



ЛЮДИ ДЕЛА

“Здесь ничего не изменилось”, —

уверен Тамаш Хак-Ковач (43), председатель правления “ОТП Банка” (г.Киев; с 1998 г.; 2,5 тыс.чел.)

Тамаш Хак-Ковач, банкир из Венгрии, много лет проработавший в странах СНГ, на конкретных примерах проиллюстрировал повышение инвестиционной привлекательности Украины после смены власти, а также оценил перспективы развития украинских “дочек” западных банков.

— Какие украинские проблемы или недостатки вы бы отметили с точки зрения инвестора? Вот, например, часто упоминается так называемый валютный контроль.

— Честно говоря, я не вижу особой проблемы в этом явлении. Дело техники. Например, в РФ валютный контроль намного жестче, чем в Украине. Более того, в Украине банки осуществляют валютный контроль бесплатно — по предписанию, тогда как в соседней стране клиенты платят за эти процедуры хорошие комиссионные. Традиционно беспокоит коррупция. Чтобы законно открыть банковское отделение,

приходится давать взятки. В противном случае этот процесс может растянуться на очень долгий срок и потеряет смысл. Вот это проблема. Не все компании готовы мириться с таким положением дел. Трагедия и происходящее в судах. После смены власти ничего не изменилось, даже лица.

— Что можете сказать относительно перспектив “западных” банков в Украине?

— Сейчас самая большая проблема для иностранных банков в том, что они не могут найти нормально работающую бизнес-модель. Непонятно, как и на чем им зарабатывать. У крупных

финучреждений — большая инфраструктура, содержать которую очень дорого. Специфика банковского бизнеса по-украински состоит в высокой трудозатратности, особенно в рознице. Например, в Германии любой денежный перевод можно осуществить в течение минуты. Здесь это может занять полдня, если не целый день!

— С чем это связано? Низкая квалификация персонала?

— Не думаю. Персонал по уровню квалификации не уступает работникам других стран. Во многом эта проблема связана с жестким нормативным регулированием. А также с устаревшими бизнес-процессами, которые никак не усовершенствуются. Так или иначе, реальный заработок приносит только кредитование. Окупить сеть за счет расчетно-кассового обслуживания в Украине нереально. Я наблюдал, как один крупный банк попробовал это сделать, но быстро понял, что прощитался. В то же время и кредитование в сложившейся ситуации становится очень рискованным занятием.

— Что делать? Как быть?

— Об этом мы сейчас думаем. Ситуация сложная. Но будем искать пути решения. Будем все же стараться повышать эффективность работы, чтобы тот же перевод не занимал так много времени. В любом случае

придется как-то наращивать активы. Иначе через пять лет банк постепенно исчезнет с рынка. Вот недавно общался с коллегами из крупного банка, у которого еще недавно было 800 отделений. На конец текущего года у них останется только 460 отделений. Если так пойдет и дальше, то через год будет 300 с чем-то, и так далее...

— Потребительское кредитование может помочь?

— Пока непонятно. Не знаю, какой стратегии придерживаться. Существует проблема спроса. Мы достаточно серьезно ужесточили подходы к кредитованию. В то же время надо признать, что, несмотря на рост проблемной задолженности, этот вид кредитования остается прибыльным. То же касается и корпоративного кредитования, но там еще нужно понаблюдать за качеством портфеля. Если оно будет ухудшаться, то и активность банков снизится, что было бы очень плохо для украинской экономики.

— Могут ли «иностранцы» рассчитывать уйти из Украины, продав дочерние банки?

— Думаю, таких иллюзий уже ни у кого не осталось. К тому же, по слухам, сейчас регулятор не намерен давать разрешения на такие сделки. По моей информации, уже даже есть примеры отказов (НБУ отказал «Дельта Банку» в покупке «Универсал Банка». — Авт.). Это разумное решение, ведь вряд ли западные акционеры допустят банкротство своих «дочек». В то же время новые покупатели вполне могут пойти на это. Яркий пример — банк «Форум».

— Если говорить о кредитовании и проблемных заемщиках, то каков, по вашим оценкам, размер задолженности перед банками крупного агрохолдинга «Мрія», который сейчас испытывает финансовые трудности?

— Речь идет о сотнях миллионов долларов. Думаю, что в целом размер задолженности, в том числе и перед зарубежными кредиторами, составляет \$700-800 млн, из которых \$200 млн — это долги перед отечественными банками преимущественно с западным капиталом. Причем многие кредиты предоставлялись без залога!

— Почему ситуация с этим агрохолдингом вызывает так много спекуляций?

— Потому что странно выглядит само развитие событий. По состоянию на начало года у компании на балансе было ликвидных средств на \$150-200 млн. Это подтверждено международным аудитором. Трудно представить себе, что они могли не проверить фактическое наличие средств. Так вот, через несколько месяцев этих денег не стало! Кроме того, начав испытывать проблемы с ликвидностью, агрохолдинг нанял для реструктуризации задолженности известную американскую компанию, Blackstone, по-моему. Она начала работать, была проведена первая встреча кредиторов. Однако вдруг Blackstone почему-то

отказалась заниматься реструктуризацией задолженности. Единственной причиной может быть то, что американцы выявили возможные злоупотребления, с которыми не хотели иметь ничего общего. Это — свежий конкретный пример, которому государство должно уделить внимание.

— Что именно в этом случае может сделать государство? Чем помочь на данном этапе?

— Государство должно стараться наглядно преследовать мошенничество и защищать права кредиторов. Как минимум, нужно показывать, что есть какой-то прогресс. В то же время сейчас мы наблюдаем типичную картину, такую же, как после 2008 г.: компании выводят деньги, не платят по кредитам, собираются оспаривать кредитные договоры в судах, добиваться признания их недействительными. Такая ситуация является

«Традиционно беспокоит коррупция. Трагедия и происходящее в судах»

для международных инвесторов четким сигналом — здесь ничего не изменилось. Да, систему быстро не поменять, но убежден, что в индивидуальных случаях нужно демонстрировать изменение подходов.

— Означает ли это то, что Президент Украины Петр Порошенко должен был вмешаться в ситуацию?

— Да, я думаю, в таких случаях вмешательство необходимо. Государство должно играть определенную роль в этих процессах. Может, семимильными шагами реформы делать не обязательно, но какой-то прогресс в правильном направлении совершенно необходим. Кстати, очень плохо, когда в подобных случаях банки готовы прощать часть задолженности, проводить так называемый «hair cuts». Это дает неправильный сигнал. Например, упомянутый агрохолдинг предложил нам согласиться на лизинговые платежи по льготному курсу — мы отказали.

— А банки-кредиторы вообще обращались к первым лицам государства? Может, наверху просто не знают о такой проблеме? Ведь сейчас внимание руководства страны сосредоточено на войне.

— Честно говоря, не в курсе, что делали другие. Могу сказать, что мы не слишком активны в этом процессе, поскольку финансировали агрохолдинг только через лизинговую компанию, сам банк не участвовал. Как известно, преимущество лизинга в том, что право собственности на имущество остается у кредитора. Поэтому у нас ситуация получше, чем у коллег, кредитовавших эту компанию.

— Как вы оцениваете влияние данного конкретного случая на инвестиционную привлекательность Украины?

— Инвестиционная привлекательность страны пострадает еще больше. До сих пор сельское хозяйство обоснованно считалось в Украине отраслью будущего с точки зрения инвестирования. Поэтому такой случай — это как пятно на жилетке, вывести которое будет очень непросто. Происходящее психологически очень сильно повлияет на западных менеджеров, принимающих решения. Уверен на 100%, что материнские банки уже обсуждают возможность полностью запретить украинским «дочкам» кредитовать сельское хозяйство. Так сказать, до прояснения ситуации. Это не совсем рационально, но, поверьте моему опыту, работает именно так. Самые хорошие отечественные компании и так уже не имеют доступа к международным рынкам. Мне рассказывали, что одна сельхозкомпания, которая еще в прошлом году сумела привлечь синдицированный кредит в размере \$300 млн, теперь не может привлечь для рефинансирования существующей задолженности даже \$80 млн.

— Кстати, вопрос по лизингу. У вас же недавно был инцидент с госпредприятием! Расскажите об этом случае подробнее.

— В 2012 г. мы заключили договор лизинга техники для сбора и переработки мусора — мусоровозов — с ГП «Укрэкоресурсы». В кредитной политике группы уже давно существует табу на финансирование государственных компаний. Тем не менее, когда я пришел сюда, то предложил попробовать поработать с такими заемщиками по лизинговой схеме — как более надежной по сравнению с кредитованием. У нас был первый хороший опыт с аэропортом «Борисполь» по финансированию покупки автомобилей такси. А вот вторая сделка оказалась проблематичной. «Укрэкоресурсы» постоянно говорили, что не могут платить, мы шли на разнообразные реструктуризации, подстраиваясь под заемщика. В принципе, это нормальный подход. Но после смены власти был назначен новый руководитель этого госпредприятия, который перестал платить, аргументируя это всякими глупостями. Дескать, нет наблюдательного совета, мы не можем брать на себя такую ответственность и т.д. В общем, договориться с ними мы так и не смогли, были вынуждены начать изъятие активов, переданных в лизинг. Они начали сопротивляться, три машины сожгли, что нас очень возмутило. Мы встретились с одним из министров, объяснили ситуацию, попросили о помощи. Через неделю из министерства позвонили и сказали, что никак не могут повлиять... Тогда мы приняли решение придать этот конфликт огласке. И только после этого удалось забрать технику, которую нам теперь предстоит продать, чтобы полностью закрыть задолженность.

Дмитрий Гриньков, Олесь Тькв