



# CREATORE

PERSONALLY TAILORED MENSWEAR

## ІНДИВІДУАЛЬНЕ ПОШИТТЯ



1 примірка  
до готового виробу



Ідеальна  
посадка



Італійські та  
англійські тканини

ABC

З вашою монограмою  
Ручна робота



Приємні ціни  
та терміни



РУСЛАН ЧОРНИЙ

КЕРУЮЧИЙ ПАРТНЕР  
«ФІНАНСОВОГО КЛУБУ»,  
ШЕФ-РЕДАКТОР  
ІНФОРМАЦІЙНОЇ АГЕНЦІЇ FINCLUB

2024-й став роком надприбутків банків. Дійсно, переважна більшість банків на третій рік повномасштабної війни навчилася не зазнавати збитків. Основний заробіток був на державних облигаціях та депозитних сертифікатах НБУ. Водночас сформувався фінансовий тандем: держава дала заробити банкам, а банки профінансували дефіцит бюджету, купуючи цінні папери завжди, коли просив Мінфін. Та ще й перерахували в казну 50% свого річного прибутку. Банкіри прогнозують, що таких прибутків більше не буде. НБУ знизив дохідність своїх сертифікатів, тимчасом як уряд заохочує до активного кредитування економіки, яке передбачає ризики і втрати. Та й кредитні ставки зараз настільки високі, що недоступні для більшості позичальників. Проблем додає також мобілізація працівників підприємств, яка вже призвела до закриття кількох заводів й унеможливила повернення ними кредитів.

І все ж банківський ринок рухається вперед, цифровізація та якість послуг поліпшуються. Про ці тенденції ви зможете прочитати в новому випуску рейтингу, який тримаєте в руках.

РУСТАМ КОЛЕСНИК

ГОЛОВА НАГЛЯДОВОЇ РАДИ  
КОМПАНІЇ «ФІНАНСОВИЙ КЛУБ»,  
ГЕНЕРАЛЬНИЙ ДИРЕКТОР ВИДАВНИЦТВА  
«ЮРИДИЧНА ПРАКТИКА»

Глобальна тенденція до посилення контролю за фінансовими операціями та підвищення прозорості банківської системи в українських реаліях посилюється необхідністю дотримуватися численних санкційних заходів. Це стимулює банки до вдосконалення своїх систем ризик-менеджменту, підвищення рівня комплаєнсу та посилення внутрішнього контролю. Для банків ще більш актуальною стає необхідність досконало знати не лише свого клієнта, але і його контрагентів. З іншого боку, банківська таємниця поступово перетворюється на фікцію, а перелік органів, які можуть отримати доступ до фінансової інформації клієнтів банку, постійно розширюється. Адаптуватися до нових реалій змушені як банки, так і їхні клієнти, дедалі частіше адресуючи такі запити своїм юридичним радникам.

# Банківські перегони

Нарешті! Нарешті ми презентуємо чергове, вже тринадцяте (і третє — за час дії воєнного стану), щорічне дослідження провідних українських банків. Цей випуск «25 провідних банків України» дещо запізнився, але його актуальність не втрачається протягом усього року, тому ми впевнені, що кожен із вас знайде на сторінках рейтингу багато цікавої та корисної інформації

Майже три роки банківська система функціонує в умовах воєнного стану, і якщо на початку повномасштабного вторгнення найбільш активними гравцями ринку були держбанки, то у 2024 році до них остаточно доєдналися банки з приватним як українським, так і іноземним капіталом. У результаті конкуренція зростає, що спонукає гравців шукати нові рішення, впроваджувати інноваційні підходи та розробляти цікаві продукти й сервіси для фізичних і юридичних осіб.

Уже традиційно ви побачите на сторінках дослідження десятки переможців у продуктивних рейтингах: «Ощадний вклад», «Класичний депозит», «Кредитні картки», «Кредит готівкою», «Зарплатні проекти», «Обслуговування фізичних осіб у відділенні», «Преміальний банкінг», «Мобільний банкінг», «Кредити малому та середньому бізнесу, а також фізичним особам — підприємцям», «Овердрафти», «Лізинг», «Агрокредити», «Обслуговування юридичних осіб», «Інкасація» та «Найкращий топменеджер».

П'ятірки традиційно залишилися в номінаціях «Найкращий корпоративний банкір», «Найкращий роздрібний банкір», «Найкращий фінансовий директор», «Найкращий операційний директор», а також у номінаціях «Автокредити» та «Іпотека».

У цьому рейтингу з'явилися дві нові номінації. Перша — персональна номінація «Найкращий банкір із розвитку». Функції топменеджерів банку не обмежуються роботою з роздрібним та корпоративним сегментами. Розвиток банку — це ще й комунікація з органами державної влади, міжнародними фінансовими організаціями, різноманітними профільними об'єднаннями, іншими банками та партнерами (наприклад, із виробниками, дилерами, імпортерами). Від них залежить, наскільки цікавими та вигідними будуть нові продукти банку, а також чи вдасться банку залучити нових клієнтів і, відповідно, зростати. Тож ми вирішили оцінити внесок топменеджерів із розвитку бізнесу. Що з цього вийшло — шукайте на сторінках нашого випуску.

Ще одна нова номінація — «Банківські гарантії». Банки вже давно пропонують своїм корпоративним клієнтам спеціалізовані операції, і щороку їхня популярність зростає. Декілька років тому наша аналітична група почала досліджувати гравців лізингового ринку, а зараз ми ухвалили рішення оцінювати послугу банківської гарантії.

Також нововведенням 2024 року стала публікація «Бронзової ліги» — десятки банків, які виявились найбільш близькими до переліку «25 провідних банків України». Незважаючи на поступове



ВІКТОРІЯ РУДЕНКО,  
КЕРІВНИЦЯ ПРОЄКТУ  
«25 ПРОВІДНИХ  
БАНКІВ УКРАЇНИ»

скорочення кількості гравців банківського ринку (хтось добровільно йде, а когось до виходу «підштовхує» регулятор), банків, які бажають взяти участь у рейтингуванні, стає більше.

Для проведення дослідження «25 провідних банків України» ми аналізували дані банків за період із 1 вересня 2023 року до 1 серпня 2024-го. Використовувалися відкриті дані Національного банку України, квартальна й річна звітність банків, а також інформація, ексклюзивно надана банками організатору рейтингу — «Фінансовому клубу». Дослідження ґрунтується на аналізі понад 100 показників роботи банків.

Другий рік поспіль у дослідженні зростає роль експертної ради: тепер її члени — представники найбільших банків і лідерів окремих сегментів ринку — голосують за переможців у кожній номінації. Ці результати враховуються під час формування таблиць лідерів. Новий підхід дав змогу врахувати не лише кількісні, а й якісні показники, які раніше складно було оцінити.

Як показав досвід підготовки попереднього дослідження «25 провідних банків України», нова система дала можливість банкам, які не займають провідних позицій за обсягом, але пропонують високоякісні послуги, досягати значних результатів у продуктивних рейтингах.

У 2025 році перед банками стоятиме чимало викликів, але внаслідок впливу пандемії COVID-19 і початку повномасштабного вторгнення росії українські банки вже стали доволі стресостійкими. Тому ми впевнені, що за підсумками 2025-го вони стануть ще більш надійними, інноваційними, прогресивними та клієнтоорієнтованими.

Важливим напрямом для банків стане забезпечення інклюзивного обслуговування: кількість клієнтів, які потребуватимуть особливого підходу, постійно зростає. Приділяти увагу треба і тим клієнтам, хто виїхав за кордон і поки що залишається там. Надання послуг у дистанційному форматі стало не лише зручністю, а й необхідністю.

Вкотре нагадуємо, що наше дослідження не є рейтингом надійності чи стабільності банків. В умовах війни жодна ситуація не є постійною. Водночас наш випуск залишається інструментом для аналізу продуктів, послуг і загального стану банківського ринку.

Бажаємо вам приємного читання! Та чекатимемо зустрічі в наступному рейтингу «25 провідних банків України», який, сподіваємося, буде створений вже в мирний час.



## Подвійний плюс

Банківська система повернулась до бізнесу as usual: зростання кредитного портфеля, скорочення NPL, рекордний прибуток і накопичений капітал створюють ілюзію, що всі найбільші ризики залишилися позаду. Нацбанк уже готує додаткові нормативи, а уряд заговорив про приватизацію державних банків. Проте війна у 2025 році ще може негативно вплинути на банківську систему, стійкість якої буде залежати від спільних зусиль банків та держави

В'ЯЧЕСЛАВ САДОВНИЧИЙ

Банківський ринок України у 2024 році продовжив відновлюватися, але темпи зростання загальмували: за перші дев'ять місяців чисті активи банків зросли лише на 8% порівняно з 12,6% за аналогічний період 2023-го. І хоча кошти клієнтів — юросіб та фізосіб — у цей період збільшилися тільки на 7%, значний накопичений прибуток та висока ліквідність дали змогу банкам більш активно кредитувати й інвестувати. Вкладення в облігації внутрішньої державної позики (ОВДП) зросли на 18,2%, а портфель кредитів бізнесу та населенню — на 16,6%.

### КРЕДИТНИЙ БУМ

Відновлення корпоративного кредитування стало головним трендом

року. Портфель кредитів бізнесу у вересні перевищив довоєнний рівень і досяг 592,9 млрд грн. «Річне зростання чистого гривневого кредитного портфеля корпоративних клієнтів у серпні становило 20,5%. Утім, найбільшим його драйвером є компанії сегмента мікро-, малого і середнього бізнесу, кредитний портфель яких виріс на 25%, а частка ММСБ в загальному кредитному портфелі юридичних осіб — майже до 60%», — розповів заступник голови правління Ощадбанку, відповідальний за корпоративний бізнес, Юрій Каціон. «Ми бачимо попит як на фінансування оборотного капіталу, так і на інвестиційні проекти», — додав перший заступник голови правління Укргазбанку Володимир Пономарьов.

На додаткові гривневі та валютні кошти могли розраховувати позичальники банків усіх груп. Найбільший приріст за дев'ять місяців показали банки з приватним, переважно українським, капіталом (+25,2 млрд грн). Державні банки збільшили портфель на 20,7 млрд грн, а банки іноземних банківських груп — на 18,75 млрд грн. «З одного боку, бізнес адаптувався до умов роботи в реаліях воєнного часу, перебудував логістичні експортні шляхи, підлаштувався до зміни споживацького ландшафту всередині країни. Водночас незахищеність великих виробничих об'єктів від воєнних ризиків продовжує залишатися вагомим перепорою для кратного зростання кількості великих інвестиційних проектів, як і дедалі

відчутніший брак персоналу на ринку праці», — зазначив Юрій Каціон.

Відновлення кредитування банками вважають позитивним сигналом, враховуючи, що на початку війни банки віддавали пріоритет вкладенням у депозитні сертифікати НБУ. «Банківська система має ресурси для кредитування — як ліквідність, так і капітал. Але лише в поодиноких банків частка чистого кредитного портфеля в активах перевищує 30%. Тому просто вихід на довоєнний рівень є недостатнім», — вважає Володимир Пономарьов.

Навіть цей прогрес був би неможливим без державної допомоги. «Для банків ключовим у зростанні кредитного портфеля стало зростання попиту з боку бізнесу за рахунок пристосування до нових ланцюгів логістики, початку

роботи релокованих підприємств, а також можливості отримання кредитів за програмами державної підтримки (частково прогарантованими державою та/або із застосуванням пільгової ставки)», — каже директор департаменту з продажів корпоративного бізнесу Банку Кредит Дніпро Ігор Тараренко. В рамках програми «5–7–9%» (ставки від 1% до 15%), попри намагання уряду звузити коло позичальників до малого бізнесу чи найбільш пріоритетних галузей, видавалось щотижня в середньому 1,8 млрд грн, а сама програма, крім кредитування, також підтримує лізинг та факторинг.

Споживче кредитування стало другим вагомим фактором зростання. Приріст гривневого кредитного портфеля фізосіб на 49,4 млрд грн видається суттєвим навіть на фоні аналогічного показника юросіб (+61 млрд грн). Темпи зростання кредитування населення підстригнули до 31,3%. Відчутну частку зростання забезпечила державна пільгова іпотека «ЄОселя». Але беззаставне споживче кредитування також зростало значними темпами.

Банки для зниження своїх ризиків та здефінитивації кредитів для клієнтів використовували, крім «5–7–9%» і «ЄОселі», також інші державні програми — від компенсування частини витрат на купівлю вітчизняної аграрної техніки до отримання державної портьельної гарантії за кредитами МСБ. Цей позитивний для банків вплив держави відчувається в усіх ключових сегментах кредитування. Завдяки такій підтримці, а тільки на «5–7–9%» та «ЄОселю» в бюджеті 2024 року було закладено 27,4 млрд грн, на третьому році вторгнення вплив війни на баланси банків майже не відчувається.

Це підтверджується багатьма індикаторами. У фінансовій звітності банків відрахування в резерви під проблемні кредити за десять місяців становили ледве помітні 1,9% від витрат банків. А непрацюючі кредити скорочувались як у відносному вимірі — з 37,35% до 32,43%, так і в абсолютному — на 7,2 млрд грн, до 415,2 млрд грн. «За новим портфелем, який сформувався з початку 2023 року, ми подекуди бачимо якість, яка навіть краща, ніж та, що була до 2022 року. Тому ми не очікуємо значних доформувань резервів. Але ситуація, на жаль, може змінитися в разі

погіршення безпекової ситуації», — попереджає Ігор Тараренко.

Зменшення ризиків у банківській системі заохотило міжнародні фінансові організації збільшувати ліміти за чинними програмами підтримки та започатковувати нові. Тільки минулої осені Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР) вирішив покривати до 50% кредитного ризику за новим фінансуванням ПриватБанку і Кредобанку на 400 млн євро і 100 млн євро відповідно, Укргазбанк отримав від нього портфельну гарантію на 150 млн євро, а Ощадбанк — другий транш у рамках інструмента розподілу портфельних ризиків на 75 млн євро. І подібних програм багато. Часто акцент вони роблять на аграрних позичальниках, «зелених» технологіях, енергонезалежності та малому бізнесі, зокрема релокованому, а також бізнесі жінок, молоді, ветеранів, внутрішньо переміщених осіб, осіб з інвалідністю. «Ми бачимо величезний потенціал у фінансуванні таких проєктів. Укргазбанк підписав з ЄБРР угоду за програмою підтримки енергетичної безпеки і має пайплайн кредитів, які будуть профінансовані», — розповідає Володимир Пономарьов.

#### ГРИВНЯ В НАДЛИШКУ

Левову частку процентних доходів банків продовжували забезпечувати інвестиції в ОВДП Мінфіну та вкладення в депозитні сертифікати НБУ. Хоча за рік портфель депозитних сертифікатів скоротився на 11,1% — до 457,6 млрд грн у жовтні, третина цих коштів була розміщена в найбільш доходні 3-місячні депозитні сертифікати. Нацбанк не поспішав відмовлятися від цього інструмента, зменшивши дельту зі ставкою депозитних сертифікатів: на початку року різниця становила 4 в.п., восени — вже 2,5 в.п. Після зміни нормативів 11 жовтня обсяг вкладень у 3-місячні депозитні сертифікати обвалився втричі.

Обов'язкові резерви банків, частину яких можна вкладати в ОВДП, збільшились протягом дев'яти місяців на 17% — із 334,1 млрд грн до 390,9 млрд грн. Щоб стимулювати ще більший попит на ОВДП, Нацбанк з 11 жовтня підвищив на 5 в.п. нормативи обов'язкових резервів, а ліміт вкладень у бенчмарк-ОВДП — до 60%. Це спрацювало. Резерви підстригнули на

початку листопада до 515,5 млрд грн, і банки стали активніше скуповувати ОВДП. Це допомогло до 1 грудня збільшити портфель облігацій на балансі банків на 32,2%, або на 211,8 млрд грн (до 869,9 млрд грн), що становить 96% зростання ОВДП в обігу за цей період. Хоча середньозважена доходність нових ОВДП в листопаді (15,36% річних) була суттєво нижчою, ніж на початку року (17,75%).

У 2024 рік Нацбанк заходив із прогнозом, що облікова ставка становитиме 15% протягом усього року. Але стрімке гальмування інфляції створило підстави для зниження ставки на 0,5 в.п. в березні й 1 в.п. у квітні. Після зниження індикатора в червні до 13% НБУ заявив про зупинку циклу зниження ставки. Це відбулося на тлі подальшого розкручування інфляції, 12-місячний показник якої зріс із 3,2% у квітні до 9,7% в жовтні й досяг оновленого прогнозу НБУ. В умовах прискорення інфляції та девальвації тримання облікової ставки на рівні 13% мало зберегти привабливість гривневих інструментів. І якщо облікова ставка за 11 місяців втратила 2 в.п., то річні розміри депозитів — 1,71 в.п.

Поки тривало монетарне пом'якшення, знижувалась доходність усіх інструментів НБУ. Якщо на початку року за депозитними овернайт і 3-місячними депозитними банками заробляли 15% та 19% річних відповідно, то з 15 березня — 14,5% і 17,5%, з 26 квітня — 13,5% і 16,5%, з 14 червня — 13% і 16%, а з 20 вересня — 13% і 15,5%. Зменшення облікової ставки дало змогу удешевити рефінансування з 21% до 16% річних, але структурний профіцит ліквідності не сприяв появі попиту на ці кошти. Обсяг рефінансування банків скоротився за десять місяців із 2,5 млрд грн до 1,6 млрд грн.

До 28-ї річниці появи гривні Нацбанк вирішив позбутися «копійок» і запропонував дерусифікувати розмінні дрібні монети шляхом запровадження в обіг нової монети «шаг». Саме ця назва найчастіше зустрічається в історії та літературі для опису дрібної монети на українських землях. Уже у 2025-му Нацбанк хоче відкарбувати перші 20 млн монет «50 шагів», якщо реформу підтримає парламент.

Значне зовнішнє фінансування бюджету України дало змогу НБУ на-

копичити рекордні валютні резерви, які досягли історичного максимуму наприкінці березня — \$43,8 млрд. Проте на кінець жовтня вони впали до мінімуму з квітня 2023 року — до \$36,6 млрд. Нацбанк щомісяця витрачав мільярди доларів для задоволення попиту на міжбанку, але гривня продовжувала послаблюватись. За понад рік із моменту скасування в жовтні 2023-го фіксованого курсу і переходу до керованої гнучкості гривня девальвувала на 14%, зокрема на 9,7% з січня до початку грудня 2024-го.

#### РЕКОРДНИЙ ПРИБУТОК

Відновлення кредитування та збереження суттєвого заробітку на депозитних і ОВДП дали можливість банкам збільшити прибуток за десять місяців на 12,6% — до рекордних 163 млрд грн. Чистий прибуток після сплати 25-відсоткового податку також був рекордним — 125,6 млрд грн. Із 62 банків, які працювали на ринку, збиткових у січні — вересні було лише вісім. Найбільший збиток становив 139,6 млн грн у Правекс Банку. Тоді як найбільший чистий прибуток отримав ПриватБанк — 48,4 млрд грн.

Саме завдяки високій рентабельності банки без складнощів перейшли на нову структуру капіталу і зберегли практично двократний його запас. На початку осені всі банки виконували мінімальні вимоги достатності основного капіталу першого рівня і капіталу першого рівня (в середньому 15,7% за норми щонайменше 5,625% і 7,5% відповідно), а також регулятивного капіталу (16,2% за норми 8,5%). З початку 2025 року цей норматив зріс до 9,25%, а ще через пів року доросте до 10%.

Рекордний прибуток банків, більша частина якого була зароблена вкладеннями в державні інструменти, на тлі значного дефіциту бюджету сприяв ухваленню закону про сплату другого рік поспіль банками 50% податку на прибуток. НБУ і Мінфін були проти, хвилюючись за бажання банків купувати ОВДП та можливу докапіталізацію двох держбанків — Сенс Банку та Укресімбанку. Але наприкінці листопада закон все ж був підписаний Президентом і ставка зросла до 50%. У 2025 році банки мають повернутися до ставки в 25%, яку почнуть сплачувати і небанківські фінансові установи. >>

### ПЕРЕМОЖЦІ В НОМІНАЦІЇ «НАЙКРАЩИЙ РОЗДРІБНИЙ БАНКІР»

МІСЦЕ В РЕЙТИНГУ	НОМІНАНТ	БАНК	ПОСАДА
1	МУСІЄНКО ДМИТРО	ПРИВАТБАНК	Член правління (з питань роздрібногo бізнесу)
2	ТЮТЮН АНТОН	ОЩАДБАНК	Заступник голови правління, відповідальний за роздрібний бізнес
3	МАЛИЙ ВОЛОДИМИР	ІДЕЯ БАНК	Член правління
4	КАШПЕРУК АНДРІЙ	УКРСИББАНК	Заступник голови правління — директор із питань роздрібногo бізнесу
5	КУРКІН ОЛЕКСАНДР	КРЕДІ АГРИКОЛЬ БАНК	Член правління, директор із проксімітi банкіну та мережі

ДЖЕРЕЛО: ДОСЛІДЖЕННЯ «25 ПРОВІДНИХ БАНКІВ УКРАЇНИ»

Претенденти в номінаціях «Найкращий роздрібний банкір» і «Найкращий корпоративний банкір» відбиралися за результатами голосування представників банків, які взяли участь в анкетуванні дослідження «25 провідних банків України». Рішенням експертної ради з рейтингу також були виключені представники одного й того самого банку — від такої кредитної установи брав участь менеджер, за якого було віддано найбільшу кількість голосів. У підсумку в номінаціях «Найкращий роздрібний банкір» та «Найкращий корпоративний банкір» взяли участь 12 і 13 банків відповідно. Під час визначення найкращих банків в обох номінаціях, крім загальної кількості голосів, враховувалися якісні показники очолюваного менеджером напрямку, а саме динаміка депозитного та кредитного портфелів фізичних або юридичних осіб (залежно від специфіки діяльності). Цей критерій став вирішальним за рівної кількості голосів.

### ПЕРЕМОЖЦІ В НОМІНАЦІЇ «НАЙКРАЩИЙ КОРПОРАТИВНИЙ БАНКІР»

МІСЦЕ В РЕЙТИНГУ	НОМІНАНТ	БАНК	ПОСАДА
1	МАГДИЧ СЕРГІЙ	ПУМБ	Заступник голови правління
2	БІНАШВІЛІ АЛЛА	ОТП БАНК	Членкиня правління
3	БОНДАРЄВА ЛАРИСА	РАЙФФАЙЗЕН БАНК	Заступниця голови правління
4	ЦАПЕНКО ДМИТРО	УКРСИББАНК	Заступник голови правління, начальник департаменту корпоративного бізнесу
5	КАЦІОН ЮРІЙ	ОЩАДБАНК	Заступник голови правління

ДЖЕРЕЛО: ДОСЛІДЖЕННЯ «25 ПРОВІДНИХ БАНКІВ УКРАЇНИ»

Остання оцінка стійкості найбільших банків показала, що у п'яти з них може виникнути потреба в капіталі через низьку операційну ефективність. З них найкраща ситуація була в Укргазбанку та Сенс Банку, а ось Укрексімбанку, Правекс Банку та МТБ Банку для досягнення цільових рівнів достатності капіталу в 3-річній перспективі може знадобитися сумарно 10 млрд грн капіталу. «З переходом війни в стадію довготривалого конфлікту, війни ресурсів та війни на виснаження фокус змістився більше на витривалість і запас міцності банківської системи в межах поточної стресової ситуації. Хоча ця система успішно пройшла вправу зі стрес-тестування, міцність будь-якої системи визначається її найслабшою ланкою», — впевнений голова правління ОТП Банку Володимир Мудрий.

### ШЛЯХ ДО ПРИВАТИЗАЦІЇ

Державних банків знову стало більше. У 2024 році під контроль уряду остаточно перейшов Перший інвестиційний банк (бренд PINbank), 88,9% акцій якого через суд були конфісковані в росіянина Євгенія Гінера. Ці акції були передані Фонду державного майна, який оголосив про підготовку установи до приватизації. Україна пообіцяла Міжнародному валютному фонду, що продасть усі банки, які перейшли і ще будуть переходити під її контроль. У переліку приватизації має з'явитися і Мотор-Банк. Суд вже стягнув із підозрюваного в держзраді експрезидента «Мотор-Січі» В'ячеслава Богуслаєва в дохід держави 100% акцій банку і передав їх в управління Фонду держмайна.

Укрпошта не припиняла спроб вийти на банківський ринок, які робить із 2017 року. На заваді цьому постійно ставав НБУ. Останніми роками державний поштовий оператор претендував на збанкрутілий банк «Січ» та Альпарі Банк, що був найменшим в Україні банком, який так і не знайшов свого місця на ринку і в червні добровільно здав банківську ліцензію. Не отримавши змогу купити Альпарі Банк, Укрпошта виявила ініціативу отримати собі націоналізований Перший інвестбанк.

Враховуючи постійний тиск Укрпошти, яка аргументує отримання банку необхідністю надання фінан-

сових послуг українцям у селах та малих містечках, де відсутні відділення банків, НБУ у вересні ініціював створення банків фінансової інклюзії. За ідеєю НБУ, будь-яка юридична особа, що має розгалужену мережу — від поштового оператора до мережі продуктових магазинів, зможе отримати обмежену банківську ліцензію та надавати послуги фізособам і невеликому бізнесу. Це б дало змогу нарешті стати «банком» не тільки Укрпошти, а й «Новій пошті», яка також бажала купити банк, а через фінансову компанію «Нова Пей» (бренд NovaPay) вже почала випускати платіжні картки, відкривати рахунки та надавати кредити. «Створення такого банку — це непросте завдання. Має бути ухвалене відповідне законодавство. До того ж регулятор заявив, що ці банки мають відповідати пруденційним вимогам та нормативам НБУ. Окрім стандартного набору документів, Нацбанк буде вимагати трирічну стратегію та бізнес-план. Якщо Укрпошти чи іншій організації вдасться розробити ефективну бізнес-модель банку фінансової інклюзії, це буде позитивом для населених пунктів, де наразі банківські установи не працюють», — вважає голова правління Ощадбанку Сергій Наумов.

Це особливо актуально для прифронтових зон. «Ощадбанк запусив у шести областях мобільні підрозділи на базі автотранспорту, які надають свої послуги там, де їх не надає жодна інша фінансова установа. Проте є багато територій, куди не доїжджаємо навіть ми. Якщо там зможуть працювати банки фінансової інклюзії, то це безумовний позитив для мешканців цих регіонів», — каже Сергій Наумов. На початку грудня парламент відхилив законопроект про створення банків фінансової інклюзії.

Збільшення за час війни кількості одержавлених банків змушує уряд повернутися до приватизації. Для цього парламент дозволив продаж часток у держбанках. Ще до 2022 року ЄБРР планував отримати міноритарну частку в капіталі Ощадбанку, а Міжнародна фінансова корпорація (IFC) — в Укргазбанку. Зараз до пріоритетів уряду додалася приватизація Сенс Банку, який перебуває у власності держави з липня 2023-го. За цей актив може бути

запекла боротьба. Публічно інтерес до нього проявляла інвестиційна компанія Dragon Capital Томаша Фіали, яка до війни придбала Юнекс Банк, непублічно — угорська група OTP Bank, яка володіє ОТП Банком.

Перший крок до розмороження пригніченого війною ринку M&A зробив Сергій Тігіпко, який володіє ТАСкомбанком та Універсал Банком (на його базі працює monobank). У жовтні група ТАС оголосила про купівлю за \$34 млн Ідея Банку, який спеціалізується на споживчому кредитуванні. Польський акціонер банку шукав покупця на український актив, оскільки Нацбанк визнав бездоганною ділову репутацію як номінального власника банку — Getin Holding S.A., так і кінцевого — Лешка Чарнецкі. Успішне завершення угоди залежало від отримання покупцем — кіпрською Alkemi Limited — дозволів регуляторів, а також відсутності форс-мажорів, оскільки Ідея Банк уже мав досвід зірваних угод. Перед пандемією ковіду Ідея Банк прагнула купити ІК Dragon Capital, а перед російським вторгненням — ПУМБ Ріната Ахметова.

### ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ

Під впливом війни змінилися і кадрові проблеми банків. Якщо в перший рік російського вторгнення проблемою № 1 для банків була організація дистанційної, безпечної та безперервної роботи персоналу, а в другий рік — його повернення в Україну та у відділення, то на третій рік війни головною проблемою став дефіцит кадрів на ринку, зокрема через мобілізацію працівників. Ця проблема відчувалась більш гостро невеликими банками, які не були визнані критично важливими і не отримали квоту на бронювання працівників.

Проте з дефіцитом кадрів стикаються всі банки. «Вагомим викликом, який має потенціал до зростання рівня ризику на майбутнє, є нестача кваліфікованого персоналу. Наразі це пов'язано з необхідністю проведення мобілізаційних заходів для підтримання обороноздатності України, а в майбутньому, після завершення воєнних дій, трансформується в питання зацікавленості та наявності стимулів для повернення тих, хто виїхав, або ж

заміщення попиту на робочу силу міграцією», — каже Володимир Мудрий.

Зміни в керівництві банків відбувалися нечасто, головним чином у державних банках. Австрієць Герхард Бьош після трьох років керівництва ПриватБанком вирішив достроково звільнитися. Замість нього новим головою правління обрали іншого іноземця — шведа Мікаеля Бьоркнерта. Новим керівником Укрексімбанку став Віктор Пономаренко, який перед цим дюжину років очолював Прокредит Банк, а очільником Сенс Банку був обраний Олексій Ступак, який розвивав усередині «Сенсу» корпоративний напрям. Родіон Морозов став виконувати обов'язки голови правління Укргазбанку в лютому 2023-го. У липні 2024-го наглядова рада нарешті обрала голову правління, але поляк Піотр Качмарек мав розпочати виконання обов'язків лише після погодження НБУ. До початку грудня Піотр Качмарек, який в 2023 році був президентом Getin Holding, все ще не отримав погодження НБУ.

Незначні зміни відбулися в Національному банку. Новостворене управління захисту критичної інфраструктури НБУ очолив Роман Проскуровський, а управління моніторингу пов'язаних осіб — Дмитро Мухопад. Департаментом нагляду за ринком небанківських фінансових послуг замість Тетяни Мосійчук почав керувати Михайло Федоренко, а департаментом внутрішнього аудиту замість Вадима Миронюка — Олена Авраменко. Директоркою департаменту ліцензування стала Дар'я Софіна. Олексій Лупін, пропрацювавши в НБУ понад чверть століття, в червні звільнився з посади директора департаменту відкритих ринків. А в серпні з НБУ пішов директор департаменту закупівель Андрій Телюпа, оскільки став заступником міністра економіки. До початку грудня НБУ не знайшов їм постійної заміни.

НБУ в листопаді реорганізував департамент нагляду за ринком небанківських фінансових послуг у департамент нагляду за небанківськими надавачами фінансових послуг і почав шукати нового директора.

Мережа банків скорочувалась, але дедалі частіше банки займалися релокацією відділень, а не оптимізацією

## ПЕРЕМОЖЦІ В НОМІНАЦІЇ «НАЙКРАЩИЙ ОПЕРАЦІЙНИЙ ДИРЕКТОР»

МІСЦЕ В РЕЙТИНГУ	НОМІНАНТ	БАНК	ПОСАДА
1	ЛАЗЕПКО ЛІЛІЯ	ОТП БАНК	Членкиня правління
2	КАЧМАРЕК МАРІОС	ПРИВАТБАНК	Заступник голови правління (з операційних питань)
3	КОСЕНКО НАТАЛІЯ	ПУМБ	Заступниця голови правління
4	САВОЩЕНКО ТАМАРА	УКРГАЗБАНК	Заступниця голови правління
5	ШЕВЧЕНКО ОКСАНА	РАЙФФАЙЗЕН БАНК	Заступниця голови правління

ДЖЕРЕЛО: ДОСЛІДЖЕННЯ «25 ПРОВІДНИХ БАНКІВ УКРАЇНИ»

Претенденти в номінаціях «Найкращий фінансовий директор» і «Найкращий операційний директор» відбиралися за результатами голосування представників банків, які взяли участь в анкетуванні дослідження «25 провідних банків України». Рішенням експертної ради з рейтингу також були виключені представники одного й того самого банку — від такої кредитної установи брав участь менеджер, за якого було віддано найбільшу кількість голосів. У підсумку в номінаціях «Найкращий фінансовий директор» та «Найкращий операційний директор» взяли участь 10 і 11 банків відповідно.

## ПЕРЕМОЖЦІ В НОМІНАЦІЇ «НАЙКРАЩИЙ ФІНАНСОВИЙ ДИРЕКТОР»

МІСЦЕ В РЕЙТИНГУ	НОМІНАНТ	БАНК	ПОСАДА
1	ШКОЛЯРЕНКО КОСТЯНТИН	ПУМБ	Заступник голови правління — фінансовий директор
2	ЧЕРНИШОВА ЛАРИСА	ПРИВАТБАНК	Заступниця голови правління (з питань фінансів), виконувачка обов'язків голови правління*
3	ПРОЦЬ ТАРАС	ОТП БАНК	Член правління
4	МАТЕЙКА ТОМАС	РАЙФФАЙЗЕН БАНК	Заступник голови правління
5	СТРИНЖА ОЛЕГ	ОЩАДБАНК	Заступник голови правління, відповідальний за фінанси

ДЖЕРЕЛО: ДОСЛІДЖЕННЯ «25 ПРОВІДНИХ БАНКІВ УКРАЇНИ»

\* — СТАНОМ НА 26 ЛИСТОПАДА 2024 РОКУ.

мережі. У більшості випадків йшлося про корекцію мережі на 1–2 відділення. Найбільш суттєве скорочення продемонстрували Ощадбанк (–19, до 1163), який має найбільшу мережу в країні, ПриватБанк (–19, до 1113), Креді Агріколь Банк (–14, до 126) та Полтавабанк (–9, до 73). Сумарно за січень — вересень банки закрили 85 відділень, або 1,65% їхньої загальної кількості, зменшивши кількість офісів до 5053.

Кожне друге з них мало стати інклюзивним. З 1 січня 2025 року мінімум 50% відділень банків у кожному регіоні мають бути зручними для людей з особливими потребами. НБУ вирішив не відкладати вчергове вимоги до банків і навіть посилив їх, зобов'язавши банки забезпечити фізичну та інформаційну доступність офісів. Це має сприяти створенню інклюзивного фінансового простору для ветеранів війни, осіб з інвалідністю та людей старшого віку.

На початку грудня 2024-го НБУ визнав неплатоспроможним Комінвестбанк. Примусове виведення банку з ринку відбулося вперше з моменту падіння Укрбудінвестбанку у вересні 2023-го. Ще два банки торік здали ліцензію добровільно — Альпарі Банк та банк «Портал», що скоротило кількість учасників ринку до 60.

Поки не було нових банкрутств, виплати гарантованого відшкодування з Фонду гарантування вкладів фізосіб скоротились: якщо в січні вони становили 23,6 млн грн, то у вересні — 7,3 млн грн, а в жовтні — 13,2 млн грн. Це затишшя Фонд використав для полегшення доступу вкладників до своїх коштів. У червні ФГВФО долучив А-Банк і Радабанк до переліку вже 15 банків-агентів, через відділення яких виплачує кошти постраждалим вкладникам. Із них шість банків із квітня 2022 року проводять виплати також онлайн — через застосунки, інтернет-банкінг чи контакт-центр. А в жовтні 2023-го ФГВФО за участі п'яти банків-агентів розпочав виплати через «Дію». «Від 1 жовтня 2023-го до 30 вересня 2024-го Фонд гарантування вкладів здійснив 13 тисяч операцій і виплатив 737,3 млн грн гарантованого відшкодування. З них три тисячі операцій здійснено через застосунок «Дію» на 43 млн грн, а ще три тисячі операцій на 152,6 млн грн — через дистанційні сервіси шести банків-агентів», — повідомили у ФГВФО.

Після завершення п'ятирічного строку з Фонду гарантування вкладів фізичних осіб у липні пішла його директорка-розпорядниця Світлана Рекрут. Замість неї Фонд у листопаді на найближчі 5 років очолила її заступниця Ольга Білай. Одночасно ФГВФО активізував обговорення розширення гарантійного покриття на нові сегменти ринку: від кредитних спілок до банків фінансової інклюзії. Ідея створення інклюзивних банків поки що не зацікавила більшість депутатів, а кредитним спілкам пообіцяли зміни лише після війни. «Спілка з Нацбанком ми продовжуємо роботу над впровадженням системи гарантування для кредитних спілок. Для поширення га-

## ПЕРЕМОЖЦІ В НОМІНАЦІЇ «НАЙКРАЩИЙ МЕНЕДЖЕР ІЗ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ»

МІСЦЕ В РЕЙТИНГУ	НОМІНАНТ	БАНК	ПОСАДА
1	ЗАГОРОДНИКОВ АРТУР	ПУМБ	Заступник голови правління
2	НАУМОВ СЕРГІЙ	ОЩАДБАНК	Голова правління
3	РУДНЕВ ОЛЕКСІЙ	АКОРДБАНК	Голова правління
4	ЗОТАЙ ЕНКЕЛЕЙД	РАЙФФАЙЗЕН БАНК	Заступник голови правління
5	ЧЕСНАКОФФ АЛЕКСАНДР	КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК	Член правління, відповідальний за корпоративний бізнес, агрi-агро, малий та середній бізнес, фінансові ринки й лізинг

ДЖЕРЕЛО: ДОСЛІДЖЕННЯ «25 ПРОВІДНИХ БАНКІВ УКРАЇНИ»

Цей рейтинг розраховувався на основі голосування представників банків, які взяли участь в анкетуванні дослідження «25 провідних банків України». Номінантами стали тільки перші особи банків (голови правління), їхні заступники або члени правління, які отримали найбільшу кількість балів. За звання найкращого менеджера з розвитку боролись 10 банків. Крім загальної кількості голосів, під час визначення найкращого менеджера з розвитку враховувались якісні показники діяльності очолюваного ним банку: приріст активів за рік, фінансовий результат установи, оцінки діяльності, що виставляються Національним банком, а також наявність стратегії. Ці критерії стали вирішальними за рівної кількості голосів.

рантій на депозити членів кредитних спілок Фонд уже провів підготовчі заходи (попередні розрахунки, технічні вдосконалення IT-систем, визначення необхідних законодавчих змін, консультації з представниками кредитних спілок, відповідних міжнародних організацій). Впровадження системи планується після скасування воєнного стану», — заявила заступниця директора департаменту дистанційного та інспекційного моніторингу діяльності ФГВФО Вікторія Степанець.

## РИЗИКИ МАЙБУТЬОГО

Серед ризиків 2025 року банкіри називають збереження високого оподаткування. Але це можливо лише за дуже високої рентабельності. У разі зниження маржинальності бізнесу ставка податку, ймовірно, становитиме 25%. Кредитні ставки навряд сильно знизяться. «Ми не бачимо фундаментальних передумов для зниження вартості ресурсів у національній валюті, зважаючи на значну невизначеність та наявні проінфляційні ризики. Водночас, конкуруючи за високоякісних позичальників та можливість кроссейлу, банки можуть знижувати процентну маржу за кредитами», — розповів Володимир Пономарьов. Не очікує зниження ставок

і член правління Сенс Банку Андрій Соколов. «Подальші прогнози дуже залежать від безпекової ситуації та макророзвитку економіки, в тому числі інвестицій іноземних партнерів», — вважає він.

Банки планують працювати над поліпшенням своїх бізнес-моделей. «Важливим завданням 2025 року є збільшення частки процентних доходів, що генерують клієнтським бізнесом, а не казначейськими інструментами. Це допоможе як знизити собівартість послуг, так і підвищити стійкість на тлі звуження пропозиції на ринку праці», — зазначає Андрій Соколов. «Головним стимулом для зростання бізнес-активності і, як результат, зростання обсягів банківського кредитування є виникнення інвестиційно привабливих бізнес-сегментів. З того, що ми в Ощаді спостерігаємо в сегменті великого корпоративного бізнесу, це оборонно-промисловий комплекс та енергетика», — каже Юрій Каціон. Ощадбанк отримав проекти з розбудови децентралізованої генерації на \$500 млн. «Ми очікуємо на суттєве зростання кредитного портфеля великого корпоративного бізнесу», — зазначив він.

Найбільшим макроекономічним ризиком для банків залишається ри-

зик повномасштабних воєнних дій. «Невизначеність щодо тривалості, масштабу та інтенсивності бойових дій призводить до того, що рушійними силами економічної діяльності є споживання домогосподарств та розвиток оборонно-промислового комплексу», — каже Володимир Мудрий.

Блекаути залишаються ризиком до кінця зими 2024/2025. «До нашої мережі Power Banking входять близько 450 установ. Усі вони забезпечені альтернативними джерелами електроживлення та резервними каналами зв'язку, на достатньому рівні підтримується постійний запас пального і резервного обладнання», — каже Сергій Наумов. — Проте ми добре розуміємо, що цієї зими на них може чекати дуже серйозне випробування. Саме тому, крім генераторів, наразі ми встановили системи безперервного електроживлення (акумуляторні батареї в комплекті з інверторами), що значно полегшить підтримання працездатності мережі в період аварійних та віялових відключень, навіть якщо вони будуть тривалими». Конкретний час роботи відділень без світла залежить від загальної ситуації в конкретному населеному пункті, температурного режиму, наявності опалення, доступності пального. Для підвищення енергетичної автономності Райффайзен Банк встановив сонячні панелі у відділеннях.

Банківська система у 2024-му успішно перейшла на нову структуру капіталу. Але це не означає, що НБУ тепер потрібно активніше впроваджувати нові вимоги до банків у рамках євроінтеграції, яка вже стартувала. «Запровадження додаткових вимог, насамперед вимог до капіталу, повинно бути зваженим, розсудливим та поступовим. Особливо зважаючи на те, що перед банківською системою стоять виклики з підтримки відновлення та розвитку економіки шляхом активного кредитування», — вважає Володимир Мудрий. Крім того, у 2025 році НБУ відновить проведення стрес-тестування найбільших банків.

Система має достатній запас капіталу, але посилення нормативів має бути поступовим. «Якщо говорити про буфери капіталу, то НБУ передбачає поступове запровадження таких вимог. Буфер консервації капіталу є основним ресурсом для поглинання збитків під час криз. Тому для нього властиве обнулення протягом періоду кризових явищ із поступовим відновленням із закінченням кризи. Фактично на порядку денному стоїть питання відновлення застосування буфера системної важливості, який існував до початку повномасштабної військової агресії, в розмірі від 1% до 2%», — каже Володимир Мудрий. Можливо, буде запроваджений і контриклічний буфер. «Важливим є покращення інвестиційного клімату фінансового сектору та розширення можливості виплати дивідендів для всіх банків, а не лише державних», — пропонує Володимир Мудрий. Це допоможе залучити іноземних інвесторів під час приватизації держбанків.

## ПЕРЕМОЖЦІ В НОМІНАЦІЇ «НАЙКРАЩИЙ ТОПМЕНЕДЖЕР»

МІСЦЕ В РЕЙТИНГУ	НОМІНАНТ	БАНК	ПОСАДА
1	ЧЕРНЕНКО СЕРГІЙ	ПУМБ	Голова правління
2	МУДРИЙ ВОЛОДИМИР	ОТП БАНК	Голова правління
3	ПИСАРУК ОЛЕКСАНДР	РАЙФФАЙЗЕН БАНК	Голова правління
4	ДЕ КОРДУ КАРЛОС	КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК	Голова правління
5	КАНДАУРОВ ЮРІЙ	А-БАНК	Голова правління
6	НАУМОВ СЕРГІЙ	ОЩАДБАНК	Голова правління
7	БЬОШ ГЕРХАРД	ПРИВАТБАНК	Ексголова правління
8	АБРАМЯН АШОТ	«ЛЬВІВ»	Голова правління
9	ДЮПУШ ЛОРАН ФІЛІП НІКОЛЯ ШАРЛЬ	УКРСИБАНК	Голова правління
10	РУДНЕВ ОЛЕКСІЙ	АКОРДБАНК	Голова правління

ДЖЕРЕЛО: ДОСЛІДЖЕННЯ «25 ПРОВІДНИХ БАНКІВ УКРАЇНИ»

Цей рейтинг розраховувався на основі голосування представників банків, які взяли участь в анкетуванні дослідження «25 провідних банків України». Номінантами стали тільки перші особи банків (голови правління), які отримали найбільшу кількість балів. За звання найкращого топменеджера боролись 18 банків. Крім загальної кількості голосів, під час визначення найкращого топменеджера враховувались якісні показники діяльності очолюваного ним банку: приріст активів за рік, фінансовий результат установи, оцінки діяльності, що виставляються Національним банком, а також наявність стратегії. Ці критерії стали вирішальними за рівної кількості голосів.

# Рука допомоги

## «Важливо вислухати клієнта, зрозуміти його потреби та запропонувати найкращий варіант для розвитку його бізнесу»

ВВАЖАЄ ВОЛОДИМИР ДУБЕЙ, ГОЛОВА ПРАВЛІННЯ ТАСКОМБАНКУ

— Як змінилася роль банків у банківській системі та економіці України?

— Їхня роль змінилася відчутно. Після того як Україна почала отримувати значну міжнародну допомогу і фактично фінансувати основні потреби за рахунок іноземних донорів, фокус держави змістився в бік розподілу цієї допомоги. У результаті банківський сектор втрачав місце в центрі фінансової системи, роль банків як основних кредиторів зменшилась. Ми спостерігали суттєве скорочення частки кредитних портфельів в активах банків. У банках з іноземним капіталом частка кредитів в активах знизилась із 48% у 2022 році до 20% на початку 2024-го і наразі залишається на цьому самому рівні. У державних банках цей показник знизився з 28% до 23% і за поточний рік зріс лише на 1%.

У певний момент тільки банки з українським капіталом продовжували активно кредитувати. Ми обрали стратегію, що ніхто, крім нас, не підтримує наших клієнтів. У наших активах частка кредитів нині становить 51%. З початку 2024 року цей показник зріс на 10%. Це наш внесок у відновлення економіки.

— Які компанії у вас в пріоритеті?

— Ми орієнтуємось на ті компанії, які зберегли колективи і продовжують працювати, незважаючи на всі виклики та труднощі. Ми підтримували ті бізнеси, які продовжували функціонувати і забезпечувати життєво важливі процеси для економіки країни. Організували регулярні зустрічі топменеджерів банку з керівниками та акціонерами наших клієнтів. Це були як індивідуальні зустрічі, так і колективні заходи. Наші менеджери виїжджали на об'єкти бізнесу, щоб розуміти поточну ситуацію в компанії. Зараз ми готові кредитувати бізнес, якщо бачимо, що і менеджмент, і акціонери зацікавлені в продовженні роботи та розвитку бізнесу в нашій державі.

— Ваша клієнтська база змінилася?

— Досить суттєво. Частина клієнтів ми втратили на тимчасово окупованих територіях, дехто повернувся до нас після деокупації. Нашими клієнтами стала низка представників великого бізнесу. В якийсь момент міжнародне фінансування для них закрилося, банки з іноземним капіталом істотно скоротили кредитні ліміти, а державні банки почали висувати додаткові вимоги. Такі клієнти відчували переваги обслуговування в банках з українським капіталом. Для них часто вирішальним фактором є не лише умови кредитування, а високий професійний рівень менеджменту банку і його готовність до конструктивного спілкування.



### ВОЛОДИМИР ДУБЕЙ

Народився 18 листопада 1961 року. У 1984-му закінчив Дніпропетровський орден Трудового Червоного Прапора гірничий інститут ім. Артема. Здобув науковий ступінь кандидата технічних наук. У 2003 році закінчив Національну юридичну академію України ім. Ярослава Мудрого, де здобув вищу освіту за спеціальністю «юрист-спеціаліст», а в 2007-му — Львівський інститут банківської справи Університету банківської справи НБУ. Удостоєний звання «Людина року — 2015» у номінації «Фінансист року». У банківській сфері працює понад 20 років на керівних посадах. З 2004 року працював у ТАС-Комерцбанку та Сведбанку. В 2010-му став головою правління ТАСкомбанку, в січні 2016-го перейшов на посаду першого заступника голови правління банку. В червні 2020 року знову очолив правління ТАСкомбанку.

Якщо підприємство потрапило в складне становище, але прагне працювати далі, то ми готові брати на себе підвищені ризики, формувати додаткові резерви, аби все-таки видати такому бізнесу кредит: завтра він зможе відновити роботу, поверне кредит, ми отримаємо лояльного клієнта, а держава — платника податків і роботодавця.

— Які зміни відбулися в структурі кредитного портфеля вашого банку?

— Зараз у ньому більше лізингу, факторингу, а також гарантій та акредитивів. На 600 млн грн збільшено факторинговий портфель, на 600 млн грн — лізинговий, портфель документарних операцій зріс більш ніж на 1 млрд грн.

Роль цих інструментів значно посилювалась, і ми дедалі частіше рекомендуємо їх клієнтам. Для нас важливо вислухати клієнта, зрозуміти його потреби та запропонувати

найкращий варіант для розвитку його бізнесу: чи то купівлю обладнання, чи то постачання товарів, чи то підтримку оборотного капіталу.

Також ми приділяємо значну увагу розвитку принципів ESG. Переконаний, що відповідність бізнесу цим вимогам стає його перевагою для участі в повоєнному відновленні України. Ми відчуваємо свою відповідальність за допомогу клієнтам у запровадженні ESG-принципів та враховуємо цей фактор під час фінансування.

— Ви пропонуєте клієнтам «Доступний лізинг» і «Доступний факторинг»?

— Так. Але я б звернув увагу на те, як вони змінилися. Якщо раніше факторинг був зосереджений на постачанні таких товарів, як електроніка або побутова техніка, то тепер ми рухаємося в інші сфери. З'явився довгий факторинг, коли виробник постачає обладнання, але клієнт, наприклад супермаркет, не готовий одразу його оплатити. Ми викупуємо накладні та фінансуємо процес купівлі, даючи можливість клієнту розраховуватися за зручним для нього графіком. Компаніям вигідніше планувати оплату на кілька років уперед. У лізингу дедалі популярнішим стає зворотний лізинг, який дає змогу отримати фінансування навіть за досить високого рівня за кредитованості підприємства.

— Як зміна зовнішніх умов позначилася на стратегії банку?

— Ми оновили стратегію і підготували нову — на 2025–2028 роки. Наш план — зростати швидше за ринок. Наступного року плануємо ввійти до десятків банків за обсягом кредитного портфеля і за залученими ресурсами фізичних осіб. Наразі ми перебуваємо на 12-му місці за цими показниками та маємо гарні можливості для покращення позиції в рейтингу. А найближчими роками хочемо стати лідером із факторингових та лізингових операцій.

— Якому напрямку — офлайн чи онлайн — плануєте приділяти більше уваги?

— Зараз ми активно розвиваємо цифрові послуги. Працюємо над розвитком мобільного застосунку та покращуємо клієнтський досвід. Пропонуємо оформити кредит чи картку без відвідування відділення. У відділеннях клієнти вже можуть підписувати договори просто на планшетах, що істотно скорочує час обслуговування. Але на цьому ми не зупиняємось і продовжуємо вдосконалювати процеси. Активно розвиваємо купівлю цінних паперів через цифрові канали. Ринок держоблігацій у цифровому форматі в нас уже

існує, і ми плануємо пропонувати клієнтам корпоративні облигації.

Плідно працюємо з клієнтами у відділеннях і широко практикуємо виїзні зустрічі, зокрема й на території підприємств клієнтів, адже розуміємо щораз більшу цінність персонального підходу до взаємодії з клієнтом.

— Ви вважаєте, що ринок корпоративних облигацій в Україні оживає?

— Ми пропонуємо корпоративним клієнтам випускати облигації для залучення капіталу. З одного боку, це інструмент фінансування наших клієнтів. З іншого — інструмент для інвестування для наших вкладників. Механізм простий: компанія випускає облигації, а ми, як андеррайтери, знаходимо інвесторів, що купують цінні папери. У підсумку компанія отримує фінансування без застави, а інвестори — валютний дохід у розмірі 5–6% річних за облигаціями, що можуть бути випущені в іноземній валюті. Тут для нас визначальною є ділова репутація нашого партнера. Якщо ми пропонуємо цінні папери нашим інвесторам, то ми повністю впевнені в компанії-позичальнику. Випускаючи облигації, компанії готуються працювати за міжнародними стандартами. Це крок до майбутніх зовнішніх інвестицій. Водночас наші вкладники стають інвесторами та отримують можливість ухвалювати власні інвестиційні рішення. Ми бачимо в цьому майбутнє та можливості розвитку. Рано чи пізно депозити втрачатимуть свою популярність, і інвесторам доведеться шукати альтернативи. Ними якраз можуть стати корпоративні облигації та довірче управління.

— Які нові можливості ви бачите для банку в поточних умовах?

— Незважаючи на обмеження, завжди можна знайти нові можливості. Важливо вкладати ресурси в розвиток. Це допомагає вдосконалюватися і готуватися до конкуренції в майбутньому. Ми запускаємо нові платіжні сервіси, працюємо над оновленням застосунку, що дає нам змогу залишатися конкурентоспроможними. Зараз треба працювати над покращенням клієнтського сервісу, професійністю персоналу, глибоким розумінням потреб клієнтів та можливістю знайти найбільш оптимальне й ефективне рішення, щоб допомогти клієнту здійснити його плани та мрії.

Сьогодні в бізнесі не менш важливими є враження від обслуговування та емоції, з якими клієнт залишається після нього. Успішні підприємці продають емоції, і банки теж рухаються в цьому напрямку.



# На хвилі зростання

«Ринок лізингу буде зростати на 10–15% на рік, але наші плани на найближчі роки більш амбітні»

КОМЕНТУЄ АРТУР ЗАГОРОДНИКОВ, ЗАСТУПНИК ГОЛОВИ ПРАВЛІННЯ ПУМБ

— На яких пріоритетних напрямках розвитку зараз фокусується ПУМБ?

— Оскільки кредитування є основою банківського бізнесу, головний пріоритет — збільшення обсягів. Темпи зростання ПУМБ у корпоративному секторі минулого року становили 25%, а в малому і середньому бізнесі перевищили 32%. За підсумками 2024 року ми очікуємо збільшення на 16–18%. Другий напрям — розвиток диджитал-сервісів та каналів залучення нових клієнтів. Третій — впровадження ESG-стандартів і застосування принципів інклюзивності у всіх сферах діяльності. Окремим викликом є готовність наших банків і суспільства в цілому до енергетичних та безпекових ризиків.

— Яким банком хоче стати ПУМБ?

— Банк має бути доступним, комфортним та інклюзивним для населення, а також зручним і технологічним для бізнесу. Дуже важливим є державно-приватне партнерство: банк повинен бути надійним і корисним для держави. З початку повномасштабного вторгнення ПУМБ сплатив до бюджету понад 9 млрд грн податків. Банк — активний учасник державних програм. Зокрема, є одним із трьох лідерів у «5–7–9%». ПУМБ також серед перших підписав Меморандум НБУ про пільгове кредитування проєктів із відновлення енергетичної інфраструктури. Крім того, банк входить до першої четвірки в програмі кредитування під державні гарантії на портфельній основі.

У поточних умовах ми концентруємося на кредитуванні реального сектору економіки. Обсяг нашого портфеля в малому бізнесі вже понад 14 млрд грн. Загалом від початку повномасштабного вторгнення банк прокредитував бізнес на більш ніж 60 млрд грн.

Ще одним напрямом бізнесу, який ми розвиваємо вже сім років, є фінансовий лізинг. За цей час портфель проєктів перевищив 2,4 млрд грн. Ми автоматизували ключові процеси та створили привабливі умови фінансування для обслуговування наявних і залучення нових клієнтів. Обсяг зростання нового бізнесу цього року вже перевищив 1,7 млрд грн.

— У яких іще сегментах, сферах чи напрямках у ПУМБ є амбіції бути лідером?

— На сьогодні ПУМБ є найбільшим банком із українським приватним капіталом. Ми є універсальним банком, маємо лідерські позиції за ключовими показниками розвитку. Наші послуги та сервіси мають значний попит і високу довіру: 1,7 млн українців є нашими клієнтами, а кількість бізнес-клієнтів досягла 130 тисяч.



## АРТУР ЗАГОРОДНИКОВ

Закінчив Горлівський інститут іноземних мов (спеціальність «англійська та німецька філологія»), а у 2004-му — Донецький національний університет (спеціальність «фінанси»). У 2015 році здобув ступінь MBA у Шеффілдському університеті (Велика Британія). Кар'єру в банківському секторі розпочав у 1992 році. З липня 2003 року до січня 2005-го був головою ради директорів банку «Український фінансовий світ». З березня до червня 2009 року працював першим заступником голови правління Промінвестбанку. До команди ПУМБ приєднався у листопаді 2009 року як заступник голови правління з розвитку бізнесу. Заслужений економіст України.

Мета банку — реалізувати амбіції в обслуговуванні малого бізнесу, популяризації фінансового лізингу і впровадженні сучасних технологій.

Останніми роками ми активно посилюємо диджитал-команду й удосконалюємо цифрові сервіси. Сума інвестицій за цими напрямками з 2022 року перевищила 2 млрд грн.

— Чи на часі сьогодні впровадження банками стандартів ESG?

— Беззаперечно, так. Нині понад 10% населення України мають особливі потреби. Про таких людей ми вже піклуємося. У структурі витрат ПУМБ значне місце посідає обладнання мережі за стандартами ESG. Кожен співробітник, клієнт і партнер нашого банку вже сьогодні відчуває увагу та має рівні можливості під час співпраці та обслуговування. Цього року ми розпочали співпрацю з найсучаснішим реабілітаційним центром Superhumans для обміну досвідом і розбудови інклюзивного простору. Понад 90% відділень ПУМБ фізично доступні, мають зручні вхідні групи. До кінця 2024 року планується

відкриття додаткових 25 інклюзивних відділень для людей із різноманітними вадами.

Зима 2024–2025 років може стати для українців великим випробуванням. І ПУМБ ретельно підготувався до цих викликів: наші відділення і два головні офіси на 100% забезпечені генераторами та іншими безперебійними джерелами живлення.

Інший складник стандартів ESG — кліматичні й екологічні виклики, які згодом стануть причиною негативних структурних змін в економіці та фінансах. На Україну кліматичні зміни не чинять відчутного впливу порівняно з колосальними втратами, завданими екології війною. За оцінками експертів, збитки від цих наслідків уже становлять близько 2 трлн грн.

— Які перспективи розвитку має фінансовий лізинг в умовах обмежень воєнного часу?

— Фінансовий лізинг корисний для клієнтів із реального сектору економіки. Насамперед це аграрії. Спостерігається тренд зростання попиту на лізинг комбайнів, тракторів, іншого сільськогосподарського обладнання.

Також активно розвивається логістика: вантажний транспорт наразі є одним з основних засобів реалізації імпорту та експорту. Крім цього, ринок легкових авто стабільно зростає.

Окремим важливим напрямом є енергонезалежність. ПУМБ, відповідно до меморандуму НБУ, бере активну участь у фінансуванні проєктів із відновлення енергетичної інфраструктури. Сьогодні банк фінансує генератори, сонячні станції та газопоршневі установки.

— Наскільки цей ринок може зрости найближчими роками? Які у вас плани з розвитку?

— Ринок лізингу буде зростати на 10–15% на рік, але наші плани на найближчі роки більш амбітні. Ми фіксуємо високу маржинальність цього бізнесу, спостерігаємо значний попит і прагнемо зростати на 25–30% за рік.

Для цього потрібні три складники: швидкі внутрішні процеси та їх автоматизація, професійно підготовлена команда і наявність безперервного фінансування. Команда лізингу ПУМБ накопичила достатньо досвіду та продовжує вдосконалення. Ми створили окремий продукт для малого бізнесу із середнім чеком до 1–1,5 млн грн. Це швидкий та легкий лізинг, який дає змогу ухвалювати рішення практично за один день.

Поточне завдання ПУМБ — увійти до переліку найбільших постачальників лізингу серед усіх гравців на ринку,

а у 2025–2026 роках — стати банком першого вибору для клієнтів малого бізнесу.

— Чи «почервонів» уже «океан» українського ринку лізингу? Наскільки жорстка конкуренція в ньому і хто ваші основні конкуренти?

— Зараз тут спостерігається дуже жорстка конкуренція. Значною часткою ринку володіють компанії, які працюють не перший рік. Останнім часом з'явилися нові активні гравці, а також повернулись учасники, які з початку повномасштабного вторгнення призупинили надання послуги лізингу.

У 2024 році посилилась конкуренція на ринку легкових автомобілів. Ми вважаємо це великим «червоним океаном», в якому відбувається найбільше конкурентне змагання. Але саме в цьому сегменті ми бачимо перспективу збільшення обсягів продажів і маржинальності та активний майбутній розвиток.

Водночас інші сегменти також мають попит серед клієнтів і потребують уваги та розвитку. Зокрема, це залізничні вагони/напіввагони, вантажні автомобілі, сільськогосподарська і спецтехніка, а також обладнання, яке забезпечує енергонезалежність.

— Які світові практики розвитку лізингу варто впроваджувати в Україні?

— Класичний підхід і досвід розвитку лізингу базується на застосуванні вендорних програм. Українські лізингодавці почали впроваджувати таку міжнародну практику у своїй роботі досить давно. Виробники продукції надають лізингодавцям як безпосередньо, так і через свої представництва в Україні окремі пільги у вигляді знижок та інших сервісів. Це дає змогу лізингодавцям запропонувати кінцевим споживачам більш привабливі умови фінансування.

— Як досягти поставлених вами цілей на ринку лізингу?

— Для досягнення високих темпів зростання у 25–30% необхідно продовжити залучення нових клієнтів із відкритого ринку, формувати власну експертизу, створювати конкурентні переваги. Також дуже важливо спрощувати продукти та знижувати ризики.

Ми плануємо і надалі активно працювати у «червоному океані» ринку продажів легкових і комерційних авто. Особливу увагу приділяємо розвитку партнерських програм із великими мережевими гравцями та регіональними дилерами. Наразі ПУМБ співпрацює лише з юридичними особами, але невдовзі наші плани будуть охоплювати й надання послуги фінансового лізингу ФОПам і населенню.

# Ефективність під контролем

## «Для банків дедалі актуальнішим стає питання керування бізнес-ризиками»

ВВАЖАЄ ВОЛОДИМИР ПОНОМАРЬОВ, ПЕРШИЙ ЗАСТУПНИК ГОЛОВИ ПРАВЛІННЯ УКРГАЗБАНКУ

### — Які виклики стоять зараз перед банківською системою?

— Усі виклики я б умовно поділив на дві частини: загальні та суто банківські. До загальних ми відносимо передусім зменшення економічно активного населення через мобілізацію та вимушену еміграцію. Ми вже стикалися з тим, що наші працівники — чоловіки (оператори кол-центру, водії, інкасатори, касири) звільнялись, аби уникнути мобілізації. В наступні роки буде тривати негативний тренд — нульова (у кращому випадку) або від’ємна міграція населення. Усе це створює як плінність кадрів на ринку, так і їх дефіцит.

Також це безпекові ризики. Підприємства не готові реалізовувати інвестиційні проекти, побоюючись обстрілів та нестабільної ситуації. Якщо 2023-й був роком позитивних очікувань і поживлення ділової активності, то зараз очікування пригнічені.

Але є і суто банківські виклики. Зокрема, впровадження в умовах повномасштабної війни норм «Базель III». Коли я працював у Швеції, було таке поняття, як *regulatory avalanche* («регуляторна лавина»), коли після кризи 2008 року почали швидко впроваджуватись нові банківські регуляції для посилення фінансової стабільності.

Ми з цим зіштовхнулися зараз, тільки в нас іще додалася повномасштабна війна. Щоб реагувати на ці виклики, банкам доведеться багато інвестувати в персонал, власну енергонезалежність, IT-інфраструктуру, інформаційну безпеку.

Ще одним банківським викликом є те, що на тлі зростання активів і доходів значна частина цих активів є безризиковими (ОВДП, депсертифікати НБУ), що зменшує активність у кредитуванні. А кредитування є критичним для відновлення економіки.

Тож банківська система, крім адаптації до *new normal*, має зосередитися на ефективному використанні капіталу, підтриманні стабільності кадрів і розвитку нових стратегій для залучення та утримання клієнтів, персоналу.

### — Яких змін потребуватимуть банки?

— Банкам доведеться враховувати, що чинні нормативи будуть еволюціонувати та з’являться нові. З 2025 до початку 2028 року відбудуться серйозні регуляторні зміни. Від серпня 2024 року вже діє трирівнева структура капіталу. Поступово зростають вимоги до достатності капіталу: з 8,5% до 10% від моменту переходу до трирівневої структури капіталу до середини 2025 року. Також у 2025-му очікується запровадження буферів капіталу (буферів консервації та системної важливості). Ці буфери будуть застосовуватися до показників



### ВОЛОДИМИР ПОНОМАРЬОВ

Народився 5 грудня 1985 року. У 2007-му закінчив Українську академію банківської справи Національного банку України за спеціальністю «банківська справа» та здобув кваліфікацію магістра з банківської справи. Роботу в банківській сфері розпочав у 2007 році у Факторіал-Банку на посаді економіста відділу аналізу банків управління ризик-менеджменту, у 2009 році перейшов до українського СЕБ Банку, потім продовжив кар’єру в Стокгольмі (Швеція) — у SEB AB. Після повернення в Україну працював у СЕБ Банку та СЕБ Корпоративному банку. У травні 2015-го розпочав роботу в Укргазбанку в департаменті ризик-менеджменту на посаді начальника управління аналізу та контролю ринкових та операційних ризиків. З квітня 2023 року ввійшов до складу правління як член правління, заступник голови правління банку. З 19 квітня 2024 року — перший заступник голови правління.

достатності капіталу всіх трьох рівнів та не залежатимуть від воєнного стану.

Для себе ми очікуємо значення пруденційного буфера капіталу на рівні 2,125%.

Також буде впроваджений коефіцієнт левериджу. Це обмежить банки в екстенсивному нарощуванні активів: неможливо буде безкінечно залучати кошти з ринку і вкладати в безризикові активи.

До вже знайомої банкам оцінки достатності внутрішнього капіталу (ICAAP) додасться оцінка достатності внутрішньої ліквідності (ILAAP). Банкам доведеться розмивати концентрацію і збільшувати строковість пасивів. Це буде нелегке завдання: в Україні ніколи не було довгострокових гривневих ресурсів. У нас зараз близько половини депозитів фізосіб — це вклади строком від шести до дев’яти місяців, і це доволі непогана структура пасивної бази. Наразі стратегія банку полягає в

тому, щоб зробити ресурсну базу більш стійкою та подовжити її. Для цього ми готові платити трохи більше за довгострокові депозити. Короткі пасиви — це ризик для банку: ми не можемо фондувати довгі кредити короткостроковими пасивами.

### — Які строки кредитування є актуальними сьогодні?

— Передусім є попит на короткі гроші — кредити на поповнення оборотного капіталу. Також бачимо запити на інвестиційне фінансування. Але якщо торік попит на такі кредити зростав завдяки позитивним діловим очікуванням і завершенню проектів із релокації підприємств, то зараз основними джерелами попиту на інвестиції залишаються відновлення генерації та створення автономних джерел енергії. Це характерно як для бізнесу, так і для домогосподарств. У 2024 році ми підписали угоду з СБРР на 150 млн євро, яка передбачає ризик-шеринг за кредитами на енергоефективність для бізнесу. Таким чином, ми можемо суттєво знизити вимоги до застави та зробити ці інструменти більш доступними.

### — Якою, за вашими очікуваннями, буде середня сума кредиту?

— Наш загальний ліміт становить 150 млн євро. Але ми розраховуємо, що середній розмір кредиту буде на рівні кількох мільйонів євро: ми не плануємо спрямовувати цю суму в декілька великих проектів. Це будуть кейси для малого та середнього бізнесу. Ми бачимо, що попит існує, зокрема в центральних і західних регіонах. Завдяки проєктному офісу, який ми започаткували спільно з ІФС, ми можемо надавати технічну експертизу і консультувати підприємства, які хочуть встановити сонячні панелі.

### — До повномасштабного вторгнення Нацбанк проводив стрес-тестування. Наскільки вони допомогли банкам в умовах реального стресу?

— Це дійсно допомогло. У стрес-тестуванні важливі не стільки результати, скільки сама «вправа», адже ви ніколи не вгадаєте справжні сценарії, але можете симулювати ситуації, в яких капіталу може бути недостатньо. Робота, яку НБУ проводив разом із МВФ із 2014 року, стала запобіжником, який не дав змоги банкам брати на себе надмірні ризики. У 2022-му тільки один великий банк порушив нормативи достатності капіталу, що свідчить про ефективність роботи Національного банку і якісно вивчені банками уроки.

### — Що, на вашу думку, наразі є ключовим у стабільній роботі кожного

### банку окремо і банківської системи в цілому?

— Для банків дедалі актуальнішим стає питання керування бізнес-ризиками — це фактично ризики недоотримання доходів і невиконання бюджету. Їх можуть спричинити різні фактори, починаючи з неправильних дій менеджменту і закінчуючи змінами в середовищі, в якому банк функціонує. Основними джерелами бізнес-ризиків для нас є війна, міграція, макроекономічні фактори. Наприклад, ми можемо запланувати зростання комісійних доходів на 10–15% щороку, але для цього необхідно, щоб у нас була достатня кількість працівників. Також важливо враховувати достатність капіталу. Якщо реалізується негативний макросценарій, наприклад, відбудеться значне зростання курсу валюти, це може обмежити наші можливості щодо зростання активів. Зараз ми вчимося керувати бізнес-ризиками та своїми очікуваннями. Ухвалюємо бізнес-рішення, оцінюючи їхній вплив на капітал, ліквідність, фінансовий результат, а також шукаємо варіанти оптимізації. Ми не боремося за найдорожчі та висококонцентровані пасиви, розуміючи, що для забезпечення довготривалих відносин з якісними позичальниками потрібно пропонувати ринкові ставки. Слід боротися за маржу і максимізувати ефективність, адже єдиним реально доступним джерелом поповнення капіталу є фінансовий результат.

Наша мета — створити стабільний бізнес з органічним зростанням. Клієнтська база повинна бути надійною, щоб витримувати як успішні, так і складні часи. Тому наша стратегія передбачає розширення кола клієнтів, урізноманітнення продуктової лінійки та підвищення ефективності операцій.

### — Яким є ваш прогноз щодо розвитку банківського сектору у 2025 році?

— Я вважаю, що активи банківської системи зростатимуть пропорційно зростанню грошової маси. Сподіваюся, що в нашого банку частка чистого кредитного портфеля в активах зросте до 45% за рахунок скорочення вкладень у депозитні сертифікати НБУ. Частка вкладень в ОВДП лишиться сталою, а обсяг зростатиме пропорційно зростанню зобов’язань. У структурі доходів я очікую зростання комісійного доходу, тоді як частка чистого процентного доходу може зменшитися.

Основні завдання банків — фінансувати відновлення і модернізацію інфраструктури, забезпечувати розвиток економіки, покращувати операційну ефективність та готуватися до нових викликів щодо безперервності діяльності, пов’язаних як з енергетикою та кібербезпекою, так і з нестачею персоналу.

# Уперед із цінностями

«Наша ціль — стати для бізнесу не тільки фінансовим партнером, а й консультантом, який допомагає, а не лімітує»

ПІДКРЕСЛЮЄ СЕРГІЙ ПАНОВ, ГОЛОВА ПРАВЛІННЯ БАНКУ КРЕДИТ ДНІПРО

— Україна в ногу з усім світом упевнено крокує шляхом впровадження ESG-стандартів. Як ви вважаєте, чи потрібні вони Україні саме зараз, коли в країні йде повномасштабна війна?

— Наша держава дійсно перебуває на шляху до повної інтеграції у світову спільноту, де реалізація принципів ESG є обов'язковою складовою частиною будь-якого бізнесу. Особисто для мене ESG — це про людиноцентричність.

Адже де-факто всі найважливіші критерії, якими визначають ESG, стосуються саме людей: яким ми будемо бачити наш світ і наше суспільство через 10–20 і навіть 50 років, які екологічні зміни ми матимемо чи не матимемо, в якій еко- та соціальній системі житимуть наші внуки та правнуки.

Існує думка, що війна — не час для подібних змін. Але ми розуміємо, що впровадження ESG-стандартів ведення бізнесу відкриває для українських підприємств можливість побудувати нову Україну та отримати міжнародне фінансування, яке їм дуже потрібне. Для провідних міжнародних організацій, які активно фінансують Україну та зацікавлені в її підтримці, виконання таких принципів навіть не обговорюється.

Саме тому Банк Кредит Дніпро прагне стати амбасадором впровадження стандартів ESG для наших клієнтів і готовий допомагати в цьому українському бізнесу.

— У вас є приклади програм або підходів, що адаптовані до українського ринку?

— Ми впроваджуємо міжнародні стандарти, які вже адаптовані до українських реалій зі всіма викликами повномасштабної війни, — реалізуємо нашу стратегію відповідно до рекомендацій Світового банку та інших міжнародних організацій. ESG-політики, які банк уже впровадив, дають змогу забезпечити прибутковість бізнесу в довгостроковій перспективі, багаторічну стабільність економічної екосистеми та зростання через відповідальне управління ресурсами, інновації та ефективне управління ризиками.

Наприклад, ми працюємо за чотирирівневою системою класифікації ризиків, яка дає змогу здійснювати комплексний скринінг та управління екологічними й соціальними ризиками під час реалізації проектів і програм у рамках взаємодії з фондами, міжнародними фінансовими організаціями тощо за наявності в них окремих вимог Системи екологічного та соціального управління.



## СЕРГІЙ ПАНОВ

Народився 24 березня 1971 року. В 1995 році закінчив Національну юридичну академію України за спеціальністю «правознавство», в 2004-му — Харківський національний університет ім. В.Н. Каразіна за спеціальністю «банківська справа». На початку банківської кар'єри працював юрисконсультом юридичного відділу Укрсиббанку. 20 березня 2000 року став заступником голови правління — начальником юридичного департаменту Укрсиббанку. Пропрацював на цій посаді до 31 липня 2019-го, коли звільнився за власним бажанням. 2 серпня 2019 року став директором юридичного департаменту ДСН («Девелопмент Констракшн Холдинг»). Працюючи в ДСН, отримав пропозицію очолити Банк Кредит Дніпро. НБУ погодив його на цю посаду 2 червня 2020 року, і 4 серпня він розпочав роботу. Є членом ради Незалежної асоціації банків України, а також членом комітету з питань правового забезпечення діяльності банків та захисту прав кредиторів НАБУ.

— Як клієнти сприймають нововведення банку? Чи доводиться вам окремо проводити просвітницьку роботу серед бізнесу?

— Ми ведемо активний діалог із нашими клієнтами, для нас надважливим є зворотний зв'язок. Наша ціль — стати для бізнесу не тільки фінансовим партнером, а й консультантом, який допомагає, а не лімітує, надає конструктивні пропозиції, а не каже просто: «Ні, не підходить», аналізує та знаходить рішення, а не відмовляє.

Наведу приклад одного з напрямів, у якому ми працюємо разом із клієнтами. Зараз ми бачимо, що підприємства активно займаються підвищенням рівня безпеки

праці. Безумовно, відповідні норми завжди існували та виконувались на всіх підприємствах. Але я впевнений, що ESG-стандарти допомагають іще більш ефективно систематизувати всі ці процеси, включно з веденням звітності, аналізом та висновками. Наші клієнти розуміють важливість цих нововведень і реалізують їх.

— Чи є вже конкретні ESG-продукти або ініціативи, які банк запуснув у 2024 році? Як вони відповідають різним потребам клієнтів?

— Безумовно, такі продукти є. Наприклад, після впровадження в стратегію банку ESG-політик ми підписали договір гарантії з Фондом часткового гарантування кредитів у сільському господарстві.

Цей договір надає можливість клієнтам банку отримати доступне фінансування для розвитку власного сільськогосподарського комплексу. Відтепер невеликі агровиробники, які володіють земельним банком до 500 гектарів землі сільгосппризначення та прагнуть отримати кредити на розвиток сільськогосподарського виробництва, але не мають достатнього забезпечення, можуть скористатися гарантією Фонду. Ця гарантія покриває до 50% кредитної заборгованості. Для нас дуже важливо, що програма гарантування забезпечує підтримкою саме мікропідприємства. За отримані кредитні кошти фермерське господарство зможе придбати сільськогосподарські землі, техніку, обладнання для сільгоспвиробництва, а також використати на поповнення обігових коштів. ESG-принципи в дії.

— Як ви інтегруєте принципи соціальної відповідальності (КСВ) у свої ESG-ініціативи?

— КСВ — це важлива складова частина нашої ESG-стратегії. По-перше, ми докладаємо багато зусиль, щоб створити для своїх співробітників не просто робочі місця, а справжні місця сили: надаємо захист і підтримку не лише співробітникам, але й їхнім родинам, піклуємось про ментальне та фізичне здоров'я команди, підтримуємо колег, які боронять державу, тощо. Як результат, цього року ми отримали відзнаку за високі показники в індексі «Компанії, дружні до родини — 2023» проекту Центру «Розвиток КСВ». Метою проекту була оцінка зусиль компаній у створенні підтримувального середовища для співробітників.

Також цього року ми доєдналися до Хартії з фінансової інклюзії та реінтеграції ветеранів, укладання якої ініціювали Національний банк України

та ЄБРР. Ми є членом добровільного об'єднання роботодавців (підприємців), які ставлять за мету сприяння працевлаштуванню осіб з інвалідністю.

Наш банк разом із благодійними фондами, громадськими організаціями та співробітниками активно займається доброчинністю, корпоративним волонтерством, реалізацією екологічних та соціальних ініціатив. Основними напрямками є допомога медичним закладам, підтримка Збройних сил України, переселенців та українців, які проживають поряд із зонами бойових дій, реалізація проектів із фінансової грамотності, екоініціативи тощо.

Наприклад, у липні наша команда своїми силами обладнала на Трухановому острові в Києві сквер для відпочинку містян, розташований вздовж стежки «Труханів трейл» неподалік траси та водного каналу. Труханів острів як частина річки Дніпро є важливим елементом природної, культурної та рекреаційної спадщини Києва. Відтепер кияни мають іще одне мальовниче місце на острові для відновлення сил та позитивної енергії, яка дуже потрібна всім українцям, особливо зараз.

— Які основні виклики ви бачите на шляху впровадження ESG-принципів у банківській сфері України? Як ви їх долаєте?

— Головний виклик — це подальша адаптація міжнародних стандартів до українських реалій. Але ми рухаємося поступово, враховуючи локальні особливості та регуляторні вимоги. Власним прикладом ми впливаємо на менталітет бізнесу: активно працюємо над підвищенням обізнаності серед клієнтів та партнерів, надаємо їм консультації з впровадження ESG-принципів.

Упевнений, що ми всі маємо досягти того рівня розвитку бізнес-середовища, який є в цивілізованому світі. Водночас дуже важливою для нас усіх є допомога від донорів у системному впровадженні ESG-стандартів. Не варто нехтувати можливостями, які нам надають. Треба користуватися найкращими практиками і системно працювати в ESG-напрямі.

Як зазначає НБУ, імплементація принципів сталого розвитку фінансовим сектором України — безальтернативний шлях. Поступово впроваджуючи ESG-стандарти, ми маємо надігнати європейських колег, імплементувати всі вимоги і підготувати всі необхідні внутрішні процедури, щоб надалі бути «на одній сторінці».

VB'

Expert in  
**Sanctions Law**

**but not for russians**

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

# Ставка на зниження

«Ретельна перевірка на санкційні обмеження та зв'язки з ризиковими особами чи країнами значно знижує загрози регуляторних і кримінальних наслідків»

ЗАСТЕРІГАЄ ДЕНИС БУГАЙ, ПАРТНЕР-ЗАСНОВНИК VB PARTNERS

— Які тенденції, на вашу думку, впливають на розвиток і формування фінансової індустрії?

— Фінансові ринки продовжують зростати, прибутки збільшуються, а споживачі користуються різноманітним сервісом. Це стосується як традиційного банківського сектору, так і необанків, небанківських фінансових та fintech-проектів.

За перші три квартали 2024 року банки отримали рекордний чистий прибуток у розмірі 106,8 млрд грн, що на 11,6% більше порівняно з аналогічним періодом минулого року.

Фінансові установи були змушені адаптуватися до нових умов, забезпечуючи безперервність операцій та підтримку клієнтів. Розвиток фінансових технологій та впровадження інноваційних рішень стали ключовими напрямками для підвищення доступності фінансових послуг та ефективності роботи установ. Зокрема, впровадження Open Banking і розвиток необанків сприяли трансформації фінансового ринку.

Регулятор посилив вимоги до фінансових установ у сфері дотримання стандартів фінансового моніторингу й управління ризиками. Це сприяло підвищенню прозорості та стабільності фінансового сектору.

Разом зі зростанням галузі зростає й увага держави. Основними кримінально-правовими ризиками для фінансового сектору в Україні, на мою думку, є три ключові категорії: кримінальний ризик, регуляторний та санкційний.

— У чому саме полягають ці три категорії ризиків та як вони впливають на діяльність фінансових установ в Україні?

— Кожен із ризиків здатен не лише створити дискомфорт, але й фактично зруйнувати бізнес.

Візьмемо, наприклад, кримінальні ризики. Позитивні тенденції зростання індустрії привертають увагу правоохоронців. Підтвердженням складності ситуації є статистика Офісу Генпрокурора про злочини в банківській сфері. За період із 2014 до 2024 року в Україні було зареєстровано 2534 провадження, з яких 1121 скеровано до суду. Збитки становили 45,2 млрд грн, а звинувачення отримали 206 акціонерів і топменеджерів банків.

Регуляторний ризик полягає в посиленні вимог Національного банку України до фінансового моніторингу. Банки та небанківські фінансові установи підлягають постійним пере-



**ДЕНИС БУГАЙ**

Народився 30 грудня 1978 року в Білій Церкві Київської області. У 2001 році закінчив Національну юридичну академію України ім. Ярослава Мудрого. З 2005 року є партнером-засновником юридичного бутика VB Partners. Спеціалізується на комплексних кримінальних провадженнях, захисті бізнесу, антикорупційних розслідуваннях і складних судових процесах. Ключова експертиза полягає в супроводженні розслідувань у сферах розкрадання активів, шахрайства, відмивання коштів, оскарження рішень органів державної влади та регуляторів, зловживання повноваженнями та ухилення від сплати податків. Має широку практику захисту публічних осіб у провадженнях з антикорупційним акцентом. Експерт у питаннях екстрадиції та Інтерполу. Надає комплексну правову допомогу на всіх етапах трансграничних розслідувань, незважаючи на юрисдикційні кордони. Провідний WCC-адвокат України за результатами дослідження Legal 500 EMEA. Серед лідерів практики WCC в міжнародному рейтингу Chambers Europe. Юрист року у сфері кримінального права — 2022 за версією Best Lawyers. Вісім років поспіль входив до десятки найбільш діяльних юристів України за версією видання «Юридична практика».

віркам. Навіть незначна помилка чи недбалість із боку менеджменту може стати підставою для штрафів і навіть втрати ліцензії. Слід розуміти, що НБУ активно співпрацює з правоохоронними органами, які в разі виявлення порушень можуть ініціювати кримінальні провадження.

І нарешті, санкційні ризики. Банки опиняються під серйозним тиском через

посилення санкційного режиму. Навіть одна необережна транзакція або операція з особою, що перебуває під санкціями, може спричинити включення банку до санкційного списку. У таких випадках є ризик опинитися в ролі «співучасників» порушення. Це може призвести до кримінальної відповідальності керівників або інших осіб, відповідальних за проведення таких операцій.

— Яка, на вашу думку, ефективність інструментів ризик-менеджменту та внутрішнього комплаєнсу? Чи дають змогу такі превентивні методи зменшити ймовірність притягнення топменеджерів фінансової до кримінальної відповідальності?

— Інструменти ризик-менеджменту та внутрішнього комплаєнсу відіграють ключову роль у зниженні ризиків для менеджменту та акціонерів фінансових установ. Ефективний комплаєнс дає можливість виявляти та усувати потенційні порушення на ранніх етапах, що допомагає мінімізувати ризики. Наприклад, чіткі політики фінансового моніторингу, перевірка контрагентів, належне документування операцій — усе це суттєво зменшує ймовірність звинувачень у недбалості або співучасті.

Важливо, щоб ці процеси були не лише формальністю, а дієвою частиною корпоративної культури. Впровадження таких інструментів демонструє державним органам відповідальне ставлення до дотримання законодавства, що теж є значущим фактором для уникнення ризиків.

— Яким є ваш прогноз щодо подальшого посилення контролю з боку держави та регуляторів?

— Очікуємо, що держава та регулятори продовжать посилювати контроль за фінансовим сектором. Це зумовлено прагненням забезпечити стабільність ринку, підвищити прозорість операцій та запобігти фінансовим злочинам. Наприклад, Національний банк України посилює вимоги до фінансового моніторингу та комплаєнсу, що вимагає від установ більш ретельного дотримання нормативних актів.

Під особливим прицілом небанківські фінансові установи. У перспективі можливе ухвалення рішень, спрямованих на посилення вимог до

таких установ, включно з жорсткими заходами аж до ліквідації тих, що не відповідають оновленим стандартам.

Крім того, правоохоронні органи активізують свою діяльність у сфері боротьби з економічними злочинами, що може призвести до збільшення кількості перевірок і розслідувань. Тому фінансовим установам слід бути готовими до підвищеної уваги з боку державних органів та забезпечити відповідність своїх процесів чинному законодавству.

— Які рекомендації ви можете надати для мінімізації кримінально-правових ризиків у фінансовому секторі?

— Для мінімізації кримінально-правових ризиків у фінансовому секторі я рекомендую здійснити п'ять базових кроків. Перший крок — це впровадження комплексного комплаєнс-контролю. Регулярний аудит і моніторинг бізнес-процесів допоможуть ідентифікувати та усунути потенційні порушення на ранніх етапах. Другий крок — це суворі перевірки контрагентів. Ретельна перевірка на санкційні обмеження та зв'язки з ризиковими особами чи країнами значно зменшує можливість настання регуляторних і кримінальних наслідків. Третій крок — це забезпечення повної прозорості операцій та відповідності регуляторним вимогам. Особлива увага до дотримання правил фінансового моніторингу є обов'язковою, адже недбалість може бути розцінена як злочинна.

Також потрібна формалізація процесів ухвалення управлінських рішень: чіткі формалізовані процедури допоможуть уникнути суб'єктивних оцінок із боку правоохоронних органів.

Не менш важливим є і навчання та підвищення обізнаності персоналу. Проведення регулярних тренінгів із питань комплаєнсу та управління ризиками сприятиме більш відповідальному ставленню до регуляторних вимог.

Для глибокої оцінки можливих наслідків з огляду на досвід рекомендую клієнтам виконати аудит кримінально-правових ризиків. Він не лише виявить слабкі місця в процесах, але й стане основою для розробки релевантних рекомендацій, що допоможуть нейтралізувати проблеми в майбутньому.

# 25 провідних банків України 2024 року

МІСЦЕ У 2024 РОЦІ	МІСЦЕ У 2023 РОЦІ	БАНК	ГОЛОВА ПРАВЛІННЯ	КІЛЬКІСТЬ НОМІНАЦІЙ, В ЯКИХ БАНК ВЗЯВ УЧАСТЬ	ПІДСУМКОВИЙ РЕЙТИНГОВИЙ БАЛ	КІЛЬКІСТЬ ПРАЦЮЮЧИХ ВІДДІЛЕНЬ	КІЛЬКІСТЬ ВЛАСНИХ ПРАЦЮЮЧИХ БАНКОМАТІВ	ОБСЯГ АКТИВІВ, УСЬОГО	ОБСЯГ ВИДАНИХ КРЕДИТІВ, МЛН ГРН	ОБСЯГ ЗАЛУЧЕНИХ ВІД КЛІЄНТІВ КОШТІВ, МЛН ГРН	ПРИБУТОК / (ЗБИТОК) ПІСЛЯ ОПОДАТКУВАННЯ, МЛН ГРН	ОПЕРАЦІЙНИЙ ПРИБУТОК / (ЗБИТОК) ДО ОПОДАТКУВАННЯ + ЧИСТИЙ ПРОЦЕНТНИЙ ДОХІД / (ЧИСТІ ПРОЦЕНТНІ ВИТРАТИ), МЛН ГРН	КОНТАКТНА ІНФОРМАЦІЯ
1	2	ОЩАДБАНК	СЕРГІЙ НАУМОВ	16	4305,9	1150	2785	425 126	98 947	343 529	10 997	25 214	вул. Госпітальна, 12-Г, м. Київ, 01001; тел.: 0 800 210 800; <a href="https://www.oschadbank.ua/">https://www.oschadbank.ua/</a>
2	1	ПРИВАТБАНК	ЛАРИСА ЧЕРНИШОВА (в.о.)*	15	4214,7	1093	6900	895 256	108 886	563 939	37 165	86 830	вул. Грушевського, 1-Д, м. Київ, 01001; тел.: 3700; <a href="https://privatbank.ua/">https://privatbank.ua/</a>
3	3	ПУМБ	СЕРГІЙ ЧЕРНЕНКО	14	4014,7	208	506	172 573	58 363	133 370	4244	14 000	вул. Андріївська, 4, м. Київ, 04070; тел.: 0 800 500 490; <a href="https://pumb.ua/">https://pumb.ua/</a>
4	4	УКРСИББАНК	ЛОРАН ФІЛІП НІКОЛЯ ШАРЛЬ ДЮПУШ	11	3655,5	200	710	170 432	11 248	141 445	3973	12 364	вул. Андріївська, 2/12, м. Київ, 04070; тел.: 0 800 505 800; <a href="https://www.ukrsibbank.com/">https://www.ukrsibbank.com/</a>
5	7	РАЙФФАЙЗЕН БАНК	ОЛЕКСАНДР ПИСАРУК	12	3617,0	300	1416	227 724	57 952	177 530	4867	16 442	вул. Генерала Алмазова, 4-А, м. Київ, 01011; тел.: 0 800 500 500; <a href="https://raiffeisen.ua/">https://raiffeisen.ua/</a>
6	6	СЕНС БАНК	ОЛЕКСІЙ СТУПАК	16	3607,3	138	684	138 617	39 706	99 018	2213	7005	вул. Велика Васильківська, 100, м. Київ, 03150; тел.: 0 800 50 20 50; <a href="https://sensebank.ua/">https://sensebank.ua/</a>
7	11	КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК	КАРЛОС ДЕ КОРДУ	14	3576,4	127	270	122 247	20 942	99 393	4222	10 682	вул. Євгена Чикаленка, 42/4, м. Київ, 01024; тел.: 0 800 30 5555; <a href="https://credit-agricole.ua/">https://credit-agricole.ua/</a>
8	10	ОТП БАНК	ВОЛОДИМИР МУДРИЙ	14	3541,9	69	176	114 436	30 754	84 488	3005	8958	вул. Жилианська, 43, м. Київ, 01033; тел.: (044) 490 05 00, (044) 290 92 05; <a href="https://otpbank.com.ua/">https://otpbank.com.ua/</a>
9	5	УКРГАЗБАНК	РОДІОН МОРОЗОВ (в.о.)*	14	3501,2	215	677	207 145	69 201	162 401	3751	9948	вул. Єрванська, 1, м. Київ, 03087; тел.: 0 800 309 000; <a href="https://www.ukrgasbank.com/">https://www.ukrgasbank.com/</a>
10	8	ТАСКОМБАНК	ВОЛОДИМИР ДУБЕЇ	14	3440,4	95	118	36 622	16 761	29 227	379	2072	вул. С. Петлюри, 30, м. Київ, 01032; тел.: 0 800 503 580; <a href="https://tascombank.ua/">https://tascombank.ua/</a>
11	9	КРЕДОБАНК	АНТОН КІРНАЧ (в.о.)*	12	3375,5	65	240	59 685	12 212	47 967	1155	3857	вул. Академіка Сахарова, 78, м. Львів, 79026; тел.: 0 800 500 850; <a href="https://www.kredobank.com.ua/">https://www.kredobank.com.ua/</a>
12	12	УКРЕКСІМБАНК	ВІКТОР ПОНОМАРЕНКО	12	3022,2	50	357	291 474	76 061	219 402	4736	9071	вул. Антоновича, 127, м. Київ, 03150; тел.: 0 800 50 44 50; <a href="https://www.eximb.com/">https://www.eximb.com/</a>
13	13	УНІВЕРСАЛ БАНК	ІРИНА СТАРОМІНСЬКА	9	3017,0	14	19	134 341	39 580	103 171	3191	12 928	вул. Автозаводська, 54/19, м. Київ, 04082; тел.: 0 800 300 200; <a href="https://www.universalbank.com.ua/">https://www.universalbank.com.ua/</a>
14	15	МТБ БАНК	ЮРІЙ КРАЛОВ	16	2925,7	48	210	18 778	6159	15 678	540	1218	Польський узвіз, 11, м. Одеса, 65026; тел.: 0 800 500 255; <a href="https://www.mtb.ua/">https://www.mtb.ua/</a>
15	20	БАНК КРЕДИТ ДНІПРО	СЕРГІЙ ПАНОВ	14	2649,0	32	98	23 724	7124	19 398	271	1084	вул. Жилианська, 32, м. Київ, 01033; тел.: 0 800 507 700; <a href="https://www.creditdnepr.com.ua/">https://www.creditdnepr.com.ua/</a>
16	18	АКОРДБАНК	ОЛЕКСІЙ РУДНЄВ	12	2648,9	148	108	20 688	612	18 799	284	1103	вул. Стеценка, 6, м. Київ, 04136; тел.: 0 800 503 880; <a href="https://accordbank.com.ua/">https://accordbank.com.ua/</a>
17	24	РАДАБАНК	АНДРІЙ ГРІГЕЛЬ	15	2587,5	29	30	7541	2114	6150	134	453	вул. Володимира Мономаха, 5, м. Дніпро, 49000; тел.: 0 800 500 999; <a href="https://www.radabank.com.ua/">https://www.radabank.com.ua/</a>
18	16	ПРАВЕКС БАНК	ДЖАНЛУКА КОРРІАС	10	2581,1	39	85	11 507	2019	8474	-96	244	Кловський узвіз, 9/2, м. Київ, 01021; тел.: 0 800 500 450; <a href="https://www.pravex.com.ua/">https://www.pravex.com.ua/</a>
19	21	«ГЛОБУС»	СЕРГІЙ МАМЕДОВ	15	2580,8	31	6	11 109	2262	8884	87	440	пров. Куренівський, 19/5, м. Київ, 04073; тел.: 0 800 300 392, (044) 392 00 00; <a href="https://www.globusbank.com.ua/">https://www.globusbank.com.ua/</a>
20	—	АСВІО БАНК	ЄВГЕН ШУЛІКА	12	2210,7	43	13	3029	1359	2241	20	115	вул. Преображенська, 2, м. Чернігів, 14000; тел.: 0 800 30 30 50; <a href="https://www.asviobank.ua/">https://www.asviobank.ua/</a>
21	—	БАНК ІНВЕСТИЦІЙ ТА ЗАОЩАДЖЕНЬ	ВІКТОРІЯ РУДА	15	2149,0	29	32	4284	1179	3125	53	237	вул. Юрія Іллєнка, 83-Д, м. Київ, 04119; тел.: 0 800 50 30 05; <a href="https://www.bisbank.com.ua/">https://www.bisbank.com.ua/</a>
22	—	ЮНЕКС БАНК	ІВАН СВІТЕК	11	2078,2	19	22	3136	620	2615	-2	193	вул. Васильківська, 14, м. Київ, 03040; тел.: 0 800 3 111 33; <a href="https://www.unexbank.ua/">https://www.unexbank.ua/</a>
23	—	КОМІНБАНК	ТЕТЯНА ПУТІНЦЕВА	11	2047,5	56	1	9492	3302	7558	165	564	вул. Бульварно-Нудрявська, 6, м. Київ, 04053; тел.: 0 800 501 200; <a href="https://cib.com.ua/">https://cib.com.ua/</a>
24	—	ПІРЕУС БАНК МКБ	ЯННІС КІРІАКОПУЛОС	9	1993,5	15	18	8381	1340	6538	30	292	вул. Білоруська, 11, м. Київ, 04119; тел.: (044) 495 88 88; <a href="https://www.piraeusbank.ua/">https://www.piraeusbank.ua/</a>
25	25	«ЛВІВІВ»	АШОТ АБРАМЯН	9	1953,4	19	22	11 915	7641	7449	147	631	вул. Сербська, 1, м. Львів, 79008; тел.: 0 800 505 848; <a href="https://www.banklviv.com/">https://www.banklviv.com/</a>

\* — СТАНОМ НА 1 ГРУДНЯ 2024 РОКУ.  
ПІД ЧАС РОЗРАХУНКУ РЕЙТИНГУ ВРАХОВУВАЛИСЯ ТАКІ ПОКАЗНИКИ БАНКІВ СТАНОМ НА 1 СЕРПНЯ 2024 РОКУ: РОЗМІР СТАТУТНОГО КАПІТАЛУ БАНКУ; ОБСЯГ КОШТІВ, ЗАЛУЧЕНИХ ВІД ФІЗИЧНИХ ТА ЮРИДИЧНИХ ОСІБ; ОБСЯГ ВИДАНИХ КРЕДИТІВ; ПРИБУТОК (ЗБИТОК) У СІЧНІ — ЛИПНІ 2024 РОКУ; КІЛЬКІСТЬ НАСЕЛЕНИХ ПУНКТИВ, У ЯКИХ Є ВІДДІЛЕННЯ БАНКУ; КІЛЬКІСТЬ ПРАЦЮЮЧИХ ВІДДІЛЕНЬ БАНКУ; КІЛЬКІСТЬ ЗОН САМООБСЛУГОВУВАННЯ ФОРМАТУ «24/7»; КІЛЬКІСТЬ ВЛАСНИХ БАНКОМАТІВ; КІЛЬКІСТЬ ПІДКЛЮЧЕНИХ POS-ТЕРМІНАЛІВ; ПРИБУТКОВІСТЬ АКТИВІВ; ПРИБУТКОВІСТЬ КАПІТАЛУ; ЯКІСТЬ АКТИВІВ; СУМА БАЛІВ, ОТРИМАНИХ БАНКОМ ЗА УЧАСТЬ У НОЖНОМУ ІЗ 17 РЕЙТИНГІВ ОКРЕМИХ НАПРЯМІВ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ.

# «Бронзова ліга» провідних банків України

МІСЦЕ У 2024 РОЦІ	МІСЦЕ У 2023 РОЦІ	БАНК	ГОЛОВА ПРАВЛІННЯ	КІЛЬКІСТЬ НОМІНАЦІЙ, В ЯКИХ БАНК ВЗЯВ УЧАСТЬ	ПІДСУМКОВИЙ РЕЙТИНГОВИЙ БАЛ	КІЛЬКІСТЬ ПРАЦЮЮЧИХ ВІДДІЛЕНЬ	КІЛЬКІСТЬ ВЛАСНИХ ПРАЦЮЮЧИХ БАНКОМАТІВ	ОБСЯГ АКТИВІВ, УСЬОГО	ОБСЯГ ВИДАНИХ КРЕДИТІВ, МЛН ГРН	ОБСЯГ ЗАЛУЧЕНИХ ВІД КЛІЄНТІВ КОШТІВ, МЛН ГРН	ПРИБУТОК / (ЗБИТОК) ПІСЛЯ ОПОДАТКУВАННЯ, МЛН ГРН	ОПЕРАЦІЙНИЙ ПРИБУТОК / (ЗБИТОК) ДО ОПОДАТКУВАННЯ + ЧИСТИЙ ПРОЦЕНТНИЙ ДОХІД / (ЧИСТІ ПРОЦЕНТНІ ВИТРАТИ), МЛН ГРН	КОНТАКТНА ІНФОРМАЦІЯ
26	—	АГРОПРОСПЕРІС БАНК	СЕРГІЙ ЩЕПАНСЬКИЙ	11	1757,2	7	—	5189	1205	4413	85	236	бульв. Вацлава Гавела, 6, корпус 3, м. Київ, 03124; тел.: 0 800 300 170; <a href="https://ap-bank.com/">https://ap-bank.com/</a>
27	22	БАНК ВОСТОК	ВАДИМ МОРОХОВСЬКИЙ	—	1095,0	35	77	27 460	10 296	22 504	245	1364	вул. Курсанська, 24, м. Дніпро, 49051; тел.: 0 800 30 70 10; <a href="https://bankvostok.com.ua/">https://bankvostok.com.ua/</a>
28	14	«ПІВДЕННИЙ»	АЛЛА ВАНЕЦЬЯНЦ	—	1083,5	48	99	59 045	18 795	43 014	1608	3916	вул. Краснова, 6/1, м. Одеса, 65059; тел.: 0 800 30 70 30; <a href="https://bank.com.ua/">https://bank.com.ua/</a>
29	17	А-БАНК	ЮРІЙ КАНДАУРОВ	—	1070,0	198	31	29 767	14 421	22 617	922	3479	вул. Батумська, 11, м. Дніпро, 49074; тел.: 7776; <a href="https://a-bank.com.ua/">https://a-bank.com.ua/</a>
30	—	ПРОКРЕДИТ БАНК	ОЛЕКСАНДР ПОВШЕДНИЙ	—	1038,5	5	26	44 306	18 112	33 656	598	2299	просп. Берестейський, 107-А, м. Київ, 03115; тел.: 044 590 10 00; <a href="https://procreditbank.com.ua/">https://procreditbank.com.ua/</a>
31	—	СІТІБАНК	УОРТЕР АЛЕКСАНДР ГРАНТ МАК	—	993,0	1	—	82 411	4317	68 205	2734	7400	вул. Ділова, 16-Г, м. Київ, 03150; тел.: (044) 490 10 00; <a href="https://www.citibank.com/icg/sa/emea/ukraine/">https://www.citibank.com/icg/sa/emea/ukraine/</a>
32	—	ІНГ БАНК УКРАЇНА	ОЛЕНА МИХАЛЬЧЕНКО	—	897,0	1	—	32 610	8183	26 027	528	1614	вул. Спаська, 30-А, м. Київ, 04070; тел.: (044) 354 10 10; <a href="https://www.ingwb.com/ua/merezha/emea/ukrayina">https://www.ingwb.com/ua/merezha/emea/ukrayina</a>
33	—	ДОЙЧЕ БАНК ДБУ	РОМАН ТОПОЛЬНИЦЬКИЙ	—	834,0	1	—	7292	357	6376	108	416	вул. Лаврська, 20, м. Київ, 01015; тел.: (044) 461 15 00; <a href="https://country.db.com/ukraine/">https://country.db.com/ukraine/</a>
34	—	ПОЛТАВА-БАНК	ВІТАЛІЙ ПЕРЕВЕРЗЕВ	—	796,5	74	71	5698	1430	4316	92	314	вул. Пилипа Орлика, 40-А, м. Полтава, 36000; тел.: 0 800 407 009; <a href="https://poltavabank.com/">https://poltavabank.com/</a>
35	23	БАНК АЛЬЯНС	ВІКТОР БУРКИЦЯ (в.о.)*	1	739,3	34	8	12 782	3779	8459	39	287	вул. Січових Стрільців, 50, м. Київ, 04053; тел.: (044) 224 66 70; <a href="https://bankalliance.ua/">https://bankalliance.ua/</a>

\* — СТАНОМ НА 1 ГРУДНЯ 2024 РОКУ.

ПІД ЧАС РОЗРАХУНКУ РЕЙТИНГУ ВРАХОВУВАЛИСЯ ТАКІ ПОКАЗНИКИ БАНКІВ СТАНОМ НА 1 СЕРПНЯ 2024 РОКУ: РОЗМІР СТАТУТНОГО НАПІТАЛУ БАНКУ; ОБСЯГ КОШТІВ, ЗАЛУЧЕНИХ ВІД ФІЗИЧНИХ ТА ЮРИДИЧНИХ ОСІБ; ОБСЯГ ВИДАНИХ КРЕДИТІВ; ПРИБУТОК (ЗБИТОК) У СІЧНІ — ЛИПНІ 2024 РОКУ; КІЛЬКІСТЬ НАСЕЛЕНИХ ПУНКТІВ, У ЯКИХ Є ВІДДІЛЕННЯ БАНКУ; КІЛЬКІСТЬ ПРАЦЮЮЧИХ ВІДДІЛЕНЬ БАНКУ; КІЛЬКІСТЬ ЗОН САМООБСЛУГОВУВАННЯ ФОРМАТУ «24/7»; КІЛЬКІСТЬ ВЛАСНИХ БАНКОМАТІВ; КІЛЬКІСТЬ ПІДКЛЮЧЕНИХ POS-ТЕРМІНАЛІВ; ПРИБУТКОВІСТЬ АКТИВІВ; ПРИБУТКОВІСТЬ КАПІТАЛУ; ЯКІСТЬ АКТИВІВ; СУМА БАЛІВ, ОТРИМАНИХ БАНКОМ ЗА УЧАСТЬ У НОЖНОМУ ІЗ 17 РЕЙТИНГІВ ОКРЕМИХ НАПРЯМІВ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ.

## ЕФЕКТИВНА КОМУНІКАЦІЯ ДЛЯ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ



# FINANCIAL CLUB

Finclub.net



БАНКИ



РЕГУЛЯТОРИ



БІЗНЕС



ПОЛІТИКИ



ЗМІ



## Депозити загальмували

Заощадження українців майже припинили зростати. У 2024 році банки не змогли похизуватися суттєвим збільшенням ані депозитів фізичних осіб, ані залишків на поточних і карткових рахунках. Подальше зниження дохідності вкладів та девальвація гривні нервують клієнтів, які починають активніше інвестувати в більш дохідні ОВДП. 2025 рік не обіцяє суттєвого покращення: реальну дохідність депозитів ще більше скоротив збільшений військовий збір

В'ЯЧЕСЛАВ САДОВНИЧИЙ

### СТАВКА НЕ ЗІГРАЛА

Попередній тренд прискореного зростання депозитних портфелів банків в минулому році різко пригальмував. Якщо у 2023 році кредитні установи збільшили портфель гривневих депозитів фізичних осіб майже на 36% — притік на вклади становив 64,6 млрд грн, то у 2024-му ці темпи різко впали. За дев'ять місяців депозити фізосіб у гривні збільшились лише на 7,4% — на 18 млрд грн, до 262,5 млрд грн. Одночасно зупинилось суттєве зростання частки депозитів у гривневих заощадженнях фізичних осіб: із початку року до жовтня цей показник скоротився з 34,4% до 34,3%. І хоча фізичні особи — підприємці накопичували кошти швидше (+10,6%), їхні додаткові 3,27 млрд грн несуттєво

прискорили темпи нарощування банківських вкладів населення до 7,7% (портфель зріс до 296,6 млрд грн). «Тренд зростання частки депозитів у портфелі заощаджень фізичних осіб спостерігається вже декілька останніх років. Однак цей показник дуже чутливий до загальної ситуації в країні — воєнних дій, стабілізації економіки, коливання курсу», — каже директор департаменту продуктів роздрібногo бізнесу та трансакційного банкінгу Універсал Банку Андрій Звізло.

Найбільший приріст гривневих депозитів фізосіб за дев'ять місяців продемонстрували ПриватБанк (+6,41 млрд грн), Універсал Банк (+3,23 млрд грн), Ощадбанк (+3,16 млрд грн),

А-Банк (+2,27 млрд грн) та ПУМБ (+1,39 млрд грн). Найбільший вплив вкладів був зафіксований у Райффайзен Банку (-2,03 млрд грн), Сенс Банку (-1,07 млрд грн) та Акордбанку (-637 млн грн). У цілому по банківській системі українці більш активно розміщували вклади в державних банках (+8,49 млрд грн) та банках із приватним, переважно українським, капіталом (+9,07 млрд грн), тоді як банки іноземних банківських груп загалом отримали незначний приплив (+0,43 млрд грн). «Приріст депозитів залежить, зокрема, від ситуації з ліквідністю в кожному окремому банку чи потреби в коштах для кредитування», — зазначив керівник із питань заощаджень та трансакційних послуг Райффайзен Банку Сергій Анніков.

Попит мали найбільш короткі депозити. «Клієнти надають перевагу депозитам зі строками 3 та 6 місяців», — каже пан Анніков. Аналогічні вклади популярні в Ощадбанку. Проте багато банків намагались ставками стимулювати вкладників обирати довші депозити. «Найбільший попит мають депозити строком на 12 місяців. Це дає змогу клієнтам отримати максимальну вигоду та забезпечує стабільний дохід без необхідності частого перевкладання коштів», — вважає Андрій Звізло.

Гальмування темпів зростання депозитної бази банків відбувалося, зокрема, через зменшення дохідності за депозитами. Найбільше падіння ставок зафіксовано за 9-місячними депозитами — індекс UIRD з початку року



(до 1 грудня) скоротився на 1,94 в.п. — до 12,13%. За іншими продуктами банки пропонували більше: за річними депозитами — 12,46% (-1,71 в.п.), а за 3- та 6-місячними депозитами — 12,85% і 12,75% відповідно, зниження на 1,22 в.п. та 1,56 в.п. Проте максимальні ставки були вищими. «Можна було отримати до 16% річних за строковими депозитами», — зазначив Андрій Звізлю.

Скорочення дохідності депозитів відбувалося внаслідок пом'якшення Нацбанком своєї монетарної політики. НБУ тричі знижував облікову ставку: 15 березня — з 15% до 14,5%, 26 квітня — до 13,5%, 14 червня — до 13%. Після цього НБУ призупинив цикл зниження ставки на тлі прискорення інфляції, показник якої збільшився втричі менше ніж за пів року. Ще у квітні 12-місячна інфляція становила 3,2%, нижче навіть, ніж у США, як уже в жовтні вона досягла 9,7% — оновленого річного прогнозу НБУ. В цьому випадку депозитні ставки деяких банків уже не покривали інфляцію, що змушувало вкладників або змінювати банк, або шукати способи максимізувати свою дохідність.

Частина коштів, яка могла би бути розміщена на депозитах, перетікла в облігації внутрішньої державної позики (ОВДП), які з року в рік демонструють реальну дохідність, вищу за депозитну, та в іноземну валюту, попит на яку підтримувався перманентним ослабленням гривні. «Девальвація гривні на 13% проти долара за останній рік вплинула на банківську систему в декілька способів. По-перше, частина населення конвертувала заощадження в іноземну валюту, що призвело до певного відтоку гривневих депозитів. Однак банки не поспішають знижувати ставки за депозитами, щоб уникнути ще більшого відтоку коштів», — пояснює членкиня правління Сенс Банку Інна Тютюн.

#### ПРИБУТКОВА АЛЬТЕРНАТИВА

Українці, яких не задовольнили умови депозитів, мали альтернативу. З початку року і до 1 грудня портфель ОВДП в українців зріс на 19,8 млрд грн, або на 37,2%, — до 73 млрд грн. Це втричі більше, ніж облігації у власності нерезидентів. Водночас почався поступовий зсув інтересу фізичних осіб до інвестування саме в гривневі цінні папери. Ще на початку року роздрібні інвестори тримали в ОВДП в національній валюті 48,86% коштів, а більшу частину — 51,14% — у валютних. До грудня портфелі наблизились до паритету — 49,95% і 50,05% відповідно.

Державні боргові цінні папери в усіх валютах продовжують приносити вищу за депозити дохідність, яка до того ж не оподатковується ані податком на доходи фізосіб (18%), ані військовим збором, який з 1 грудня підвищили з 1,5% до 5%. У листопаді гривневі ОВДП розміщувалися на ринку з дохідністю 14,6–16,8% річних, доларові — 4,6%, а єврові продавалися у вересні під 3,2%. Водночас розміщені цього місяця депозити після сплати податків принесуть вкладникам

## ПЕРЕМОЖЦІ В НОМІНАЦІЇ «КЛАСИЧНИЙ ДЕПОЗИТ»

МІСЦЕ В РЕЙТИНГУ	БАНК	СЕРЕДНЬОРІЧНА СТАВКА РОЗМІЩЕННЯ ДЕПОЗИТУ	КІЛЬКІСТЬ ВІДДІЛЕНЬ, ДЕ МОЖНА ВІДКРИТИ ДЕПОЗИТ	ПРИРІСТ ОБ'ЯГУ ГРИВНЕВИХ СТРОКОВИХ ВКЛАДІВ НАСЕЛЕННЯ ЗА СЕРПЕНЬ 2023 — ЛИПЕНЬ 2024 РОКУ, МЛРД ГРН	ЧАСТКА РИНКУ ГРИВНЕВИХ СТРОКОВИХ ВКЛАДІВ НАСЕЛЕННЯ СТАНОМ НА 1 СЕРПНЯ 2024 РОКУ
1	АКОРДБАНК	15,81%	149	1,76	1,53%
2	РАДАБАНК	17,31%	29	0,79	0,68%
3	УНІВЕРСАЛ БАНК	14,12%	14	3,80	4,21%
4	ПУМБ	14,75%	224	2,71	6,96%
5	КРЕДОБАНК	14,00%	66	1,01	1,51%
6	МТБ БАНК	14,82%	48	0,30	0,31%
7	ПІРЕУС БАНК ММБ	15,25%	15	0,36	0,25%
8	КОМІНБАНК	15,50%	56	0,36	0,77%
9	ЮНЕКС БАНК	16,12%	20	-0,02	0,28%
10	«ГЛОБУС»	14,75%	32	0,43	0,82%

ДЖЕРЕЛО: ДОСЛІДЖЕННЯ «25 ПРОВІДНИХ БАНКІВ УКРАЇНИ»

Під класичним депозитом маємо на увазі стандартний (неакційний) вклад фізосіб на 100 тис. грн на три місяці без права поповнення з виплатою відсотків наприкінці строку. На місце розташування банків у рейтингу впливали такі показники: середньорічна процентна ставка; кількість відділень банку, в яких доступна послуга; кількість клієнтів, що скористалися послугою в серпні 2023 — липні 2024 року (зокрема нових клієнтів); абсолютна та відносна динаміка гривневого депозитного

портфеля фізосіб у банку за серпень 2023 — липень 2024 року; динаміка частки гривневого депозитного портфеля фізосіб банку на ринку за серпень 2023 — липень 2024 року, а також різниця між середньорічною процентною ставкою і середньорічним значенням UIRD (в січні — липні 2024 року середньорічне значення UIRD за тримісячними вкладами становило 13,9%). Усі банки, що ввійшли до першої десятки, залучали строкові депозити за ставками вище за індекс UIRD.

через рік у середньому 9,6% у гривні, 0,86% — у доларах США, 0,44% — в євро. Вибір за ставкою є безальтернативним на користь ОВДП.

Перше ознайомлення з ОВДП українці можуть здійснити через застосунок «Дія», але більші обсяги облігацій купуються клієнтами безпосередньо в банках чи інвестиційних компаніях. «З початку 2024 року через Sense SuperApp було придбано облігацій на суму 6,487 млрд грн, а через «Дію» — на 1,705 млрд грн. Загалом Сенс Банк до середини осені 2024-го продав облігацій на понад 17,1 млрд грн», — розповіла Інна Тютюн. Клієнти ПриватБанку за цей період купили ОВДП на більш ніж 10 млрд грн.

Часи, коли для придбання цінних паперів необхідно було обов'язково їхати у відділення, тим паче рівня private banking, минули. «ОТП Банк усім своїм клієнтам — фізичним особам надав можливість придбати ОВДП через мобільний застосунок OTP Bank UA або ж у відділенні банку. Майже 98% угод із цінними паперами клієнти провели саме через застосунок, який дає змогу здійснювати операції в режимі 24/7», — розповіла начальниця управління розвитку роздрібного бізнесу та кредитування ОТП Банку Валентина Розанова. Розширенню кола інвесторів в ОВДП сприяє зручність їх купівлі. ПриватБанк зменшив до 1000 грн мінімальну суму купівлі ОВДП через вебсайт Приват24 та дозволив клієнтам на ньому не тільки купувати, а й продавати їх.

На аукціонах Мінфіну розміщуються лише довгі ОВДП — зі строком обігу понад рік. Для інвестування на короткі строки — від декількох тижнів до кількох місяців — потрібно купувати на вторинному ринку облігації з близьким терміном погашення. Характер попиту на первинному та вторинному ринках відрізняється. «Якщо проаналізувати угоди, проведені через застосунок на аукціоні Мінфіну, то найбільше клієнти цікавляться річними облігаціями. З влас-

ного портфеля банку в застосунку OTP Bank UA вони надають перевагу вальдним ОВДП зі строком погашення до 6 місяців», — каже Валентина Розанова. У Сенс Банку 65% придбаних облігацій були гривневі, 32% — у доларах, а 3% — в євро. «Найпопулярніші гривневі облігації — короткострокові (до року), а валютні — річні», — зазначила Інна Тютюн.

Банкіри вже відчувають, як ОВДП перетворюються на конкурента їхнім довгим депозитам. «Гривневі ОВДП утримують конкурентоздатність відносно довгих депозитних програм. Дохідність інвестування в цінні папери значно вища, та й відсутність оподаткування додає особливої привабливості», — підкреслює Валентина Розанова. — Коли йдеться про валютні ОВДП, то їхня конкурентна перевага однозначна, попри строк інвестування, адже заощадження у валюті на рахунках майже не генерують прибутку клієнту. Водночас для клієнтів важлива диверсифікація своїх заощаджень як за строками, так і за інвестиційними пропозиціями, тому зазвичай розподіл капіталу проводиться в різні кошики». Структура валютних уподобань українців стабільна: на облігації в євро припадає лише 8,3% валютних облігацій в портфелі українців, а 91,7% — облігації в доларах. Але ці інвестиції все ще не масові. «Для більшості клієнтів депозити залишаються основним видом вкладів. Перевагу ОВДП часто віддають VIP-клієнти», — зазначає product owner департаменту некредитних продуктів ПУМБ Сергій Кравченко.

#### ВІЛЬНИЙ ДОСТУП

Доступні клієнтам кошти в режимі 24/7 зростали помірно цього року. Залишки гривневих коштів на вимогу збільшилися за січень — вересень на 7,7%, або на 36 млрд грн, — до 502,2 млрд грн. Українці продовжують тримати більшу частину своїх безготівкових заощаджень (65,7%) на рахунках із вільним доступом, хоча

банки часто взагалі нічого не платять за такими «вкладами». Згідно з дослідженням «25 провідних банків України», на спеціальних ощадних рахунках українці в середньому заробляли 4,5% річних, що на 1,5 в.п. нижче, ніж торік. У жовтні НБУ вирішив уперше за рік збільшити нормативи обов'язкових резервів (+5 в.п.), що могло додатково зменшити і так невисокі ставки за різними «скарбничками» та «сейфами». «Це не призвело до зміни ставок за рахунками до запитання в короткостроковій перспективі», — каже Валентина Розанова.

Суттєвий приріст коштів фізосіб до запитання продемонстрували банки іноземних банківських груп (+8,33 млрд грн), де в лідери зростання вийшли ОТП Банк (+3,76 млрд грн) та Райффайзен Банк (+3,19 млрд грн). Більш кволий вплив коштів відбувся на рахунки в банках із приватним капіталом (+5,53 млрд грн), де лідером були Універсал Банк (+2,54 млрд грн) та ПУМБ (+1,29 млрд грн).

Найбільш суттєве зростання зафіксовано в державних банках (+22,13 млрд грн), зокрема в ПриватБанку (+13,67 млрд грн) та Ощадбанку (+6,91 млрд грн), які обслуговують бюджетні виплати, в тому числі зарплати військових. «ПриватБанк активно обслуговує велику кількість зарплатних карток комерційних і бюджетних організацій. У періоди невизначеності, за умови відносно стабільного валютного курсу, клієнти витрачають менше грошей і намагаються сформувати певний резерв коштів у максимально ліквідній формі», — каже керівник управління заощаджень ПриватБанку Андрій Шульга. Схоже пояснення і в Ощадбанку. «Зростання залишків гривневих коштів фізичних осіб відбувається за рахунок залучення нових клієнтів, збільшення виплат заробітних плат, стипендій, пенсій та інших соціальних виплат», — сказав заступник голови правління Ощадбанку Антон Тютюн.

## ВАЛЮТНИЙ ВІДПЛИВ

Після скасування Нацбанком із 3 жовтня 2023-го фіксованого курсу гривні до долара і переходу до керованої гнучкості обмінного курсу українці спостерігали перманентну девальвацію — гривня за понад рік ослабла на 14%. Це вже традиційно посилює попит на іноземну валюту. За 11 місяців українці купили валюти на \$10,91 млрд більше, ніж продали. Оскільки ці кошти не використовувалися для купівлі валютних ОВДП, портфель валютних облігацій у фізичних осіб до початку грудня зріс лише на \$160 млн, до \$879 млн, майже всі ці кошти перетекли в готівкові заощадження.

На рахунках ця валюта не осіла. Валютні кошти фізичних осіб із січня до вересня 2024-го зросли в доларовому еквіваленті лише на 0,7%, або на \$67 млн, — до \$9,89 млрд. Скорочення відбулося за рахунок валютних депозитів, які зменшилися на 7,1%, або \$270 млн, — до \$3,55 млрд. Зростання залишку на поточних рахунках ледве компенсувало ці втрати: приріст становив 5,6%, або \$337 млн, — до \$6,34 млрд. Вкладники через низьку дохідність після закінчення строку депозиту не бачили сенсу в розміщенні його на новий строк. Валютні заощадження ФОПів не виправили ситуацію: вони впали за дев'ять місяців на 12% — до \$1,39 млрд.

У лідери за приростом валютних коштів населення вийшли Райффайзен Банк (+\$99 млн), Універсал Банк (+\$70 млн) та ПриватБанк (+\$53 млн). Найбільші відтоки коштів були в Сенс Банку (–\$61 млн), Укргазбанку (–\$33 млн), Ощадбанку (–\$23 млн).

Процентні ставки за валютними депозитами, які й так дуже низькі, цього року втратили ще 0,22 в.п. Доларові річні депозити, згідно з індексом UIRD, приносили в середньому 1,1% річних, а в євро — 0,57%. І хоча банки можуть вкладати залучені від клієнтів кошти як у валютні, так і в гривневі ОВДП, різниця ставок дохідності за валютними депозитами та ОВДП залишається набагато більшою, ніж між гривневими депозитами та ОВДП. «Окрім ОВДП та інструментів, які передбачені монетарною політикою НБУ, банки здійснюють кредитні операції в національній валюті, і роблять це доволі успішно. У ситуації з валютою цей інструментарій доволі обмежений, що обумовлено стратегією банку та лімітами щодо певних інструментів, тому банки не женуться за «дорогою» валютою. А за високих ставок цей портфель може бути збитковим», — пояснює Валентина Розанова.

«Конвертаційні» депозити вже не є хітом продажів, оскільки розміщуються майже за тим самим курсом, за яким українці можуть купити готівкову валюту без необхідності очікувати доступу до придбаної валюти мінімум 3 місяці. Хоча ці депозити все ще знаходять своїх споживачів, оскільки дають змогу безготівково купувати валюту на 200 тис. грн на місяць, тоді як купівля на рахунок обмежена планкою в 50 тис. грн. В умовах гривні, девальвованої до рівня 42 грн/\$, та урядового

## ПЕРЕМОЖЦІ В НОМІНАЦІЇ «ОЩАДНИЙ ВКЛАД»

МІСЦЕ В РЕЙТИНГУ	БАНК	СЕРЕДНЬОРІЧНА СТАВКА РОЗМІЩЕННЯ ДЕПОЗИТУ	ЧАСТКА РИНКУ ЗА ГРИВНЕВИМИ КОШТАМИ НАСЕЛЕННЯ НА ВИМОГУ	НОРМАТИВ АДЕКВАТНОСТІ РЕГУЛЯТИВНОГО КАПІТАЛУ Н2*	ВІДНОСНИЙ ПРИРІСТ ОБ'ЄГУ ГРИВНЕВИХ КОШТІВ НАСЕЛЕННЯ НА ВИМОГУ ЗА СЕРПЕНЬ 2023 — ЛИПЕНЬ 2024 РОКУ
1	КРЕДОБАНК	5,75%	0,97%	31,51%	16,02%
2	ПУМБ	5,00%	3,00%	16,16%	16,43%
3	ОЩАДБАНК	4,00%	19,19%	15,48%	15,04%
4	«ГЛОБУС»	5,00%	0,08%	15,55%	41,13%
5	УКРГАЗБАНК	5,00%	2,23%	16,26%	11,25%
6	АНОРДБАНК	5,00%	0,27%	14,93%	62,60%
7	РАДАБАНК	8,00%	0,05%	16,16%	33,83%
8	УНІВЕРСАЛ БАНК	0,10%	6,29%	17,18%	17,19%
9	БАНК КРЕДИТ ДНІПРО	7,50%	0,18%	18,07%	5,24%
10	АГРОПРОСПЕРІС БАНК	9,50%	0,02%	20,88%	13,91%

ДЖЕРЕЛО: ДОСЛІДЖЕННЯ «25 ПРОВІДНИХ БАНКІВ УКРАЇНИ»

\* — НОРМАТИВ Н2 ВІДБРАНАЄ ЗДАТНІСТЬ БАНКУ ВЧАСНО І В ПОВНОМУ ОБСЯЗІ РОЗРАХУВАТИСЯ ЗА СВОЇМИ ЗОБОВ'ЯЗАННЯМИ, НОРМАТИВНЕ ЗНАЧЕННЯ Н2 НЕ МЕНШ НІЖ 10%.

Під ощадним вкладом для цілей дослідження маємо на увазі стандартний (неакційний) вклад фізособи на поточний рахунок у сумі 100 тис. грн. Такий вклад є безстроковим із підвищеним відсотком на залишок і прив'язаним до пластикової картки. Під час розрахунку цього рейтингу враховувалися такі показники: середньорічна процентна ставка; розмір незнижувального залишку; кількість клієнтів, що скористалися послугою в серпні 2023 — липні 2024 року (зокрема нових клієнтів); наявність можливості вносити та знімати кошти за допомогою платіжної картки; віддалений доступ до рахунку; можливість

автоматичного перерахування відсотків на платіжну картку; кількість відділень банку, в яких доступна послуга; абсолютна та відносна динаміка гривневого депозитного портфеля фізосіб у банку за серпень 2023 — липень 2024 року; динаміка частки гривневого депозитного портфеля фізосіб банку на ринку за серпень 2023 — липень 2024 року, а також різниця між середньорічною процентною ставкою і середньорічним значенням UIRD (в січні — липні 2024 року середньорічне значення UIRD закладами на 12 місяців становило 14,03%).

прогнозу в 45 грн/\$ на 2025 рік деякі українці можуть використовувати цей інструмент для регулярної конвертації своїх заробітків чи безготівкових заощаджень у валюту. «Попит на такі депозити останнім часом залишається приблизно на одному рівні», — каже Сергій Анніков. Клієнти з невеликими доходами задовольняються лімітом «миттєвої» конвертації. «Наразі конвертаційні депозити присутні на ринку. Проте попит обмежений. Клієнти можуть придбати в застосунку валюти до 50 тис. грн на місяць в еквіваленті та покласти її на свою картку без відкриття депозиту. Для більшості клієнтів, які мають такий запит, цього достатньо», — пояснює Сергій Кравченко.

В умовах керованої гнучкості офіційного курсу гривні могла зрости популярність продукту, який ПриватБанк та Ощадбанк запровадили ще в часи фіксованого курсу, — депозитів за офіційним курсом НБУ. Сума такого вкладу фіксується в договорі в доларах за поточним курсом НБУ, але після завершення депозиту повертається виключно в гривні за офіційним курсом на момент повернення. В умовах постійного послаблення офіційного курсу цей вклад забезпечує ту саму девальваційну «дохідність», що й купівля безпосередньо іноземної валюти. Однак банкіри кажуть, що попит на цей продукт не зріс. «Ощадбанк пропонує строковий вклад «Мій валютний депозит», який відкривається за офіційним курсом НБУ. Протягом 12 місяців (першого року керованої гнучкості курсу. — Ред.) попит на цей вклад залишався сталим, без суттєвих коливань», — розповідає Антон Тютюн. У ПриватБанку аналогічний продукт називається «Капітал». «Цей вклад може зацікавити тих, хто прогнозує майбутнє зростання курсу долара та хвилюється через можливе знецінення своїх гривневих заощаджень. Але не можемо сказати, що цей вклад має надвисокий попит у клієнтів. Вони

більше схильні до прямої купівлі валюти. Проте певна кількість прихильників у цього депозиту є, оскільки на ньому немає ніяких максимальних обмежень для купівлі валюти», — зазначив Андрій Шульга.

## ПІД ТИСКОМ ВІЙСЬКОВОГО ЗБОРУ

Найближчим часом суттєвих змін у депозитних ставках Сергій Анніков не очікує. Але незначна корекція ставок все ж можлива. «Прогнозуємо незначне зростання відсоткових ставок за депозитами фізичних осіб, і тут ідеться про їх збільшення максимум на 0,5–1% за депозитами на строк 3–6 місяців. За депозитами зі строком понад 6 місяців буде зворотна ситуація — можемо спостерігати зниження ставок», — зазначила Валентина Розанова. «Можливе незначне зростання у відповідь на кон'юнктуру ринку. Це може бути зумовлено зміною інфляції та інших факторів сьогодення: війною, політичною та енергетичною нестабільністю», — каже Андрій Звізло.

У 2025 році, попри загальне очікування банкірів, що Національний банк повернеться до циклу зниження облікової ставки, депозитні ставки будуть коливатися близько до поточного рівня. «Впливатимуть на динаміку ставок два основні фактори: монетарна політика НБУ (облікова ставка й рівень інфляції) та курс національної валюти. Якщо тут не буде різких коливань і змін, відсоткові ставки за депозитами у 2025-му будуть на поточному рівні, але з незначними коливаннями як у бік збільшення, так і в бік зменшення», — прогнозує Валентина Розанова.

Але навіть за умови стабільних ставок реальна дохідність вкладів уже знизилась. Із 1 грудня зміни до Податкового кодексу збільшили військовий збір із доходів фізичних осіб із 1,5% до 5%. Банкіри не збираються підвищувати ставки для компенсації збільшених податкових відрахувань із процентів за депозитами фізосіб. «Не очікуємо суттєвих змін ринкових ставок за вкла-

дами після підвищення військового збору», — каже Сергій Анніков. «Банки не запропонують компенсацію, бо в такому варіанті вийде, що цей додатковий податок візьмуть на себе банки. У цьому немає сенсу. Банки і так отримали свою частку збільшених податків. При цьому підвищення податку на прибуток банків набагато більше, ніж зростання військового збору», — зазначив Андрій Шульга.

На практиці збільшення військового збору означає, що якщо раніше зі ставки в 10% вкладник отримував 8,05% річних ефективної дохідності, то після підвищення військового збору отримає 7,7%. І якщо окремим банкам для утримання коштів вкладників доведеться незначно підняти ставки, вони це зроблять. «Ухвалення парламентом підвищення військового збору до 5% може мати вплив. Ми стежитимемо за змінами і будемо реагувати на ринок», — обіцяє Андрій Звізло.

Дохідність депозиту, зручність його розміщення і повернення, рівень інфляції та темпи девальвації — це традиційні фактори, які впливають на поведінку вкладників. Але у 2025 році більший вплив на рішення вкладників про те, в якому банку розміщувати кошти і чи взагалі розміщувати, матиме фактор, який досі не розглядався клієнтами як суттєвий, — додаткове підвищення вимог фінансового моніторингу до походження коштів клієнтів обсягом понад 100–150 тис. грн на місяць. «Звісно, в деяких категоріях населення є певні побоювання про можливі нововведення з боку регулятора. Бо все нове та поки що незрозуміле завжди так сприймається. Тому потрібна комунікація серед усіх учасників ринку, як ці нововведення та можливі вимоги будуть працювати на практиці. Громадяни й банківська система будуть адаптуватися до актуальних правил від НБУ, відповідно впливаючи на всі показники банківської системи», — прогнозує Сергій Кравченко.

ОРГАНІЗАТОР

ЮРИДИЧНА  
ПРАКТИКА  
ГАЗЕТА УКРАЇНСЬКИХ ЮРИСТІВ



ЗА УЧАСТІ

FINANCIAL  
CLUB

 LEGAL  
BANKING FORUM

  
БАНКИ РОКУ

11 лютого 2025 року



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



## Споживчий бум у важкі часи

Роздрібне кредитування у 2024 році перевищило довоєнний рівень. Попри війну ринок кредитування фізичних осіб не просто відновився, а переживає справжній розквіт. Проте це зростання не має стійкої основи. Однією з його причин є масштабне пільгове іпотечне кредитування, ритмічність якого повністю залежить від підтримки дефіцитного державного бюджету

В'ЯЧЕСЛАВ САДОВНИЧИЙ

Темпи роздрібного кредитування радує банки. Гривневе кредитування фізичних осіб прискорилося за дев'ять місяців 2024 року до 31,3% після зростання на 18,9% за весь 2023 рік. Кредитні портфелі банків збільшилися за цей період одразу на 49,4 млрд грн — до 207,5 млрд грн. У вересні портфель гривневого кредитування перевищив довоєнний рівень та наблизився до історичного максимуму, який мав бути подоланий до кінця року.

Найбільш активними на ринку були державні банки (зростання їхніх портфелів становило 24,6 млрд грн, або 27,9%) та банки з приватним, переважно українським, капіталом (+22,6 млрд грн, або +41,2%). Активність банків іноземних банківських груп була меншою — їхні портфелі сумарно зросли на 2,3 млрд грн, або на 15,2%. «Основною причиною такого явища є те, що банки з іноземним капіталом відтепер дуже

обережно та селективно ставляться до роздрібного кредитування й у більшості випадків висувають досить високі вимоги до позичальників — фізичних осіб», — каже директор департаменту роздрібного кредитування Кредобанку Павло Маїк.

Лідери ринку незмінні: ПриватБанк збільшив свій портфель на 16,3 млрд грн (до 76,4 млрд грн), а Універсал Банк — на 9,4 млрд грн (до 37,3 млрд грн). До п'ятірки за зростанням також потрапили А-Банк (+6 млрд грн), Ощадбанк (+5,2 млрд грн) та ПУМБ (+4,3 млрд грн).

### КАРТКА БАЖАНЬ

Кредитна картка залишається найбільш бажаним для банків сегментом споживчого кредитування. Кількість кредитних карток за січень — вересень зросла на 8,9%, або на 1,59 млн шт. — до 19,5 млн шт. Це історичний максимум.

Навіть ті банки, які раніше обережно видавали кредитні картки, вирішили суттєво розширити клієнтську базу. «Недавна ми видавали кредитну картку лише клієнтам, які обслуговуються в банку за зарплатними проектами. Довгий час ми аналізували можливість виходу на зовнішній ринок і у вересні запустили віртуальну ЕКО-кредитку для нових клієнтів. Ми спостерігаємо щораз більший попит на такий продукт, адже карткове кредитування є найпростішим способом кредитувати клієнтів для задоволення їхніх поточних потреб, причому насамперед онлайн за допомогою мобільного застосунку», — заявив заступник голови правління Укргазбанку Олександр Шербаха.

Залучення нових клієнтів — це лише один зі способів збільшення портфеля. Інший дієвий інструмент — це підвищення кредитних лімітів наявним клієнтам. Середній ліміт за кредитками

ПриватБанку збільшився на 30%. «Середній кредитний ліміт зріс на 20%. Крім того, ми підвищили максимальні ліміти для наявних клієнтів і запровадили «вітальні» ліміти для нових клієнтів», — зазначила членкиня правління Сенс Банку Інна Тютюн. «З початку 2024 року середній ліміт за кредитними картками ПУМБ зріс на 66%», — розповів директор департаменту некредитних продуктів ПУМБ Дмитро Коваль.

Згідно з дослідженням «25 провідних банків України» в цьому сегменті активно працюють понад два десятки банків, а середня ефективна ставка за кредитними картками — 56% річних. Більшість банків пропонують клієнтам до 100–250 тис. грн, а Банк Кредит Дніпро декларував максимальний ліміт в 1 млн грн. Стандарт грейс-періоду зберігся в діапазоні 55–62 днів, а Райффайзен Банк пропонував навіть 100 днів.

Структура витрат за кредитними картками всередині країни залишається достатньо статичною. «Найбільш динамічно клієнти витрачають кошти на потреби, які не змінюються протягом декількох останніх років. З нового додалися витрати на цифрові підписки та онлайн-послуги. Серед лідерів за витратами за кредитними картками продукти та супермаркети — 42,53%, кафе та ресторани — 12,31%, подорожі — 5,43%, таксі — 5,06%, краса і здоров'я — 4,96%, розваги та спорт — 4,44%», — повідомив директор департаменту продуктів роздрібного бізнесу та трансакційного банкінгу Універсал Банку Андрій Звізло. Схожа структура витрат за кредитними картками ПриватБанку: продукти та супермаркети — 44% (-1,5 в.п.), купівля ліків і товарів для здоров'я — 6,6%, оплата в закладах громадського харчування — 6,4%, витрати на одяг та взуття — 4,5%, на паливо — 4,2%.

Активне зростання показала розстрочка — одна з ключових переваг кредитки. «Попит на миттєву розстрочку за кредитними картками монобанк зріс на 18%. Вона допомагає клієнтам здійснювати дорожчі покупки, не обтяжуючи бюджет одномоментними витратами», — розповів Андрій Звізло. Обсяги кредитування за «Миттєвою розстрочкою» в портфелі ПриватБанку зросли на 57,1%, а за «Оплатою частинами» — на 49,6%.

Використання кредитних карток на іноземних сайтах зростає більш вибуховими темпами, враховуючи світову експансію китайських маркетплейсів, ніж усередині країни. «Якщо виділити інтернет-еквайринг, то приріст за обсягами трансакцій від початку 2024 року на іноземних маркетплейсах становив 137%, на українських — 29%», — каже Дмитро Коваль. Аналогічний тренд фіксує і Сенс Банк. «За перші дев'ять місяців 2024 року сума витрат на закордонних сайтах зросла на 88%, а на українських — на 39%. Кількість покупок також зросла: на 55% на закордонних платформах і на 40% — на українських», — розповіла Інна Тютюн. Кількість покупок за картками Сенс Банку на закордонних маркетплейсах у 2023–2024 роках була майже ідентичною — 27–28%. «Однак за сумою витрат частка закордонних покупок збільшилася із 47% у 2023 році до 53% у 2024-му. Клієнти частіше купують на українських платформах, але на закордонних витрачають більше», — резюмує Інна Тютюн.

Українці за кордоном можуть отримати кредитку на загальних підставах. «Ім так само доступні відкриття кредитних карток, оплата частинами та інші кредитні продукти. Тому банк активно зростає в цьому сегменті», — каже Дмитро Коваль.

Цифровізація сегмента платіжних карток докотилася й до кредиток. Багато карток токенизуються для використання в Google Pay та Apple Pay: кожна четверта активна картка — це токен. Сегмент зріс на 20% за дев'ять місяців. «Токенізація кредитних карток набирає обертів: із 20% у 2022 році до 32% у 2024-му. За перші дев'ять місяців частка токенизованих карток

## ПЕРЕМОЖЦІ В НОМІНАЦІЇ «КРЕДИТНІ КАРТКИ»

МІСЦЕ В РЕЙТИНГУ	БАНК	СЕРЕДНЬОРІЧНА ЕФЕКТИВНА СТАВКА	МАКСИМАЛЬНА СУМА ПОЗИКИ, ГРН	ПІЛЬГОВИЙ ПЕРІОД БЕЗ НАРАХУВАННЯ ПРОЦЕНТІВ, ДНІВ	ЧАС УХВАЛЕННЯ РІШЕННЯ ПРО ВСТАНОВЛЕННЯ АБО ПРОЛОНГУВАННЯ КРЕДИТНОГО ЛІМИТУ	ВІДНОСНИЙ ПРИРІСТ ГРИВНЕВОГО ПОРТФЕЛЯ КРЕДИТІВ НАСЕЛЕННЯ ЗА СЕРПЕНЬ 2023 — ЛИПЕНЬ 2024 РОКУ
1	УНІВЕРСАЛ БАНК	44,26%	500 000	62	41 сек	154,26%
2	ПУМБ	42,36%	200 000	до 62	до 5 хв	148,38%
3	БАНК КРЕДИТ ДНІПРО	44,26%	1 000 000	до 67	до 5 хв	150,30%
4	ПРИВАТБАНК	51,09%	200 000	до 55	1 хв	142,71%
5	УКРГАЗБАНК	55,64%	300 000	70	від 2 хв	187,63%
6	СЕНС БАНК	46,04%	200 000	до 62	МИТТЄВО ДЛЯ ВСІХ НАЯВНИХ КЛІЄНТІВ БАНКУ / В СЕРЕДНЬОМУ ДО 15 ХВ ДЛЯ НОВИХ КЛІЄНТІВ БАНКУ	84,71%
7	ОЩАДБАНК	58,25%	250 000	до 62	25 хв	155,94%
8	РАЙФФАЙЗЕН БАНК	59,90%	300 000	до 100	від 1 хв до 1 доби	118,07%
9	ОТП БАНК	47,64%	200 000	62	до 1 хв	106,90%
10	КРЕДІ АГРИКОЛЬ БАНК	43,26%	250 000	до 62	до 1 год	123,23%

ДЖЕРЕЛО: ДОСЛІДЖЕННЯ «25 ПРОВІДНИХ БАНКІВ УКРАЇНИ»

У рамках рейтингу досліджувалися послуги з надання банками кредитів за картками рієня Visa Classic / MasterCard Standart на споживчі цілі. Овердрафти за зарплатними проєктами не бралися до уваги. Під час складання рейтингу враховувалися такі критерії: середньорічна ефективна ставка; максимальна сума позики; розмір штрафу в разі несвоєчасного погашення; абсолютний і відносний показники приросту гривневого портфеля кредитів фізосіб за серпень 2023 — липень 2024 року, а

також кількість нових клієнтів, які скористалися послугою за цей період. Один із важливих показників для карткових кредитів — тривалість грейс-періоду (строку, протягом якого банк не нараховує відсотків за користування кредитними коштами). Цього року тривалість грейс-періоду різнилася від 30 днів у банку «Глобус» до 100 днів у Райффайзен Банку. Середня вартість кредитів має діапазон від 42% у ПУМБ до 123% у ТАСкомбанку.

збільшилася в нас на 5%, що свідчить про дедалі більше використання клієнтами карток для щоденних витрат», — розповіла Інна Тютюн. «Зараз близько 75% нових видач із токенизованими картками. З урахуванням того, що банк продовжив строк дії карток у воєнний період, на поточний момент токенизовано 58%», — підрахували в ПриватБанку.

Кредитка без «фізичного» пластику стає ще більш поширеною. «У 2023 році 97% наших цифрових кредитних карток не мали пластикового аналогу, але у 2024 році цей показник знизився до 93%. З них 7% клієнтів вирішили замовити пластикові картки після отримання цифрової версії. Частка карток без пластикового аналогу наразі становить 87%, порівняно із 79% у 2022 році та 90% у 2023-му», — зазначила Інна Тютюн. «Уже 70% потоку нових клієнтів відкривають одразу цифрову кредитну картку. Фізичну картку можна потім отримати у відділенні, поштою по Україні або відправити в будь-яку країну. В портфелі кредитних карток 21% клієнтів із віртуальними картками (без фізичного пластику)», — сказав Дмитро Коваль. «Приблизно 70% клієнтів користуються лише цифровими картками монобанк», — зазначив Андрій Звізло.

### ГРОШІ НА СВІТЛО

Ставки та строки кредитування за кеш-кредитами остаточно повернулись на довоєнний рівень, а в окремих випадках навіть стали привабливішими. «Спостерігається зниження вартості кредитів і для наявних, і для нових клієнтів. Найбільш цікаві умови кредитування отримують клієнти з позитивною кредитною історією. З початку 2024 року вартість кеш-кредитів знизилась на 3–5%», — розповів заступник голови правління Ощадбанку Антон Тютюн.

Півтора десятка банків у цьому сегменті видавали кеш-кредити під середню ефективну ставку в 73%, половина з них була згодна кредитувати онлайн.

Позичальникам пропонували до 750 тис. грн на строк до 6 років, хоча на практиці середня сума подібного кредиту менш ніж 80 тис. грн. «У 2024 році особливо відчувалося зростання цін як на продовольчі товари, так і на товари тривалого використання, відповідно, середня сума кредиту зросла на 20% — з 43 тис. грн до 53 тис. грн», — повідомив директор департаменту розвитку продуктів Ідея Банку Сергій Міщенко.

Щоб зменшити витрати клієнтів на обслуговування кредитів, банки запускають спільні програми з поставальниками товарів, робіт і послуг. «У 2024 році деякі банки запровадили програми на цільові кредити із залученням партнерів. Наш банк також відкрив партнерські програми кредитування для купівлі клієнтами товарів для дому, меблів, енергетичного обладнання, оплати медичних послуг», — розповіла директорка з роздрібного бізнесу Банку Кредит Дніпро Катерина Мелеш. Спільні з партнерами програми підтримують підвищений попит на кеш-кредити у свята. «У високий сезон наприкінці року основні гравці цього ринку традиційно провадять більш активну та агресивну політику в просуванні кеш-кредитів», — пояснив Сергій Міщенко.

За словами Катерини Мелеш, найбільш поширені цілі, на які українці беруть кеш-кредити, — це купівля вживаних автомобілів, ремонт житла, купівля меблів та великої побутової техніки, генераторів, джерел безперебійного живлення, рефінансування заборгованості в інших установах. «Найчастіше клієнти беруть кредити на поточні потреби — 46%, ремонт — 6,3%, купівлю товару — 6%, лікування — 3,5%», — перелічує Сергій Міщенко. «На поточний момент основним трендом є придбання енергообладнання — генераторів, джерел безперебійного живлення тощо», — додає Антон Тютюн. Зростанню попиту посприяли перебої з електроенергією навесні та влітку. «В період блекаутів клієнти активно купують генератори, акумулято-

ри та зарядні пристрої. Сонячні панелі — менше, оскільки це доволі дороге задоволення і, на мою думку, воно не вирішує тих питань, які виникають у клієнтів у період відсутності електроенергії», — зазначає Сергій Міщенко.

Проте держпідтримка кредитів на купівлю генераторів і встановлення сонячних панелей не стала зайвою. «Державна програма має великий попит серед власників домогосподарств. Для задоволення потреб усіх позичальників, зокрема тих, хто проживає у квартирах, в обладнанні для енергозбереження Ощадбанк запустив власну програму енергонезалежності. До початку осені банк видав понад 100 млн грн за цією програмою», — зазначив Антон Тютюн.

Кредити готівкою залишаються зручним інструментом рефінансування боргів. «Банк Кредит Дніпро пропонує клієнтам продукт для рефінансування заборгованості в інших установах. Оскільки доволі часто клієнти мають не один кредит і не в одній фінансовій установі, об'єднання таких кредитів в один є доволі поширеною ціллю для отримання кредиту. Умови кредиту передбачають можливість консолідації поточної заборгованості за кредитами до чотирьох банків або фінустанов із можливістю отримати додаткові кредитні кошти на будь-які потреби», — пояснила Катерина Мелеш.

Придбання автомобіля за кеш-кредит також є можливим. «Клієнти беруть такі кредити тоді, коли їм терміново потрібна частина коштів і гарна угода може зірватися. Середній чек — 200 тис. грн», — каже Сергій Міщенко.

### АВТОКРЕДИТИ ПІДЖИВИЛИСЬ

За фінансовою допомогою для придбання автомобіля українці звикли звертатись до програм автокредитування. «Ми спостерігали у 2024-му поступове підвищення попиту на автокредити. На тлі зростання ринку продажів легкових авто фіксується збільшення і частки клієнтів, які віддають перевагу придбанню авто в >>>

кредит, що сягає вже 16%. Це на 3 в.п. більше за максимальне значення попереднього року», — каже Антон Тютюн. За окремими брендами цей показник становить 25–30%, уточнив директор департаменту продажів через альтернативні канали та партнерів Креді Агріколь Банку Роман Буніч. «Банки активно повертаються до автокредитування, імпортери також підтримують цей тренд, — зазначив він. — Додалися категорії клієнтів, як от військовослужбовці та працівники сектору оборони».

Зростанню продажів сприяли різні причини. «Серед факторів, які позитивно вплинули на ринок, варто відзначити покращення умов кредитування банками в частині зниження процентних ставок для клієнтів починаючи з II кварталу, а також відсутність проблем із логістикою. Це надало дилерам змогу забезпечити наявність найпопулярніших моделей в автосалонах, — зазначив Антон Тютюн. — Проте, мабуть, найбільш відчутним був інформаційний поштовх — аносування можливості запровадження військового збору під час першої реєстрації автомобіля. Це зумовило суттєве зростання продажів авто, зокрема кредитних, кількість яких у серпні підвищилась майже на 50%. І хоча в підсумку уряд відмовився від ідеї щодо 15-відсоткового податку на купівлю автомобіля, ринок у липні — серпні пережив бум автопродажів».

Умови кредитування залишаються лояльними до клієнтів. «Під час розгляду заявок на кредитування банки враховують доходи позичальника та його кредитну історію», — каже Олександр Щербаха. Суттєвої цінової конкуренції на ринку Роман Буніч не помітив, оскільки у 2024-му банки розробляли та тестували нові послуги і продукти: «Тож справжня конкуренція та зміни розпочнуться у 2025 році».

П'ять найбільш активних у цьому сегменті банків пропонували автокредити під середню ефективну ставку в 29% річних. Банки готові кредитувати на 5–7 років навіть під непідтвержені доходи. У позичальників просили початковий внесок від 20%, хоча окремі банки вимагали 30%, а банк «Глобус» узагалі знизив його до 10%.

Відродження попиту на бюджетні автомобілі поки що не відбулося — українці продовжують брати кредити переважно на автомобілі середнього та преміального цінового сегмента. «Спостерігається попит на авто середнього цінового сегмента, а також зростає інтерес клієнтів до преміального сегмента», — каже Олександр Щербаха. «Бюджетних нових авто на ринку дуже мало. Найчастіше вартість нових автомобілів стартує від \$20–25 тис., тому клієнти використовують кредит для середнього та преміального сегментів», — пояснює Роман Буніч. На його думку, для збільшення обсягів кредитування більш дешевих автомобілів банки будуть розвивати кредити на купівлю вживаного транспорту. «Дедалі більше дилерів пропонують майданчики вживаних автомобілів. Банки підхоплюють цю тенденцію», — констатує банкір.

## ПЕРЕМОЖЦІ В НОМІНАЦІЇ «КРЕДИТ ГОТІВКОЮ»

МІСЦЕ В РЙТИНГУ	БАНК	СЕРЕДНЬОРІЧНА ЕФЕКТИВНА СТАВКА	МАКСИМАЛЬНИЙ СТРОК ПОЗИКИ, МІСЯЦІВ	МАКСИМАЛЬНА СУМА ПОЗИКИ, ГРН	ПРИРІСТ ПОРТФЕЛЯ КРЕДИТІВ НАСЕЛЕННЯ ЗА СЕРПЕНЬ 2023 — ЛИПЕНЬ 2024 РОКУ, МЛН ГРН
1	ПРИВАТБАНК	37,00%	36	300 000	21768,23
2	ОТП БАНК	41,83%	60	750 000	215,28
3	ТАСКОМБАНК	150,00%	60	500 000	702,50
4	ПУМБ	68,85%	24	150 000	4242,04
5	ЮНЕКС БАНК	41,11%	49	350 000	190,67
6	ОЩАДБАНК	92,83%	60	400 000	6824,80
7	РАЙФФАЙЗЕН БАНК	42,70%	72	500 000	750,36
8	СЕНС БАНК	87,10%	60	500 000	-1624,66
9	АКОРДБАНК	64,35%	60	500 000	45,18
10	БАНК КРЕДИТ ДНІПРО	100,15%	60	500 000	225,23

ДЖЕРЕЛО: ДОСЛІДЖЕННЯ «25 ПРОВІДНИХ БАНКІВ УКРАЇНИ»

Під час розрахунку рейтингу враховувалися такі показники: середньорічна процентна ставка; середній час оформлення кредиту; максимальний строк, на який може бути видана позика; максимальна сума кредиту; обов'язковість надання довідки про доходи; готовність банку враховувати непідтвержені доходи; кількість клієнтів, які скористалися послугою в серпні 2023-го — липні 2024 року; частка відмов у видачі кредиту; кількість відділень банку та партнерських точок продажів, у яких пропонується послуга; абсолютний і відносний показники приросту гривневого кредитного

портфеля фізосіб за серпень 2023-го — липень 2024 року; наявність шаблоної програми реструктуризації кредитної заборгованості.

Найбільш активно розвивав цей напрям ПУМБ, який видав, за підсумками року, найбільшу кількість позик. Активними гравцями в цьому сегменті були 14 банків. За даними дослідження «Фінансового клубу», кредити готівкою з 1 січня 2023 року до 1 січня 2024 року отримали понад 410 тис. осіб.

Зараз в Україні переважає ринок, орієнтований на ціни, — ргісе driven market. «Тобто якщо гарна ціна, автомобіль купують, — каже Роман Буніч. — Десь 70% ринку — це SUV-моделі (спортивно-утилітарний автомобіль). Ринок рухається в бік SUV, компактних кросоверів і загалом кросоверів. Седани не популярні зараз».

Концентрація ринку залишається значною — фактично його контролюють лише три гравці. «Лідерами на ринку кредитування нових авто є Ощадбанк, Креді Агріколь Банк і ПриватБанк, — каже Олександр Щербаха. — До війни Укргазбанк був одним із найактивніших учасників автокредитування. Наразі ми не маємо таких амбітних планів за цим напрямом». Названі гравці підтверджують цю тезу. «За результатами восьми місяців Ощадбанк зберігає позицію лідера, утримуючи 41% ринку автокредитування. Проте варто зауважити, що конкуренція зростає», — сказав Антон Тютюн. «Наш банк займає близько 30% ринку. Ця частка у нас зберігається протягом останніх 3–4 років. До війни були активні 6–7 банків, на початку війни активними були Креді Агріколь та Ощадбанк, у 2023 році приєднався ще один гравець — ПриватБанк. Тобто зараз, у 2024-му, на ринку існують три потужні гравці із сумарною часткою близько 90%», — повідомив Роман Буніч.

## ІПОТЕКА НА ДЕРЖАВНИХ ДРІЖДЖАХ

Іпотечне кредитування у 2024 році перетворилося на локомотив зростання кредитування фізосіб. Кількість гравців на іпотечному ринку подвоїлася. Якщо протягом першої половини 2023 року іпотечні кредити видавали в середньому 4–5 банків, то вже на початку літа 2024-го іпотеку можна було отримати в 11–12 банках. А обсяг наданих нових іпотечних кредитів у квтні — транві перевищував 1,7 млрд грн на місяць. Така динаміка дала змогу банкам за січень — вересень видати 12 млрд грн

нових кредитів, що в 2,5 рази більше, ніж банки прокредитували за аналогічний період 2023-го (4,8 млрд грн), і перевищило обсяг іпотеки, виданої за весь 2023 рік (9,2 млрд грн). Проте в III кварталі 2024-го зростання трохи загальмувало — було видано менше кредитів, ніж у I чи II кварталах. «Зниження обсягів кредитування у III кварталі пов'язане зі змінами в програмі «Оселя», зокрема з її переорієнтацією на первинний ринок. Однак це тимчасова тенденція, яка не свідчить про те, що ринок досяг свого піку», — вважає Інна Тютюн.

Банки були готові надавати від 3 до 20 млн грн на купівлю житла в іпотеку на 10–30 років під офіційні доходи. На цьому ринку тотально домінує держпрограма «Оселя», зокрема і за ставками. Якщо до війни банки надавали кредит під плаваючу ставку (індекс UIRD + маржа), то в 2023 році 100% кредитів були видані під фіксовану ставку, а за 9 місяців 2024-го — 99,7%. За цей період не під фіксовану ставку українці отримали лише 21 кредит із 7027. За умовами «Оселі» пільгові категорії громадян, зокрема військовослужбовці і силовики, можуть взяти кредит під 3% річних на 20 років, маючи лише початковий внесок у 20%. Для всіх інших діє ставка 7%. Завдяки програмі середньозважені ефективні ставки (із врахуванням комісій) дуже близькі: 7,31% — на первинному та 8,39% — на вторинному ринку. Реальні ставки ще нижчі, оскільки в багатьох регіонах Півдня та Заходу країни місцева влада або компенсує позичальникам ставку 3% річних, або допомагає з першим внеском за кредитом.

Державні банки лідирують у програмі, конкуруючи один з одним. «Ощадбанк завжди був першим в іпотечному кредитуванні і планує надалі втримувати лідерство. Протягом майже дев'яти місяців Ощад за державною іпотечною програмою «Оселя» видав 2500 кредитів на суму понад 4 млрд грн», — каже Антон Тютюн. За одинадцять місяців 2024 року

банки видали 8161 кредит «Оселя» на 13,97 млрд грн. Лідерство утримує Ощадбанк із 36,1% за кількістю кредитів та 34,5% за сумою. Його наздоганяє ПриватБанк — 27,9% і 26,5%, який отримує понад 9 тис. заявок щомісяця. Закриває трійку лідерів Укргазбанк — 26% і 27%. Сенса Банк, який приєднався до програми наприкінці 2023-го, вже має 3,6% та 4,1% відповідно. Менші частки ринку у Скай Банку, Банку Кредит Дніпро, ТАСкомбанку, банку «Глобус» та Укрексімбанку.

Військовослужбовці та силовики отримують кожен другий кредит «Оселя» (49,4%). Серед них найбільше кредитів взяли поліцейські та військовослужбовці ЗСУ за контрактом (32,1% усіх кредитів). А на ВПО припало лише 3,1% кредитів.

Майже вся іпотека видається на вторинному ринку. В I півріччі 2023-го частка таких кредитів становила 99,2%, за підсумками року — 97,9%, а в січні — вересні 2024-го — 93,3%. Тобто зараз лише кожна п'ятнадцята квартира купується в кредит на первинному ринку нерухомості (6,7%), підрахував НБУ. Майже ідентичні показники в програмі «Оселя»: 8,1% кредитів за кількістю — це первинний ринок, 68,3% — вторинний ринок, а 23,6% — придбана в забудовника. Найбільший акцент на первинному ринку робили банк «Глобус» (89% його нового портфеля) і Скай Банк (61%), найбільша частка придбань у забудовника — в портфелі Банку Кредит Дніпро (35%), а найбільш сконцентрованим на вторинному ринку був ТАСкомбанк (88%). «Придбання на первинному ринку — це купівля житла, яке ще на етапі забудови, а придбання в забудовника — це житло, яке вже введено в експлуатацію, — пояснює Катерина Мелеш. — За рахунок ефективної співпраці з забудовниками в нас дійсно велика частка таких іпотечних кредитів. Для клієнта купівля в готовому об'єкті не несе ризиків затримки строків будівництва».

Географічна структура попиту залежить від воєнних ризиків та рівня

платоспроможності позичальників. Кожен другий кредит «Оселя» видається в Києві та містах-супутниках. У столиці та області за цей період видано 49,2% усіх кредитів (4017 з 8161). На третьому місці Львівська область — 6,53% (533). Найменшу зацікавленість позичальники виявили до квартир у Запорізькій, Миколаївській, Кіровоградській, Харківській та Сумській областях. Зазвичай в кожній області працює декілька банків — учасників програми, лише в Запорізькій області всі 100% кредитів видав один банк — Ощадбанк.

Найбільше кредитів видається в західних та центральних регіонах країни, констатує Олександр Щербаха. «Програмою активно користуються в Рівненській, Львівській, Вінницькій, Одеській, Волинській та Івано-Франківській областях. Епіцентр сплеску кредитування — в Києві та прилеглих регіонах. Ми спостерігаємо широкий інтерес до придбання нерухомості в містах, розташованих відносно далеко від лінії фронту, де ринки не настільки перегріті, як на Заході України, — каже Антон Тютюн. — Незважаючи на близькість до фронту, у 2024 році 59 українців оформили іпотеку на придбання житла в Харківській області та 21 — у Запоріжжі».

Ринкова іпотека на ринку майже відсутня. «Понад 90% іпотечних кредитів, виданих у 2024 році, припадає на програму «Оселя», яка фактично стала головною на ринку, зменшуючи

частку інших банківських іпотечних програм», — констатувала Інна Тютюн. Основними факторами, що стримують розвиток ринкової іпотеки, вона називає високу вартість і обмеженість строків залучених коштів, що робить іпотечні кредити дорожчими, а також воєнні ризики, через які страховим компаніям складно покривати ризики втрати майна, непрацездатності або трагічної загибелі позичальника внаслідок воєнних дій. «Державна програма «Оселя» — це дійсно основна програма на ринку, але вона орієнтована не на всі категорії населення чи об'єкти нерухомості. На ринку існують інші пропозиції, які можуть конкурувати з «Оселею», — впевнена Катерина Мелеш. Як приклад вона навила програму із компанією «Інтергал-Буд», за якою банк кредитує іпотеку до 30 років під 6,99% в пільговий період.

Наразі «Оселя» не в змозі задовольнити попит усіх потенційних позичальників, що змушує банки задуматися над покращенням умов власних іпотечних програм. Ощадбанк у жовтні запустив ринкову іпотеку з плаваючою ставкою: якщо в перший рік позичальники мають платити фіксовані 16,99%, то вже з другого року — 3-місячний UIRD плюс 4%.

#### КРЕДИТНА ЯКІСТЬ

Загальний рівень NPL за портфелем кредитів фізосіб та ФОПів у 2024 році знижувався — з 23,52% на початку року

до 17,01% на початок листопада. В абсолютному вимірі портфель також «схуднув» — з 56,6 млрд грн до 49,85 млрд грн. Частково скорочення NPL пояснюється списанням проблемних кредитів та продажем старих боргів. Зокрема, ПриватБанк виставив на торги старі карткові кредити фізосіб загальним обсягом 4,8 млрд грн. Якість кредитів, виданих після 2022 року, залишається кращою за довоєнну. «Завдяки зваженому підходу до ризик-менеджменту банку новий кредитний портфель формується дуже якісним, з урахуванням багатьох факторів. Тож показники протермінування навіть кращі, ніж до лютого 2022 року», — каже директорка департаменту з кредитних продуктів роздрібно-го бізнесу ПУМБ Олександра Чепуріна.

Виняток становлять окремі сегменти ринку. «В умовах форс-мажорних факторів якість залишкового портфеля тих, хто залишився на окупованих територіях або виїхав за кордон, дещо гірша. Та зважаючи на малу частку цього портфеля, його вплив на загальну якість кредитного портфеля є незначним», — наголосила Олександра Чепуріна. Олександр Щербаха каже, що в його банку «переважає більшість таких клієнтів обслуговує свої кредити». «У банку діють програми реструктуризації кредитів, пов'язані з воєнним станом», — пояснив він.

Програми реструктуризації кредитів, які банки масово запроваджували у 2022 році, все ще актуальні. Хоча лише

дві третини банків мають шаблонні програми реструктуризації заборгованості за кредитними картками та іпотекою, але майже всі банки — в сегментах кеш-кредитів та автокредитів. «Програми реструктуризації в нашому банку продовжують діяти, але звернень клієнтів стало набагато менше. У 2024 році таких звернень було щонайбільше десяток», — каже Катерина Мелеш. Такі програми трансформуються з масових на більш індивідуальні. «Багато програм реструктуризації, які діяли в 2022 році, були припинені. Але потреба реструктуризації завжди є актуальною, особливо під час війни, тому зараз реструктуризація кредитів фізосіб триває, але вже з індивідуальними рішеннями для кожного клієнта», — розповів Павло Маїк.

Важливим для позичальників став ухвалений парламентом закон № 2823-IX, за яким банки мали списати іпотечні та автокредити, застава за якими була втрачена через бойові дії. «Частка застав в окупації чи в зоні бойових дій є малою, що несуттєво вплинуло на кредитний портфель іпотеки та авто», — зазначив Павло Маїк.

#### ОБЕРЕЖНИЙ ОПТИМІЗМ

Перевищити чи навіть повторити поточні темпи зростання ринку кредитування фізосіб у 2025 році буде складно, особливо якщо уряду доведеться обмежити масштаби програми «Оселя» в умовах значного дефіциту держбюджету. Крім того, ринок споживчого кредитування будуть стримувати інші вагомні фактори, очікують банкіри. «Поточна ситуація, вартість ресурсів, впевненість людей та бажання робити великі покупки чи вкладення у свій розвиток та рівень життя, — перелічує Катерина Мелеш. — Деться про впевненість клієнтів у можливості обслуговувати свої кредити, тому що поняття позитивної кредитної історії стає більш значущим для отримання нових кредитів». Кредобанк розраховує на міжнародну підтримку навіть у програмах фінансування населення. «Основний напрям розвитку ринку кредитування фізосіб у 2025 році — це співпраця зі світовими фондами та організаціями в рамках грантових програм і програм розподілу ризиків. Також це збільшення державних програм кредитування фізичних осіб у рамках відбудови України», — очікує Павло Маїк.

Не забувають банкіри і про більш суттєві ризики. «Заважати розвитку кредитування може багато чинників: загострення війни, припинення світового фінансування України, а також збільшення податкового навантаження на банки, що, своєю чергою, призведе до збільшення вартості кредитів, а відповідно, і зменшення попиту на них», — попереджає Павло Маїк. На воєнних ризиках для ринку споживчого кредитування зосереджує увагу і Андрій Звізло. «Війна та пов'язані з нею наслідки сповільнюватимуть розвиток ринку споживчих кредитів у 2025 році. Проте цифрові рішення та технології, що спрощують процес кредитування, здатні залучити більше клієнтів», — вважає банкір.

### ПЕРЕМОЖЦІ В НОМІНАЦІЇ «АВТОКРЕДИТ»

МІСЦЕ В РЕЙТИНГУ	БАНК	СЕРЕДНЬОРІЧНА ЕФЕКТИВНА СТАВКА	МІНІМАЛЬНИЙ ПОЧАТКОВИЙ ВНЕСОК	МАКСИМАЛЬНИЙ СТРОК ПОЗИКИ, РОКІВ	ГОТОВНІСТЬ ВРАХОВУВАТИ НЕПІДТВЕРДЖЕНИЙ ДОХІД	КІЛЬКІСТЬ АКРЕДИТОВАНИХ СТРАХОВИХ КОМПАНІЙ	КІЛЬКІСТЬ АКРЕДИТОВАНИХ КОМПАНІЙ-АВТОДИЛЕРІВ
1	КРЕДІ АГРИКОЛЬ БАНК	15,32%	20%	5	так	8	300
2	ОЩАДБАНК	24,75%	20%	7	так	17	500
3	«ГЛОБУС»	20,5%	10%	7	так	12	659
4	БАНК ІНВЕСТИЦІЙ ТА ЗАОЩАДЖЕНЬ	42,62%	20%	7	ні	4	35
5	ПРИВАТБАНК	39,27%	20%	5	ні	9	понад 450

ДЖЕРЕЛО: ДОСЛІДЖЕННЯ «25 ПРОВІДНИХ БАНКІВ УКРАЇНИ»

Для цілей дослідження під автокредитом маємо на увазі продукт, який відповідає такій умові: позика на купівлю нового автомобіля іноземного виробництва на суму 500 тис. грн на строк три роки. Під час розрахунку рейтингу використовувалися такі показники: середньорічна ефективна ставка; мінімальний початковий внесок (у % від суми покупки); максимальний строк позики; коефіцієнт покриття (співвідношення першого платежу за кредитом і суми доходів сім'ї позичальника);

обов'язковість поручительства; готовність банку враховувати невідтверджені доходи; розмір штрафу в разі несвоєчасного погашення; час оформлення кредиту; абсолютна і відносна динаміка гривневого кредитного портфеля фізосіб банку за серпень 2023 — липень 2024 року. За цей період у кредит було продано 8,85 тис. автомобілів та лише десять банків видали хоча б декілька кредитів. Водночас на три банки припадає 96% виданих автокредитів.

### ПЕРЕМОЖЦІ В НОМІНАЦІЇ «ІПОТЕЧНИЙ КРЕДИТ»

МІСЦЕ В РЕЙТИНГУ	БАНК	СЕРЕДНЬОРІЧНА ЕФЕКТИВНА СТАВКА	ГОТОВНІСТЬ БАНКУ ВИДАВАТИ ІПОТЕЧНИЙ КРЕДИТ ІЗ ПЕРШИМ ВНЕСКОМ МЕНШ НІЖ 25%	МАКСИМАЛЬНА СУМА ПОЗИКИ, ГРН	ГОТОВНІСТЬ БАНКУ ВРАХОВУВАТИ НЕПІДТВЕРДЖЕНИЙ ДОХІД
1	ОЩАДБАНК	24,90%	так	10 000 000	так
2	УКРГАЗБАНК	7,57%	так	5 000 000	ні
3	ПРИВАТБАНК	21,94%	ні	4 000 000	так
4	«ГЛОБУС»	21,25%	так	3 000 000	так
5	СЕНС БАНК	8,81%	так	5 000 000	ні

ДЖЕРЕЛО: ДОСЛІДЖЕННЯ «25 ПРОВІДНИХ БАНКІВ УКРАЇНИ»

Для цілей дослідження під іпотечним кредитом маємо на увазі продукт, який відповідає таким умовам: позика на купівлю нерухомості на первинному або вторинному ринку на суму 500 тис. грн на 10 років. Під час розрахунку рейтингу використовувалися такі показники: середньорічна ефективна ставка; мінімальний початковий внесок (у процентах від суми покупки); максимальний строк позики; коефіцієнт покриття (співвідношення платежу за кредитом і суми доходів сім'ї позичальника); обов'язковість поручительства; готовність банку враховувати невідтверджені доходи; розмір штрафу в разі

несвоєчасного погашення; час оформлення кредиту; разова і щомісячна комісія за оформлення та обслуговування кредиту; додаткові витрати (страхування застави, оцінка застави, страхування життя тощо). За статистикою «Фінансового клубу», із серпня 2023 року до липня 2024-го в кредит було продано 9,4 тис. об'єктів нерухомості, здебільшого на вторинному ринку. Про надання послуги заявили 12 банків, проте лише дев'ять із них видали більш ніж один кредит. Водночас на три банки-лідери в цьому сегменті припало 96% виданих іпотечних кредитів.



## Банк у кишені

Обслуговування фізичних осіб у банках вийшло на новий рівень: максимально всі можливі банківські послуги вже оцифровано, а банківське обслуговування — диджиталізовано. Попри ці зміни банківські відділення все ще відіграють важливу роль у спілкуванні банків зі своїми клієнтами, особливо в сегменті преміального обслуговування. У 2025 році банкам доведеться збільшити інвестиції у власну цифровізацію, щоб задовольнити щораз вищі вимоги клієнтів

ВІКТОРІЯ РУДЕНКО

У 2024 році головною тенденцією в сегменті обслуговування фізичних осіб стала подальша цифровізація і диджиталізація банківських послуг. «За вісім місяців 2024 року 72% банківських операцій здійснювалось через застосунок «Мобільний Ощад», до війни таких операцій було 41%, а у 2023 році — 67%», — підрахував заступник голови правління Ощадбанку Антон Тютюн.

В ОТП Банку більш ніж 85% операцій здійснюється клієнтами онлайн. «До відділень вони частіше звертаються для оформлення кредитів, проведення готівкових операцій, валютнообміну, оформлення депозитів та відвідування депозитарію», — розповіла начальниця управління з підтримки продажів та обслуговування клієнтів ОТП Банку Світлана Олінчук. За словами заступника голови правління Укргазбанку

Олександра Щербахи, до найбільш поширених онлайн-операцій належать перегляд залишків на рахунках, платежі й перекази між рахунками, оплата комунальних послуг, відкриття депозитів та управління ними, оформлення кредитів, управління картковими лімітами. Однією з найбільш популярних опцій у мобільних застосунках стала віддалена ідентифікація та актуалізація даних.

У Сенс Банку підраховали, що у 2024 році в мобільному застосунку на 90% зменшилися запити з реструктуризації кредитної заборгованості, тоді як клієнти стали на 80% частіше оформляти депозити і зростає кількість їх поповнень, на 70% збільшилось поповнення депозитів із карток інших банків, удвічі зросла сума і кількість операцій з обміну валюти, а кількість угод з купівлі ОВДП зросла аж у 2,5 рази.

У 2024 році банки активно модернізували свої мобільні застосунки, виправляючи помилки і змінюючи дизайн. Серед новинок Ощадбанку — оплата за QR-кодом у застосунку ОщадPAY та онбординг, який дає можливість стати клієнтом Ощадбанку без відвідування відділення.

Тенденція покращення і розширення сервісів збережеться у 2025 році, хоча це і вимагає від банків збільшення інвестицій. «Ми багато інвестуємо в IT: бюджет IT-інвестицій у 2024 році зріс удвічі порівняно з 2023-м. Під час війни ми запропонували віддалено відкривати рахунки для клієнтів-фізосіб та підприємців. У нас також є мобільний застосунок SA+, який у топрейтингах Apple Store і Play Market за відгуками користувачів», — розповів член правління, директор із проксіміті банкінгу

та мережі Креді Агріколь Банку Олександр Куркін.

### БЕЗГОТІВКОВИЙ ТРЕНД

Платіжний ринок за підсумками дев'яти місяців 2024 року зріс за всіма показниками. Загальна кількість емітованих платіжних карток збільшилася до 122,1 млн штук (+6% порівняно з 1 лютого 2024 року), з них активними були 54,1 млн штук (+5%). Безконтактних карток стало більше на 9% (33,2 млн шт.), а токенизованих — на 19% (14,9 млн шт.).

Лідерами за кількістю як емітованих платіжних карток, так і активних карток є ПриватБанк (52,1 млн і 28,2 млн карток відповідно), Універсал Банк (20,8 млн та 9 млн), Ощадбанк (17 млн та 7,4 млн), А-Банк (7,7 млн та 1,6 млн), а також Райффайзен Банк (5,9 млн та 2,2 млн).



Щоб залучати нових клієнтів, банки використовують кобрендингові проекти. Популярними партнерами банків є мережа «Епіцентр», з якою два банки випускають картки «Вигода», та мережа АТБ, однойменні картки якої емітує шість банків. А-Банк розпочав проект із сервісом таксі Bolt.

Нові можливості для емісії карток банкам надала програма «Національний кешбек», яка стартувала 2 вересня: держава на спеціальні цифрові картки нараховує українцям 10% кешбеку за оплату платіжними картками, що беруть участь у програмі, товарів українських виробників. За перші три місяці дії програми до неї долучилися більш ніж 1600 виробників та понад 28 тис. торгових точок. Максимальна сума кешбеку — 3 тис. грн на місяць. Ці кошти не оподатковуються, на відміну від банківського кешбеку, але вони мають обмежене цільове призначення: їх можна витратити на послуги (комуналку, транспорт, лікування, мобільний зв'язок, спорт, кіно), задонатити на ЗСУ, купити військові облигації тощо.

Станом на кінець листопада учасниками програми були 15 банків: ПриватБанк, проєкт топобанк (Універсал Банк), Укргазбанк, Сенс Банк, ПУМБ, А-Банк, банк «Глобус», Укрсиббанк, Ощадбанк, Акордбанк, Банк Кредит Дніпро, Правекс Банк, банк «Кліринговий дім», Радабанк, Райффайзен Банк. За вересень — жовтень, поки тривало бета-тестування програми «Національний кешбек», українці випустили понад 2,1 млн карток.

Крім того, банки активно працюють із молодіжною аудиторією. «Важливим і цікавим для нас є тренд щодо зростання в Ощаді сегмента молоді — обсяг карток «Лайк'ю» зростає навіть швидше за інші продукти банку. Для привертання уваги молоді аудиторії ми активно ведемо соціальні мережі, зокрема TikTok, намагаємося створювати справді цікавий контент. І це дає свої плоди: один з останніх дописів Ощаду в TikTok отримав 4,5 млн переглядів, 442 тис. вподобайок, майже 14 тис. ко-

## ПЕРЕМОЖЦІ В НОМІНАЦІЇ «ОБСЛУГОВУВАННЯ ФІЗИЧНИХ ОСІБ У ВІДДІЛЕННІ»

МІСЦЕ В РЕЙТИНГУ	БАНК	КІЛЬКІСТЬ ДІЮЧИХ ВІДДІЛЕНЬ*	КІЛЬКІСТЬ ВІДДІЛЕНЬ В МЕРЕЖІ POWER BANKING**	ПРИРІСТ КІЛЬКОСТІ ДІЮЧИХ ВІДДІЛЕНЬ***	НАЯВНІСТЬ ЕЛЕКТРОННОЇ ЧЕРГИ	КІЛЬКІСТЬ ЗОН САМООБСЛУГОВУВАННЯ 24/7	МОЖЛИВІСТЬ ДОСТАВКИ НОВОЇ КАРТКИ КЛІЄНТУ ЗА КОРДОНОМ
1	ПУМБ	224	89	15	так	103	так
2	СЕНС БАНК	140	76	1	так	80	так
3	ОЩАДБАНК	1176	442	-17	так	345	ні
4	РАЙФФАЙЗЕН БАНК	332	150	34	ні	164	так
5	ПРИВАТБАНК	1121	489	-78	так	29	так
6	ТАСКОМБАНК	98	44	5	ні	66	так
7	УКРСИББАНК	223	86	22	ні	107	ні
8	УКРГАЗБАНК	219	121	1	так	5	ні
9	КРЕДОБАНК	66	32	-1	ні	42	так
10	КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК	128	52	-13	ні	40	так

ДЖЕРЕЛО: ДОСЛІДЖЕННЯ «25 ПРОВІДНИХ БАНКІВ УКРАЇНИ» \* — СТАНОМ НА 1 ЛИПНЯ 2024 РОКУ (ДАНИ НБУ); \*\* — СТАНОМ НА 28 ЖОВТНЯ 2024 РОКУ (ДАНИ НБУ); \*\*\* — ЗА ПЕРІОД ІЗ 1 СЕРПНЯ 2023 ДО 1 ЛИПНЯ 2024 РОКУ (ДАНИ НБУ).

Під час розрахунку рейтингу застосовувалися такі критерії: середній час відкриття поточного рахунку; вартість відкриття поточного рахунку; можливість доступу до рахунку в будь-якому відділенні банку; можливість дистанційного керування рахунком; кількість доступних сервісів систем миттєвих переказів коштів; можливість перевилучення та отримання картки без відвідування відділення банку; можливість доставки нової картки клієнту за кордоном; співвідношення кількості операційних співробітників банку і кількості відкритих рахунків фізосіб; вартість оплати комунальних послуг; загальна кількість відділень; кількість відділень банку, які працюють після 18:00 в робочі дні; кількість відділень, які працюють у суботу та неділю; кількість зон самообслуговування «24/7».

ментарів та 155 тис. поширень», — розповів Антон Тютюн.

Розвивалася і платіжна інфраструктура: банки встановили 487,4 тис. торговельних POS-терміналів (+8,6%), з яких безконтактними є 99,2%. А торговельних точок, що приймають платіжні картки, стало на 10,9% більше — 512,1 тис. Найбільше торговельних POS-терміналів встановили ПриватБанк (311,2 тис.), Ощадбанк (79,3 тис.) та Райффайзен Банк (34,9 тис.).

У Нацбанку порахували, що кількість операцій (безготівкових і з отримання готівки) в Україні та за її межами з використанням платіжних карток, емітованих українськими банками, становила 6,4 млрд, а їхній обсяг — 4,8 трлн грн. З них безготівковими були 6 млрд операцій на 3,1 трлн грн. Найбільше операцій із використанням карток за кількістю та сумою припадало на розрахунки в торговельній та сервісній мережах (73,6% і 46,2% відповідно).

Зростала й середня сума операції: в торговельній та сервісній мережах —

до 322 грн із 319 грн за підсумками дев'яти місяців 2023-го, сума оплати товарів та послуг в інтернеті — з 479 грн до 553 грн. Одночасно середня сума переказу з картки на картку зменшилася з 1986 грн до 1976 грн.

Знаковою подією в сегменті карткових розрахунків стало встановлення Нацбанком з 1 жовтня 2024 року ліміту в 150 тис. грн на місяць для переказів фізичних осіб «із картки на картку». Ліміт був запроваджений лише на вихідні перекази за всіма рахунками клієнта, відкритими в одному банку, на рахунки інших фізичних осіб, але не поширювався на операції за реквізитами IBAN. За даними НБУ, 98% клієнтів банків здійснюють щомісяця перекази, які не перевищують ліміту. «У разі потреби клієнти, які мають підтвержені доходи або займаються волонтерством, можуть підвищити цей ліміт відповідно до своїх фінансових можливостей або зовсім скасувати його, якщо активно беруть участь у волонтерській діяльності», — уточнила директорка з роз-

дрібного бізнесу Банку Кредит Дніпро Катерина Мелеш.

### БЛИЖЧЕ ДО КЛІЄНТА

Кількість банківських відділень у 2024 році продовжила зменшуватися: за підсумками дев'яти місяців мережа скоротилася на 85 відділень. Усього станом на 30 вересня в Україні налічувалося 5053 банківські офіси, що працюють. Найбільше точок — 19 — закрив Ощадбанк, який має найбільшу мережу в Україні (1163 відділення). «Наразі ми не плануємо розширювати мережу у 2025 році. Намірів скорочувати кількість відділень у нас також немає. Проте ми будемо змушені їх закривати, якщо того вимагатиме безпекова ситуація. Основна увага в діяльності мережі Ощадбанку у 2025 році буде приділятися підвищенню якості обслуговування та продуктивності відділень, що працюють», — пояснили в пресслужбі.

Ощадбанк розвиває «відділення на колесах» — мобільні підрозділи, які працюють на прифронтових територіях і мають усе необхідне обладнання для надання банківських послуг. Зараз таких підрозділів п'ять. «У найближчому майбутньому плануємо відкриття ще п'яти. «Відділення на колесах» сприяють суттєвому розширенню покриття Ощаду в прифронтових регіонах, у населених пунктах, де відсутні установи інших банків», — розповіли у пресслужбі.

У 2025-му банки будуть робити акцент на інклюзивних відділеннях: з початку року мінімум 50% відділень банків у кожному регіоні мають бути адаптовані для людей з особливими потребами. В Ощадбанку підраховали, що з 1163 відділень уже 695 (60%) мають сертифікат відповідності державним нормам інклюзивності. В Укргазбанку таких відділень станом на кінець 2024 року було близько 70% (мережа банку складається з 215 відділень).

Світлана Олінчук розповіла, що банк має намір облаштувати майже всі відділення банку відповідно до вимог щодо забезпечення фізичної доступності приміщень для людей з >>>

## ПЕРЕМОЖЦІ В НОМІНАЦІЇ «МОБІЛЬНИЙ БАНКІНГ»

МІСЦЕ В РЕЙТИНГУ	БАНК	НАЗВА МОБІЛЬНОГО ЗАСТОСУНКУ	МОЖЛИВІСТЬ ЗНЯТТЯ ГОТІВКИ В БАНКОМАТІ БЕЗ КАРТКИ	МОЖЛИВІСТЬ САМОСТІЙНО ВСТАНОВЛЮВАТИ ЛІМІТИ ЗА КАРТКАМИ	НАЯВНІСТЬ МОБІЛЬНИХ ЗАСТОСУНКІВ ДЛЯ ФОП І МСБ	МОЖЛИВІСТЬ ІНВЕСТИВАТИ В УКРАЇНСЬКІ ЦІННІ ПАПЕРИ (ОВДП, ОБЛИГАЦІЇ, АКЦІЇ)
1	УНІВЕРСАЛ БАНК	MONOBANK	ні	так	так	так
2	ПРИВАТБАНК	ПРИВАТ24	так	так	так	так
3	СЕНС БАНК	SENSE SUPERAPP	так	так	так	так
4	ОТП БАНК	OTP BANK UA	так	так	так	так
5	ПУМБ	ПУМБ ONLINE	так	так	так	ні
6	КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК	СА+	так	так	так	ні
7	УКРГАЗБАНК	ЕКОБАНК	так	так	так	ні
8	УКРСИББАНК	UKRSIB ONLINE	ні	так	так	так
9	МТБ БАНК	MTB360	ні	так	так	так
10	ОЩАДБАНК	МОБІЛЬНИЙ ОЩАД	так	так	так	ні

ДЖЕРЕЛО: ДОСЛІДЖЕННЯ «25 ПРОВІДНИХ БАНКІВ УКРАЇНИ»

Під час розрахунку рейтингу застосовувалися такі критерії: кількість клієнтів, які встановили мобільні застосунки для iOS і Android; функціонал мобільних застосунків (можливість здійснювати платежі; можливість поповнення депозиту; можливість погашення кредиту; можливість надання скріншот-квитанції; можливість отримання виписки за рахунком; можливість оформлення кредитних

заявок; можливість онлайн-переказу грошей на інший рахунок, відкритий у банку; можливість онлайн-переказу грошей на рахунок, відкритий в іншому банку; можливість самостійно встановлювати ліміти за картками; можливість оплати комунальних послуг; можливість випуску віртуальних карток; можливість підключення картки до платіжних систем Apple Pay і Android Pay).

інвалідністю. «Проте це потребує часу та інвестицій. Ми вже здійснили технічне обстеження третини відділень та отримали експертні висновки з відповідними рекомендаціями. До кінця 2025 року банк планує завершити реновацію 20% мережі», — аносувала вона.

Мережа Power Banking у 2024 році також зростала. Якщо 6 листопада 2023 року в мережі було 2363 відділення, то станом на 1 грудня 2024 року — вже 2393. До того ж у грудні 2024-го мапа відділень Power Banking з'явилася в застосунку «Дія» в розділі «Сервіси»: за потреби мапу можна завантажити на гаджет, щоб користуватися офлайн.

Найбільше безперервних відділень має Ощадбанк — 450 установ (39% мережі). «Вони забезпечені всім необхідним, щоби працювати під час блекауту, — альтернативними джерелами живлення та резервними каналами зв'язку, на достатньому рівні підтримується постійний запас пального і резервного обладнання. На випадок блекауту буде забезпечено посилену інкасацію готівки», — пояснили у прес-службі. При цьому відділень, які забезпечені генераторами, в Ощадбанку 590, і їх кількість постійно зростає. «Крім генераторів, наразі ми встановлюємо системи безперервного електроживлення (аккумуляторні батареї в комплекті з інверторами). Це значно полегшить підтримку працездатності мережі в період аварійних та виялових відключень, навіть якщо вони будуть тривалими», — розповіли в Ощадбанку.

В Укргазбанку, за словами Олександра Щербахи, понад 90% відділень забезпечені генераторами, а 121 відділення входить до мережі Power Banking. «Ми плануємо не тільки замінити парк генераторів на більш сучасні моделі, а й використовувати системи накопичення енергії», — уточнив топменеджер.

У Банку Креді Агріколь понад 50 відділень зі 126 забезпечені альтернативними джерелами енергії та надають фінансові операції для своїх клієнтів навіть під час блекаутів.

Проте найбільшою проблемою для організації роботи банків у 2025 році став дефіцит кадрів. Через посилення мобілізації частина працівників була залучена до лав ЗСУ, а частина — звільнилась, аби не бути мобілізованими. Насамперед це стосується спеціалістів середньої та нижчої ланки (касірів, водіїв, інкасаторів, охоронців тощо).

Кількість працівників, які працюють за кордоном, мінімальна — зараз це скоріше виняток, ніж правило. В Ощадбанку, наприклад, всі працівники перебувають в Україні. У Банку Кредит Дніпро з-за кордону працює лише кілька працівників. HRD Банку Кредит Дніпро Софія Чучупак пояснила, що у деякого повністю знищені домівки та їх відбудова вимагає часу. «Усі, хто працює дистанційно на 100%, продовжують бути ефективними, бо їхня робота це дозволяє», — додала Софія Чучупак.

У департаменті управління персоналом ОТП Банку розповіли, що банк дозволяє працювати з-за кордону, але кількість співробітників, які виконують свої функції, перебуваючи за ме-

## ПЕРЕМОЖЦІ В НОМІНАЦІЇ «ЗАРПЛАТНІ ПРОЄКТИ»

МІСЦЕ В РЕЙТИНГУ	БАНК	ПРИРІСТ ЗАРПЛАТНИХ ПРОЄКТІВ ДЛЯ ЮРИДИЧНИХ ОСІБ ТА ФОП, %	КОМІСІЯ ПІД ЧАС ЗНЯТТЯ ГОТІВКИ ЗА КОРДОНОМ	РОЗМІР АВТОМАТИЧНОГО КРЕДИТНОГО ЛІМІТУ ПІД ЧАС ВИПУСКУ ЗАРПЛАТНОЇ КАРТКИ, ГРН
1	ПУМБ	10,51	2%	3 000
2	УКРСИББАНК	11,51	у банках-партнерах: 0,9% (мін. 35 грн / \$1,1 / 1,1 євро) в інших банках: 1,8% (мін. 50 грн / \$6 / 6 євро)	встановлюється окремо
3	ОЩАДБАНК	57,88	1,5% + 35 грн	відсутній
4	ОТП БАНК	88,72	1,8% + 40 грн	6 000–15 000
5	ПРИВАТБАНК	-8,83	2%	200 000
6	УКРГАЗБАНК	4,81	1,5% (мін. 5 євро)	до 300 000 (не більш ніж три оклади)
7	КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК	100,00	1,5% + 30 грн	до 300 000
8	СЕНС БАНК	-30,67	2% (мін. 25 грн / \$1 / 1 євро)	1 000–20 000
9	КРЕДОБАНК	-4,71	у PKO Bank Polski: 50 грн / \$2 / 2 євро / 5 PLN в інших банках: 2% + \$2 / 2 євро / 5 PLN	2 000–100 000 (але не більш ніж 100% середньомісячних надходжень за три місяці)
10	РАЙФФАЙЗЕН БАНК	-1,88	2%	до 300 000

ДЖЕРЕЛО: ДОСЛІДЖЕННЯ «25 ПРОВІДНИХ БАНКІВ УКРАЇНИ»

Під час розрахунку рейтингу застосовувалися такі критерії: кількість реалізованих зарплатних проєктів (на платіжних картках нижче за рівень Gold); кількість активних зарплатних платіжних карток, емітованих банком; мінімальна кількість співробітників підприємства, за якого банк запускає для нього зарплатний проєкт; мінімальний розмір фонду заробітної плати підприємства для відкриття зарплатного проєкту; вартість зняття готівки в банкоматах; наявність і розмір автоматичного овердрафту (в співвідношенні з розміром зарплати); розмір максимального овердрафту; середня ставка за овердрафтом; абонплата за ведення рахунку для картки рівня Gold.

У дослідженні акцент зроблено на оцінці послуги з точки зору споживача — власника зарплатної картки, для якого важливі доступність «своїх» і партнерських банкоматів, розміри комісії під час використання «чужих» установ, зокрема за кордоном, можливість отримання овердрафтів тощо. Основні бали учасники рейтингу отримали за кількість реалізованих зарплатних проєктів та кількість емітованих зарплатних карток, а також за умови овердрафту до зарплатної картки.

жами України, зменшується. Якщо на початку 2024 року їх було 97, то наприкінці року — лише 71. «Якщо говорити про країни, де зараз перебуває найбільше наших працівників із тих, які працюють з-за кордону, то це Німеччина, Польща, Угорщина», — перелічили в банку.

### БАНКИ БЕЗ КОРДОНІВ

За даними ООН, на кінець вересня 2024 року тимчасовий захист у європейських країнах мали понад 6 млн українців. Ще майже 600 тис. українців отримали захист поза Європою (США, Канада тощо).

У Нацбанку помітили, що українці стали активніше використовували картки українських банків за кор-

доном для безготівкових розрахунків: сума таких операцій зросла зі 179,9 млрд грн за підсумками дев'яти місяців 2023 року до 198,4 млрд грн — за дев'ять місяців 2024-го. Кількість таких операцій зросла з 233,6 млн до 245,4 млн. А от зняття готівки стало менш актуальним: 58,7 млрд грн проти 96,4 млрд грн роком раніше та 6,8 млн транзакцій проти 13,2 млн.

В Ощадбанку не помітили суттєвої зміни карткової активності клієнтів, які залишаються за кордоном. «Але кількість клієнтів, що виконують операції за кордоном, зменшується. Це може бути пов'язано з переходом на користування рахунками в іноземних банках. Судячи з карткових операцій, спостерігається повернення клієнтів в

Україну», — поділився спостереженнями Антон Тютюн.

Значна частина клієнтів, яка раніше використовувала картки за кордоном, тепер здійснює менше трансакцій. Тоді як активні користувачі збільшують кількість трансакцій та їх суми. Ба більше, за словами Олександра Щербахи, в Укргазбанку спостерігається зростання карткових трансакцій за кордоном українців, які залишилися за кордоном, але продовжують отримувати заробітну плату на українській картки й активно використовують їх для повсякденних витрат. Аналогічну тенденцію відзначили і в Банку Кредит Дніпро. «Карткова активність клієнтів за кордоном досягла піку в перші місяці війни, після чого спостерігався

## ПЕРЕМОЖЦІ В НОМІНАЦІЇ «ПРЕМІАЛЬНИЙ БАНКІНГ»

МІСЦЕ В РЕЙТИНГУ	БАНК	КІЛЬКІСТЬ ВІДДІЛЕНЬ, В ЯКИХ ДОСТУПНА ПОСЛУГА	НАДАВАННЯ ДОДАТКОВИХ КОНСУЛЬТАЦІЙНИХ ПОСЛУГ (ПОДАТКОВІ ТА ЮРИДИЧНІ КОНСУЛЬТАЦІЇ)	ПРОВЕДЕННЯ ОПЕРАЦІЙ З ДОРОГОЦІННИМИ МЕТАЛАМИ	КІЛЬКІСТЬ БАНКІВ-ПАРТНЕРІВ ІЗ ЦЬОЇ ПОСЛУГИ В ІНШИХ КРАЇНАХ
1	УКРСИББАНК	123	так	ні	21
2	КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК	1	ні	ні	4
3	ПУМБ	45	ні	ні	44
4	ОЩАДБАНК	959	так	так	0
5	ОТП БАНК	58	так	ні	10
6	ПРИВАТБАНК	198	ні	так	0
7	СЕНС БАНК	110	так	ні	0
8	ТАСКОМБАНК	9	так	так	1
9	УКРЕКСІМБАНК	22	ні	так	0
10	УКРГАЗБАНК	26	ні	так	0

ДЖЕРЕЛО: ДОСЛІДЖЕННЯ «25 ПРОВІДНИХ БАНКІВ УКРАЇНИ»

Під час розрахунку рейтингу застосовувалися такі критерії: кількість активних користувачів послуги; кількість клієнтів — власників карток рівня Platinum; кількість активних карток максимального преміального рівня — Infinite, World Signia, Centurio; кількість відділень, в яких надається послуга; рівень консьерж-сервісу; наявність інвестиційних рішень та інших консультативних послуг, пропозицій за операціями з дорогоцінними металами; наявність депозитарію. Також враховувався доступ до послуг преміального банкінгу в Україні у випадку, коли клієнт перебуває за кордоном.

З 20 банків, які взяли участь у дослідженні, сім не мають такої можливості. Заможні клієнти обслуговуються як в універсальних відділеннях зі спеціально виділеною зоною для VIP-обслуговування (трохи менше за 1800 відділень по всій Україні), так і у відділеннях, куди є доступ тільки для VIP-клієнтів (менш ніж 200 відділень). Базовий показник для цього рейтингу — кількість клієнтів, але через суворі вимоги конфіденційності він не підлягає публікації.

спад, а потім — стабілізація всіх операцій», — згадує Катерина Мелеш.

А от у Сенс Банку зазначають про суттєве зростання карткової активності клієнтів. «У 2024 році спостерігається стабільне зростання обсягу трансакцій за кордоном, що контрастує зі спадом у 2023 році. Зокрема, у вересні 2024-го загальний обсяг операцій збільшився на 15% порівняно з аналогічним періодом попереднього року. Це зростання переважно зумовлено активним використанням валютних карток, які стали основним інструментом для здійснення міжнародних розрахунків», — розповіли у пресслужбі банку. При цьому зростання забезпечили розрахунки в POS-терміналах, тоді як кількість операцій зі зняття готівки зменшилася.

У 2024 році дедалі більше банків запустили опцію доставки платіжних карток за кордон, а банки, які вже пропонували цю опцію, розширили перелік країн для доставки. З «Новою поштою» та Укрпоштою співпрацюють ПриватБанк, Універсал Банк (доставляє картки monobank), ПУМБ, Сенс Банк, Райффайзен Банк (послуга доставки доступна тільки преміумклієнтам). Партнером із доставки карток Кредобанку є лише «Нова пошта», яка доставляє його картки у 16 країн Європи. Вартість доставки залежить від країни — в ЄС у середньому це близько 300 грн.

#### ЗМІНА ПРІОРИТЕТІВ

Сегмент VIP-банкінгу пережив найбільше змін внаслідок повномасштабного вторгнення. У Сенс Банку вважають, що сегмент private майже зник з радарів більшості гравців ринку. Йому на

заміну прийшов преміальний банкінг, який фактично об'єднав два сегменти: private banking і affluent banking. Як результат — посилення конкуренції в цьому сегменті. «Наразі пропозиції українських банків для преміального сегмента в загальній картині мало відрізняються унікальними умовами чи перевагами. Тож на перший план виходить рівень знань та soft skills персонального менеджера. Багато що залежить від його можливості швидко і компетентно вирішувати запити клієнта та від того, як він налагодив із ним контакт», — вважає директор департаменту управління цінністю клієнтів ПУМБ Микола Анісімов. У Креді Агріколь Банку підраховали, що їхня клієнтська база зросла на 31% у 2023 році та на 15% — у 2024-му.

Ще одна тенденція — щораз вищі вимоги клієнтів до диджиталізації продуктів та послуг. «У сегменті преміального обслуговування спостерігається зростання попиту на впровадження цифрових технологій для підвищення зручності взаємодії з банком», — розповідає керівниця проєктів преміумбанкінгу департаменту з продажів роздрібною бізнесу та управління мережею ОТП Банку Слена Міллер-Ахмедова.

Однак диджиталізація не вплинула на офлайн-обслуговування: банки не поспішають закривати VIP-відділення. «Клієнти цінують можливість отримання послуг у відокремлених конфіденційних преміальних локаціях та супроводження операцій персональним менеджером. До послуг клієнтів преміумцентр Ощадбанку в Києві, 86 преміальних локацій та понад 90 персо-

нальних менеджерів у різних областях України», — зазначив Антон Тютюн.

Стабільними залишаються і продуктові вподобання заможних українців. За словами начальниці управління приватного банкінгу ОТП Банку Вікторії Мисливої, VIP-клієнти активні цікавляться інвестиційними продуктами: передусім звертають увагу на облігації внутрішньої державної позики як на можливість диверсифікувати портфель із дохідності, ліквідності й ризикованості. «ОТП Банк ще у 2023 році надав клієнтам можливість купувати безпосередньо через мобільний застосунок ОTR Bank UA державні облігації за ціною аукціону Міністерства фінансів, а у 2024-му банк запровадив у застосунку продаж ОВДП з портфеля банку: ми задовольнили потребу тих клієнтів, які ретельніше обирають цінні папери для інвестування залежно від власних цілей», — пояснює Вікторія Мислива. За її підрахунками, у 2024 році кількість угод з купівлі ОВДП збільшилася у 2,5 раза, а сума інвестицій за три квартали становила майже 4,5 млрд грн в еквіваленті. Сформований у довоєнний час інвестиційний портфель клієнтів Private Banking, який складається, зокрема, з акцій та фондів іноземних емітентів, продовжує працювати: його збалансованість і диверсифікація дає змогу інвесторам отримувати дохід у вигляді дивідендів, які виплачують міжнародні компанії.

Водночас, за спостереженнями банкірів, заможні клієнти стали більше заощаджувати. За даними Фонду гарантування вкладів фізичних осіб, кількість вкладників, які розмістили депозити від 600 тис. грн, з початку 2024-го по банківській системі збільшилась на 27,4 тис. осіб. «Економіка та бізнеси продовжують працювати, при цьому

можливості для реінвестицій назад у підприємства достатньо обмежені, тому кошти на довше затримуються в банківській системі», — пояснює директорка департаменту розвитку преміумбанкінгу Креді Агріколь Банку Єлизавета Тимошенко. Олександр Щербаха зауважує, що заможні українці скоротили витрати на підтримку свого life style у частині розваг і відпочинку: гроші витрачаються на закриття побутових потреб, накопичуються та йдуть на підтримку ЗСУ чи на благодійність.

Вікторія Мислива поділилася спостереженнями, що динаміка заощаджень є прямо пропорційною обсягу виплаченого офіційного доходу клієнта. «У 2024 році клієнти значно збільшили виплату дивідендів, проводили розподіл прибутку, сформованого за останні роки. Це значно збільшило як залишки на депозитних рахунках, так і в цілому портфель», — пояснила вона. В ОТП Банку за результатами третього кварталу 2024 року гривневий портфель клієнтів Private Banking збільшився на 90%. За словами Антона Тютюна, найбільший попит мають строкові депозити, особливо в гривні.

Ключовим продуктом для заможних клієнтів залишаються платіжні картки. «Активне використання платіжних карток, карткові розрахунки, в тому числі за кордоном із наданням відповідних сервісів, залишилися пріоритетом, що, своєю чергою, впливає на розвиток віддалених сервісів для цього сегмента клієнтів, як-от доставка картки за межі України або функція диджитал-менеджера», — пояснює Олександр Щербаха.

Окремий напрям — це обслуговування особистих і бізнес-інтересів заможних українців за кордоном. За спостереженнями банкірів, більшість клієнтів преміального банкінгу живуть або постійно за кордоном, або на дві країни. Наприклад, у Сенс Банку близько 50% клієнтів перебувають за кордоном. Найбільш популярні статті витрат — навчання дітей в іноземних вищих навчальних закладах, інвестиції в нерухомість, розширення бізнесу тощо. Це спонукає українські банки розширювати коло партнерів за кордоном. «Ми добре налагодили співпрацю з іноземними колегами з напрямку private banking у Польщі, Франції, Швейцарії та пропонуємо індивідуальний супровід і підтримку персонального менеджера Credit Agricole Україна, який зможе організувати зустріч із банкіром за кордоном. У Швейцарії наші клієнти можуть скористатися обслуговуванням у рамках wealth management», — розповідає Єлизавета Тимошенко. За її словами, за кордоном private banking передбачає більш складні фінансові рішення для клієнтів, які охоплюють широкий спектр послуг: від щоденного банківського обслуговування до інвестиційного консультування та управління капіталом. «Тут клієнтам пропонуються, наприклад, складні страхові продукти, консультації з податкових питань і питань спадщини, які є важливими в усьому світі», — навила приклад Єлизавета Тимошенко.

## ГЕОГРАФІЯ БАНКІВСЬКИХ ВІДДІЛЕНЬ



ВІДДІЛЕНЬ У ЦІЛОМУ\*  
ЗАГАЛОМ 5053 ВІДДІЛЕННЯ

ДЖЕРЕЛО: НАЦІОНАЛЬНИЙ БАНК УКРАЇНИ  
\* — СТАНОМ НА 1 ЖОВТНЯ 2024 РОКУ



## Top WCC Law Firm

- > 30 юристів White-Collar Crime
- > 7 лідерів практики WCC
- > перші визнані  
на глобальному ринку
- > 16 відзнак  
в міжнародних рейтингах
- > найдовша історія практики  
з 2005 року

# Позовні впровадження

«Суди почали надавати правову оцінку економічній доцільності угод і глибоко спеціалізуватись на кредитних ризиках»

ЗАУВАЖУЄ СВІТЛАНА ГЛУЩЕНКО, РАДНИЦЯ VB PARTNERS

— Такому явищу, як банкопад, ось уже 10 років. Як би ви охарактеризували напрацювання судової практики за цей період?

— Почнемо з того, що до банкопаду як явища, в принципі, ніхто не був готовим. Ні банкіри та власники банків, ні Фонд гарантування вкладів, ні суди. Тим паче, коли до списків збанкрутілих банків потрапляли ті, що були системотвірними й мали ліквідний потенціал для збереження.

За даними Фонду, з ринку було виведено 141 банк, із них 53 банки вже ліквідовані, а 53 ще перебувають на стадії ліквідації. Це невеликий пул справ, проте, зважаючи на загальний розмір вимог, статуси окремих відповідачів (власників банків), це дійсно важлива категорія, яка дає сигнал всьому фінансовому сектору, що правила гри з державою кардинально змінилися.

Суди, почавши розглядати перші позови, діяли доволі обережно, прощупуючи готовність до наслідків судового розгляду. Очікували позиції Верховного Суду. На той період це було цілком виважено, адже вирішення таких великих і складних спорів вимагало насамперед експертності та об'єктивності. Тож перші кейси проходили без правових оцінок претензій Фонду по суті.

Аналіз судової практики за ці майже десять років розділяє її на два періоди: до 2021 року та після.

До 2021 року суди переважно повертали позови у зв'язку з порушенням правил об'єднання вимог. Фонд подавав позови до великої кількості відповідачів, які керували банком у різні періоди, і водночас щодо всіх кредитних договорів. Підставами відмов у задоволенні позову по суті були недоведеність із боку Фонду вини відповідачів та відсутність вироків щодо них. Судді не досліджували економічної вигоди спірного кредитування.

З 2021 року Верховний Суд докорінно змінив ситуацію. Велика Палата ухвалила рішення у справі Укркоопспілки та прописала низку ключових позицій, які на сьогодні є усталеною судовою практикою. З цієї точки Фонд почав отримувати задоволення своїх вимог по суті претензій. Суди вже перестали повертати позови, допускаючи лише їх роз'єднання. Та основне — вони почали надавати правову оцінку кредитним операціям і питанням управління банками.

Сьогодні ми перебуваємо в канві практики 2021 року, проте не виключено, що судові тлумачення зміняться.

— Чи можна оцінити, яка частина позовів з усієї судової роботи Фонду припадає саме на позови проти колишніх банкірів та пов'язаних із банком осіб?



**СВІТЛАНА ГЛУЩЕНКО**

Народилася 11 лютого 1981 року в Житомирській області. Закінчила Національний педагогічний університет ім. Михайла Драгоманова, а потім Національну академію внутрішніх справ. Значну частину кар'єри присвятила роботі в судовій системі: обіймала керівні посади у Верховному Суді України, очолювала судовий департамент Державної податкової служби. Була заступницею міністра юстиції та заступницею міністра економіки України. Має 20-річну експертизу в справах за участі суб'єктів владних повноважень і займалася кейсами, пов'язаними з вирішенням питань проблемної заборгованості. Радниця практики Dispute Resolution у VB Partners.

— Існують три групи відповідачів. Перша — це керівники банку, їх перелік чітко визначений законом про банківську діяльність. Друга — пов'язані з банком особи. Це широкий пул осіб: акціонери, власники істотної участі, контролери тощо. І третя група — особи, які, на думку Фонду, отримали майнову вигоду.

Серед позовів Фонду є такі, що подаються одночасно до всіх груп відповідачів, є позови лише до топменеджерів банків, а також позови виключно до їх контролерів.

Загалом у впровадженні судів перебуває майже 100 позовів, а загальна кількість відповідачів — близько однієї тисячі. Загальна сума вимог у господарських судах — майже 190 млрд грн.

— Що зазвичай є предметом позову? Якими є позовні вимоги до цих осіб?

— Позовні вимоги є доволі універсальними. Червона нитка всіх позовів — це порушення відповідачами своїх фідучіарних обов'язків (діяти в найкращих інтересах банку).

Що це може бути? Ведення ризикової політики через порушення фінансових нор-

мативів, видавання кредитних коштів пов'язаним із банками особам або під неліквідне забезпечення та заставу, «марнотратне» обслуговування кредитів, недоформування банківських резервів, отримання майнової вигоди тощо.

У кожній справі досліджується наявність складу цивільного правопорушення, передбаченого статтею 1166 ЦК України. Тобто наявність кожного елементу делікту: протиправної дії або бездіяльності, вини, шкоди і причинно-наслідкового зв'язку між дією та/або бездіяльністю і заподіяною банку й кредиторам шкодою. Відсутність хоча б однієї зі складових частин свідчить про фактичну відсутність правопорушення, а отже й підстав для задоволення позову.

Що важливо, презумпція доведення правомірності дій лежить якраз на відповідачах. Саме вони мають доводити, що діяли фідучіарно та робили все, що від них вимагалось як від керівників та власників банку. Формального дотримання вимог банківського законодавства недостатньо, потрібно переконати суд, що було вжито всіх необхідних заходів, аби не довести банк до неплатоспроможності.

— Як ви оцінюєте якість позовів Фонду? Взагалі цей фактор якимось чином впливає на роботу адвокатів у цих процесах?

— Можу відзначити, що якість позовів Фонду еволюціонує. Якщо на першому етапі Фонд прощупував свою інституційну та експертну готовність заявляти такі об'ємні та складні претензії, то наразі його впевненість зростає як у процесуальних документах, так і в судових процесах. Десь це реалізується успішно, десь ще по-дилетантськи. Але держава почала вчитися, здобуваючи навички та майстерність юридичного бізнесу.

Тож ця категорія справ залишається цікавою. Насправді так звані справи «Фонд vs банкіри» не треба розуміти як справи лише господарської юрисдикції. Вони мають набагато ширші юрисдикційні горизонти. І адвокати, які це розуміють, а головне, мають цю екстра-експертність, поводяться природно та переконливо в процесах. Ба більше, вони є рушіями змін судової практики Верховного Суду. Тому що насправді не все ідеально в рішеннях ВС.

— Ви згадували справу Укркоопспілки. А є ще якісь судові рішення, які можна віднести до певного роду прецедентів?

— Тут можна згадати рішення у справах Платинум Банку, Фінростбанку, Артем-Банку. Це ті справи, які поряд з Укркоопспілкою Фонд включив до свого портфеля успіху.

Нещодавно директоркою-розпорядницею Фонду призначено Ольгу Білай. У релізі Фонду було окреслено одне з ключових завдань нової керівниці: доведення рішень, які стосуються експлуатантів збанкрутілих банків, до остаточних.

Тому в нас як адвокатів, що спеціалізуються на цих процесах, попереду ще багато цікавої роботи. Із сотні справ лише сім мають остаточні рішення. Ще приблизно 30 банків потенційно можуть поповнити статистику стягнення шкоди з їхніх керівників і власників.

— Чи можете ви описати декілька справ із вашої практики?

— Я не можу детально розповісти про наші кейси, зважаючи на адвокатську таємницю. Але можу сказати, що наша команда веде справи трьох найвищих позицій у переліку за сумами претензій Фонду: це банк «Фінанси та Кредит» — справа майже на 46 млрд грн, Банк Дельта — 24 млрд грн та три справи щодо Надра Банку на загальну суму 17,5 млрд грн.

Ще жоден із наших клієнтів не отримав негативного рішення стосовно себе. І ми будемо робити все можливе, щоб цього не сталося.

— Як поточна судова практика розглядання позовів проти банкірів впливає на діяльність банків? Які рекомендації ви надаєте вашим клієнтам?

— Безумовно, вплив є. Консультуючи банківський сектор, ми передусім наголошуємо на важливості своєчасної роботи над помилками та мінімізацією ризиків. Насамперед необхідно розуміти причини та наслідки, які можуть спровокувати державу задіяти жорсткий механізм і ліквідувати банк. Потрібно звертати увагу на деталі в управлінні банком. Також дуже важливо не ігнорувати вимог регулятора та впроваджувати їх, а за потреби залучати кваліфікованих радників, адвокатів.

Нині банки мають бути дуже уважними до своїх клієнтів та мати повну інформацію щодо них. Адже чинна санкційна політика нещадна: одна необережна регуляція може призвести до серйозних негативних наслідків, таких як потрапляння під санкції, втрата майна чи навіть свободи.

Зростає значення комплаєнсу — треба постійно оцінювати потенційні та реальні ризики, закладені в корпоративних політиках. У банках мають бути чіткі формалізовані алгоритми ухвалення того чи іншого рішення. Дискреція та неточність трактуватимуться судами й правоохоронними органами не на користь банкірів та власників банків. Потрібно полюбити бюрократію в хорошому значенні цього слова.



## Кредитна відлига

У 2024 році на ринку кредитування бізнесу посилюється позитивний тренд: іще більш активними, ніж держбанки, стали банки з приватним капіталом. А після змін у програмі «Доступні кредити 5–7–9%» банки почали пропонувати клієнтам інші кредитні продукти. Учасники ринку стверджують, що кредитні портфелі зростають, а їхня якість покращується, і сподіваються на збереження тренду й у 2025 році

МАРІЯ ВЛАСЕНКО

2024-й став роком продовження позитивного тренду, який почався у 2023-му. Якщо на початку повномасштабного вторгнення у 2022 році більшість банків, за винятком установ із державним капіталом, або повністю призупинили кредитування, або значно його скоротили, то вже у 2023-му саме приватні банки з українським капіталом суттєво збільшили активність, а частка державних банків на ринку зростає лише через націоналізацію Сенс Банку і продовження скорочення кредитних портфелів банків з іноземним капіталом. «У 2024 році ринок кредитування значно пожвавився, наздогнав та перевищив показники до повномасштабного вторгнення. Активно працюють банки з приватним капіталом та іноземними інвестиціями, які почали нарощувати кредитний портфель,

збільшуючи свою частку ринку», — розповідає член правління ПриватБанку з питань корпоративного бізнесу та МСБ Євген Заїграєв.

### НЕ ТІЛЬКИ ДЕРЖАВНА СПРАВА

За даними НБУ, за дев'ять місяців 2024 року гривневий кредитний портфель банків зріс на 61,02 млрд грн (+19%) — до 321,96 млрд грн. Причому зростали портфелі як держбанків (+19,87 млрд грн, на 13,2%), так і банків іноземних банківських груп (+20,74 млрд грн, на 22,2%), і банків із приватним капіталом (+20,41 млрд грн, на 26,3%). «Це гарний знак для інвестиційного клімату країни і для наших клієнтів, кредити для яких стають доступнішими. Адаже конкуренція веде до зменшення ставок, стимулюючи всіх нас надавати нові якісні сервіси, боро-

тися за кожного клієнта», — підсумовує Євген Заїграєв.

Через це частка держбанків у гривневому кредитному портфелі знизилася з 46,79% до 44,53%, тоді як банки з приватним капіталом наростили свою частку з 24,12% до 25,61%.

Станом на 1 жовтня найбільший корпоративний кредитний портфель, як загальний (у гривневому еквіваленті), так і портфель у гривні, мав Ощадбанк — 81,71 млрд грн та 56,52 млрд грн відповідно. Для порівняння: гривневі кредити бізнесу в ПриватБанку, Укрексімбанку та Укргазбанку становили 30,65 млрд грн, 33,96 млрд грн і 36,11 млрд грн. Заступник голови правління Ощадбанку, відповідальний за корпоративний бізнес, Юрій Каціон підкреслює, що від початку повномасштабної війни портфель

корпоративних кредитів Ощад зріс на 28% — майже у сім разів швидше, ніж фінансування бізнесу в цілому по ринку включно з сегментом ММСБ. Тим часом у ПриватБанку, за словами Євгена Заїграєва, у 2024-му планували вийти на 33–35 млрд грн нових видач, а за вісім місяців кредитування бізнес-клієнтів збільшилося майже на 10%.

Більш активними стали гравці з українським капіталом — ПУМБ, ТАСкомбанк, а також дочки міжнародних банківських груп — ОТП Банк, Райффайзен Банк, Креді Агріколь Банк. Директорка департаменту малого та середнього бізнесу Укргазбанку Тетяна Корнієнко уточнює, що деякі іноземні банки зацікавились присутністю в Україні у 2023–2024 роках з огляду на перспективи економічного відновлення. «Конкуренція на ринку

кредитування пожвавилась, і кожна з перелічених груп робить ставку на свою стратегію і свій сегмент клієнтів», — пояснює вона.

Директорка із залучення та розвитку відносин з клієнтами середнього бізнесу Райффайзен Банку Олександра Прохорчук розповідає, що основною відмінністю їхньої установи, яка є найбільшим іноземним банком, що надає кредитну підтримку українському бізнесу, є збільшення портфеля не за рахунок держпрограми, а завдяки кредитуванню на ринкових умовах та у співпраці з міжнародними фінансовими інститутами. Станом на 1 жовтня загальний портфель кредитів бізнесу Райфу становив 55,78 млрд грн в еквіваленті, а гривневий — 36,33 млрд грн. За цими показниками банк займав четверту та третю сходинки відповідно.

П'яте місце за розміром загального кредитного портфеля посідав ПУМБ (48,97 млрд грн). Проте його корпоративний кредитний портфель у гривні (36,53 млрд грн) поступається лише Ощадбанку і є найбільшим серед банків з приватним українським капіталом. «У структурі кредитування за період воєнного стану група банків із приватним капіталом завжди займала помітну позицію», — коментує розстановку сил директор департаменту з продажів корпоративного бізнесу Банку Кредит Дніпро Ігор Татаренко. Корпоративний кредитний портфель Банку Кредит Дніпро за дев'ять місяців зріс майже вдвічі — з 2,51 млрд грн до 4,58 млрд грн (+82,6%).

«Загалом протягом 2024 року спостерігається пожвавлення на ринку кредитування в усіх сегментах банків, — підсумовує член правління Креді Агріколь Банку Олександр Чеснакофф. — Державні банки, як і раніше, активно фінансують усі регіони, тимчасом як приватні банки та банки з іноземним капіталом мають певні обмеження у зонах фінансування, близьких до лінії фронту, але загалом мають досить амбітні плани».

## ВІЙНА І ПОРТФЕЛІ

За словами Євгена Заїраєва, в умовах повномасштабного вторгнення якість кредитного портфеля бізнес-клієнтів ПриватБанку покращилась. «Головна причина — наші клієнти в непрості часи дуже відповідально ставляться до своїх зобов'язань», — пояснює він.

В ОТП Банку (який володіє другим найбільшим кредитним портфелем бізнесу серед банків з іноземним капіталом: 29,73 млрд грн у цілому і 21,92 млрд грн гривневих кредитів) якість обслуговування кредитного портфеля зросла до довоєнного рівня. «У 2024 році банк завершив реструктуризацію портфеля найбільших проблемних корпоративних клієнтів, які постраждали від воєнних дій, і ми очікуємо подальшого виконання зобов'язань з їхнього боку», — розповідає начальник управління з врегулювання кредитів корпоративного та малого бізнесу ОТП Банку Юрій Тітов.

Він додав, що більшість клієнтів МСБ, які реструктуризували свої кредити у 2022–2023 роках, виконали умови

## ПЕРЕМОЖЦІ В НОМІНАЦІЇ «КРЕДИТИ МАЛОМУ ТА СЕРЕДНЬОМУ БІЗНЕСУ, А ТАКОЖ ФІЗИЧНИМ ОСОБАМ — ПІДПРИЄМЦЯМ»

МІСЦЕ В РЕЙТИНГУ	БАНК	СЕРЕДНЯ СТАВКА ДЛЯ ПОЗИЧАЛЬНИКА І КАТЕГОРІЇ	ЗАЯВЛЕНА КОМІСІЯ ЗА ВИДАЧУ КРЕДИТУ	МАКСИМАЛЬНИЙ СТРОК ПОЗИКИ, МІСЯЦІВ	ПРИРІСТ КРЕДИТНОГО ПОРТФЕЛЯ КРЕДИТІВ ЮРОСІВ ЗА СЕРПЕНЬ 2023 — ЛИПЕНЬ 2024 РОКУ, МЛРД ГРН
1	ОТП БАНК	17,75%	1,5%	36	6,95
2	ПУМБ	15,75%	1%	60	9,17
3	ОЩАДБАНК	20,00%	від 0%	120	11,37
4	УКРГАЗБАНК	19,00%	1%	36 місяців — для кредитів на поповнення обігових коштів, 84 місяці — для інвесткредитів	5,60
5	РАЙФФАЙЗЕН БАНК	16,28%	0,50% або 0,99%	60	7,38
6	ПРИВАТБАНК	23,50%	1%	60	2,81
7	КРЕДОБАНК	19,75%	1%	24 місяці — для кредитів на поповнення обігових коштів, 84 місяці — для інвесткредитів	1,73
8	ТАСКОМБАНК	29,74%	відсутня	36 місяців — для бланкових кредитів, 60 місяців — для кредитів під заставу	1,56
9	«ГЛОБУС»	11,74%	від 0 до 2,5%	60	0,36
10	«ЛЬВІВ»	26,50%	0,5–3,9%	60	2,29

ДЖЕРЕЛО: ДОСЛІДЖЕННЯ «25 ПРОВІДНИХ БАНКІВ УКРАЇНИ»

У рамках цього рейтингу досліджувалося кредитування підприємств малого та середнього бізнесу (з оборотом менш ніж 200 тис. грн), а також фізосіб-підприємців. Під час розрахунку рейтингу застосовувалися такі критерії: ефективна ставка для позичальника І класу (за класифікацією НБУ); час ухвалення кредитного рішення; вартість розгляду кредитної заявки; розмір комісії за видавання кредиту; максимальний строк кредиту; фактична наявність бланкових кредитів; наявність спеціалізованих

програм кредитування (на купівлю устаткування, яке саме є заставою; на купівлю комерційного автотранспорту, що є заставою); кількість відділень; де доступна послуга; динаміка кредитного портфеля юросіб за підсумками серпня 2023 року — липня 2024 року; співвідношення кредитного портфеля юросіб банку та загального портфеля юросіб усіх учасників ринку. Усього цю послугу пропонували 26 банків. Середньорічна ставка за неакційними кредитами становила 19,36% річних.

## ПЕРЕМОЖЦІ В НОМІНАЦІЇ «ОВЕРДРАФТ»

МІСЦЕ В РЕЙТИНГУ	БАНК	СЕРЕДНЯ СТАВКА ЗА ОВЕРДРАФТОМ	ВІДНОШЕННЯ МАКСИМАЛЬНОЇ СУМИ КРЕДИТУ ДО СЕРЕДНЬОМІСЯЧНИХ ОБОРОТІВ КЛІЄНТА	МОЖЛИВІСТЬ АВТОМАТИЧНОГО ЗБІЛЬШЕННЯ КРЕДИТНОГО ЛІМІТУ В РАЗІ ЗРОСТАННЯ ОБОРОТІВ ЗА РАХУНКОМ	МОЖЛИВІСТЬ ВАЛЮТНОГО ОВЕРДРАФТУ
1	КРЕДОБАНК	19,75%	80%	так	так
2	РАЙФФАЙЗЕН БАНК	17,43%	70%	так	ні
3	ПУМБ	17,01%	80%	так	ні
4	ОЩАДБАНК	21,75%	100%	так	ні
5	УКРГАЗБАНК	19,76%	70%	так	ні
6	ОТП БАНК	14,90%	40%	так	ні
7	ПРИВАТБАНК	22,25%	40%	так	ні
8	ТАСКОМБАНК	16,38%	40%	ні	ні
9	УКРСИББАНК	15,40%	20%	так	ні
10	АГРОПРОСПЕРІС БАНК	22,50%	50%	ні	ні

ДЖЕРЕЛО: ДОСЛІДЖЕННЯ «25 ПРОВІДНИХ БАНКІВ УКРАЇНИ»

Під час розрахунку рейтингу застосовувалися такі критерії: середньозважена (за серпень 2023 року — липень 2024-го) ставка за овердрафтом; відношення максимальної суми кредиту до середньомісячних оборотів клієнта; розмір штрафу за прострочення; швидкість ухвалення рішення для продовження овердрафту; можливість автоматичного збільшення кредитного ліміту в разі зростання оборотів за рахунком; можливість валютного овердрафту; кількість клієнтів, які скористалися послугою в серпні 2023 року — липні 2024-го; кількість активних рахунків юросіб. Цього року максимальний

розмір овердрафту надає Ощадбанк. Відношення суми кредиту до середньомісячних оборотів клієнта становить 1. У середньому банки встановлювали ліміт за овердрафтом на рівні 45% від середньомісячних оборотів. При цьому середньорічна ставка дорівнювала 20,52% річних. Найбільш дешеве фінансування можна було отримати в ОТП Банку, Укрсиббанку та ТАСКОМбанку. Тією чи іншою мірою активно надавали цю послугу 25 банків. Про надання валютного овердрафту заявили лише чотири кредитні установи.

реструктуризації, лише невелика частина перейшла у стадію примусового стягнення. Водночас ОТП Банк списав портфель клієнтів з окупованих територій на позабаланс і проводить перемовини про можливі варіанти врегулювання заборгованості.

## НА РИНКОВИХ УМОВАХ

Держпрограма «Доступні кредити 5–7–9%», яка домінувала на ринку у 2023 році, у 2024-му суттєво змінилася. 30 квітня уряд обмежив максимальну суму кредиту на поповнення оборотного капіталу до 5 млн грн, водночас зберігши високі ліміти (до 150 млн грн) для підприємств переробної промисловості та інвестиційних цілей.

Улітку Нацбанк заявив про кризу програми «Доступні кредити 5–7–9%». У перший рік повномасштабної вій-

ни програма відіграла критично важливу роль для підтримки бізнесу. Але протягом 2022–2023 років уряд 16 разів вносив зміни до неї — переважно збільшував ліміти та розширював коло позичальників. У результаті масштаби програми значно перевищили можливості держави: на початок червня 2024-го борг держави перед банками становив 5,8 млрд грн і міг, за прогнозом Рахункової палати, сягнути 11,5 млрд грн до кінця року. Тоді як темпи пільгового кредитування лише зросли: в листопаді банки видавали по 2,2–2,3 млрд грн і навіть 3,5 млрд грн нових кредитів щотижня, хоча середній показник року становив 1,8 млрд грн.

Уряд спробував зменшити коло потенційних позичальників. «Упродовж року можна було спостерігати пере-

орієнтацію програми на малі підприємства, фокусування на інвестиційних цілях, розробку нових напрямів, як-от енергоефективність. Головним завданням держпрограми залишається підтримка та розвиток вітчизняного бізнесу, а також компаній, що постраждали від війни», — уточнює директорка департаменту корпоративних продажів малого та середнього бізнесу ОТП Банку Ольга Волкова.

У рамках «5–7–9%» активно кредитують як державні, так і приватні банки. Укргазбанк, який фокусується на кредитуванні проєктів, спрямованих на підвищення енергоефективності, за дев'ять місяців прокредитував МСБ в рамках програми на 4,3 млрд грн. А ОТП Банк надав 4,1 млрд грн, у тому числі на придбання енергообладнання та сонячних панелей.

За даними Мінфіну, у 2024 році (станом на 1 грудня) підприємці отримали за програмою 22,9 тис. кредитів на 86 млрд грн, з яких від держбанків — 17 тис. кредитів на 41,5 млрд грн. За час дії воєнного стану банки видали 67,1 тис. кредитів на 263,3 млрд грн (на держбанки припало 50 тис. кредитів на 133,3 млрд грн). Найбільш популярним було фінансування оборотного капіталу — 67,37 млрд грн, на другому місці — кредити на антивоєнні цілі (57,55 млрд грн), на третьому — кредити для сільськогосподарських товаровиробників (40,58 млрд грн). Бюджетну компенсацію пільгового фінансування агровиробників забезпечила підтримка Світового банку в рамках проекту ARISE.

Усього з моменту старту програми у 2020 році банки підписали 101,89 тис. кредитних договорів на 353 млрд грн. Більшу кількість кредитів видали держбанки — 70,51 тис. договорів, але лише 45,33% їх обсягу — на суму 160 млрд грн. Клієнти ПриватБанку, який є лідером програми (станом на 25 листопада), отримали 67,79 млрд грн (46,99 тис. договорів), Ощадбанку — 43,6 млрд грн (15,52 тис. договорів). У трійку лідерів увійшов також банк з українським приватним капіталом — ПУМБ (35,58 млрд грн та 4,76 тис. договорів). Серед інших гравців — Прокредит Банк, Укргазбанк, Райффайзен Банк, Укрексімбанк, Кредобанк, Креді Агріколь Банк та ОТП Банк.

Водночас банкіри очікують на подальші трансформації програми та ще більше звуження кола потенційних клієнтів. «Ми будемо зменшувати обсяг фінансування в рамках цієї програми, як і весь ринок. Тому що гроші у держави не безлімітні. Триває війна, — зазначає Александр Чеснакофф. — Потрібно по trochu відвикати від «вітамінного коктейлю 5–7–9%». Він був дуже корисним свого часу. Треба вчитися ходити на своїх ногах, особливо тепер, коли ринкові ставки інколи нижчі, ніж за держпрограмою».

В Укргазбанку, наприклад, позичальникам пропонують близько 20 різноманітних кредитних програм — від поповнення обігових коштів до інвестиційних кредитів, зокрема спільно з міжнародними партнерами. Тетяна Корнієнко розповідає, що Укргазбанк кредитує як бізнес, що давно працює, так і новостворений, строк реєстрації якого не перевищує 12 місяців. При цьому додатковими вимогами є досвід роботи за обраним напрямом, реалістичний бізнес-план і власний внесок у проект щонайменше 30% від його вартості.

Для здешевлення кредитних продуктів та розподілу ризиків українські банки активно співпрацюють із міжнародними фінансовими організаціями (МФО) — ЄБРР, ІFC, ЄІБ тощо. ОТП Банк, наприклад, залучає USAID до спільної програми фінансування для певних груп клієнтів МСБ зі ставкою до 9,9% річних. А початковий кредитний продукт — Welcome overdraft — доступний компаніям, які ведуть бізнес від одного повного року.

За даними рейтингу «25 провідних банків України», середня ставка за кредитами бізнесу (без врахування

## ПЕРЕМОЖЦІ В НОМІНАЦІЇ «АГРОКРЕДИТИ»

МІСЦЕ В РЕЙТИНГУ	БАНК	СЕРЕДНЯ ПРОЦЕНТНА СТАВКА	КОМІСІЯ ЗА ВИДАЧУ КРЕДИТУ	МАКСИМАЛЬНИЙ СТРОК КРЕДИТУ, МІСЯЦІВ
1	ОТП БАНК	17,74%	1%	60 місяців — для інвесткредитів, 12 місяців — для кредитів на поповнення оборотного капіталу
2	КРЕДОБАНК	19,75%	1%	18 місяців — для кредитів на поповнення оборотного капіталу, 84 місяці — для інвесткредитів
3	РАЙФФАЙЗЕН БАНК	16,28%	0,50–0,99%	84
4	ПУМБ	15,75%	1%	60
5	«ГЛОБУС»	16,30%	0–1,99%	60
6	ОЩАДБАНК	20,00%	від 0%	60
7	АГРОПРОСПЕРІС БАНК	19,13%	0,5%	84
8	УКРЕКСІМБАНК	18,35%	встановлюється індивідуально	36 місяців — за кредитною лінією, строк користування кожним траншем — від 2 до 90 календарних днів
9	«ЛЬВІВ»	26,50%	0,5–3,9%	60
10	УКРГАЗБАНК	19,75%	0,01%	36 місяців — для кредитів на поповнення обігових коштів, 60 місяців — для інвесткредитів

ДЖЕРЕЛО: ДОСЛІДЖЕННЯ «25 ПРОВІДНИХ БАНКІВ УКРАЇНИ»

У рамках цього рейтингу досліджувалося кредитування сільськогосподарських підприємств з оборотом до 200 тис. грн, а також приватних фермерів. Під час розрахунку рейтингу застосовувалися такі критерії: ефективна ставка для позичальника І класу (за класифікацією НБУ); комісія за видачу кредиту, максимальний строк кредиту, можливість адаптації графіка погашення

платежів під сільськогосподарський цикл; наявність партнерських програм із виробниками та імпортерами сільгосптехніки й засобів захисту рослин, а також кількість клієнтів, які скористалися послугою в серпні 2023 року — липні 2024-го. Усього цю послугу пропонували 19 банків. Середньорічна ставка за неакційними кредитами становила 20,21% річних.

держпрограм чи програм із підтримкою МФО) становила 19,36% річних, а максимальний строк кредитування у більшості гравців — п'ять років.

### ГАРАНТОВАНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

Однією з проблем, яка стримує кредитування бізнесу, є відсутність страхування від воєнних ризиків: під час війни рухомому і нерухомому майну постійно загрожує знищення або пошкодження.

Як оцінювати майно для застави та які ризики на себе брати, банки вирішують самостійно. «Укргазбанк індивідуально розглядає та приймає в заставу майно, розташоване навіть у зоні високого воєнного ризику. Ми пропонуємо клієнтам скористатися як державними портфельними гарантіями уряду чи Фонду часткового гарантування кредитів у сільському господарстві, так і між-

народними гарантіями ЄБРР або ЄІБ як забезпеченням, що може покривати до 80% суми кредиту», — розповіла Тетяна Корнієнко.

Водночас банки активно підтримують бізнес, який працює в умовах високого воєнного ризику, та готові в разі необхідності підтримати релокацію: окремі продукти для релокованих підприємств є у декількох учасників ринку. За словами Ольги Волкової, в першій половині 2024 року був відчутний потік клієнтів на релокацію з Харкова: тоді ОТП Банк запропонував їм пільгове фінансування на поповнення обігового капіталу в межах спільної програми фінансування з USAID.

Доволі популярним є кредитування під державні гарантії, яке передбачає компенсацію збитків банку в разі неспроможності позичальника викона-

ти свої боргові зобов'язання. «Такий інструмент розширює можливості прийняття ризиків банками у випадку недостатності застави та надає більш широкий доступ до фінансування мікробізнесу, а також малим і середнім підприємствам», — пояснює Ольга Волкова. За її словами, в ОТП Банку станом на 1 жовтня 2024 року 32% клієнтів-сільгоспвиробників, 14% клієнтів малого бізнесу та 6% клієнтів середнього бізнесу мають ліміти з покриттям державними гарантіями.

Страхування застави від воєнних ризиків поки що не є поширеним: українські страхові компанії готові брати на себе подібні ризики в досить обмежених обсягах. Проте ситуація поступово змінюється: за словами Олександри Прохорчук, Райффайзен Банк пропонує бізнес-клієнтам послугу зі страхування майна від воєнних ризиків. Цей продукт банк розробив спільно зі світовою компанією професійних послуг Aop та українськими страховими компаніями ARX, «Універсальна» й «ІНГО». Банк уже реалізував низку угод.

### ВІД ПОСІВНОЇ ДО ПЕРЕРОБКИ

Як і в попередні роки, агросектор залишається одним із ключових напрямів для банків. Юрій Каціон підкреслює, що підтримка агробізнесу та переробних підприємств є стратегічним завданням Ощадбанку: за період повномасштабного вторгнення портфель укладених кредитних договорів з агропідприємствами сегмента великого корпоративного бізнесу збільшився у понад три рази. У 2024 році обсяг укладених угод із такими позичальниками до осені сягнув 1,4 млрд грн — 20% від загального обсягу укладених за цей період договорів.

В ОТП Банку частка агробізнесу в кредитному портфелі залежно від сезону становить від 40% до 50%. У 2024 році 40% нових кредитів банк на-

### Розподіл кредитних договорів за державною програмою «5-7-9%» у розрізі цілей кредитування\*, %

ДЖЕРЕЛО: МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ (СТАНОМ НА 1 ГРУДНЯ 2024 РОКУ)





дав саме агробізнесу. В Креді Агріколь Банку на фінансування аграріїв припадає близько 50% від усього корпоративного кредитного портфеля.

У Райффайзен Банку цей сектор також займає від 40 до 50% портфеля. За словами Олександри Прохорчук, зараз клієнти з агробізнесу інвестують у зрошення, проекти з енергоефективності, модернізацію ферм та будівництво нових комплексів, купівлю обладнання для поглиблення переробки та збільшення маржинальності або більш потужної техніки для зменшення кількості персоналу, задіяного в процесах. Саме на ці потреби і залучають фінансування.

У портфелі нових кредитів Банку Кредит Дніпро на агросектор припадає близько 30–35%. Ігор Татаренко зауважує, що за роки війни змінилися традиційні сезонні терміни погашення нових інвестиційних кредитів: через ускладнення логістики цикл продажу подовжився, і бізнес-цикл клієнтів вимагає більш розтягнутих графіків. У секторі переробки цикл оборотного капіталу також збільшився за рахунок довшіх відстрочок від мереж і покупців, що впливає на потребу в оборотному капіталі й терміни погашення.

Укргазбанк до осені видав агроклієнтам у сегменті МСБ 479 кредитів на суму 2,2 млрд грн (38% від видач МСБ за цей період), тим часом МСБ з переробної галузі отримали 377 кредитів на суму 1,3 млрд грн (23,3%).

За даними рейтингу «25 провідних банків України», середня ставка за агрокредитами становила 20,21% річних. Проте найбільш популярними в агросекторі є програма «5–7–9%» та партнерські програми з виробниками техніки, засобів захисту рослин тощо, які дають змогу суттєво зменшити вартість кредитування.

### ГРОШІ ПРОТИ БЛЕКАУТУ

Кредитування відновлення критичної енергетичної інфраструктури та енергонезалежності бізнесів у 2024 році стало пріоритетом для банків. У першу чергу, за словами Ігоря Татаренка, бан-

## ПЕРЕМОЖЦІ В НОМІНАЦІЇ «ЛІЗИНГ»

МІСЦЕ В РЕЙТИНГУ	БАНК / ЛІЗИНГОВА КОМПАНІЯ	ОБСЯГ НОВОГО БІЗНЕСУ У ВЕРЕСНІ 2023 — ЛИПНІ 2024 РОКУ, МЛН ГРН	ОБСЯГ ЛІЗИНГОВОГО ПОРТФЕЛЯ СТАНОМ НА 1 СЕРПНЯ 2024 РОКУ, МЛН ГРН
1	БАНКІВСЬКА ГРУПА ОТП («ОТП ЛІЗИНГ»)	6194,32	14795,65
2	БАНКІВСЬКА ГРУПА ТАС (ТАСКОМБАНК, «УЛФ-ФІНАНС»)	3650,78	3970,87
3	ПУМБ	1552,45	2247,34
4	ПРИВАТБАНК	1039,00	1211,00
5	КРЕДОБАНК	544,41	761,98
6	УКРЕКСІМБАНК	127,63	797,00
7	КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК	262,45	492,98
8	ОЩАДБАНК	0,00	103,24
9	ЮНЕКС БАНК	98,30	106,80
10	УКРГАЗБАНК	0,00	554,15

ДЖЕРЕЛО: ДОСЛІДЖЕННЯ «25 ПРОВІДНИХ БАНКІВ УКРАЇНИ»

До рейтингу увійшли банки, які надають послуги лізингу, та лізингові компанії, що входять до складу банківських груп. Під час розрахунку використовувалися такі показники: обсяг лізингового портфеля та кількість чинних договорів станом на 1 серпня 2024 року; обсяг нового бізнесу за вересень 2023 року — липень 2024-го та кількість укладених за цей період договорів.

ки фінансували наявних клієнтів для забезпечення виробництва власної електроенергії.

За словами директорки департаменту підтримки агробізнесу та ESG-напряму Креді Агріколь Банку Наталії Порвіної, наразі клієнти банку найбільше цікавляться проектами сонячної та біогазової енергетики, оскільки вони прагнуть підвищити свою енергонезалежність і зменшити ризики виникнення проблем з електропостачанням. Окрім фінансування, банк пропонує експертний супровід фахівців, які відвідують клієнтів та надають детальний аналіз потенційних варіантів енергетичного переходу.

В Ощадбанку спостерігають справжній бум запитів на розбудову власної генерації від приватного бізнесу, який значно перевищує хвилю розбудови альтернативної генерації за часів запровадження «зеленого тарифу». «Обсяг встановленої потужності за проектами, які станом на жовтень були на розгляді в Ощадбанку в сегменті великого

корпоративного бізнесу, перевищує 650 МВт. 75% із них — газопоршнева генерація, 25% — сонячна та вітрогенерація. І ми продовжуємо отримувати нові запити», — підрахував Юрій Каціон.

На той момент Ощадбанк профінансував бізнесу встановлення власної генерації потужністю понад 32 МВт на суму більш ніж 320 млн грн. А обсяг кредитування заходів з енергоефективності для муніципалітетів перевищив 360 млн грн.

За перші три місяці роботи програми з кредитування енергонезалежності ПриватБанк видав 230 кредитів на 330 млн грн. «Найчастіше клієнти запитують генератори та сонячні електростанції. Найбільш активно таке обладнання фінансують ПриватБанк, Ощадбанк, Райффайзен Банк, Укргазбанк та Укрексімбанк», — підсумував Євген Заїраєв.

### ЛІЗИНГОВИЙ РЕНЕСАНС

У 2024 році продовжив активно розвиватися і ринок лізингових послуг. За да-

ними асоціації «Українське об'єднання лізингодавців», станом на 1 липня банківський портфель лізингових угод становив 8,8 млрд грн, що на 33% більше, ніж на 1 липня 2023 року. Послугу лізингу надавав 21 банк, що на три більше, ніж рік тому. У 2024 році, наприклад, Банк Кредит Дніпро зробив рестарт лізингу, з яким уперше вийшов на ринок на початку 2022-го. За словами Ігоря Татаренка, попит на цю послугу був дуже високим як на початку 2022 року, так і у 2024-му. Зараз у банку 50% портфеля лізингу займає агробізнес. «Також ми працюємо з компаніями, що займаються переробкою, логістикою, фактично всіма напрямками, які знайшли точки зростання в реаліях ведення бізнесу в умовах війни», — уточнив він.

Тетяна Корнієнко розповідає, що багато підприємств через економічні виклики не можуть собі дозволити значні капіталовкладення в обладнання чи транспорт. «А лізинг надає можливість використовувати активи без необхідності їх купівлі та зберігати ліквідність. Тому лізингова модель стала привабливою для бізнесів, які постраждали від війни і потребують швидкого відновлення», — пояснює вона.

Трійка найбільших банків за розміром лізингового портфеля має частку в 62,5% від сумарної вартості цих портфелів банків. До п'ятірки лідерів увійшли ПУМБ, ТАСКОМБАНК, ПриватБанк, Укрексімбанк та Кредобанк. А найбільш активними за обсягом нових угод були ТАСКОМБАНК, ПУМБ і ПриватБанк (21,4%).

У 2025 році, за словами керівника відділу маркетингу ОТП Leasing Ігоря Матюшкіна, ринок очікує на значні зміни й нові рішення, які вплинуть на сферу лізингу та зроблять його ще доступнішим і ефективнішим для клієнтів. Мова йде насамперед про цифровізацію лізингових послуг, розширення інструментів лізингу, інтеграцію ІТ та аналітики тощо.

### КРЕДИТУВАННЯ-2025: СТРИМАНИЙ ОПТИМІЗМ

Попри складні економічні умови та воєнні ризики, які не зменшуються, банкіри будують на 2025 рік доволі оптимістичні плани. В Ощадбанку у фокусі кредитної підтримки будуть муніципалітети, представники аграрної та харчової промисловості, переробної галузі, ОПК, а також розбудова децентралізованої енергетики. «Цього року ми наразі побачили запити на інвестиційне кредитування, тому дуже хотілося б надалі отримувати більше запитів на модернізацію та поглиблення переробки», — додає Олександра Прохорчук.

Водночас банки мають алгоритм дій на випадок загострення ситуації на фронті й погіршення в економіці. «У кожного з банків уже відпрацьовані моделі та порядок роботи у випадку, якщо, наприклад, фізично захоплюються території або об'єкти фінансування зазнають руйнувань від ракет, дронів. Відверто кажучи, воєнні ризики стали вже звичайними в переліку тих, які очікуються в процесі кредитування», — підсумовує Ігор Татаренко.

## ПЕРЕМОЖЦІ В НОМІНАЦІЇ «БАНКІВСЬКІ ГАРАНТІЇ»

МІСЦЕ В РЕЙТИНГУ	БАНК	ОБСЯГ ВИДАНИХ ГАРАНТІЙ ЗА СІЧЕНЬ — ВЕРЕСЕНЬ 2024 РОКУ, МЛРД ГРН	РИНКОВА ЧАСТКА ВИДАНИХ ГАРАНТІЙ ЗА СІЧЕНЬ — ВЕРЕСЕНЬ 2024 РОКУ	ОБСЯГ ПОРТФЕЛЯ ВИДАНИХ ГАРАНТІЙ, МЛРД ГРН*	КОМІСІЙНИЙ ДОХІД ЗА ВИДАНИМИ ГАРАНТІЯМИ**, МЛН ГРН
1	«ГЛОБУС»	7,65	11,74%	7,62	98,05
2	ПУМБ	5,82	8,93%	7,32	158,00
3	УКРГАЗБАНК	5,67	8,70%	8,41	291,16
4	УКРЕКСІМБАНК	4,61	7,06%	7,64	127,62
5	БАНК АЛЬЯНС	4,34	6,66%	6,66	149,46
6	РАЙФФАЙЗЕН БАНК	3,77	5,78%	7,34	121,17
7	«ПІВДЕННИЙ»	3,48	5,33%	2,96	71,48
8	МТБ БАНК	3,09	4,74%	2,31	17,06
9	СЕНС БАНК	2,09	3,21%	4,07	50,68
10	АЛЬТБАНК	3,00	4,60%	2,50	43,47

ДЖЕРЕЛО: ДОСЛІДЖЕННЯ «25 ПРОВІДНИХ БАНКІВ УКРАЇНИ»

До рейтингу увійшли банки, які надають банківські гарантії. Під час розрахунку використовувалися такі показники: портфель банківських гарантій станом на 1 серпня 2024 року, обсяг оформлених банківських гарантій за сім місяців 2024 року, комісійний дохід за виданими гарантіями, кількість відкритих у банку унікальних рахунків юросіб.

\* — СТАНОМ НА 30 ВЕРЕСНЯ 2024 РОКУ. \*\* — СТАНОМ НА 1 ЖОВТНЯ 2024 РОКУ.

# Енергонезалежність під ключ

«Ми не лише видаємо кредити, але й консультуємо клієнтів із питань вигідності проєкту та забезпечуємо супровід»

РОЗПОВІДАЄ ВОЛОДИМИР МУДРИЙ, ГОЛОВА ПРАВЛІННЯ ОТП БАНКУ

— Чи вдалося вам виконати те, що планували на 2024 рік?

— Темпи приросту кредитування в корпоративному сегменті навіть перевищили очікування. У ритейлі показники відповідають плановим, тоді як приріст пасивів був нижчим, ніж передбачалося, оскільки економіка розвивалася менш динамічно.

— У яких саме сегментах вам вдалося перевищити планові показники?

— У корпоративному секторі наш кредитний портфель у гривні зріс практично на 35%. Найкраще ми спрацювали в сільському господарстві, де наш продукт «Агрофабрика» перевищив показники навіть 2021 року. Також гарні результати принесли програми співпраці з проєктом USAID «Інвестиції для стійкості бізнесу» та різноманітні грантові програми. Ще я би відзначив торгівлю та логістику: клієнти активно беруть кредити на поповнення обігових коштів. Зростають потреби бізнесу в стабільному електропостачанні, а відповідно і попит на інвестиційне кредитування на обладнання електрогенераторів. У лізингу OTP Group є лідером ринку, особливо коли мова йде про сільськогосподарську техніку та транспортні засоби, наприклад вантажні автомобілі та фури. Також продовжується релокація бізнесів, передусім із Харківщини. Це створює попит на кредити та інвестиції для відновлення або перезапуску виробництва.

— А чому в ритейлі не вдалося досягти очікуваних результатів?

— Люди купують менше товарів довготривалого використання через зниження споживацьких настроїв у країні. Водночас кеш-кредитування поступово збільшує обсяги. Також мають попит кредити на транспортні засоби, зокрема на купівлю автомобілів із пробігом. Ми навіть розробили власний маркетплейс Popova by OTP Bank, де акумулюємо майже всі основні майданчики з продажу вживаних авто. Сьогодні там зібрано понад 200 тис. пропозицій. Це не просто інформація про продаж машин, а комплексний сервіс: за кожною заявкою від клієнта закріплюється менеджер, який допомагає обрати автомобіль, перевірити його якість та отримати фінансування на його купівлю.

— Цей майданчик — спроба конкурувати з автосалонами?

— Ми не конкуруємо, а співпрацюємо з ними. Для них це додатковий канал продажів авто з пробігом (за програмою трейд-ін). Партнерська мережа сьогодні налічує понад 550 партнерів. Також ми допомагаємо фізичним особам, які купують автомобілі безпосередньо з аме-



## ВОЛОДИМИР МУДРИЙ

Народився 9 лютого 1979 року. Отримав диплом магістра з економіки за спеціальністю «Фінанси та кредит» у Волинському державному університеті ім. Лесі Українки. У 2010 році здобув ступінь EMBA за спеціальністю «Міжнародний менеджмент» у Krannert Business School (США) та Tias Nimbas Business School (Нідерланди). У 2001–2005 роках працював у ПриватБанку та банку «Аваль». В ОТП Банк прийшов у 2005-му на посаду керівника операційного відділу Волинської філії ОТП Банку, потім був начальником управління операційного супроводження активно-пасивних операцій клієнтів у Києві. У 2010–2012 роках — генеральний директор АТ «ОТП Кредит», яке займалося споживчим кредитуванням. 10 липня 2012-го став членом правління ОТП Банку, відповідальним за бізнес-лінію роздрібного бізнесу, а 16 листопада 2020 року очолив банк. З червня 2023 року — голова ради Незалежної асоціації банків України (НАБУ).

риканських аукціонів. Робимо ставку на цей сегмент, бо ринок вживаних авто зараз значно більший за ринок нових машин.

— Нині багато банків роблять ставку на кредитування енергонезалежності бізнесу. Як у вас досягнення в цьому напрямі?

— У нас уже діє програма OTP Energy, у межах якої ми пропонуємо кредити для придбання сонячних електростанцій, генераторів, газотурбінних і газопоршневих станцій тощо. У співпраці з ЄБРР пропонуємо кредити на придбання енергозбережної техніки з можливістю часткової компенсації її вартості. Донором грантових коштів є Європейський Союз.

Але попит із боку бізнесу на таке фінансування дещо обмежений. Є багато регуляторних перешкод для компаній, які хочуть

виробляти енергію для себе та частково продавати її в мережу: складно отримати дозволи на підключення до електромережі, затвердити проєкти, отримати доступ до інфраструктури. Це ускладнює процес для бізнесів, особливо для малих.

— Який портрет клієнтів, що беруть кредити на енергонезалежність?

— Найчастіше це представники середнього бізнесу, які мають склади чи великі площі для встановлення сонячних панелей або когенераційних установок. Середня сума кредитів становить близько 20 млн грн. Та ми не лише видаємо кредити, але й консультуємо клієнтів із питань вигідності проєкту та забезпечуємо супровід на всіх етапах його реалізації. У нас уже є команда з фаховою експертизою. Зараз ми готові фактично підготувати разом із партнерами інвестиційний проєкт під ключ. Потреба в подібних консультаціях залишатиметься актуальною протягом ще декількох років.

— Чим, окрім кредитів, ви можете допомогти вашим бізнес-клієнтам?

— Є багато нових ініціатив і програм, спрямованих на підтримку бізнесу. Особливо актуальними зараз є різноманітні грантові програми, наприклад із підтримки аграрного сектору чи логістики. Але для всіх програм велике значення має дотримання вимог ESG, екологічної відповідальності й сталого розвитку. Скажімо, якщо компанія планує виходити на європейські ринки або брати участь у програмах підтримки, таких як «5–7–9%», їй необхідно мати чіткі політики щодо зменшення впливу на довкілля й підтверджувати їх виконання регулярними звітами.

— Можете навести приклади грантових програм?

— Усі програми можна умовно поділити на дві категорії: державні та міжнародні гранти. Однією з державних програм є компенсація 25% вартості техніки, виробленої в Україні. Міжнародні програми співфінансування зазвичай надаються у вигляді компенсації відсоткової ставки за кредитами, а не прямих грошових грантів. Наприклад, є програма від USAID, де компенсуються відсотки за кредитами для МСБ. У її межах можна отримати фінансування під 9,9% на перший рік, а решту покривають кошти, надані американським урядом. Основними реципієнтами є релокований бізнес та підприємства, очолювані жінками. Також існують програми кешбеку від ЄБРР, які передбачають повернення до 10% від вартості купленої техніки для звичайних компаній і до 25% —

для бізнесів, заснованих ветеранами: після купівлі техніки банк звітує про операцію, після чого клієнт отримує кешбек на свій рахунок.

— Які міжнародні організації підтримують український бізнес?

— Основними партнерами є ЄБРР, USAID та IFC. Кожна з цих організацій має свої пропозиції для підтримки українського бізнесу, і наші підприємці повинні бути обізнаними про їхні програми. Але фінансування — це один бік питання. Інший — страхування воєнних ризиків, відсутність якого стримує інвестиційну активність.

— Як зараз вирішується питання страхування воєнних ризиків?

— Існує кілька програм від українських страхових компаній, але покриття, що вони пропонують, є недостатнім. Крім того, банки не завжди можуть приймати такі страхові поліси. Найбільшим викликом є страхування воєнних ризиків для великих корпорацій, які шукають надійні програми перестраховання. Поки що діє лише програма страхування експортної логістики через ЕКА, але вже розроблено законопроект, який передбачає три рівні страхування воєнних ризиків, включно зі створенням фонду за участі міжнародних партнерів.

— Яких продуктів зараз потребує український бізнес?

— Малі та середні підприємства в європейських країнах активно використовують факторинг як фінансовий інструмент. У Польщі, наприклад, факторинг займає значну частину в торговому обороті, бо місцеве законодавство захищає малих виробників, які співпрацюють із великими компаніями. Утім, факторинг в Україні не є достатньо розвинутим через особливості законодавства. До прикладу, коли торговельна мережа не оплачує рахунки вчасно, це не означає, що компанія може просто продати цей борг банку. Наразі ведеться робота з підготовки змін до законодавства.

— Як у вас плани на наступний рік?

— Основним ризиком залишається розвиток ситуації на фронті. Водночас питання страхування воєнних ризиків, регулювання факторингу і спрощення процедур із підключення бізнесу до енергомережі — це ті фактори, які до снаги вирішити скоординованими діями органів влади. У разі позитивного вирішення попит на кредитні ресурси зростатиме. Думаю, більш зрозумілою буде ситуація навесні. У цілому я очікую на розвиток корпоративного бізнесу у двозначних показниках.

# З думкою про майбутнє

«Для нас важливо бути поруч із клієнтами та разом створювати нову сучасну економіку, побудовану на засадах сталого розвитку»

СТВЕРДЖУЄ ДМИТРО ЦАПЕНКО, ЗАСТУПНИК ГОЛОВИ ПРАВЛІННЯ, НАЧАЛЬНИК ДЕПАРТАМЕНТУ КОРПОРАТИВНОГО БІЗНЕСУ УКРСИББАНКУ

— Якою ви бачите роль Укрсиббанку у відновленні України після війни?

— Одним із ключових напрямів є підтримка міжнародних інвестицій, які відіграватимуть критичну роль у відновленні України. А вже за найскромнішими оцінками відбудова країни потребуватиме понад \$500 млрд. І в цій ситуації саме залучення міжнародного бізнесу та міжнародних фінансових організацій стане ключовим фактором відновлення. Ми завдяки співпраці з BNP Paribas і ЄБРР, які є нашими акціонерами, можемо бути мостом між світовою економікою та Україною.

Водночас ми є універсальним банком. У нас є портфель дуже гарних клієнтів, які представляють як міжнародний, так і локальний бізнес, у тому числі в агропромисловому комплексі. Крім того, ми обслуговуємо понад 2 млн клієнтів малого та середнього бізнесу та роздрібних клієнтів.

Проте ми живемо не лише економікою, тому багато зусиль інвестуємо в різні проекти, пов'язані з підтримкою суспільства. Зокрема, маємо платформу реальних дій для змін у суспільстві заради захисників і захисниць, ветеранів та ветеранок — We're proud. Для нас важливий не тільки прибуток, а й позитивний вплив на розвиток країни. Ми називаємо це Income and Impact.

Для початку відновлення України не потрібно чекати закінчення війни — відбудова починається вже тут і зараз. Ми створили інфраструктуру, яка дає змогу нашим клієнтам безперебійно користуватися банківськими послугами. Маємо понад 200 відділень, які забезпечені генераторами, альтернативними каналами та супутниковим зв'язком, захищені з погляду IT-безпеки. Це також наш внесок у відбудову України, бо дає можливість економіці працювати.

Усі ці напрями є для нас стратегічними: група BNP Paribas вже давно присутня в Україні та планує залишатися тут.

— Ви робите акцент на міжнародних компаніях як основних клієнтах?

— Ми обслуговуємо всіх клієнтів, але у сфері міжнародного бізнесу в нас є переваги завдяки тому, що ми маємо відносини з компаніями не тільки в Україні, але й на рівні штаб-квартир міжнародних груп.

Серед переваг — англомова команда, яка працює пліч-о-пліч із колегами з інших країн із BNP Paribas, впровадження цифрових рішень, які дають змогу штаб-квартирі компанії централізовано контролювати й ініціювати трансакції, індивідуальні фінансові рішення та гарні умови кредитування.

Ми є частиною групи BNP Paribas, яка працює в 63 країнах світу, тому під-



**ДМИТРО ЦАПЕНКО**

Народився в Мелітополі в 1973 році. Закінчив у 1995 році Харківський державний університет за спеціальністю «фінанси та кредит». Цього самого року розпочав кар'єру в банківському секторі. У 1998-му приєднався до Укрсиббанку, де працював у казначействі, ризик-департаменті, управлінні активами, пасивами та операціями на ринках капіталу. У 2015 році перейшов на посаду члена правління, заступника голови правління, директора казначейства та ринків капіталу. 23 червня 2020 року наглядова рада Укрсиббанку призначила його заступником голови правління — начальником департаменту корпоративного бізнесу та членом правління.

тримка міжнародних компаній та їхнього бізнесу в Україні є нашою спеціалізацією в корпоративному сегменті. Також ми допомагаємо українським компаніям, коли вони виходять на міжнародний ринок і потребують надійних фінансових партнерів за кордоном.

Тож усе, що стосується міжнародного бізнесу та міжнародної торгівлі, — наш найбільший пріоритет. Ми прагнемо відіграти роль певного мосту між світовою та українською економіками й міжнародними фінансовими ринками.

— Чи дотримується ваш банк принципів сталого розвитку та як це впливає на ваші кредитні програми?

— Група BNP Paribas є лідером у сфері сталого фінансування в Європі, тому і Укрсиббанк активно впроваджує ці принципи в Україні. Попри те що український ринок тільки розвивається, особливо у сфері зеленої енергетики, ми пропонуємо клієнтам, зокрема з енергетичного сектору, низку продуктів середньо- і довгострокового фінансування з привабливими процентними ставками та гнучкими вимогами до застави.

Ми маємо можливість і бажання підтримувати бізнес на шляху до енергонезалежності, енергоефективності та диверсифікації джерел енергії.

Спираючись на досвід групи BNP Paribas, ми починаємо вивчати ESG-профіль клієнтів, щоби підтримати на шляху трансформації.

Ми також розробляємо продукти з KPI, пов'язані з екологічною відповідальністю, наприклад KPI, прив'язані до зменшення викидів (KPI link to loss). Коли ми надаємо кредит, то узгоджуємо з компанією поточний рівень викидів та цілі щодо їх скорочення завдяки нашому фінансуванню: ми встановлюємо чіткі KPI, в обмін на виконання яких компанія зможе отримати прогресивне зниження відсоткової ставки. Це досить новий підхід для України.

— В українського бізнесу зараз достатньо нагальних потреб. Наскільки актуальним для нього є питання зменшення викидів?

— Великі міжнародні компанії, з якими ми працюємо, розуміють, що для залучення міжнародного фінансування (сьогодні чи в майбутньому) потрібно відповідати певним екологічним стандартам: міжнародні організації не фінансуватимуть проекти з негативним впливом на довкілля. Бізнес розуміє, що перехід до сталої економіки — це наше майбутнє. Тому попри те, що викликів у бізнесу зараз багато, розуміння важливості екологічних ініціатив зростає.

— Чи надаєте ви технічну підтримку бізнесу в проектах енергетичної незалежності?

— Наразі це окрема послуга. Ми покладемося на досвід нашої групи і часто консультиємося з колегами з інших країн для оцінки відповідності обладнання чи проекту стандартам сталої енергетики. Також активно проводимо інформаційно-роз'яснювальну роботу для клієнтів: організуємо заходи, присвячені сталому фінансуванню, щоби пояснити важливість цієї теми та проінформувати про доступні продукти.

У майбутньому ми плануємо розробляти пакетні пропозиції, що включатимуть не лише фінансування, а й співпрацю з виробниками обладнання, наприклад сонячних панелей чи газогенераторів.

Наразі ми зосереджені на підтримці енергонезалежності наявних клієнтів. Ми маємо кілька затверджених проектів на загальну суму близько 900 млн гривень і активно працюємо над новими запитами.

— Відновлення України після війни потребуватиме відновлення інфра-

структури в цілому. Що ви можете запропонувати клієнтам у цьому напрямі?

— Відбудова вимагатиме залучення компаній з різних секторів: будівництва, виробництва будматеріалів, металообробки тощо. Ці компанії користуються стандартним набором кредитних продуктів: фінансуванням оборотного капіталу, торговим, середньостроковим фінансуванням тощо.

Але в майбутньому великі проекти потребуватимуть довгострокового фінансування. Можливо, це буде проектне фінансування або синдиковані кредити, де кілька банків працюватимуть разом.

Зараз ми вже маємо запити на проекти, які перебувають на межі між проектним фінансуванням і звичайним фінансуванням великих корпоративних клієнтів. Український банківський сектор має надліквідність як у гривні, так і у валюті. Тому проблема полягає в готовності банків брати на себе ризики. У цьому нам допомагають програми розподілу від міжнародних фінансових організацій, насамперед від ЄБРР. Це дає нам змогу кредитувати клієнтів та проекти, щодо яких ми самостійно не були б готові нести ризики.

— Яку ще допомогу надають вам міжнародні фінансові організації?

— Вони активно розвивають соціальні проекти, наприклад інтеграцію ветеранів чи підтримку жінок у бізнесі. Наша роль у цьому процесі не обмежується лише обслуговуванням. Ми проводимо семінари, освітні заходи і підтримуємо програми та ініціативи, які допомагають ветеранам і ветеранкам інтегруватися в економічне життя країни. Це імплементація нашої нової реальності.

— Як зміниться ваш кредитний портфель до кінця 2024 року?

— До кінця року ми плануємо збільшити кредитний портфель на 20%. Далі все залежатиме від ситуації на фронті. Бізнес зараз дещо обережний, але є певний попит, включно з проектами з відновлення енергетичної незалежності. Наш фокус залишається на підтримці міжнародних та найбільших локальних компаній, які належать до сфер АПК, харчової переробки, легкої промисловості, транспорту та ритейлу. Паралельно з цим ми розвиваємо програми розподілу ризиків із міжнародними фінансовими інститутами та просуваємо проекти зі спільного фінансування. Для нас важливо бути поруч із клієнтами і разом створювати нову сучасну економіку, побудовану на засадах сталого розвитку.

# Жага сонця

## «Бізнес активно готується до зими, оформлюючи кредити на придбання та встановлення сонячних електростанцій»

РОЗПОВІДАЄ ОЛЕНА ДМІТРІЄВА, ПЕРША ЗАСТУПНИЦЯ ГОЛОВИ ПРАВЛІННЯ БАНКУ «ГЛОБУС»

— Малий та середній бізнес очікував цьогоріч на зменшення ставок, послаблення вимог до кредитування і збільшення кредитних лімітів. Чи справдилися його очікування?

— Для малого та середнього бізнесу 2024-й дійсно став роком прориву — багато банків досить активно взялися до справи, долучившись до державних програм і фактично поновивши власні програми кредитування. Від початку року банківські кредитні портфелі МСБ збільшилися на 40%. Зараз на ринку преважує державна програма «5–7–9%», яка дає змогу підприємцям отримати кредит із пониженою ставкою. В нашому банку частка кредитів за цією програмою становить близько 60%. Попри війну та проблеми з енергопостачанням попит на кредити для МСБ дедалі зростає. Такий позитивний рух можна пов'язати насамперед зі зниженням кредитних ставок, які в середньому зменшилися на 3,5 в.п.

— Чи виконає «Глобус» річний план зі зростання кредитного портфеля?

— Війна триває, невизначеність залишається, але бізнес прагне розвиватися. Можна сказати, що це питома потреба, інстинкт підприємців. Ми планували, що в сегменті кредитування МСБ наш портфель збільшиться на 20%, однак змогли збільшити його вже на 80% із початку року. Тому наші плани вже давно перевиконані. Наразі очікуємо, що за підсумками року ми портфель подвоїмо. Ще торік ми видавали кредитів на суму до 30 млн грн на місяць. Зараз ми щомісяця надаємо по 100 млн грн позик. Це переважно невеликі цільові кредити на придбання автотранспорту, технічних засобів та професійного обладнання на суму в середньому 1,8 млн грн. Водночас наш новий портфель дуже якісний, за ним взагалі немає прострочення — 0% NPL із початку війни.

— Які галузі економіки ви кредитуєте і на які цілі бізнес бере кредити?

— У структурі нашого портфеля перше місце посідає будівельна галузь — 22% нових кредитів. Такий результат є красномовним, адже ми чи не єдиний комерційний банк, який бере активну участь у роботі Конфедерації будівельників України. Для нас співпраця з девелоперами, будівельними компаніями є одним із пріоритетів. За будівельною галуззю слідом ідуть логістичні та транспортні підприємства — це ще 20% кредитів, торгівля — теж 20%, а агрокомпанії, що беруть кредити на придбання техніки, — 12%.

Ми не женемося за великими позичальниками. Переважно видаємо кредити на невеликі суми — до 5 млн грн,



**ОЛЕНА ДМІТРІЄВА**

Народилася в Запоріжжі. У 1994-му закінчила Запорізький державний університет за спеціальністю «математичні методи в економіці». У 1997 році здобула науковий ступінь кандидатки фізико-математичних наук, а в 2008-му — ступінь MBA в Національному університеті «Києво-Могилянська академія». Кар'єру в банківському секторі розпочала в серпні 1996 року в АвтоЗАЗбанку, з червня 2001 року працювала в Експрес-Банку. В березні 2004-го перейшла до Укргазбанку на посаду начальниці управління ризиками та кредитного аналізу, з 20 листопада 2006-го до 5 червня 2015-го — заступниця голови правління. З 14 липня 2015 року — незалежна членкиня наглядової ради банку «Глобус», із 16 грудня 2016 року — заступниця голови правління банку, а з 5 грудня 2019-го — перша заступниця голови правління.

а строки кредитування становлять у середньому 3–5 років. Це дає нам змогу збільшувати оборотність фінансів, а також суттєво розширювати коло наших клієнтів. Крім того, ми спеціалізуємося на наданні партнерських кредитів, розробляючи нові кредитні програми з виробниками, поставальниками, продавцями необхідного для бізнесу устаткування, транспорту.

— Чи відчули ви зростання попиту бізнесу на кредитування енергонезалежності?

— Бізнес активно готується до зими, оформлюючи кредити на придбання та встановлення сонячних електростанцій (СЕС). До середини осені ми видали вже 29 невеликих бізнес-позик на СЕС сумарно на 35 млн грн. І що важливо, схвальне рішення про надання кредиту отримують понад 80% заявок! Чому попит на енергокредити зростатиме? Відповідь доволі проста: підприємці заці-

кавлені в можливості досягти повної енергонезалежності.

— Наскільки програма «5–7–9%» зберігає актуальність для клієнтів?

— За даними НБУ, на початку осені середньоринкова ставка за кредитами для МСБ становила 17,7%. А за програмою «5–7–9%» інвестиційні кредити видаються під 7–9% річних. Звісно, це досить вагома різниця, тому клієнти зацікавлені отримати кредит саме в рамках пільгової програми. За весь час її дії ми видали більш ніж 700 інвестиційних кредитів, наразі частка нових кредитів за програмою становить понад 60%. У нашому портфелі МСБ кредити «5–7–9%» займають 54%, отже, як бачимо, попит на кредити за державною програмою доволі високий. Крім того, в нас багато партнерських кредитних програм, суть яких полягає в компенсації частини відсотків. Основні наші партнери — це Skoda, Eurocar, Hyundai, «Укравто».

— Чи мають попит регіональні програми підтримки бізнесу?

— Звісно, попит є. Близько 7% наших клієнтів отримують компенсацію від місцевих органів влади, насамперед від міськдержадміністрацій Києва, Львова, Рівного, Білої Церкви, а також облдержадміністрацій Київської та Львівської областей. Це вигідно як клієнтам, тому що вони отримують нижчу ставку, так і банку, бо ми можемо запропонувати клієнтам кращі кредитні умови.

— Зараз ОСББ можуть отримати підтримку і від місцевої влади, і за програмою «5–7–9%». Ви зайшли рік тому в цей сегмент. Чого ви вже досягли?

— Рік тому ми започаткували партнерство з Фондом енергоефективності й почали видавати кредити для ОСББ за програмами енергомодернізації будинків «Енергодім» та «ГрінДІМ». Власне, ми стали першим банком, який від початку повномасштабного вторгнення розпочав кредитування ОСББ. І за цей час уже оформили 44 позики на загальну суму 53 млн грн. Для першого року співпраці це досить непогано, враховуючи, що ми працюємо за ринковими ставками.

— Із якими потребами до вас приходять ОСББ: вони беруть кредити на енергоефективність чи на термінову закупівлю генераторів та акумуляторів, щоб заживити, наприклад, ліфти?

— Переважно до нас звертаються ОСББ з метою придбати СЕС у рамках програми «5–7–9%». Також є багато заявок на закупівлю обладнання для індивідуальних теплових пунктів,

придбання та встановлення теплових насосів, утеплення будинків. Є навіть ОСББ, зацікавлені в отриманні кредиту на капітальний ремонт у під'їздах, їх ми також кредитуємо. Існує суттєва потреба в заміні ліфтів, але, гадаю, за цим напрямом, цілком можливо, також з'явиться певна державна підтримка.

— Які потреби бізнесу, на ваш погляд, будуть лише зростати?

— Ми фіксуємо зростання потреби бізнесу в оновленні транспортних засобів та логістики. Також будуть розвиватися, навіть швидшими темпами, кредити на придбання та встановлення СЕС. І напрям, який однозначно набиратиме обертів, — це ветеранський бізнес. Адже українці, які повертаються з війни, потребують допомоги в організації бізнесу: від консультацій до кредитів. Наше завдання — надати нашим захисникам кредитні умови, що стимулюватимуть їх до створення та розвитку власної справи.

Також великий попит має фінансовий лізинг. Ми запустили цю послугу зовсім недавно, але вже оформили понад 10 угод. Великі сподівання на цю програму покладаємо вже у 2025 році.

— Наскільки амбіційні ваші плани в сегменті МСБ на 2025 рік?

— Наш базовий бізнес-план на наступний рік передбачає збільшення кредитного портфеля на 40%. Напрями, які плануємо розвивати, крім цільових кредитів, — це фінансовий лізинг, ветеранський бізнес, кредитування ОСББ, а також зовсім новий — кредитування енергосервісних компаній (ЕСКО), що здійснюватимуть енергомодернізацію громадських будівель у малих та середніх містах України.

Банк уклав угоду про співробітництво з Фондом розвитку підприємництва за Програмою з підтримки фінансування енергосервісних компаній (ЕСКО) проекту, що фінансується Програмою розвитку ООН. Ми вже видали перший кредит на енергомодернізацію медико-санітарної частини в селищі Смолине Кіровоградської області. 3-річний кредит на 3 млн грн видали під 7%.

Ми об'єднали Програму фінансової підтримки ПРООН, програму «Доступні кредити 5–7–9%» та гарантії Фонду розвитку підприємництва. Головна мета такого поєднання полягає у фінансовій підтримці ЕСКО, зменшенні вимог до застави та відсоткового навантаження на позичальника. Зараз ми плануємо масштабувати цей новий продукт, щоби близько десяти ЕСКО оформили вигідні кредити саме в нашому банку.



## Уперед за технологіями

У 2024 році всі основні гравці на ринку обслуговування юридичних осіб залишилися незмінними. Стабільними були і тарифи, тому банкам доводиться конкурувати за бізнес-клієнтів та їхні гроші за допомогою новітніх технологічних рішень. У 2025 році гравці ринку обіцяють клієнтам інтеграцію сервісів і ще більше зручних опцій для бізнесу

МАРІЯ ВЛАСЕНКО

У 2024 році розподіл коштів бізнесу між державними і приватними банками з українським та іноземним капіталом практично не змінився. Станом на 1 жовтня бізнес довірив держбанкам 43,4% своїх ресурсів у всіх валютах (607,76 млрд грн в еквіваленті), «дочкам» іноземних фінустанов — 36,3% (507,9 млрд грн), приватним українським банкам — 20,3% (283,92 млрд грн).

Домінування державних банків — не лише наслідок повномасштабного вторгнення, але й результат збільшення присутності держави в банківській системі протягом останніх років. «У 2022 році, на початку повномасштабного вторгнення, ми спостерігали значну міграцію клієнтів МСБ між банками: багато клієнтів переходили в Ощадбанк та інші державні банки», — згадує членкиня правління Ощадбанку, відповідальна за мікро-, малий

та середній бізнес, Наталя Буткова-Вітвіцька. У 2024 році така міграція вже не була помітною, але Наталя Буткова-Вітвіцька зауважує, що тепер навчені досвідом клієнти зазвичай мають рахунки в кількох банках. Тому зараз банки не конкурують відразу за всі кошти клієнта, а готові пропонувати певні «родзинки», заради яких представники бізнесу відкриватимуть у них альтернативний рахунок.

За даними Нацбанку, станом на 1 жовтня 2024 року до п'ятірки лідерів за обсягом залучених коштів бізнесу в усіх валютах у гривневому еквіваленті увійшли чотири держбанки (Укресімбанк, ПриватБанк, Ощадбанк, Укргазбанк), а також Райффайзен Банк.

Як і рік тому, першу сходинку посів Укресімбанк (150,96 млрд грн). У ПриватБанку, який зберіг другу позицію (148,52 млрд грн), восени заявили, що у 2024 році вже відкрили 123 тис.

нових рахунків ФОПів, а активна клієнтська база збільшилась на 6% та охоплює 721 тис. клієнтів. У банку підкреслюють, що їм вдається залучити на обслуговування майже кожен третю новостворену фізичну особу — підприємця.

Ощадбанк за підсумками дев'яти місяців спромігся піднятися на декілька сходинок і закріпитися на третій позиції (139,75 млрд грн). Наталя Буткова-Вітвіцька підраховала, що за приростом пасивів у I півріччі Ощадбанк посів перше місце (+48,4 млрд грн, або 11%).

На рахунках в Укргазбанку та Райффайзен Банку бізнес накопичив 117,25 млрд грн і 110,4 млрд грн відповідно.

Гарні результати показав у 2024 році і Сенс Банк — йому вдалося повернути клієнтів, які пішли з банку напередодні націоналізації у

2023-му. За словами члена правління Сенс Банку Андрія Соколова, з початку 2024 року на поточних та депозитних рахунках юросіб залишки коштів зросли на 10%. Станом на 1 жовтня вони становили 50,73 млрд грн.

У ПУМБ зазначають, що у 2024 році їм доводилось конкурувати з банками з іноземним капіталом, які зараз мають вищі темпи приросту обсягу коштів бізнес-клієнтів (у середньому на 10–20%). Ці банки наразі активно працюють з МСБ та створюють нові продукти для бізнесу, що дає їм змогу покращувати свої позиції на банківському ринку.

За підсумками дев'яти місяців 2024 року лідерами за приростом гривневих депозитів стали Ощадбанк (+7,46 млрд грн), Укрсіббанк (+6,34 млрд грн), Сітібанк (+6,08 млрд грн), Креді Агріколь Банк (+5,69 млрд грн) та ІНГ >>

» Банк Україна (+4,81 млрд грн). Найбільші втрати зафіксували Райффайзен Банк (-6,95 млрд грн) і ПУМБ (-6,52 млрд грн).

Водночас Райффайзен Банку та ПУМБ вдалось увійти до трійки лідерів за приростом гривневих коштів на вимогу — плюс 12,68 млрд грн та 7,57 млрд грн відповідно. Першу позицію зайняв державний Ощадбанк (+22,55 млрд грн).

Найбільший відтік гривневих коштів на вимогу зафіксували ПриватБанк (-10,58 млрд грн), Укргазбанк (-8,2 млрд грн) та Креді Агріколь Банк (-7,07 млрд грн).

Співвідношення залишків коштів на гривневих строкових та поточних рахунках практично не змінилося і становило 24,8% та 75,2% відповідно.

Ставки за депозитами бізнесу протягом року знижувалися під впливом монетарної політики Нацбанку. «У першому півріччі НБУ знизив облікову ставку на 2 в.п. — до 13%. За цей період ставка за тримісячними депозитними сертифікатами скоротилася ще помітніше — на 3 в.п., до 16%, — коментує Наталя Буткова-Вітвіцька. — Водночас НБУ зберіг незмінними параметри іншого монетарного інструмента — нормативів обов'язкового резервування. Ці заходи утримували депозитні ставки на достатньо стабільному рівні 8,5% для суб'єктів господарювання і забезпечували захист гривневих заощажень від інфляції».

### ХИТКА СТАБІЛЬНІСТЬ ТАРИФІВ

Вартість обслуговування юросіб у 2024 році дещо збільшилася. «Коригування тарифів із боку банків здебільшого були пов'язані зі зміною собівартості продуктів чи сервісів. Натомість на ринку з'явилися акційні пропозиції від банківського сектору, які допомагають клієнтам зменшити витрати на банківське обслуговування», — зазначає Андрій Соколов.

Наталя Буткова-Вітвіцька додає, що деякі банки змінили вартість окремих послуг із метою їх приведення до собівартості, а для особливих категорій клієнтів, як-от ветерани, експортери тощо, запровадили акційні пропозиції з безкоштовним обслуговуванням.

У ПриватБанку зосереджують увагу на нових послугах, що увійшли до базових пакетів 2024 року, серед яких відкриття рахунку під час реєстрації в «є-Підприємці», відкриття рахунку ФОП та випуск бізнес-картки у мобільному застосунку «Приват24», новий сервіс, який дає змогу вести книгу обліку доходів і витрат безпосередньо в «Приват24 для Бізнесу» з автоматичним заповненням готівкових і безготівкових надходжень та конвертацією валюти за відповідним курсом. Проте для залучення нових клієнтів ПриватБанк тимчасово — з 15 травня до 15 липня 2024 року — пропонував тариф на інтернет-еквайринг LiqPay з 0% комісії на приймання платежів із карток. Для здійснення оплат LiqPay надає безліч платіжних методів: PrivatPay, Apple Pay, Google Pay, QR-код, токени тощо. А в грудні ПриватБанк обнулив для ФОПів з

## ПЕРЕМОЖЦІ В НОМІНАЦІЇ «ОБСЛУГОВУВАННЯ ЮРИДИЧНИХ ОСІБ»

МІСЦЕ В РЕЙТИНГУ	БАНК	ЩОМІСЯЧНА АБОНЕНТСКА ПЛАТА ЗА ОБСЛУГОВУВАННЯ РАХУНКУ, ГРН	МОЖЛИВІСТЬ ПОДАВАННЯ ПОДАТКОВОЇ ЗВІТНОСТІ У МОБІЛЬНОМУ ЗАСТОСУНКУ	ПРИРІСТ ОБ'ЄГУ КОШТІВ ЮРОСІВ ЗА СЕРПЕНЬ 2023 — ЛИПЕНЬ 2024 РОКУ, МЛРД ГРН	МОЖЛИВІСТЬ ВИДАЛЕННЯ ПЕРВИННОЇ ІДЕНТИФІКАЦІЇ
1	УКРГАЗБАНК	300	ні	-13,09	так
2	УКРЕКСІМБАНК	300	ні	-45,72	так
3	ОЩАДБАНК	120	ні	33,69	так
4	ТАСКОМБАНК	300	ні	-4,72	ні
5	БАНК КРЕДИТ ДНІПРО	200	ні	-2,21	так
6	СЕНС БАНК	139	ні	20,55	так
7	КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК	200	ні	-17,79	ні
8	ПУМБ	200	ні	-4,30	так
9	РАЙФФАЙЗЕН БАНК	400	ні	-22,17	так
10	ПРИВАТБАНК	350	так	-42,92	так

ДЖЕРЕЛО: ДОСЛІДЖЕННЯ «25 ПРОВІДНИХ БАНКІВ УКРАЇНИ»

Під час розрахунку рейтингу застосовувалися такі критерії: середньозважена (за період із серпня 2023 року до липня 2024-го) процентна ставка, що нараховується на залишок за поточним рахунком; вартість відкриття поточного рахунку; час на відкриття поточного рахунку; вартість обслуговування за системою «банк — клієнт»; наявність власної інкасації; можливість встановлення клієнту-торговцю платіжного терміналу; можливість надання клієнту інтернет-еквайрингу і його вартість; кількість відкритих рахунків юросіб; співвідношення кількості операційних співробітників банку і кількості відкритих рахунків юросіб; співвідношення кількості відкритих рахунків юросіб і кредитного портфеля юросіб;

співвідношення кількості відкритих рахунків юросіб і депозитного портфеля юросіб; приріст коштів юросіб за серпень 2023 — липень 2024 року і частка депозитного портфеля юросіб банку в структурі загального депозитного портфеля всіх учасників. Банки, як правило, пропонують пакетні послуги з обслуговування юросіб, максимально враховуючи потреби певних категорій клієнтів. Це дає змогу клієнтам оптимізувати вартість обслуговування, а на перший план виходять фактори комфортності обслуговування — фізична доступність відділення банку, навантаження на операціоністів, а також наявність різних сервісів: інкасації, встановлення торгових терміналів, інтернет-еквайрингу тощо.

IT-сфери тарифи на відкриття та обслуговування рахунків, валютнообмін та випуск преміальних карток.

Якою буде вартість обслуговування у 2025 році, банки не прогнозують, але зазначають, що вагомим фактором стане підвищення податку на прибуток банків з 25% до 50% за підсумками 2024 року. Це передбачається законом, який набув чинності 1 грудня. Проти цієї ініціативи висловлювалися і в Нацбанку, і в Міністерстві фінансів, і навіть в МВФ. «Удруге запровадження податку на прибуток у 50% не принесе стільки коштів, як минулого року, — коментує зміну оподаткування Наталя Буткова-Вітвіцька. — Крім того, для банків вилучення коштів через надмірне оподаткування означатиме згортання кредитування і зростання вартості обслуговування юросіб».

### ЕКВАЙРИНГ ПЛЮС ТЕХНОЛОГІЇ

Одним з ключових напрямів в обслуговуванні бізнесу банки вважають еквайринг. «Щоб зрозуміти, чому продукти еквайрингу є важливими для української економіки, достатньо провести одну годину, спостерігаючи за процесом розрахунків у великому магазині, — наголошують у ПриватБанку. — Безготівковий розрахунок домінує як спосіб платіжного процесу. Приблизно половина клієнтів, які розраховуються картою, взагалі не мають при собі готівки. Отже, відсутність терміналу може суттєво ускладнити процес утримання покупців».

Вартість еквайрингу в Україні доволі тривалий час залишається стабільною. «Тарифи з осені 2023 року не змінилися і в середньому становлять 1,3% за операцію та 500 грн за оборот перевищує 30 тис. грн на місяць», — уточнює начальник управління платіжних рішень ПУМБ Дмитро Ляхов. У ПриватБанку змінна частина комісії становить 1,3% за всіма картками, а плата за обслуговування тер-

міналу — 400 грн на місяць. Тариф Ощадбанку — теж 1,3% від операції, а фіксована комісійна винагорода — від 400 грн.

За даними Нацбанку, середньозважена плата за еквайринг у III кварталі 2024 року становила 1,282%, комісія для оплати товарів та послуг в інтернеті — 1,383%, а для оплати в торговельній та сервісній мережі — 1,256%.

Проте тарифи — не найважливіший аргумент для клієнтів, вважають банкіри. За словами Дмитра Ляхова, еквайринг розвивається у бік інтеграції сервісів, що дає підприємцям змогу об'єднати всі щоденні операційні завдання на одній платформі.

Наприклад, серед нововведень ПУМБ — можливість для підприємців оформити хмарний кваліфікований електронний підпис (КЕП), який можна інтегрувати в програмний реєстратор розрахункових операцій (ПРРО) партнерів на POS-терміналі. Завдяки цьому клієнти, які щойно відкрилися і за законодавством зобов'язані мати термінал, мають змогу випустити в банку хмарний КЕП і абсолютно безпечно користуватися ним на ПРРО партнерів.

За словами Андрія Соколова, найбільш затребуваним є обладнання на базі Android. Тому Сенс Банк активно збільшує кількість партнерів, які мають готові рішення ПРРО та розширені можливості роботи зі складом товарів, резервуванням запису на надання послуг, автоматичним створенням бухгалтерських звітів тощо.

Сенс Банк, наприклад, запровадив функціонал успішного завершення покупки по терміналу в разі відсутності у клієнта потрібної суми коштів на картці та наявності необхідної кількості готівки. В такому випадку продавцю не потрібно анулювати операцію, а покупець отримуватиме індивідуальний підхід до обслуговування.

У ПриватБанку головними тенденціями еквайрингу вважають смартфо-

нізацію, розвиток інтернет-продажів, розбудову платіжної екосистеми, інтеграцію з програмами лояльності, простоту керування функціоналом та цільові сегментні пропозиції.

Головний заявлений пріоритет для ПриватБанку на сьогодні — зробити клієнтський шлях для підприємців та бізнесу ще простішим, щоб керувати сервісами можна було одним дотиком або за декілька кліків. У 2024 році ПриватБанк, наприклад, спільно з Visa впровадив можливість безготівкової оплати у приміських маршрутних автобусах Києва та Київської області, першим став маршрут Київ — Боярка.

В еквайринг ПриватБанку вже вшиті сервіси, які є базою для розвитку бізнесу клієнта та інструментами до збільшення продажів: оплата частинами, миттєва розстрочка, готівка на касі, власний безоплатний сервіс фіскалізації ПРРО «Каса», застосунок «Термінал», інтернет-еквайринг LiqPay, бонусна програма «Привіт» тощо.

Крім того, у 2024 році ПриватБанк дозволив українським розробникам, бізнесу та сервісним компаніям інтегрувати застосунок «Термінал» до інших застосунків і програмних рішень. У банку пояснивали, що така опція може бути корисною, якщо бізнес, наприклад, використовує власну програму для продажу товарів або послуг і йому потрібен функціонал безготівкового приймання платежів із картки або електронного гаманця.

Станом на 1 жовтня основними гравцями на ринку еквайрингу за кількістю встановлених торговельних терміналів були ПриватБанк (311,17 тис.), Ощадбанк (79,29 тис.), Райффайзен Банк (34,87 тис.), ПУМБ (12,74 тис.) та Укрсиббанк (9,25 тис.). Усього українські банки встановили 487,43 тис. торговельних терміналів, з яких майже всі — 99,2% (483,41 тис.) — є безконтактними.

Власну мережу терміналів для приймання платежів у жовтні 2024 року

почав розбудовувати необанк monobank. За його планами, за рік бізнес має встановити близько 15 тис. POS-терміналів, які забезпечені акумулятором та 4G-модулем.

Не менш інтенсивно розвивається і інтернет-еквайринг: в Україні не перший рік триває тенденція переходу ритейлу з офлайну в онлайн, а додатковим стимулом для цього спочатку стала пандемія COVID-19, а потім — повномасштабне вторгнення РФ та перебої з електроенергією.

Проте пропорційно до зростання обсягів розрахунків в інтернеті в Україні поширюється кібершахрайство, що стає чималим викликом для учасників фінансового ринку.

За інформацією заступника голови НБУ Олексія Шабана, 83% усіх шахрайств відбувається в інтернеті. Лише 17% крадіжок коштів за картками здійснюється через фізичні пристрої — POS-термінали, банкомати, пристрої самообслуговування. За підсумками 2023 року збитки від шахрайства з українськими картками підстрибнули на 73% — майже до 833 млн грн. А кількість таких операцій зросла на чверть і становила 272 тис.

Це не лише український тренд — кібершахрайство є світовою проблемою. «Ми у Сенс Банку спільно з міжнародними платіжними системами та національною платіжною системою постійно покращуємо цифрову безпеку як всередині банку, так і на порталах наших партнерів», — розповідає Андрій Соколов. За його словами, посилення антифрод-політики дає змогу запобігти більшості потенційних загроз і створює міцний бар'єр для шахрайських схем. Крім того, поширення сучасного обладнання на ринку ритейлу надає більше можливостей для роботи з різними програмними застосунками та сервісами, завдяки чому підприємці також підвищують безпеку.

### ПЛАТЕЖІ БЕЗ ТЕРМІНАЛА

Окрім традиційного еквайрингу, банки продовжують розвивати нові засоби для проведення платежів. Один з них — оплата через QR-код, що базується на технології QR від НБУ. «Звісно, поки що зарано говорити про QR як окремий самостійний метод платежів, але у деяких країнах світу цей метод оплати посідає перше місце поміж інших, витіснивши звичні карткові операції», — розповідає Андрій Соколов.

ПУМБ пропонує своїм клієнтам сервіс «Smart Оплата», який надає можливість приймати платежі за допомогою QR-коду або посилання на платіжну сторінку (інвойс). «Це особливо актуально для підприємців, які ведуть бізнес онлайн, бо покупець може сплатити за товар дистанційно», — пояснює начальник відділу розробки платіжних рішень ПУМБ Антон Зайонц.

Також банки продовжують розвивати технологію Tap to Phone: вона дає змогу задіяти смартфон з NFC як POS-термінал. В Україні сервіс почали активно використовувати у вуличній торгівлі, на ринках тощо. У 2024 році подібний продукт запровадили в ПУМБ. «Ми зробили це просто і швидко для клієнта — через мобільний застосунок, — розповідає Антон Зайонц. — Підприємці завжди оцінюють вигідність, а Tap to Phone є мобільним, швидким і дешевим засобом оплати. До того ж ми надаємо можливість інтеграції сервісу із ПРРО. Це наш внесок у розвиток білого бізнесу, що особливо важливо в умовах воєнного часу».

Тим часом у ПриватБанку не лише надали клієнтам можливість використовувати як POS-термінал смартфони на ОС Android (ця опція доступна з 2021 року), але й наприкінці 2023 року запустили цей продукт на базі iOS, що розширило коло потенційних клієнтів.

В Укргазбанку мобільний застосунок UGB Tap&Pay запустили восени 2024 року. «Насамперед такий сервіс стане в пригоді торговцям, чий бізнес потребує мобільності, власникам кафе та ресторанів, перевізникам, кур'єрській службі», — коментує директорка департаменту малого та середнього бізнесу Укргазбанку Тетяна Корнієнко. Ключовими перевагами UGB Tap&Pay вона називає сучасність та економію: рішення не потребує витрат на обслуговування терміналу і дає можливість безперерійно обслуговувати клієнтів навіть під час відключень світла.

### БАНКІНГ ТЕМНИХ ЧАСІВ

На обслуговування юросіб у цілому і на стабільність еквайрингу зокрема у 2024 році не могли вплинути віялові та аварійні відключення світла, які буквально стали нормою внаслідок російського енергетичного тероризму. Вчоргове цей виклик загострився взимку, коли Україні почали загрожувати перебої з електроенергією навіть за відсутності нових масованих атак на енергетичну інфраструктуру. Проте банківська система адаптувалася й під ці реалії, чому великою мірою сприяла запроваджена Нацбанком ініціатива Power Banking.

Андрій Соколов розповідає, що учасники ринку максимально швидко забезпечили свою внутрішню інфраструктуру незалежними джерелами живлення, зменшуючи споживання електроенергії загальною. Наприклад, Сенс Банк переніс власні бізнес-процеси у хмару. «Для стабільної роботи еквайрингу ми надаємо торговцям резервні канали підключення до інтернету Ethernet+GPRS або WiFi+GPRS, а наше обладнання на GPRS працює з двома SIM-картками одночасно», — уточнює Андрій Соколов.

ПУМБ, за словами Антона Зайонца, має великий вибір новітніх Android-терміналів із різними програмами РРО, які мають автономне

живлення та інтернет-зв'язок 4G, що забезпечує максимальну ефективність в умовах воєнного часу. «Технологія Tap to Phone також дає змогу забезпечити оплати та задовольнити потреби бізнесу за будь-яких умов», — уточнює він. У ПриватБанку на нові виклики воєнного часу — блекауту та дефіциту електроенергії — також відповідають розвитком технологій приймання платежів зі смартфона.

### ІНКАСАЦІЯ ПОПРИ НЕБЕЗПЕКУ

Незважаючи на активний розвиток технологій безготівкових платежів, в Україні не втрачає актуальності інкасація готівки. Директор департаменту інкасації та грошового обігу ПУМБ Андрій Бодян відмічає протягом 2024 року поступове зростання середнього чеку інкасації та водночас стабільність вартості послуги. Тарифи зазвичай залежать від населеного пункту, масштабу бізнесу тощо. Наприклад, у ПриватБанку для обласних центрів комісія становить 220 грн за виїзд, але не менш ніж 2,2 тис. грн на місяць із торгової точки без ПДВ. Для інших населених пунктів та Києва тарифи вищі.

Під час повномасштабного вторгнення суттєвим викликом стало гарантування безпеки інкасації на територіях, наближених до зони бойових дій. Наразі оператори ринку не зупиняють роботу навіть у небезпечних умовах. Наприклад, відокремлені підрозділи інкасації Сенс Банку за потреби надають клієнтам послуги з інкасації відповідно до раніше підписаних договорів та угод в усіх регіонах, де територіально розташовані відділи інкасації банку. «На вимогу Нацбанку ми використовуємо системи захисту, кейси, озброєну охорону, а також придбали ще й великовантажний бронетранспорт підвищеного бронювання та додаткові системи відеоконтролю і «старлінки» для забезпечення безперерійного зв'язку», — розповідає Андрій Бодян.

## ПЕРЕМОЖЦІ В НОМІНАЦІЇ «ІНКАСАЦІЯ»

МІСЦЕ В РЕЙТИНГУ	БАНК	КІЛЬКІСТЬ НАСЕЛЕНИХ ПУНКТІВ, ДЕ ДОСТУПНА ПОСЛУГА	КІЛЬКІСТЬ НАСЕЛЕНИХ ПУНКТІВ, ДЕ РОЗТАШОВАНІ ПІДРОЗДІЛИ ІНКАСАЦІЇ	КІЛЬКІСТЬ ТОЧОК, ЩО ОБСЛУГОВУЮТЬСЯ (НЕ ВРАХОВУЮТЬСЯ ВЛАСНІ ВІДДІЛЕННЯ І БАНКОМАТИ)	МОЖЛИВІСТЬ ІНКАСАЦІЇ ТОРГОВОЇ ВИРУЧКИ ЧЕРЕЗ КАСУ ІНШОГО БАНКУ	ІНКАСАЦІЯ ТЕРМІНАЛІВ САМООБСЛУГОВУВАННЯ
1	ОЩАДБАНК	уся територія України, крім ТОТ	46	42007	ні	так
2	ПРИВАТБАНК	795	29	7266	ні	так
3	РАЙФФАЙЗЕН БАНК	понад 900 населених пунктів, крім ТОТ	25	понад 4200	так	так
4	ПУМБ	понад 340	12	понад 8000	так	так
5	АНОРДБАНК	392	16	понад 4000	так	так
6	СЕНС БАНК	14 областей у радіусі 150 км від міста дислокації служби інкасації	11	2032	ні	ні
7	УКРСИББАНК	індивідуальний розгляд	7	близько 300	ні	ні
8	ІНДУСТРІАЛБАНК	300	4	250	ні	так
9	МТБ БАНК	4	2	259	так	так
10	РАДАБАНК	3	3	50	ні	ні

ДЖЕРЕЛО: ДОСЛІДЖЕННЯ «25 ПРОВІДНИХ БАНКІВ УКРАЇНИ»

Під час розрахунку рейтингу застосовувалися такі критерії: кількість населених пунктів, в яких доступна послуга; обсяг інкасованих коштів за рік; дохід від інкасації; кількість власних броньованих автомобілів; кількість точок, які обслуговуються; вартість послуги; мінімальний час від моменту замовлення до

гарантованого виїзду машини. Серед банків, які заповнили анкету, забезпечити перевезення грошей та цінностей можуть 10 установ. Чинні гравці володіють парком із трохи більш ніж 1500 броньованих машин.

# Відважні партнери

## «Ми підтримуємо малий і середній бізнес скрізь, зокрема в «помаранчевій» та «червоній» зонах біля фронту»

ЗАЗНАЧАЄ ЯКУБ МАРЕК КАРНОВСКИ, ПЕРШИЙ ЗАСТУПНИК ГОЛОВИ ПРАВЛІННЯ КРЕДОБАНКУ

— Якої кредитної політики зараз дотримується Кредобанк?

— Ми всі функціонуємо в умовах російської агресії, тому кожен елемент має бути адаптований до цього, зокрема й кредитна політика нашого банку. Кредобанк — це системно важливий банк. На сьогодні ми концентруємося переважно на малих і середніх підприємствах. Для допомоги тим, хто працює поблизу фронту, ми використовуємо програми гарантій. Восени ми вже підписали додаткову угоду з ЄБРР, польським Bank Gospodarstwa Krajowego (BGK) і Єврокомісією, уклали угоду про портфельні кредитні гарантії з U.S. International Development Finance Corporation (DFC). Наша мета — підтримати підприємців. Ми повинні адаптуватися до нинішнього етапу війни і готуватися до того, що буде після її завершення.

— Кредитування якого бізнесу зараз найбільш цікаве банку?

— Кредобанк, як частина PKO Bank Polski, насамперед розвиває співпрацю між українськими та польськими бізнесами. Водночас ми підтримуємо малий і середній бізнес скрізь, у тому числі в «помаранчевій» та «червоній» зонах біля фронту. Ми можемо кредитувати такі компанії завдяки програмам кредитних гарантій з міжнародними фінансовими організаціями (МФО).

Ми маємо пропозиції для роздрібних клієнтів, які мають зв'язки з Польщею, де зараз живе понад мільйон українців: спеціальні програми, консультування, швидкі перекази коштів. Ми хотіли б стати набагато більшим гравцем на ринку України, але після того як закінчиться війна.

— На які ліміти можуть розраховувати ваші клієнти?

— Максимальний кредитний ліміт, за яким банк може ухвалити рішення самостійно, — \$4 млн. Це рішення акціонера. Середній чек трохи менший, бо він, наприклад, може визначатися умовами гарантійних програм, які мають власні обмеження. У нас також є чимало корпоративних клієнтів, які отримують погодження на більші суми на рівні акціонера.

— Ви підтримуєте ветеранський бізнес та проекти енергонезалежності?

— Наш корпоративний благодійний фонд «Фундація Кредо» займається підтримкою ветеранів, зокрема людей, які отримали поранення. Переважно це підтримка центрів реабілітації та протезування. Придбали медичне обладнання для реабілітаційного центру Superhumans, реалізуємо окремі проекти з центром Unbroken. Підтримуємо



### ЯКУБ МАРЕК КАРНОВСКИ

Народився 1 березня 1974 року в місті Сосновець (Польща). Є випускником Головної торговельної школи у Варшаві та студій MBA (магістр ділового адміністрування) в Carlson School of Management і Hubert H. Humphrey Institute of Public Affairs в Університеті Міннесоти (США). У 1997–2000 роках був радником та керівником політичного кабінету міністра фінансів Польщі. Працював радником і директором міжнародного департаменту в Нацбанку Польщі. У 2003–2008 роках — член Ради виконавчих директорів у групі Світового банку. Очолював правління інвестфонду PKO TFI S.A., польських державних залізниць PKP Polskie Koleje Państwowe S.A. та приватної інвестгрупи Luma Investment S.A. Входить до наглядових рад HSBC Bank Polska, Укрпошти та Укрзалізниці. З 19 серпня 2024 року — перший заступник голови правління Кредобанку.

працівників, які повернулися із зони бойових дій, впроваджуємо стандарти інклюзії та безбар'єрності. Тут ми намагаємося дивитися в бік грантових програм. Щодо енергетики, то ми маємо «Енергокредит» зі спеціалізованими умовами фінансування генерувального обладнання сонячних, гідро- та вітроелектростанцій, газотурбінних, газопоршневих та біогазових генераційних установок. Цей кредит можна поєднувати з програмами гарантій. Ми також надаємо стандартні інвестиційні кредити бізнесу для купівлі енергетичного устаткування для власних потреб, які теж можна поєднувати з гарантіями.

— Які переваги дає клієнтам угода з DFC?

— Цей договір гарантій на \$40 млн дає можливість видати \$50 млн кредитів у співвідношенні 80 на 20. Тобто Кредобанк бере на себе лише 20% ризику, а решту покриває DFC. Гарантії поширюються на всю територію

України, включно з прифронтовою, з преференціями для агросектору, який отримує щонайменше 25% цих кредитів. Максимальна сума коштів для позичальника становитиме \$1,5 млн в еквіваленті. Кредити на поповнення обігових коштів, інвесткредити та лізинг під гарантії DFC зможуть отримати підприємства, які мають не більш ніж 300 працівників та щонайбільше \$15 млн річного доходу. У нас є кілька постачальників гарантій — ЄБРР, BGK і DFC — для малих і середніх компаній. Ми до них досі за виплатами не зверталися, оскільки українці, попри війну, погашають свої кредити. За програмою з BGK з коштів Ukraine Facility ми отримали два транші загальною сумою 20 млн євро, за якими є гарантії 90 на 10, також у жовтні цього року ми підписали чергову угоду на наступні 10 млн євро з розподілом ризику 80 на 20. За умовами Єврокомісії не менш ніж 50% таких кредитів у рамках перших 20 млн євро має бути видано в «жовтій», «помаранчевій» та «червоній» зонах, а виділені за підписаною у вересні угодою 10 млн євро повинні бути повністю скеровані на гарантії кредитів у «помаранчевій» та «червоній» зонах.

— Чи успішними є програми кредитування під міжнародні гарантії?

— Це продукт для цієї фази війни. Ми надаємо те, що саме зараз потрібно українській економіці. Клієнтів не бракує, питання, скоріше, в тому, що позичальники можуть не відповідати умовам програми або нашим вимогам у частині ризику. Ми наразі не маємо випадків використання гарантій. Як правило, такі кредити беруть постраждалі від війни фірми. Наприклад, бізнес одного нашого клієнта з Чернігова був знищений ракетним ударом. Він взяв у нас кредит, відновив частину своїх потужностей і зараз працює. Гарантія захищає бізнес і банк від ризику знищення внаслідок бойових дій. Якщо так станеться, що клієнт платити нічого не буде, то спрацює кредитна гарантія. За програмами BGK та DFC ризик банку покритий на 80–90%. Але у нас ще є гарантії від ЄБРР, за ними 50% покриття за кредитами на 230 млн євро. У межах цієї програми є грантова компонента, коли на певні інвестиційні кредити компанія може отримати до 30% вартості кредиту у вигляді гранту — такий своєрідний «кешбек».

— Чи обговорюєте ви зараз потенційні проекти на 2025 рік?

— Ми говоримо зі Світовим банком та IFC про різні форми підтримки української економіки. Я шість років був офіційним представником Польщі при

Світовому банку, реалізував проекти в рамках роботи в наглядових радах Укрзалізниці та Укрпошти, тому зараз намагаюся використати свої знання і компетенції для того, щоби збільшити підтримку клієнтів Кредобанку. Певні напрацювання вже є.

— Що дає Кредобанку долучення до програми Ukraine Facility?

— Я дивлюся на Ukraine Facility не тільки як на програму, яка має підтримувати підприємства, але як на план відбудови економіки України. Звичайно, ми хочемо безпосередньо підтримувати наших клієнтів. Зазначу, що Кредобанк буде добре функціонувати, лише якщо буде добре функціонувати економіка України. У рамках Ukraine Facility, як я вже сказав, ми отримали 30 млн євро гарантій Єврокомісії. Ці кошти лежать у BGK на ескроу-рахунку. Якщо щось станеться з бізнесом наших позичальників, ця гарантія буде використана. Але важливо навіть не те, скільки грошей ми отримуємо з Ukraine Facility, а те, що програма допоможе у відбудові України.

— На які зміни варто розраховувати вашим клієнтам у 2025 році?

— З'явиться новий мобільний застосунок для роздрібних клієнтів. Ми розуміємо, що наразі не конкуруємо з іншими банками в цій сфері, але маємо надію, що нова версія застосунок покращить доступність нашого банку для фізосіб та ФОП. У галузі цифровізації для бізнесу в нас уже працює віддалене обслуговування, пересилка документів, частково діє віддалена ідентифікація. Будемо розширювати цей напрям як для малих і середніх, так і для великих підприємств. У період повоєнної відбудови хочемо збільшити кредитні ліміти понад \$4 млн і залучити більше великих клієнтів.

— Якою ви бачите роль Кредобанку в повоєнній відбудові України?

— Ми вже зараз маємо готуватися до завершення війни і планувати свої дії в період повоєнної відбудови. Ми очікуємо, що польський досвід вступу до ЄС і розвитку банківського сектору Польщі стане прикладом для відбудови банківського сектору України. Європейська інтеграція не буде можлива без реструктуризації банківського сектору України. Частиною цього процесу є приватизація держбанків. Система повинна бути диверсифікована: поряд із держбанками мають бути банки з капіталом із різних джерел. І польсько-українська співпраця допоможе європейській інтеграції України, як польсько-німецька співпраця допомогла інтеграції Польщі в європейську сім'ю.



# Банк у режимі турбо

«Зараз ми можемо ухвалювати рішення, які дозволяють нам бігти швидше, ніж конкуренти»

РОЗМІРКОВУЄ ЄВГЕН ШУЛІКА, ГОЛОВА ПРАВЛІННЯ АСВІО БАНКУ

— Які основні цілі та задачі ви ставите перед собою в процесі диджиталізації?

— Перша ціль — побудова єдиної IT-екосистеми, яка дала б можливість створення умовної «ферми» диджитал-рішень для банку. На наших ресурсах можливо запустити будь-який фінтех-проект протягом декількох місяців. Прикладом цього є успішна міграція банку на нову АБС за три місяці. Кожен наш проект не є відокремленим, а використовує вже наявні ресурси та побудовані процеси.

Друга — безпека та безперервність роботи всіх сервісів. За два роки ми повністю перебудували IT-інфраструктуру банку і створили власне серверне середовище. Наші сервіси будуть надаватися за будь-яких форс-мажорних умов. Ми побудували електронний архів банку, розробляємо автоматизований процес розпізнавання та ранжування документів за допомогою ШІ, інтегрували власну систему контролю та каскадування виконання задач. Це дає нам додаткову мобільність для відкриття нових відділень або міграції діючих.

Третя ціль — це автоматизація рутинних задач. Ми приділили багато уваги автоматизації онбордингу нових співробітників та розвитку персоналу — за кілька тижнів ми вже маємо фахівця, здатного якісно виконувати стандартні операції. Для цього банком розроблена власна платформа онлайн-навчання: після прийняття нового співробітника керівник заповнює профіль його задач, і список необхідного навчання підбирається автоматично.

Четверта ціль — зв'язок із клієнтом 24/7. Суттєва частина диджиталізації наших сервісів — це онбординг і виведення клієнтів в онлайн. В Україні вже чимало успішних кейсів цифрового банкінгу для фізосіб. А в МСБ і корпоративному бізнесі ми перші, хто запровадив повністю дистанційну ідентифікацію клієнтів та обмін документами онлайн через нашу платформу активних операцій — [gantia.com](http://gantia.com). Ми вже надаємо дистанційно банківські гарантії та кредити. Паперовими залишаються тільки нотаріальні угоди.

П'ята ціль — створення єдиного робочого простору. Аналітика нашої системи дає змогу подивитись онлайн результати роботи менеджера, бізнесу, продукту, швидкість вирішення питань, NPS напрямів підтримки. Також ми будемо електронний документообіг, інтегрований в наші системи, що дозволить нам повністю функціонувати онлайн.

Наша мета — створення революційних змін в обслуговуванні клієнтів та швидка оптимізація внутрішніх процесів, що залежить від здатності оперативно ухвалювати обґрунтовані рішення. В основі цих рішень лежать дані, згенеровані CRM.



## ЄВГЕН ШУЛІКА

Народився в Маріуполі. Має вищу економічну та юридичну освіту. Кар'єру в банківській системі розпочав у 2015 році менеджером у ПриватБанку. 1 червня 2021 року перейшов до АТ «АСВІО БАНК»: керував напрямом активних операцій, розвивав корпоративний бізнес та регіональну мережу. Із 17 листопада 2021 року призначений заступником голови правління, у серпні 2022 року став першим заступником голови правління, а 23 липня 2024 року очолив банк. У 2024 році встановив національний рекорд, ставши наймолодшим керівником банківської установи в Україні. Має більш ніж 10-річний досвід роботи на керівних посадах у банківській сфері, IT та економічній безпеці. Володіє експертизою в таких напрямках, як стратегічне управління банком, цифрова трансформація, масштабування бізнесу та управління змінами в умовах кризи.

— Як ці новаті трансформують ваші внутрішні процеси?

— Усе пришвидшується. Раніше фінансове управління два тижні рахувало фінансовий результат відділень. Зараз зайшли в дашборд і подивилися аналітику. Погодження банківських продуктів, документів, нових напрямів бізнесу раніше відбувалося на папері або в пошті та займало місяці, а зараз новий продукт можливо створити за декілька тижнів. У серпні ми з нуля почали розробку факторингу для МСБ, а в листопаді завершили його тестування. Вперше факторинг надається повністю онлайн. Такого на ринку ні в кого ще немає.

— Як цифрові зміни впливають на продуктивність співробітників і всього банку?

— Якщо раніше КРІ ставилися річні, то зараз — щомісячні. І навіть вони динамічні. Якщо за якимось напрямом погіршуються показники, то до КРІ майбутніх періодів до-

дається різниця і в підсумку результат буде досягнутий. Це позитивно впливає на баланс банку та кредитний портфель, які за три роки збільшилися майже в два рази.

Ми сьогодні стали IT-банком. Кожен продукт має свого овнера, який може залучати до команди проекту інших співробітників банку незалежно від посади. Такий підхід дає можливість співробітникам продемонструвати свої здібності та створює додаткову нематеріальну мотивацію. Це все дуже пришвидшує роботу банку. Наприклад, відділення з нуля ми відкриваємо за два тижні. Тимчасом як у конкурентів це триває два — чотири місяці. У 2022 році ми за три місяці побудували нову АБС і перейшли на неї з 1 січня 2023-го, у банків такого самого розміру цей процес займає три — п'ять років.

— Що спонукало розпочати зміни?

— У 2021 році, коли я приєднався до команди, банк заробляв на депозитних сертифікатах НБУ і мав кредитний портфель 378 млн грн. Стара IT-інфраструктура, довгі паперові процеси, стара АБС, на якій навіть СЕП-4 неможливо було запустити. Я чітко розумів: або змінимось, або за кілька років банк просто зникне.

У дуже стислі строки ми поміняли всю інфраструктуру та сервісне середовище. Ми запустили нові застосунки й пішли одразу і в роздріб, і в бізнес-сегмент, і в офлайн-мережу.

У 2021 році в нас було шість відділень, зараз — 50. Кількість співробітників збільшилася зі 100 до понад 500. Головний офіс став більшим, оскільки ми переробляємо всю методологічну базу, змінюючи за півтора року 70% внутрішніх нормативних документів і процесів, агрегуємо їх на єдиному порталі, переводимо все з паперу в «цифру». Добудуємо фундамент, який дозволить нам у подальшому все автоматизувати.

— Яким є вплив диджиталізації на прибуток?

— Якщо порівняти з 2021 роком, то ми збільшили дохід банку в шість разів. Наразі цей прибуток генерує переважно офлайн-мережа і корпоративний бізнес. Але ми бачимо, що кожен крок, який ми робимо в цифровізації, дозволяє нам миттєво зменшити операційне навантаження на співробітників і збільшити фінансовий результат за конкретним продуктом.

— Ці зміни ви впроваджуєте силами власної IT-команди чи віддаєте задачі на аутсорсинг?

— У банку є велика команда на диджитал-напрямі, також є команди, які працюють в окремих компаніях нашої групи і є резидентами «Дія.City».

Одна з цих компаній займається застосунком для бізнес-клієнтів ASVIO Business і під нього розробляє платформи Tap to Phone та E-commerce, інша сфокусована на рішеннях для фізичних осіб — amobank. Ці застосунки вже працюють. Також ми створюємо застосунки для преміального сегмента — ASVIO VIP.

На базі ще однієї компанії ми побудували новий процесинг і в лютому цього року сертифікували його. Це дозволило нам повністю відмовитись від софту країни-агресора. Це дуже важливе питання сьогодні, і буквально одиниці серед банків можуть цим похизуватися. Зараз ми проводимо реемісію карток на наш власний процесинг.

Цього року ми також отримали принципальство Visa та Mastercard, як прямий учасник цих міжнародних платіжних систем сертифікуємо Visa B2B Connect для бізнесу та Tap to Phone.

— Скільки всього буде застосунків?

— У нас є застосунок для фізичних осіб amobank із класичними сервісами небанку, але він відкритий тільки для діючих клієнтів.

Також є застосунок ASVIO Business для підприємців і юросіб, який працює на вебплатформі та мобайл. Онбординг для ФОПів займає всього півтори хвилини. У 2025 році маємо мету стати найкращим бізнес-застосунком, що буде драйвером МСБ.

До кінця 2024 року вийде застосунок ASVIO VIP. Це іміджевий продукт, мета якого — надавати клієнтам онлайн справжній VIP-сервіс, до якого вони звикли офлайн.

— Чи планується репозиціонування банку через більшу активність у сегменті фізосіб?

— Так. У п'ятирічній стратегії ми вже позиціонуємось як універсальний банк. Я не виключаю, що частка роздрібногo бізнесу в нас може бути більшою. Все буде залежати від кон'юнктури ринку.

Ми порівняно невеликий банк, який швидко зростає. Зараз ми можемо ухвалювати швидкі рішення, які дозволяють нам бігти швидше, ніж конкуренти. У 2025 році ми хочемо увійти до топ-30, а далі — до топ-20. Ми вже критично важливий банк, але хочемо стати системним. Це глобальна мета.

— Яке майбутнє в українській банківській системі в умовах її цифрової трансформації?

— Усі банки, які не зможуть обслуговувати клієнтів онлайн, зникнуть. Банки вже стають фінтехами. За три-чотири роки 80–90% клієнтів будуть обслуговуватись онлайн, а для офлайну залишаться сучасні відділення.



ПІДСУМКИ РОКУ

<b>ПОДВІЙНИЙ ПЛЮС</b>	4
ПЕРЕМОЖЦІ В НОМІНАЦІЇ:	
«НАЙКРАЩИЙ РОЗДРІБНИЙ БАНКІР»	5
«НАЙКРАЩИЙ КОРПОРАТИВНИЙ БАНКІР»	5
«НАЙКРАЩИЙ ФІНАНСОВИЙ ДИРЕКТОР»	6
«НАЙКРАЩИЙ ОПЕРАЦІЙНИЙ ДИРЕКТОР»	6
«НАЙКРАЩИЙ МЕНЕДЖЕР ІЗ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ»	7
«НАЙКРАЩИЙ ТОПМЕНЕДЖЕР»	7
<b>25 ПРОВІДНИХ БАНКІВ УКРАЇНИ 2024 РОКУ</b>	14
<b>«БРОНЗОВА ЛІГА» ПРОВІДНИХ БАНКІВ УКРАЇНИ</b>	15

ПОСЛУГИ ДЛЯ ФІЗОСІБ

<b>ДЕПОЗИТИ ЗАГАЛЬМУВАЛИ</b>	16
ПЕРЕМОЖЦІ В НОМІНАЦІЇ:	
«КЛАСИЧНИЙ ДЕПОЗИТ»	17
«ОЩАДНИЙ ВКЛАД»	18



<b>СПОЖИВЧИЙ БУМ У ВАЖКІ ЧАСИ</b>	20
ПЕРЕМОЖЦІ В НОМІНАЦІЇ:	
«КРЕДИТНІ КАРТКИ»	21
«КРЕДИТ ГОТІВКОЮ»	22
«АВТОКРЕДИТ»	23
«ПОТЕЧНИЙ КРЕДИТ»	23
<b>БАНК У КИШЕНІ</b>	24
ПЕРЕМОЖЦІ В НОМІНАЦІЇ:	
«МОБІЛЬНИЙ БАНКІНГ»	25
«ОБСЛУГОВУВАННЯ ФІЗИЧНИХ ОСІБ У ВІДДІЛЕННІ»	25
«ЗАРПЛАТНІ ПРОЕКТИ»	26
«ПРЕМІАЛЬНИЙ БАНКІНГ»	26

ПОСЛУГИ ДЛЯ ЮРОСІБ

<b>КРЕДИТНА ВІДЛИГА</b>	30
ПЕРЕМОЖЦІ В НОМІНАЦІЇ:	
«КРЕДИТИ МАЛОМУ ТА СЕРЕДНЬОМУ БІЗНЕСУ, А ТАКОЖ ФІЗИЧНИМ ОСОБАМ — ПІДПРИЄМЦЯМ»	31
«ОВЕРДРАФТ»	31
«АГРОКРЕДИТИ»	32
«ЛІЗИНГ»	33
«БАНКІВСЬКІ ГАРАНТІЇ»	33



<b>УПЕРЕД ЗА ТЕХНОЛОГІЯМИ</b>	37
ПЕРЕМОЖЦІ В НОМІНАЦІЇ:	
«ОБСЛУГОВУВАННЯ ЮРИДИЧНИХ ОСІБ»	38
«ІНКАСАЦІЯ»	39

25 ПРОВІДНИХ БАНКІВ УКРАЇНИ. ЗАСНОВНИК: ТОВ «ФІНАНСОВИЙ КЛУБ», м. КИЇВ, 04107, вул. ПЕЧЕНІЗЬКА, 8, тел.: 063 519 02 15. ВІДДРУКОВАНО: ГРУПА КОМПАНІЙ PRINTSTORE GROUP, м. КИЇВ, 01024. ЗАМОВЛЕННЯ № 12/44-23. НАДІСЛАНО ДО ТИПОГРАФІЇ 23.12.2024. НАКЛАД: 10 000. © ТОВ «ФІНАНСОВИЙ КЛУБ»

# Члени експертної ради дослідження «25 провідних банків України»



**АРТУР ЗАГОРОДНИКОВ,**  
заступник голови правління ПУМБ



**ДМИТРО МУСИЄНКО,**  
член правління ПриватБанку з питань роздрібного бізнесу



**ОЛЕКСАНДР ЗАЄЦЬ,**  
заступник голови правління ТАСкомбанку



**ІННА ТЮТЮН,**  
членкиня правління Сенс Банку



**СЕРГІЙ МАМЕДОВ,**  
голова правління банку «Глобус»



**ВОЛОДИМИР МУДРИЙ,**  
голова правління ОТП Банку



**ОЛЕКСАНДР ЩЕРБАХА,**  
заступник голови правління Укргазбанку

5  
елемент  
V

клуб здорових задовольень

# КЛУБ "5 ЕЛЕМЕНТ" - КОМФОРТ І ТУРБОТА

ТРЕНАЖЕРНА ЗАЛА ■ 5 БАСЕЙНІВ ■ 18 СТУДІЙ ■ 5 ТЕНІСНИХ КОРТІВ ■ САУННО-БАННИЙ КОМПЛЕКС  
3 СКВОШ-КОРТИ ■ ЗАЛ БОКСУ ■ 7 СТОЛІВ ІЗ НАСТІЛЬНОГО ТЕНІСУ ■ ДИТЯЧИЙ ТА ПІДЛІТКОВИЙ КЛУБИ  
РЕСТОРАН ■ ЦЕНТР КРАСИ ■ ЛІТНІЙ МАЙДАНЧИК

+380 067 555 1560  
БУЛ. ЕЛЕКТРИКІВ, 29А  
КИЇВ  
5ELEMENT.UA





# PREMIER

PALACE HOTEL

- KYIV -

## Історичний бізнес-готель у центрі Києва

Розкішний п'ятизірковий готель, заснований в 1909 році.

Готель розташований в самому серці Києва, всього в 100 метрах від головної вулиці столиці - Хрещатик. З вікон номерів і ресторанів видно золоті куполи знаменитих храмів. На відстані пішої прогулянки знаходиться кілька художніх галерей, музеїв, парків, торговельних та бізнес-центрів.

Premier Palace Hotel Kyiv – це ідеальне місце для бізнесу та відпочинку.



Гранд Хол – преміальний простір для ваших заходів



Premier Palace Wellness Club



Atmosfera – найкращий панорамний ресторан на даху



Ikigai – авторська кухня зі смаком Азії

### До Ваших послуг:



24/7

room service, підземний паркінг, Wi-Fi, укриття на - 2 поверсі, охорона



### Ресторани та бари

лобі бар 1909, ресторан Ikigai, сезонний ресторан Atmosfera



### Послуги

285 розкішних номерів, сніданки шведський стіл, конференц-зона площею понад 1000 кв.м, Wellness Club з басейном, саунами та тренажерним залом



Зв'яжіться з нами

**+38 044 244 12 00**

[reservation@premier-palace.com](mailto:reservation@premier-palace.com)