЕСТО В РЕЙТИНГЕ	БАНК	СРЕДНЕГОДОВАЯ СТАВКА РАЗМЕЩЕНИЯ ДЕПОЗИТА	КОЛИЧЕСТВО ОТДЕЛЕНИЙ, ГДЕ МОЖНО ОТКРЫТЬ ВКЛАД	ДОЛЯ РЫНКА ПО ГРИВНЕВЫМ СЧЕТАМ НАСЕЛЕНИЯ ДО ВОСТРЕБОВАНИЯ, %
1	ТАСКОМБАНК	10,50%	112	0,28%
2	АЛЬФА-БАНК	10,40%	253	3,85%
3	ПРИВАТБАНК	7,00%	2022	43,48%
4	РАЙФФАЙЗЕН БАНК АВАЛЬ	10,00%	504	9,56%
5	УКРГАЗБАНК	13,50%	247	2,57%
6	ОЩАДБАНК	9,00%	2631	15,86%
7	ОТП БАНК	9,40%	87	2,48%
8	ПУМБ	9,28%	181	2,77%
9	УНИВЕРСАЛ БАНК	9,57%	27	0,68%
10	«ПИВДЕННЫЙ»	8,00%	95	0,86%

ИСТОЧНИК: ИССЛЕДОВАНИЕ «50 ВЕДУЩИХ БАНКОВ УКРАИНЫ»

Под сберегательным депозитом для целей исследования подразумевается стандартный (неакционный) вклад физлица на текущий счет в сумме 100 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 неснимаемого остатка; наличие возможности вносить и снимать средства посредством платежной карты; удаленный доступ к счету; возможность автоматического перечисления процентов на платежную карту; количество отделений банка,

в которых доступна услуга; абсолютная и относительная динамика гривневого депозитного портфеля физлиц в банке за 2018 год; 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 2018 году среднегодовое значение индекса UIRD по вкладу на 12 месяцев составило 14,60%).

что большинство клиентов приняло предложение Альфа-Банка», — говорит Евгений Благинин.

### НИЗКОДОХОДНОЕ ДЕЛО

В стремлении снизить инфляцию НБУ в 2018 году четыре раза повышал учетную ставку — с 14,5% до 18%. Несмотря на это, в I полугодии процентные ставки по депозитам даже упали на 0,1 п.п., а расти начали только в конце года. Средняя ставка по гривневым депозитам выросла за год на 1,1%, из которых на 0,8 п.п. поднялась в ноябре-декабре, посчитали в НБУ. «Банки держались почти полгода, но летом «сдались», и после трехлетнего цикла планомерного снижения доходности депозитов по всем срокам и валютам начался разворот тренда, проявившийся в большей мере в сегменте гривневых вкладов», — отмечает Олег Пахомов.

Индекс UIRD показывает, что быстрее всего росли ставки 9-месячных депозитов (+1,62 п.п.), которые почти сравнялись с годовыми вкладами — 15,63% и 15,65% соответственно. Ставки 3- и 6-месячных вкладов выросли на 1,11 п.п. и 1,09 п.п. Банкиры уверя-

ют, что ставки и не должны были повышаться. «Учетная ставка влияет на стоимость денег на рынке депозитов юриц и уже через изменение цен на этом рынке стимулирует банки корректировать ставки по вкладам для населения. В последние годы логика установления ставок по депозитам населения в большей мере зависела от рыночных условий и ликвидности, нежели от решений регулятора по учетной ставке», — подчеркивает Евгений Благинин. Банкиры также говорят, что низкие депозитные ставки помогут возобновить кредитование и повысить их операционную прибыль.

Поскольку банки не могут предложить клиентам сверхвысокие доходности, они завлекают их другими «фишками». Многие учреждения вернули в свою линейку депозиты с пополнением либо распространили эту опцию на большее количество программ. «В ноябре мы запустили депозитный продукт с пополнением. Анализ рынка показал, что у многих вкладчиков существует потребность в пополнении своих срочных вкладов, так как они накапливают сбережения, постепенно», — говорит

Евгений Благинин. «Все депозиты нашего банка, кроме вклада со сроком размещения на месяц, предполагают опцию пополнения», — рассказывает Антон Тютюн. Такие вклады интересны клиентам, которые ожидают снижения ставок: в этом случае выгоднее пополнять вклад с высокой ставкой, чем открывать новый. Такая ситуация будет до тех пор, пока банки не снизят ставки для вкладов с пополнением или не введут лимиты.

### ВАЛЮТНАЯ СТЕЗЯ

Портфель валютных средств изменил в 2018 году негативный тренд сокращения и начал расти — пока на скромные \$24 млн, до \$8,7 млрд. Портфель прибавил 0,3%, хотя его гривневый эквивалент сократился из-за укрепления валютного курса на 1,4%. Если бы не банкротство ВТБ Банка, где физлица хранили свыше \$40 млн, темпы роста валютных вкладов были бы чуть выше. Удельный вес валютных сбережений за год сократился с 51% до 47,3%. «Значительный (более 10 п.п.) разброс в доходности гривневых и валютных депозитов на фоне стабильного курса

➤ мотивировал вкладчиков наращивать долю гривневых сбережений», — говорит Олег Пахомов.

В I квартале 2019-го доллар подешевел еще на 1,6%, что снижает гривневую доходность валютных вкладов. «Вклады в гривне обеспечивают наибольшую доходность на среднесрочном горизонте, а основным предназначением вкладов в валюте является надежное сбережение средств и их защита от девальвации. Многие клиенты диверсифицируют свой депозитный портфель по валютам, решая обе задачи одновременно», — поясняет банкир.

Предлагаемые банками ставки не радовали клиентов. Индекс UIRD показывает, что ставки по годовым вкладам в долларах за год упали на 0,1 п.п. — до 3,58%. Снизилась доходность и 3-месячных, и 6-месячных вкладов. Лишь 9-месячные депозиты поднялись в цене (+0,41 п.п.) и оказались даже дороже годовых — 3,6%. Вклады в евро подешевели на 0,37 п.п. — до 2,38%. Данные НБУ фиксируют ту же «нулевую» динамику: прирост на 0,05 п.п. по всем видам валютных вкладов. «Доходность валютных депозитов изменилась незначительно и вернулась к показателям начала года лишь по долгосрочным вкладам в долларах», — сетует Олег Пахомов.

Некоторые учреждения были щедрее и платили до 5%. Благодаря таким высоким ставкам Укргазбанк, например, вошел в топ-3 по приросту валютных средств физлиц. «Валютные вклады необходимы для обеспечения полноценного кредитования юрлиц и, как следствие, для реализации успешных экопроектов», — комментирует директор департамента розничного банкинга Укргазбанка Олег Кляпко. Среди лидеров оказались Ощадбанк и Альфа-Банк. «Основные драйверы валютных ставок — высокий уровень доходности по индексированным ОВГЗ, нервозность населения в связи с двойными выборами, что способствует помещению денег в банковские ячейки или «под подушку», а также вложению денег в недвижимость», — перечисляет Евгений Благинин.

ПриватБанк снижал ставки по валютным вкладам, чтобы побудить клиентов искать новый банк для сво-

их сбережений, но клиенты уходить не спешили. Валютные сбережения физлиц в ПриватБанке сократились за год всего на \$270 млн — до \$2,6 млрд. «Мы очень спокойно и плавно в первой половине года трижды понижали ставку на 0,25% годовых. Цель состоит не в том, чтобы раздать валютные депозиты, а в том, чтобы привести их в соответствие по объемам и цене с имеющимися валютными активами. Мы понимаем желание клиентов хранить часть сбережений именно в валюте. Поэтому процесс достижения требуемого объема валютных депозитов и дальше будет плавным и постепенным», — считает Андрей Шульга.

#### НОРМАТИВНОЕ ВЛИЯНИЕ

На рынок депозитов влияют и факторы, которые не заметны вкладчикам. В конце 2018 года НБУ обязал банки выполнять новый норматив — LCR, который показывает, как соотносятся высоколиквидные активы на балансе банка с прогнозируемым чистым оттоком денег в ближайший месяц. Фактически он показывает, есть ли у банка ликвидность, чтобы целый месяц возвращать деньги паникующим клиентам. Норматив стартовал с отметки 80% и будет повышен в два этапа: с 1 июня он составит 90%, а с 1 декабря — 100%. Первые опубликованные данные показали, что облегченный LCR в валюте (минимум 50%) к 1 февраля смогли выполнить все банки, но LCR во всех валютах нарушали Коминвестбанк и Мисто Банк.

В НБУ ожидали, что банки будут наращивать короткие активы и длинные пассивы. «Выполнение банками норматива LCR должно способствовать уменьшению доли коротких пассивов и повышению устойчивости к возможным рискам резкого оттока средств клиентов. Ведь средства клиентов формируют более 75% банковских обязательств, при этом 48% банковских депозитов являются вкладами до востребования, еще 35% размещены на сроки до одного года. Преобладание короткого фондирования повышает риск ликвидности и не способствует развитию долгосрочного кредитования», — предупреждает Олег Пахомов.

Многие банки говорят, что запуск LCR на них не повлиял. «Введение этого показателя пока не потребовало от

банка внесения изменений в работу с депозитами физлиц», — говорит Андрей Шульга. Частично это объясняется тем, что банки в 2015 году получили право привлекать срочные вклады без возможности досрочного расторжения и с тех пор переформатировали портфели. В ПриватБанке 88% нераспоргаемых депозитов, в Ощадбанке — уже 96%. «В Укргазбанке срочные депозиты, размещенные с июня 2015 года, не предусматривают досрочного расторжения. Но в портфеле есть депозиты, которые размещены до этого срока и продолжают лонгироваться. Доля таких вкладов порядка 2%», — обращает внимание Олег Кляпко.

Некоторые банки проявляют низкий интерес к срочным депозитам. «Основная масса нашего портфеля физлиц — текущие и накопительные счета. Лишь 7% представлены срочными депозитами. Все они имеют опцию досрочного расторжения», — говорит Константин Лежнин. Но почти все банки заинтересованы в длинных депозитах. «Срочные депозиты формируют 70% розничного портфеля, из них почти 80% размещены на сроки от полугода и выше», — отмечает Олег Пахомов. «Наш банк заинтересован в росте доли депозитов без права досрочного расторжения, так как это улучшает показатели устойчивости банка», — подчеркивает руководитель по вопросам сбережений и транзакционных услуг Райффайзен Банка Аваль Сергей Анников.

В Нацбанке краткосрочное фондирование считают одним из ключевых рисков для банковской системы. «С начала кризиса 2014—2016 годов срочная структура пассивов банковского сектора ухудшалась. Постоянно росла доля текущих счетов в средствах населения», — говорится в декабрьском отчете НБУ о финансовой стабильности. Более того, риск ликвидности влечет за собой еще один риск — процентный. «Когда ставки в экономике начинают расти, стоимость большей части фондирования увеличивается в течение месяца. Но чтобы повысить стоимость активов, банкам требуется значительно больше времени. Это снижает процентный спред, чистый процентный доход, а значит, и чистую прибыль сектора», — пояснили в НБУ. Чтобы стимулировать банки переори-

ентироваться на долгосрочные пассивы, регулятор планирует ввести с 2020 года еще один норматив помимо уже действующего LCR — норматив чистого стабильного финансирования (NSFR). Он должен заставить банки комплексно пересмотреть структуру как своих пассивов, так и активов.

#### ПЕРСПЕКТИВЫ РЫНКА

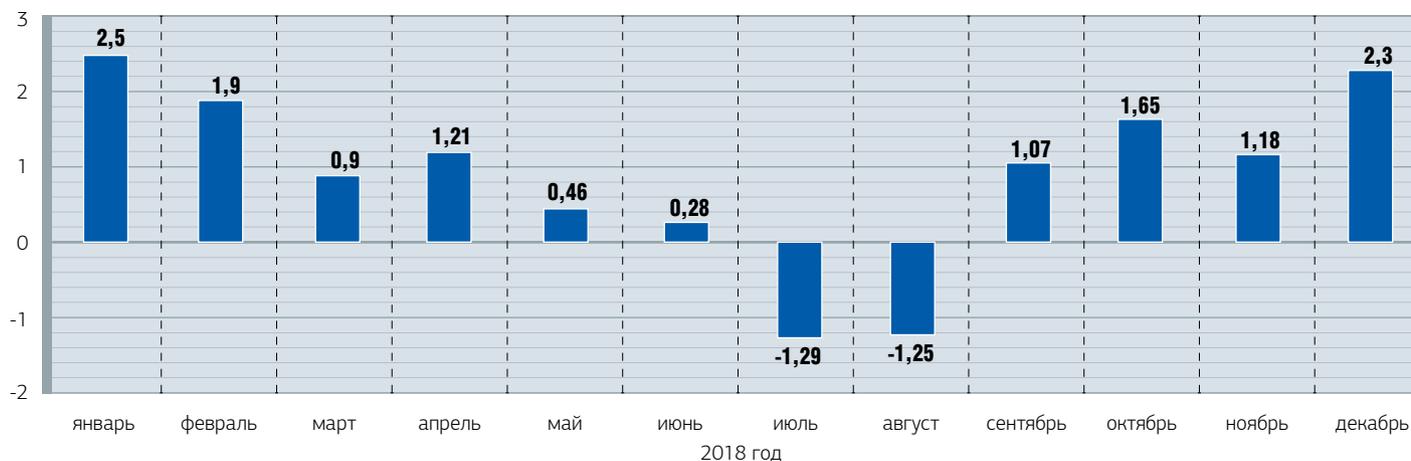
Высоких ставок в 2019 году банкиры не обещают: в I квартале годовые депозиты подешевели на 0,12 п.п. «Ситуация с ликвидностью стабильная. Не вижу причин для роста ставок на рынке. Единственное исключение — банки, которые занимаются рискованным потребительским кредитованием и испытывают острую потребность в ликвидности в сезонные периоды», — считает Константин Лежнин. Олег Кляпко не ожидает существенного изменения ставок при сохранении нынешних трендов, но прогнозирует, что «ситуация может измениться во II квартале по результатам президентских выборов». К падению ставок может подтолкнуть НБУ. «Учитывая возможное снижение учетной ставки НБУ и прогнозы по замедлению инфляции, нельзя исключать возвращение к тенденции постепенного снижения депозитных ставок», — предполагает Марина Должикова.

Колебания ставок будут небольшими. «Вероятно, во II квартале мы сможем наблюдать незначительное колебание процентных ставок в коридоре плюс-минус 0,5–1 п.п. Все будет зависеть от текущей ликвидности, активности кредитования, инфляции, экономической ситуации в стране и итогов президентских выборов. Надеемся, что резких потрясений не произойдет, и ставки начнут постепенно снижаться. Поэтому сейчас вполне подходящий момент для фиксации высокого уровня дохода по депозиту на длительный срок», — уверяет Евгений Благинин. Если ставки пойдут вниз, стоит открыть депозит с пополнением. «Сейчас есть ощущение пика ставок и определенные ожидания относительно их снижения ближе к середине года. Так что клиенты, у которых есть свободные деньги, попытаются зафиксировать текущий уровень ставок», — говорит Сергей Анников.

Поскольку банки заинтересованы в удлинении ресурсной базы, наибольшую доходность они предлагают по вкладам на период свыше 6 месяцев. «Акцент в привлечении срочных ресурсов делается на сроках, приближенных к 6 месяцам, так как мы все-таки рассчитываем на дальнейшую стабилизацию экономики и связанное с ней снижение общего уровня процентных ставок», — говорит Андрей Шульга. «Наиболее популярными для населения будут вклады в гривне. Востребованными станут классические депозиты с выплатой процентов в конце срока и возможностью пополнения», — прогнозирует Олег Кляпко. Если банки не смогут удивить ставками, они будут рекламировать другие опции: онлайн-депозиты и бонусные программы.

### Помесячная динамика объемов гривневых депозитных портфелей физлиц в 2018 году, млрд грн

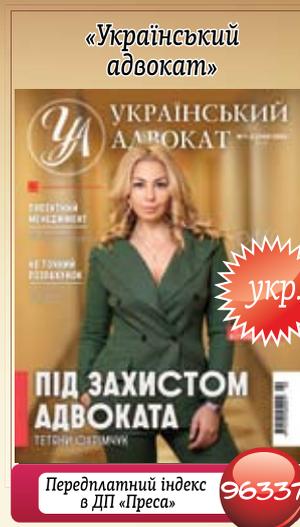
источник: НБУ





ЮРИДИЧНА ПРАКТИКА  
ВИДАВНИЦТВО

# ПЕРЕДПЛАТА 2019



## А ТАКОЖ В КОМПЛЕКТАХ:

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

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

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

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

Тел.: (044) 495-27-27  
Факс: (044) 495-27-77  
[www.pravo.ua](http://www.pravo.ua)



## Взрывное кредитование

Банковская система научилась зарабатывать на розничном кредитовании. В кредитную гонку включается все большее количество банков, которые хотят поучаствовать в буме рынка — только за 2018 год портфель гривневых розничных займов вырос на треть. Впрочем, заемщикам не стоит ожидать, что в борьбе за них банки начнут снижать ставки

ВЯЧЕСЛАВ САДОВНИЧИЙ

### ПОДЪЕМ РЫНКА

Банки ринулись в сегмент розничного кредитования. За 2018 год портфель гривневых потребительских кредитов увеличился на 34,2% — до 125,4 млрд грн. Катализатором роста стали беззалоговые займы. «Они сейчас формируют свыше 80% всех розничных кредитов в гривне по сравнению со скромными 14%, поделенными поровну между сегментами ипотеки и автокредитов», — говорит зампред правления — директор по розничному бизнесу Банка Кредит Днепр Олег Пахомов.

Банки наращивали кредитование активнее (+32 млрд грн), чем годом ранее (+28,6 млрд грн), но из-за высокой базы сравнения темпы роста снизились с 44,1% до 34,2%. Самый большой прирост показали ПриватБанк, Альфа-Банк и Универсал Банк. «Набрав темпы в 2017-м, банки в 2018 году продолжа-

ли активно развивать розничное кредитование по всем программам — кредиты наличными, кредитные карты и потребительские кредиты (на покупку бытовой техники — ред.). Делая основной упор на совершенствовании процессов и технологий, продажах в дистанционных каналах, развитии новых программ кредитования, а также имея достаточный объем ликвидности, банки увеличили объем кредитных продаж на 55%», — рассказывает директор департамента по развитию розничных продуктов Альфа-Банка Евгений Благинин.

Учреждения стремились расширить линейку своих продуктов, увеличивая сроки и суммы беззалогового кредитования. Альфа-Банк поднял максимальный лимит кэш-кредитов до 500 тыс. грн, а срок продлил до 60 месяцев. «В 2018 году мы нашли баланс между целевым назначением кредита,

суммой и процентной ставкой. Как результат, максимальная сумма кредита возросла с 500 тыс. до 750 тыс. грн, а допустимый срок увеличился с 60 до 84 месяцев. Риск-политика в контексте стандарта кредитного продукта (стаж, доходы, социальный статус) регулярно сдвигалась в пользу потребителя», — перечисляет начальник сектора развития кредитования и страхования ОТП Банка Игорь Жмуренко.

Банкиры признают: сами клиенты научились экономить. Они готовы брать больше, но отдавать быстрее. «Несмотря на снижение среднего срока жизни кредитов на 10%, мы наблюдаем рост среднего чека на 30%», — отмечает Евгений Благинин.

Темпы прироста карточных кредитов были почти вдвое выше прироста в остальных сегментах. Кредитные карты интересны банкам, поскольку «привязывают» клиента к ним, а по-

тенциальных заемщиков прельщает длинный грейс-период беспроцентного пользования картой (до 55 дней) или бесплатное снятие в банкоматах наличных с кредитки. По данным исследования «50 ведущих банков», средняя стоимость карточного кредита составляла в 2018 году 52% годовых.

Кредиты на покупку бытовой техники, выдаваемые в офлайн- и онлайн-магазинах, могут быть оформлены почти «под 0%», а реальную стоимость одолженных денег банку оплатит ритейлер. «Объем потребительских кредитов на товары и услуги в 2018 году вырос на 40%. Драйвером роста стал рост рынка розничной торговли бытовой техникой и электроникой на 35%. В этом сегменте кредитования большое влияние имеет фактор сезонности потребительского спроса», — констатирует Евгений Благинин.

## ПОБЕДИТЕЛИ В НОМИНАЦИИ «КРЕДИТ НАЛИЧНЫМИ»

МЕСТО В РЕЙТИНГЕ	БАНК	СРЕДНЕГОДОВАЯ ЭФФЕКТИВНАЯ СТАВКА	МАКСИМАЛЬНЫЙ СРОК ЗАЙМА, МЕСЯЦЕВ	МАКСИМАЛЬНАЯ СУММА ЗАЙМА, ГРН	ГОТОВНОСТЬ БАНКА УЧИТЫВАТЬ НЕ-ПОДТВЕРЖДЕННЫЕ ДОХОДЫ	ВОЗМОЖНОСТЬ ВЫДАЧИ КРЕДИТА НЕ КЛИЕНТАМ БАНКА
1	ИДЕЯ БАНК	47,80%	60	300 000	да	да
2	АЛЬФА-БАНК	61,00%	48	500 000	да	да
3	РАЙФФАЙЗЕН БАНК АВАЛЬ	43,40%	72	500 000	да	да
4	ПУМБ	47,00%	48	200 000	да	да
5	ОТП БАНК	49,88%	84	750 000	да	да
6	КРЕДИ АГРИКОЛЬ БАНК	63,84%	60	500 000	да	да
7	КРЕДОБАНК	41,47%	60	300 000	нет	да
8	ОЩАДБАНК	65,23%	60	250 000	нет	да
9	ПРИВАТБАНК	77,30%	10	50 000	да	нет
10	УКРСИББАНК	64,60%	60	150 000	да	нет

ИСТОЧНИК: ИССЛЕДОВАНИЕ «50 ВЕДУЩИХ БАНКОВ УКРАИНЫ»

При расчете данного рейтинга учитывались следующие показатели: среднегодовая процентная ставка; 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 2018 году; доля отказов в выдаче кредита; количество отделений банка и партнерских точек продаж, в которых предлагается услуга; абсолютный и относительный показатели прироста гривневого кредитного портфеля

физлиц за 2018 год. Наиболее активно развивал данное направление ПриватБанк, выдавший по итогам года наибольшее количество займов. У этого же банка и самая широкая сеть продаж как из собственных, так и из партнерских точек. Активными игроками в этом сегменте в прошлом году были пятнадцать банков, еще семь кредитных учреждений предлагали эту услугу, но за год выдали не более чем по одной тысяче кредитов. По данным исследования «Финансового клуба», кредиты наличными получили в 2018 году свыше 1,2 млн человек, что почти в три раза больше, чем по итогам 2017-го (413 тыс.).

При этом льготная ставка по такому кредиту может быть минимальной. «В апреле 2018 года появилась ставка 0,01% по программе «Оплата частями». Это вынужденная мера и по сути формальная платность для соответствия требованиям законодательства», — комментирует руководитель направления по работе с торговыми предприятиями ПриватБанка Евгений Васильцов. Поскольку закон «О потребительском кредитовании» с 2017 года запрещает банкам рекламировать беспроцентные кредиты, им приходится перестраивать свой маркетинг. Теперь вместо «беспроцентной рассрочки» клиенту могут предложить годовой кредит с грейс-периодом длительно-стью даже в четыре месяца.

В связи с повышением доходов украинцы стали реже брать кредиты на покупку недорогой техники, например нового смартфона или кухонной техники, но для более дорогих покупок без кредитной поддержки не каждый может обойтись, поэтому банки увеличивают лимиты по таким займам даже до 100 тыс. грн.

Еще один продукт, на который есть большой спрос, — это кеш-кредиты. Зачастую для их получения заемщику нужен только паспорт и идентификационный код. Скоринговые модели банков рассчитывают вероятность своевременного обслуживания кредита, даже если у клиента нет официальных доходов. «Учитывается любой фактор, который может повлиять на платежеспособность клиента. Таких предикторов несколько сотен, но даже я не знаю их. Условия расчета разрешения для кредита — конфиденциальная информация», — говорит Евгений Васильцов. Минимальные требования к заемщику компенсируются высокой стоимостью таких кредитов. Согласно данным исследования «50 ведущих банков», кеш-кредиты обходятся заемщикам в среднем в 70% годовых. В то же время отдельные категории заемщики (например, зарплатные или VIP-клиенты, клиенты с длительной положительной кредитной историей в одном банке) могут рассчитывать на существенное удешевление потребкредитов. Иногда ставка может быть на треть ниже стандартной. Если одни банки пытаются выдавать кредиты исключительно тем клиентам, которых уже давно знают, то другие готовы заниматься агрессивной экспансией, в том числе рекламируя кредиты на телевидении. «С точки зрения роста кредитного портфеля, основным фокусом для Райффайзен Банка Аваль было кредитование существующих клиентов — сотрудников организаций, находящихся на зарплатном обслуживании в нашем банке, а также пенсионеров, — рассказывает директор департамента Райффайзен Банка Аваль Алексей Пузняк. — Премияльным клиентам мы предлагаем кредит или кредитную карту с лимитом до 500 тыс. грн».

Интерес к сегментам кредитных карт и кеш-кредитов начали проявлять даже те банки, которые ранее не развивали эти направления. «В 2018 году Ощадбанк приступил к подготовке не-

## 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	ОЩАДБАНК	250 000	62	Пеня в размере двойной учетной ставки НБУ от несвоевременно уплаченной суммы за каждый день просрочки
2	ПРИВАТБАНК	75 000	55	500 грн + 5% при просрочке свыше 30 дней
3	УНИВЕРСАЛ БАНК	100 000	62	50 грн — при просрочке до 30 дней, 100 грн — при просрочке от 31 дня до 90 дней, 100 грн + 6,4% от суммы задолженности, которая возникла на первый день календарного месяца, — при просрочке от 91 дня до 120 дней
4	РАЙФФАЙЗЕН БАНК АВАЛЬ	300 000	57	1% от суммы задолженности
5	АЛЬФА-БАНК	200 000	55	100 грн по факту несвоевременного платежа + 300 грн на 6-й день просрочки
6	ПУМБ	200 000	62	100 грн при каждом случае нарушения графика погашения кредита
7	ИДЕЯ БАНК	200 000	92	50 грн при каждом случае нарушения графика погашения кредита
8	ТАСКОМБАНК	100 000	55	100 грн за каждый факт просрочки платежа
9	УКРГАЗБАНК	300 000	30	Повышенная ставка 48% годовых на сумму просроченной задолженности
10	БАНК КРЕДИТ ДНЕПР	1 000 000	67	Повышенная ставка 56% годовых на сумму просроченной задолженности + 100 грн за факт несвоевременного погашения

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: среднегодовая эффективная ставка; максимальная сумма займа; льготный период без начисления процентов; размер штрафа при несвоевременном погашении; абсолютный и относительный показатели прироста гривневого кредитного портфеля физлиц за 2018 год, а также количество новых клиентов, воспользовавшихся услугой в 2018 году. Один из важных показателей для карточных кредитов — наличие и

продолжительность так называемого грейс-периода (срока, в течение которого банк не взимает проценты за пользование кредитными средствами). Абсолютное большинство участников исследования декларировали грейс-период сроком до 55–60 дней (в среднем на пять дней больше, чем в 2017-м). Сложные системы погашения кредита и высокие штрафы при возникновении задолженности — главные факторы (наряду со стоимостью займа), на которые следует обращать внимание заемщикам. По данным 27 банков, декларирующих продажу карточных кредитов, этой услугой в прошлом году воспользовались 3,5 млн клиентов (в полтора раза больше, чем годом ранее).

обходимой инфраструктуры для развития беззалогового кредитования. Преимущество кредитной карты и кеш-кредита от Ощадбанка уже оценили «внутренние» клиенты банка. В ближайшее время банк выйдет на «внешний» рынок», — обещает директор департамента розничного бизнеса Ощадбанка Валерия Малахова. Заинтересовался выдачей бланковых кеш-кредитов и Укргазбанк.

Такое поведение банков вполне обоснованно: розница интересна своей высокой маржинальностью, возможностью перекрыть новым портфелем старые проблемные кредиты и оплатить привлечение дорогих ресурсов с рынка. «Потребительское кредитование позволяет размещать короткое фондирование в быстро оборачиваемый портфель. В ресурсной

базе банков преобладают короткие деньги, поэтому логично, что наиболее динамичный рост наблюдается в сегменте коротких потребкредитов до года», — говорит Олег Пахомов. В сегменте потребительских кредитов до года прирост составил 63,6% — портфель увеличился на 27,1 млрд грн — до 69,7 млрд грн.

Поскольку депозитные ставки повышались только в конце года, этот фактор не успел сильно повлиять на стоимость кредитования. По данным НБУ, в IV квартале рост ставок по новым гривневым кредитам составил 1,4 п.п. — до 31,5%. «Ценовые параметры продуктовой линейки выстроены по принципу segment base price, когда ставка зависит от профайла клиента и суммы кредита», — поясняет Евгений Благинин.

## ОСОБЫЕ СЕГМЕНТЫ

Сегменты авто- и ипотечного кредитования восстанавливаются медленнее. «В 2018 году мы наблюдали тенденцию к увеличению темпов кредитования населения за счет выхода на рынок новых банков, которые активно выдают кредиты на жилье и авто. Если в 2017 году таких банков было около десяти, то уже к концу 2018 года их количество увеличилось в три раза. Большинство кредитных учреждений запустили партнерские программы совместно с застройщиками и автосалонами, предложив клиентам выгодные условия», — говорит Валерия Малахова. НБУ не дает разбивку по секторам, но розничные кредиты от года до пяти лет выросли в минувшем году всего на 4 млрд грн (+8,7%) — до 49,2 млрд грн. А портфель кредитов свыше пяти лет >>>

сократился за счет погашения или списания старых ипотечных кредитов, выданных еще до кризиса 2008 года.

Особое внимание на сегмент автокредитования, где многие годы лидирующие позиции занимали несколько банков с иностранным капиталом, обратили другие игроки. «Конкуренция повысилась за счет выхода на рынок кредитования автомобилей новых банков, таких как Ощадбанк, ОТП Банк, ТАСкомбанк, Правэкс Банк, а также активизации Укргазбанка. Это привело к общей доле роста кредитных продаж в 2018 году на 20%», — отмечает Валерия Малахова. По ее подсчетам, доля Ощадбанка на рынке автокредитования выросла на 12 п.п. — до 16%: «За 2018 год банк выдал автокредитов на сумму более 900 млн грн. В среднем в месяц Ощадбанк стал выдавать более чем в пять раз больше автокредитов».

О высокой конкуренции говорят и в Укргазбанке. «Зачастую новые игроки для закрепления в этом сегменте кредитования демпингуют, что обостряет конкурентную среду. Приходится не только конкурировать ценовыми параметрами, но и «брать» скоростью принятия решений, качеством обслуживания, усовершенствованием бизнес-процессов, — рассказывает директор департамента розничного банкинга Укргазбанка Олег Кляпко. — Еще в конце 2017 года банк увеличил максимальную сумму кредита до 1,5 млн грн по автокредитам, а уже в 2018-м вошел в тройку лидеров по автокредитам». Игорь Жмуренко подчеркивает, что потребители ценят отсутствие обязательного страхования, залога и требований к году выпуска и пробегу покупаемого в кредит автомобиля.

В конце года банки столкнулись с уменьшением количества кредитных продаж, поскольку многие украинцы занимались льготным растаможиванием автомобилей на еврономерах. «Продажи в декабре упали на 26% в связи с принятием в ноябре поправок к Налоговому кодексу относительно акциза на легковые автомобили», — констатирует Валерия Малахова. Но в начале 2019 года отложенный спрос вновь начал стимулировать рынок автокредитов.

Слабую динамику восстановления — всего +4,8% за год — демонстрирует ипотечный рынок. Портфель гривневых кредитов физлиц на покупку, строительство и реконструкцию недвижимости увеличился лишь на 461 млн грн — до 10,1 млрд грн, поскольку новые кредиты не могут перекрыть погашение выданных в прошлые годы займов. «Последние два года на банковском рынке наблюдается «возрождение» ипотечного кредитования. С начала 2018 года Ощадбанк выдал более 1100 ипотечных кредитов на 506 млн грн — рост на 30%. Ощадбанк вышел на рекордные темпы роста ипотечного кредитования: в ноябре мы выдали 122 кредита на покупку жилья на 54 млн грн. Это позволило банку укрепить статус лидера ипотечного кредитования, —

## ПОБЕДИТЕЛИ В НОМИНАЦИИ «АВТОКРЕДИТ»

МЕСТО В РЕЙТИНГЕ	БАНК	СРЕДНЕГОДОВАЯ ЭФФЕКТИВНАЯ СТАВКА	ГОТОВНОСТЬ БАНКА УЧИТЫВАТЬ НЕПОДТВЕРЖДЕННЫЕ ДОХОДЫ	МАКСИМАЛЬНЫЙ СРОК ЗАЙМА, ЛЕТ
1	КРЕДИ АГРИКОЛЬ БАНК	15,70%	да	7
2	КРЕДОБАНК	19,50%*	нет	7
3	УКРГАЗБАНК	14,52%	да	7
4	ОЩАДБАНК	19,00%	да	7
5	«ГЛОБУС»	20,00%	да	10

ИСТОЧНИК: ИССЛЕДОВАНИЕ «50 ВЕДУЩИХ БАНКОВ УКРАИНЫ»  
\* ДАННЫЕ ВОССТАНОВЛЕНЫ СОГЛАСНО МЕТОДИКЕ  
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 500 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 2018 год.

Во внимание принималось также количество аккредитованных автосалонов-дилеров, с которыми сотрудничает банк, и автомобильных брендов, представленных в этих автосалонах. Ключевым фактором, повлиявшим на месторасположение банков в рейтинге, стало количество клиентов, воспользовавшихся услугой автокредитования в прошлом году. За год в кредит было продано чуть больше 15 тыс. автомобилей, что всего на 15% больше, чем в 2017-м (13 тыс.). О работе в сегменте автокредитования заявляют 12 банков, при этом на три банка-лидера в этом сегменте приходится 75% выданных автокредитов, а доля пятерки наиболее активных участников составляет 92% рынка. Не вошел в рейтинг ПриватБанк, финансировавший покупку автомобилей на условиях лизинга.

## ПОБЕДИТЕЛИ В НОМИНАЦИИ «ИПОТЕЧНЫЙ КРЕДИТ»

МЕСТО В РЕЙТИНГЕ	БАНК	СРЕДНЕГОДОВАЯ ЭФФЕКТИВНАЯ СТАВКА	РАЗОВАЯ КОМИССИЯ ЗА ВЫДАЧУ КРЕДИТА, % ОТ СУММЫ КРЕДИТА	ГОТОВНОСТЬ БАНКА УЧИТЫВАТЬ НЕПОДТВЕРЖДЕННЫЕ ДОХОДЫ	НАЛИЧИЕ ОБЯЗАТЕЛЬНОГО ПОРУЧИТЕЛЬСТВА
1	«ГЛОБУС»	20,00%	1,50%	да	нет
2	ОЩАДБАНК	21,14%	0,99%, но не меньше 1000 грн	да	нет
3	УКРГАЗБАНК	21,49%	0,90%	да	нет
4	КРЕДИ АГРИКОЛЬ БАНК	18,23%	1,00%	да	нет
5	«ПИВДЕННЫЙ»	24,20%	1,00%	нет	нет

ИСТОЧНИК: ИССЛЕДОВАНИЕ «50 ВЕДУЩИХ БАНКОВ УКРАИНЫ»  
Для целей исследования под ипотечным кредитом подразумевался продукт, соответствующий следующим условиям: заем на покупку недвижимости на первичном или на вторичном рынке на сумму 500 тыс. грн на десять лет. При расчете рейтинга использовались следующие показатели: среднегодовая эффективная ставка; минимальный первоначальный взнос (в % от суммы покупки); максимальный срок займа; коэффициент покрытия (соотношение платежа по кредиту и суммы доходов семьи заемщика); обязательность поручительства; готовность банка учитывать неподтвержденные доходы; размер штрафа при несвоевременном погашении; время оформления кредита;

разовая и ежемесячная комиссия за оформление и обслуживание кредита; дополнительные расходы (страхование залога, оценка залога, страхование жизни и пр.). Ключевым фактором, повлиявшим на месторасположение банков в рейтинге, стало количество клиентов, воспользовавшихся услугой в прошлом году, а также активность банка на первичном рынке. Согласно имеющейся у «Финансового клуба» статистике, в кредит было продано чуть больше 2,9 тыс. объектов недвижимости. Игроками в этом сегменте в прошлом году были восемнадцать банков. При этом на три банка-лидера в этом сегменте пришлось 92% выданных ипотечных кредитов.

подчеркивает Валерия Малахова. — В начале 2018 года Ощадбанк запустил кредитование на первичном рынке в рамках партнерских программ с крупнейшими застройщиками KAN Development, предложив заемщикам льготную процентную ставку на первые два года от 8,9%. «Укрзалізниця», ДТЭК, «Эпицентр» выбрали Ощадбанк для ипотечного кредитования своих сотрудников.

В борьбе за клиента банки снижали первоначальные взносы до 10–15% во всех сегментах. Ощадбанк снизил первоначальный взнос по кредиту на покупку недвижимости на вторичном рынке до 10% (при условии дополнительного обеспечения). «Минимальный первоначальный взнос по автокредитам составляет от 10%, по ипотечным кредитам — от 20%, по кредиту «ЭКО-энергия» — от 15% от стоимости покупки и установки оборудования, по беззалоговым кредитам на энергоэффективное оборудование — от 10%», — говорит Олег Кляпко. А для кредитов на покупку жилья на первичном рынке под залог недвижимости

первоначальный взнос может и вовсе не понижаться.

В то же время проблемы в обоих сегментах похожи. «Программы автокредитования и особенно ипотечного кредитования являются долгосрочными и высокочувствительными к срочности и стоимости ресурсов, которые банки вынуждены учитывать в стоимости кредитов. Кроме того, на рынке наблюдается дефицит платежеспособных заемщиков с официальными и постоянными доходами, соответствующих ужесточившимся внутренним стандартам кредитования банков и требованиям финмониторинга со стороны Нацбанка», — сетует Олег Пахов.

Отсутствие дешевых длинных денег — одна из причин, почему многие банки обходят эти сегменты стороной. «Для фондирования кредитных программ банк использует привлеченные ресурсы, а ставки по депозитам в последние полгода имеют тенденцию к росту. Поэтому пока мы не видим прочной основы для развития авто- и ипотечного кредитования», — объяс-

няет Евгений Благинин. «Если говорить об ипотечном кредитовании, то текущая рыночная ставка остается достаточно высокой, а предпосылок к ее снижению по-прежнему нет», — считает Игорь Жмуренко. По данным исследования «50 ведущих банков», средняя ставка по автокредитам в прошлом году составляла 19,61% годовых, а по ипотечным займам — 23,31% (без учета льготных партнерских программ на первичном рынке).

Банки, особенно с иностранным капиталом, не спешат возвращаться в ипотеку. «Многие обожглись на ипотечном портфеле в 2006—2009 годах и до сих пор продолжают расчищать свои балансы. Вторым фактором является высокая стоимость привлекаемых средств в локальной валюте и их краткосрочность», — признает Алексей Пузыряк. Рынок должен созреть до того, чтобы ипотека стала массовым сегментом. «На серьезный рост объемов кредитования можно рассчитывать при условии снижения годовых депозитных ставок в гривне до 8–10%. До этого ипотека будет носить скорее избирательный характер в формате «докредитовки» небольшой части общей суммы сделки по покупке недвижимости», — констатирует он.

Банки могут изменить свои кредитные стратегии после вступления в силу нового Кодекса по процедурам банкротства, который был принят парламентом еще в октябре 2018 года. Он должен вступить в силу через полгода после официального обнародования, но к концу марта подпись президента под документом так и не появилась. Кодекс позволит физлицам легально избавиться от кредитов с помощью банкротства. Помимо этого отменяется мораторий на взыскание залога по валютной ипотеке. «Заемщики — физические лица в ходе банкротства будут отвечать перед банком всем своим имуществом. И пока нет практики использования новой процедуры, сложно оценить все риски и преимущества от ее реализации», — говорит Олег Кляпко.

После отмены моратория банкам станет проще работать с задолженностью, накопленной за 2006—2009 годы. «Кодекс призван минимизировать возможность фиктивного банкротства недобросовестных заемщиков. Закон строго регламентирует каждый шаг процедуры банкротства физлиц, что делает невозможным искусственное затягивание процедуры с целью махинаций и обмана кредиторов. Усиление роли банков-кредиторов в процессе банкротства должно придать банкам уверенности в прозрачности процедур, а это в свою очередь положительно скажется на кредитовании», — убеждена Валерия Малахова.

## ОСТОРОЖНЫЙ РОСТ

Но ни удешевления кредитов, ни ослабления требований при оценке заемщика в 2019 году Евгений Васильцов не ожидает. «Чтобы эта процедура могла использоваться должниками только в крайних случаях и не приводила к массовым злоупотреблениям, были

введены достаточно жесткие предохранители. Процедура банкротства физлица возможна только с суммы в размере 30 минимальных зарплат (свыше 125 тыс. грн) и при условии, что у должника нет активов, на которые можно обратить взыскание в рамках исполнительного производства. После окончания процедуры банкротства в течение последующих пяти лет должник не сможет инициировать процедуру повторно и обязан при заключении кредитных договоров уведомлять о своем банкротстве», — комментирует Олег Пахомов.

Более того, кредитный рынок близок к насыщению вследствие распространения кредитных карт, из-за чего уже во второй половине 2018 года снизился спрос на кеш-кредиты. «Украинцы стараются больше экономить и воздерживаются от банковских кредитов. Да и по сравнению с предыдущими годами профиль клиента изменился не в лучшую сторону: у многих заемщиков кредитная история подпорчена просрочками платежей, в том числе незначительными», — акцентирует внимание Евгений Благинин.

Скорее всего, клиенты продолжают обращаться в банки за наличными в экстренных случаях, например, если деньги нужны на непредвиденный ремонт, лечение, обучение. «В 2019 году фокус розничного кредитования сместится в высокомаржинальные продукты с короткими сроками обо-

рачиваемости. Приоритетными направлениями станут кеш-кредиты и кредитные карты, все большую популярность будут приобретать предложения банковской рассрочки. А темпы залогового кредитования физлиц на покупку ипотеки или автомобиля не будут даже такими, как в 2017—2018 годы», — прогнозирует Олег Кляпко.

#### ИНТЕРНЕТ-БУДУЩЕЕ

Развитие цифровых технологий, обновление BankID и упрощение правил дистанционного обслуживания позволило банкам сделать ставку на интернет-канал продвижения кредитов. «Долгое время основным каналом продаж, особенно кеш-кредитов, выступала сеть банков. Это было связано с требованием регулятора относительно идентификации заемщика и желанием банка контролировать риски и увидеть клиента своими глазами. Изменения в регуляторной базе и реалии времени подтолкнули банки к развитию сервиса в интернет- и мобильном банкинге», — отмечает Евгений Благинин.

Банки пытаются конкурировать не только ставками, но и скоростью получения денег, обещая клиентам ликвидность через час, а в отдельных случаях уже через пять минут. Дистанционная продажа кеш-кредитов позволяет сообщить клиенту решение о выдаче кредита по телефону, а карту и пакет документов — передать курье-

ром. «Клиенты стали более «занятые», их ритм жизни обязывает ценить время и деньги. Они, с одной стороны, продвинуты и используют новые возможности, а с другой — ленивые и не напрягают ноги, совершая покупки в интернет-магазине, сидя дома в любимом кресле. Только за 2018 год доля продаж в интернет-канале выросла более чем вдвое — до 25%. С учетом прогнозируемого роста доли сектора e-commerce в 2019 году не менее чем на 30% дистанционные каналы будут и далее развиваться очень активно, так как возможность привлечь клиента «на улице» радикально снизится», — считает Евгений Благинин.

Мобильность необходима банкам, чтобы не проиграть конкуренцию финансовым компаниям, которые развернули в 2018 году агрессивную рекламную кампанию. Конкуренцию на рынке кредитов наличными нельзя назвать жесткой, так как финкомпании работают в основном с клиентами с потребностью до 5 тыс. грн на срок до 30 дней, в то время как банки — от 30 тыс. грн, предлагая вернуть их за 24 месяца. Клиентам, которым необходимо всего несколько тысяч гривен, банки могут выдать лишь кредитную карту. «Деятельность финкомпаний пока не попадает в сферу регулирования Нацбанком, поэтому они могут себе позволить быть менее разборчивыми в контроле рисков, компенсируя «всеядность» высокой стоимостью кредитов

и удобством для клиента», — уверен Олег Пахомов. Кроме того, на кредиты суммой менее одной минимальной заработной платы (сейчас это 4173 грн) и сроком менее одного месяца не распространяется действие закона «О потребительском кредитовании».

Финкомпании им не конкурент, твердят банкиры. «Финансовые компании никогда не отбирали клиентов у ПриватБанка. Скорее они работают с клиентами, которые уже не смогли получить банковский кредит», — предполагает Евгений Васильцов.

Конкуренция наблюдается лишь за клиентов с подтвержденными доходами, но даже им не стоит надеяться на падение ставок. «Возможно некоторое удешевление кредитов во второй половине 2019 года при условии снижения ставок при привлечении средств по депозитам физлиц. А для этого необходимы изменения в подходах НБУ к учетной ставке, которые, по нашей оценке, вряд ли произойдут до окончания выборного цикла», — считает Алексей Пузняк. «Прогнозируем рост потребительского кредитования на 30% и увеличение среднего срока займа», — говорит Евгений Васильцов. — Но не стоит надеяться на снижение процентных ставок, во всяком случае существенное. Это обусловлено не самым стабильным курсом гривны, уровнями инфляции, официальными доходами граждан и теневой экономикой в стране».

Организатор

ЮРИДИЧЕСКАЯ  
ПРАКТИКА

ГАЗЕТА УКРАИНСКИХ ЮРИСТОВ

МЕЖДУНАРОДНЫЙ ФОРУМ

2019 ПО ИСПОЛНИТЕЛЬНОМУ  
ПРОИЗВОДСТВУ

2 ОКТЯБРЯ

Регистрация уже открыта:  
[www.new.pravo.ua/event/proceeding2019](http://www.new.pravo.ua/event/proceeding2019)

Наталья БУЛКО, продажа билетов, e-mail: n.bulko@pravo.ua, тел.: (067) 238-83-08; Сергей САЧЕНКО, координатор Форума, e-mail: sachenko@pravo.ua, тел.: (095) 301-85-83; Виктория ЧЕРКАСОВА, ивент-менеджер, e-mail: v.cherkasova@pravo.ua, тел.: (097) 616-76-19; Дарья СВАТКОВА, по вопросам партнерства, e-mail: d.svatkova@pravo.ua, тел.: (050) 419-00-49

# Эффект синергии

## «Партнерские программы делают кредиты намного дешевле»

УВЕРЕН СЕРГЕЙ МАМЕДОВ, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ БАНКА «ГЛОБУС»

### — Ипотечный рынок Украины уже восстановился после кризиса?

— Основной прирост кредитного портфеля физических лиц в банковской системе в 2018 году был достигнут за счет кредитов на потребительские цели — свыше 90%. Вклад автокредитов был на уровне 7%, а ипотека обеспечила всего 2% прироста. Ипотечный рынок еще не восстановился, но потенциал для роста ипотечного кредитования огромный. Мы фокусируемся на первичном рынке: в 2018-м заключили договоры с новыми застройщиками-партнерами, стали кредитовать новые площадки, интенсивно выходим в регионы.

### — Почему вы поставили партнерские программы в центр вашей модели ипотечного кредитования?

— Работа с застройщиками позволяет большему количеству потенциальных клиентов купить жилье: процентные ставки по этим продуктам на порядок ниже, чем по классической ипотеке. У нас есть программа, где на первый год ставка 0,01% либо на три года — 6,9%. Данное направление наиболее безопасно для банка, поскольку мы проводим аккредитацию всех строительных площадок и застройщиков. Мы понимаем их финансовую модель, техническую документацию, следим за ходом строительства и являемся не просто банком-посредником, а реальным партнером застройщика, увеличивая его продажи.

### — Какая сейчас доля жилья на первичном и вторичном рынках покупается в кредит?

— Доля жилья на первичном рынке, которое покупалось в кредит, в 2018 году выросла почти вдвое и достигла 7–8% от общих продаж застройщиков. У отдельных компаний показатель кредитных продаж уже превысил 10%. На вторичном рынке уровень ниже — 6,5%. Мы видим, что у населения появляется желание жить в новых домах, все больше людей хотят улучшить свои жилищные условия.

### — Думали ли вы над тем, чтобы больше сфокусироваться на вторичном рынке?

— Выстраивая свои кредитные продукты, мы исходим из того, что при рыночной ставке в районе 23–25% ипотека является неподъемной для большинства клиентов. Именно партнерские программы делают кредиты намного дешевле, что расширяет круг клиентов при снижении рисков. И мы видим, что качество нашего портфеля остается высоким: у нас нет проблем с ипотечными кредитами, которые мы выдали.



### СЕРГЕЙ МАМЕДОВ

Родился 22 декабря 1975 года в Киеве. В 1997 году окончил Киевский национальный экономический университет (КНЭУ) и получил степень магистра делового администрирования по специальности «Финансы и кредит». Карьеру в банковской сфере начал в августе 1996 года, с сентября 2002 года по ноябрь 2003-го работал в АППБ «Аваль». С ноября 2003-го по август 2005 года был директором казначейства, членом правления Укргазбанка, после чего, с августа 2005-го по ноябрь 2006-го, возглавлял банк «Финансовая инициатива». В декабре 2006 года вновь вернулся в Укргазбанк уже на должность замглавы правления, которую занимал до октября 2010 года. А с мая 2011-го и до конца декабря 2014 года он возглавлял госбанк. Со 2 февраля 2012-го по 23 мая 2014 года был исполнительным директором и членом совета Независимой ассоциации банков Украины. В 2015 году основал общественную организацию «Центр экономических исследований и прогнозирования «Финансовый пульс», которую возглавлял с марта по июнь 2015 года. 1 ноября 2016 года вернулся в банковский бизнес на должность председателя правления банка «Глобус».

### — Началось ли возвращение в сегмент ипотеки банков с иностранным капиталом?

— На рынке ипотеки работают два десятка банков: большинство из них — на вторичном, на первичном — не больше шести-семи. Если через несколько лет банки с иностранным капиталом выйдут в данный сегмент, то для клиентов это будет только плюс, поскольку конкуренция создаст более интересные условия для покупателей жилья.

### — Насколько заемщиками востребован максимальный срок кредитования — продолжительностью 20 лет?

— Если клиент не уверен в стабильности своих будущих доходов, он старается подстраховаться и растянуть кредит на максимально возможный период. При этом он в любой момент может досрочно погасить кредит без каких-либо штрафных санкций. Поэтому реальный срок жизни ипотеки у нас намного меньше — в среднем в нашем банке ипотечный кредит погашается за 2 года и 2 месяца.

### — Как за год изменилась средняя сумма выданных вами кредитов?

— Средняя сумма кредита пока остается без изменений и колеблется в районе 500 тыс. грн. При этом нет перекоса между Киевом и регионами — и там, и там есть как элитное, так и бюджетное жилье. С элитным жильем мы почти не работаем. Если жилье намного дороже — от 1,5–2 млн грн, то автоматически увеличивается и наше требование относительно обязательного первоначального взноса — не менее 50%.

### — Возможно ли снижение минимального первоначального взноса ниже 20%?

— Он может быть и ниже, но тогда ставка будет выше. Мы стараемся, чтобы все продукты были стандартными, на нестандартный продукт идет больше времени. Если человек скажет, что хочет внести всего 10%, он заплатит дополнительную комиссию за рассмотрение заявки. Вопрос минимального порога дискусионный. С одной стороны, чем ниже взнос, тем больше клиентов могут взять кредит, но сразу же возникают вопросы о рисках и доходах такого клиента для обслуживания задолженности.

### — Какая сейчас реальная эффективная процентная ставка по ипотечному кредитованию?

— Ожидаемая доходность банка по ипотечным кредитам составляет порядка 22–24% годовых. В нее входит прямая доходность, которую получает банк, кросс-продажи, а также компенсация от наших партнеров-застройщиков — скидки, которые они дают за объем. Реальная ставка для покупателя жилья на порядок меньше: кредит на первый год под 0% — это реальность. Через год ставка превращается в 22–24%, в зависимости от продукта. И это стимулирует людей погашать кредит досрочно. К сожалению, я не вижу оснований для снижения процентных ставок в 2019 году.

### — Как выглядит портрет обычного вашего заемщика?

— Это менеджер среднего звена в возрасте 35–45 лет с заработком на уровне

не 11–15 тыс. грн. Он берет кредит на сумму 50–70% от стоимости жилья, как правило, для улучшения своих жилищных условий. За последний год зарплаты украинцев выросли на 20%, что расширяет базу наших потенциальных заемщиков. В прошлом году мы выдали 575 кредитов суммарно на 309 млн грн и аккредитовали свыше ста новых объектов строительства. К концу года банк сотрудничал уже с 35 строительными компаниями по всей стране, а наш ипотечный портфель вырос до 354 млн грн.

### — Какие дополнительные факторы влияют на желание купить квартиру в кредит?

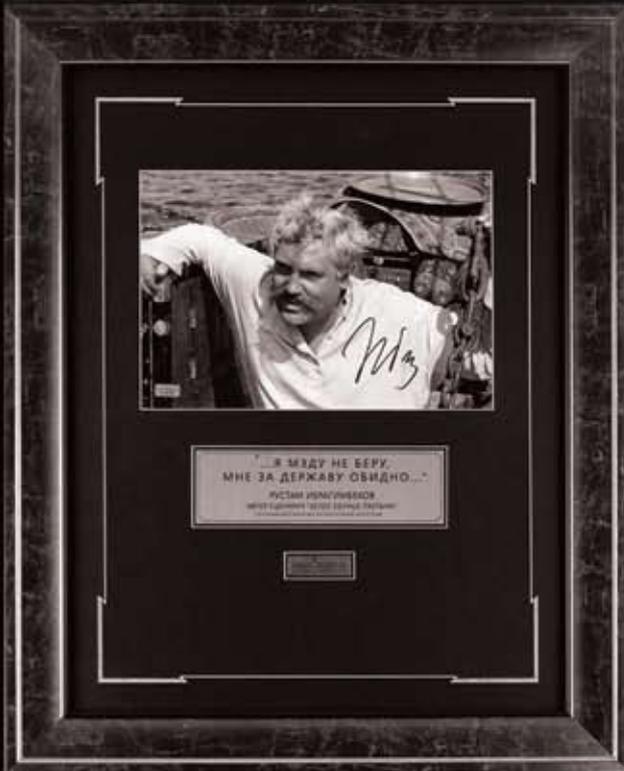
— Самое большое влияние оказывает валютный курс. Как только курс доллара резко идет вверх, люди сразу принимают решение поменять валюту и купить недвижимость. Как только гривна укрепляется, реализация жилья уменьшается. Ощущается также влияние сезонов деловой активности: осенью и весной жилье покупается больше, летом и зимой — меньше. Спрос падает в июне-июле и начинает восстанавливаться в августе. Также мы видим уменьшение спроса в период новогодних праздников.

### — Ипотека — довольно стандартный продукт. Какие ноу-хау может придумать банк?

— Мы упрощаем принятие решений, начали работать с клиентами дистанционно — открыли на сайте банка карту, с помощью которой клиент может выбрать себе квартиру, посмотреть условия и подать заявку. Уже порядка 2% сделок получаем через интернет. Остальные — через застройщиков-партнеров. Партнеры включают нас в свою рекламу, потому что название банка в проекте — это дополнительная гарантия для потенциального покупателя.

### — Как вы будете развивать ипотеку в текущем году?

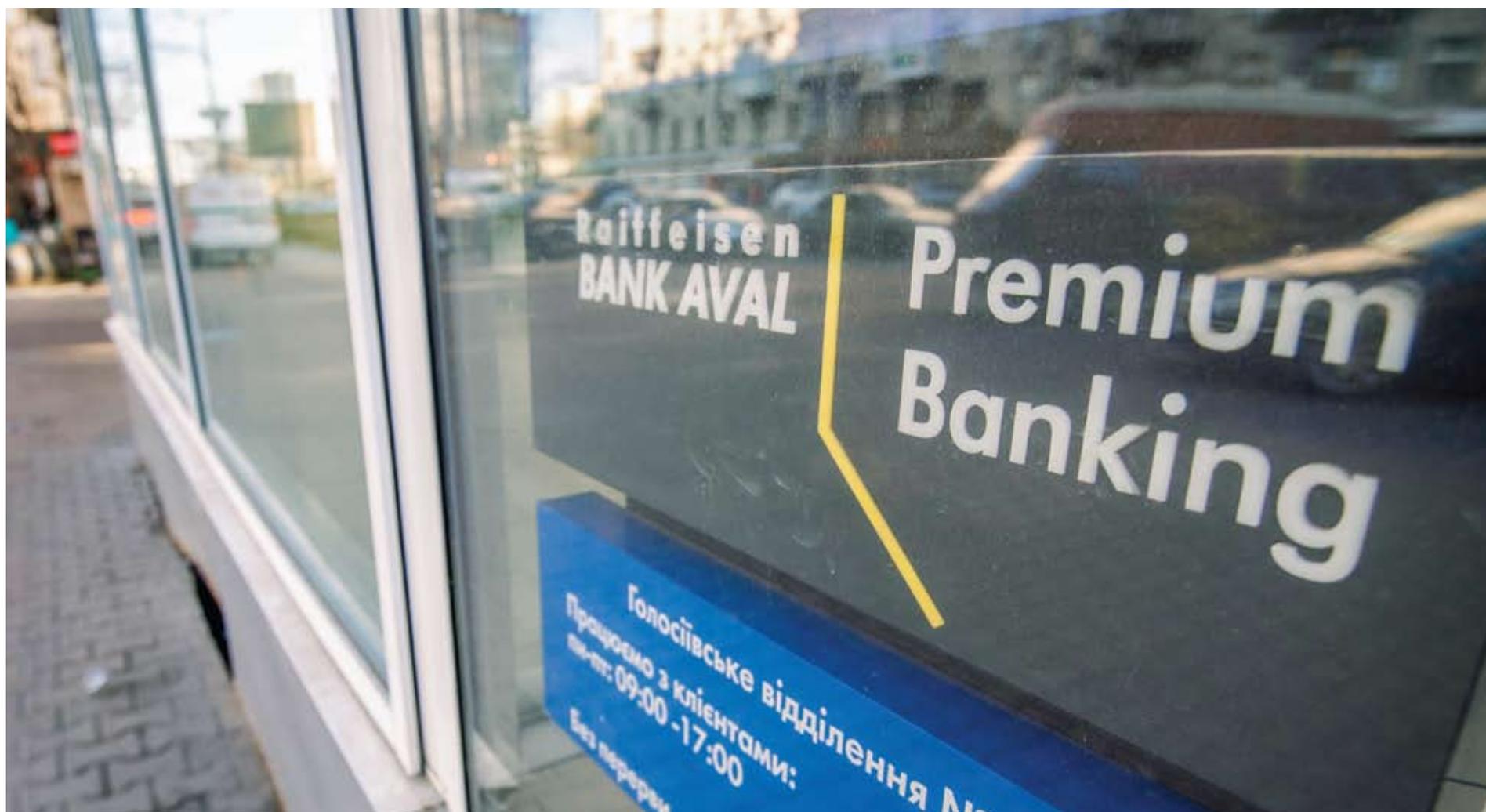
— Мы разрабатываем новые программы с застройщиками и ведем переговоры по новым площадкам в регионах. Ипотечный портфель мы планируем увеличить на 25–30%. Также мы развиваем сотрудничество с Государственным ипотечным учреждением (ГИУ), которое занялось финансовым лизингом. Еще в планах — продолжить сотрудничество с Государственным фондом содействия молодежному жилищному строительству. Мы также ожидаем активизации государственных программ поддержки ипотеки как на национальном, так и на региональном уровне.



Подарок  
Человеку,  
у которого  
есть  
...<sup>©</sup>  
**ВСЁ**

[world-memorabilia.com](http://world-memorabilia.com)

Оригинальные сертифицированные  
автографы знаменитостей



## Заграничные перспективы

В прошлом году банки дорабатывали свои бизнес-модели и усовершенствовали продуктовую линейку для состоятельных клиентов, готовясь к масштабной либерализации валютного законодательства. В 2019 году участники рынка ожидают глобальной диджитализации как банковских, так и инвестиционных услуг. Своей задачей банкиры видят развитие рынка премиального обслуживания по европейским стандартам. Пока же привлечь и удерживать клиентов удастся благодаря нефинансовым решениям

ОЛЕСЯ БЛАЩУК

В 2018 году рынок премиального обслуживания продолжил развиваться в рамках тенденций, наметившихся еще в 2017-м: банкиры пытались восстановить доверие состоятельных украинцев, утраченное после 2014—2015 годов, и вернуть выведенный из Украины капитал.

### В ПОИСКАХ НОВЫХ КЛИЕНТОВ

Один из механизмов, которые применяли кредитные учреждения, — это снижение «порога вхождения» в сегменте VIP-банкинга. Такая политика позволяет клиентам познакомиться с банком и изучить его предложения, прежде чем доверить ему крупную сумму денег. По данным исследования Private Banking Survey 2018, которое

проводила компания EY, рассчитывать на премиальное обслуживание могут украинцы, которые разместили в банке в среднем 1 млн грн, тогда как раньше эта сумма была на уровне 1,5–2 млн грн. При этом суммы отличаются в зависимости от банка и колеблются от 300 тыс. грн до 2,5 млн грн.

Новые правила позволили банкам увеличить количество активных клиентов на 37%. «Снижение требования к сумме размещенных в банке средств ни в коем случае не говорит о вырождении понятия «состоятельный клиент». Это лишь реакция банковской системы на экономическую и финансовую ситуацию на рынке. Привлечь крупного клиента, который готов разместить большую сумму денег на

депозите, невыгодно для банков», — поясняет начальник департамента персональных банковских услуг Укрсиббанка Игорь Левченко.

В Нацбанке подсчитали, что больше всего вкладов на сумму свыше 500 тыс. грн (в эквиваленте) размещено в ПриватБанке, Укрэксимбанке, Альфа-Банке, Райффайзен Банке Аваль, Укрсиббанке, Укргазбанке, ПУМБ и ОТП Банке. Причем большая часть депозитов — валютные.

Однако простого размещения депозита, пусть даже на крупную сумму, уже недостаточно для получения статуса VIP-клиента: банки хотят получать регулярный доход за обслуживание. А это возможно только при условии, что клиент является активным поль-

зователем банковских услуг. Именно по этой причине банки все чаще стали обращать внимание на такой параметр, как размер ежемесячного дохода клиента, что гарантирует регулярные трансакции по счету. По данным исследования EY, требования банков к ежемесячному уровню дохода выросли в прошлом году со 100 тыс. грн до 200–250 тыс. грн. Это позволило большинству участников рынка увеличить доход от предоставления услуг private banking почти на 20%.

Зампредседателя правления Ощадбанка Антон Тютюн уверен, что в 2019 году работа банков в сегменте премиального обслуживания станет более активной. «Потенциал рынка раскрыт еще не в полной мере. Либерализация

валютного законодательства Украины послужит толчком к более активному сотрудничеству клиентов премиум-сегмента с банками при проведении финансовых операций как на внутреннем, так и на внешнем рынке», — поясняет Антон Тютюн.

При этом получить статус VIP-клиентов смогут далеко не все желающие, даже владеющие нужной суммой средств. В 2018 году Нацбанк существенно ужесточил требования финмониторинга, а принцип «знай своего клиента» перестал быть формальным. «Свобод стало больше, но только для средств, происхождение которых понятно для банка. Это подталкивает клиентов к формированию истории взаимодействия с кредитными учреждениями: мы видим перетекание средств из ячеек, кроме того, все больше украинцев стали декларировать свои доходы. Клиенты премиум-сегмента очень вовлечены в данный процесс, и тренд будет только усиливаться», — уверен Антон Тютюн.

Снижать планку для привлечения новых клиентов в сегменте премиального обслуживания банкиры больше не намерены: как минимум они будут удерживать основные критерии «входа» на нынешнем уровне. «Возможно, добавится критерий инвестиционной активности, так как сейчас многие состоятельные украинцы вкладывают средства в инвестиционные инструменты на внутреннем рынке, а значит, такие клиенты могут быть потенциально интересны банкам», — считает Игорь Левченко. Начальник управления premium-банкинга Укргазбанка Александра Мороз в 2019 году ожидает роста рынка: увеличения доходности клиентов и даже повышения «порога входа» для состоятельных украинцев.

Чтобы заполучить новых клиентов и не допустить вырождения понятия «состоятельный клиент», большинство банков сохраняют внутреннюю сегментацию. Для более состоятельных украинцев доступен сервис private banking, а на обслуживание в рамках premium banking (или VIP-банкинг) может рассчитывать более широкий круг клиентов с меньшими ежемесячными поступлениями и суммами средств на счетах. «У каждого сегмента свои ценности. Клиенты private banking готовы платить за сервис, профессионализм и оперативность. При этом нужно понимать, что предоставить услуги в соответствии со всеми тремя критериями можно только для узкого круга клиентов. Причем сотрудничество должно быть взаимовыгодным для обеих сторон», — комментирует начальник управления частного банкинга ОТП Банка Виктория Мысливая.

#### ВАЛЮТНЫЕ ПРЕДПОЧТЕНИЯ

Несмотря на изменения в политике самих банков, портрет VIP-клиента практически не изменился. По словам Александры Мороз, как и раньше, это состоятельные украинцы, собственники бизнеса или руководители крупных компаний. В ЕУ проанализировали,

## ПОБЕДИТЕЛИ В НОМИНАЦИИ «ПРЕМИАЛЬНЫЙ БАНКИНГ»

МЕСТО В РЕЙТИНГЕ	БАНК	КОМПАНИЯ-АУТСОРСЕР ПО ПРЕДОСТАВЛЕНИЮ УСЛУГ КОНСЬЕРЖ-СЕРВИСА	КОЛИЧЕСТВО ОТДЕЛЕНИЙ БАНКА, В КОТОРЫХ ДОСТУПНА УСЛУГА	КОЛИЧЕСТВО БАНКОВ-ПАРТНЕРОВ ЗА РУБЕЖОМ
1	АЛЬФА-БАНК	Smart Line, MasterCard Консьерж	148	15
2	ОТП БАНК	MasterCard Консьерж	55	10
3	ОЩАДБАНК	MasterCard Консьерж, Smart Line	60	0
4	УКРГАЗБАНК	MasterCard Консьерж	27	3
5	ПУМБ	MasterCard Консьерж	40	0
6	ПРАВЭКС БАНК	«Украссист», MasterCard Консьерж	50	13
7	БАНК КРЕДИТ ДНЕПР	MasterCard Консьерж	9	5
8	РАЙФФАЙЗЕН БАНК АВАЛЬ	Smart Line	26	14
9	КРЕДИ АГРИКОЛЬ БАНК	MasterCard Консьерж, консьерж-служба Visa	150	0
10	УКРСИББАНК	MasterCard Консьерж, консьерж-служба Visa	4	1

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, World Signia, Centurion; количество отделений, в которых предоставляется услуга; наличие дополнительного выхода в отделение; уровень консьерж-сервиса; наличие инвестиционных решений и других консультационных услуг, предложений по операциям с драгоценными металлами; наличие депозитария; количество выданных электронных лицензий; количество банков-партнеров, предоставляющих эту услугу в других странах. 23 банка, которые приняли участие в исследовании, заявили об обслуживании чуть более 200 тыс. клиентов, что на 10% больше, чем в 2017-м. Такая динамика объясняется тем, что доверие состоятельных украинцев к местным банкам восстанавливается, и они возвращают в Украину капитал, выведенный во время кризиса. Кроме

того, банки снижают «порог вхождения», чтобы увеличить количество обслуживаемых клиентов. Состоятельные клиенты обслуживаются как в универсальных отделениях со специально выделенной зоной для VIP-обслуживания (более 600 отделений по всей Украине), так и в отделениях, куда есть доступ только для VIP-клиентов (чуть больше 100 отделений). В прошлом году активно открывал такие отделения Ощадбанк. Базовый показатель для этого рейтинга — количество клиентов, но ввиду строгих требований конфиденциальности он не подлежит публикации. К концу 2018 года порядка 120 тыс. украинцев были активными пользователями карт уровня Platinum, при этом количество выпущенных карт уровня Platinum — 163 тыс. Еще 13 тыс. состоятельных украинцев обладают картами уровня Infinite, World Signia, Centurion, на одного пользователя приходится в среднем полторы премиальные карты (всего выпущено 19,5 тыс. карт).

что средний возраст клиента private banking — 45–55 лет, а годовой доход колеблется от одного до трех миллионов гривен.

При этом клиентов-женщин с каждым годом становится больше. Если в 2017 году доля мужчин составляла 63%, а женщин — 37%, то в 2018-м — уже 62% и 38% соответственно.

Трендом 2018 года стало увеличение количества молодых клиентов. «По сравнению с 2017 годом наблюдается тенденция к увеличению доли наемных менеджеров компаний и некоторому «омоложению» сегмента», — говорит Антон Тютюн. Игорь Левченко отмечает приток потенциальных клиентов из сектора IT. «Это молодые люди в возрасте 20–30 лет со среднегодовым доходом от 2–3 млн грн», — уточняет Игорь Левченко.

В 2019 году выходы из IT-сектора могут существенно повлиять на сегмент обслуживания крупного частного капитала, причем речь идет не только о портрете среднестатистического клиента, но и о его запросах.

Впрочем, продуктовые предпочтения состоятельных украинцев менялись уже в 2018-м. «Покупка ОВГЗ и ценных бумаг инвестфондов, инвестиции за рубеж — это уже не новшество, а стандартный банковский продукт. Мы наблюдаем колоссальный рост количества клиентов, которые обратились к инвестированию в ценные бумаги. На первом этапе они отдают предпочтение госбумагам: их доходность и гарантии вне конкуренции. Но это только первый шаг», — отмечает Виктория Мысливая. «VIP-клиенты все чаще пытаются получить максимальный доход от ОВГЗ и от валютных депозитов», — делится наблюдениями начальник управления продаж состоятельным и VIP-клиентам ПУМБ Александр Репях.

В ЕУ отмечают растущую заинтересованность в открытии счетов за

границей и инвестировании за рубежом. Спрос на такую услугу появился еще в 2017-м, когда Нацбанк заменил действовавшую на тот момент систему индивидуальных валютных лицензий на систему электронных лицензий (е-лицензий), которые можно было получить по упрощенной схеме. Ключевое требование — показать происхождение этих средств. Для этой цели необходима копия налоговой декларации или справка о доходах. Также клиент должен подтвердить целевое использование средств. Правда, если он просто переводит активы на свой действующий счет в иностранном банке, то никакого подтверждения не нужно. Больше всего е-лицензий выдали в прошлом году ПриватБанк, ОТП Банк, Правэкс Банк, Укргазбанк.

По е-лицензии разрешалось вывести рубеж до \$50 тыс. в год. Можно было направить средства на инвестицию или разместить на депозите в иностранном банке, оплатить договор накопительного страхования жизни, приобрести акции или недвижимость. По данным НБУ, в среднем украинцы выводили по \$23 тыс., но, как рассказали в самих банках, клиенты либо переводили сумму, близкую к лимиту (\$40–50 тыс.), либо незначительную сумму — порядка \$10 тыс. По данным ЕУ, 66% клиентов переводили валюту на свои зарубежные счета, 16% — инвестировали в ценные бумаги иностранных компаний и лишь 3% — покупали недвижимость.

Банкиры обращают внимание, что лимит действует в рамках календарного года. И если клиент перевел на свой счет за рубежом средства в декабре, то в январе он может повторить операцию, и тогда в его распоряжении будет уже не \$50 тыс., а \$100 тыс.

В 2019 году возможностей для инвестирования у состоятельных украинцев стало больше. 7 февраля вступил в силу закон «О валюте и ва-

лютных операциях», который отменил е-лицензии: на смену им пришла система электронных лимитов. Для физлиц Нацбанк установил лимит в размере 50 тыс. евро в год. Также банки могут продавать своим клиентам ОВГЗ, номинированные в валюте, за валюту.

Александра Мороз уверена, что валютная либерализация даст толчок развитию премиального банкинга. «Это и активизация валютных операций физических лиц, и увеличение объема валютных депозитов, и возврат крупного капитала в Украину. В 2019 году можно ожидать новых предложений для состоятельных клиентов в части инвестиций в трасты и фонды, структурирование сделок и управление крупным частным капиталом», — перечисляет Александра Мороз.

Игорь Левченко считает, что у банков будет больше возможностей реализовать инвестиционные решения для клиентов как внутри страны, так и за ее пределами. «Развитию этой тенденции способствует и глобальная диджитализация торговых площадок, которые позволяют без особого труда управлять своими инвестициями из любой точки земного шара», — рассказывает Игорь Левченко. Антон Тютюн ожидает появления на украинском рынке компаний-посредников, которые будут помогать состоятельным клиентам проводить инвестиции за пределами страны. Правда, основные ожидания банкиры все же возлагают на увеличение суммы е-лимита. «50 тыс. евро недостаточно, чтобы говорить о реальных инвестициях», — говорит Виктория Мысливая.

Еще одна тенденция 2019 года — структурирование бизнеса за границей. Раньше состоятельные украинцы стремились «спрятать» свои активы в офшорах, а теперь, с ужесточением требований комплаенса и финмониторинга в Европе и США, такое

➤ поведение может привести к потере всего состояния. Собеседники на финансовом рынке отмечают: банки в ряде европейских стран проводят вторную проверку даже тех клиентов, которые открыли у них счета несколько лет назад, и требуют подтверждения происхождения средств. Если такого подтверждения нет, то клиенту могут отказать в обслуживании или даже прибегнуть к замораживанию счетов. В результате спрос на услуги по легальному структурированию бизнеса и налоговому планированию вырос.

#### ЕЖЕДНЕВНЫЕ ПОТРЕБНОСТИ

Инвестиционные продукты — не единственное направление, которым состоятельные украинцы интересовались в 2018 году. По данным исследования Private Banking Survey 2018, к наиболее популярным в сегменте услугам клиенты отнесли обслуживание депозитов и текущих счетов (89%), элитные банковские карты (82%), консьерж-сервис (44%), межбанковский валютнообмен (35%), кредитование (29%), аналитическую и информационную поддержку (22%). Причем запросы и у клиентов private banking, и у клиентов premium banking одинаковые. «Как и прежде, в сотрудничестве с банком клиенты больше всего ценят индивидуальный подход. Это сопровождение операций клиента и членов его семьи высококвалифицированным персональным менеджером, высокий уровень комфорта и конфиденциальности, возможность выбора локации и времени проведения операций, удовлетворение всех финансовых потребностей клиента», — перечисляет Антон Тютюн. Александра Мороз обращает внимание, что VIP-клиентам важны премиальные комплексные решения и специальные условия обслуживания.

Банкиры подчеркивают: независимо от размера активов под управ-

лением все состоятельные украинцы активно пользуются пакетными предложениями, которые предлагают банки. Традиционно в пакет включены несколько платежных карт наивысшего класса в разных валютах, платежные карты для членов семьи клиента, кредитная карта с большим льготным периодом, страховка, услуги консьерж-сервиса и др. VIP-клиенты активно интересуются опциями кешбэка и различными бонусными программами.

Причем все чаще стоимость пакета услуг зависит от платежной активности клиента: такой подход банкиры активно применяют в рознице. Чем больше операций с картами проводит клиент и чем больше оборот по карте, тем ниже стоимость услуг. В ПриватБанке подчеркивают, что открытие границ Евросоюза изменило портрет и платежное поведение премиум-клиентов. «Отмечается рост не только доли клиентов, посещающих страны Европы, но и увеличение частоты посещений одним клиентом: в 2018 году это около четырех-пяти выездов за границу. Расширилась и география расчетов: в 2018 году наши клиенты выполняли расчеты премиальными картами более чем в 180 странах. Если считать по банковским транзакциям клиентов за границей, то в число пяти наиболее посещаемых стран вошли Германия, Турция, Люксембург, Ирландия, Италия. В Китае в 2018 году побывало более 5000 клиентов. Мы зафиксировали траты в Австралии, Новой Зеландии, Корее, Чили, Эквадоре», — констатируют в банке.

#### VIP-ОЖИДАНИЯ

В 2019 году помимо активизации международных транзакций и зарубежных инвестиций банкиры ожидают увеличения объемов операций с ОВГЗ и развития диджитализации в сегменте VIP-банкинга. «Персональный банкир должен будет больше

фокусироваться на технической подготовке клиента и его готовности принять новые технологии. Он станет доверенным проводником клиента в цифровом мире», — считает Антон Тютюн.

По мнению Игоря Левченко, диджитализация будет проходить на уровне банковских и инвестиционных услуг, а также на уровне сервиса — переход к удаленному консультированию и обслуживанию клиентов с его индивидуальными запросами в удобное для клиента месте и в удобное время. Например, некоторые банки уже занимаются разработкой мобильных приложений для премиум-сегмента. Клиентам будут доступны не только стандартные банковские операции, но и детальная ежедневная аналитика на интересующие темы: инвестиции, форекс, валюта, котировки ценных бумаг, движения мировых индексов и пр.

О необходимости предоставления «нужных и удобных инструментов для диджитал-клиентов» заявляют и в ПриватБанке: появляется новый сегмент премиальных клиентов, которые активны, мобильны и самостоятельны в своих действиях, поэтому новым направлением в 2019 году может стать создание проектов под конкретный запрос клиента.

В ОТП Банке ожидают, что в 2019-м будут востребованы такие продукты, как осуществление в режиме онлайн форексных операций по курсу межбанка, в частности, это покупка валюты, конвертация валют, удаленная подготовка и проведение платежей, круглосуточная поддержка, в том числе и на английском языке, чат-бот. Вместе с тем сохранится важность коммуникаций через персонального менеджера. «В private banking, при относительно равных продуктовых предложениях, выигрывает тот, у кого сервисная составляющая на первом месте, при этом под сервисом подразумевается и эмоциональная связь с

клиентом. В этом направлении и стоит двигаться», — подчеркивает Виктория Мысливая.

По данным исследования «50 ведущих банков Украины», в прошлом году увеличилось количество VIP-отделений с отдельным входом. Причем некоторые банки начали развивать сеть по нехарактерному для Украины принципу. Например, в VIP-отделениях ТАСкомбанка обслуживаются как корпоративные клиенты, так и клиенты сегмента private banking. В банке считают логичным, когда собственник или топ-менеджер компании сможет в одном представительстве решить бизнес-вопросы и получить консультацию по личным финансам.

Чтобы сохранить эксклюзивность и клубность в обслуживании private-клиентов, банкиры стали все чаще организовывать для них закрытые мероприятия: предпоказы кинофильмов, демонстрации новых коллекций ведущих дизайнеров, презентации новых моделей автомобилей и т.д. И все чаще на такие встречи, проводимые в формате family days, клиенты приходят целыми семьями.

Несмотря на то что существующий рынок премиального обслуживания отстает от рынка private banking, который существовал в Украине до кризиса 2008 года, сейчас речь идет не о восстановлении «прошлого уровня» сегмента. Задача банкиров — развивать рынок по европейским стандартам. «Зарегулированность и очерченное ожидание выборов» не позволяет развиваться в полную силу, однако, пусть и мелкими шагами, мы движемся к нашей цели. При росте уровня доверия к государству, банковской и финансовой системе приближение к европейским канонам private banking будет более заметно. При этом важно сохранить сервис и индивидуальный подход, который уже сейчас на высоком уровне», — убеждена Виктория Мысливая. «Классический европейский опыт показывает, что private banking может развиваться только в условиях формирования государственной политики, которая нацелена на развитие определенных рынков. Ключевым фактором тут является инвестиционный рынок. Пока в Украине не заработают инвестиционные инструменты, как в развитых странах, говорить о развитии private banking преждевременно», — предупреждает Александр Релях.

Вице-президент, руководитель бизнеса Private Banking & Individual Banking Exprobank Алексей Александров считает, что главной проблемой украинского рынка private banking является закрытость и зарегулированность экономики Украины. «В целом можно отметить постоянный прогресс и трансформацию украинского private banking с учетом фундаментальных изменений последних четырех лет. Мы пока все еще не можем претендовать на статус Швейцарии на территории экс-СССР, но можно утверждать, что сам формат бизнеса и культура его ведения в Украине состоятельны», — отмечает банкир.



# Скорая семейная помощь

«Состоятельные клиенты, как правило, обращаются к семейным адвокатам, когда конфликт выходит на активную стадию»

КОНСТАТИРУЕТ ОЛЕГ ГОЛУБНИЧИЙ, АДВОКАТ, РУКОВОДИТЕЛЬ ПРАКТИКИ СЕМЕЙНОГО И НАСЛЕДСТВЕННОГО ПРАВА АО MITRAX

— Чем, по вашему мнению, объясняется спрос на услуги практики семейного права и сопровождения интересов именно частных клиентов?

— Объемы рынка юридических услуг объективно сокращаются, но при этом спрос частных клиентов на представительство в сфере семейного права стабильно высокий. Более того, мы отмечаем, что сейчас эта услуга становится все больше востребованной. Состоятельные украинцы готовы бороться за своих детей и за свое имущество так же рьяно, как и за собственную свободу в уголовных производствах. Но поскольку подобного рода ситуации — это очень личные вопросы, а по статистике чуть ли не половина браков заканчивается разводами, главная задача юриста в таких спорах — сделать все правильно, быстро и качественно. И с учетом реалий нашей судебной системы не вызывает удивления тот факт, что одна из наиболее востребованных услуг в этой сфере — «быстрый развод».

— Какие вопросы семейного права больше всего интересуют ваших клиентов?

— Если говорить об узкой трактовке, то практика семейного права объединяет услуги, связанные с заключением и расторжением брака, разделом имущества, определением порядка содержания и воспитания детей, места их жительства и графика встреч с ними, размера и порядка выплаты алиментов, а также вопросы выезда детей за границу. Преимущественно весь спектр этих вопросов решается в судебном порядке. Однако достаточно популярными являются и услуги по мирному урегулированию конфликтных ситуаций, например, путем подписания брачных контрактов, алиментных договоров, договоров раздела имущества, договоров содержания и воспитания детей.

— Кто является вашими основными клиентами? Как они к вам попадают?

— За годы работы на юридическом рынке у нас сформировалась достаточно большая экосистема, в которой нас знают как специалистов в этом направлении. Основным источником клиентов выступают рекомендации наших коллег. Большое количество юрфирм и инхаус-юристов передают нам в работу свои семейные кейсы. Интересно, что часто это делают даже компании, которые занимаются в том числе семейной практикой, а это свидетельствует лишь о большом доверии с их стороны. Еще один источ-



**ГОЛУБНИЧИЙ ОЛЕГ**

Родился в 1988 году в г. Обухове (Киевская область). В 2010 году окончил юридический факультет Киевского национального университета им. Тараса Шевченко. В 2011 году получил свидетельство о праве на занятие адвокатской деятельностью и спустя три года возглавил департамент семейного и наследственного права в адвокатском объединении MITRAX. Занимается бракоразводными процессами и различными семейными спорами с участием звезд национального шоу-бизнеса, народных депутатов, чиновников и собственников бизнеса. Основной специализацией является сопровождение сложных семейных споров, касающихся раздела дорогостоящего имущества (бизнеса), и эмоционально сложных процессов, связанных с дальнейшей судьбой детей, в том числе с лишением родительских прав, установлением места жительства детей, истребованием ребенка.

ник — рекомендации существующих клиентов, которым мы помогли разрешить их спор. Это и представители шоу-бизнеса, и известные медийные персоны, и собственники среднего и крупного бизнеса, и чиновники. Мы ценим их доверие, поэтому при сопровождении дел такого рода проявляем повышенную заботу об их конфиденциальности, так как личным конфликтам не место в публичной и деловой жизни человека. Несмотря на то что о наличии практики семейного права заявляют большое количество юрфирм, высококлассных специалистов в этом направлении не так уж и много. Не раз к нам попадали дела, которые уже считались проигранными, а мы правовыми методами переводили их на новый круг

слушаний и успешно урегулировали конфликт между сторонами.

— Сотрудничаете ли вы с банками по вопросам, связанным с семейным правом?

— Скорее сами банкиры составляют существенную часть нашего клиентского портфеля практики семейного права. Они относятся к уязвимой категории из-за своих высоких официальных доходов. Более того, это именно та сфера, где любой публичный скандал может сказаться на карьере, поэтому необходимо все действия проводить аккуратно, быстро, результативно и желательно тихо. В банках очень внимательно следят за бэкграундом своих сотрудников. Такая степень секретности объясняется тем, что банкирам есть что защищать, а репутационные моменты имеют очень большое значение для них, как, впрочем, и для других публичных личностей.

— Можно ли утверждать, что состоятельные украинцы стали больше внимания уделять своим частноправовым вопросам?

— Состоятельные клиенты, как правило, обращаются к семейным адвокатам, когда все уже очень плохо и ситуация зашла в тупик. Очень редко к адвокату приходят, чтобы урегулировать текущие вопросы. В большинстве случаев речь идет уже о срочном принятии мер, направленных на защиту имущества от раздела (это очень популярная услуга), либо о взыскании алиментов. Клиенты обращаются к нам, когда конфликт выходит на активную стадию, и это связано с тем, что человеку очень сложно в такой ситуации, он до последнего отказывается верить, что его семья разрушена.

— Какие сложности наиболее часто возникают при работе с «частным» проектом?

— Начнем с имущества. Часто бывает, что в браке происходит абсолютно непропорциональное накопление капитала со стороны партнеров. Соответственно, при расторжении брака сторона, которая внесла больше, закономерно хочет получить больше. Вторая сторона в лучшем случае настаивает на равном разделе. Семейный кодекс предусматривает целый ряд обстоятельств, при которых имущество делится в разных долях. Доказывать сложно, но реально.

Еще один момент, также связанный с имуществом, — это гражданский брак, особенно если все активы

оформлялись на одного из супругов. В нашей практике есть очень интересные дела, связанные с доказыванием совместного проживания и раздела имущества между сторонами.

Вторая группа сложностей касается детей. Нужно отметить приятную тенденцию выравнивания прав родителей на участие в воспитании детей. Защитить права матери в принципе достаточно просто, в отношении отцов еще до недавнего времени все было гораздо сложнее. Есть очень интересные кейсы, связанные с определением размера алиментов, особенно при очень больших официальных доходах. Свою специфику имеют дела, в которых стороны достигли определенных договоренностей и нужно грамотно и быстро формализовать все через суд.

— Часто ли в вашей практике семейные споры заканчиваются мировым соглашением?

— В нашей практике мы придерживаемся принципа, что плохой мир лучше хорошей войны. Но семейное право имеет ряд нюансов, которые необходимо учитывать. Первый — на определенном этапе люди начинают вести себя иррационально, есть некие обиды, которые бывает крайне сложно простить. Второй — люди, которым есть что делить, очень принципиальны и часто упрямы. Мы этого не одобряем, но часто клиенты настроены бороться до конца.

Но договориться всегда лучше, ведь именно в мировом соглашении будут прописаны условия, удовлетворяющие обе стороны. Суд может вынести решение, которое он считает нужным, при этом обе стороны могут быть недовольны. Однако наша цель — помочь клиенту, а не просто формально сопроводить необходимые процедуры и заработать на его процессе.

Другой вопрос заключается в том, на каком именно этапе стоит начинать договариваться. Иногда, чтобы прийти к соглашению, нужно пройти в течение трех лет немало судебных процессов и понести существенные издержки. В нашей практике есть примеры, когда в самом начале спора мы предлагали клиенту алгоритмы его урегулирования. К ним же мы в итоге и возвращались, выиграв это дело в судах всех инстанций. Можно сказать, что мы однозначно уважаем желание клиента «воевать», но при этом на каждом этапе процесса не исключаем возможности мирно решить вопрос исключительно в его интересах.



## Цифровой переворот

Основной акцент в сегменте обслуживания физлиц банки делали на удаленном обслуживании, расширяя функционал и возможности мобильных приложений. Чтобы сделать свои услуги понятными и доступными для всех категорий клиентов, кредитные учреждения отменяли комиссии за онлайн-операции, упрощали оформление кредитов и депозитов, а также предлагали дополнительные опции в рамках зарплатных проектов

СВЕТЛАНА СЛЕСАРУК

В 2018 году ключевым фактором в борьбе за частных клиентов стало качество обслуживания и диджитализация банковских сервисов. Разработкой и усовершенствованием интернет- и мобильного банкинга занялись даже те кредитные учреждения, которые раньше не уделяли должного внимания онлайн-обслуживанию. Теперь же все участники рынка стремятся сделать дистанционное обслуживание оперативным, удобным и безопасным. Таким образом банки могут не только удовлетворить спрос клиентов, но и сократить операционные затраты на поддержание и обслуживание сети отделений. «Развитие удаленных каналов обслуживания — это win-win решение, сокращающее время клиента, повышающее скорость и качество сервиса, при этом предоставляющее

возможность банку частично высвободить человеческие ресурсы и оптимизировать свои затраты», — считает заместитель председателя правления, директор по розничному бизнесу Банка Кредит Днепр Олег Пахомов. Начальник отдела по развитию электронного бизнеса ОТП Банка Юрий Пономаренко уверен, что клиенты, которые воспользовались простой и удобной дистанционной услугой, вряд ли придут за ней в отделение.

Активное развитие удаленного обслуживания позволило банкам и дальше сокращать филиальные сети. В НБУ подсчитали, что в 2018 году количество отделений уменьшилось на 11,5% — до 8509 точек. Активнее всего сокращали сети Ощадбанк (на 575 отделений, до 2630 точек) и ПриватБанк (на 222 отделения, до 2021 точек).

При этом практически все банки в прошлом году модернизировали свои отделения: несмотря на цифровой прогресс, физические офисы банкам нужны. Отделение все еще остается основным способом идентификации клиентов. Более того, некоторые категории клиентов хотят обслуживаться лично у сотрудников банка. Чаще это касается проведения кассовых операций, международных переводов, получения наличных. «Клиент украинского рынка — не только молодой представитель IT, цель которого — оплатить коммуналку онлайн. Есть большое количество других категорий клиентов: от пенсионеров до VIP-клиентов, которые нуждаются в прямом обслуживании в банковских отделениях. Причины у каждого разные, но они есть, и игнорировать

их — значит терять клиентов», — убежден заместитель председателя правления Ощадбанка Антон Тютюн. Физические отделения не теряют своей актуальности как минимум на протяжении пяти-семи лет.

Запомнился прошлый год и стремительным развитием цифровых технологий: украинцы активно осваивали Google Pay и Apple Pay, оплачивали товары и услуги при помощи QR-кодов, в то время как банки запускали чат-боты, увеличивали интерактивность своих сайтов и автоматизировали работу кол-центров. По словам директора департамента розничного бизнеса банка «Південний» Артема Семейнова, в розничном бизнесе сейчас преобладают роботизированные решения и стандартизированные методы работы. Но по-прежнему есть

и банки, которые придерживаются принципа «обслуживания с человеческим лицом». Например, в проекте «Монобанк» Универсал Банка вся поддержка «человеческая». «Такой шаг помогает выразить заботу: клиенты ощущают тепло по отношению к себе. Остальные процессы, которые не касаются обслуживания, нужно автоматизировать и визуализировать», — уверен директор департамента продуктов розничного бизнеса и транзакционного банкинга Универсал Банка Андрей Звизло.

### МОБИЛЬНЫЙ БАНК

В Украине более 20 млн человек регулярно пользуются интернетом, причем чуть меньше 17 млн человек для выхода в сеть используют смартфон. Быстрое проникновение интернета во все сферы деятельности человека и рост популярности смартфонов привели к тому, что украинцы все чаще стали обращать внимание на наличие у банка мобильных приложений, которые позволяют в любом месте и в любое время провести необходимую операцию. У многих кредитных учреждений мобильный банкинг по функционалу уже ничем не отличается от интернет-банкинга, а иногда даже превосходит его как по дизайну, так и по удобству использования. «Популярность интернет-банкинга все еще выше, чем мобильного банкинга, но банки развивают свои приложения для смартфонов, чтобы сделать их функционал таким же удобным и дружелюбным для клиентов», — говорит начальник департамента маркетинга Креди Агриколь Банка Татьяна Шаповал. По оценкам участников рынка, доля клиентов, которые используют мобильное приложение, составляет порядка 70%.

При этом переход от принципа mobile first к mobile only, о котором банкиры заговорили еще год назад, пока под вопросом. «С одной стороны, все больше клиентов пользуются мобильным приложением. Но есть немалая доля клиентов, которым привычнее и удобнее использовать интернет-банкинг. Их потребности необходимо учитывать», — считает Юрий Пономаренко.

Банкиры обращают внимание: использование удаленного обслуживания не только удобно, но и выгодно. В прошлом году тарифы на онлайн-услуги снижались, а некоторые операции можно проводить и вовсе бесплатно. Например, в ОТП Банке бесплатны любые онлайн-переводы внутри банка, без комиссии можно пополнять мобильные телефоны. А при открытии депозита онлайн вкладчики получают бонус — дополнительные 2,5% к процентной ставке в гривне. У Альфа-Банка оплата коммунальных услуг через мобильное приложение происходит без комиссии, даже если клиент использует кредитные средства. Хотя обычная банковская комиссия по таким операциям составляет 4%. «Удаленное обслуживание должно быть проще, удобней и дешевле, чем обслуживание в отделении. Также

## ПОБЕДИТЕЛИ В НОМИНАЦИИ «ИНТЕРНЕТ-БАНКИНГ»

МЕСТО В РЕЙТИНГЕ	БАНК	ВОЗМОЖНОСТЬ ОФОРМЛЕНИЯ КРЕДИТНЫХ ЗАЯВОК НА САЙТЕ БАНКА	ВОЗМОЖНОСТЬ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ SWIFT-ПЕРЕВОДОВ ЧЕРЕЗ САЙТ БАНКА	ВОЗМОЖНОСТЬ СОЗДАНИЯ ВИРТУАЛЬНЫХ КАРТ	ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ ПРИНТ-СКРИН-КВИТАНЦИИ
1	ПРИВАТБАНК	да	да	да	да
2	АЛЬФА-БАНК	да	нет	да	да
3	ОЩАДБАНК	нет	нет	да	да
4	ПУМБ	да	нет	нет	да
5	ПИРЕУС БАНК	нет	да	да	нет
6	ОТП БАНК	да	да	нет	да
7	«КОНКОРД»	нет	нет	нет	да
8	ИДЕЯ БАНК	да	нет	нет	да
9	КРЕДИ АГРИКОЛЬ БАНК	нет	нет	нет	да
10	РАЙФФАЙЗЕН БАНК АВАЛЬ	нет	нет	нет	да

ИСТОЧНИК: ИССЛЕДОВАНИЕ «50 ВЕДУЩИХ БАНКОВ УКРАИНЫ»

При расчете рейтинга учитывались следующие: количество клиентов, активировавших полный интернет-доступ к управлению счетом; функционал интернет-банкинга (возможность осуществлять платежи; возможность пополнения депозита; возможность погашения кредита; возможность предоставления принт-скрин-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 адаптированного веб-сайта для посещения с мобильных устройств. Лидером рейтинга уже традиционно стал ПриватБанк, онлайн-услугами которого пользуется максимальное количество клиентов.

## ПОБЕДИТЕЛИ В НОМИНАЦИИ «МОБИЛЬНЫЙ БАНКИНГ»

МЕСТО В РЕЙТИНГЕ	БАНК	ВОЗМОЖНОСТЬ САМОСТОЯТЕЛЬНО УСТАНОВЛИВАТЬ ЛИМИТЫ ПО КАРТАМ		ВОЗМОЖНОСТЬ СОЗДАНИЯ ВИРТУАЛЬНЫХ КАРТ		ВОЗМОЖНОСТЬ ПОДКЛЮЧЕНИЯ КАРТЫ К ПЛАТЕЖНОЙ СИСТЕМЕ APPLE PAY / ANDROID PAY	
		IOS	ANDROID	IOS	ANDROID	IOS	ANDROID
1	ПРИВАТБАНК	да	да	да	да	да	да
2	УНИВЕРСАЛ БАНК	да	да	да	да	да	да
3	АЛЬФА-БАНК	да	да	да	нет	да	да
4	ОЩАДБАНК	да	да	да	да	да	да
5	ПУМБ	нет	нет	нет	нет	да	да
6	РАЙФФАЙЗЕН БАНК АВАЛЬ	да	да	нет	нет	нет	да
7	РАДАБАНК	да	да	да	да	нет	нет
8	«КОНКОРД»	да	да	нет	нет	да	да
9	ТАСКОМБАНК	да	да	нет	нет	нет	нет
10	ОТП БАНК	да	да	нет	нет	нет	нет

ИСТОЧНИК: ИССЛЕДОВАНИЕ «50 ВЕДУЩИХ БАНКОВ УКРАИНЫ»

При расчете рейтинга учитывались следующие: количество клиентов, установивших мобильные приложения для iOS и Android; функционал мобильных приложений (возможность осуществлять платежи; возможность пополнения депозита; возможность погашения кредита; возможность предоставления принт-скрин-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 самостоятельно устанавливать лимиты по картам; возможность оплаты коммунальных услуг; возможность выпуска виртуальных карт; возможность подключения карты к платежным системам Apple Pay и Android Pay).

желательно, чтобы сервисы и услуги были доступны клиенту 24/7», — поясняет Юрий Пономаренко.

Уже в 2019 году, после вступления в силу 7 февраля закона «О валюте и валютных операциях», украинцы получили право покупать и продавать валюту онлайн в пределах 150 тыс. грн в сутки. К концу I квартала порядка десяти банков запустили такую опцию в своих мобильных приложениях.

Мобильный банкинг открывает для клиентов доступ к различным «поощрительным» опциям — повышенный процент на остаток по счету, бесплатное оформление услуг смс-информирования, бонусные программы при расчетах картами и пр. Кроме того, банки дополняют мобильные приложения небанковскими услу-

гами: при помощи смартфона можно оформить страховку, приобрести ценные бумаги, стать вкладчиком пенсионного фонда, оплатить проект в транспорте. Но, по мнению самих банкиров, главное — не переборщить. Перенасыщение приложения дополнительными услугами может привести к тому, что клиент просто потеряется в нем, в результате пользоваться онлайн-банкингом будет неудобно.

### ОДНА ДЛЯ ВСЕХ

По мнению Олега Пахомова, для дальнейшего продвижения в диджитал-сегменте банки должны иметь необходимый регуляторный инструментарий: цифровую подпись и бездокументарное оформление. В Нацбанке делают ставку на систему BankID, к которой к концу I квартала были под-

ключены Ощадбанк, Радабанк, Кредобанк, Мотор-Банк, Идея Банк и Банк Восток. Еще восемь кредитных учреждений в конце 2018 года планировали присоединиться к проекту. Предполагается, что клиенты, которые прошли первичную идентификацию в банке-участнике BankID, могут удаленно обслуживаться в остальных банках-участниках без повторной идентификации. Кроме того, уже сейчас с помощью BankID украинцы могут получить административные услуги на сайтах Минюста, горадминистрации Киева, на портале iGov, подписать электронную петицию и т.д.

Правда, большинство банков пока не спешат подключаться к единой системе. «Нельзя рассматривать BankID как инструмент для удаленной идентификации, пока не до конца урегулирован вопрос доверия и ответственности за первичную идентификацию клиента. Также BankID предусматривает передачу электронной копии документов клиента между банками. При этом в большинстве банков юридические дела клиентов и их документы хранятся в бумажном виде», — объясняет директор департамента по продуктам розничного бизнеса ПУМБ Дмитрий Полищук.

Антон Тютюн считает, что для дальнейшего развития BankID нужно признать систему аналогом ЭЦП с возможными доработками продукта в части информационной безопасности, обязать все банки присоединиться к BankID и позволить участникам рынка монетизировать услугу. «Будет нечестно, если крупные банки с широкой клиентской базой станут проводить идентификацию клиентов. А эти данные потом смогут бесплатно получать другие участники рынка», — считает банкир.

### КЛИЕНТ ВСЕГДА ПРАВ

Зарплатные проекты по-прежнему остаются для банков основным «поставщиком» клиентов. В прошлом году конкуренция в этом сегменте усилилась: для зарплатных клиентов особое значение приобрело комплексное обслуживание, которое включает не только выдачу зарплатной карты, но и депозитные продукты, кредитные карты и дистанционное обслуживание. Начальник отдела развития и обслуживания зарплатных проектов ПУМБ Антон Гавриленко рассказал, что спрос со стороны сотрудников предприятий на кредитные карты с льготным периодом вырос в два раза. «Организации стараются выбрать банки, которые предлагают хорошие функциональные возможности интернет-банкинга и одновременно приемлемые тарифы», — рассказывает Антон Тютюн. По его словам, устанавливать жесткие рамки зарплатных проектов не получается: выбор сейчас все равно остается за клиентом.

Основные требования к предприятиям у банков — это своевременная уплата налогов с заработной платы и продвижение cashless среды сотрудников. «Предметом торга может быть разве что необходимость >>>

установки банкоматов на территории предприятия и размер комиссии за снятие наличных в чужих банкоматах», — утверждает Антон Тютюн. Размер комиссии, как правило, зависит от размеров организации, количества сотрудников, клиентского сегмента и желания сотрудников пользоваться другими продуктами и услугами банка. При этом все чаще банки устанавливают нулевую комиссию за снятие наличных во всех банкоматах в рамках определенных ежемесячных лимитов.

В прошлом году среди зарплатных клиентов увеличилось количество небольших предприятий со средней численностью персонала до десяти сотрудников. Как отметил директор по продажам розничного бизнеса ТАСкомбанка Денис Раковский, по сравнению с 2016—2017 годами количество подписанных соглашений на обслуживание зарплатных проектов в банке выросло почти в четыре раза, а количество активных счетов, на которые предприятия перечисляют заработную плату, — на 30%. В ПУМБ в прошлом году реализовали на 35% больше новых зарплатных проектов: «По количеству сотрудников это на 20% больше, чем в предыдущем году. А средняя сумма заработной платы в 2017—2018 годах росла в среднем на 20–25% в год», — уточняет Антон Гавриленко. В Ощадбанке объемы зачисления заработной платы за 2018 год увеличились на 20%.

#### КАРТА В РУКИ

Ужесточилась борьба и за клиентов, которые самостоятельно выбирают банк для обслуживания: все чаще кредитные учреждения готовы были предлагать бесплатные пакеты услуг взамен на активные безналичные транзакции. «Ежемесячная плата взимается только в том в случае, если по карте недостаточно торговых транзакций. Таким образом, банки стимулируют население к безналичным расчетам», — комментирует Артем Семейнов. Антон Тютюн поясняет, что банки покрывают свои расходы за счет комиссии interchange. «Мы даем возможность подбора в карточном пакете, не важно, зарплатный он или нет, необходимых клиенту сервисов — различных страховок, дополнительных карт, консьерж-сервиса, аэропортных сервисов и т.д. Наши клиенты получают пакет бесплатно и не платят за его обслуживание, если активно пользуются картой», — рассказывает Татьяна Шаповал.

Такие методы стимуляции безналичных платежей дают свои плоды. По данным НБУ, в 2018 году доля объема безналичных операций с использованием карт достигла уже 45,1% (39,3% годом ранее), в то же время количество таких транзакций выросло почти на 33% — до 3,1 млрд шт., а объем — на 55,4%, или 1,3 трлн грн. Наибольшее количество операций (51,2%) приходилось на расчеты в торговой сети.

По оценкам банкиров, эмиссия не зарплатных и не кредитных карт в банках сейчас составляет порядка 15–25% от всего объема выпущенного

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

МЕСТО В РЕЙТИНГЕ	БАНК	КОЛИЧЕСТВО ОТДЕЛЕНИЙ	КОЛИЧЕСТВО ОТДЕЛЕНИЙ, РАБОТАЮЩИХ ПОСЛЕ 18.00 В РАБОЧИЕ ДНИ	КОЛИЧЕСТВО ОТДЕЛЕНИЙ, РАБОТАЮЩИХ В СУББОТУ	КОЛИЧЕСТВО ОТДЕЛЕНИЙ, РАБОТАЮЩИХ В ВОСКРЕСЕНЬЕ	КОЛИЧЕСТВО ЗОН САМО-ОБСЛУЖИВАНИЯ 24/7
1	ПУМБ	181	9	52	1	73
2	АЛЬФА-БАНК	253	7	7	6	111
3	ОЩАДБАНК	2631	183	1169	81	463
4	ОТП БАНК	87	3	4	1	82
5	ПРИВАТБАНК	2022	360	860	860	1342
6	УКРГАЗБАНК	247	44	49	42	5
7	ТАСКОМБАНК	112	11	15	6	48
8	«ПИВДЕННЫЙ»	95	9	10	9	12
9	КРЕДИ АГРИКОЛЬ БАНК	151	3	7	1	21
10	УКРСИББАНК	301	2	9	1	22

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; 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 государственных Ощадбанке и Приватбанке.

«пластика». «Обычно это карты для клиентов, которые открывают валютные счета для расчетов за рубежом, для получения выплат по депозитам, а также платежные карты для клиентов, предпочитающих использовать исключительно собственные средства и меньше использующих кредитный лимит. В нашем банке таких карт около 20%», — подсчитал Денис Раковский.

По данным Нацбанка, к началу 2019 года украинские кредитные учреждения эмитировали 59,4 млн платежных карт, 62,2% из которых активные — 36,9 млн шт. (+6% по итогам года). При этом держателями карт были 42,3 млн украинцев. Получается, что количество платежных карт в обращении на одного держателя в среднем

составляло 1,4 шт., а активных карт — 0,9 шт.

Пока что большая часть «пластика» — карты с магнитной полосой. Но банки постепенно переориентируются на выпуск чиповых и бесконтактных карт. «Ощадбанк активно увеличивает долю чиповых карт в своем портфеле. Это общерыночная тенденция, связанная не только с усилением требований к безопасности использования карт, но и с необходимостью увеличения скорости обслуживания клиентов», — констатирует Антон Тютюн. Татьяна Шаповал уточняет, что за границей уже далеко не все терминалы могут принимать карту с магнитной полосой.

Более того, по требованию Visa с апреля 2019 года банки будут вы-

пускать карты этой международной платежной системы исключительно с опцией бесконтактной оплаты. Сейчас бесконтактной является лишь каждая девятая активная платежная карта в Украине (+44,3% по итогам года, 4 млн шт.).

Татьяна Шаповал обращает внимание, что с ростом количества мобильных кошельков и распространением NFC-технологии тип карты уже не играет большой роли: карты будут приобретать исключительно виртуальную форму.

#### БУДУЩЕЕ ЗА ТЕХНОЛОГИЯМИ

В 2019 году лояльность клиентов будет проще завоевать тем банкам, которые максимально быстро внедряют новейшие технологии. Уже в 2018 году украинцы присматривались к кредитным учреждениям, которые первыми начали работать с системами Google Pay, Apple Pay и Garmin Pay. «Сейчас пластик нужен только для того, чтобы снять наличные в банкомате. Хотя банки уже и банкоматы начали оборудовать бесконтактными модулями. Любую карту, даже если она только с магнитной полосой, можно оцифровать в мобильный кошелек и платить везде телефоном. Это самая безопасная форма оплаты на сегодняшний день», — считает Дмитрий Полищук.

Директор по развитию бизнеса Mastercard в Украине Юрий Батхин подсчитал, что количество подключенных устройств для NFC-платежей увеличивается ежемесячно на 25%. «Драйверами дальнейшего развития cashless-экономики являются все большее проникновение технологий в повседневную жизнь украинцев, повышение финансовой грамотности населения, четкое правовое регулирование рынка платежей, расширение перечня и географии smartcity-проектов, социальная ответственность бизнеса и активная гражданская позиция потребителей, отстаивающих свое право выбирать удобный способ оплаты товаров и услуг», — считает Олег Пахомов.

### ПОБЕДИТЕЛИ В НОМИНАЦИИ «ЗАРПЛАТНЫЕ ПРОЕКТЫ»

МЕСТО В РЕЙТИНГЕ	БАНК	КОМИССИЯ ПРИ СНЯТИИ НАЛИЧНЫХ В «ЧУЖИХ» БАНКОМАТАХ	РАЗМЕР МАКСИМАЛЬНОГО ОВЕРДРАФТА, ГРН	СТАВКА ПО ОВЕРДРАФТУ
1	ОЩАДБАНК	От 0% до 1,5% + 5 грн	250 000	38%
2	ПРИВАТБАНК	Не взимается	Не предусмотрен	Не предусмотрен
3	УКРСИББАНК	По картам MasterCard Debit PayPass комиссия не взимается	50 000	55%
4	ОТП БАНК	Не взимается	200 000	40%
5	УКРГАЗБАНК	Не взимается	300 000	36%
6	АЛЬФА-БАНК	Не взимается в рамках лимита (пакет Comfort — 10 тыс. грн в месяц, пакет Ultra — 30 тыс. грн, пакет Platinum Black — 90 тыс. грн)	Не предусмотрен	Не предусмотрен
7	РАЙФФАЙЗЕН БАНК АВАЛЬ	Не взимается	Не предусмотрен	Не предусмотрен
8	ПУМБ	Не взимается	7 000	49%
9	«ПИВДЕННЫЙ»	Не взимается при первых пяти снятиях в месяц, каждое последующее снятие — 5 грн за операцию	100 000	36%
10	УКРЭНСИМБАНК	от 0% до 1,5% от суммы + 7 грн	75 000	28%

ИСТОЧНИК: ИССЛЕДОВАНИЕ «50 ВЕДУЩИХ БАНКОВ УКРАИНЫ»

При расчете рейтинга использовались следующие критерии: количество реализованных зарплатных проектов (на платежных картах ниже уровня Gold); количество активных зарплатных платежных карт, эмитированных банком; минимальное количество сотрудников предприятия, при котором банк запускает для него зарплатный проект; минимальный размер фонда заработной платы предприятия для открытия зарплатного проекта; стоимость снятия наличных в банкоматах; наличие и размер автоматического овердрафта (в соотношении с размером 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 «чужих» учреждений, возможность получения овердрафтов и т.д. Основными баллы участники рейтинга получили за количество реализованных зарплатных проектов и активных держателей зарплатных карт. Лидером по количеству эмитированных зарплатных карт стал Приватбанк. В тройку лидеров также вошли Ощадбанк и Райффайзен Банк Аваль, занявшие по этому показателю второе и третье места соответственно.

# Скованные одной сетью

## «Рано или поздно банкам придется подключаться к единой системе BankID»

СЧИТАЕТ АНДРЕЙ КИСЕЛЕВ, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ БАНКА ФОРВАРД

— Какую роль отводит ваш банк интернет-банкингу для розничных клиентов?

— Если посмотреть на бизнес-план банка, то в каждом сегменте и в каждом разделе предусмотрено взаимодействие с клиентами через удаленные каналы. В идеале интернет- и мобильный банкинг должны стать альтернативой классическим отделениям. Сегодня наши отделения — это основной канал привлечения средств от населения. Дело в том, что кризис 2014 года повлиял на уровень доверия клиентов к банкам, и вкладчики отказывались размещать средства через удаленные каналы обслуживания. Но постепенно страхи уходят, и количество клиентов, которые готовы доверить деньги банку без отделений, растет. Посредством интернет-банкинга мы уже научились выдавать кредиты. И наша задача сейчас — усовершенствовать наше мобильное приложение, которое позволит клиентам максимально просто размещать ресурсы удаленно. Для нас это будет основной канал связи с клиентами в тех городах и населенных пунктах, где у нас нет отделений. А сеть отделений у нас небольшая — всего 17 точек.

— Но ни интернет-банкинг, ни мобильное приложение не позволяют провести персональную идентификацию, как того требует НБУ. Как вы будете решать эту задачу?

— Нацбанк разрешает, чтобы идентификацию клиентов проводили агенты банка. Мы сейчас работаем над тем, чтобы таких агентов стало больше. Кроме того, большие надежды мы возлагаем на BankID. Если клиент прошел первичную идентификацию в банке, который подключен к системе, то он уже может не проходить аналогичную процедуру в нашем банке. В ближайшее время мы планируем подключить к системе BankID.

— Многие ваши коллеги настаивают на личной проверке клиентов, даже если они уже прошли идентификацию в другом учреждении, подключенном к BankID. Какова ваша позиция?

— Конечная ответственность за клиента, который обслуживается в нашем банке, лежит на нас, а не на том, кто провел первичную идентификацию. Если клиент окажется РЕРом или будет иметь статус высокорискового клиента, а мы об этом не будем знать, то Нацбанк будет задавать вопросы нам. Штрафные санкции за такие нарушения очень высокие. Если позиция НБУ останется неизменной и ответственность будет нести обслуживающий банк, то мы будем настаивать на лич-



**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 20 лет назад в Проминвестбанке. С 2001 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 присоединился в 2011 году в качестве первого заместителя главы правления, а уже в ноябре 2013 года возглавил банк.

ной встрече с клиентом, даже если он уже прошел идентификацию в другом месте.

— Чем вы руководствуетесь при доработке мобильного приложения: собственными планами или ориентируетесь на запросы клиентов?

— У нас есть план усовершенствования дистанционных каналов обслуживания. В приоритете кредитные сервисы — оформление кредитной карты, выдача целевого кредита или кредита наличными. Сейчас мы предоставляем клиентам возможность оформлять кредитные продукты, открывать депозиты и управлять счетом. И уже в апреле-мае подключим P2P-переводы, управление SMS-банкингом и карточными лимитами, дополнительные сервисы, такие как оплата коммунальных, интернет- и мобильных и других услуг, различные бонусные программы, геолокационные сервисы.

— В чем сейчас главная конкуренция между банками?

— Я бы выделил здесь два направления. Первое — это полнота сервисов, которые предоставляет банк через дистанционные каналы. Второе — удобство и простота использования этих приложений. Конечно, можно «защитить» в приложение сразу все продукты и услуги банка, но если клиент не сможет быстро и легко найти то, что ему нужно, ценности от такого сервиса не будет. Поэтому банку очень важно определить, на каком клиентском сегменте он фокусируется. Если это IT-специалисты, то приложение может быть более продвинутым. Приложение для пенсионеров должно быть максимально простым. У VIP-клиентов потребности могут и вовсе отличаться от потребностей рядовых пользователей.

— На ком фокусируется ваш банк?

— В центре нашего внимания — клиент, который имеет постоянное место работы и получает стабильный доход на уровне 10–20 тыс. грн в месяц. Он пользуется простыми потребкредитами или берет кэш-кредиты, оплачивает с телефона коммунальные и другие услуги. Более продвинутым клиентам мы предлагаем кредитные карты.

— Как вы стимулируете своих клиентов подключаться к дистанционным каналам обслуживания?

— Пользоваться банковским приложением должно быть удобно. Мы делаем акцент на информировании клиента: какой у него размер задолженности, когда время следующего платежа и какова его сумма. Если наступает просрочка по кредиту, мы об этом тоже информируем в нашем приложении. Здесь клиент может увидеть, какую сумму кэшбэка он накопил, а также узнать о различных акциях в сетях партнеров и о новых программах или продуктах банка. В ноябре прошлого года мы запустили обновленную версию интернет-банкинга, а в декабре — мобильное приложение. И уже сейчас более 20 тысяч клиентов пользуются этими услугами.

— Рассматриваете ли вы мессенджеры как канал связи с клиентами?

— Мы общаемся с клиентами и через мессенджеры в том числе, но мы хотим перевести коммуникации в один канал. Во-первых, это требует от банка меньше сил и времени — общение автоматизировано, поскольку клиент уже прошел идентификацию при входе в приложение, поэтому мы сразу видим всю нужную нам информацию. Во-вторых, интернет- и мобильный банкинг является более защищенным

каналом связи, чем мессенджеры. В итоге мы можем предоставить клиенту всю необходимую, в том числе конфиденциальную, информацию.

— Какие тенденции в сегменте диджитализации вы сейчас можете отметить?

— Сегодня розничный банк в принципе не может существовать без интернет-банкинга и мобильного приложения. Поэтому банки, которые до сих пор не разработали свои приложения, сейчас активно этим занимаются. Чтобы оставаться в тренде, нужно постоянно совершенствовать их. Более того, рано или поздно банкам придется подключаться к единой системе BankID. Банки-«одиночки» будут в проигрыше. Еще одно направление — упрощение удаленных каналов обслуживания. Это и идентификация по отпечатку пальца, и использование технологии распознавания лиц и голоса. Все операции должны проводиться в одно-два касания. Немаловажным является и вовлечение клиента в продукты банка, так называемая геймификация — накопление бонусов или других бенефитов. В такой ситуации клиент становится привязанным к банку эмоционально, а значит, он будет заинтересован в том, чтобы активнее пользоваться продуктами и услугами конкретного учреждения.

— Многие банки не готовы дорабатывать существующие версии мобильных приложений, потому что это дорого и зачастую неэффективно: не всем клиентам нужны новые опции. Так было, например, с онлайн-покупкой валюты. Вы готовы инвестировать в инновации?

— На самом деле тут вопрос целевой аудитории. Если у клиента в банке только зарплатная карта, денег на которой ему хватает ровно на месяц, то онлайн-обмен валют вряд ли будет востребованной услугой. Но в то же время это важная опция для тех, кто часто совершает покупки за границей, много путешествует или просто предпочитает диверсифицировать свои активы. Каждый банк в рамках стратегии для себя определяет сам, во что ему целесообразнее вкладывать средства. Кто-то предпочитает открывать новые отделения или модернизировать уже существующие. Мы наш основной ресурс и силы направляем на доработку онлайн-банкинга. Наша задача — до «высокого» сезона, который начинается в августе, не просто усовершенствовать наши интернет- и мобильные приложения, но и протестировать их «в бою» и устранить все недостатки. Наша цель до конца года — обслуживать в интернет-банкинге более 50 тысяч клиентов.



## Дело за малыми

В прошлом году многие банки переориентировались с финансирования крупных предприятий на работу с микро-, малым и средним бизнесом. Правда, даже развитие новых направлений не позволило существенно увеличить объемы кредитования: заемные ресурсы для бизнеса по-прежнему остаются дорогими и короткими. В 2019 году сдерживающим фактором станет политическая неопределенность. Тайм-аут банки могут использовать для усовершенствования кредитных программ и внедрения онлайн-технологий

МАРИЯ ВЛАСЕНКО

После кризиса 2014—2015 годов банкиры и их клиенты ожидали быстрого возобновления кредитования бизнеса, которое должно было оживить экономику. Однако, по данным НБУ, в 2015—2017 годах объем кредитов, выданных юридическим лицам, показывал прирост в среднем на 1–3%.

В 2018 году ситуация изменилась. Уже к сентябрю прошлого года объем валовых кредитов юрлиц повысился на 13,6% по отношению к аналогичному периоду 2017 года и достиг 948,6 млрд грн. К концу 2018-го портфель снизился до 919 млрд грн, но положительная динамика все равно оказалась лучше предыдущих периодов: рост зафиксирован на уровне 5,6%. Драйвером роста стала активизация в

сегменте кредитования малого и среднего бизнеса (МСБ).

### БОЛЬШИЕ НАДЕЖДЫ

В прошлом году все больше банков вовлекались в работу с сегментом МСБ. В первую очередь речь идет о компаниях с годовыми оборотами до 200 млн грн, хотя некоторые участники рынка относятся к этому сегменту бизнес с оборотом до 500 млн грн. «Год был очень активным, к чему вполне ожидаемо привело постепенное оживление экономики в 2016—2017 годах. Банки демонстрировали повышенный риск-аппетит, особенно в сегменте МСБ, где размер среднего чека на одного клиента относительно небольшой», — констатирует директор департамента развития про-

дуктов для среднего и малого бизнеса Кредит Агриволь Банка Оксана Чернотуб. «Мы ориентируемся на бизнес с годовым оборотом от 30 млн грн. Как правило, это средние производства, сети магазинов, торговые предприятия, в том числе экспортеры и импортеры», — рассказывает о приоритетах банка заместитель председателя правления Банка Кредит Днепр Андрей Мойсеенко.

Директор департамента малого и среднего бизнеса банка «Пивденний» Виктория Ступак подсчитала, что портфель кредитов МСБ в десятке наиболее активных игроков вырос на 10–40%. Например, банк «Пивденний» в 2018 году увеличил финансирование МСБ на 35%, а государственный Ощадбанк —

почти на 60% (+1,5 млрд грн) — более чем до 4 млрд грн. «На рынке кредитования МСБ активизировались практически все крупные участники как с украинским капиталом, так и с иностранными инвестициями», — отмечает вице-президент, глава департамента МСБ Альфа-Банка Игорь Вирысов. Этот сегмент привлекателен для банкиров из-за достаточно большого объема рынка и низкой закредитованности компаний, что позволяет кредитным учреждениям диверсифицировать свои портфели, разбавляя их значительным количеством займов с относительно небольшим средним чеком.

Особую активность в сегменте кредитования МСБ проявляют госбанки — ПриватБанк, Ощадбанк и Укргазбанк.

Например, одобренная Кабмином стратегия развития ПриватБанка до 2022 года предполагает увеличение доли кредитов МСБ с 5% до 15%. Для достижения цели ПриватБанк внедрил новую технологию быстрого кредитования для частных предпринимателей в сумме до 100 тыс. грн с льготным периодом до 55 дней (кредитный лимит «Предпринимательский»). Кроме того, банк снизил ставку по самой популярной программе поддержки малого бизнеса «КУБ» с 2% до 1,8% в месяц от первоначальной суммы кредита. По ней в 2018 году было профинансировано более 30 тыс. бизнес-проектов.

Главным конкурентом ПриватБанка может оказаться Ощадбанк: кредитование МСБ для госбанка стало приоритетным и даже было выделено в самостоятельное направление. Особое внимание в госбанке уделяют микробизнесу в рамках программы «Будуй своє». «Со стороны физлиц-предпринимателей мы видим повышенный спрос на микрокредиты на развитие собственного бизнеса: от производства спецодежды и свадебных платьев до открытия вегетарианских кафе», — рассказывает директор департамента ММСБ Ощадбанка Наталья Буткова-Витвицкая. Банк готов выдавать кредиты на сумму до 5 млн грн с быстрым принятием решения, лояльным подходом к залогом и упрощенным пакетом документов. В Ощадбанке подсчитали, что за год к ним поступило 2600 заявок на такие займы, причем половина всех микрокредитов выдана предпринимателям в населенных пунктах с населением до 50 тыс. человек.

Кроме госбанков, в числе наиболее активных игроков рынка кредитования МСБ участники рынка называют Райффайзен Банк Аваль, Креди Агриколь Банк, Кредобанк, ОТП Банк, ПУМБ.

Максимальная активность наблюдается в агросекторе. В ПриватБанке, например, при покупке в кредит агротехники действуют программы государственной компенсации от 25% до 40% стоимости техники или оборудования украинского производства. Дополнительно для фермеров, которые обрабатывают до 500 га земли, действуют программы компенсации процентов по кредитам. Доля агропредприятий, обслуживающих бизнес в ПриватБанке, в 2018 году выросла с 44% до 56,2%.

Интерес к этому направлению начали проявлять даже те игроки, которые ранее не ассоциировали себя с агросферой. Например, в 2018 году работу с этим сегментом начал Укрсиббанк, который запустил пилотный проект кредитования сельхозпроизводителей при поддержке IFC. Сфокусировался на агрокредитовании и Банк Кредит Днепр. А ПУМБ удалось за год нарастить кредитный портфель агропроизводителей более чем в два раза. «Это стало возможным благодаря усовершенствованию кредитного процесса и, как следствие, сокращению сроков принятия решений по кредитным проектам. Также был упрощен пакет документов, запрашиваемый для рассмотрения обращений агроклиентов», — объясняет

## ПОБЕДИТЕЛИ В НОМИНАЦИИ «ОВЕРДРАФТЫ»

МЕСТО В РЕЙТИНГЕ	БАНК	СТАВКА ПО ОВЕРДРАФТУ	ОТНОШЕНИЕ МАКСИМАЛЬНОЙ СУММЫ КРЕДИТА К СРЕДНЕМЕСЯЧНЫМ ОБОРОТАМ КЛИЕНТА	ВОЗМОЖНОСТЬ ВАЛЮТНОГО ОВЕРДРАФТА
1	КРЕДОБАНК	20,30%	180%	нет
2	ПУМБ	22,30%	100%	нет
3	УКРСИББАНК	18,90%	20%	нет
4	РАЙФФАЙЗЕН БАНК АВАЛЬ	22,46%	70%	нет
5	ОТП БАНК	17,77%	45%	да
6	АЛЬФА-БАНК	18,06%	40%	нет
7	УКРГАЗБАНК	23,80%	25%	нет
8	КРЕДИ АГРИКОЛЬ БАНК	19,80%	30%	да
9	«ГЛОБУС»	10,00%	25%	нет
10	УКРЭКСИМБАНК	18,94%	50%	да

ИСТОЧНИК: ИССЛЕДОВАНИЕ «50 ВЕДУЩИХ БАНКОВ УКРАИНЫ»

При расчете рейтинга использовались следующие критерии: средневзвешенная (за год) ставка по овердрафту; отношение максимальной суммы кредита к среднемесячным оборотам клиента; размер штрафа за просрочку; скорость принятия решения для продления овердрафта; возможность автоматического увеличения кредитного лимита при увеличении оборотов по счету; возможность валютного овердрафта; количество клиентов, воспользовавшихся услугой в 2018 году; количество активных счетов юрлиц. Максимальный размер овердрафта в прошлом году предоставлял Кредобанк. Отношение суммы кредита к

среднемесячным оборотам клиента составляло 1,8. В среднем банки устанавливали лимит по овердрафту на уровне 45% от среднемесячных оборотов. При этом среднегодовая ставка была равна 21,83% годовых. Наиболее дешевое финансирование можно было получить в МТБ Банке и в банке «Глобус». В той или иной мере активно предоставляли эту услугу 35 банков: в условиях ограниченного кредитования бизнеса именно овердрафты, причем как для «своих», так и для «чужих» клиентов, стали основным кредитным продуктом. О предоставлении валютного овердрафта заявили восемь кредитных учреждений.

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

МЕСТО В РЕЙТИНГЕ	БАНК	ПРОЦЕНТНАЯ СТАВКА ДЛЯ ЗАЕМЩИКА I КАТЕГОРИИ	ЗАЯВЛЕННАЯ КОМИССИЯ ЗА ВЫДАЧУ КРЕДИТА	МАКСИМАЛЬНЫЙ СРОК КРЕДИТА, МЕСЯЦЕВ
1	РАЙФФАЙЗЕН БАНК АВАЛЬ	19,50%	до 1%	84
2	УКРГАЗБАНК	18,60%	1%	120
3	ПРИВАТБАНК	19,00%	0%	60
4	ОЩАДБАНК	17,00%	до 1%	60
5	КРЕДИ АГРИКОЛЬ БАНК	17,70%	1%	120
6	ОТП БАНК	17,77%	0,5%	24
7	КРЕДОБАНК	19,80%	1,5%	60
8	«ГЛОБУС»	20,00%	1%	60
9	ПИРЕУС БАНК	19,60%	1%	84
10	ТАСКОМБАНК	23,88%	1%	60

ИСТОЧНИК: ИССЛЕДОВАНИЕ «50 ВЕДУЩИХ БАНКОВ УКРАИНЫ»

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

оборудования, которое само является залогом; на покупку коммерческого автотранспорта, выступающего залогом; аграрного сектора под залог сельхозпродукции); количество отделений, где доступна услуга; динамика кредитного портфеля юрлиц по итогам 2018 года; соотношение кредитного портфеля юрлиц банка к общему портфелю юрлиц всех участников рынка. Всего эту услугу предлагали 35 банков. Среднегодовая ставка по неакционным кредитам составляла 20,1% годовых.

директор департамента по работе с малым бизнесом ПУМБ Елена Рудик.

Вместе с тем о кредитном буме говорить все же рано. «Банки начали более активно заявлять о вхождении на этот рынок, но фактически пока это происходит только на уровне решения базовых задач — упрощения процессов открытия и обслуживания счетов, предоставления более удобных дистанционных инструментов и пр. Существенного развития кредитных программ для МСБ пока не произошло. Вероятно, это состоится на следующем этапе, который может растянуться еще на один-два года», — считает руководитель «ТАС24 Бизнес», заместитель председателя правления ТАСкомбанка Александр Николенко.

Сдерживающим фактором стала и жесткая монетарная политика Нацбанка, который в течение года четырежды повышал учетную ставку — с 14,5% до 18% годовых. «В результате банки были вынуждены поднимать процентные ставки, соответственно, стоимость кре-

дитов становилась менее привлекательной. Представители бизнеса, заинтересованные в его расширении, активно задействовали средства собственников или сторонние инвестиции», — поясняет заместитель председателя правления по вопросам розничного бизнеса Укрсиббанка Константин Лежнин. Он отметил, что по сравнению с 2017 годом в 2018-м пессимистические настроения бизнеса усилились: доля клиентов, которые планируют активно развивать бизнес, сократилась на 3%, а бизнесменов, готовых использовать для этого кредитные средства, стало меньше на 1%. На настроения предпринимателей повлияло и приближение президентских и парламентских выборов: многие владельцы бизнеса отложили принятие решения о привлечении кредитов до наступления определенности на политической арене.

### ДОРОГО И КОРОТКО

Самыми распространенными кредитными продуктами для бизнеса в

2018 году стали овердрафты, которые позволяют предприятиям перекрывать краткосрочные разрывы в ликвидности. В Укрсиббанке подсчитали, что доля таких кредитов в общем объеме предоставленного финансирования превышает 40%. Причем теперь банки готовы предоставлять овердрафты как существующим, так и новым клиентам. Такое поведение Игорь Вирясов объясняет желанием расширить клиентскую базу: банки рассчитывают лимиты финансирования с учетом оборотов в других кредитных учреждениях, делая ставку на то, что со временем эти потоки компании переведут к ним на обслуживание.

По словам Александра Николенко, клиенты могут получить овердрафт минимум под 19% с залогом и сроком использования продолжительностью несколько дней. Овердрафты без залога и со сроком обнуления лимита в течение 12 месяцев существенно дороже — до 40% годовых. «До августа 2018-го ставки держались на уровне 19–20%, а после

повысились до 21–22%», — констатирует Виктория Ступак. По данным исследования «50 ведущих банков Украины», в среднем банки готовы были предоставлять овердрафты под 21,83%. Минимальная ставка составляла 10% годовых, максимальная — 35%.

По словам Натальи Бутковой-Витвицкой, клиенты могут получить овердрафт в размере 100% от поступлений на счет при предоставлении залога. Без залога новые и существующие заемщики могут рассчитывать на 30% и 40% соответственно. Срок обнуления лимита овердрафта составляет 60 дней. «Чем короче период пользования кредитными средствами, тем ниже процентная ставка», — поясняют в госбанке.

Вторые по популярности кредитные продукты — кредитные линии на пополнение оборотного капитала и займы под залог имущества физических лиц по депозиту. По подсчетам Константина Лежнина, в Укрсиббанке доля продаж таких продуктов составила около 30%. «Овердрафт — очень популярный инструмент, особенно в малом бизнесе. Но этот продукт не может быть панацеей в кредитовании, так как он создан для покрытия очень коротких разрывов ликвидности клиента, в идеале — до одного месяца», — комментирует Оксана Чернозуб.

Есть спрос со стороны клиентов и на финансирование инвестиционных проектов. Он сформировался за счет отложенной на период кризиса необходимости переоборудования производства. Исполнительный директор направления корпоративного бизнеса и МСБ Кредобанка Евгений Заиграев говорит, что в прошлом году возросла доля кредитов на приобретение техники, оборудования и транспортных средств. «Такое финансирование можно получить на срок до пяти лет с участием собственными средствами в размере 10–30% от стоимости приобретаемых активов», — отмечает Евгений Заиграев. «Если клиент предоставил твердый залог, такой как недвижимость, то срок кредитования может быть увеличен до семи лет», — уточняет Александр Николенко. Правда, по ее словам, чаще всего такие кредиты выдаются на один-три года. Главная причина — отсутствие у банков длинных ресурсов. «Депозиты физлиц размещаются максимум на год, чаще — на 6–9 месяцев, а ресурсы бизнеса еще короче. В результате банки вынуждены ориентироваться преимущественно на краткосрочное кредитование сроком до полутора лет на пополнение оборотных средств или финансирование текущей деятельности», — признает Андрей Мойсеенко.

При достаточном обеспечении и хорошем финансовом состоянии заемщика минимальная ставка может находиться на уровне 24–26% годовых, тогда как беззалоговые кредиты МСБ банки приравнивают к кеш-кредитам для населения, по которым эффективные ставки достигают 70–100%. По данным исследования «50 ведущих банков Украины», средняя ставка по кредитам для высококлассных заемщиков составляла 20,34%.

Снизить стоимость ресурсов позволяют партнерские программы с производителями и поставщиками техники и оборудования. «Кредиты на приобретение техники рассчитаны на три-пять лет и востребованы преимущественно перед началом посевной или уборки урожая. Партнерские программы банка с ведущими производителями и дистрибьюторами позволяют фермерам приобрести практически любую технику в кредит на привлекательных условиях: процентная ставка в рамках таких программ стартует от 5,5% годовых в гривне», — говорит Андрей Мойсеенко.

В Ощадбанке, который в 2018 году увеличил количество партнерских программ до 90, можно приобрести сельхозтехнику украинских и зарубежных производителей в кредит под 0,1%. Размер собственного взноса по таким займам составляет от 20%, а приобретенная техника выступает залогом.

Еще один способ удешевления финансирования — партнерство с международными финансовыми организациями, такими как Немецко-Украинский фонд, Европейский инвестиционный фонд, WNISEF и др. «Например, Немецко-Украинский фонд предоставляет средства для кредитования бизнеса под 16% годовых. Более того, клиенты могут воспользоваться частичным возмещением уплаченных процентов за счет программ местных бюджетов», — подчеркивает Евгений Заиграев. — Другой пример синергии — фонд WNISEF, который в Украине предлагает частичное поручительство собственными средствами по кредитам МСБ, чья деятельность имеет социальную или экологическую направленность». Немецко-Украинский фонд, в частности, сотрудничает с Ощадбанком, Кредобанком, Укргазбанком, Мегабанком

и др., а WNISEF — с Ощадбанком и Кредобанком.

Банкиры отмечают спрос и на документарные операции: из года в год наблюдается устойчивый рост объемов банковских гарантий, аккредитивов и векселей, выпущенных для украинских компаний. Такие операции дешевле, чем классическое кредитование, правда, требуют от компаний определенной финансовой грамотности. «Наш банк в ответ на запросы бизнеса активно наращивал документарные операции во всех отраслях», — говорит директор департамента корпоративного бизнеса банка «Пивденный» Александр Матюшенко.

### ТУМАННОЕ БУДУЩЕ

В Нацбанке одним из ключевых приоритетов банковского бизнеса на 2019 год называют полноценное возобновление корпоративного кредитования и продолжение расчистки балансов от неработающих кредитов. Участники рынка ожидают, что точкой роста в кредитовании бизнеса будет сектор МСБ. «Одна из задач департамента ММСБ в Ощадбанке — формирования качественного портфеля. По кредитам, выданным с 2015 года, уровень просроченной задолженности составляет не более 0,5%. Активно кредитую с удержанием такого высокого качества новых кредитов, мы снижаем влияние «тяжелого» портфеля займов, выданных ранее», — поясняет Наталья Буткова-Витвицкая.

Игорь Вирысов считает, что банки будут не только активно привлекать новых клиентов, но и предлагать акционные условия кредитования для действующих клиентов и открывать для них доступ к специальным программам, направленным на поддержку и развитие бизнеса. В условиях растущей конкуренции участники

рынка будут вынуждены искать пути снижения процентной ставки.

Правда, оптимизма регулятора в отношении «полноценного возобновления кредитования» банкиры не разделяют. С одной стороны, уровень ликвидности в банковской системе достаточен для более активной работы на рынке, с другой — ряд сдерживающих факторов, в том числе и политических, по-прежнему тормозит развитие кредитования. Виктория Ступак уверена, что банки не спешат кредитовать бизнес из-за остаточных явлений финансово-экономического кризиса прошлых лет. «Проблема заключается не в ликвидности, а в высокой стоимости ресурсов, что в большей степени определяется уровнем учетной ставки и стоимостью ОВГЗ как альтернативы банковским депозитам», — считает Александра Николенко. По ее мнению, развитию кредитования мешают чрезмерно затребованные требования к оценке заемщиков, что сказывается на скорости, трудоемкости, уровне одобрений и резервирования портфеля, а также отсутствие культуры кредитования и ведения бизнеса у самих заемщиков.

Практически все участники рынка ожидают итогов президентских и парламентских выборов. «В бизнес-среде ощущается некоторая неопределенность, иностранные инвесторы пока заняли выжидающую позицию. Поэтому сейчас и банковский сектор, и сам бизнес ведут себя осторожно», — говорит Оксана Чернозуб. Такое бизнес-затишье банки могут использовать для усовершенствования своей продуктовой линейки: упрощения продуктов и процессов, внедрения более современных цифровых решений, особенно для микробизнеса. Александра Николенко прогнозирует переход к банковскому обслуживанию МСБ в стопроцентном онлайн-формате.

### Помесячная динамика объемов гривневого кредитного портфеля юрлиц в 2018 году, млрд грн

источник: НБУ



## Great expectations: кредитование

Перспектива принятия закона о возобновлении кредитования вызвала одинаково сильные эмоции как у банков, так и у их заемщиков. И если кредитные учреждения возлагали большие надежды на закон, то перспективы должников после его принятия были откровенно мрачными.

Закон «О внесении изменений в некоторые законодательные акты Украины относительно возобновления кредитования» принят 3 июля 2018 года, а в действие документ введен 4 февраля 2019 года — через три месяца после его подписания президентом и опубликования.

Наибольшее количество дискуссий и даже обвинений в неконституционности вызвали переходные и заключительные положения закона. Речь идет о распространении его действия как на правоотношения, возникшие после вступления документа в силу, так и на правоотношения, возникшие ранее и продолжающие существовать по состоянию на 4 февраля.

Несмотря на то что закон действует всего несколько месяцев, в судебной практике уже сложились интересные тенденции в отношении кредитных правоотношений прежних лет.

Вынесенные судебные решения, в которых суды дали оценку нормам нового закона, касаются преимущественно гражданских споров относительно кредитных и обеспечительных

обязательств физических лиц. И во всех этих делах суды пришли к выводу о неприменении норм нового закона к правоотношениям сторон, решив споры в пользу должников.

Например, Ужгородский городской районный суд Закарпатской области (дело №308/4987/15-ц) установил прекращение поручительства и отказался применять к правоотношениям нормы нового закона, руководствуясь принципом верховенства права и положениями статьи 5 Гражданского кодекса, которая говорит о том, что акты гражданского законодательства не имеют обратной силы во времени. Нормы переходных и заключительных положений закона суд не анализировал.

Еще более тревожной для банков является позиция, высказанная Верховным Судом в деле №216/2813/15ц. Так, ВС установил, что положения статьи 559 ГК в новой редакции не могут применяться при разрешении спора о прекращении поручительства, так как на дату вступления в силу закона срок исполнения кредитного обязательства уже наступил и правоотношения между сторонами с этого момента прекратились.

Суды апелляционной инстанции используют похожие аргументы, отказываясь применять нормы ГК в новой редакции. Например, Николаевский апелляционный суд также не применил новую редакцию статьи 559 ГК, посчитав, что правоотношения сторон прекратились окончанием срока кредитования в 2012 году (дело №480/2189/14-ц).

Вероятнее всего, именно эта правовая позиция станет основной при отказе судов применять нормы нового закона при рассмотрении споров о взыскании кредитной



ЕЛЕНА ВОЛЯНСКАЯ,  
партнер  
Юридической группы LCF

задолженности прежних лет с должников и поручителей.

Примечательно, что суды трактуют срок прекращения правоотношений между сторонами в соответствии с нашедшей и негативно оцениваемой банками практикой Верховного Суда относительно отсутствия права банков начислять договорные проценты после окончания срока кредитования или прекращения срока кредитного договора, в том числе при досрочном взыскании кредита.

А теперь именно эта правовая позиция положена в основу вывода о прекращении всех обязательственных правоотношений сторон по кредиту с истечением срока кредитования, а значит, и нормы нового закона к ним применить нельзя.

Но кредитование для банковского сектора — это не только борьба с невозвращением долгов, хотя из-за масштабов проблемы может создаться такое впечатление. С точки зрения экономики, отсутствие у банка права на начисление процентов на средства, которыми заемщик пользуется неправомерно, выглядит не так однозначно. По мнению Верховного Суда, ставка по кредиту для недобросовестного заемщика, который не возвращает банку

долг дольше срока, установленного договором, определяется статьей 625 ГК и составляет 3% годовых. Но если заемщик обратится в банк с просьбой кредитовать его заново, ставка кредитования будет рыночной. Создается парадоксальная ситуация: в отсутствие негативных правовых последствий для злостного должника выгоднее не возвращать кредит, чем получить новый.

Анализ судебной практики свидетельствует о том, что рынку не стоит ожидать возобновления кредитования в ближайшей перспективе. По крайней мере до тех пор, пока банковский сектор не будет уверен, что его экономические интересы защищены не только прогрессивным законодательством, но и правоприменительной практикой, не стимулирующей недобросовестное поведение.

Немного оптимистичнее ситуация в хозяйственной юрисдикции. Например, в деле о банкротстве (№915/1274/13) суд на основании статьи 5 закона «Об ипотеке» в новой редакции установил, что самовольно реконструированное должником имущество является предметом ипотеки и должно быть включено в состав залогового имущества.

И все же делать системные выводы о практике применения нового закона еще слишком рано. Определенность в рассмотрении таких споров сможет внести только устоявшаяся практика Верховного Суда.

LCF

Генеральный партнер

AVERLEX

Организатор

ЮРИДИЧЕСКАЯ ПРАКТИКА  
КАБЕТА УКРАИНСКИХ ЮРИСТОВ

Экспертный партнер

АЛЕКСЕЕВ  
'БОЯРЧУКОВ  
И ПАРТНЕРЫ

Профессиональный партнер

JUSCUTUM  
LEGAL ENGINEERING

Официальные партнеры



Образовательный партнер  
HIGH SCHOOL LEGAL  
ОСВІТНЬО-ПРАВОВА ШКОЛА

Ивент-партнер  
златица

Информационная поддержка



Место проведения

PREMIER  
PALACE HOTEL  
- KIV -



Наталья Булко — продажа билетов,  
e-mail: n.bulk@pravo.ua, тел.: (067) 238-83-08  
Анатолий Гвоздецкий — координатор Форума,  
e-mail: a.gvozdetsky@pravo.ua, тел.: (096) 372-49-69  
Виктория Черкасова — ивент-менеджер,  
e-mail: v.cherkasova@pravo.ua, тел.: (097) 616-76-19

МЕЖДУНАРОДНЫЙ

ФОРУМ  
ПО ЗАЩИТЕ  
БИЗНЕСА

2019

16 мая 2019 года

www.new.pravo.ua/event/protection2019

# Рациональный подход

«Мы должны предложить бизнесу взаимовыгодное решение, которое позволит компании сэкономить, а нам — заработать»

СЧИТАЕТ КИРИЛЛ ШЕВЧЕНКО, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ УКРГАЗБАНКА

— Уже не первый год украинские банки делают акцент на развитии малого и среднего бизнеса (МСБ). Однако доля этого сегмента в банковской системе по-прежнему не превышает 10%. В чем причина?

— Для ряда банков работа в сегменте МСБ — это скорее лозунг, а не бизнес. Интерес к этому направлению оправдан: у нас МСБ создает меньше 10% ВВП, в то время как в Европе — от 50% до 70%. Поэтому перспективы для роста рынка у нас огромные. По оценкам НБУ, на первых этапах кредитный портфель МСБ может удваиваться каждые три-четыре года. Более того, в большинстве европейских стран МСБ занимает чуть ли не 90% от общего кредитного портфеля в стране. У нас этот показатель, по разным оценкам, колеблется от 5% до 9%. Но я не считаю, что ситуация в этом сегменте в Украине критическая. В европейских странах доля кредитования МСБ больше не потому, что банки кредитуют исключительно такие предприятия, а потому, что крупные корпорации финансируются в том числе на рынке капитала: выпускают долговые бумаги, проводят допэмиссию и пр. У нас такого рынка капитала нет, поэтому основным источником финансирования как для мелких, так и для крупных предприятий становятся банковские кредиты. В Украине в сегменте кредитования МСБ есть определенный прогресс. Нам, например, удалось за прошлый год нарастить объем кредитного портфеля МСБ почти на 3 млрд грн, причем 2,3 млрд грн — это кредиты на возобновляемую энергетику и энергоэффективность. К концу первого квартала объем кредитного портфеля МСБ уже составлял 4,9 млрд грн.

— Какие тенденции 2018 года в сегменте МСБ, по вашему мнению, стали знаковыми?

— Одной из основных тенденций я бы назвал диджитализацию отношений между банками и МСБ. Клиенты хотят получать услуги в любое время, быстро и без необходимости посещения отделений, банки же стремятся сократить расходы на обслуживание клиентов за счет автоматизации. Прошлый год также ознаменовался ростом количества энергоэффективных проектов: украинский бизнес осознал, что экономия — это важная составляющая эффективности. Если говорить о кредитовании, то возросла активность в беззалоговом кредитовании на текущие нужды, а банки выделили в отдельное направление работу с микро-бизнесом. Мы не стали исключением: у нас были созданы подразделения по дистанционному обслуживанию



**КИРИЛЛ ШЕВЧЕНКО**

Родился 25 октября 1972 года в Туле (СССР). В 1994 году получил диплом Харьковского государственного экономического университета, квалификация — экономист. 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. А с мая по сентябрь 2009 года был советником премьер-министра Украины. Затем возвратился к работе в банковской системе, получив назначение на должность первого зампредаправления Укргазбанка. После этого возглавил Терра Банк, а впоследствии стал советником секретариата главы Ощадбанка. В октябре 2014 года вернулся в Укргазбанк на должность первого заместителя председателя правления, 26 декабря 2015 года стал и.о. руководителя Укргазбанка, а 16 апреля следующего года Кабинет Министров Украины утвердил его в должности главы правления банка.

микробизнеса. К микробизнесу мы относим юрлиц и физлиц-предпринимателей с выручкой до 2,5 млн грн в год. Для нас важно, чтобы это был самостоятельный бизнес, а не «техническое» физлицо-предприниматель в рамках большой бизнес-группы.

— Микро-, малый и средний бизнес, как правило, сосредоточен на сохранении или на развитии бизнеса, ему нужны овердрафты, кредиты на пополнение оборотного капитала. Насколько у таких компаний востребовано инвестиционное экокредитование?

— Довольно востребовано. Среди выданных новых кредитов 80% — это именно «зеленые» кредиты, а доля экокредитов в общем кредитном портфеле клиентов МСБ составляет 67%. Например, среди наших клиентов есть

сеть пиццерий, которая за кредитные средства заменила скутеры для своих курьеров на электровелосипеды. Мелкие фермерские хозяйства покупают оборудование, которое позволяет точно вносить удобрения в землю. Мне кажется, одна из главных проблем — недостаток знаний. Потенциальные клиенты очень нуждаются в финансировании, в том числе для повышения энергоэффективности, но они не знают обо всех существующих возможностях. Например, есть производство, которое тратит условно 100 тыс. грн в месяц на электроэнергию. Наши специалисты могут предложить решение, как провести комплексную энергомодернизацию и платить в месяц 50 тыс. грн. Часть сэкономленных средств компания будет отдавать банку для погашения кредита, а остаток оставит себе. В результате необходимость, к примеру, в овердрафте или в кредите на пополнение оборотных средств исчезнет. Или еще один пример. Собственник бизнеса хочет утеплить фасад производственных помещений. Но это даст ему лишь 10–15% экономии, а если подойти к вопросу комплексно и заменить теплопункт, то экономия будет на уровне 30–40%. Как правило, в малом бизнесе собственник — «и швец, и жнец, и на дуде игрец»: большая часть его времени занята операционной деятельностью. Мы должны предложить бизнесу взаимовыгодное решение, которое позволит компании сэкономить, а нам — заработать. Для таких случаев в прошлом году мы запустили для предпринимателей комплексную программу «ЭКО-БУМ». Наши специалисты помогают разобраться в потребностях бизнеса и разрабатывают индивидуальный план развития.

— Ваши коллеги по рынку говорят, что качественных клиентов уже всех разобрали. Вы сталкиваетесь с проблемой поиска новых клиентов?

— Клиентов, не охваченных банками, на самом деле, еще очень много. Но в результате ужесточения правил финмониторинга многим приходится отказываться. Финмониторинг — основной фильтр на входе для клиентов. Без повышения ВВП и роста экономики мы не ожидаем существенного увеличения количества новых клиентов и активности в сегменте МСБ в целом. Но даже имеющийся «пирог» достаточно большой и привлекательный. Мы рассчитываем, что за счет возможностей и технологий банку удастся привлечь новых клиентов. Например, за прошлый год к нам перешли на обслуживание 15 тыс. новых клиентов — это очень хороший показатель. При этом уровень дефолтов и нерабо-

тающих кредитов в сегменте МСБ составляет менее 5%.

— Есть мнение, что кредитование МСБ может активно развиваться только при поддержке государства, например, в виде компенсации части тела кредита или процентов по нему за счет бюджетных средств. Вы согласны с таким утверждением?

— Безусловно. Поддержка государства очень важна для развития предпринимательства. Госпрограммы действуют во многих странах мира. Например, в Великобритании есть программа снижения стоимости банковских кредитов, в Корее и Канаде государство предоставляет гарантии по необеспеченным кредитам, а в Чили проценты по кредитам частично компенсируются за счет государства. В Украине речь идет скорее о популяризации предпринимательства и поддержке стартапов, выводе малого бизнеса из тени. Уже сейчас у нас есть программы для фермеров, для компаний, которые занимаются животноводством, для производителей сельхозтехники. И они работают. Мне кажется, такой опыт нужно распространить на весь МСБ. Радует, что параллельно с госпрограммами появляются отдельные муниципальные программы по компенсации кредитных ставок для развития предпринимательства. Мы ожидаем, что основными направлениями, где будет расти спрос на банковское финансирование, станут энергомодернизация и энергоэффективность. В Украине очень высокий коэффициент энергоёмкости экономики — в три раза выше, чем у ближайших соседей. У нас уже есть хороший пример — «теплые кредиты» для ОСМД. В Украине 4 млн человек получают субсидии на оплату коммунальных платежей. Если параллельно начать проводить массовую энергомодернизацию жилого сектора, то суммы, выделяемые на субсидии, будут постепенно уменьшаться.

— Каких тенденций вы ожидаете в 2019 году в сегменте кредитования МСБ?

— Считаю, что основные изменения в сегменте произойдут тогда, когда государство усилит поддержку МСБ. Наш банк с удовольствием поддержит это направление — для нас это большой сегмент бизнеса. Без такой поддержки мы можем в лучшем случае говорить о сохранении тенденций, которые наблюдались в 2018 году, — развитие диджитализации и микрокредитования. Укргазбанк никогда не позиционировал себя как диджитал-банк, но в этом году у нас появятся новые решения, в том числе для МСБ.

# Укращення боргу

## «Вся процедура досудебного взыскания ипотеки, залога и погашения остатка задолженности финансовыми поручителями заняла один рабочий день»

ДЕЛИТСЯ ОПЫТОМ СВЕТЛАНА ДЕМЬЯНЕНКО, ГЛАВА НАБЛЮДАТЕЛЬНОГО СОВЕТА УКРСТРОЙИНВЕСТИБАНКА

— **Какие нормы в законе о возобновлении кредитования, на ваш взгляд, являются наиболее значимыми?**

— Главная задача этих изменений — защита банковского сектора от недобросовестных заемщиков. Раньше кредиторы были ограничены в правах, поэтому шансы вернуть долг в полном объеме даже при наличии качественных залогов и платежеспособных поручителей были очень небольшими. Многие банки предпочитали продать проблемный долг с существенным дисконтом, чтобы не ввязываться в длительные судебные тяжбы.

Согласно новым нормам, например, реконструированные и вновь созданные объекты недвижимости считаются предметом ипотеки согласно ипотечному договору. То есть теперь за банком сохраняется ипотека, если ипотекодатель провел реконструкцию недвижимости или самовольно построил что-то на земельном участке. Раньше банкам приходилось узаконивать реконструкцию или постройку в судебном порядке. Такая норма поможет защитить ипотекодержателя от возможных манипуляций должника, связанных с изменением физического и юридического статуса предмета ипотеки.

Также существенно изменились права кредиторов, если один кредит обеспечен несколькими предметами ипотеки. Теперь если банк обратит взыскание на один предмет ипотеки во внесудебном порядке для погашения части долга, то его требования как кредитора сохраняются. Он при необходимости сможет в судебном порядке взыскать с заемщика остаток задолженности. Раньше при обращении взыскания на один предмет ипотеки кредитор фактически терял право требования по остатку кредита. Важно отметить, что эта норма касается исключительно юридических лиц и физических лиц — предпринимателей. Если говорить о физлицах, то при обращении взыскания на один из предметов ипотеки последующие требования кредитора по-прежнему становятся недействительными.

Еще одна норма, которую хотелось бы отметить, касается перехода прав требований на ипотеку. Согласно закону «Об ипотеке» договор об удовлетворении требований ипотекодержателя или ипотечный договор с соответствующим предостережением является документом, который подтверждает переход права собственности на предмет ипотеки к ипотекодержателю. Он же служит основанием для внесения соответствующих сведений в госреестр. Нам, как банку-кредитору, это



### СВЕТЛАНА ДЕМЬЯНЕНКО

Родилась 13 января в Одессе. В 2006 году окончила Одесскую национальную юридическую академию по специальности «Правоведение». Карьеру в банковском секторе начала в 2004 году. В 2014 году основала финансовую компанию «Финансовый свит» в Одессе. В 2018 году повысила квалификацию в Школе МВА по направлению «Менеджмент, бизнес и предпринимательство». С 2016 года — акционер Укрстройинвестбанка, владеет 53,7% акций. В июле 2016 года назначена главой наблюдательного совета банка. В ноябре 2016 года Нацбанк признал банковскую группу Укрстройинвестбанка. Помимо самого банка в нее вошли финансовые компании «Финансовый свит» и «Конверсия», а также «Первая инкассаторская компания», 100% акций которых владеет Светлана Демьяненко.

существенно упрощает процесс общения с госреестраторами.

Раньше, если ипотекодержатель не оставил за собой предмет ипотеки после третьих несостоявшихся публичных торгов, то ипотека прекращалась. Теперь банк может оставить за собой предмет ипотеки по стартовой цене третьих публичных торгов.

— **Закон существенно расширяет права банка по работе с поручителями, что актуально в случаях, когда заемщик, например, уходит в банкротство. Исходя из вашей практики, скажите, насколько эффективна работа с поручителями?**

— Мы надеемся, что сможем более эффективно работать с поручителями. Новым за-

коном усилена их ответственность: сохраняется ответственность солидарных должников в случае ликвидации должника-юрлица или смерти должника-физлица. Изменен срок прекращения поручительства: теперь он регламентирован в пределах общей исковой давности — три года, а также после ликвидации должника, если кредитор обратился с иском к поручителю до момента такой ликвидации.

Из важных изменений я бы отметила устранение норм, которые позволяли недобросовестным поручителям избежать ответственности путем признания договоров поручительства недействительными в случае изменения основного обязательства. Также поручители могли добиться прекращения поручительства, если кредитор не предъявил им требования о погашении задолженности в шестимесячный срок с момента возникновения права такого требования.

Новые нормы позволяют более эффективно работать с проблемными кредитами, где поручителями выступают несколько лиц. Теперь они становятся солидарными должниками. Такое нововведение будет полезно банкам в случае, например, когда должник-юрлицо находится в процессе ликвидации: у банка остается возможность вернуть всю сумму долга с поручителей.

— **Задача банка — вернуть вложенные средства. А после взыскания залог нужно продать, чтобы погасить долг, причем по цене, которая зачастую превышает рыночную. К тому же банкиры делают акцент, что работа с залогами — это не их профильная деятельность, поэтому предпочитают возврат долга деньгами. Какова ваша позиция?**

— Работа с имущественным поручительством является составной частью банковской деятельности, которая, к сожалению, неотъемлема от работы с банковскими кредитами. Цель работы с залогами — обеспечить возврат вложенных средств, чтобы минимизировать потери банка. Таким образом, работа с залогами — это обратная сторона медали кредитных операций, возникающая в случае неисполнения заемщиками своих обязательств.

Сейчас стоимость залога определяется на момент обращения взыскания на предмет залога. Поэтому погашение задолженности за счет предмета залога или ипотеки происходит в размере его рыночной стоимости, которая определена независимой

оценкой в процессе взыскания. Если вырученной суммы недостаточно, то для погашения задолженности кредитор может продолжить взыскание за счет иного имущества должника.

— **Какие типы или группы проблемных кредитов в вашем банке попадают под новые нормы?**

— На самом деле изменения в законодательстве касаются всех типов проблемных кредитов с комплексным обеспечением: ипотеки, залога, поручительства, каждое из которых само по себе не покрывает кредит на 100%. Если говорить о нашем банке, то новые нормы мы активно используем для работы с проблемным кредитным портфелем, доставшимся нам еще от предыдущего собственника. Когда мы покупали банк, мы анализировали кредитный портфель — на тот момент он был неплохой. Но со временем кредиты перестали обслуживаться, и мы столкнулись с рядом сложностей при работе с ними именно по причине несовершенства законодательства.

— **Удалось ли вам воспользоваться новыми нормами на практике?**

— Да, у нас уже есть успешные кейсы. Например, мы применили внесудебное взыскание на предмет ипотеки и приняли его в собственность по ипотечному предостережению об удовлетворении требований ипотекодержателя в счет погашения части задолженности по кредитному договору. непогашенная часть этого долга была погашена за счет предметов залога движимого имущества, а также денежными средствами поручителей-физлиц. Регистрация права собственности банка на предметы ипотеки произошла максимально оперативно — в течение одного дня, а вся процедура досудебного взыскания ипотеки, залога и погашения остатка задолженности финансовыми поручителями заняла один рабочий день.

Раньше повернуть такую операцию мы могли только с применением судебной процедуры взыскания задолженности, что растягивало этот процесс на неопределенный срок.

Более того, теперь банк может на свое усмотрение использовать различные механизмы и комбинации таких механизмов для взыскания задолженности по проблемным кредитам без открытия судебного производства. И если должник, например, начал ликвидацию, а залога недостаточно для погашения долга, то можно обратиться к поручителям.



## Адаптация к индивидуальности

Гибкий подход, качественное комплексное обслуживание и быстрая адаптация продуктов и услуг к потребностям клиентов стали залогом успеха в работе с корпоративным сектором в 2018 году. У крупного бизнеса по-прежнему востребованы зарплатно-карточные проекты и услуги инкассации, а небольшие предприятия все чаще стали интересоваться размещением средств. В связи с растущей популярностью безналичных платежей банкиры отмечают повышение спроса на торговый и интернет-эквайринг

СВЕТЛАНА СЛЕСАРУК

В прошлом году в корпоративном сегменте продолжилось распределение клиентов между оставшимися на рынке банками. Но если в 2016—2017 годах клиенты экстренно переводили денежные потоки в стабильные и надежные кредитные учреждения, спасаясь от «банкопада», то в 2018 году причиной миграции все чаще становилось качество обслуживания и наполнение продуктовой линейки. «Основной запрос клиента — это комплексное выгодное сотрудничество с банком, индивидуальный подход, гибкость и оперативность в принятии решений», — подчеркивает директор департамента корпоративных продуктов и сервиса ОТП Банка Татьяна Матийко.

### ЖЕЛАНИЕ КЛИЕНТА — ЗАКОН

В Нацбанке подсчитали, что по итогам 2018 года количество открытых счетов юрлиц выросло с 4,2 млн до 4,9 млн, из которых 4,7 млн — текущие счета, а 0,2 млн — депозитные. Большая часть как текущих, так и депозитных счетов — гривневые (3,7 млн и 0,2 млн соответственно). В то же время количество юрлиц, которые обслуживались в украинских банках, увеличилось всего на 0,2 млн — до 2,3 млн клиентов — исключительно за счет увеличения количества физлиц-предпринимателей (до 1,3 млн клиентов).

Лидирующие позиции в обслуживании бизнеса принадлежат госбанкам. «Ежедневно открывается около 1000 новых счетов физлиц-

предпринимателей и юрлиц, причем значительное количество клиентов открывают свой счет в банке в режиме онлайн. Рекордная динамика роста предпринимательской активности свидетельствует об оживлении украинской экономики», — считают в ПриватБанке. К началу 2019 года корпоративные клиенты открыли в ПриватБанке порядка 1 млн счетов, из которых треть — счета юрлиц. Показатели Ощадбанка скромнее: чуть более 273 тыс. счетов. За предыдущий год количество текущих счетов юрлиц в банке увеличилось на 21 тыс., а физлиц-предпринимателей — на 35 тыс.

Приток новых клиентов в банки с иностранным капиталом был еще меньшим. В Укрсиббанке, например,

клиентская база за прошлый год расширилась на 33 тыс. новых клиентов, а в ОТП Банке было открыто всего 4000 новых счетов.

Основной продукт для малого бизнеса — расчетно-кассовое обслуживание (РКО). Никакие новые услуги в этом направлении не появились, поэтому, чтобы заинтересовать клиентов, банки предлагали специализированные тарифные пакеты для разных категорий бизнеса: для аграриев, IT-компаний, бюджетных и благотворительных организаций, компаний, ведущих ВЭД, ОСМД, медицинских, строительных и страховых учреждений и пр. Ощадбанк, например, предлагает пять тарифных пакетов: от самого простого за 49 грн в месяц

(для клиентов, которые пользуются счетом не более двух-трех раз в месяц) до пакета за 749 грн, который включает большое количество бесплатных платежей, бесплатное пользование интернет-банкингом и скидки на многие другие услуги РКО.

Помимо РКО, по словам Татьяны Матийко, компании все чаще интересовались быстрыми скоринговыми кредитными продуктами, такими как овердрафт или беззалоговые гарантии. Ряд банков даже выделили в отдельное направление кредитование микробизнеса, хотя раньше это направление считалось высокорисковым, поэтому желающих профинансировать мелкие предприятия было немного.

Банки привлекали к обслуживанию средние и крупные компании новыми услугами и выгодными тарифами на валютные операции, повышенными ставками для размещения свободных средств, а также кредитными продуктами для развития бизнеса.

В прошлом году все банки активно готовились к либерализации валютно-го законодательства — новый закон «О валюте и валютных операциях» был принят 21 июня 2018 года и вступил в силу 7 февраля 2019 года. Он существенно упростил работу банков с компаниями, которые занимаются внешнеэкономической деятельностью. «Для таких клиентов мы реализовали fast-track согласования валютного контракта сроком до шести часов, запустили сервис «Валютные торги» и разработали программу лояльности для постоянных клиентов, которая позволяет малому бизнесу получить доступ к лучшим курсам на рынке», — рассказала директор департамента по работе с малым бизнесом ПУМБ Елена Рудик. Банк «Пивденный» разработал комплекс банковских продуктов и услуг для клиентов ВЭД. «Это и гибкий подход в установлении комиссий при покупке-продаже валюты, и форвардные операции, и специальные продукты для ускорения расчетов, и консультирование по внешнеэкономическим контрактам», — перечисляет директор департамента корпоративного бизнеса банка «Пивденный» Александр Матюшенко.

В Банке Кредит Днепр казначейские операции стали ключевым фактором при привлечении к комплексному обслуживанию новых крупных клиентов. «Мы обеспечили высокий уровень сервиса в сопровождении валютных контрактов. В результате объемы фогех-операций выросли по итогам года на 30%», — подсчитал заместитель председателя правления, директор по корпоративному бизнесу Банка Кредит Днепр Виталий Палюра.

#### КАЧЕСТВЕННО, НО ДОРОГО

В прошлом году банки продолжили повышать стоимость своих услуг. «Банк дважды вносил изменения в тарифные пакеты в рамках планового пересмотра тарифов в соответствии с рыночными тенденциями», — рассказал Виталий Палюра. Дважды пересматривал тарифную политику и

## ПОБЕДИТЕЛИ В НОМИНАЦИИ «ОБСЛУЖИВАНИЕ ЮРИДИЧЕСКИХ ЛИЦ»

МЕСТО В РЕЙТИНГЕ	БАНК	ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ УСЛУГИ УСТАНОВКИ ПЛАТЕЖНОГО ТЕРМИНАЛА КЛИЕНТУ-ТОРГОВЦУ	ВОЗМОЖНОСТЬ ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ КЛИЕНТУ ИНТЕРНЕТ-ЭКВАЙРИНГА	ДОЛЯ РЫНКА ПО ГРИВНЕВЫМ ВКЛАДАМ ЮРЛИЦ, %
1	УКРГАЗБАНК	да	да	9,77%
2	ТАСКОМБАНК	да	да	1,29%
3	АЛЬФА-БАНК	да	да	4,71%
4	КРЕДИ АГРИКОЛЬ БАНК	нет	нет	4,81%
5	«ПИВДЕННЫЙ»	да	да	2,40%
6	УКРЭКСИМБАНК	да	да	5,81%
7	ПУМБ	да	да	4,83%
8	БАНК КРЕДИТ ДНЕПР	нет	да	1,05%
9	ОЩАДБАНК	да	да	10,99%
10	ОТП БАНК	да	нет	3,95%

ИСТОЧНИК: ИССЛЕДОВАНИЕ «50 ВЕДУЩИХ БАНКОВ УКРАИНЫ»

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

счетов юрлиц и депозитного портфеля юрлиц; прирост средств юрлиц по итогам 2018 года и доля депозитного портфеля юрлиц банка в структуре общего депозитного портфеля всех участников. Банки, как правило, предлагают пакетные услуги по обслуживанию юрлиц, максимально учитывая потребности определенных категорий клиентов. Это позволяет клиентам оптимизировать стоимость обслуживания, а на первый план выходят факторы комфортности обслуживания — физическая доступность отделения банка, нагрузка на операционистов, а также наличие различных сервисов: инкассации, установки торговых терминалов, интернет-эквайринга и пр.

ОТП Банк. Но основной акцент банк делал не на стоимости пакетов услуг, а на их наполнении. Например, из пакетов были исключены услуги, которыми клиенты редко пользуются, или дорогостоящие продукты. В результате итоговая стоимость пакета не менялась, но если клиенту понадобятся дополнительные услуги, за них придется доплатить.

Чтобы привлечь бизнес к обслуживанию, банки шли на различные уловки. Например, новый клиент ПУМБ не платит за открытие счета и первый месяц обслуживания в банке и получает бесплатно мгновенную корпоративную карту. Также он может закрыть счет в банке в течение 30 дней после его открытия. Ощадбанк с апреля 2018 года стал применять дифференцированную шкалу при начислении процентов на остатки в гривне. Чем больше средств на текущем счете клиента, тем выше процентная ставка. Максимальная доходность — 6,5% годовых. В октябре прошлого года банк начал начислять проценты на остатки и по текущим счетам в валюте.

В среднем средства на текущих счетах могли принести клиенту 2–8% годовых в гривне и всего 0,1–1,5% в валюте. При этом некоторые банки с иностранным капиталом, например Укрсиббанк, и вовсе установили нулевую ставку по текущим счетам в долларах и евро.

ПриватБанк пытался приучить своих клиентов в принципе не держать деньги на текущих счетах, а открывать краткосрочные депозиты. «Наши клиенты уже не держат днями-неделями большие остатки на счетах, а просто размещают на текущем депозите. Минимальный срок такого вклада — 3 дня под 5% годовых, максимальный — 15 дней под 9%. Разместить средства можно дистанционно за несколько минут, не тратя время на посещение отделения», — пояснили в госбанке.

Директор департамента ММСБ Ощадбанка Наталья Буткова-Витвицкая рассказала, что одной из тенденций в сегменте обслуживания юрлиц стало усовершенствование дистанционного обслуживания. Наиболее востребованы у клиентов сервисы электронной отчетности, электронный документооборот, системы бухгалтерского, управленческого и оперативного учета. Ряд банков даже запустили отдельные мобильные и интернет-приложения для МСБ. Например, интернет-банкинг для физлиц-предпринимателей «Ок, Альфа!», запущенный в сентябре 2018 года Альфа-Банком для новых клиентов, предусматривает упрощенную процедуру регистрации, возможность дистанционного открытия счетов, отправку отчетов в налоговую, а также доступ к партнерским программам. Приложение «ТАС24 Бизнес» от ТАСкомбанка позволяет открыть счета в трех валютах за несколько минут и в течение двух часов получить онлайн-кредит на сумму до 1 млн грн без залога и комиссии за выдачу. «Банкинг позволяет делать бесплатные платежи в бюджет без послеоперационного периода, имеет удобный мастер бюджетных платежей с актуальными реквизитами и правильным назначением платежа. Есть онлайн-бухгалтерия, а также свой маркетплейс для продажи товаров и услуг клиентов «ТАС24 Бизнес». Клиентская поддержка осуществляется в режиме 24/7», — рассказывает руководитель проекта «ТАС24 Бизнес», заместитель правления ТАСкомбанка Александр Николенько.

#### БЕЗНАЛИЧНЫЕ ОТНОШЕНИЯ

В 2018 году количество предприятий, которые позволяют клиентам рассчитываться картой за товары и услуги, выросло на 20,1% — до 208,7 тыс. (+34,9 тыс.). Всего в Украине уже установлено 279 тыс. торговых платежных

терминалов (+20,2%). Теперь на 1 млн жителей страны приходится 7,1 тыс. платежных устройств, в то время как годом ранее этот показатель составлял 6 тыс. единиц.

Увеличение количества терминалов способствовало популяризации безналичных платежей. В Нацбанке подсчитали, что количество безналичных операций за год повысилось почти на 33% — до 3,1 млрд операций, а объем — на 55,4%, до 1 297 млрд грн.

Главными поставщиками POS-терминалов на рынке остаются два госбанка — ПриватБанк (170,5 тыс. устройств, +18%) и Ощадбанк (45,2 тыс. устройств, +21,6%). За год Ощадбанк привлек к обслуживанию по эквайрингу более 4300 торгово-сервисных предприятий. «Объем операций в терминальной сети банка превысил 70 млрд грн», — подсчитал заместитель председателя правления Ощадбанка Антон Тютюн. Замыкает тройку лидеров Райффайзен Банк Аваль (25,2 тыс. устройств, +7%). В прошлом году в сегменте торгового эквайринга появился новый игрок: «Укрпочта» установила в своих отделениях почти 5 тыс. терминалов.

Все установленные в прошлом году терминалы были бесконтактными. По данным Нацбанка, к началу 2019-го практически 80% всех платежных устройств принимали бесконтактные платежи. Годом ранее этот показатель составлял 70,2%. С одной стороны, установка бесконтактных терминалов — это требование международных систем, а с другой — развитие инфраструктуры способствовало выходу на украинский рынок Apple Pay, Google Pay и Garmin Pay, что подтолкнуло украинцев к использованию NFC-технологии. Директор по развитию бизнеса Mastercard в Украине Юрий Батхин подсчитал, что количество бесконтактных оплат при помощи смартфона в 2018 году выросло в 90 раз.

В этом году развитие платежной инфраструктуры продолжится. Еще в конце прошлого года МЭРТ разработал новый график перевода предприятий сферы торговли товарами и услугами на прием безналичных платежей. Ожидается, что документ вступит в силу в 2019 году. Помимо POS-терминалов торговцы смогут использовать «электронные платежные сервисы» — платежные онлайн-сервисы, мобильные приложения, системы интернет-банкинга и денежные переводы на расчетный счет предприятия.

Впрочем, POS-терминалы уже давно перестали быть единственным способом приема платежей. Банки активно предлагают клиентам альтернативные решения — компактные мобильные терминалы (M-POS). «Это портативный мобильный терминал, который подключается к смартфону или планшету и позволяет принимать к оплате платежные карты с магнитной лентой, чиповые карты, а также бесконтактные карты где угодно и без привязки к физической точке продажи», — поясняет директор департамента малого и среднего бизнеса банка «Пивденный» Виктория Ступак. Клиенты ПриватБанка и Ощадбанка для приема платежей могут использовать QR-технологии. В 2019 году у торговцев может появиться еще одна технология: платежные системы Visa и Mastercard готовят в Украине пилотные проекты, которые позволят превратить любой смартфон с NFC-модулем в платежный терминал.

В прошлом году банкиры констатировали рост спроса на интернет-эквайринг. «Если в предыдущие годы возможность оплаты в интернете предоставляли только крупные ритейлеры, то в 2018-м акцент сместился на представителей МСБ. Именно клиенты МСБ стали драйверами развития рынка интернет-эквайринга», — комментирует заместитель председателя правления ТАСкомбанка Валерий Даниленко. Причем к услуге подклю-

чались как новые бизнесы, так и компании, которые раньше работали в офлайне.

Конкуренция в сегменте торгового и интернет-эквайринга не позволяла банкам повышать тарифы за свои услуги. Традиционно оплата включает в себя ежемесячную абонентскую плату (порядка 300 грн) и процент от каждой проведенной операции. В среднем комиссия составляет 2–2,5% от суммы транзакции, однако для компаний, которые обеспечивают большой оборот, банки готовы делать скидки. Интернет-эквайринг обходится дороже на 0,5–1 п.п.: в стоимость закладывается проверка безопасности платежа и идентификация плательщика.

#### ДЕПОЗИТЫ СТАЛИ ДОХОДНЕЕ

По данным Нацбанка, за год объем средств на счетах юрлиц практически не изменился и составил 429,9 млрд грн (+0,5%), при этом объем гривневых средств увеличился на 5,4% — до 279,7 млрд грн.

Приток средств на гривневые счета объясняется ростом доходности гривневых депозитов, который последовал за повышением учетной ставки НБУ. В Нацбанке подсчитали, что ставки по гривневым вкладам для бизнеса за год повысились на 5,9 п.п. — до 14,5%. «Если в январе-феврале уровень ставок по депозитам в гривне находился в пределах 9,9–10,6%, то уже к июлю доходность достигла уровня в 12–12,2%, а в декабре — 14–15%», — констатирует Елена Рудик. К концу года небольшие банки с украинским капиталом предлагали корпоративным клиентам рекордные 18,5%. При этом динамика ставок по валютным вкладам была противоположной: за год доходность снизилась с 2,5–3% до 1–1,5%. Наиболее востребованными были депозиты на короткие сроки — от 7 дней до месяца, а также на 1–3 месяца. «Бизнес-клиенты редко размещают средства на длительный срок. Деятельность компаний связана с постоянным движением средств, и «заморозить» часть

денег иной раз будет дороже, чем обернуть их», — объясняет Виктория Ступак. При этом остаются категории клиентов, которые ведут сезонный бизнес (например, зернотрейдеры): они могут размещать средства на более длительный период.

Корпоративный бизнес до сих пор ощущает последствия «банкопада» 2014–2016 годов, поэтому клиенты при выборе банка для размещения средств по-прежнему больше обращают внимание на репутацию, надежность и уровень сервиса, чем на размер процентной ставки. «Также важен информационный фон, в котором находится банк, и соблюдение им нормативов НБУ. Принимаются во внимание скорость и гибкость обслуживания, индивидуальный подход и профессионализм менеджеров», — перечисляет Виталий Палюра. При этом многие международные компании, работающие в Украине, при выборе банка для размещения средств ориентируются на требования материнской компании или акционеров, поэтому отдают предпочтение банкам с иностранным капиталом, которые традиционно предлагают минимальные ставки по депозитам.

#### ДОРОГОЕ УДОВОЛЬСТВИЕ

Активными игроками на рынке инкассации остаются не более полутора десятков банков. Свои услуги кредитным учреждениям предлагают и небанковские службы инкассации — с 2016 года уже девять СИТ-компаний получили лицензии НБУ. И хотя частные компании ведут агрессивную политику по привлечению новых клиентов и предлагают более низкие тарифы, лидерами по-прежнему остаются Ощадбанк, ПриватБанк и Райффайзен Банк Аваль. Причем госбанки продолжают наращивать долю рынка. В Ощадбанке объем инкассированных средств в прошлом году вырос в среднем на 11%, а количество обслуживаемых клиентов — на 14%. ПриватБанк, который ежемесячно инкассировал 8–11 млрд

грн, увеличил выручку на 30%, а количество обслуживаемых точек — на 17% (до 9 тыс. точек).

Участники рынка признают: у мелких и средних банков, не имеющих своих подразделений инкассации, появилось больше возможностей для выбора партнера по инкассации. «Показательна практика ТАСкомбанка, который сократил собственную службу инкассации, приняв решение развиваться дальше путем закупки услуг у внешних компаний», — говорит начальник отдела организации инкассации и перевозки ценностей Укрсиббанка Павел Дерябин. Для банков содержание собственной службы инкассации — это дополнительные риски и административные расходы. «Каждый должен заниматься своей деятельностью. Это мировая практика. Украина только в начале этого пути», — уверен Павел Дерябин.

В этом году перечень услуг, которые СИТ-компании могут предоставлять банкам, расширится: в декабре 2018 года НБУ разрешил СИТ-компаниям обрабатывать и хранить наличность.

Несмотря на растущую конкуренцию, услуги инкассации подорожали в среднем на 20–30%. Причинами повышения стали инфляция, рост минимальной заработной платы, повышение тарифов на вооруженное сопровождение, подорожание запчастей, топлива, энергоресурсов и других составляющих себестоимости сервиса инкассации. Как правило, тарифы банки устанавливают индивидуально в зависимости от оборота. При почасовой оплате час работы инкассаторов стоит от 80–100 грн.

В 2019 году услуги инкассации продолжат дорожать. «Мы прогнозируем определенные осложнения с обработкой купюр мелкого номинала, которые были заменены на монеты по 1 и 2 грн. Это увеличило вес наличных в перевозке и потребовало внедрения особой технологии пересчета», — поясняет Павел Дерябин.

## ПОБЕДИТЕЛИ В НОМИНАЦИИ «ИНКАССАЦИЯ СРЕДСТВ»

МЕСТО В РЕЙТИНГЕ	БАНК	КОЛИЧЕСТВО НАСЕЛЕННЫХ ПУНКТОВ, В КОТОРЫХ ДОСТУПНА УСЛУГА	КОЛИЧЕСТВО НАСЕЛЕННЫХ ПУНКТОВ, В КОТОРЫХ РАЗМЕЩЕНЫ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ ИНКАССАЦИИ	КОЛИЧЕСТВО ОБСЛУЖИВАЕМЫХ ТОЧЕК (БЕЗ УЧЕТА СОБСТВЕННЫХ ОТДЕЛЕНИЙ И БАНКОМАТОВ)	ВОЗМОЖНОСТЬ ИНКАССАЦИИ ТОРГОВОЙ ВЫРУЧКИ ЧЕРЕЗ КАССУ ДРУГОГО БАНКА	ИНКАССАЦИЯ ТЕРМИНАЛОВ САМООБСЛУЖИВАНИЯ
1	ОЩАДБАНК	Вся территория Украины	80	34456	есть	есть
2	ПРИВАТБАНК	Вся территория Украины	38	9005	есть	есть
3	ПУМБ	170	13	7000	есть	есть
4	РАЙФФАЙЗЕН БАНК АВАЛЬ	Вся территория Украины	34	3024	есть	нет
5	УКРГАЗБАНК	155	17	2263	есть	есть
6	УКРСОЦБАНК	148	22	2440	есть	есть
7	ИНДУСТРИАЛБАНК	5	5	5000	есть	есть
8	«ПИВДЕННЫЙ»	18	18	583	есть	есть
9	УКРСТРОЙИНВЕСТБАНК	60*	3	730	есть	есть
10	БАНК ВОСТОК	5	3	385	есть	есть

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 обеспечить перевозку денег и ценностей могут 18 учреждений. Действующие игроки

владеют парком из 1613 бронированных машин. Помимо банков участниками рынка являются девять небанковских учреждений. Они смогли «перетянуть» на себя часть бизнеса. В 2019 году конкуренция усилится, поскольку перечень услуг, которые могут предоставлять СИТ-компании, расширится.



BEOVISION ECLIPSE

## МАЙСТЕРНО СТВОРЕНА ГАРМОНІЯ

Випробуйте динамічну силу і вражаючу привабливість довершеного кольору. Представляємо унікальний телевізор Beovision Eclipse в новому кольорі Piano Black з екраном OLED 4K, що забезпечує оптимальну якість зображення, і найкращою у світі системою відтворення звуку. Відвідайте веб-сайт [bang-olufsen.com](http://bang-olufsen.com).

BANG & OLUFSEN

САЛОН НА ВОЛОДИМИРСЬКІЙ, 48  
ТЕЛ. (044) 531-9017



# Время новых возможностей

**«Для нас турбулентное время — это время новых возможностей, которое требует от корпоративного банкинга не только готовности к переменам, но и самих перемен»**

УВЕРЕН ВЛАДИМИР ДУБЕЙ, ПЕРВЫЙ ЗАМЕСТИТЕЛЬ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ ПРАВЛЕНИЯ ТАСКОМБАНКА

— Как за последний год изменился корпоративный сектор?

— 2018 год для корпоративного сегмента был интересным, но непростым. В целом портфель кредитов, выданных бизнесу, по банковской системе увеличился всего на 3,2%, а пассивы сократились на 6,6%. Долговая нагрузка в корпоративном секторе оставалась высокой, к тому же стоимость кредитных ресурсов не способствовала инвестированию средств в модернизацию производства и развитие новых проектов. В прошлом году банки активно работали над реструктуризацией и улучшением качества кредитных портфелей и практически не финансировали новые проекты. Всю свободную ликвидность они размещали в ОВГЗ, что давало высокую доходность и минимизировало риски. Несмотря на общую ситуацию на рынке, ТАСкомбанк продолжил кредитовать реальный сектор экономики, придерживаясь своей стратегии развития. Тщательно оценивая риски, мы помогаем компаниям развивать свой бизнес. В итоге нам удалось продемонстрировать рост кредитного портфеля почти в пять раз выше, чем в целом по банковской системе.

— Часто от банков можно услышать, что «хороших» заемщиков уже давно разделили между собой участники рынка. За счет чего вам удастся наращивать кредитный портфель?

— Конкуренция на рынке корпоративного бизнеса всегда была довольно высокой. А для нас, банка с украинским капиталом, она еще более жесткая. Ресурсы у нас дороже, чем у банков с иностранным капиталом и госбанков, поэтому конкурировать в ценовых предложениях нам сложно. Мы это отчетливо понимаем и предлагаем клиентам другие преимущества — индивидуальные подходы в обслуживании, современные технологии, нестандартные и востребованные продукты. Подходы к ведению бизнеса у клиентов меняются: они выходят на новые рынки, реформируют бизнес, модернизируют производство. И для нас главное — предложить с учетом их потребностей новые возможности и инструменты для реализации этих идей.

— На что именно клиенты обращают внимание при выборе банка?

— Особо важны в отношениях с клиентом взаимное доверие, выстраивание долгосрочных отношений, профессионализм, скорость принятия решений и готовность банка стать для каждого клиента надежной опорой



**ВЛАДИМИР ДУБЕЙ**

Родился 18 ноября 1961 года в городе Междуреченск Кемеровской области (РФ). В 1984 году окончил Днепропетровский ордена Трудового Красного Знамени горный институт им. Артема. Защитил научную степень кандидата технических наук. В 2003 году окончил Национальную юридическую академию Украины им. Ярослава Мудрого, где получил высшее образование по специальности «юрист-специалист», а в 2007 году — Львовский институт банковского дела Университета банковского дела НБУ. Удостоен звания «Человек года 2015» в номинации «Финансист года». В банковской сфере работает более 15 лет на руководящих должностях. С 2004 года работал в ТАС-Комерцбанке и Сведбанке. В 2010 году стал председателем правления ТАСкомбанка, а с января 2016 года является первым заместителем председателя правления банка.

в любой ситуации. Для реализации такого подхода мы создали модель, позволяющую оперативно реагировать на запросы клиента. С каждым клиентом ТАСкомбанка работает профессиональная команда, состоящая из персонального менеджера, профильных аналитиков, юристов, специалистов валютного контроля и других направлений, что существенно упрощает коммуникацию и ускоряет процесс принятия решений. К тому же мы проводим ежеквартальные встречи правления банка с ключевыми клиентами. Это очень важно, поскольку на таких встречах есть возможность познакомиться наших клиентов друг с другом, расширить их круг потенциальных бизнес-партнеров и в ответ получить мнение о качестве наших услуг. Обсуждение ключевых возможностей и перспектив дальнейших отношений, обмен мнениями относительно новых законода-

тельных инициатив и требований регулятора — все это позволяет нам в дальнейшем предлагать бизнесу именно то, что ему необходимо. В этом мы видим большие перспективы и залог успеха при работе с клиентами.

— Сейчас все компании стараются минимизировать физическое общение с банками: коммуникация уходит в онлайн. Ваша политика «личного общения» не противоречит тенденции диджитализации?

— Сегодня удаленное обслуживание — это must have для любого банка. Здесь наша главная задача — соответствовать времени, предоставляя клиенту возможность работать с любым удобным программным обеспечением на разных устройствах, сохраняя при этом максимальный уровень безопасности операций. Мы делаем все для того, чтобы любые новинки на рынке были доступны нашим клиентам. Важной составляющей качественного обслуживания является также работа по улучшению внутренних коммуникаций, упрощению и стандартизации бизнес-процессов банка, которые, по сути, незаметны для клиента. Это позволяет нам экономить внутренние ресурсы и сокращать расходы, что способствует уменьшению стоимости услуг для компаний.

Хочу подчеркнуть, что в работе с клиентами личное общение заменить ничем нельзя. Для комфортного проведения встреч мы создали сеть универсальных премиальных отделений, где обслуживаются как корпоративные ключевые клиенты, так и клиенты сегмента private banking. В 2019 году планируем увеличить количество таких точек в полтора раза: новые представительства будут открыты во всех крупных городах Украины.

Немаловажным фактором в работе с корпоративным бизнесом является наша команда. Мы постоянно занимаемся обучением сотрудников. С такой командой легко создавать что-то новое и быть драйвером изменений на рынке.

— В нынешних условиях придумать что-то новое довольно сложно. О чем идет речь в вашем случае?

— Наша стратегия заключается в том, чтобы в любом направлении, в котором мы работаем, создать реальные кейсы. Например, получив одним из первых статус принимающего банка, мы успешно реализовали покупку портфелей Диамантбанка и банка «Новый», обеспечив выплату гарантированных сумм в размере до 200 тыс. грн

первой очереди кредиторов в полном объеме. Также ТАСкомбанк в 2018 году стал первым, кто осуществил сделку по слиянию финансовых учреждений, объединившись с ВиЭс Банком.

Обеспечить существенный прирост кредитного портфеля 2018 года мы смогли за счет активной работы команды по реструктуризации крупных кредитных портфелей других банков. Мы завершили проекты по рефинансированию задолженности с несколькими крупными должниками, значительно уменьшив их долговую нагрузку. Это позволило компаниям продолжить дальнейшее развитие.

Еще один наш проект — синдицированное кредитование. Совместно с другими украинскими банками мы выдали четыре кредита на общую сумму около 1 млрд грн. Большие перспективы мы видим в развитии лизингового направления — за год наш портфель лизинга для юрлиц превысил 650 млн грн. Также мы начали активное привлечение иностранных инвесторов, предлагая рынку такой продукт, как фидуциарные депозиты. Интерес клиентов вызвали и эскроу-счета.

— Какие вызовы стоят перед вашим банком в этом году?

— Для нас турбулентное время — это время новых возможностей, которое требует от корпоративного банкинга не только готовности к переменам, но и самих перемен. Мы разработали стратегию развития корпоративного бизнеса и поставили конкретные задачи, которые планируем реализовать в этом году. Прежде всего это инструменты прямого финансирования инвестиционных проектов, которые позволят нашим клиентам получить доступ к совместному с банком финансированию проектов. Также планируем создать институт доверительного управления, что даст нашим клиентам возможность более гибкого, эффективного и прибыльного управления своим капиталом с учетом диверсификации рисков. Будем работать над уменьшением стоимости финансирования за счет сотрудничества с международными фондами и развития совместных программ кредитования. Продолжим активную работу на рынке реструктуризации существующих кредитных портфелей и покупки долгов с дисконтом, помогая клиентам уменьшить долговую нагрузку. Мы видим большие перспективы для роста корпоративного сегмента и готовы продолжать инвестировать в развитие реального сектора экономики.

# Партнерство в фокусе

## «Банк для клиента — прежде всего партнер»

СЧИТАЕТ ФРАНЧЕСКО ЛУПО, ЧЛЕН ПРАВЛЕНИЯ, РУКОВОДИТЕЛЬ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРАВЕКС БАНКА

— **Какие основные тенденции в сегменте обслуживания корпоративных клиентов вы наблюдали в прошлом году?**

— Я бы отметил общий рост как розничного, так и корпоративного кредитования. Это хороший сигнал для активизации кредитной деятельности. Банки сконцентрировались на расширении базы клиентов, активизируя сотрудничество с местными и международными корпоративными клиентами, а также с сегментом МСБ. В 2018 году банковская система увеличила кредитный портфель физлиц на 27,2%, а кредитование юрлиц выросло на 11%. Банки остаются достаточно консервативными в кредитовании бизнеса и фокусируются не только на крупных корпорациях, но и на сегменте МСБ и частных предпринимателях.

— **Выбирают ли сейчас международные компании для обслуживания банки с иностранным капиталом?**

— Да, такая практика есть. Международным компаниям легче строить отношения с теми учреждениями, с которыми у них уже есть опыт сотрудничества. Им довольно трудно начинать отношения с новым банком из-за необходимости заново проходить АМЛ-проверки и due diligence, из-за требований комплаенса, подготовки документации и т.д. В то же время госкомпаниям легче получить доступ к госбанкам. Мы, как банк, не отдаем предпочтение кому-либо. Во второй половине 2018 года банк принял новую бизнес-стратегию, которая предусматривает сегментацию клиентов: первая группа — это многонациональные компании, а также компании, которые базируются в Италии, вторая — крупные украинские компании, в том числе госпредприятия и страховой бизнес, третья — МСБ, с которым мы решили возобновить работу, формируя для него отдельные бизнес-предложения и специализированные продукты.

— **Какие преимущества получают ваши клиенты в связи с тем, что вы входите в международную банковскую группу?**

— Мы внедряем на украинском рынке лучшие практики международной банковской группы Intesa Sanpaolo. Intesa Sanpaolo входит в число ведущих банковских групп в еврозоне с текущей рыночной капитализацией 38 млрд евро. Наша стратегия в Украине заключается в параллельном развитии розничного и корпоративного бизнеса. Мы стремимся обслуживать не только крупных корпоративных клиентов, но и их поставщиков и клиентов, а также работать совмест-



### ФРАНЧЕСКО ЛУПО

Родился 11 февраля 1964 года в Риме (Италия). В 1988 году окончил Университет LaSapienza в Риме. Карьеру в банковском секторе начал в 1989 году в Banca Commerciale Italiana (Италия). Спустя десять лет присоединился к группе Banca Intesa (Италия) в качестве менеджера по работе с клиентами корпоративного отдела, затем был менеджером по глобальным отношениям в подразделении корпоративного и инвестиционного банкинга в Intesa Sanpaolo SpA (Италия). С февраля 2012 года — генеральный менеджер Amsterdam Branch of Intesa Sanpaolo SpA, а с мая 2016-го — руководитель отдела корпоративного и малого и среднего бизнеса, член правления BancalIntesa Beograd (Сербия). К команде Правэкс Банка присоединился в сентябре 2018 года в качестве члена правления, руководителя корпоративного управ-

но с управлением розничного бизнеса, что позволяет нам осуществлять перекрестные продажи и предлагать специализированные продукты. Мы хотим предоставлять широкий спектр услуг компаниям в сфере информационных технологий, пищевой промышленности, энергетики, производства, сельского хозяйства, логистики, FMCG, упаковки и пр. При этом одним из ключевых пунктов нашей стратегии устойчивого развития является качество наших клиентов. Банк предоставляет им финансовые инструменты, которые позволяют снизить риски, связанные с возможной реализацией неблагоприятных рыночных сценариев в Украине. Наша цель — стать тем фактором, который ускорит развитие бизнеса клиентов. Это можно сделать, полагаясь на людей, способных работать в сложных ситуациях, и предоставляя клиентам услуги, соответствующие их потребностям. Банки очень нужда-

ются в инновациях и совершенствовании качества обслуживания клиентов, но мы не должны забывать и о физическом присутствии: важно обеспечить высокое качество обслуживания через достаточное количество отделений, расположенных в промышленных и сельхозцентрах страны.

— **На какие услуги вы ощущаете спрос со стороны корпоративного сектора?**

— Мы объединяем традиционную кредитную деятельность с продвижением новых услуг. Развиваем торговое финансирование, ведь Украина — торговая страна, в которой торговые потоки идут как в направлении Западной Европы, в том числе в Италию, так и на восточные рынки, включая Китай. Многие украинские компании, например, предприятия пищевой промышленности и строительный бизнес, решают использовать итальянские технологии для развития своего бизнеса. И мы стремимся поддерживать эти потоки. Новый закон о валюте смягчил валютный контроль, и теперь банкам стало проще проводить внешнеторговые операции. Это позволяет укрепить доверие и привлечь инвесторов в Украину. Кроме того, новое поколение потребителей требует более совершенных цифровых услуг, а также онлайн-доступа к банковским услугам.

— **Готов ли корпоративный бизнес полностью перейти на дистанционное обслуживание или для него важно обслуживание в отделении?**

— Украинская экономика очень привязана к кассовым операциям, а это очень дорого, как и «бумажная» экономика. Необходимо упростить бумажные формальности, которые делают компании менее конкурентоспособными. Сейчас тенденцию перехода к цифровым технологиям невозможно остановить. Физлица и частные предприниматели начинают активно использовать цифровые услуги, корпоративные клиенты также требуют цифровых решений. В декабре банк расширил спектр услуг онлайн-банкинга для корпоративных клиентов: мы обновили список предоставляемых услуг и разработали интерфейс на английском языке.

— **По каким критериям корпоративным клиентам следует выбирать банк-партнер?**

— Я часто говорю своей команде: нет хорошей или плохой погоды, есть хорошая или плохая защита. Мы должны привыкнуть к тому, что «нестабильность» стала новой нормой. Когда клиент выбирает банк, он должен учитывать потенциал будущего

сотрудничества. Мы хотим быть не только поставщиком услуг, но и партнером для клиента. Нам нужно понимать его стратегию, чтобы максимально поддерживать его бизнес. Банк для клиента — прежде всего партнер. Это его «паспорт» при работе на международных рынках. Клиентам следует уделять внимание репутации, бизнес-модели и финансовым показателям, подтверждающим надежность банковского учреждения и группы, к которой оно принадлежит.

— **Каковы ваши цели в корпоративном секторе на 2019 год?**

— Наша стратегия предусматривает рост активов в корпоративном бизнесе: планируем привлечь лучшие крупные корпоративные предприятия и основные транснациональные компании. Также мы решили возобновить работу в сегменте МСБ: хотим расширить сотрудничество с нынешними клиентами и увеличить клиентскую базу за счет новых компаний. В 2019 году доля МСБ в наших активах и пассивах будет расти.

Банк будет финансировать цепочки поставок крупных отечественных и международных компаний, создавая синергию, которая усилит украинскую экономику. Сначала мы сосредоточимся на работе с клиентами в Киеве, Днепре, Львове и Харькове, затем — в Одессе. В наши планы входит работа с основными отраслями, такими как сельское хозяйство, причем не только с производителями, но и с трейдерами, а также с телекоммуникационными, фармацевтическими и логистическими компаниями, FMCG и IT-сектором. Изучаем возможность работы с производителями возобновляемой энергии: мы верим, что в Украине это направление будет развиваться. Помимо этого мы хотим сотрудничать с национальными организациями, что позволит увеличить нашу поддержку украинским и международным компаниям, работающим в Украине.

Если говорить о продуктовой линейке, то она станет более гибкой и широкой, мы дополним ее кастомизированными продуктами, которые сложно найти на рынке. Появятся новые решения по депозитам и торговому финансированию.

В своей работе Правэкс Банк использует передовой опыт группы ISP, разделяет ее ценности и корпоративную культуру. Это позволит нам стать двигателем роста экономики Украины в среднесрочной и долгосрочной перспективе. Мы стремимся разработать модель экономики замкнутого цикла. Мы достигнем этого благодаря нашим людям, ценностям и нашим инвестициям на рынке.

# Банки грязи не боятся

В борьбе за выживание на рынке Украины банки принимают активное участие в очищении судебной практики от сформулированных в 2015—2017 годах неоднозначных позиций, которые касаются применения норм профильного и общего законодательства. Верховный Суд преследует ту же цель, но его позиции далеко не всегда соответствуют ожиданиям банков

ИРИНА ГОНЧАР, АНАТОЛИЙ ГВОЗДЕЦКИЙ

Несмотря на то что в 2018 году банки получили ряд инструментов для досудебного решения споров, количество судебных тяжб с участием кредитных учреждений продолжило расти. Такая динамика — последствия как затянувшегося экономического кризиса, так и бессистемного изменения профильного законодательства. Юристы отмечают: для стабилизации судебной практики потребуются примерно четыре-пять лет с момента последних существенных корректировок, поэтому можно сказать, что практика банковских споров пока еще находится в самом начале этого пути. И деятельность Верховного Суда (ВС) — кассационных хозяйственного, гражданского, административного судов, а также Большой Палаты (БП) — это подтверждает.

## БАНКИ ТРЕБУЮТ ЗАЩИТЫ

В 2018 году на рассмотрении Кассационного хозяйственного суда (КХС) ВС находилось 15 521 дело, 8,6% составляли споры, связанные с применением банковского законодательства. В среднем показатель рассмотрения судом кассационной инстанции этой категории дел колеблется в пределах 10%. Поскольку некоторые дела этой категории рассматривались также Большой Палатой, можно говорить о сохранении спроса со стороны участников банковских правоотношений на судебную защиту.

1334 дела были связаны с применением банковского законодательства. КХС ВС пересмотрел решения по 1246 делам, причем примерно в половине случаев (510 дел) суд оставил решения предыдущих инстанций без изменений. Кассационный гражданский суд (КГС) ВС в течение 2018 года принял постановления более чем по 5000 дел относительно применения банковского законодательства, а Большая Палата — почти по 200 делам. «Банковские споры являются одной из наиболее сложных категорий споров в юридической практике, поскольку они связаны не только с большими объемами доказательств, которыми оперируют стороны, но и с неоднозначностью судебной практики, сформированной в 2015—2017 годах», — отмечает судья КХС ВС Анна Вронская.

Чтобы упорядочить судебную практику, БП ВС сформировала важный принцип: в одном из своих поста-

новлений БП ВС отметила, что суды при рассмотрении тождественных споров должны учитывать именно последнюю правовую позицию Большой Палаты. Такая ремарка содержится в мотивировочной части постановления от 30 марта 2019 года по делу №755/10947/17, в котором решался вопрос юрисдикции спора, связанного с обжалованием ипотекодержателем прав на предмет ипотеки. БП ВС указала, что спор является частноправовым, поскольку касается права ипотеки, а не деятельности частного нотариуса, чьи действия стали формальным предлогом для обращения в суд.

## ИПОТЕКА — ЗАЛОГ СПОРОВ

Реализация прав на залоговое имущество давно проходит красной нитью через все банковские споры. Именно передача в залог недвижимости остается наиболее весомой гарантией

исполнения обязательств, а риск ее потерять выступает стимулом для погашения долга. Обратная сторона этого процесса — множественные споры, возникающие, как правило, на этапе попытки залогодержателя удовлетворить свои требования за счет предмета ипотеки.

Анна Вронская обращает внимание на постановление БП ВС от 21 марта 2018 года по делу №760/14438/15-ц: ВС поставил точку в вопросе о возможности обращения взыскания на предмет ипотеки судом. ВС пришел к заключению, что передача ипотекодержателю права собственности на предмет ипотеки, согласно статьям 36 и 37 закона «Об ипотеке», является способом внесудебного регулирования, осуществляемого по согласию сторон без обращения в суд. Оговорка в договоре о возможности признания за ипотекодержателем права собствен-

ности на предмет ипотеки — исключительно внесудебный способ урегулирования спора, который стороны прописывают самостоятельно в договоре. «В деле №916/5073/15 Большая Палата пришла к аналогичному выводу, закрепив свою практику постановлением от 23 мая 2018 года. Таким образом, передача ипотекодержателю права собственности на предмет ипотеки в соответствии со статьями 36 и 37 закона «Об ипотеке» является способом внесудебного урегулирования, реализуемого по согласию сторон без обращения в суд», — поясняет Анна Вронская.

Это решение БП ВС можно назвать своевременным, поскольку спрос банков на внесудебные процедуры взыскания долгов весьма велик. «Банки стремятся в кратчайшие сроки взыскать задолженность. Подобные запросы не редкость, особенно в отношении



ипотечных оговорок и, как следствие, исполнительных надписей нотариуса, поскольку банк заинтересован получить обращение взыскания во внесудебном порядке, ведь судебный процесс может существенно отдалить заветный момент взыскания задолженности», — считает старший партнер ЮК L.I.Group Николай Ковальчук.

Но поскольку не всякую задолженность можно взыскать во внесудебном порядке, то второй по популярности услугой, оказываемой банкам юридическими фирмами, стало взыскание задолженности в судебном порядке. К этой категории споров относятся также дела о сопровождении исполнения решения о взыскании задолженности через исполнительную службу или частного исполнителя. Количество подобных обращений примерно равно количеству запросов на ведение дел о банкротстве, взыскании кредиторской задолженности в процедуре банкротства, а также об удовлетворении требований банка-кредитора за счет реализации имущества предприятия-заемщика, проданного в процессе ликвидации. «В ближайшее время кардинальных изменений в этой градации банковских запросов к внештатным юристам не ожидается, а следовательно, взыскание задолженности останется для банков самой популярной категорией не только судебных споров, но и любых других юридических вопросов, передаваемых на аутсорсинг», — прогнозирует Николай Ковальчук.

#### ПОРУЧИТЕЛЬНЫЕ ИСТОРИИ

Еще одним популярным и значимым способом обеспечения исполнения обязательств выступает поручительство. Традиционно заемщики и поручители пытаются «снять» обеспечение, а банки — его сохранить. Изобретательность сторон позволяет формировать судебную практику, которая в основном касается сроков действия поручительства и пределов ответственности поручителя.

Например, в постановлении от 22 марта 2018 года по делу №910/2774/17, на которое обращает внимание Анна Вронская, КХС ВС дал однозначный ответ на вопрос о сроках предъявления исков к поручителю. Проанализировав предписания статьи 559 Гражданского кодекса (ГК) Украины, ВС сделал вывод, что срок действия поручительства является не сроком защиты нарушенного права, а сроком существования субъективного права кредитора и корреспондирующего ему обязательства поручителя, по истечении которого такие право и обязательство прекращаются. «Это значит, что после окончания установленного срока никаких действий по реализации своего права по договору поручительства, в том числе по судебной защите своего права, кредитор совершить не может. Предусмотренный вторым предложением части 4 статьи 559 ГК Украины порядок «предъявления требования к поручителю в течение шести месяцев со дня наступления срока исполнения основного обязательства как условия действи-

тельности поручительства» надо понимать как предъявление в указанный срок кредитором к поручителю иска, а не какого-либо другого требования», — напоминает Анна Вронская.

Кредитору важно помнить, что предъявлять требования он может к должнику, поручителю, поручителям по отдельности или ко всем вместе — по своему усмотрению, ведь по общему правилу они несут солидарную ответственность. Дополнительная или субсидиарная ответственность поручителя может быть отдельно предусмотрена договором поручительства.

Анна Вронская обращает внимание, что вывод о солидарной ответственности поручителя КХС ВС сделал еще в постановлении от 24 января 2018 года по делу №907/425/16, а Большая Палата ВС — в постановлении от 17 апреля 2018 года по гражданскому делу №545/1014/15-ц. В этих заключениях идет речь о том, что поручитель отвечает перед кредитором в том же объеме, что и должник, включая уплату основного долга, процентов, неустойки, возмещение убытков и прочее, если иное не предусмотрено договором поручительства. При этом лица, поручившиеся совместно, несут солидарную ответственность перед кредитором. Закон позволяет истцу обратиться к кому угодно из должников или поручителей, и при этом на него не возложено обязательство привлекать в качестве ответчиков всех поручителей одновременно.

#### ПОД ПРОЦЕНТЫ

Повлиять на сформировавшуюся судебную практику должен вступивший в силу 4 февраля закон «О внесении изменений в некоторые законодательные акты Украины относительно возобновления кредитования». «Документ направлен на урегулирование пробелов, которыми успешно пользовались должники, чтобы не возвращать долги кредиторам и избегать ответственности за неисполнение своих обязательств. Банковский сектор убежден, что закон станет значительным шагом к восстановлению доверия между банком и клиентом, постепенному возрождению кредитования в Украине. А это, в свою очередь, является одним из важнейших драйверов развития здоровой экономики», — считает исполнительный директор Независимой ассоциации банков Украины (НАБУ) Елена Коробкова.

В целом Елена Коробкова позитивно отзывается о формируемой ВС практике, но к некоторым позициям наивысшего суда есть практические вопросы. «Благодаря объективному рассмотрению ВС уже сформирован ряд выводов, на которые твердо может опираться банковское сообщество. При этом Большой Палатой ВС в 2018 году сделаны довольно интересные правовые выводы в сфере кредитных правоотношений, которые кардинально отличаются от позиций Верховного Суда Украины относительно начисления процентов и применения статьи 625 ГК Украины. Эти выводы ломают концептуальные

основы кредитования», — убеждена Елена Коробкова. В частности, в выводах БП ВС, изложенных в постановлениях от 28 марта 2018 года по делу №444/9519/12, от 4 июля 2018 года по делу №310/11534/13-ц и от 31 октября 2018 года по делу №202/4494/16-ц, речь идет о том, что право кредитора начислять предусмотренные договором проценты по кредиту прекращается по истечении определенного договором срока кредитования, как и в случае предъявления к заемщику требования о досрочном возврате кредита. По мнению банкиров, направление требования о досрочном возврате всех сумм по кредитному договору не означает одностороннего отказа банка от договора и не влечет за собой прекращения договорных обязательств. «Выводы БП ВС нарушают баланс интересов кредитора и должника и способствуют распространению случаев совершения недобросовестными заемщиками действий, направленных на нарушение сроков погашения кредитов с целью дальнейшего «бесплатного» использования кредитных средств. При этом заемщики, которые не нарушают условий кредитных договоров, такие проценты платят», — отмечают в НАБУ. В ассоциации надеются, что либо суды отступят от позиции БП ВС, либо же сама Большая Палата откорректирует свое видение применения норм права.

С позицией банковского сообщества согласны далеко не все юристы. Старший партнер ARIО LAW FIRM, адвокат Юлиан Хорунжий считает, что решение по делу №444/9519/12 должно уменьшить суммы, которые банки потенциально могут взыскать с должника, в частности, в процедуре банкротства. Судебное заключение абсолютно логично, в противном случае пассивы должника вырастут до размеров, которые он не сможет удовлетворить.

Вопрос начисления процентов КХС ВС прописал в постановлении от 5 марта 2019 года по делу №5017/1987/2012. По мнению суда, правовая позиция ВС по делу №910/1238/17 состоит в том, что, согласно части 2 статьи 625 ГК Украины кредитный договор может предусматривать начисление процентов за неправомерное пользование должником денежными средствами как следствие просрочки исполнения денежного обязательства. Соответственно, такие проценты кредитор может взыскать и по истечении определенного кредитным договором срока кредитования или в случае предъявления к заемщику требования по части 2 статьи 1050 ГК Украины.

#### БАНКОТНЫЙ ДВОР

Еще одна большая группа споров связана с банкротством заемщиков: в них именно банки выступают обеспеченными кредиторами, что становится причиной постоянных споров между банками и другими участниками процедуры.

Юлиан Хорунжий отмечает, что статус залогового кредитора всегда был важен в вопросах формирования судебной практики и реформирования

сферы банкротства. «Банки требовали для себя абсолютной защиты от недобросовестных должников, однако реалии часто были совсем другими. В значительном количестве дел, в которых залоговые кредиторы не получили максимальный контроль по делу — контроль над комитетом кредиторов и получение в залог всего имущества, наблюдается четкая поляризация: с одной стороны — банкиры, с другой — арбитражные управляющие, должник и остальные участники дел. Такая ситуация возникла благодаря перманентному кризису и неспособности или нежеланию сторон договариваться между собой. И если должникам-«везунчикам» удастся реструктурировать обязательства под 1% годовых, то на должников-«неудачников» обрушивается арсенал «банковского гнева». При этом на суд возложена самая важная роль, в том числе в формировании устойчивой практики», — подчеркивает Юлиан Хорунжий.

Юристы обращают внимание на постановление БП ВС от 15 мая 2018 года по делу №902/492/17 относительно требований обеспеченного кредитора, которые включаются в реестр требований. В нем ВС отошел от практики ВСУ, определив, что в реестр требований кредиторов в деле о банкротстве включаются все требования обеспеченного кредитора, которые существуют по основному обязательству (кредитному договору), действуют на момент признания таких требований и могут быть удовлетворены за счет имущества банкрота, которое выступает предметом обеспечения в соответствии с условиями обеспечительного договора и действующего законодательства. «Суды, признавая размер обеспеченных кредиторских требований и включая их в реестр требований кредиторов, должны также применять положения законов «О залоге» и «Об ипотеке» и на основании надлежащих и допустимых доказательств устанавливать состав и размер требований кредитора, указанных в его заявлении и обеспеченных залогом имущества должника», — объясняет Юлиан Хорунжий. Таким образом, БП ВС привела в порядок определение размера требований обеспеченного кредитора в процедуре банкротства и минимизировала возможность манипуляций с реестром требований кредиторов, например, при подсчете голосов в комитете кредиторов.

Также важным для банков в делах о банкротстве Юлиан Хорунжий называет решение КХС ВС от 30 января 2018 года по делу №923/862/15 о субсидиарной ответственности органов управления за действия, которые повлекли за собой невозможность удовлетворения требований кредитора. «Эта практика еще не получила массового распространения, однако может стать для банков действенным механизмом при погашении требований», — уверен адвокат.

Сформировалась и позиция КХС ВС относительно проведения аукционов. Постановлением от 21 июня 2018 года по делу №914/701/17 суд

унифицировал процедуры проведения аукциона и фактически поставил точку в вопросах, которые не находили своего ответа с 2013 года. Например, в вопросах определения полномочий банков в процедуре аукциона. ВС сместил акценты доказывания в спорах об аукционах и по сути требует от банков нового качества их участия в деле. Сейчас на первый план в подобных спорах выходит необходимость договариваться, в противном случае банкам придется в вопросах доказывания отходить от шаблонов и мыслить креативно», — отмечает Юлиан Хорунжий.

#### БИЛЕТ В ОДИН КОНЕЦ

В отдельную категорию дел юристы выделяют споры, связанные с вопросами законности признания банков неплатежеспособными. В 2018 году позиция судов относительно признания решений Национального банка Украины недействительными существенно не менялась, при этом начала формироваться практика, касающаяся ответственности государства перед акционерами ликвидированных банков. Например, 4 марта 2019 года Хозяйственный суд Киева удовлетворил иск акционера, владевшего 71% акций ликвидированного в 2015 году Радикал

банка, к НБУ и постановил взыскать с регулятора 128,9 млн грн возмещения имущественного вреда, причиненного истцу вследствие незаконного лишения его корпоративных прав.

Высказал свою позицию ВС и по вопросу о недопустимости проведения зачета встречных, в том числе однородных, требований в период действия временной администрации банка. Такое ограничение установлено законом «О системе гарантирования вкладов физических лиц». Воспользоваться правом, предусмотренным статьей 601 ГК Украины, участники обязательственных правоотношений могут только на стадии ликвидации банка и лишь при определенных условиях. На это указал КХС ВС в постановлении от 13 февраля 2019 года по делу №922/1552/18. Согласно позиции БП ВС, изложенной в постановлении от 30 октября 2018 года по делу №914/3217/16, необходимо учитывать, что если обязательства подлежат исполнению в разных валютах, такие требования не являются однородными, и, как следствие, их взаимозачет невозможен. В этом же постановлении ВС указал, что закон не ограничивает физических лиц в передаче своих прав по договору банковского вклада (депозита) другим лицам (переуступка права требования).

ВС уделял внимание и вопросам юрисдикции споров при участии ликвидируемых банков. Суд пришел к общему выводу, что одни споры, возникающие на этом этапе, подлежат рассмотрению хозяйственными судами, поскольку являются частноправовыми, а другие — административными. Например, споры относительно формирования уполномоченным лицом ФГВФЛ перечня вкладчиков, имеющих право на гарантированное государством возмещение средств по вкладам, и утверждения реестра вкладчиков для осуществления гарантированных выплат являются публично-правовыми и относятся к юрисдикции административных судов. При этом споры по искам вкладчиков ликвидируемых банков, которым уже выплачена гарантированная сумма возмещения, но которые имеют право на возмещение своих вкладов за счет средств, полученных вследствие ликвидации банка (дела о включении в реестр акцептованных требований кредиторов), не подлежат рассмотрению в административных судах. Этот вывод содержится в постановлении БП ВС от 31 октября 2018 года по делу №826/5285/16.

Довольно неоднозначную позицию БП ВС заняла по вопросу «дробления

вкладов». Исходя из ничтожности такой сделки, Большая Палата сочла, что такие решения вообще нельзя оспаривать в суде. Однако с этим вердиктом согласились не все судьи, о чем свидетельствуют особые мнения судей, изложенные по делу №819/353/16, постановление по которому было принято 4 июля 2018 года.

В части споров, связанных с ликвидацией банков, стоит также обратить внимание на постановление ВС от 13 марта 2019 года по делу №804/7800/15. В нем указано, что ФГВФЛ или его уполномоченное лицо не может ссылаться на неправомерные или оспариваемые действия работников банка во время оформления договорных отношений с клиентами для применения положений части 3 статьи 38 закона «О системе гарантирования вкладов физических лиц». То есть если вкладчик полагал, что лицо действует от имени банка, но при этом нет приговора суда о преступлении (в таком случае вкладчик вправе получить возмещение за причиненный преступлением вред), то неправомерные действия сотрудника банка не могут служить основанием для отнесения сделок к ничтожным и для невключения требований к банку в реестр требований.

## Страсти по ипотеке

Ипотека является не только важной составляющей института обеспечения обязательств, но и ключевым элементом кредитных правоотношений. Можно с уверенностью утверждать, что от прозрачности, правовой определенности и единства подхода законодательной и судебной власти к правоотношениям ипотеки напрямую зависит динамика развития кредитных отношений. Каждый иностранный или отечественный кредитор при подготовке конкретной сделки рассматривает все сопутствующие риски. И риски, связанные с возможностью применения ипотеки, в том числе и возможностью обращения взыскания на ее предмет, стоят далеко не на последнем месте. К сожалению, сегодня юридическая практика в этих вопросах еще далека от идеала, но определенные положительные тенденции уже есть.

Например, в начале февраля 2019 года вступил в силу закон Украины «О внесении изменений в некоторые законодательные акты Украины относительно возобновления кредитования», который существенно усилил права банков.

Многие законодательные нововведения были разработаны на основе судебной практики Верховного Суда. Например, положение части 5 статьи 543 Гражданского кодекса Украины, предусматривающее, что ликвидация солидар-

ного должника-юрлица или смерть солидарного должника-физлица не прекращают обязанности остальных солидарных должников перед кредитором и не изменяют объема и условий их исполнения, уже было изложено в постановлении Верховного Суда Украины от 6 июля 2016 года по делу №918/545/13. Позже оно было продублировано постановлением Кассационного хозяйственного суда в составе Верховного Суда от 6 февраля 2018 года по делу №910/9943/17.

Также важной является норма, согласно которой ликвидация должника-юрлица не прекращает поручительства, если до дня внесения записи о прекращении должника-юридического лица в Единый государственный реестр юридических лиц, физических лиц — предпринимателей и общественных формирований кредитор успел обратиться в суд с иском к поручителю в связи с нарушением таким должником обязательства.

Нельзя обойти вниманием и заключение Большой Палаты Верховного Суда, содержащееся в постановлении от 18 сентября 2018 года по делу №921/107/15-г, которым суд констатировал, что наличие судебного решения о взыскании с должника задолженности по кредитному договору не является основанием для прекращения денежного обязательства и ипотеки, а также не лишает кредитора права обратиться взыскание на предмет ипотеки. По мнению суда,



ИГОРЬ КРАВЦОВ,  
управляющий партнер  
ЮФ Evris, руководитель  
судебной практики

в данном случае речь идет о применении кредитором другого законного средства для защиты своего нарушенного, но не восстановленного должником надлежащим образом права, и это не является двойным взысканием задолженности.

Но, несмотря на усиление прав кредиторов, судебная практика пока еще не всегда идет по пути защиты интересов исключительно кредиторов. Достаточно нетипичной является позиция Кассационного хозяйственного суда, изложенная в постановлении по делу №918/1071/15 от 6 сентября 2018 года. Верховный Суд установил, что закон Украины «О восстановлении платежеспособности должника или признании его банкротом» не связывает включение в реестр требований, обеспеченных залогом имущества должника, с установлением договорной стоимости предметов обеспечения как единого критерия определения размера обеспеченных залогом требований. Суд отметил, что размер таких требований устанавливается, исходя из размера задолженности по кредиту и размера действующих на момент подачи заявления с кредиторскими требованиями обязательств имущественного поручительства

по данному кредитному договору, независимо от стоимости предметов залога.

Если кредитор-залогодержатель считает, что фактическая стоимость предметов залога будет отличаться от определенной договором, то действительная стоимость залогового обеспечения определяется по факту продажи предмета залога. После этого требования, которые не обеспечены залогом, переходят в четвертую или шестую очереди требований кредиторов, если должник по делу о банкротстве получал кредит или предоставлял финансовое поручительство, которое не прекратилось, или гасится (прекращаются), если должник в деле выступал исключительно имущественным поручителем третьего лица.

В целом, несмотря на отдельные спорные позиции, можно говорить о положительных изменениях в правовом регулировании института ипотеки в частности и кредитных правоотношений в целом. Усиление прав кредиторов должно положительно сказаться на возможности вернуть вложенные средства, что, как следствие, повлияет на инвестиционный климат в стране. Тот факт, что законодатель учел сложившуюся на момент принятия закона практику, позволил принять действенные изменения, которые будут способствовать восстановлению банковского сектора.



# Каждому по заслугам

**«Признание банка неплатежеспособным должно быть обязательно обусловлено наличием у банка финансовых проблем, а не только нарушением банковского законодательства»**

СЧИТАЕТ ДЕНИС БУГАЙ, АДВОКАТ, ПАРТНЕР VB PARTNERS

**— Насколько активно развивается практика обжалования решений НБУ о признании банков неплатежеспособными?**

— За последние пять лет регулятор принудительно вывел с рынка порядка 100 банков. Еще десять ликвидируются «добровольно» по решению учредителей. В ряде случаев суды признали незаконными решения регулятора о неплатежеспособности и ликвидации банков. Судебные споры с Нацбанком выиграли девять учреждений — «Союз», «Велес», «Премиум», Радикал Банк, КСГ Банк, «Киевская Русь», «Хрещатик», «Финансовая инициатива» и Златобанк. А «Союз», «Премиум» и «Финансовая инициатива» подтвердили незаконность ликвидации уже дважды.

Следует отметить, что в большинстве случаев при принятии решения о признании банка неплатежеспособным и его ликвидации НБУ применяет не одно, а несколько оснований, часто не связанных между собой. В таких ситуациях необходимо в судебном порядке опровергать все нарушения, ставшие основанием для принятия соответствующего решения регулятора. По сути, можем говорить о новом направлении судебной практики. Сформированные правовые позиции — ценный материал для анализа как для специалистов по банковскому праву, так и для адвокатов, специализирующихся в вопросах судебных процессов и публичного права.

**— Как обычно происходит выведение банка с рынка?**

— Это происходит, как правило, по единому алгоритму: сначала НБУ признает банк проблемным и вводит куратора из Фонда гарантирования вкладов физических лиц, потом банк признается неплатежеспособным, что сопровождается введением временно-го администратора, после этого начинается процедура ликвидации кредитного учреждения. Помимо ликвидации предусмотрены способы восстановления платежеспособности банка — создание переходного банка или продажа неплатежеспособного учреждения инвестору. Однако такой механизм применялся лишь однажды: инвестору был продан Астра Банк.

Основания для признания банка неплатежеспособным и отзыва банковской лицензии предусмотрены статьями 76 и 77 закона «О банках и банковской деятельности» и условно делятся на три группы. Первая объединяет критерии, непосредственно указывающие на проблемы с плате-



**ДЕНИС БУГАЙ**

Родился 30 декабря 1978 года в г. Белая Церковь Киевской области. В 2001 году окончил Национальную юридическую академию Украины им. Ярослава Мудрого. С 2005 года — партнер, соучредитель VB PARTNERS. Президент Ассоциации юристов Украины в 2013—2017 годах. Член рабочей группы по реформированию адвокатуры при Совете по вопросам судебной реформы при Президенте Украины. Основные специализации: уголовное право (White-Collar Crime), отношения с государственными структурами (Government Relations), судебная практика и корпоративные конфликты. Имеет опыт ведения проектов в медиа- и банковском секторах, а также в сферах нефтегазовой и табачной промышленности.

жеспособностью банка. Как правило, это снижение размера регулятивного капитала, нормативов ликвидности или других ключевых показателей. Вторая группа — неисполнение требований НБУ или куратора об устранении нарушений банковского законодательства. К третьей группе относятся случаи систематического нарушения в сфере финансового мониторинга. Эти нарушения могут быть основанием для ликвидации банка по упрощенной процедуре — без признания его неплатежеспособным.

**— Кто может инициировать рассмотрение судом дела об отмене решения НБУ?**

— С такими исками в основном обращаются акционеры или вкладчики. Но, согласно правовой позиции Верховного Суда, право на подачу иска об отмене неплатежеспособности и ликвидации банка имеют лишь лица, охватываемые надзорной деятельностью НБУ: не-

посредственно банки, владельцы существенного участия и контролеры.

**— Какие именно нарушения могут послужить основанием для отмены соответствующих решений НБУ?**

— Суды систематизировали ключевые основания для отмены решений регулятора о признании банков неплатежеспособными и выделили несколько пунктов. Решение об отмене может быть принято, например, если будет установлено, что санкция в виде признания банка неплатежеспособным не является адекватной мерой возмездия к допущенному нарушению. Несмотря на то что закон «О банках и банковской деятельности» предусматривает более десяти видов санкций за нарушение банковского законодательства, в большинстве случаев регулятор не учитывает грубость нарушения и применяет наиболее строгую санкцию в виде ликвидации банка.

Следующее нарушение — это несоблюдение сроков. По мнению судов, признание банка неплатежеспособным до истечения 180 дней является нарушением, на этом основании некоторые решения регулятора были отменены.

Если говорить о нарушении банками нормативов, то есть случаи, когда НБУ не учел, что ранее сам же установил срок для приведения такого норматива в соответствие с требованиями. Например, регулятор обязал банк «Хрещатик» до 1 мая 2016 года привести показатель Н2 в соответствие с требованиями законодательства. А потом признал банк неплатежеспособным фактически за месяц до истечения этого срока — 5 апреля 2016 года.

По моему мнению, признание банка неплатежеспособным должно быть обязательно обусловлено наличием у банка финансовых проблем, а не только нарушением банковского законодательства. Более того, даже при наличии формальных негрубых нарушений, которые не принесли и не могли принести угрозы кредиторам или вкладчикам, основания для ликвидации отсутствуют.

**— Разрешены ли споры относительно юрисдикции данной категории разбирательств?**

— После ряда поражений в судах административной юрисдикции НБУ и ФГВФЛ попытались кардинально изменить ход событий. Например, при подаче кассационной жалобы на решения об обжаловании неплатежеспособности Златобанка регулятор поднял вопрос о юрисдикции такого вида споров. По его мнению, споры об от-

мене ликвидации банков не являются публично-правовыми и подлежат рассмотрению в хозяйственных судах, поскольку акционер обращается в суд для защиты своих корпоративных прав. Такой аргумент основывается на правовой позиции Верховного Суда Украины о праве собственников существенного участия на подачу исков об отмене решений НБУ.

Однако Верховный Суд отказал в кассационных жалобах НБУ и Фонда и абсолютно обоснованно оставил банковские споры в рамках административной юрисдикции: предметом спора являются решения субъекта властных полномочий, соответственно, такие дела должны рассматриваться в порядке административного судопроизводства независимо от того, какого рода права нарушены.

Были и другие попытки НБУ и ФГВФЛ повлиять на суд. Например, Нацбанк напрямую обращался с письмом к главе тогда еще Верховного Суда Украины, в котором указал, что «принятые судами решения об отмене выведения банков с рынка являются незаконными и необоснованными», и просил «рассмотреть вопрос о применении ВСУ мер для одинакового применения норм банковского законодательства при рассмотрении вышеуказанных дел». В самом обращении были указаны номера дел, находящихся на рассмотрении в ВСУ, где необходимо «одинаковое применение норм права». А ФГВФЛ иногда практикует непосредственно перед судебными заседаниями публикацию на своем сайте «правильных правовых позиций».

**— Если акционер банка все же выиграл судебные тяжбы с НБУ, как можно реализовать эти решения?**

— По мнению НБУ, исполнить судебные решения об отмене неплатежеспособности невозможно, поскольку законодательством не предусмотрена процедура возврата банка на рынок. По каждому из проигранных дел регулятор обращается в суд с заявлением о разъяснении судебного решения. В отдельных случаях акционеры пытаются реорганизовать банк в небанковское финансовое учреждение путем принятия соответствующего решения акционерами.

Более того, после принятия решения в пользу акционеров НБУ может повторно вывести банк с рынка. Такая ситуация произошла, например, с банком «Союз»: после отмены решения о ликвидации от 15 марта 2016 года НБУ принял повторное аналогичное решение уже 28 апреля 2016-го.

# Взыскательные требования

**«Возможность взыскания задолженности зачастую зависит от действий, предпринятых на стадии судебного производства, еще до вынесения судебного решения»**

ПОДЧЕРКИВАЕТ НАТАЛИЯ ФЕДЫК, УПРАВЛЯЮЩИЙ ПАРТНЕР ЮК LEZO

— Как изменилась практика разрешения споров с участием банков за последний год?

— Очевидная тенденция последних лет — увеличение количества споров с участием Фонда гарантирования вкладов физических лиц. Это наблюдается в том числе в практике нашей фирмы.

— С какими делами вам приходится иметь дело чаще всего?

— Наша команда специализируется на сопровождении судебных споров с участием банков. Это споры о взыскании кредитной задолженности, об обращении взыскания на имущество заемщиков, залоги, ипотеку, споры с поручителями, споры о недействительности договоров и контрактов. Это также судебные разбирательства на стадии исполнения судебных решений или исполнительных надписей нотариусов. Отдельная категория — это так называемые межбанковские споры. У нашей команды уже есть достаточно крупные успешные кейсы в этом направлении. Помимо этого мы сопровождаем дела, связанные с обжалованием решений государственных и контролирующих органов, трудовые споры при участии руководства банков, споры при участии владельцев существенного участия, контролеров и акционеров банков.

— В чем особенность межбанковских споров?

— Банки в своей деятельности взаимодействуют не только с регуляторами и клиентами — юридическими и физическими лицами, но и с другими банками как контрагентами. Это и межбанковское кредитование, и валютные операции и т.д. Объем таких операций довольно большой, поэтому возникающие споры имеют значительный резонанс и могут длиться годами.

К сожалению, учитывая большое количество существующих правоотношений, банк, который идет ко дну, волей-неволей тянет за собой и других участников рынка. После введения в банке временной администрации и начала ликвидационной процедуры банки-контрагенты вынуждены защищать свои интересы в судебном порядке, чтобы поддерживать свою платежеспособность.

Также следует отметить, что представители ФГВФЛ достаточно свободно трактуют законодательство и, в частности, признают ничтожными договоры, которые такими по своей сути не являются. Это усложняет возможности платежеспособных банков



## НАТАЛИЯ ФЕДЫК

Родилась во Львове. С 2007 года работала в Дамантбанке, пройдя путь от юрисконсульта до вице-президента по правовым вопросам. С июня 2017 года — управляющий партнер ЮК LEZO. Специализируется на корпоративном, банковском и финансовом праве, а также на медиации. В 2015 году получила награду Best Legal Departments как лучший юрисконсульт по разрешению споров и признана лучшим юристом по вопросам реструктуризации и работы с проблемными активами на EuroLawyer Awards 2015. В 2016 году стала «лучшим руководителем юридического департамента» по версии газеты «Юридическая практика». В 2017 году названа в числе успешных женщин — корпоративных юристов в исследовании Ukrainian Women in Law 2017 «Юридической газеты».

должным образом защищать свои интересы. Недостаточное правовое регулирование либо же наличие в законе противоречивых норм дает Фонду и его уполномоченным лицам инициировать судебные процессы против ликвидных банков, что несет угрозу банковской системе в целом. В таких случаях мы рекомендуем привлекать внешних юридических советников, чтобы правовое сопровождение кейса было на высшем уровне.

— Какие новые правовые позиции судов привлекают внимание практиков больше всего? Откорректировал ли Верховный Суд соответствующие правовые позиции?

— Верховный Суд приносит новое видение в практику разрешения разных категорий споров, в том числе споров с участием банков. В качестве примера можно привести правовую позицию относительно возможности взыскания сумм задолженности непосредственно в иностранной валюте, без привязки к курсу НБУ. Из своего опы-

та, в том числе опыта работы в банке, мы знаем, что, получив решение суда, банк очень часто получал убыток на момент его фактического исполнения, так как в решении не учитывалось изменение курса валюты. Каким-либо образом довыискать разницу было невозможно. Сейчас же Верховный Суд занял однозначную позицию и дает право взыскивать задолженность непосредственно в иностранной валюте. Мы рекомендуем банкам обращаться именно с такими исками, чтобы не нести убытки на стадии исполнения судебных решений.

Еще одно из недавних решений Верховного Суда, представляющих интерес для банков, касается обращения взыскания на ипотечное имущество путем признания права собственности. Суд дал предельно ясное разъяснение, что такое признание права собственности является внесудебным способом урегулирования правоотношений и заявление соответствующих требований в исковом производстве нецелесообразно. Как мы знаем, Верховный Суд Украины в свое время принимал по этому поводу различные решения. Сейчас же мы видим, что практика меняется. Это хорошая тенденция, свидетельствующая о том, что судебная реформа дает свой результат, а привлечение адвокатов и ученых в состав ВС привносит новое видение способов разрешения различных ситуаций и формирует новую практику.

— А как обстоят дела с реальным исполнением судебных решений?

— Пока что реалии нашей страны таковы, что получить решение о взыскании гораздо легче, чем его исполнить. В сфере исполнительного производства существует ряд практических проблем, связанных, в частности, с расхождением в вопросах разграничения юрисдикции. Если проанализировать судебную практику, можно увидеть периодическое изменение правовых позиций относительно юрисдикционности споров с Государственной исполнительной службой. Это, конечно же, сказывается на качестве исполнения судебных решений, поскольку кредитор, пытаясь защитить свои права в споре с ГИС, может пройти три судебных инстанции и в конечном итоге получить разъяснение кассационного суда, что он неправильно избрал судебную юрисдикцию. Хотя он придерживался сформированной до этого практики рассмотрения соответствующих споров. В итоге кредитор может потерять год-два и вынужден будет вновь обращаться в суд

первой инстанции, чтобы получить возможность фактического исполнения в случае вынесения решения в его пользу. По нашему мнению, необходимо принятие окончательной правовой позиции относительно разграничения юрисдикций: если не понятно, в какой суд обращаться, то о какой правовой защите может идти речь!

Если же говорить о том, улучшились ли показатели исполнения судебных решений, то нужно смотреть на каждый конкретный кейс. Каждый должник — это определенное имущество, активы, корпоративные права. Эффективность исполнения зависит в том числе от того, насколько быстро будет наложен арест на имущество, запрещен выезд за границу руководителю соответствующего юрлица. Последнее мы считаем одним из эффективных механизмов дальнейшего исполнения судебного решения. Должники научились обходить аресты имущества и счетов и таким образом избежать исполнения своих обязательств. Если же запрет применен к конкретному физическому лицу, шансы взыскать задолженность многократно увеличиваются.

— Какие вы видите пути повышения эффективности взыскания задолженности, в том числе на стадии исполнительного производства?

— Прежде чем инициировать судебное производство (и это касается не только категории банковских споров), мы рекомендуем провести комплексный анализ документальной базы относительно наличия должного обоснования нарушения должника, наличия права требования кредитора и наличия у должника определенных активов и возможностей для исполнения судебного решения. Как правило, возможность исполнения зависит от действий, предпринятых на стадии судебного производства, еще до вынесения самого решения. Это предполагает анализ деятельности должника на предмет возможных активностей по уклонению от ответственности. Нередко возникает необходимость инициирования вопроса о наложении судом ареста, ограничении возможности должника распоряжаться определенным имуществом. Если не применить обеспечительные меры, могут возникнуть сложности на следующих стадиях взыскания, поскольку должник получает возможность распоряжаться своими активами, а исполнитель (не важно, государственный или частный) не сможет ничего сделать ввиду отсутствия имущества.

# Санационный режим

«Вполне возможно, что процедура санации станет более востребованной кредиторами, в частности банками»

СЧИТАЕТ НАТАЛИЯ ТИЩЕНКО, УПРАВЛЯЮЩИЙ ПАРТНЕР ЮК NOBILI, АРБИТРАЖНЫЙ УПРАВЛЯЮЩИЙ

— Какое влияние окажет Кодекс по процедурам банкротства на урегулирование проблемной задолженности украинских банков?

— С вступлением в силу в начале года изменений, внесенных в закон «Об ипотеке», банки получили хороший инструмент в виде обращения взыскания на залоговое имущество в досудебном порядке. Он уже активно используется на практике и стимулирует недобросовестных должников исполнять свои обязательства. Но норма перестает работать, как только должник начинает процедуру банкротства: банк попадает в список кредиторов и ждет начала продаж имущества должника. Кодекс оставляет право залогового кредитора участвовать в принятии решений лишь на условиях совещательного голоса, как предусмотрено и положениями действующего закона «О банкротстве».

В то же время кодекс значительно упрощает процедуру инициирования банкротства. Мой 19-летний опыт работы арбитражным управляющим позволяет предположить, что таких дел станет больше. Согласно закону «О банкротстве» 1999 года производства открывались на основании признанной претензии, возможно, даже оформленной «задним числом», и векселей — достаточно исполнительной надписи нотариуса. Доступность повлечет за собой ряд злоупотреблений, в том числе из-за невозможности проверки состоятельности должника на момент открытия дела.

Новеллой кодекса является обязанность руководителя уведомлять собственников о возникновении признаков банкротства, что служит основанием для привлечения к солидарной ответственности связанных лиц. Такая норма может увеличить возврат задолженности аффилированных структур.

Еще одно нововведение — запрет «ручных торгов». Их место займут электронные аукционы, которые сделают процедуру продажи имущества значительно прозрачнее, что повысит уровень защиты прав кредиторов. Открытым остается только вопрос «чистоплотности» платформы, утвержденной Кабинетом Министров Украины.

Своим преимуществом банкиры называют четко установленный срок проведения процедуры распоряжения имуществом должника без возможности его продления. По завершении этого срока суд обязан перейти к следующей процедуре. Но как практик могу однозначно сказать, что сроки не будут соблюдаться ни судами, ни участниками процесса. И на это мо-



## НАТАЛИЯ ТИЩЕНКО

Родилась 17 апреля 1977 года в Киеве. В 2002 году окончила Таврический национальный университет имени В. Вернадского по специальности «Правоведение», в 2008-м — Университет экономики и права «Крок», Учебно-научный институт магистерской подготовки и последипломного образования (сертификат «Бухгалтер»), а в 2010-м — Киевский национальный университет имени В. Гетьмана по специальности «Международная экономика». В 2013 году получила сертификат «Переговоры по интересам» Украинского центра медиации Киево-Могилянской академии, а в 2017 году — диплом «Инструменты успешного ведения бизнеса в период кризиса» школы практической юриспруденции Leadership in Law.

С 2002 года — арбитражный управляющий, а с 2005-го — практикующий адвокат. Работала в юрдепартаменте Проминвестбанка, а также возглавляла юридические службы в сельскохозяйственных и строительных компаниях. С 2007 года — управляющий партнер ЮК NOBILI. В 2012 году стала сертифицированным медиатором Украинского центра медиации. Является членом Ассоциации юристов Украины, Ассоциации адвокатов Украины, Европейской Бизнес Ассоциации.

гут быть вполне объективные причины. Приведу пример. Один из многочисленных кредиторов заявляет спорные требования. Распорядитель имущества не может внести такую задолженность в реестр требований кредиторов, пока не будет поставлена точка в судебном обжаловании, ведь сумма влияет на количество голосов в дальнейшем, а соответственно, задерживает переход к следующим процедурам.

Поможет банкам в возврате незаконно выведенных активов и норма, увеличившая срок для работы с такими активами с одного до трех лет.

— Для банков-кредиторов интерес представляют «санационные» или «банкротные» возможности, предусмотренные кодексом?

— Все зависит от статуса банка в деле о банкротстве. Залоговому кредитору при наличии ликвидного залога, позволяющего полностью покрыть кредиторские требования, выгодно настаивать на переходе в ликвидационную процедуру и приступать непосредственно к продаже активов должника. Нужно учитывать и тот факт, что санация часто используется для затягивания процесса и продления моратория на удовлетворение требований кредиторов. Чтобы минимизировать такие возможности, в новом кодексе более детально изложили нормы, касающиеся процедуры санации. Вполне возможно, что эта процедура станет более востребованной кредиторами, в частности банками. Если новые нормы позволят путем процедуры санации увеличить количество финансово здоровых предприятий, это будет огромным шагом для улучшения экономического климата в стране.

— Заинтересованы ли банки в механизмах банкротства физлиц? Может ли этот механизм стать массовым?

— Этот механизм интересен банкам, которые массово выдавали валютные кредиты. Во время девальвации гривны заемщики как-то погасили эти долги, но после введения моратория на взыскание залоговой недвижимости по валютной ипотеке они отказались платить по счетам. Переходные положения кодекса содержат норму об отмене этого моратория, что позволит банкам начать возвращать долги по валютным кредитам.

В кодексе прописаны четкие требования к плану реструктуризации задолженности по ипотечным кредитам в валюте. Это снимет ряд спорных вопросов при работе с такими долгами и не позволит обеим сторонам манипулировать цифрами. Правда, насколько выгодными для заемщиков будут условия перевода валютных кредитов в гривневые, пока неизвестно. Безусловно, крупным банкам легче покрыть затраты, чем небольшим кредитным учреждениям.

— Банкиры говорят, что вопросы банкротства физлиц прописаны довольно размыто. Нуждается ли этот

блок в доработке или описанные механизмы реализуемы на практике?

— Как будут реализовываться нормы кодекса относительно банкротства физлиц, покажет практика. В первую очередь ясность в большинство вопросов, которые кажутся сегодня неоднозначными, внесет практика Верховного Суда. Очень многое зависит и от готовности законодателя урегулировать нестыковки кодекса с другими законодательными актами. Например, есть противоречие в вопросах списания задолженности между нормами Кодекса по процедурам банкротства и Налоговым кодексом, не урегулирован вопрос отслеживания банковских счетов физических лиц, нет четкого перечня инструментов поиска имущества за пределами страны, непонятно, как работать с нерезидентами, которые за время действия моратория поменяли свой статус. К сожалению, законодатель в очередной раз не учел практику РФ, где с 2015 года внесен целый ряд правок в аналогичное законодательство. Придется «набивать свои шишки».

Мы уже сейчас получаем достаточно много запросов от иностранных коллег относительно реализации процедуры банкротства физических лиц. Многие надеются воспользоваться периодом отсутствия практики и «отжать по максимуму» имущество. Мы ожидаем, что механизм банкротства физлиц может использоваться для законного обогащения — для этого будут применяться мошеннические схемы и различные злоупотребления.

— Какие еще проблемы института банкротства остаются нерешенными и требуют дальнейшей законодательной работы?

— К сожалению, как показывает практика, реформирование института банкротства в нашей стране происходит только под влиянием международных организаций, когда законодательные изменения нужны для получения очередного транша. Причем новые нормы прописываются зачастую без учета украинских особенностей. В этот раз, например, принятие кодекса сопровождалось огромной работой профессионального сообщества: эксперты предложили более 1300 правок. Но, увы, большинство из них так и не были приняты. Основной нерешенной проблемой, на мой взгляд, остается вопрос независимости арбитражного управляющего. Он по-прежнему будет заангажированным лицом на стороне того или иного участника процесса.

# Члены экспертного совета исследования «50 ведущих банков Украины»



**МИХАИЛ ВЛАСЕНКО,**  
председатель правления  
Идея Банка



**СЕРГЕЙ МАМЕДОВ,**  
председатель правления  
банка «Глобус»



**РУСЛАН ГРИЦЕНКО,**  
руководитель секретариата  
наблюдательного совета  
ПриватБанка



**СЕРГЕЙ НАУМОВ,**  
председатель правления  
Пиреус Банка



**СЕРГЕЙ ЧЕРНЕНКО,**  
председатель правления  
ПУМБ



**ТАРАС КИРИЧЕНКО,**  
председатель правления  
Правэкс Банка

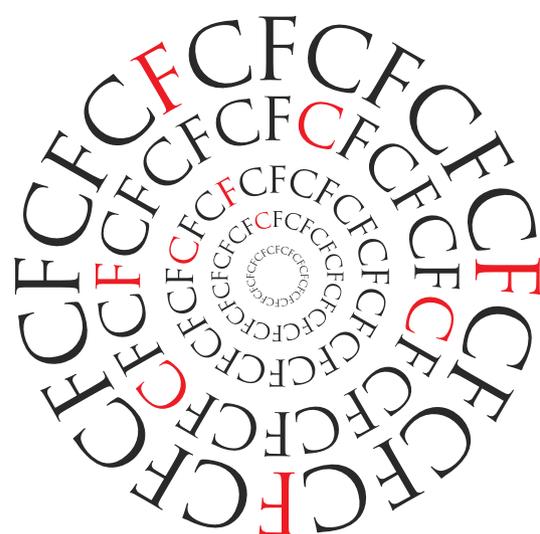


**АНДРЕЙ ПЫШНЫЙ,**  
председатель правления  
Ощадбанка



**КИРИЛЛ ШЕВЧЕНКО,**  
председатель правления  
Укргазбанка

## ЕФЕКТИВНА КОМУНІКАЦІЯ ДЛЯ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ



# FINANCIAL CLUB



БАНКИ



РЕГУЛЯТОРИ



БІЗНЕС



ПОЛІТИКИ



ЗМІ

Finclub.net

**ВІСІМ**  
ШКІЛ

**ПРИБУТКОВІ**  
ПРАКТИКИ

**ТОПОВІ**  
СПІКЕРИ

**ЗРУЧНИЙ ФОРМАТ**  
ОНЛАЙН ТА ОФЛАЙН

**ВІДЕОКУРСИ**  
ЗА 2018 ТА 2019 РОКИ



**ШУКАЙТЕ ЗНАННЯ ТАМ,  
ДЕ ВОНИ Є!**



**ШКОЛА  
СУДОВОЇ  
ПРАКТИКИ**



**ШКОЛА  
КОРПОРАТИВНОГО  
ПРАВА ТА M&A**



**ШКОЛА  
ПОДАТКОВОЇ  
ПРАКТИКИ**



**ШКОЛА  
КРИМІНАЛЬНОЇ  
ПРАКТИКИ**



**ШКОЛА  
РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ  
ТА БАНКРУТСТВА**



**ШКОЛА  
ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ  
ВЛАСНОСТІ**



**ШКОЛА  
БАНКІВСЬКОГО  
ТА ФІНАНСОВОГО  
ПРАВА**



**ШКОЛА  
РОЗВИТКУ  
ЮРИДИЧНОГО  
БІЗНЕСУ**

LHS.NET.UA

БЦ «ЛЕОНАРДО» (М. КИЇВ, ВУЛ. ВОЛОДИМИРСЬКА, 52/17)

+38 (050) 449-01-09



# ОБЖАЛОВАТЬ НЕЛЬЗЯ ИСПОЛНИТЬ

ABP.KIEV.UA  
+380 (44) 235 88 77  
КИЕВ, УЛ. ШОТА РУСТАВЕЛИ, 11

**АЛЕКСЕЕВ  
БОЯРЧУКОВ**  
И ПАРТНЕРЫ