

"Банкир, которому звонит Зеленский. Интервью с главой правления Укрэксимбанка Евгением Мецгером"

Назначению Евгения Мецгера на должность главы правления Укрэксимбанка предшествовало громкое задержание СБУ предыдущего руководителя этого госбанка Александра Гриценко. Гриценко в ноябре 2019 года силовики фактически похитили на глазах у семьи на улице. Его задержали по подозрению в выводе из-под ареста части имущества Украинского медиахолдинга. В период президентства Януковича, близкий к нему олигарх Сергей Курченко взял в Укрэксимбанке кредит в \$160 млн, чтобы профинансировать покупку этого медиа-холдинга у Бориса Ложкина. Перед тем как в госбанк пришел Евгений Мецгер из Укрэксимбанка 3 января 2020 года уволился недавно назначенный глава наблюдательного совета Стивен Фишер

— авторитетный финансист, ранее 8 лет управлявший американским Сити Банком. В феврале конкурсная комиссия выбрала главой правления Укрэксимбанка Евгения Мецгера, который ранее работал в этом банке с 2006 по 2015 года, поднявшись до позиции начальника управления малого и среднего бизнеса. Мецгер считается вхожим в ближний круг президента Владимира Зеленского. Жена Мецгера, Юлия, подруга Елены Кравец из 95 Квартала, сейчас является членом наблюдательного совета ПриватБанка, куда она была назначена в июле 2019 года президентом Зеленским. До этого она работала юристом в Укрэксимбанке. Мецгеру досталось тяжелое наследие. Сейчас Укрэксимбанк находится на второй позиции среди украинских банков по доле неработающих кредитов (NPL) в размере более 75,8 млрд грн. Первое место по этому показателю занимает национализированный ПриватБанк

— более 250 млрд грн и третье за Ощадбанком

— более 62 млрд грн. Но ПриватБанк и Ощадбанк занимают первые в банковской системе позиции по прибыли. В то время как Укрэксимбанк является самым убыточным среди украинских банков. Кабмин 23 сентября вновь принял решение докапитализировать Укрэксимбанк

— теперь на 6,8 млрд грн путем выпуска облигаций внутреннего государственного займа (ОВГЗ). Кроме того, именно Укрэксим кредитует большую стройку на дорогах

— проект, имеющий ключевое значение в пропаганде достижений нынешней президентской администрации. Глава Укрэксимбанка Евгений Мецгер в интервью НВ Бизнес рассказал о том, в каких отношениях он находится с Владимиром Зеленским, как он проходил конкурс, об источниках убыточности банка и за счет каких изменений в бизнес-модели он намерен вывести банк в прибыль, о работе по возвращению долгов и крупнейших должниках банка. О назначении в Укрэксимбанк, отношениях с президентом и главой НБУ

— Кто вам предложил должность в Укрэксимбанке и почему вы согласились?

— Можно быть сразу откровенным?

— Нужно.

— Не совсем корректный вопрос получился

— кто предложил? Никто. Поэтому «согласиться» я не мог.

А предложил себе сам. Я в этом банке отработал практически десять лет и у меня была давняя мечта

— сюда вернуться. Это банк с огромнейшим потенциалом, со своей спецификой, со своей внутренней культурой, определенными правилами и т. д. Поэтому опыт, практика полученные в других организациях, только послужили дополнительным стимулом почувствовать себя сильным, почувствовать свои возможности, то, что я могу управлять этим банком. Соответственно, когда открылся конкурс, я точно понимал, что я подаюсь.

— Но вы же знаете, что Укрэксимбанке известен тем, что приходит власть, и туда идет человек, который близок к ней.

— Так все же поменялось, вы же знаете.

— Что именно?

— Уверен, что мы оба знаем ситуацию одинаково. Мы, по сути, сегодня живем в новой системе координат, новой системе корпоративного управления, уже прошли те времена, когда кто-то самодержавно мог «заполнять» позиции председателей правления государственных банков. Четко работает закон о банках и банковской деятельности, то есть, изначально был выбран наблюдательный совет — это девять членов наблюдательного совета: шесть независимых, три от государства. А значит степень влияния последнего, если вы это имели ввиду, совершенно иная.

— У вас не было собеседования в Офисе президента?..

— У меня не было собеседования ни с кем прежде, чем я подал документы и начал участвовать в конкурсе.

— Насколько сложный был конкурс? Как это вообще происходило? Вы пришли, выступили перед наблюдательным советом? Можете рассказать, как все прошло?

— Да, конечно. Для меня это было очень интересно и даже отчасти стрессово. Я действительно готовился, наверное, несколько месяцев к этому конкурсу. Да, пожалуй, у меня были определенные преимущества перед другими кандидатами

— понимание глубины проблем, которые есть в банке. Ведь все же я чувствовал банк изнутри, знал людей, знал потенциал. Я понимал суть этого банка, как им управлять, в каких моментах он может показывать высшую эффективность. Плюс стали и мои навыки работы в другом госбанке,

— Укргазе

— который за пять лет работы нашей команды стал очень успешным, добился права носить имя партнера IFC. Мы вплотную подошли к вхождению в его капитал иностранного инвестора, что в принципе было серьезным событием для украинского рынка

— международные партнеры, такие как IFC, в партнерство с госбанками до этого не входили в принципе.

— А было много кандидатов?

— Наблюдательный совет привлек профессиональную HR компанию с международным именем, они и проводили отбор на соответствие критериям, выставленным наблюдательным советом. И если мне память не изменяет, таких кандидатов было около 50. Конкурс был длинный, тяжелый, он проходил фактически дважды. Первый конкурс отменяли и запустили заново. Соответственно, и я в два подхода участвовал в нем.

— На рынке есть такое мнение, что президенту понравилось, как вы в Укргазбанке реализовали программу 5/7/9

— и это тоже была причина того, что вы стали главой Укрэксимбанка. Так ли это?

— На первую часть вопроса, надеюсь, можно ответить да.

Но на вторую

— точно нет. Действительно, мы с командой по работе с малым и средним бизнесом разработали и предложили программу, которая могла бы дать поддержку бизнесу, запустить создание новых рабочих мест и т. д. Укргазбанк уже достаточно эффективен и результативен в сегменте малого и среднего бизнеса. Ответ на второй на вопрос ищем в начале нашей беседы

— не может сегодня никто из власти назначать кого-либо с позиций «нравится/не нравится»

— только конкурс, только наблюдательный совет, только выбор.

— Из набсовета Укрэксимбанка был уволен его глава Стивен Фишер, и поэтому на рынке возникли вопросы, почему это произошло именно перед вашим назначением.

— Я думаю, данные аспекты вам лучше уточнить у нашего набсовета, я же не являюсь его членом, не знаю, что происходило, почему г-н Фишер был уволен...

— Ещё один вопрос, чтобы закрыть эту тему. Известно, что вы в приятельских отношениях с Еленой Кравец из 95 Квартала, и также о вас говорят, что вы близки к семье Владимира Зеленского. Можете обрисовать, какие у вас взаимоотношения с Еленой Кравец и с Владимиром Зеленским

— насколько близко вы общаетесь?

— У меня достаточно широкий круг знакомых, друзей и товарищей, с кем я общался и продолжаю общаться. И я не скрываю, мы были знакомы, несколько раз видели друг друга и раньше.

— Вы имеете в виду Владимира Зеленского?

— Да.

— Когда он работал в 95 Квартале?
— Конечно. Но говорить о дружбе, семейной, я бы не стал.
Мы знакомы, не более.

— А сейчас как вы общаетесь? Есть общение неформальное, неофициальное? Или все же у вас сейчас все вошло в русло более официальных взаимоотношений?

— Вы пытаетесь задать вопрос мне, были ли у меня неформальные какие-то отношения?

— Вы ведь до этого общались?

— Да. Я сказал, что мы виделись несколько раз, но я не могу вам говорить о каких-то неформальных или формальных отношениях. Сейчас мы, конечно же, видимся на совещаниях, где необходимо участие государственного банка, то есть на уровне Кабмина, Офиса президента, но это исключительно рабочие встречи.

— Я расспрашиваю потому, все помнят этот звонок президента, когда он говорил \"Женя\"... Это было довольно неформально. Скажем так, как друг позвонил своему другу и говорит: слушай, есть вопрос, который нужно решить. Так это смотрелось.

— Может быть, я же не знаю, что как и кому показалось. На самом деле, это был звонок в достаточно позитивном и конструктивном русле. Я расцениваю его как сигнал украинскому бизнесу о том, что президент не в «космосе», он искренне хочет помочь бизнесу чувствовать себя более комфортно. Как по мне, это немножко формальные постсоветские пережитки, когда мы должны обращаться друг к другу исключительно по имени-отчеству. Есть имя, оно достаточно уважительно звучит. В нашем демократическом мире сегодня вполне достаточно обращения «Евгений», «Сергей», «Ирина» и обязательно «пожалуйста» в конце.

— Вы, кстати, решили тогда проблему компании, по которой был это звонок?

— Пожалуй, стоит уточнить

— конкретный кейс какого-то конкретного клиента стал просто триггером для этого звонка. Наш банк очень активен в Хмельницкой области, на встрече присутствовало много наших клиентов, Эксим неоднократно упоминался при общении. В целом ситуация тогда сложилась следующим образом

— к президенту было много вопросов

— есть ли программа, которая помогает бизнесу переживать последствия пандемии? Речь не шла об одном клиенте, было озвучено пожелание: можете ли вы сделать программу, которая поможет бизнесу выстоять? Эта программа уже на тот момент в банке существовала, определенным клиентам мы шли навстречу. Но не все клиенты ведут себя, скажем так, корректно по отношению к желанию и возможностям банка помочь, иногда под пандемические последствия пытаются заложить много других просьб. Мы же, как государственный банк, прежде всего, стоим на страже возврата государственных денег.

— Это был какой-то именно специфический кейс, я так понял, потому что он, например, не позвонил и сказал: «Алло, Петя, слушай, тут бизнес возмущается...» Как я понимаю, это именно с Укрэксимбанком было связано?

— Как я и упоминал, на встрече было много клиентов Укрэксимбанка, нас часто упоминали и просто именно на каком-то конкретном клиенте был задан вопрос: можем ли мы активизировать или создать что-то, программу какую-то для клиентов. То есть речь не шла о каком-то конкретном клиенте для которого нужно было срочно что-то решать. И мы, естественно, ничего не делали исключительно в формате конкретной просьбы.

— Еще раз хотел бы уточнить. У вас с президентом нет дружеских отношений, вы семьями не дружите?

— У меня есть конструктивные рабочие отношения с президентом, с Офисом, со всем Кабинетом Министров, всеми с кем необходимо для того, чтобы банк работал.

— В интервью в Интерфаксу была указана конкретная компания Карат — хмельницкого производителя ковров, вы решили вопрос с ней?

— Ряд запросов этой компании, которые были связаны с преодолением последствий пандемии, были решены позитивно, ряд выходящих за эти рамки

— нет. Во всем, что приносило эффект для банка, мы пошли навстречу.

— Через Офис президента после этого пытаются к вам какие-то компании снова озвучивать свои требования?

— Нет. Такого вообще нет.

— Вы очень долго работали вместе с Кириллом Шевченко, были подчиненным у него. А вам предлагали должность главы НБУ?

— Нет. Для себя я четко определил личную цель

— руководить банком. Мне нравится быть рядом с бизнесом, нравится слышать клиентов...

— Именно госбанком?

— Да, госбанком. Мне нравится компоновать возможности государства и коммерческого банка и строить новые продукты, проекты. Мне нравится формировать команды, эффективный менеджмент. Мне не очень хочется быть чиновником.

— А как вы теперь общаетесь с Кириллом Шевченко?... Ранее вы почти каждый день виделись, общались. Сейчас вы видите так же часто?

— Нет, конечно. Раньше мы виделись в рабочем режиме каждый день. Сейчас мы встречаемся, когда наш регулятор приглашает банки на совещания.

— Какие совместные вопросы вы сейчас решаете?

Та же докапитализация, вам же нужно было вести коммуникацию с Шевченко?

— Мы коммуницируем со всеми, кто нужен и полезен для банка, что тут скрывать... Конечно же, решить вопрос докапитализации одного из самых больших банков вообще в системе без участия главы Нацбанка, его заместителей, без участия министра финансов, Кабмина

— нереально. Поэтому, и я, и члены правления, и наблюдательный совет активно общались со всеми участниками этого кейса. Национальный банк делал наш стресс-тест, мы оценивали, какой объем докапитализация необходим, это все в очень плотном рабочем режиме 24/7 проходило. Что происходит с банком: докапитализация, финансовые результаты, бизнес-модель, увольнения

— Не секрет, что Укрэксимбанк сегодня — это самый убыточный банк в системе. Когда вы пришли в банк и провели аудит, что вы увидели?

— Финансовый результат прошлого 2019 года в нашей аудированной отчетности составляет 63 миллиона прибыли. Этот результат был сформирован в основном за счет курсовых разниц и изменений нескольких ключевых учетных ставок. Если же говорить без всех курсовых корректировок, наш финансовый результат прошлого года был минус 3 миллиарда. Плюс банк получил достаточно серьезную инерционность по качеству кредитного портфеля, и чем дальше, тем все больше и больше договоров, кредитных кейсов становились проблемными. Когда мы провели внутренний аудит ситуации, то поняли, что многие кейсы недорезервированы или находятся в состоянии достаточно скорого попадания в проблемную задолженность. То есть, у нас на сегодня более 70 миллиардов — проблемная задолженность.

— Сейчас вы на втором месте по NPL?

— Где-то так. А дальше мы понимаем, что проявятся еще некие отложенные проблемы. Соответственно, на этом фоне банк априори в этом году не имеет даже возможности быть прибыльным. Сегодня имеем финансовый результат уже порядка 2,246 миллиардов в отрицательном значении.

— Это за последний период?

— За девять месяцев, да. Соответственно, мы попросили Нацбанк протестировать нас, и он подтвердил, что мы недорезервированы. И, естественно, собственник

— Кабмин

— принял решение о докапитализации. Львиная доля этого ресурса уходит на дорезервирование. Что в свою очередь повлияет на финансовый результат банка в 2020 году, и прогнозный финансовый результат банка, как это ни прискорбно прозвучит, будет выражаться где-то в минус 5–7 миллиардов гривен. В следующем же году мы уверены в позитивных цифрах.

— А в 2021 году вы ожидаете выход на прибыль?

— Определенно. Мы уже сегодня за шесть-семь месяцев текущего года вывели банк в операционном плане в небольшой, но плюс. Глобально в банке идет очень много позитивных процессов прямо сейчас.

— У меня есть по этому поводу вопрос. У вас была новость, что вы увеличили объемы финансирования экономики почти на 27 миллиардов гривен.

— Да.

— Это данные за девять месяцев. Так как они еще закрытые, потому что, получается, данные за восемь месяцев открыты, там получается по кредитному портфелю в гривне

— минус 6 миллиардов, по валютному

— минус 17 миллионов долларов. То есть, по сути, тут можно посмотреть, что, может быть была переоценка валютного портфеля в гривне?

— Нет.

— За сентябрь тоже гривня ушла вниз. То есть, это еще порядка 3 миллиардов. У меня вопрос, за счет чего?

— За счет ума. Мы строим уникальную нишу под себя

— intelligent banking. Например, банк зарабатывает не только на простых активных операциях, на обычных кредитах, которые в балансе так и учитываются. Банк в тяжелой конкурентной борьбе добыл право быть банком-партнером нацпроекта «Большое строительство». И сегодня мы финансируем Автодор, но сделку структурировали эксклюзивно для рынка. Автодор выпускает бонды, и мы их выкупаем, предоставляя ему ресурс. Соответственно, это сделка, связанная с национальными бумагами. Это не сделка с баланса кредита. Но она приносит точно такой же купонный процентный доход, просто учет иной. Исходя из этого, мы сегодня имеем, назовем его прямо

— фактический кредитный портфель Автодора более 13,7 млрд, а потенциально

— в 19 с лишним миллиардов гривен. Плюс в октябре, уже после докапитализации у нас появилась возможность начинать активно кредитовать, и в части малого и среднего бизнеса, и в части больших корпоративных клиентов. Соответственно, мы существенно прирастаем, активы выросли с начала года плюс-минус от 140 миллиардов до 178 миллиардов.

— Какие это кейсы, кому вы давали большие кредиты, кроме проекта с Автодором

— можете назвать, если это не тайна?

— Автодор

— кейс большой и важный. Но мы являемся банком, который финансирует ряд больших компаний в государственном секторе. Это и Нафтогаз, и Укргаздобыча, и Энергоатом. В части коммерческих кейсов только за последние недели у нас Баядера, Протеин-Инвест, Укролия, Сириус... Плюс у нас появился очень серьезный фокус на региональный сегмент: муниципалитеты, областные администрации, территориальные громады и т. д. И вместе с нашими профильными

министерствами мы участвовали в проекте изменения бюджетного кодекса для того, чтобы дорожные субвенции могли быть использованы для обслуживания кредитов, и мы выдали первый кредит в истории...

— Дорожные субвенции идут как залог?

— Нет, как источник погашения. Недавно мы финансировали Полтавскую администрацию

— 515 миллионов гривен для того, чтобы увеличить объемы строительства дорог. Но уже областного, не государственного значения. Соответственно, источник погашения

— это субвенции и дорожный сбор, который сегодня нецентрализованный, он расходится по бюджетам областей.

— Это то, что платится за дорогу?

— Да. Идет в областные бюджеты, и для области уже открылось окно возможностей для заимствований. Раньше этого вообще нельзя было делать. А источник погашения

— это дорожный сбор.

— А он прогнозируемый?

— Конечно. Мы сейчас рассматриваем ряд таких кейсов по многим областям по увеличению объемов строительства. Это то, что касается дорог. Но есть и еще ряд интересных программ. Например, обновление, замена парка «скорых», то, что анонсировал и президент, и ряд губернаторов. Мы сегодня закончили практически кейс Днепропетровской области.

— А как это работает?

— Там есть разные модели. Мы можем финансировать муниципалитет или облсовет для финансирования различного рода инфраструктурных проектов. Можем финансировать коммунальное предприятие, которое находится под областью либо под городом на реализацию проектов по энергоэффективности, обновление автопарков, строительство больниц и аэропортов, реконструкцию стадионов

— все, что угодно, любые проекты. Если это лизинг, соответственно, предмет лизинга и является залогом. Если это реконструкция, можем взять в залог котельную, можем стадион.

— Не секрет, что такие заемщики довольно рискованные. Как вы просчитываете эти риски? Как вы понимаете, что они смогут расплатиться?

— Конечно. После децентрализации бюджетов мы научились их читать и считать, мы понимаем, если бюджет профицитный, в каких статьях бюджета что заложено, понимаем, какие правильно нужно принимать решения на уровне депутатского корпуса. Ведь для нас, как банка, очень важно понимание, что ресурс на обслуживание такого кредита будет заложен в бюджете этого года и в следующие года.

— А какими должны быть плюс-минус параметры бюджета местного, чтобы он мог рассчитывать на какой-то кредит в Укрэксимбанке?

— Он должен быть профицитным.

- Есть определенный процент?
- Ну я же не стану конкурентам озвучивать наши модели расчетов. Это очень серьезный продукт, который мы нарабатывали не один день. Естественно, на этом рынке активны не так много банков. И нам нравится быть банком, который создает и драйвит определенный рынок. Да, Эксим можно увидеть, например, и в агросекторе. Но кто там живет ещё? Все! Мы
- аграрная страна и экспертизу в агросекторе наработали все банки
- и государственные, и коммерческие, и «иностранцы». А вот экспертиза в муниципально-коммунальном секторе, инфраструктурном, в работе с местными громадами у кого сейчас? Пальцев одной руки хватит перечислить. У нас несколько специализаций, если позволите. У нас есть стратегия банка, которая с одной стороны была принята...
- Минфином?
- Кабмином. Точнее утверждены стратегические направления для госбанков, как мы должны выглядеть. Дальше уже наш набсовет отрабатывает, разрабатывает именно стратегию банка
- что мы, кто мы, на чем мы фокусируемся, какой наш портрет клиента, с какими предложениями мы выходим на рынок и т. д. Соответственно, если двумя словами сказать, мы остаемся основным корпоративным банком, лидером в отношениях с IFI (International Financial Institutions), мы сегодня обслуживаем порядка чуть более 70% займов в банковскую систему от наших международных партнеров. Мы фокусируемся на сложноструктурированных сделках, торговом финансировании, постэкспорте, предимпорте и т. д. То есть в нашем фокусе экспортеры и импортеры, большие кейсы, то, что нужно поддержать в стране. Мы фокусируемся на работе с экспортно-кредитным агентством, которое у нас в стране только создано. Также мы работаем на клиентов среднего уровня капитализации, в муниципалитетах, коммунальном секторе и территориальных громадах.
- Это и будет ваша фишка?
- Why not? Конечно.
- Сколько вы хотите выдать таких кредитов муниципалитетам, областям?
- У нас на каждую сферу, каждый сегмент будут свои аппетиты. Мы сейчас их проговариваем с наблюдательным советом, это найдет отражение в национальной версии стратегии.
- Плюс-минус в каких?..
- А можно не скажу? Это же рынок. Я не хочу, чтобы сегодня он понимал, когда мы будем разгоняться, и когда мы остановимся. Создадим немножко напряжения. Конечно же, у нас есть определенные аппетиты в целом ряде сегментов
- будем выстраивать сбалансированный портфель.
- Полтавская и Львовская области, я знаю, получили кредиты. Кто еще, какие области планируются?

— У нас активными на сегодняшний день являются Закарпатье, Днепропетровская, Кировоградская... Я даже, наверное, не припомню и трех областей, с которыми мы не ведем переговоры. Мы однозначно заинтересованы зайти в каждую область, в каждый город: Черновцы, Мукачево, Ивано-Франковск, Кропивницкий, Мелитополь. Будем финансировать там ремонтно-строительные работы на автодорогах, во дворах и междомовых проездах, реконструкцию и капремонт учреждений медицины, образования, культуры, спорта, строительство объектов ЖКХ, обустройство парков и скверов, лизинг пассажирских автобусов.

— Я так понимаю, объем выданных кредитов будет зависеть от того, что будет реализовываться в конкретной области?

— Смотрите, дорожные кейсы

— емкие. Большой объем

— большие чеки. Но в каждом городе вполне достаточно потребностей, скажем так, меньшего чека. Где-то нужно ремонтировать и модернизировать котельную, где-то больницу, а там менять системы освещения, а там

— что-то еще. Эти кейсы оцениваются в несколько миллионов гривен. И мы тоже будем их смотреть.

— А какой будет процент по таким кредитам? Он будет рыночным?

— Только. Однозначно.

— Плюс-минус сегодняшняя ставка, я имею в виду Национального банка?

— Ну вот почему все всегда пытаются опереться на ставку Национального банка? Я вот, например, считаю, что это не совсем корректно. Банк формирует свою ресурсную базу не из стоимости учетной ставки. Мы же не берем деньги из Нацбанка сколько хочешь и как хочешь, это же не так работает. У нас есть рынок, у нас есть сегодня 150 миллиардов ресурсной базы в банках. 90 миллиардов из внутреннего рынка, то есть это наши клиенты, юрлица, физлица и т. д. И порядка 60 миллиардов

— это наши международные партнеры. Соответственно, у каждого объема ресурсов есть своя цена, и мы оцениваем по нашим политикам общую цену ресурса и принимаем решение коллегиальным органом, по какой цене мы можем финансировать. Только от этих факторов зависит «почём» мы кредитруем сегодня. Национальный банк меняет свою учетную ставку, потихоньку корректирует цену такого рыночного инструмента как депозитные сертификаты. Соответственно мы, как банк, уже стоим перед выбором

— купить их на время и разместить свой ресурс, условно, по ставке 6%; или кредитовать реального клиента по ставке выше. Это наш выбор. И лично мне всегда интереснее кредитовать клиента, потому что это возможность дополнительного cross-sell, дополнительных комиссий и т. д.

— Там выше доходность, правильно?

— Конечно.

— Но и риски другие.

— Поэтому так много политик в банке работает для того, чтобы выдавать. Но я вёл к тому, что чем ниже учетная ставка, тем больше снижается цена депсеров, снижается кривая доходности вообще по всем бумагам, у Минфина тоже где-то удешевляются стоимости выпусков ОВГЗ. А у нас есть, условно, три инструмента — депсерты, ОВГЗ или кредитовать. Мне сегодня выгоднее и интереснее работать с клиентом, поэтому снижение ставки Национального банка, как следствие, дает импульс банку, и я начинаю дешевле привлекать ресурсы депозитные от физлиц и кредитовать дешевле. Но опираюсь то на свою ресурсную базу.

— А вот на какую ставку могут рассчитывать муниципалитеты сейчас?

— Я думаю, что все мэры и все губернаторы наши ставки знают, и мы эти ставки меняем каждые две-три недели после изменения стоимости нашей ресурсной базы. Но мы всегда смотрим на весь объем заработка с кейса. Можно часто слышать критику дескать «вот вы Автодор прокредитовали под 9,99%». Да, так и есть, но ничего что в этом случае мы стали банком «Большого строительства», а значит, мы привлекаем всех кто там рядом: сотни подрядчиков, субподрядчиков. На обслуживание, на финансирование. Мы работаем «в длинную». Все самые большие подрядчики уже наши клиенты, они обслуживаются у нас на счетах, некоторые из них получают дополнительную кредитную поддержку, документарный бизнес, гарантии и т. д. И я смотрю на весь пул как область заработка. Соответственно, если кейс придет из муниципалитета или из города, и я пойму, что у меня там дополнительного кросс-сейла нет, ценообразование будет иным. Но, в принципе, ставки в районе плюс-минус 13% годовых сегодня рыночные.

— А можете озвучить хотя бы, какая ближайшая область, с которой вы начнете работать?

— Днепропетровск

— по «скорым». По западной Украине мы выпустили тоже пару кейсов еще. Тут и Черновицкий горсовет на 75 млн грн, там же облсовет на 100 млн грн, Мукачевский горсовет

— 92млн грн. Есть решение по КП «Электроавтотранс»

— лизинг 9 автобусов для Ивано-Франковска. Кроме Западной Украины отрабатываем кейс с Кропивницким горсоветом на 70 млн грн, скоро будет решение по Мелитопольскому горсовету на 50 млн грн.

— Вы уверены в том, что эти кредиты не превратятся в NPL в будущем?

— Ответный вопрос

— вы много помните дефолтов коммунальных предприятий, муниципалитетов или областей?

— Я, честно говоря, не помню, чтобы их прямо очень активно финансировали.

— Окей, а часто у нас были, например, ковид-пандемии с таким существенным влиянием на клиентов?

— Этого не было, конечно.

— Поэтому мы стараемся вести максимально взвешенную политику рисков по клиентам. И не на грани нашего аппетита идем, очень-очень аккуратно заходим в такие кейсы. Конечно же, каждый кейс, будь то муниципалитет или коммерческая компания, содержит определенные риски. Где-то это риски просчетов менеджмента, где-то риски, которые не связаны внешне, где-то это риски репутационные.

— Залог должен быть?

— Это классный диалог на самом деле. Если посмотреть европейский опыт, то там многие компании и банки уже давно строят свои отношения на репутации. И покрытие залогами, если посмотреть статистику, где-то 30-35% от выданного кейса. Потому что отец создал компанию, передал ее сыну, у этой компании есть имя.

— Это в Европе...

— Да, в Европе. У нас другое пока кино, мы покрыты залогами на 200%. То есть вы имеете квартиру, оцениваете ее, условно, в 100 гривен, убирается НДС, умножается на коэффициент и получается, что 50 грн можно выдать. Но даже при таком раскладе очень редко случается нам, банкирам, легко и непринужденно, учитывая нормативную базу, получить этот объект обратно быстро и в должном состоянии, продать и вернуть весь кредит. Поэтому мы и движемся в сторону работы с репутацией.

— Грубо говоря, вы не всем выдаете кредиты, смотрите, какая репутация?

— Конечно. У нас очень много открытых источников. Я уверен, что с определенными фамилиями мы, вероятнее всего, уже не будем работать, если будем понимать, что компания N кому-то из «black-list» принадлежит. А такой список в банке уже сформировался, мы весь бомонд с кредитными кейсами имеем в проблемке, и не с каждым из них нам удастся пока договориться о цивилизованном погашении.

— По направлениям вашей деятельности, то можете в процентном соотношении сказать — сколько какое направление будет занимать?

— Это очень сложный вопрос, потому что одно дело

— это пассивная часть, другое дело

— это кредитная часть, третье

— комиссионная часть, четвертая

— международная часть.

— На чем вы будете фокусироваться?

— Мы будем фокусироваться на коммерческих кейсах, на коммерческих клиентах. Это рыночные обычные компании, живые компании из разных сфер и отраслей экономики. Я думаю, что мы уделим этому вопросу, условно, если вы хотите какие-то пропорции, 60-70% времени.

Оставшееся будет распределено между госкомпаниями, которые у нас в портфеле есть

— наращивать эту долю мы не планируем. Тем более что большинство госкомпаний в идеале должны пройти определенный путь корпоратизации, реструктуризации, стать прозрачной и bankable, научиться заимствовать не только у госов, а и в коммерческих банках. А может и за рубежом, чтобы удешевить стоимость заимствования. Поэтому тут наша задача

— не растить объемы госсектора, и даже может наоборот потихоньку выходить из него. Но в тех секторах, где нужна сегодня наша помощь, будем активно участвовать. Те же Автодор, области, муниципалитеты, коммунальная сфера.

— Зачем Укрэксимбанку розница?

— Если посмотреть на ландшафты Эксимбанков во всех странах, зачастую это банки со специальным фондированием. Государство фондирует этот банк для развития определенных программ и секторов отраслей. Так уж исторически сложилось, что наш банк был представлен, в том числе и в рознице. То есть, когда-то собственник или менеджмент банка принял решение уходить и в это направление. Мы эти решения с вами обсуждать не станем

— не знаем предпосылок. Соответственно, мы смотрим, что мы получили с вами здесь и сейчас. Сегодня доля розницы в ресурсах клиентов почти 30 млрд грн. Исторически эти клиенты

— собственники больших компаний, топ-менеджмент предприятий, их близкие и т. д. Соответственно, мы сегодня уже администрируем этот ресурс достаточно немалых объемов. Поэтому мы и выглядим, может не совсем в привычном формате «Эксима» других стран, но розницу для себя различаем в стратегии развития как часть фондирования для наших ключевых операций, клиентов и т. д. Тем более, банк имеет тоже базу, свой процессинг, карточный бизнес, мы являемся обслуживающим банком для MasterCard.

— Вы будете вкладывать деньги в развитие IT?

— Мы будем вкладывать деньги в диджитализацию всех отраслей.

— Сколько вы планируете вложить туда денег?

— Жадничать не станем. Мы сейчас делаем инвентаризацию всего нашего IT-блока, формируем заявки бизнесов, просчитываем и обсчитываем. В рамках бюджетного процесса, я думаю, что мы до конца года плюс-минус сориентируемся, какие объемы инвестиций нам нужны. Потому что банк с большой историей, и достаточно сложно оперативно разобраться со всеми процессами. Соответственно, да, нам нужен будет немалый ресурс для диджитализации.

— Изменилась ли бизнес-модель банка с вашим приходом?

— Основные акценты и восприятие банка как основного экспортно-импортный банка страны, конечно, остаются. Но бизнес-модель будет

совершенно иной. Мы уже меняем модели внутри в каждом бизнес-блоке. То, что мы будем выходить из госсектора и увеличивать нашу долю в коммерческом секторе, это, я считаю, изменение бизнес-модели. Мы меняем отношения с клиентами. У нас появляется институт портфельных менеджеров, которые будут сопровождать каждого клиента. У нас меняются процедуры принятия решений. Если раньше могли согласовывать кредит клиенту до трех месяцев, то сегодня «time to yes» уже мы стараемся дотянуть где-то до 16–20 дней по клиенту. В малом и среднем бизнесе мы вообще понятие «малый», «микро» убрали, фокус поменялся полностью. Розница

— мы не будем в активных зарплатных проектах, в эквайринге, в банкоматной сети

— это все наше не профильное. Соответственно, это будет, условно, премиум-банкинг с дистанционными возможностями и обслуживанием, хорошим сервисом для клиентов: руководителей бизнесов, собственников бизнесов, топ-менеджмента, членов их семей и т. д. То есть все фокусы смещаются, мы все ускоряем, упрощаем, вводим определенные диджитал фишки и т. д. За несколько месяцев работы нового менеджмента мы запустили мобильное приложение, и уже почти 100 тысяч клиентов в мобильном приложении живет и работает.

Но основной акцент

— это то, что мы делаем новый клиент-банк и новое мобильное приложение для юридических лиц. Мобильные приложения для «физиков» есть чуть ли не у каждого, а вот хорошее приложение для юрлиц

— это уже уровень достойный Эксима.

— Была информация об увольнениях в банке. Что происходило на самом деле? Ротация?

— Наблюдательным советом была утверждена новая организационная структура головного банка, которая на сегодняшний день является оптимальной для реализации задач, стоящих перед руководством. При переводе персонала в новую структуру применялись разные инструменты: личные встречи с руководителями бизнесов, собеседования по компетенциям, assessment центры, которые проводили представители HR службы; учитывалась квалификация, предыдущий опыт работы и эффективность каждого сотрудника.

В результате подавляющее большинство коллег переведено в новую структуру и уже активно работает над реализацией стратегии развития банка. Разумеется, были и те, чьей экспертизой, эффективности, опыта или результативности оказалось недостаточно для того, чтобы работать с новыми задачами в новых условиях

— они покинули команду. Это нормально при масштабных организационных трансформациях.

— Речь шла о десятках, сотнях людей, которые уволились?

— За время реструктуризации банк покинуло около 7% персонала при общей численности чуть более 3 тысяч, что находится в пределах нормального оттока кадров даже для тех организаций, где не происходят масштабные трансформации. Следующим этапом будет оптимизация филиальной сети. При этом не стоит забывать, что

по результатам опроса руководителей, который НБУ провел во II квартале 2020 года, сокращение персонала предусматривали 26,3% опрошенных компаний всех сегментов бизнеса, кроме строительства. Новые времена требуют новой стратегии и подходов, в том числе

— ориентации на автоматизацию и оптимизацию процессов, что отражается, в том числе, на численности. Об олигархах-должниках и возвращении долгов

— В сентябре, судя по всему, вы списывали какие-то долги, это видно по статистике.

— Да, почти 17 миллиардов гривен мы списали старых долгов.

— А почему не вернули деньги?

— Это особенности бухгалтерского учета и корректности отражения в балансе. Когда проведены все мероприятия чтобы вернуть деньги из проблемного кейса, банк имеет право списать с баланса. Но это совершенно не значит, что мы останавливаем все производства в судах и попытки вернуть долг. Это всего лишь в балансе его уже нет, он списан на внебаланс. А дальше мы продолжаем все процедуры.

— С точки зрения пиара показывать, что вы вернули 10% долгов, наверное, это не так круто, как выдавать кредиты областям. Тем более, что обычно возврат долгов сопровождается негативным фоном. Но когда вы начнете, как, к примеру, тот же Приватбанк возвращать долги?

— Мы только начали. Но в медиа мы выходим по факту погашения. То, что фактически сделано: кейс «Фалби», реструктуризация Гулливера, реструктуризация отеля «Харьков Палас». Есть еще ряд кейсов поменьше. Мы готовим сейчас еще ряд объектов, до миллиарда гривен где-то у нас получится. Заканчиваем процедуры оценки, будем выставлять на торги. Не все, конечно, клиенты счастливы, очень не все. Поэтому достаточно долго они жили в парадигме, что «ничего не происходит

— хорошо, я пользуюсь объектом, он мне деньги генерит». Нет, счастье закончилось. Но тут уже принцип «а la guerre comme a la guerre», зачем в медиа выдавать свои промежуточные шаги? Когда мы победим, мы об этом расскажем.

— Сколько судов идет по долгам?

— У нас порядка 500 судов сегодня.

— Это в юрисдикции Украины и за рубежом?

— Это в юрисдикции Украины.

— А планируете ли в других юрисдикциях судиться?

— Планируем. Это как раз то, что никогда пока, увы, здесь не делалось. Мы не дадим спокойно заемщикам, которые, скажем так, скомпоновали структуру собственности через офшоры, поставили каких-то иностранцев, быть собственниками в этих кейсах номинально.

— А назвать можете, кто это?
— Тот же кейс Фалби. Там в конечных бенефициарах есть иностранцы. На сегодняшний день мы проводим ряд мероприятий, и уже очень скоро им там будет не очень комфортно.

— А это в какой юрисдикции
— британской?
— Это Голландия, Германия.

— Вы будете подавать там в суд?
— Мы будем создавать сложности там, будем судиться в той юрисдикции, будем использовать все возможные инструменты. А у нас их хватает.

— О какой сумме речь?
— По «Фалби» общая цифра была миллиард. Сейчас продали объекты обеспечения на сумму 168 миллионов, все остальное
— это долг, который ничем уже не обеспечен, это уже «бланк». Но если обычно в украинских реалиях все заканчивалось максимум продажей объекта залога, то нет, с нами такой сценарий не пройдет.
— Сейчас же речь об этих 70 миллиардах?
— Да.

— Фактически все эти должники проблемные. Вы уже с ними судитесь?
— Есть две модели. Мы сегодня активизировались по всем кейсам. Заемщики, которые помудрее, уже приходят и говорят: «Мы все поняли, не хотим конфликтовать, ругаться и готовы уже договариваться». То есть, припекло. И мы, конечно же, садимся за стол, говорим о реструктуризации и начинаем получать деньги уже завтра. Наша цель
— не с кем-то там судиться из принципа, а вернуть все деньги госбанку.

— Вы пока пытаетесь мягко решать проблему?
— Если получается. Если же нет
— атакуем жестко, создаем максимальный дискомфорт.
— А сколько таких, если брать этот объем 70 миллиардов?
— Пока немного, пока это процентов, условно, 10–15 пошли в диалог активно. Все остальные пока прячутся, «мутят воду», надеются, что у них все получится повернуть так, как было раньше.
— Не секрет, там же много кредитов, которые были выданы до 2014 года, структурам, связанным с Ключевым. Какая ситуация с этими кейсами?
— Не знаю, если речь идет о заводе полупроводников, то он в ближайшем будущем будет выставлен на продажу.

— И там же не только этот завод?
— Не только. В 70 миллиардах, поверьте, тут полстраны есть...— Можете обозначить топ-10 компаний с самым большим долгом?

Они же есть в судах, то есть это публичная информация.— Сойдемся на 9-ти? Не по всем еще кейсы можно публиковать. Вот они.

1. ЧАО «Завод полупроводников» — 11,2 млрд грн.
2. ЧАО «Азовэлектросталь» — 7 млрд грн.
3. ЧАО «Креатив» — 4,6 млрд грн.
4. ООО «ЕСУ» — 3,3 млрд грн.
5. ООО «ВЕСТА» — 3,2 млрд грн.
6. ООО «КоронаАгро» — 3,1 млрд грн.
7. Группа РАЙз — 2,8 млрд грн.
8. ООО «Фактор-Ексім» — 2,6 млрд грн.
9. ООО «Амстор» — 2,0 млрд грн.

— А с правоохранительными органами вы работаете по каким-то должникам?

— Конечно. Ну, если у нас 500 судов, конечно, мы работаем с правоохранительными органами.

— Есть кейсы, где нужно подключать СБУ?..

— Что значит «подключать»? Это ж не утюг. Они и так работают по большинству процессов. Там, где уголовное производство открыто — участвуют.

— Есть эпизоды, как в Привате, когда стоимость залога оказывались в разы ниже, чем указывалось в договоре?

— У нас есть всякие: и такие, как вы озвучиваете, и обеспеченные залогом, и есть заемщики, которые уже сейчас пытались вывозить залоговое имущество. Есть заемщики, которые уже поджигали свои комплексы для того, чтобы уничтожить имущество, получить страховки и выйти без залога. Очень «творческие» товарищи попадают.

— Что с кредитом, который был выдан Курченко для покупки UMN?

— У нас он погашен. У нас нет долгов по этому кредиту.— Курченко погасил?

— Я думаю, вам нужно в АРМА с этим вопросом обратиться.