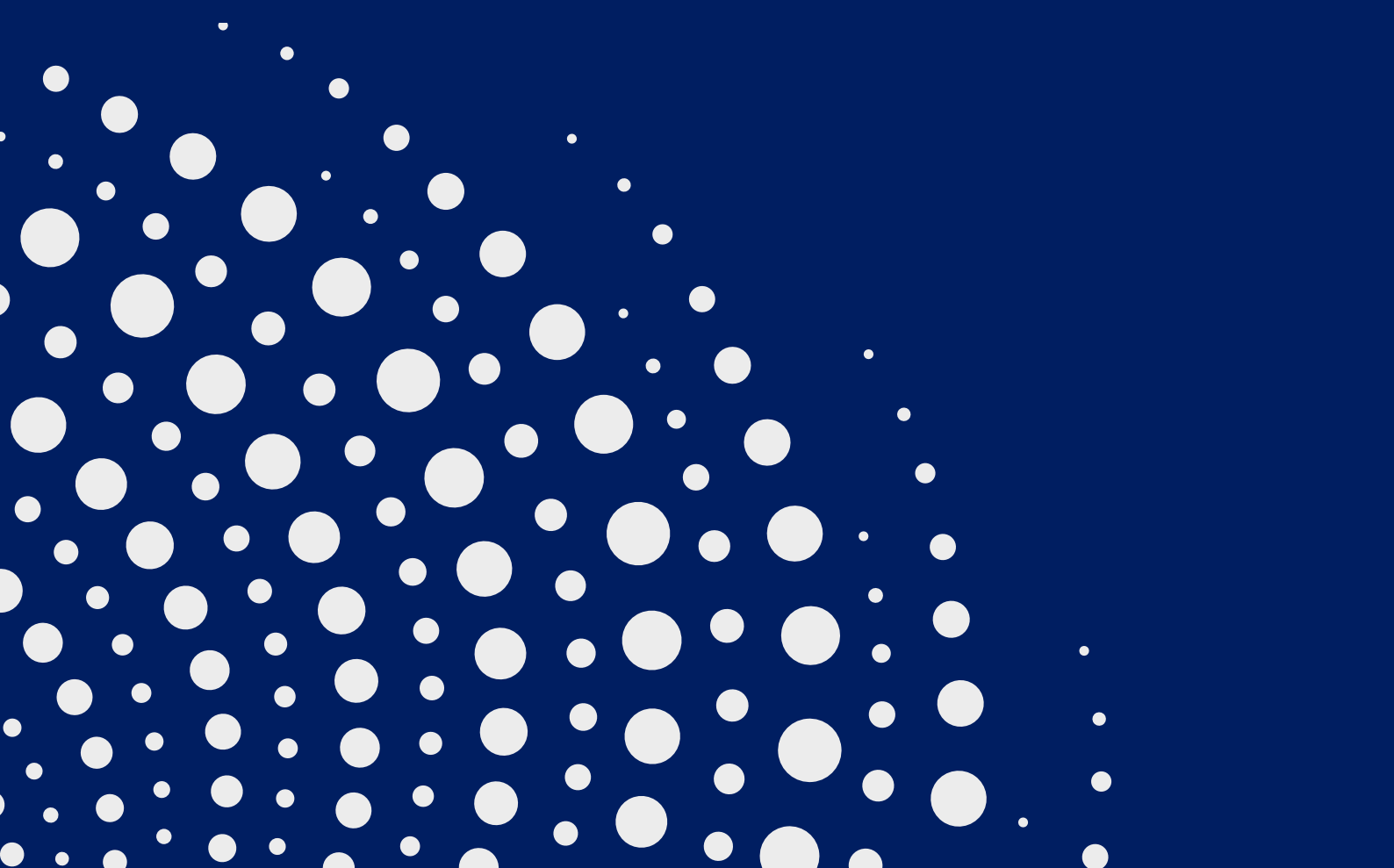



Следуя нашей миссии и ценностям, мы понимаем, как важно развивать наше сотрудничество.

Этот журнал является продолжением нашего совместного пути, где мы становимся еще более открытыми, прозрачными и лояльными друг к другу.

Добро пожаловать в дружную корпоративную семью ТАСКОМБАНК!



# КОНТЕНТ

	Сергей Тигипко, Группа «ТАС»	4		Наталья Кальченко, частный зоопарк «Сафари»	32
	Владимир Дубей, ТАСКОМБАНК	8		Лилия Воленко, «РУШ»	36
	Сергей Попенко, Группа «ТАС»	12		Михаил Шелемба, «Датагруп»	40
	Эрик Найман, Capital Times	14		Валерий Зукин, «Лелека»	44
	Артем Карелин, ТАСКОМБАНК	16		Олег Поляк, ТАСКОМБАНК	48
	Юлия Овдий, Национальный банк Украины	18		Виктор Алешин и Владимир Страшенко, группа компаний AutoDistribution Ukraine	50
	Рената Березникова, ТАСКОМБАНК	22		Дмитрий Олейник, Федерация работодателей Украины	54
	Семен Токарев, «ДМЗ «Коминмет»	24		Ростислав Щекин, МАУП	58
	Валерий Горбань, группа компаний «Аскания»	28		Вячеслав Юткин, владелец сети отелей	62



Сергей Тигипко,  
акционер ТАСКОМБАНКА

# « НАДО ИНВЕСТИРОВАТЬ В ТУ СТРАНУ, В КОТОРОЙ ТЫ ЖИВЕШЬ »»

**Сергей Тигипко не нуждается в представлении. Постоянно находя новые интересные идеи для развития бизнеса, он всегда делится своим опытом и знаниями с другими. И, несмотря на занятость, регулярно проводит встречи с ключевыми клиентами финучреждения, на которых рассказывает о развитии банка и Группы «ТАС» в целом. Мы поговорили с Сергеем Леонидовичем о том, как он принял решение заняться банковским делом, в каких направлениях развивается Группа и как ему удается преодолевать вызовы, с которыми он сталкивается как украинский бизнесмен.**

— 30 лет банку — это больше, чем стране. Вы начали заниматься банкингом приблизительно в то же время, когда у нас еще никто особо не знал, что это такое. Почему выбрали банки?

— Почему банки? У меня есть такая привычка — когда что-то в жизни меняется, я беру паузу, чтобы ответить себе на один вопрос: «Кто я?». Потому что когда ты даешь себе честный ответ, хорошо обдуманый, то все становится на свои места и ты получаешь внутреннюю гармонию. Я — украинский бизнесмен, а это означает, что я работаю в Украине, инвестирую в Украину. При этом, что очень важно, я не занимаюсь политикой, не инвестирую в депутатов или партии. В политике, безусловно, есть влияние, но нет драйва бизнеса. А я — украинский бизнесмен.

У меня была сложная ситуация в жизни, когда после путча в советское время остался без работы. Я задавал себе вопрос: «Кто я?». Понимал, что грядет трансформация страны. И тогда я себе сказал, что стану банкиром. Не было ни финансового образования, ни серьезного понимания профессии. Но я чувствовал, что банки будут играть ключевую роль в новой стране. Определенное время работал в небольшом кооперативном банке, после этого предложил другим людям создать Приватбанк. Но это уже отдельная история.

Одно могу сказать: с выбором не ошибся. Банк — это очень интересная структура, которая позволяет развивать и другие бизнесы, прежде всего за счет полученной информации и понимания того, что происходит в экономике на микроуровне. Надо только уметь анализировать и выстраивать приоритеты.

— **Какие акценты вы ставите в развитии Группы «ТАС»? Что из задуманного еще предстоит сделать?**

— Прежде всего мы остаемся финансистами. У нас практически полный пул финансовых компаний. Мы и мыслим в последнее время больше как инвестиционные финансисты. Не как коммерческие, а именно как инвестиционные.

Параллельно с этим мы активно развиваем промышленное направление Группы. Стратегически это очень важный сегмент. Мне досадно, что страна постепенно теряет промышленный потенциал. Это не так видно на уровне

правительства. Но когда ты работаешь в коммерческом банке и что-то покупаешь, а на тебя обрушивается поток предложений «а купите еще и это у нас», ты видишь, что заводы «тухнут». У меня это вызывает какое-то внутреннее сопротивление. Как конструктивный человек, я покупаю определенные компании, инвестирую, развиваю их. Мы даем предприятиям новую жизнь — у меня лично это вызывает большое внутреннее удовлетворение. Это во-первых.

Во-вторых, и я уже когда-то это говорил, довольно глупо держать деньги на Западе в депозитах. Заработки там доходят до отрицательных ставок и нет конструктивного начала. Я не рантье, мне хочется созидать и внедрять новое, хочется создавать и зарабатывать на производстве. И это не альтруизм, нет. Мы приобретаем заводы и сразу понимаем, сколько надо доинвестировать. У нас везде четкость, все предприятия имеют перспективу, мы покупаем хорошее оборудование из, например, Швейцарии, Германии, Швеции, Турции, Китая. Правильное управление бизнесом — это всегда инвестиции. Не вложив, заработать невозможно. Например, среди последних приобретений — Кодымский завод по переработке яблок. Мы сразу же запланировали туда поставить современное оборудование, чтобы предприятие выпускало не темный сок, который имеет узкий рынок сбыта, а светлый концентрат. Купили установку — теперь контракты в США, Канаде, Индии и т.д.

Мы модернизировали оборудование нашего вагоностроительного завода, который сегодня работает на полном ходу. Будем инвестировать в предприятие и дальше. В течение месяца открываем новое производство на метизном заводе в Днепре, на котором запускаем две новые линии: по оцинкованию и омеднению проволоки.

Еще одно перспективное направление — сельское хозяйство. Мы хорошо научились сеять, выращивать, сберегать продукцию, но для дальнейших серьезных инвестиций необходима реформа земельного рынка. Начнется реформа — начнется и оживление на рынке, мы обязательно будем покупать землю и инвестировать в переработку выращенной сельхозпродукции.

### — Какие достижения Группы «ТАС» вы считаете наиболее значимыми?

— Самым главным является то, что несколько лет назад мы четко сориентировались в ситуации и предвидели, что у многих инвесторов будут сомнения относительно дальнейшего ведения бизнеса в нашей стране. И когда некоторые сразу же рванули за границу, мы никуда не ушли. Наоборот, мы сказали себе: «Это хорошее время, чтобы инвестировать и развиваться».

За этот период мы приобрели два банка, страховую и лизинговую компании, гостиницу Radisson Blu, три завода, три аптечные сети, согласно требованиям системы оценки экологической эффективности зданий DGNB, активно занимаемся строительством офисного центра на Подоле общей площадью 30 тыс. кв.м, не говоря уже о более мелких приобретениях. Мы создали в Группе почти 5 тыс. рабочих мест и вернули часть людей, которые уехали на заработки в другие страны. Поэтому самое большое достижение состоит в том, что мы выбрали правильную стратегию: не испугались и инвестировали. Это дало Группе большую уверенность в своих силах.

### — Сейчас модно говорить о быстроме-няющемся мире и необходимости быть готовым к трансформациям. Какие трансформации ожидают Группу в ближайшее время?

— Процессы глобализации требуют очень быстрых изменений в ведении бизнеса. Это касается, например, обслуживания физических лиц в финансовом секторе, где надо моментально реагировать на новые рыночные тренды. Многие клиенты хотят в мобильном телефоне иметь удобное приложение и сервисы — и банк должен оперативно предоставлять им такую возможность. И здесь тот, кто не успеет, тот опоздает, скорее всего, навсегда.

Но есть фундаментальные моменты, например, кредитование промышленных предприятий. Этот сектор намного консервативнее, но это здоровый консерватизм. Потому что банк не только выдает деньги, он имеет еще одну функцию — помогает разобраться в экономике предприятия, не дает возможности бизнесу перегреться.

Глобально в Группе мы стараемся выстраивать максимально вертикальную интеграцию. Мы сегодня вторые на рынке вагоностроения в стране, у нас два стале-



литейных завода, которые работают на полную мощность. За 2 года мы создали транспортную компанию, которая имеет сейчас около 1,5 тыс. вагонов, и развиваем ее дальше. Видим в этом определенную синергию, которая позволяет нашим предприятиям больше зарабатывать и быть перспективными. Это наиболее свежий тренд из того, что мы делаем в Группе.

**— За десятки лет, когда вы занимались развитием банкинга и Группы, страна пережила несколько серьезных кризисов. Что помогает преодолевать трудности?**

— На мой взгляд, очень важно не бояться кризисов. Сегодня банально говорить о том, что «кризис — это еще и возможность». А вот достать свои «живые» деньги и вложить в Украину, когда все рушится и непонятно, что будет завтра, — это точно не банальность.

Если ты все-таки не боишься и принимаешь решение в кризис идти против течения — успех однозначно там. Деньги там — против течения. Когда все бегут в одну сторону, это всегда какая-то потеря.

Необходимо очень быстро принимать решения. Многие уехали за рубеж и работают в «командировочном» режиме — 3 дня здесь, 4 — на выезде. Или говорят, что «сейчас можно дистанционно управлять». Я в такие вещи не верю. Это точно не на пользу бизнесу. Бизнесом надо жить. Надо находиться каждый день на работе и быть на связи. Менеджмент должен понимать, что в любой момент они могут к тебе обратиться и ты быстро отреагируешь.

Второй момент — очень важно иметь планы развития на будущее. Необходимо постоянно инвестировать в развитие. Не все вынимать из предприятия, а искать перспективу и постоянно работать на нее. Многие этого не делают, все в карман или куда-то еще, а потом — раз, и нет современного оборудования, и ты работаешь уже не на том уровне качества, которого требует потребитель.

Третье — без патетики, но надо верить в свою страну. Важно быть таким здоровым экономическим националистом, экономическим патриотом. Надо инвестировать в ту страну, в которой ты живешь!



**Владимир Дубей, Первый  
Заместитель Председателя  
Правления ТАСКОМБАНКА**

# « БАНК ДЕЛАЮТ ЛЮДИ, А СЛЕДОВАНИЕ МИССИИ И ЦЕННОСТЯМ ПОЗВОЛЯЕТ БАНКУ БЫТЬ БОЛЕЕ ДИНАМИЧНЫМ, ПРОЗРАЧНЫМ И ПОНЯТНЫМ »

**Для ТАСКОМБАНКА миссия и ценности компании определяют способ ведения бизнеса. Иногда компании воспринимают такие вещи как дань западной традиции и заказывают их разработку сторонним консультантам. В ТАСКОМБАНКЕ миссия и ценности созданы сотрудниками. Владимир Дубей рассказал нам об истории формирования философии компании и о том, как она влияет на развитие банка.**

**— Как создавались миссия и ценности и как они помогают банку развиваться?**

— Миссия и ценности для любой успешной компании являются фундаментом стабильности и гармоничного развития, именно поэтому мы в коллективе уделяем особое внимание этому вопросу.

В 2010 году, когда в банк пришла новая команда, большинство из нас уже имели опыт работы в международных банковских группах и системных банках. Естественно, хотелось и в банке с украинским капиталом заложить надежный фундамент. Мы понимали, насколько важно перед началом нового этапа развития определиться с миссией и ценностями, создать определенные морально-этические нормы и следовать им.

Но все это было не сразу. Сначала нам необходимо было определить свое место на рынке: как выстраивать взаимоотношения с клиентами, с одной стороны, а с другой — как объединить сотрудников, чтобы у них были общие задачи и цели, и что необходимо сделать для их успешной реализации?

Мы в Правлении провели большую работу: несколько месяцев выработывали свою концепцию и свое видение, определяли самые важные принципы, на которые будем ориентироваться дальше. По сути, те ценности и миссия, которых мы придерживаемся сейчас, — это результат коллективного труда. Я помню, что мы боролись за каждое слово, и, на мой взгляд, это нам удалось, ведь и сегодня, развивая корпоративную культуру, мы по-прежнему ориентируемся на то, что заложили 9 лет назад. Банк делают люди, а следование миссии и ценностям позволяет банку быть более динамичным, прозрачным и понятным.

То, что мы тогда создали, было очень важно для развития банка, тем более что перед нами акционер всегда ставил амбициозные цели, а для их достижения требуется команда единомышленников, которая, успешно развивая бизнес, решая текущие задачи, опирается на простые и понятные подходы, которым необходимо следовать, несмотря на обстоятельства, при этом понимая, что эти ценности помогают правильно выстроить взаимоотношения с клиентом.



**— Как миссия и ценности работают на практике?**

— Очень просто. Они достаточно просты и понятны, следовать им легко и сложно одновременно, ибо они не абстрактны, а результат следования им всегда можно измерить. Например, «долгосрочные отношения» с клиентами. Это достаточно непростая задача выстроить отношения таким образом, чтобы, несмотря на конкурентную среду в банковском секторе, высокую стоимость кредитных ресурсов, клиент долгие годы оставался с нами. Мы не гонимся за сиюминутной выгодой, начиная сотрудничество с клиентом, а выстраиваем партнерские отношения таким образом, чтобы нашему партнеру это было выгодно и дало ему возможность развивать свой бизнес, но и банк должен зарабатывать.

Если ты изначально открыто и прозрачно формируешь стоимость своих услуг, готов паритетно определять интересы сторон, то это всегда дает хороший результат. Даже если клиент принимает решение не сотрудничать с нами сегодня, он при необходимости может вернуться, чтобы открыто обсудить условия сотрудничества.

**— Целый ряд клиентов говорят примерно так: «ТАСКОМБАНК, конечно, очень консервативный и требовательный, но в итоге это полезно для нас». Это тоже часть философии банка?**

— Конечно, если ты разделяешь ценности банка — «честность», «открытость», то ты не можешь быть другим. Порой, при принятии решения об обслуживании в нашем банке, клиенты удивляются «глубине знакомства» на первом этапе. Я часто при встрече предупреждаю сразу, что надо немного набраться терпения при начале сотрудничества, ведь принцип «знай своего клиента» требует определенных действий со стороны как банка, так и клиента. Важно, чтобы это было движение навстречу. Мы открыты, прозрачны, имеем понятного акционера и зачастую рассчитываем на взаимность при сотрудничестве.

На стадии, когда новый клиент заходит в банк, нужно пройти с ним тяжелый путь выстраивания отношений, понимания его бизнеса, его философии развития. Это непросто, но в дальнейшем это приносит свой положительный результат и дает нам возможность опе-

ративного взаимодействия, принятия простых и быстрых решений, нахождения путей выхода из сложных ситуаций и скорейшего развития новых направлений бизнеса клиента.

«Динамичное развитие» банка имеет для нас принципиальное значение. Мы никогда не следовали принципу «выживание» в турбулентные времена, тем более что в нашей стране они затянулись почти на 10 лет. Мы всегда были открыты новым вызовам, и это давало свой положительный результат.

Возьмем, к примеру, время «банкопада». Имея особый статус принимающего банка и соответствующие разрешения НБУ и ФГВФЛ, нам удалось выкупить кредитные портфели и обязательства двух банков — «Диамант» и «Новый», и успешно реализовать эти проекты. Мы помогли многим крупным игрокам рынка из разных отраслей провести сделки по выкупу с дисконтом их долгов, что позволило предприятиям значительно уменьшить долговую нагрузку, начать программы выхода из кризиса и дальнейшего развития бизнеса. Мы достаточно успешно работаем с гарантиями балансировки природного газа и электроэнергии, также предлагаем клиентам совершенно новый продукт кредитования под залог газа в хранилище. Мы одни из первых начали развивать программы факторинга и лизинговых операций на балансе банка.

**— Получается, что такая философия идет вразрез с популярным убеждением, что «можно продать все»?**

— Если есть такая цель, возможно. Но мы стремимся не к тому, чтобы продать что-то клиенту. Это точно не наша позиция. Мы даже пошли дальше и учим наших менеджеров, что если они не могут предложить эффективное решение потребности клиента здесь и сейчас, а в соседнем банке уже есть готовый продукт, то необходимо дать клиенту возможность закрыть свою потребность в другом банке. Не надо бояться, что вы «отдали» клиента в другой банк. Как показывает наш опыт, в следующий раз он придет к вам с новой потребностью, ведь именно вы помогли ему решить его вопрос. Эти вещи глубокие, они не дают мгновенного результата, но именно в них заключается наша философия выстраивания отношений.

**— Эмоции с которыми клиент ассоциирует Банк не менее важны, чем качество обслуживания?**

— Теперь о впечатлении. Мы хотим быть банком №1 для наших клиентов. Мы хотим быть домашним банком. Это не значит, тапочки и торшер — это значит, что мы должны обеспечить такое качество обслуживания, выстроить такие открытые, честные, доверительные отношения, чтобы клиент чувствовал себя в безопасности, общаясь с нами, как дома, ведь только дома мы можем расслабиться и почувствовать безопасность и защиту. Банки сегодня конкурируют ценой и привлекательностью быстрых стандартных продуктов, сервисом и скоростью обслуживания. Думаю, что это уже в прошлом. Теперь в борьбе за клиента победит тот, кто научится определять потребности партнера и предлагать ему способы их реализации. Задача практически всегда имеет индивидуальное решение.

**— Насколько нам известно, ТАСКОМБАНК уделяет большое внимание технологиям. Это дань моде или есть какие-то секреты?**

— Мы понимаем, что бизнес развивается стремительными темпами и нам требуются новые технологии. Мы не стоим на месте и предлагаем рынку успешные и надежные решения для реализации потребностей клиентов по дистанционному обслуживанию. Современный банкинг без технологий уже просто невозможен. Предлагая клиенту новые технологии и обслуживание в удаленных каналах, мы уделяем особое внимание безопасности, соблюдая самые высокие стандарты защиты данных.

Но я бы хотел остановиться на другом. Мы работаем с корпоративными клиентами, но видел кто-нибудь идущее по улице «юридическое лицо»? Думаю, нет. Интересы этого лица представляют люди. Мне кажется, вряд ли что-либо заменит живое общение. Для нас это очень важно. Поэтому мы внедрили Институт персональных менеджеров, который дал нам возможность быть с клиентом на связи и помогать в решении любых вопросов в режиме 24/7. Практически наши сотрудники стали частью профессиональной команды клиента, одним целым.



Это очень важно, ведь мы с клиентами не только, когда у них все хорошо. Мы придерживаемся принципа открытости в бизнесе и партнерстве и в случае любых вызовов, непредвиденных обстоятельств готовы подставить свое плечо. Наш акционер на встречах с клиентами всегда говорит: «Работаем! Но если у вас возникли любые трудности — звоните сразу в банк».

Мы уже несколько лет проводим ежеквартальные встречи клиентов с Правлением Банка и акционером, где мы ведем откровенные разговоры о том, что нам необходимо улучшить, даем отчет в своей работе и делимся с клиентами результатами деятельности группы «ТАС».

Проецирование наших ценностей клиент может видеть в наших ежедневных делах. Следуя им, мы становимся на путь взаимовыгодного партнерства, что является гарантией стабильности и финансового успеха как клиентов, так и банка.



**Сергей Попенко, глава  
Наблюдательного Совета,  
Группа ТАС**

**Наблюдательный Совет является важнейшим органом управления банка, который представляет интересы акционеров, контролирует и регулирует деятельность Правления банка. Сергей Попенко, глава Наблюдательного Совета ТАСКОМБАНКА, рассказал, как выстраивается баланс взаимодействия этих «ветвей власти» в зависимости от экономической ситуации и какие долгосрочные цели ставит Набсовет на ближайшие годы.**

**— В чем вы видите основную функцию и роль Наблюдательного Совета в банке?**

— На мой взгляд, Наблюдательный Совет — это один из основных элементов управления и самый оптимальный вариант для сбалансированного распределения функционала между акционером, Набсоветом и правлением банка. Этот баланс, который находится в постоянной динамике, является ключевым для стабильного развития финучреждения. К примеру, в 2005–2006 годах мы начинали с формальных функций совета при большом объеме полномочий акционера и правления. В период кризисов эта конструкция «сжималась», как пружина, до уровня прямого операционного управления, когда нужно было в онлайн-режиме постоянно принимать решения. Правильно выстроенные приоритеты – залог успешного роста компании.

Ключевая роль Наблюдательного Совета состоит в том, чтобы банк развивался и был драйвером экономического роста страны. Набсовет позволяет выстроить баланс полномочий и принятия решений таким образом, чтобы долгосрочные интересы организации имели приоритет над персональными интересами. Образно говоря, этот управляющий орган является своеобразной системой сдержек и противовесов, благодаря которой компания готова к любым возможным изменениям ситуации.

**— В нынешней экономической ситуации, в какую сторону банк меняет баланс интересов?**

— Рост нашего бизнеса, положительные тенденции экономического развития страны и стабилизация внешнеполитической ситуации позволяют эту «пружину» снова вернуть до докризисного уровня.

С учетом этих и других факторов роль Наблюдательного Совета постоянно возрастает. Увеличивается и важность оперативного принятия коллегиальных решений. Нужно смотреть на разные точки зрения, взвешивать все аргументы «за» и «против», поэтому в составе Набсовета необходимы независимые директора, у которых свой способ мышления, свое мнение. Выработка единой позиции — сложный, но очень важный и необходимый процесс.

**— Вы можете привести пример такого решения, где было сложно найти компромисс?**

— В частности, это решения, связанные с поддержанием ликвидности и капитала банка в самые тяжелые времена, в период девальвации 2014–2015 годов. Это были очень нестандартные и неоднозначные шаги, делать которые в системе многоуровневого управления чрезвычайно сложно. Но мы вышли из ситуации, переформатировав конструкцию. Весь блок управления был сконцентрирован у акционера. Более того, акционер, понимая ситуацию, стал на этот период главой правления.

В то время почти все решения носили критический характер: дать клиенту дополнительное финансирование, помочь его бизнесу или же, наоборот, отказать в силу объективных причин, и тогда клиент, задыхаясь без оборотных средств, уходит в дефолт. Также надо было оперативно принимать решение, когда клиент терял бизнес на неподконтрольных государству территориях. И таких примеров необходимости оперативного реагирования на форс-мажорные ситуации было много.

# «КЛЮЧЕВАЯ РОЛЬ НАБЛЮДАТЕЛЬНОГО СОВЕТА В ТОМ, ЧТОБЫ БАНК РАЗВИВАЛСЯ И БЫЛ ДРАЙВЕРОМ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РОСТА СТРАНЫ»»

Сейчас в целом ситуация нормализовалась. К тому же экономические реформы в стране и дальнейшая либерализация финансового рынка должны привести к снижению ставок и, соответственно, к большей стабильности.

## — Но пока НБУ не снижает ставку.

— Я оптимистичен в этом плане: ставка будет снижаться. После периода политической турбулентности мы входим в период консолидированной власти. И тут ситуация очевидна: изменения неизбежны. К примеру, есть внешние и локальные кредиторы. Локальные кредиторы при депозитной ставке в 18% не могут финансировать долгосрочные проекты. Их поддержка — один из приоритетов развития страны.

Поэтому, думаю, в ближайшие год-полтора мы увидим учетную ставку на уровне 10-12%. Иначе не будет ипотеки, не будет никаких долгосрочных инвестиций, не будет развития бизнес-среды. Без этого мы, по сути, исчерпываем ресурсные возможности экономики. Растет то, что не требует очевидных долгосрочных инвестиций, — сырьевые сектора, например. А металлургия или машиностроение, которые глобально конкурируют и требуют концептуально других инвестиций, постепенно сокращают свои мощности. Надеемся, новая государственная политика будет учитывать эту потребность в инвестициях.

## — Долгосрочные цели развития ТАСКОМБАНКА определяет Набсовет?

— Долгосрочные цели Наблюдательный Совет обсуждает совместно с акционером и в виде рекомендаций относительно стратегии развития передает их менеджменту. Исходя из полученных предложений, менеджмент уже готовит стратегию развития Банка и бюджет на следующий год.

Предложения о приоритетности направлений могут исходить как от Набсовета, так и от Правления Банка, это перманентный и двухсторонний процесс.

Но запросы на долгосрочные проекты, которые будут нужны банку и через 5-10 лет, идут, подчеркиваю, именно от Набсовета и акционера.

## — Какие целевые ориентиры Набсовет поставил банку на ближайшее время?

— Для нас ключевые ориентиры в ближайшей перспективе фокусируются в основном вокруг двух вещей. Если брать цифровые метрики, это, во-первых, объем бизнеса и скорость его роста, и, во-вторых, рентабельность капитала.

Когда ситуация была очень волатильной, можно было находить направления, в которых, при определенной доле риска, можно было удвоить свой рост. Наша логика достаточно проста: веришь в Украину, в экономический рост страны — покупаешь активы. При этом очень важно иметь правильное восприятие риска и правильное управление им. Сейчас мы входим в период нормализации ситуации, ожидания спокойного и стабильного роста экономики. Конечно, прогнозы у каждого свои, но мы ориентированы именно на оптимистичный вариант. И понимаем, что при этом сценарии все модели быстрой экспансии банка будут более сложными, чем раньше, за исключением, наверное, онлайн-сегмента рынка, где в ближайшие годы ожидаем бурный рост. Учитывая этот прогноз, ставим задачи обеспечить рентабельность и конкурентоспособность в каждом конкретном сегменте, в каждом конкретном продукте. Соответственно, рентабельность капитала как приоритет выходит на первый план. Также мы ожидаем усиления конкурентной борьбы в банковском секторе при сдержанном росте ВВП. При благоприятной внешнеполитической обстановке и правильном проведении внутренних реформ увеличение ВВП может составить 5-7%. Но пока я бы исходил из 3-4% максимум. Это более реалистичный вариант, при котором будет заложен устойчивый фундамент дальнейшего экономического роста страны.



**Эрик Найман, управляющий партнер Capital Times, руководитель направления Wealth management**

**Бизнесменов всего мира интересует, что будет с глобальной экономикой в будущем. Аналитики говорят о надвигающемся кризисе уже давно. Сначала его предвещали в 2019 году, но сроки сдвигаются на 2020, а то и на 2021 годы. Мы обсудили вероятность глобального экономического кризиса в следующем году и возможное влияние такого сценария на Украину с Эриком Найманом, одним из ведущих экономических экспертов в Украине.**

**— Мы слышим о кризисе уже года два, а он все сдвигается. Чего ждать в следующем году?**

— Для Украины есть два больших макроэкономических фактора на 2020 год. Все действительно живут в предчувствии глобального экономического кризиса. Даже в правительстве это не скрывают. Первый фактор воздействия — будет или нет кризис, и если да, то насколько масштабный и какое влияние он окажет на Украину.

Второй фактор очень важен и уникален — в Украине еще никогда не было такой политической консолидации власти. Высказывания власти позитивно воспринимаются иностранными инвесторами. Стоимость украинского долга улучшается, кредитные рейтинги

Украины повышаются. Что очень важно: запланированных выборов в течение следующих четырех лет нет. Ожидается достаточно длительный период политической стабильности. У нас редко были такие продолжительные периоды стабильности. Последний раз — в 2005–2008 годах.

**— Тот период стабильности закончился как раз с мировым кризисом. Политическая ситуация в Украине может измениться в любой момент. В чем основное отличие теперь?**

— Структура украинской экономики очень сильно изменилась. На первый взгляд, по-прежнему процветает сырьевой экспорт. В то же время, когда смотрим на абсолютные цифры и на структуру ВВП, существенно выросла доля трех важных сегментов. Один из них существует исторически, но по сравнению с 2008 годом появились два новых.

Первый мощный тренд, который поддерживает экономический рост Украины после кризиса 2014–2015 годов — это наши трудовые мигранты за границей. В долгосрочной перспективе, это, конечно негативный фактор, но краткосрочно — это дает 14–15 млрд долларов в год, которые они присылают в страну. По этому показателю Украина самая богатая страна Европы. Доля «заробітччан» близка к 10% ВВП, что очень много.

Тренд, естественно, сопровождается увеличением зарплат в стране, потому что когда у тебя проседаст внутреннее предложение рабочей силы, ты вынужден отвечать на это повышением зарплат. Одновременно растет потребительский сегмент. Объемные показатели во внутреннем потреблении снижаются, потому что прирост населения отрицательный, и люди уезжают. Но люди, оставшиеся в Украине, богатеют достаточно быстро. В долгосрочном видении трудовая миграция вызывает большие сомнения, особенно в части рынка недвижимости небольших населенных пунктов.

Второй растущий сегмент — IT-сектор. Он поддерживается в основном за счет аутсорса, но появляются «ростки» и продуктовых IT-компаний. Пока они недостаточно сильны, и я очень надеюсь, что налоговые и прочие новации новой власти не помешают им. Хороший пример подает Беларусь, которой удалось создать мощный IT-кластер, в том числе благодаря защите IT от «силовики» и налоговики.

Тем не менее украинский IT-сектор продолжает быстро расти, и это тоже миллиарды долларов. Этого не было в 2008 году — тогда в IT работали тысячи людей, может, десятки тысяч. Сейчас их число приближается к 200 тыс.

Третий сегмент — это, по традиции, аграрный

# «УКРАИНА ИМЕЕТ ШАНС ПРОСКОЧИТЬ КРИЗИС МЕНЕЕ БОЛЕЗНЕННО, ЧЕМ ДРУГИЕ СТРАНЫ»»

сектор. Есть большие ожидания и надежды на то, что появление рынка земли даст еще 1-2% дополнительного роста ВВП. Да, будет повышенная турбулентность, потому что вслед за этим, скорее всего, подорожает аренда, но вряд ли в 10 раз. Двукратный рост ставок аренды возможен, и не все аграрные компании его выдержат. Но в любом случае с точки зрения макроэкономики это будет позитив. Будет приток денег в страну, плюс появляется залог для банков — очень твердый, качественный валютный залог. Так что банковское кредитование перезапустится в этой части.

**— Много говорят о том, чтобы не разрешить продавать землю иностранцам. При таком варианте приток денег в страну вряд ли будет большим.**

— Для меня, да и для большинства опрошенных мною бизнесменов и топ-менеджеров украинская земля — это в любом случае валютная ценность, а не гривневая. Это кардинальное отличие от недвижимости в виде бизнес-центров или жилых квартир. Потому что офисное помещение, дом или квартира, даже в Киеве, — это все-таки в основном гривневая ценность. А земля, на которой выращивается экспортная продукция в виде пшеницы, кукурузы, рапса и других культур с экспортным потенциалом, — это валютная ценность. Соответственно, аграрии и владельцы земли смогут получать выгодные кредиты под нее.

**— Какой сейчас прогноз по началу мирового экономического кризиса?**

— Нас ждет обычный циклический кризис. Мировая экономика устала, накопились проблемы, нужно «сбросить пар». Этот пар будет сброшен, скорее всего, в 2020 году. Но надо учесть желание Дональда Трампа переизбраться в ноябре 2020 года. Он может попытаться надавить на фискальные структуры США, чтобы продлить экономическое благополучие и рост Америки до 2021 года. Если ему это удастся, тогда кризис начнется уже в 2021 году.

**— Вы считаете, что главная точка нестабильности — США?**

— Нет, конечно. Если мы говорим о глобальном экономическом кризисе, то, на мой взгляд, точка нестабильности сейчас — Китай. Даже больше — это торговая война между Китаем и США. Есть «надводная» часть торговой войны, которую мы видим по прессе, а есть ее глубокая, «подводная» часть.

**— Вопросы интеллектуальной собственности?**

— Да, это интеллектуальная собственность. Сейчас зарождается новая виртуальная экономика. Мы жили в парадигме, когда основными товарами были нефть, зерно, автомобили — товар, который можно физически пощупать. Но посмотрите, что произошло: мы уже находимся в мире переходной модели, когда все еще много традиционных товаров, но очень большую долю в сфере услуг имеют нематериальные активы: IT-решения, IT-продукты. И в этом мире мы понимаем, кто будет зарабатывать — владелец интеллектуальных прав на эти технологии.

**— Насколько Украина готова к мировому кризису?**

— У нас есть несколько плюсов: IT-сектор, украинские работники за границей и аграрный сектор не настолько сильно зависят от глобального экономического кризиса. Допустим, в случае кризиса трудовые мигранты перечислят в Украину не 15 млрд долларов, а 12-13 млрд — это не критично. Если, например, и IT будет минус 2 млрд — тоже не критично. С аграриями вопрос, конечно, какой будет стоимость кукурузы и пшеницы. Но один только открытый рынок земли может компенсировать падение. То есть у нас есть компенсаторы. Благодаря трем сегментам, о которых я говорил, Украина имеет шанс проскочить следующий кризис менее болезненно, чем другие страны.

# «ПРОДУКТЫ БАНКА ДЛЯ ВАШЕГО ПРОЦВЕТЕНИЯ — НАСТОЯЩЕЕ И БУДУЩЕЕ»»

**Опыт ТАСКОМБАНКА за прошедшие 30 лет его деятельности подтверждает очевидный факт — ситуация на рынке никогда не находится в подвешенном или замороженном состоянии. Изменения или события, меняющие текущее состояние в ту или иную сторону, происходят постоянно: меняются ставки, курсы валют, политическая ситуация. Это реалии современности — мы живем в мире постоянно меняющихся обстоятельств.**

Но в этом быстроизменяющемся мире неизменно одно — желание банка и его клиентов эффективно использовать имеющиеся ресурсы и зарабатывать в любых условиях. Ведь давно известно, что зарабатывать можно (и нужно) как на растущем, так и на падающем рынке.

Поэтому сегодня я хочу поделиться информацией о том, что ТАСКОМБАНК предлагает своим клиентам уже сейчас, и о том, что мы планируем предложить в скором будущем. Мы четко осознаем, что именно непрерывное движение вперед и предложение новых форм сотрудничества позволяет нам оставаться на лидирующих позициях.

Главный ресурс любого банка — это его клиенты. Клиенты ТАСКОМБАНКА это, прежде всего, прогрессивные, думающие люди. Они смотрят вперед и прекрасно понимают, что деньги не должны быть в замороженном состоянии — деньги должны работать. Это главный фактор, который поможет предотвратить потерю их стоимости.

Банки существуют для того, чтобы профессионально работать с деньгами. Поэтому закономерно, что когда клиенты доверяют свои средства банку, они при этом хотят понимать, как именно банк ведет свою деятельность. На чем зарабатывают сами банки? Что позволяет банкам не только возвращать доверенные клиентами средства с процентами, но и вкладываться в собственное развитие?

ТАСКОМБАНК предлагает своим клиентам не ограничивать сотрудничество с банком классическими банковскими операциями — кредитованием, депозитными операциями, обменом валют. Мы предлагаем клиенту управлять своими средствами подобно тому, как это делает сам банк. Известно, что любой банк имеет свой запас ликвидности для оперативного расчета по своим текущим обязательствам. Мы предлагаем клиентам создать собственную «подушку» ликвидности за счет облигаций ТАСКОМБАНКА. Облигации — это ликвидный инструмент, который, к тому же, принесет существенный процентный доход.

На сегодняшний день ТАСКОМБАНК, насколько нам известно, является единственным эмитентом в Украине, осуществляющим сделки с собственными облигациями на биржевом рынке. Это дает возможность покупать и продавать облигации быстро, в режиме реального времени. Собственники облигаций ТАСКОМБАНКА могут приобретать их на срок от одной ночи до одного года. После покупки облигаций инвестор имеет возможность перепродать их третьим лицам, снова выкупить, получить ежеквартальные процентные доходы по облигациям и предъявить ТАСКОМБАНКУ для выкупа. Таким образом, наш клиент может управлять своей ликвидностью и при этом продолжать получать процентный доход от этой инвестиции. Кстати, именно этот факт выгодно отличает инвестиции в облигации ТАСКОМБАНКА от покупки ОВГЗ. Этот инструмент был популярен в начале 2019 года, но ажиотаж по его поводу существенно спал вместе с процентными ставками по нему.

В этом году Национальная комиссия по ценным бумагам и фондовому рынку (НКЦБФР) зарегистрировала очередные серии облигаций ТАСКОМБАНКА, которые стали первыми эмиссиями корпоративных облигаций украинского эмитента по новым правилам, адаптированным к стандартам ЕС. Это стало знаковым событием для рынка. Проспект облигаций предоставил любому потенциальному инвестору, даже без специализированной квалификации, достаточное представление о деталях эмиссии, чтобы принять самостоятельное и, что особенно важно, обоснованное решение.

Сегодня мы предлагаем нашим клиентам воспользоваться продуктом европейского качества по привлекательной ставке и на прозрачных условиях — точно так же, как это делают инвесторы в странах ЕС. Приятно признать тот факт, что именно банк с украинским капиталом первым предложил продукт, который отвечает мировым стандартам и упрощает доступ к фондовому рынку Украины широкому кругу инвесторов — как резидентам, так и нерезидентам.

ТАСКОМБАНК не собирается останавливаться. В ближайшее время мы планируем запуск новых выпусков облигаций объемом 200 млн грн. через их публичное предложение, чтобы удовлетворить спрос клиентов на этот финансовый инструмент.

Имея такой опыт по выпуску собственных ценных бумаг, ТАСКОМБАНК предлагает своим клиентам и самим стать эмитентами облигаций. У банка имеется успешный опыт андеррайтинга — организации выпуска облигаций для своих клиентов. Вместе с клиентом мы шаг за шагом пройдем по процедуре регистрации, согласования выпуска в НКЦБФР и по всем этапам их первичного размещения.

Как показывает практика, выпуск облигаций становится хорошим стимулом для переосмысления клиентом требований к качеству своей корпоративной, финансовой отчетности и к аудиту. Ведь товар — в данном случае сам клиент-эмитент облигаций — должен быть представлен лицом потенциальному покупателю. Таким образом, в сотрудничестве с ТАСКОМБАНКОМ через выпуск собственных корпоративных облигаций наши клиенты получают возможность заявить о своем бизнесе на фондовом рынке, привлечь инвестиции для своего развития, получить опыт и заложить хорошую основу для будущего IPO.

И, наконец, хочу поделиться нашими ближайшими планами. Приятно еще раз повторить, что клиенты ТАСКОМБАНКА — это думающие, интересующиеся новинками люди, которые не хотят ограничивать свое сотрудничество с банком рамками депозитных продуктов. Поэтому, надеюсь, их заинтересует наш инновационный продукт.

Рассматривая своих клиентов как партнеров, мы готовимся предложить новую услугу по управлению их средствами. Особенность этой услуги в том, что средства клиента направляются в инвестиционные фонды, активы которых будут состоять из ликвидных ценных бумаг, а также из займов, выделенных тем проектам, которые уже имеют опыт кредитования в ТАСКОМБАНКЕ.



**Артем Карелин, директор  
Департамента операций на  
фондовом рынке**

Иными словами, клиент ТАСКОМБАНКА получит возможность софинансировать различные инвестиционные проекты в сотрудничестве с банком. При этом клиент будет опираться на многолетний опыт успешного кредитования со стороны ТАСКОМБАНКА, на качественный анализ каждого проекта, который будет проведен банком, и сможет получить существенный доход от такой инвестиции.

Наш клиент, будучи собственником ценных бумаг, выпущенных инвестиционным фондом в бездокументарной форме, становится соинвестором реальных проектов из самых разных сфер экономики. Это может быть строящийся крупный торговый комплекс, промышленное предприятие, компания-агротрейдер или IT-проект. Ведь ТАСКОМБАНК — это универсальный банк, имеющий опыт работы со всеми отраслями экономики.

Мы хотим вернуть идею институтов совместного инвестирования в Украине тот смысл, которым они наполнены во всем мире — взаимовыгодное сотрудничество с целью получения высокой инвестиционной прибыли. И мы надеемся, что наши клиенты доверяют видению банка и поэтому разделяют нашу уверенность в эффективности нового инструмента.





**Юлия Овдий, руководитель проектов и программ Департамента стратегии и развития Национального банка Украины**

**Эффективное и качественное регулирование в секторе финансовых услуг играет критически важную роль для благосостояния потребителей, компаний и экономики страны в целом. Юлия Овдий, руководитель проектов и программ Департамента стратегии и развития Национального банка Украины, подробно рассказала нам о международном опыте регулирования рыночного поведения участников финансового рынка и об изменениях в этой сфере в Украине.**

**— Что такое «рыночное поведение» на финансовом рынке?**

— Для более четкого понимания того, какое место занимает рыночное поведение в системе регулирования финансовых рынков, надо рассмотреть эту систему и ее составляющие.

В системе регулирования финансового рынка каждой страны можно выделить три самостоятельных направления. Это пруденциальный надзор, обеспечение финансовой стабильности и регулирование рыночного поведения (market conduct) участников финансового рынка.

Долгое время в этой системе значительное внимание уделялось исключительно пруденциальному (микропруденциальному) надзору. Он основывается на регулярном проведении оценки общего финансового состояния финансового учреждения, результатов деятельности системы и качества управления ею, соблюдения обязательных нормативов и других показателей и требований, ограничивающих риски по операциям с финансовыми активами.

После глобального финансового кризиса 2007-2008 годов политики во всем мире сосредоточились на анализе предпосылок и разработке мероприятий по устранению недостатков, выявленных в финансовой регуляторной среде. Многие регулирующие органы начали существенные системные реформы. Также были сделаны шаги по поиску эффективных мер для управления рисками (особенно системными) в финансовом секторе на национальном и международном уровнях.

На фоне мирового финансового кризиса получила широкое распространение «макропруденциальная концепция». Макропруденциальная политика предусматривает, что системные риски могут быть вызваны различными факторами — экзогенными и эндогенными, но часто возникают вследствие коллективных действий отдельных финансовых учреждений. Соответственно, были разработаны другие инструменты для предотвращения рисков или, по крайней мере, уменьшения их влияния.

Как показал опыт кризиса, выполнение отдельными учреждениями базовых нормативов не является гарантией того, что системные риски для финансового сектора будут минимизированы. В

# «ЗАКОН О «СПЛИТЕ» ПОМОЖЕТ СТРАНЕ ПОЛУЧИТЬ БОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНУЮ И НАДЕЖНУЮ ФИНАНСОВУЮ СИСТЕМУ»

результате центральные банки стран начали создавать отдельные подразделения по финансовой стабильности, специализирующиеся на макропруденциальном анализе и регулировании, а в регулировании финансовых рынков стран мира возникла еще одна функция — обеспечение финансовой стабильности.

Еще одно важное направление, которому стали уделять особое внимание в посткризисный период, — регулирование рыночного поведения (РП). В мире отсутствует унифицированное глобальное определение рыночного поведения. Различные юрисдикции используют такие термины, как «ведение делового регулирования» (conduct of business regulation), «регулирование рыночного поведения» (market conduct regulation) или «регулирование розничной торговли» (retail regulation).

Однако основу надзора за рыночным поведением составляют, как минимум, три компонента: правила прозрачности (транспарентности), целостность рынка и правила продажи финансовых услуг и разрешения споров.

В своих руководящих принципах по надзору за рыночным поведением Альянс по финансовой инклюзии (AFI) определяет рыночное поведение поставщиков финансовых услуг как подходы, которые поставщик использует при разработке финансовых услуг в процессе управления отношениями с клиентами и общественностью, в частности использование посредников (представителей или агентов).

## — Что влияет на рыночное поведение участников финансового рынка?

— Во-первых, это институциональные рамки — законодательство, инфраструктура и институты, необходимые для сохранения прозрачных, конкурентных и справедливых рынков.

Во-вторых, на РП влияют факторы предложения — это установленная культура бизнеса и предоставления финансовых услуг, лучшие практики и поведение поставщиков финансовых услуг (ПФУ). Что касается предложения, то регуляторы защищают население от недобросовестного РП, устанавливая требования и контролируя выход на рынок финансовых учреждений и рыночную деятельность. Это делается через лицензирование, мониторинг, выездные проверки и другие процедуры контроля. В совокупности, эти регуляторные практики являются регулированием рыночного поведения и надзором.

В-третьих, это факторы спроса — ожидания потребителей, доверие потребителей и финансовые возможности.

Регуляторы используют политики рыночного поведения для усиления этих трех факторов и создания устойчивой, справедливой и надежной финансовой экосистемы для потребителей.

## — Как осуществляется регулирование рыночного поведения в Европе?

— Чтобы ознакомиться с тем, как осуществляется надзор за рыночным поведением в ЕС, нужно обратить внимание на юрисдикции, в которых построена функциональная модель надзора за финансовым рынком Twin peaks. Она подразумевает распределение полномочий между двумя регуляторами — регулятором системного риска (prudential regulator) и регулятором деятельности на финансовом рынке (market conduct

regulator]. В странах с моделью Twin peaks выполнение функции регулирования РП осуществляется отдельным регулятором. В ЕС это Великобритания, Бельгия, Нидерланды.

В Великобритании надзор за финансовым поведением осуществляет FCA (Financial Conduct Authority). Стратегическая цель FCA заключается в обеспечении надлежащего функционирования соответствующих рынков. Оперативными целями FCA являются повышение целостности финансовой системы, содействие конкуренции и защита потребителей.

Для обеспечения целостности рынка FCA осуществляет надзор за поведением на рынке оптовых продаж, регулирует рынок ценных бумаг и разрабатывает нормативные документы для защиты рынков (кодекс рыночного поведения для ПФУ). FCA также описывает модели поведения, которые относятся или не относятся к рыночным злоупотреблениям, осуществляет регуляции для устранения злоупотреблений на рынке — например, таких, как распространение ложной или утечка инсайдерской информации, и принимает меры для борьбы с финансовой преступностью.

Для содействия развитию конкуренции FCA обязывает ПФУ предоставлять потребителям качественную информацию о продуктах и услугах, помогающую принимать эффективные решения по их выбору. Британский регулятор обеспечивает справедливую конкуренцию для ПФУ: запрет картелей и других потенциально антиконкурентных соглашений, предотвращение злоупотреблений доминирующим положением. FCA способствует выходу на рынок новых ПФУ, а также поощряет инновации в сфере финансовых услуг — запуск инновационного хаба, «регулятивных песочниц».

В процессе имплементации третьей составляющей, защиты потребителей, FCA обеспечивает приоритет клиентов для ПФУ при ведении бизнеса и осуществляет надзор за тем, какие ПФУ могут быть участниками финансового рынка. При этом орган оказывает постоянную информационную поддержку потребителям: особенности различных продуктов и услуг, действующие финансовые учреждения, пути и процедуры предоставления жалоб.

В Бельгии органом надзора за финансовым поведением является FSMA (Financial Services and Markets Authority). В зону ответственности FSMA входят шесть сфер.

Во-первых, наблюдение за финансовыми рынками и контроль за распространением финансовой информации ПФУ. FSMA проверяет, предоставлена ли информация в полном объеме и своевременно, и гарантирует равнозначное отношение ко всем акционерам лицензированной компании.

Во-вторых, FSMA осуществляет надзор за соблюдением правил делового поведения. Финансовые учреждения должны обеспечить необходимые про-



цедуры, гарантирующие должные заботу и внимание к потребителям финансовых услуг и продуктов. Это подразумевает предоставление корректной информации со стороны ПФУ, соответствующее управление потенциальными конфликтами интересов и наилучшее выполнение инструкции клиентов. Кроме того, финансовые учреждения могут предлагать клиентам только те продукты, которые соответствуют их профилю риска.

В-третьих, надзор за продуктами и услугами. Задача в том, чтобы продукты, которые предлагаются потребителям, были понятными, полезными, с приемлемым уровнем риска для инвесторов и соответствовали законам и правилам.

В-четвертых, FSMA осуществляет надзор за широким спектром ПФУ: посредниками в предоставлении банковских и инвестиционных услуг, страховыми

ми и перестраховочными посредниками (агентами и брокерами), поставщиками ипотечных и потребительских кредитов и посредниками в ипотечном и потребительском кредитовании, управлении портфелем, инвестиционными консультационными компаниями и пунктами обмена валют.

В-пятых, бельгийский регулятор контролирует соблюдение социального законодательства о пенсиях второго уровня, а также контролирует финансовое положение учреждений по профессиональному пенсионному обеспечению.

В-шестых, FSMA способствует улучшению финансового образования, так как повышение уровня финансовой грамотности потребителей способно помочь восстановить их доверие к финансовой системе.

В Нидерландах надзор за финансовым поведением осуществляет AFM (The Dutch Authority for the Financial Markets). Миссия AFM предусматривает три стратегические цели.

Голландский регулятор способствует справедливому и добросовестному предоставлению финансовых услуг, контролируя финансовые учреждения в сфере сбережений, кредитов, инвестиций и страхования. Надзор сосредоточен на финансовых продуктах и услугах и на этическом деловом поведении финансовых учреждений.

AFM способствует справедливому и эффективному функционированию рынков капитала. Инвесторы и другие участники этого рынка должны иметь гарантию, что рынки капитала работают справедливо и эффективно. Предоставляют ли компании, работающие на рынках капитала, своевременную и достоверную информацию? Правильно ли выполняют задачу аудиторы, которые должны оценивать достоверность финансовой отчетности? Это контролирует AFM.

AFM способствует стабильности финансовой системы. Вместе с Центробанком регулятор создает предпосылки для финансовой системы с управляемыми и прозрачными рисками. AFM контролирует упорядоченное функционирование и стабильность финансовой инфраструктуры.

Если проанализировать полномочия регуляторов этих стран, мы увидим, что

они выполняют схожие задачи и функции. При регулировании рыночного поведения можно выделить три основных направления: обеспечение целостности рынка, развитие конкуренции и защита прав потребителей/инвесторов.

#### **— Как в Украине осуществляется регулирование финансового рынка и рыночного поведения в частности?**

— Мы говорили о трех составляющих системы регулирования финансового рынка — пруденциальный надзор, обеспечение финансовой стабильности и регулирование рыночного поведения.

За пруденциальный надзор на рынке финансовых услуг в Украине ответственны сразу три регулятора. Это Национальный банк Украины (НБУ), Национальная комиссия, осуществляющая государственное регулирование в сфере рынков финансовых услуг (НКФУ), и Национальная комиссия по ценным бумагам и фондовому рынку (НКЦБФР). Второе направление, обеспечение финансовой стабильности, — это мандат НБУ. А вот выполнение функции надзора и регулирования рыночного поведения участников финансового рынка отсутствует у любого из регуляторов.

#### **— Логичный вопрос, какими будут дальнейшие шаги в этой области?**

— Совсем недавно Президент подписал Закон «О внесении изменений в некоторые законодательные акты Украины относительно усовершенствования функций по государственному регулированию рынков финансовых услуг», более известный среди экспертов как «сплит».

Принятый Закон предусматривает ликвидацию Национальной комиссии по регулированию рынков финансовых услуг и распределение полномочий по регулированию финансового рынка между Национальным банком и Национальной комиссией по ценным бумагам и фондовому рынку.

Таким образом, уже с 1 июля 2020 года Национальный банк станет регулятором страховых, лизинговых, финансовых компаний, кредитных союзов, ломбардов и бюро кредитных историй. Закон о «сплите» поможет стране получить более эффективную, прозрачную и надежную финансовую систему, отвечающую международным стандартам.



**Рената Березникова,  
Заместитель Председателя  
Правления ТАСКОМБАНКА**

**Для ТАСКОМБАНКА сегмент VIP Corporate всегда был и остается одним из приоритетных и стратегически важных.**

**Это связано прежде всего с историей группы «ТАС», которая реализовывала бизнес именно в Украине и всегда была нацелена на развитие промышленного потенциала нашей страны, поддержку отечественного производителя.**

**Поэтому банк отслеживает тренды в приоритетных направлениях экономики, изучает особенности бизнеса клиентов и предлагает им индивидуальные решения. VIP Corporate — сфера ответственности Ренаты Березниковой, заместителя председателя Правления банка.**

**— Почти все ваши клиенты хвалят уровень сервиса и вовлеченность персонала ТАСКОМБАНКА в их бизнес. Благодаря чему банк добился такой оценки?**

— Прежде всего клиент любого банка хочет, чтобы его слышали, понимали, знали его потребности и помогли их реализовать. В первую очередь мы всегда задаем вопрос: что нужно клиенту? Стараемся разобраться как можно глубже и предлагаем индивидуальное решение для каждого отдельного случая.

Для понимания клиента в обязательном порядке организовываем выезд сотрудников на место ведения бизнеса, проводим анализ бизнес-процессов, технологической цепочки, качества учета, персонала и т.д. Без такого достаточно близкого, можно сказать, «на расстоянии вытянутой руки», изучения клиента не очень легко понять, чем он живет, в чем нуждается и где банк может оказать реальную поддержку.

Мы стараемся быть максимально открытым банком для наших клиентов — топ-менеджмент и персонал VIP Corporate работают в режиме 24/7. Каждый VIP-клиент имеет персонального менеджера, который организывает для него решение всех вопросов.

У нас все на месте, все доступны. У меня по 4-5 встреч практически каждый день. Клиенты хотят прийти, чтобы донести свою позицию, урегулировать вопросы, посоветоваться по проектам, получить обратную связь от банка, и это очень правильно. Никакая переписка, телефонные звонки не заменят личного общения, когда есть возможность сразу пригласить всех необходимых специалистов и оперативно принять решение по конкретной задаче. Для каждого VIP-клиента самое дорогое — это время. Мы это понимаем, клиенты это ценят.

**— Это касается рядовых сотрудников, а не топ-менеджеров?**

— Давно всем известно, что лояльность сотрудников к банку и клиенту не купишь за деньги. Мы долгие годы подбирали персонал, который разделяет наши ценности. У нас в основном работают сотрудники, которые нацелены на результат, у которых «горят глаза», когда наши клиенты, в том числе и за счет финансовой поддержки банка, реализуют новые проекты, запускают станки и линии, производят конкурентную продукцию, увеличивают долю экспорта, получают высокие показатели по урожайности

# «ТАСКОМБАНК ВСЕГДА ФОКУСИРОВАЛСЯ НА КОРПОРАТИВНОМ СЕКТОРЕ»

сельхозкультур, повышают эффективность бизнеса и т.д.

Достижения и успех наших клиентов — это результат в том числе наших усилий, и это также наш успех. Это нас мотивирует. Мы делаем общее дело и очень важным считаем умение работать в команде — в команде с клиентом, в команде с подразделениями банка, быть неравнодушными.

Сотруднику VIP Corporate не может быть все равно, реализуется сделка сегодня или, например, через три дня, или через неделю. Мы работаем с реальным бизнесом, для которого каждый день задержки — это не просто слова.

Если сделка не состоится вовремя, то клиент теряет не только прибыль, он теряет свое лицо перед контрагентами. И тут сложно оценить, сколько стоит репутация клиента в бизнесе, если он 10-15 лет на нее работал, а из-за того, что банк что-то вовремя не сделал, страдает его честное имя.

Когда клиенту что-то срочно нужно или что-то у него произошло, мы не имеем права сказать: «У меня нет времени, у меня такая процедура и т.д.». Оперативно собирается команда: топ-менеджмент, персональный менеджер, кредитный аналитик клиента, риск-менеджер, юристы, валютные специалисты и др. в зависимости от сути вопроса. Проводим «мозговой штурм», потом встречаемся с клиентом и предлагаем решение: здесь можем, здесь не можем, здесь делаем так. В большей части вопросов находим приемлемое решение для

клиента обязательно с учетом интересов банка — это наш принцип.

**— Благодаря чему банк достигает успеха в борьбе за клиента в корпоративном сегменте?**

— ТАСКОМБАНК всегда фокусировался на корпоративном сегменте — так сложилось исторически. Поэтому VIP Corporate является самым крупным бизнесом в банке. Другие направления также активно развиваются и показывают позитивную динамику.

По мере роста банка мы искали разные варианты структуры корпоративного бизнеса. И, в итоге, реализовали очень жизнеспособную и эффективную модель — работа по отраслевым департаментам. Это дает возможность развивать и иметь в банке высококвалифицированный персонал, который понимает все тонкости работы конкретной отрасли. Клиентам комфортно, когда с сотрудниками банка они говорят на одном языке, об одних и тех же вопросах.

ТАСКОМБАНК — украинский банк, который привлекает ресурс на внутреннем рынке. Поэтому у нас нет возможности предлагать нашим клиентам финансирование по более низким процентным ставкам, чем банки с иностранным капиталом.

Мы конкурируем качеством обслуживания, индивидуальным подходом и своей вовлеченностью в решение вопросов клиента. Помогаем клиентам структурировать такие сделки, с которыми другие банки не могут или не хотят работать.

**— Что вас драйвит, вдохновляет в этой работе?**

— Мне очень нравится работать с людьми. Корпоративный клиент — это очень высокообразованная и грамотная команда, топ-менеджмент, собственники бизнеса. При отработке проектов всегда есть возможность узнать что-то новое и повысить свой профессиональный уровень. Если еще 10-15 лет назад клиент многому учился у банка, то сейчас, как правило, идет взаимный обмен информацией.

Кроме того, ТАСКОМБАНК успешен благодаря тому, что проводит неординарные сделки. Мы, например, одни из тех, кто реально реализует консорциумное кредитование. Мы были одними из первых, кто предложил факторинг, лизинг, кредитование под залог газа.

Но главное — это быть причастным к успеху банка, понимать, что в этом успехе есть и часть заслуги нашей команды VIP Corporate.



Семен Токарев,  
акционер «ДМЗ  
«Коминмет»

**Если спросить людей на улице, помогает ли знакомство с собственником или руководителем крупного коммерческого банка создать успешный бизнес, — уверен, что подавляющее большинство ответили бы на этот вопрос положительно. Но мы-то с вами знаем, что если банк будет принимать решения исходя только из личных отношений, это будет вредно и для банка, и для бизнеса. Семен Токарев, инвестор и предприниматель, давно знаком с Сергеем Леонидовичем Тигипко, но основную ценность сотрудничества с ТАСКОМБАНКОМ и группой «ТАС» он видит в партнерских и взаимовыгодных отношениях, а также в людях, преданных своему делу.**

**— Мы хотим познакомить клиентов ТАСКОМБАНКА друг с другом еще лучше — чтобы они знали, каким бизнесом кто занимается. Расскажите о своем бизнесе.**

— Компания ООО «ДМЗ «Коминмет» на протяжении длительного времени на взаимовыгодных условиях сотрудничает с АО «ТАСКОМБАНК» и является одним из самых крупных клиентов банка. В последнее время в связи со структурной перестройкой в компании и трансформацией завода, я оставил работу в наблюдательном совете и являюсь только акционером компании. Занимаюсь не только заводом, но еще и другими бизнесами, так как непростая экономическая ситуация в нашей стране вынуждает диверсифицировать инвестиционный портфель. Возможно, посвятить себя только одному делу правильно с точки зрения построения системного бизнеса — можно сосредоточиться на нем, но возможность дифференцироваться и повысить шансы на создание успешного проекта — тоже хорошая стратегия.

Само по себе предприятие «ДМЗ «Коминмет» создано на базе бывшего Днепропетровского металлургического завода им. Коминтерна, который был заложен еще в 1899 году братьями Шодуар, это было бельгийское акционерное общество. Завод имеет давние и славные традиции, являясь одним из крупнейших предприятий в трубной отрасли. После распада СССР, когда экономика в стране «просела», заводом владели различные финансовые группы и частные лица. В конечном итоге несколько лет назад целостный имущественный комплекс завода был выкуплен группой акционеров, в число которых вхожу и я.

**— Какая основная продукция завода, что за изделия?**

— Основная продукция, которую выпускает наша компания, — это электросварные трубы различных диаметров. На сегодняшний день значительная доля украинского рынка — это продукция компании «ДМЗ «Коминмет», хотя на рынке присутствует целый ряд крупных производителей, которые одновременно являются как нашими конкурентами, так и основными партнерами — это компании «Метинвест-СМЦ», «АВ-металл», а также компания «Интерпайп».

# «БЫТЬ КЛИЕНТОМ ТАСКОМБАНКА НЕПРОСТО, НО ЭТО СТОИТ ТОГО!»

— «Интерпайп» еще и ваши «соседи» по городу...

— Да, но в Днепре у них расположены производственные мощности по выпуску труб другого вида, а в том сегменте, в котором мы пересекаемся, они находятся в Новомосковске.

— **Какая у вас номенклатура продукции?**

— Наша компания производит круглые трубы диаметром от 10 мм и до 219 мм, а также различные профильные трубы. Производим трубы для водопроводов, газопроводов, нефтепроводов, строительных конструкций. В целом более 80 типоразмеров. Трубы бывают разные. Бывают бесшовные или сварные, бывают стальные, пластиковые или даже бетонные. Функционал у всех разный. Наша компания выпускает электросварные трубы — как черные, так и оцинкованные. Кстати, кроме труб у нас в цехе цветных покрытий оцинковывают различные металлические конструкции и изделия. А еще у нас есть цех товаров народного

потребления, в котором изготавливают лопаты, оцинкованные ведра и посуду — нужные вещи в хозяйстве у каждого огородника!

— **Трубный бизнес — это достаточно непростой бизнес, если учесть мировую конъюнктуру. Благодаря чему компания «ДМЗ «Коминмет» успешна?**

— Есть несколько различных составляющих успеха, но, безусловно, одной из главных является личная поддержка акционера банка, который много сделал для предприятия. Я ценю его персональную поддержку и его непосредственное участие как собственника банка и как руководителя. Он высокопрофессионально разбирается в проблемах металлургической отрасли и регулярно вникает в работу предприятия, давая иногда абсолютно бескорыстно очень ценные советы. И, конечно, ключевым фактором успеха является команда банка, которая оперативно и гибко реагирует на наши ключевые потребности. Это в первую очередь топ-менеджмент ТАСКОМБАНКА. Они делают все, чтобы предприятие выжило и восстановилось. Ведь сейчас сложилась тяжелейшая экономическая ситуация, когда полностью отрезан рынок Российской Федерации, ограничен квотами полноценный доступ к европейскому рынку и не развивается внутренний рынок. Поэтому поддержка в первую очередь группы «ТАС» является жизненно важной для компании.

Также важнейшим фактором является поддержка отечественного производителя — компании «Метинвест-СМЦ». Наше предприятие закупает горячекатаный рулон только в компании «Метинвест». Это еще один фактор, благодаря которому мы достигли успеха.

— **Каков объем производства «ДМЗ «Коминмет»?**

— Годовой объем производства в среднем 200 тыс. тонн. В этом году мы вынуждены сократить объемы производства на 10-12%. Хочу еще раз подчеркнуть: если бы не поддержка группы «ТАС», у нас была бы еще более тяжелая ситуация.

— **В чем выражается поддержка группы «ТАС»?**

— Это банковский кредит. После того как мы приобрели целостный производственный комплекс, нужно было запустить предприятие. А это значит найти оборотные



средства, средства для модернизации, для изменений производственных мощностей. Какие-то деньги мы смогли привлечь на рынке, какие-то внесли акционеры, но значительная часть — несколько десятков миллионов долларов — в виде кредита была выделена ТАСКОМБАНКОМ. Это было личное решение в первую очередь Сергея Леонидовича, который поверил в нашу компанию, поверил моим компаньонам и позволил сделать то, что мы запланировали. Если бы не его персональная, личная заинтересованность в развитии промышленности в Украине, нам было бы достаточно сложно найти кредитный ресурс в других банках.

**— Какая у вас стратегия выхода из ситуации в связи с внешними факторами?**

— Задача у нас одна — увеличить объем производства, увеличить ассортимент. Потому что по ценовому параметру мы увеличиваться не можем — у нас достаточно сильная конкуренция на внешнем рынке. Поэтому наша главная цель — увеличение объемов. Компания старается удерживать



свой рынок сбыта и пытается расширить его на другие регионы, в том числе наладить регулярные поставки на новые для нас рынки сбыта в Америке и на Ближнем Востоке.

**— Какой у вас в объеме производства процент реализации — внутренний рынок и внешний?**

— Не скажу точно, так как это всегда по-разному бывает. У нас предприятие экспортно ориентированное. Та задача, которую мы себе поставили, — это продажа нашей трубы на экспорт. Потому что ситуация в Украине такая, что сейчас объем потребления внутреннего рынка в несколько раз меньше объема, который способны производить все производители в Украине. Сегодня все предприятия работают в условиях некой ограниченной возможности.

Выживает только тот, кто может предложить покупателю наибольший ассортимент. Для того чтобы произвести свой ассортимент, вынуждены делать в месяц многочисленные перевалки. Это, к сожалению, уменьшает объем производства, потому что самое простое — запустить оборудование на производство нескольких позиций, без перевалки, пока валки не износились. А еще лучше с точки зрения производства выпускать трубы больших диаметров с толстыми стенками. Тогда вообще прекрасные показатели. Но их практически невозможно продать. Поэтому компания вынуждена делать широкий ассортимент, постоянно его поддерживать на складе готовой продукции. В структуре заказа на сегодняшний день может быть до 20-30 позиций, да еще и с разными стенками.

**— Кто ключевой покупатель ваших труб?**

— В основном это конечные потребители и трейдеры — как украинские, так и зарубежные компании, а также частный сектор, физические лица — предприниматели. Большой список.

**— В рамках диверсификации, какие еще бизнесы лично вы запустили?**

— Как бизнес, компания «ДМЗ «Коминмет» — уже построенная бизнес-модель, у нас достаточно хорошо выстроена управленческая схема и развивается рынок сбыта. С компанией «Метинвест» неплохие отношения сложились. Если все будет продолжаться в таком же ключе, то сложно даже мечтать о каких-либо других условиях. Дальнейшее развитие трубного бизнеса, его продвижение и расширение — это вопрос, наверное, только времени и складывающейся ситуации на рынках. Поэтому ближайшие несколько лет компания не предполагает масштабного расширения или диверсификации этого бизнеса, в первую очередь из-за внутренней экономической ситуации в стране. Я решил для себя попробовать что-то новое. С партнером по трубному бизнесу, Александром Викторовичем Буцких, мы запустили Завод промышленных изделий «Днепропетровский». Это отдельное предприятие по изготовлению различных видов жестяной тары и упаковки. Купили старые производственные площади рядом, которые остались после ликвидации старых металлургических компаний, купили старые производственные мощности, восстано-

вили их, приобрели новое европейское оборудование и добавили еще китайские разработки, которые, кстати, сейчас по технологиям ничем не хуже немецких. Развиваем этот рынок, видим в нем перспективу. Есть отдельная строительная компания, в которой мое участие, скорее, косвенное. Компанией занимается менеджмент, а я по необходимости ее поддерживаю финансово. Эта компания благодаря поддержке финансовой группы «ТАС», а точнее — Универсал банка, смогла реализовать ряд успешных строительных проектов. Было построено несколько промышленных объектов, в том числе склад для компании «Метинвест-СМЦ» в Днепре. Опять же, хочу подчеркнуть, что и этот проект состоялся благодаря личному участию менеджмента и акционера банка, которые приняли решение поддержать нас и в этом проекте.

Также есть еще небольшие проекты в сельскохозяйственных направлениях, которые мы тоже развиваем и где я в какой-то мере участвую как инвестор.

**— Если абстрагироваться от личного знакомства с руководством, в чем вы видите отличия в работе ТАСКОМБАНКА и других банков?**

— В различные периоды своей жизни я обращался в разные банки и финансовые структуры. Могу однозначно сказать, что ТАСКОМБАНК на сегодняшний день — самый передовой банк в отношении развития и поддержания именно бизнес-структур. Я не знаю, как работает банк с другими клиентами, но в вопросе кредитования и поддержки клиентов в производственном бизнесе — это банк №1.

У меня был целый ряд случаев, когда я имел возможность подтвердить это на практике. Возникали коммерчески выгодные ситуации, требовавшие принятия оперативного решения в течение нескольких часов, — например, стоял вопрос о приобретении товаров в очень короткий период. И достаточно было одной короткой встречи с Владимиром Владимировичем Дубеем и акционером банка, и вопрос выделения нескольких сотен миллионов гривень решался в нужный нам период. Да, всегда были определенные жесткие требования, да, может быть, это стоило каких-то дополнительных издержек в плане банковской комиссии. Но оперативность и возможность заработать вместе с группой «ТАС» стоит того!

**— Вы сказали, что требования жестче. Даже несмотря на личное знакомство с Сергеем Тигипко?**

— Совершенно верно. Я знаком с Сергеем Леонидовичем много лет, но при всех наших хороших, дружеских личных отношениях не было ни одного случая, чтобы что-то было сделано по формальному признаку.

Это всегда происходит так: «Да, все хорошо. Есть у вас залог? Давайте, мы готовы работать, мы готовы все сделать быстро, принять, рассмотреть, провести как положено и подключить сумасшедший человеческий ресурс, чтобы это заняло не месяцы, а часы. Но все должно быть сделано четко по требованиям НБУ и оформлено по закону, и никак иначе». Наши возможности позволяли предоставлять такие залоговые или достаточно быстро давать банковские гарантии, используя другие ресурсы, которые можно было предложить в качестве залога. Они были ликвидны, но если их продавать, это заняло бы определенный период времени. Акционер банка, понимая ликвидность залога, принимал их, и это позволяло нам всем зарабатывать деньги. Это всегда были рыночные условия.

**— Многие клиенты говорят также о высоком уровне профессионализма менеджеров ТАСКОМБАНКА.**

— Да, это правда. Я бы особенно хотел отметить Олега Ивановича Онуфриенко. Я знаю, что он очень давно работает в банке, и я крайне мало знаю людей настолько искренне преданных своей работе, как он. Я помню, когда Олег добровольно пошел в АТО, мы очень переживали за него и были искренне рады, когда он вернулся целым и невредимым.

Нельзя не сказать про Ренату Николаевну Березникову, потому что благодаря ее титаническим усилиям иногда решаются колоссальные вопросы. С ней всегда легко и просто работать: она всегда примет, выслушает и даст ответ на любой вопрос. Я не знаю, в каком еще банке можно вот так, напрямую, четко и прозрачно, получить ответ в любое время.

**— Как будто они вместе с вами в одной компании работают.**

— Да, как будто это наши люди, которые за нас «болеют», наверное, иногда больше, чем мы сами. Огромное им спасибо и успехов в дальнейшей работе!

# «КАЖДЫЙ КРИЗИС СТАНОВИЛСЯ ДОПОЛНИ- ТЕЛЬНЫМ ТОЛЧКОМ К РАЗВИТИЮ»

**В Киеве название «Аскания» знакомо многим в первую очередь по грузовикам компании «Аскания-Флора», которые развозят розы по торговым точкам с цветами. Но не все знают, что многие известные бренды продуктов питания попадают в супермаркеты тоже благодаря «Аскании». Еще меньше свяжут дистрибуцию и цветы с оружием. Валерий Горбань, президент Группы компаний «Аскания», детально рассказал, какими бизнесами занимается группа, как был выкуплен завод у компании Coca-Cola и как экономические кризисы помогли развитию Группы.**

— Расскажите подробнее о Группе компаний «Аскания». Не все знают, насколько разноплановые компании в нее входят. Как все начиналось, как приняли решение заняться предпринимательством и почему именно эти отрасли?

— Сейчас группа компаний «Аскания» — это многопрофильный холдинг, который объединяет 12 бизнесов. Они действительно разноплановые — от дистрибуции

шин до выращивания роз. Сегодня у нас работают более 2,5 тыс. сотрудников.

Изначально бизнес развивался как холдинговый, и каждое из направлений имеет свою предысторию. Все началось в 1996 году с дистрибуции продуктов питания — 23 года назад я и мой старший брат Сергей стали первыми, кто привез в Украину бренды «Mentos» и «Fruittella», а впоследствии «Gallina Blanca», «Nescafe» и «MacCoffee».

Бизнес развивался хорошо, однако во время кризиса 1998 года гривня обесценилась вдвое, и импорт стал менее выгодным. Чтобы не зависеть настолько сильно от курсовых колебаний, мы решили взяться за производственный бизнес. Выбрали выращивание роз, назвали компанию «Аскания-Флора». Начали с того, что выкупили заброшенный тепличный комплекс в с. Залесье Киевской области, обустроили его и расширили. Впоследствии мы построили новые теплицы под Броварами. Так, за 21 год «Аскания-Флора» выросла с 2,5 га до 22,3 га теплиц. Сегодня мы являемся лидером по выращиванию роз в Украине и ведущим производителем в Европе.

В дальнейшем, развивая бизнес, мы всегда придерживались одной стратегии: заходить в такие направления бизнеса, которые меньше других страдали во время кризисов и обеспечивали Группе определенную стабильность. Каждый кризис становился дополнительным толчком к развитию. Сегодня видим, что это действительно имело смысл: после последнего кризиса 2014–2016 годов мы не потеряли ни одного направления в бизнесе, а в отдельных сегментах даже увеличили свои доли рынка.

После кризиса 2008 года мы также решили, что нужно расширять Группу и заниматься дистрибуцией не только продуктов питания, но и промышленных товаров. В то время в Европе как раз начали запрещать лампы накаливания — становились все популярнее энергосберегающие лампы. Мы увидели в этом возможность для развития. Так в Группе появилась еще одна компания «Грин Пауэр Евро-электрик», которая сегодня импортирует в Украину более 250 позиций энергосберегающего освещения под брендом «Eurolamp».

Кризис 2014–2016 годов подтолкнул нас к экспорту меда. В то время экспорт позволил нам минимизировать валютные



**Валерий Горбань,  
президент Группы компаний  
«Аскания», генеральный  
директор «Аскания-Флора»,  
генеральный директор Группы  
компаний «Аскания FMCG»**

риски, сбалансировав импортные расходы экспортной валютной выручкой. Компания «Аскания-Пак», которая до этого уже была лидером украинского рынка продуктов питания в порционной упаковке, стала еще и лидером по экспорту меда в Украине.

А в 2019 году в управление Группы компаний «Аскания» перешла сеть платежных терминалов «City24». С ее помощью каждый украинец может оплатить коммунальные услуги, осуществить перевод денег, а также, например, оплатить штрафы за нарушение ПДД и воспользоваться множеством других услуг. Компания на рынке с 2017 года, она объединяет более 9 тыс. терминалов в 2 тыс. населенных пунктов по всей стране.

**— Почему выбрали название «Аскания»?**

— В идеологии названия — история создания парка «Аскания-Нова».

**— Знаю, что в группу также входит компания «Зброяр», у пары знакомых карабины как раз Zbrojar Z-15...**

— Компания специализировалась на спортивном и охотничьем оружии. Начинали с небольшого парка станков на арендованных площадях Киевского радиозавода. В 2014 году, с учетом ситуации в Украине, мы начали выводить «Зброяр» на новый уровень развития. Сегодня «Зброяр» — это масштабный производственный комплекс, который использует для производства винтовок и самозарядных карабинов собственные комплектующие с локализацией 80%. После начала боевых действий компания стала производить снайперские комплексы для армии. А недавно мы запустили и производство боеприпасов для них.

С этим достаточно серьезным бизнесом связана одна шутка. Из-за того что мы занимаемся и производством оружия, и выращиванием роз, знакомые придумали называть компанию «Guns N' Roses» по аналогии с американской рок-группой.

**— А когда произошла история с покупкой завода у Coca-Cola?**

— Это было в 2016 году. Мы выкупили у Coca-Cola завод в Запорожье, зашли в производство безалкогольных напитков. Сегодня предприятие компании Kvass Beverages является крупнейшим производителем кваса из зернового сырья с полным циклом производства. Завод имеет очень высокий потенциал. За последние несколько лет мы провели ряд изменений на предприятии, расширили его, а также

запустили ряд новых продуктов — таких как сидр, лимонад и детский квас.

За все эти годы, несмотря на кризисы, большинство бизнесов Группы компаний «Аскания» стали лидерами в своих сегментах. Но мы не останавливаемся и продолжаем активно расти. Исследуем новые рынки и тенденции. Мы готовы и в дальнейшем инвестировать в бизнес в Украине. Сейчас, в частности, нас интересуют проекты, которые основаны на высоких технологиях и у которых есть потенциал стать лидерами в своей отрасли.

**— Насколько важна роль партнерства для развития бизнеса?**

— Люди, с которыми ты строишь бизнес, очень важны. И наша особая гордость — пройти такой долгий и сложный путь, сохранив команду, с которой мы начинали. Не всем это удается. Мы очень ценим людей, которые являются преданными своему делу, ответственными, инициативными и креативными. Руководящие позиции в «Аскании» занимают специалисты, которые «выросли» внутри наших компаний. Это люди, в которых мы уверены и на которых можем положиться.

**— Сколько лет вы уже работаете с ТАСКОМБАНКОМ? Что нравится больше всего, чем банк отличается от других?**

— Мы сотрудничаем с ТАСКОМБАНКОМ достаточно долго — с 2013 года. Это очень клиентоориентированный банк. Он быстро подстраивается под изменения во всех наших бизнесах, которые в нем обслуживаются, регулярно отслеживает новые тенденции банкинга. Важно еще то, что ТАСКОМБАНК предлагает индивидуальные банковские продукты, которые учитывают специфику компаний и их финансовые показатели.

Поэтому банк полностью отвечает потребностям нашего бизнеса. Особенно удобны такие услуги, как индивидуальный подход к выполнению межбанковских операций, выгодные условия размещения средств наших компаний, лояльные условия кредитования наших бизнесов, удобное обслуживание, а также гибкий подход к зарплатному проекту.

Бесспорно, длительные и результативные отношения ТАСКОМБАНКА и Группы компаний «Аскания» базируются на взаимном доверии, постоянном развитии и ответственном подходе к репутации с обеих сторон.



**— Если можно, расскажите, какие проекты были реализованы группой с привлечением кредитного ресурса ТАСКОМБАНКА?**

— Благодаря ТАСКОМБАНКУ мы полностью закрыли недостающие потребности в оборотном капитале таких предприятий: «City24», «Грин Пауэр Евроэлектрик», «Аскания FMCG», а также завода по производству безалкогольных напитков Kvass Beverages.

**— Каким был для компаний группы этот год, по крайней мере, его 9-10 месяцев? Что считаете главными достижениями?**

— Если вкратце, то 2019 год для Группы компаний очень динамичный. Мы продолжаем расти, увеличиваем количество контрактов, создаем новые продукты, ищем новые направления. Опять же скажу, что наши достижения были бы невозможны без нашей профессиональной команды и надежных партнеров, в частности ТАСКОМБАНКА.

Если говорить об успехах отдельных компаний — мы начали продвигать и экспортировать фасованный мед-крем с натуральными добавками. Это очень интересный продукт, который набирает все большую популярность в мире. Мед-крем «Аскания» уже появился в США, Сингапуре, Грузии, Ираке, Чехии. Вскоре планируем выйти также на рынки Японии и Литвы. Это очень перспективное направление.

Продолжаем активно заниматься развитием компании Kvass Beverages. Этим летом мы расширили линейку кваса ТМ «Ярило», а также выпустили первый в Украине детский квас, который не содер-

жит искусственных ароматизаторов и красителей. Поэтому у него сокращенный срок годности. Это новаторский, интересный проект, над которым работала большая команда технологов и маркетологов.

Увеличила долю рынка компания «Аскания-Авто», которая занимается импортом и дистрибуцией автомобильных шин. Сегодня ее доля составляет около 10%, и мы продолжаем расти.

Развивается и укрепляется компания «Аскания FMCG». В этом году мы подписали ряд новых дистрибуторских контрактов с ведущими мировыми и украинскими производителями FMCG-продукции. В связи с этим хотел бы поделиться хорошей новостью о нашем новом статусе в сотрудничестве с мировым лидером по производству натурального кофе — компанией Lavazza. Теперь мы стали официальным генеральным импортером и дистрибутором Lavazza в Украине.

**— Расскажите немного о команде «Аскания-Рейсинг». Это хобби или нечто большее? Удастся ли вам сейчас найти время на автоспорт?**

— Наша команда выступает уже 17 лет. За это время у нас были победы на чемпионатах Украины по ралли, Эстонии и Латвии, а также бронза на Чемпионате мира. Для меня ралли — это очень серьезное увлечение. Мне не нравится просто отдыхать, я предпочитаю заниматься серьезным делом, которое меня полностью поглощает — для меня это и есть отдых. Ралли держит меня в тонусе, там нужна максимальная концентрация — это помогает не только в спорте, но и поддерживает меня в бизнесе.

# «ЗООПАРК — ЭТО ЖИВОЙ ОРГАНИЗМ, КОТОРЫЙ ДОЛЖЕН ПОСТОЯННО РАЗВИВАТЬСЯ»»

Всегда интересно наблюдать, как из небольшого бизнеса вырастает мощная компания. Частный зоопарк «Сафари» в Бердянске является примером того, как можно осуществить мечту своего детства. Несмотря на сложный для города период несколько лет назад, зоопарк развивается и расширяется. Наталья Кальченко, один из основателей «Сафари», рассказала нам о становлении зоопарка и о грандиозных планах на будущее.

Частный зоопарк  
«Сафари», Бердянск

### — Как появилась идея создать в Бердянске частный зоопарк?

— Это детская мечта Игоря, моего мужа. Он хотел, чтобы и в нашем маленьком Бердянске был зоопарк. Но он особенно важен, если учесть, что в Запорожской области зоопарка вообще нет. Кроме того, его нет ни в Донецкой, ни в Луганской областях. То есть какие-то мини-зооуголки появлялись, но не было именно зоопарка, где взрослые и дети смогли бы увидеть настоящих льва, медведя...

Эта мечта воплотилась 10 лет назад в зоопарке «Сафари». Проект получился благодаря настойчивости самого Игоря и благодаря тому, что мы выбрали правильных партнеров. Ведь не каждый банк кредитует социальные проекты.

Теперь «Сафари» — это уникальное учреждение, в котором живут более 100 видов диких животных: белые тигры, белые львы, жирафы, много карликовых приматов, шимпанзе, орангутанг, большая группа павианов, зебры, кенгуру, птицы, а также представлены экзотические растения. Достаточно быстро зоопарк стал любимым местом для маленьких и взрослых жителей и гостей нашего города.

Зоопарк — серьезный социальный проект, и он не мог быть реализован без ощутимого финансового ресурса, без заемных средств. Именно такую поддержку нам вот уже в течение многих лет оказывает ТАСКОМБАНК. Даже в очень сложный и беспокойный для страны период, в начале 2014 года, банк одобрил наш план дальнейшего развития и выделил средства под строительство в зоопарке вольера и зимнего дома для жирафов.

### — ТАСКОМБАНК был жизненно важен для старта, а теперь и для развития проекта?

— Действительно, если бы Сергей Леонидович Тигипко не поверил в наш проект, не поверил, что мы сможем его осуществить, то ничего бы не было. Я думаю, что у него есть интуиция, и он видит людей, которым можно доверять. Мы его не подвели. И банк нас тоже никогда не подводил. Мы живем, развиваемся, строимся. Мы частный зоопарк, т.е. развиваемся за счет личных и кредитных средств. Каждый год банк выделяет дополнительные ресурсы, что дает нам возможность строить новые вольеры.

Основной проект, который мы планировали на 2014 год, — это большой выгул для жирафов и теплый дом. Получилось так, что в начале Революции достоинства мы и начали строить выгул. На тот момент уже начались колебания курса доллара. Ситуация в стране была беспокойной и нестабильной. Но 4 марта 2014 года ТАСКОМБАНК, проанализировав наш проект, профинансировал его, и мы достроили выгул и привезли жирафов из Чехии. Как мы тогда говорили: «Везем мир в Украину».

В принципе, «Сафари» изначально строился за счет личных средств нашей семьи и кредитных средств ТАСКОМБАНКА. Я вижу большое преимущество банка в его нацеленности на личные отношения. И для коллектива, и для Сергея Леонидовича, по моему мнению, основным залогом успеха является то, что они доверяют людям анализируют все составляющие проекта, оценивают его перспективу и значимость. Это очень нетипично в наше время, когда у других людей глаза светятся в первую очередь от денег: «А сколько же я получу прибыли?».

Когда мы еще только начинали создавать зоопарк, никто толком не понимал, будет это давать какую-либо прибыль или мы будем хотя бы выходить «в ноль». Мы не знали, как люди будут реагировать на новый зоопарк. Первый маленький зоопарк открывали в 2004 году, но было мало места для животных. В 2006 году нам выделили новый участок земли, и мы начали заниматься поиском банка-партнера для возможности кредитования. В наш бизнес поверил ТАСКОМБАНК. Благодаря этому уже в 2009 году мы открыли «Сафари».

Мы не получаем на проект никаких дотаций, мы живем за счет оборотных средств. Если мы хотим развития, то показываем план развития банку, и он нам помогает — кредитует по рыночным, абсолютно человеческим ставкам, с гибким графиком погашения. Был такой период, 2014-2015 годы, когда были проблем с оборотными средствами. Банк пошел нам навстречу и изменил наш график погашения. В их случае «индивидуальный подход к каждому клиенту» — это не пустые слова, а залог нашего успешного сотрудничества и доверия. Мы доверяем им, они доверяют нам.



**— Мечта сделать зоопарк появилась, когда вашему мужу удалось побывать в других странах? Или он увлекался книгами о животных?**

— Не совсем так. Мечта появилась, еще когда «переезжие» зоопарки приезжали. Он постоянно ходил. Когда у нас появилась дочь, мы хотели, чтобы она тоже хорошо относилась к животным. У нас в городе существовал клуб юннатов. Сейчас, к сожалению, нет человека, который мог бы заниматься с детьми. Я верю, что ребенок, который любит животных, отдает им свое тепло и ласку, никогда не сделает больно или плохо человеку. Так из маленькой детской мечты получился грандиозный проект — «Сафари».

**— Что можно назвать важными достижениями для вашего зоопарка?**

— Важно то, что мы не только даем взрослым и детям поделиться со всеми радостью общения с животными Азии, Африки, Америки, но и способствуем сохранению и увеличению популяции редких и исчезающих представителей фауны планеты. Кроме того, мы



построили дружеские связи и партнерские отношения с несколькими десятками европейских зоопарков.

Благодаря этому «Сафари» удостоили звания «Лучший зоопарк Украины» спустя всего 7 лет после открытия. А в 2017 году популярный во всем мире ресурс TripAdvisor на основе оценок и отзывов посетителей отметил наш зоопарк Сертификатом качества, как лучшее место, рекомендованное путешественниками для посещения в Бердянске.

**— В современном мире много говорят о необходимости гуманного отношения к животным — прежде всего, в цирках, конечно, но и в зоопарках тоже. Как у вас с этим обстоят дела?**

— У нас с отношением к животным все хорошо. Мы полностью соблюдаем все современные нормы и требования. Мы вот уже 8 лет входим в Евроазиатскую региональную ассоциацию зоопарков и аквариумов. Когда мы открылись в 2009 году, то по рекомендации наших чешских и московских коллег нас приняли в эту Ассоциацию. У них офис находится в Москве, но это ведь касается животных, поэтому тут нет политики. В 2013 году руководитель московского зоопарка просил Чехию, чтобы они дали нам жирафов, и мы получили согласие. Поэтому, собственно, мы и начали реализовывать проект с вольером для жирафов.

**— Насколько могу судить, за последние года три ситуация с туризмом в Бердянске стала лучше и в зоопарке больше посетителей?**

— Конечно, 2014-2015 годы были очень сложным периодом — мы в 90 км от Мариуполя, в 200 км от Донецка. Тех же жирафов мы привезли в сентябре, когда шли боевые действия. Все происходило совсем рядом. Естественно, это сказало на туризме.

Тем не менее последние пару лет люди в Бердянск едут отдыхать. Посещают и аквапарк, и зоопарк. Интересно, что мы как-то проводили социологическое исследование и оказалось, что многие при выборе места отдыха — поехать в Кирилловку, Бердянск или Генническ — выбирают именно Бердянск, потому что здесь есть зоопарк. Вообще, раньше, до войны, люди приезжали в

основном из Донецкой и Луганской областей. Многие привозили своих детей в Бердянск для того, чтобы дети могли помимо оздоровительной программы получить еще что-то для души и развития. Потому что основная цель всех зоопарков — помимо сохранения редких видов животных и их разведения еще и научно-образовательная работа. Мы рады, что некоторые люди начинают отличать львов от тигров и зебр — от пони.

**— Можете сказать, насколько увеличился поток посетителей за последние годы?**

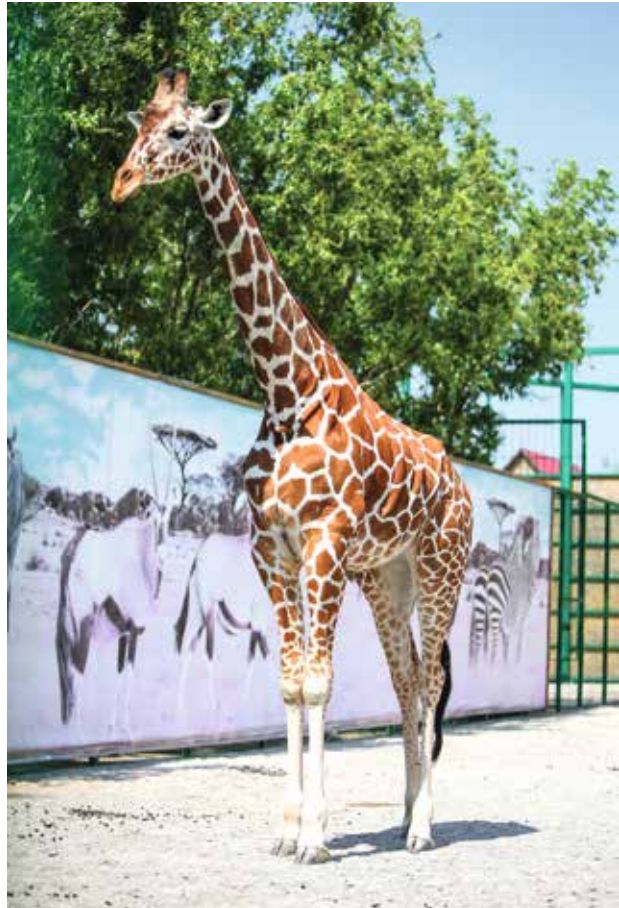
— Думаю, посетителей становится на 15-20% больше каждый год. Точнее, последние три года количество посетителей постоянно растет.

Сложно сравнивать год к году, так как 2014-2015 годы вообще «выпали». Поэтому экономически нас откинуло далеко назад. При этом мы же все равно должны платить людям зарплату, платить налоги (у нас нет льгот), вносить плату за аренду земли... Хотя государственные зоопарки освобождены от уплаты налога на землю, а мы, увы, нет. Сначала повышали ставку ренты земли до 3% от НДО, потом до 12%.

**— Какие у вас планы развития зоопарка на будущее?**

— Наконец-то городские власти выделили нам дополнительный участок земли, потому что мы все равно планируем расширяться дальше. Пока мы освоили около 3 га земли, но у нас в планах арендовать соседний участок. Сейчас ведем разработку разрешительной документации. Нужны время и дополнительные средства, чтобы сделать хороший проект. Зоопарк будет в любом случае развиваться, каждый год у нас появляются новые экспозиции. В этом году мы добавили новую экспозицию карликовых приматов. Сейчас строится новый дом и выгул для большой группы павианов, которые к нам из Кракова приехали. Зоопарк — это живой организм, который должен постоянно развиваться.

То есть новые животные у нас появляются, дополняем коллекцию. Сейчас единственное, с чем у нас проблема — до сих пор не можем завезти тапира. Уже год занимаемся документами,



подготовили все необходимое. Польский зоопарк отдает нам это животное. Но есть стоп-фактор: между Украиной и Польшей не разработан ветеринарный сертификат. И тут включается бюрократия, так как когда-то в Польше была эпидемия у свиней и какое-то время животных не завозили. Хотя тапир таким заболеванием не болеет, потому что относится к копытному виду животных. Поэтому нам не разрешают его привезти.

Самая основная задача сейчас — достроить большой вольер с зимним помещением для павианов. А следующая перспектива — освоение 2,5 га дополнительной земли, на которой тоже будут новые экспозиции. Я думаю, что это будет большой вольер для львов. Планируем, что там будет организовываться прайд — самец и самки. Какие-то копытные будут. В будущем мы планируем объединить зебр с жирафами на одной огромной территории, которая будет похожа на их далекую родину Африку. Еще хотим привезти слонов. Планы грандиозные. И всегда мы надеемся на то, что наши новые проекты поддержит ТАСКОМБАНК.



Лилия Воленко,  
финансовый директор  
компании «РУШ»

**Каждая компания из числа VIP-клиентов ТАСКОМБАНКА по-своему уникальна. Кто-то занимается нишевым бизнесом в одном-двух городах, а кто-то ориентирован на массового потребителя по всей стране. К VIP-клиентам всеукраинского масштаба относится компания «РУШ», собственник торговой сети EVA. Лилия Васильевна Воленко, финансовый директор компании, рассказала нам о том, как EVA преодолела сложный кризис 2009 года и почему она считает команды «РУШ» и ТАСКОМБАНК единомышленниками.**

**— Расскажите немного об истории создания компании. Например, почему в качестве бизнеса была выбрана «сеть магазинов красоты»?**

— Компания «РУШ» была основана в 2002 году. Один из ее учредителей, Руслан Шостак, начал заниматься бизнесом еще в студенчестве. Он пробовал себя в разных направлениях, проверял, что работает, а что нет, что востребовано на рынке, а какой сегмент требует особого внимания. Руслан Шостак определил, что на тот момент ниша такого формата ритейл-торговли в Украине не была заполнена. Поэтому, проанализировав украинский рынок и свои возможности, он понял, в каком направлении следует двигаться, чтобы достичь наилучшего результата. Появилась цель сделать что-то удобное, масштабное и доступное для потребителей. Так и появилась сеть магазинов EVA.

Первый магазин EVA открылся в 2002 году в Днепре. В 2005-м сеть расширилась на восточную часть страны, появились магазины в Донецкой области. А через год мы открылись уже в Киевской, Одесской и Харьковской областях. На данный момент компания успешно заполнила свою нишу и продолжает занимать лидирующую позицию.

**— Сколько сейчас магазинов в сети EVA?**

— Буквально недавно, 5 октября, мы торжественно открыли 900-й магазин в Запорожье. В целом, в течение 2019 года было открыто более 120 новых магазинов. В следующем году планируем довести количество торговых точек до 1000.

**— Знаю от ваших коллег, что вы пришли работать в компанию в достаточно непростое время.**

— Я пришла в момент кризиса, это было начало 2009 года. Ситуация была тяжелая у всех предприятий. И мы не были исключением — продажи падали, товар нам не отгружали, банки ожидали погашения кредитов, компания даже вошла в процедуру санации. Это был первый кризис такого рода и на реструктуризацию долга компаниям не все банки охотно шли.

В течение девяти месяцев мы вели переговоры со всеми банками, в том числе и с самым главным кредитором. Получилось так, что это был Сведбанк, в котором тогда работал Владимир Владимирович Дубей. Договорились со всеми, и вышли

# «КОГДА КАЖДЫЙ ИЗ ПАРТНЕРОВ САМ ПОСТРОИЛ БИЗНЕС В НАШЕЙ СТРАНЕ, ВОЗНИКАЕТ ВЗАИМО- ПОНИМАНИЕ И ДОВЕРИЕ»»

из санации. Мы, наверное, единственная компания в Украине, которая вышла из этой ситуации настолько достойно, что мы закрыли абсолютно все кредиты и облигационный выпуск без дисконтов. С этого момента началась история сотрудничества конкретно с командой ТАСКОМБАНКА.

**— Что стало главным аргументом, благодаря которому вам удалось договориться о реструктуризации?**

— Я строила модели, бизнес-планы, мы делали конкретные расчеты вместе с собственником, Русланом Станиславовичем. Вдвоем мы встречались с банками, показывали, рассказывали, доказывали. Так по крупицам мы восстановили доверие банков — с нами сейчас работают и хотят работать. Банки поверили компании, команде, ее планам.

**— Но нужно было еще переформатировать собственно сам бизнес. Какие шаги предприняла компания?**

— Тогда произошел очень важный и переломный период в жизни компании. Это было тяжелое время, но мы смогли перестроиться и сосредоточиться на более конкретных целях. Уже в 2010 году мы вернули все показатели и достигли более высокой прибыли, чем до кризиса. По сути, у нас каждый год является важным и переломным. Мы ставим новые цели и достигаем их.

**— Если это не секрет, расскажите, на каких целях сосредоточилась компания в 2009 году?**

— В 2009 году компания приняла стратегическое решение ориентироваться на низкий ценовой сегмент, хотя до этого акцент всегда был на «средний» и «средний-». Первые акции пошли в Запорожской области, мы торговали практически «в ноль», предлагали лучшую цену клиентам. Также мы решили заняться выпуском собственных торговых марок. Уже в июле 2010 года EVA выпустила первый такой товар — средство для чистки «Управдом». В 2012-2013 годах начала свою работу программа лояльности «EVA Мозаика». По состоянию на сентябрь 2019 года, у нас более 6 млн пользователей программы лояльности.

Следуя стратегии лучшей цены, лучшего предложения, постепенно компания вышла из кризиса, при этом выполняя все кредитные обязательства.

**— Насколько оправдал ожидания выпуск собственных торговых марок?**

— Полностью. Эти годы мы очень активно ими занимаемся. Сейчас у нас в ассортименте уже 37 собственных торговых марок. Их показатель в товарообороте на данный момент составляет около 30%. В течение нескольких лет планируем увеличить их долю в товарообороте до 40%.

Кроме финансовых показателей, наши торговые марки радуют нас еще наградами и премиями. С 2013 года собственные торговые марки EVA участвуют в национальной премии Private Label. За это время мы неоднократно получали награды в следующих номинациях: «Лучший проект Private Label года», «Вклад в развитие товарной

категории», «Узнаваемость торговой марки», «Эффективная СТМ» и другие. В 2019 году чрезвычайно важными для нас стали награда для марки Viv'ep Petty Fashion Tights от крупнейшей международной выставки в области частных марок PLMA (Private Label Manufacturers Association) и награда Линии магазинов EVA от выставки InterCHARM «За лидерство в управлении собственными косметическими торговыми марками». Надо отметить, что такие награды для собственных торговых марок дают значительный толчок в их продвижении и хорошо влияют на

меняли сегмент своего покупателя, ориентировались на экономику. Мы сформировали собственную успешную бизнес-модель, и где-то с 2015 года сделали основной рывок, который позволяет компании чувствовать себя уверенно и искать новые возможности для роста.

В частности, будем расширять сегмент в сторону «средний» и «средний +». В рамках этой стратегии, уже до конца года в новых торговых центрах Киева и Днепра появится новый формат Линии магазинов EVA – EVA Beauty. Это открытое «пространство красоты», где каждый посетитель будет чувствовать себя особенным, в том числе, за счет дизайнерских решений премиум-класса.

**— Какие показатели компании позволяют говорить о рывке?**

— Покупатель оказался действительно наш. Мы не падали ни один год — прирастали и по количеству покупателей, и по среднему чеку. Если взять наш общий рост за год, то расширение сети дает около 50% роста. А порядка 20% мы всегда растем по показателю Like-fog-Like (как мы сами к себе «прирастаем»). Этот показатель всегда перекрывает инфляцию текущего года.

То есть, нельзя сказать, что мы растем только за счет открытия магазинов и привлечения средств. Если взять отчетность последних лет, можно увидеть, что за счет прибыли мы можем профинансировать все свои инвестиции. Внешний ресурс нужно привлекать только для крупных проектов.

**— Расскажите о своей работе с ТАСКОМБАНКОМ. Что нравится, что не нравится, чем он отличается от других банков?**

— Как я уже сказала, команду банка знаю достаточно давно. Продолжаем работать с Владимиром Владимировичем Дубеем, работаем с Ренатой Николаевной Березниковой и несколько раз общались с Сергеем Леонидовичем Тигипко. То есть, моя жизнь в компании «РУШ» во многом связана с ТАСКОМ-



бизнес. Это подтверждается тем, что каждый четвертый товар в корзине покупателя сети — это наша собственная торговая марка.

Награды мы любим. EVA является лидером в сфере ритейл-торговли, о чем свидетельствуют награды Национальной премии Украины Retail Awards «Выбор потребителя». В конце 2018 года Линию магазинов EVA признали «Лучшим магазином красоты и здоровья» по версии международного фестиваля-конкурса премии «Выбор года-2018», в 2019 году компания получила награду «Ритейлер года в drogerie» от Ukrainian Retail Association.

**— После выхода из кризиса вернулись к предыдущей стратегии?**

— Где-то до 2014 года мы разгонялись, открывали новые магазины. Мы не

БАНКОМ. Мы активно сотрудничаем с ним практически по всем направлениям, которые банк предлагает корпоративным клиентам.

«РУШ» и ТАСКОМБАНК похожи. Мы — команда профессионалов, они — тоже. Когда каждый из партнеров сам построил бизнес здесь, в нашей стране, когда все одинаково понимают возможные трудности на пути развития компании, возникает взаимопонимание и доверие.

Наши команды всегда на одной волне. Для нас важно то, что многие решения принимаются на уровне управленцев. Поэтому ничто никогда не откладывается — все происходит слаженно в интересах и банка, и компании. Компания «РУШ» высоко ценит партнерство, оперативность и качество обслуживания. Пожалуй, именно эти качества, на наш взгляд, выделяют ТАСКОМБАНК среди других банков Украины.

Если говорить об интересном проекте, который мы реализовали вместе с ТАСКОМБАНКОМ, то сразу вспоминается наш инвестиционный проект по запуску первого собственного распределительного центра в Броварах. В конце 2015 года мы за собственные средства приобрели объект недвижимости и обратились к ТАСКОМБАНКУ с предложением об открытии нашей компании кредитного лимита для проведения ремонта объекта, приобретения необходимого оборудования. Уже в апреле следующего года мы заключили кредитный договор и получили первые транши финансирования, а в начале 2017 года наш первый собственный логистический комплекс начал свою работу.

**— Другие клиенты ТАСКОМБАНКА говорят о банке как очень консервативном, но, что интересно, в итоге такой подход им нравится.**

— Конечно, ведь ничего с неба не падает, люди сами зарабатывают. Нигде не существует такого инвестора-благотельца, который постоянно вливает деньги. Если банк вырос до такого уровня, значит, здесь правильно отстроены и бизнес, и финансовое управление. В таких вещах не позволены варианты «вправо-влево». Все должно быть четко, по процедуре, все риски нужно учесть, чтобы потом не думать, как покрыть потери и где искать деньги.

**— Чем, по вашему мнению, EVA отличается от других сетей?**

Можно, конечно, говорить о различиях в размере торговой сети, в более или менее глубоком включении в e-commerce, но это не самое главное, ведь каждая компания занимает свою нишу, свой сегмент. Я думаю, что основное — это вовлеченность собственников. Когда собственник участвует в управлении компанией, держит руку на пульсе, это всегда дополнительная ценность для бизнеса. Если в компании «правят» инвест-банкиры, то есть проблема с принятием решений, нет той заинтересованности. Вложили деньги, открыли магазины, наблюдают, цифры считают. Но в этом бизнесе собственник и топ-менеджмент должны каждый день принимать решения на месте, потому что всегда есть риски. Наша компания прошла уже два кризиса. Нельзя стоять на месте и ждать чего-то. В других сетях тоже правильная организация и структура бизнеса, но управляет им нанятый и более осторожный топ-менеджмент, у которого реакция на ситуации не особо оперативная. А собственник руководит смело — берет на себя риски, круто меняет стратегию, развивает новые направления.

**— Какие планы по развитию сети EVA на ближайшее будущее? Расширение, инновации?**

— Мы стремимся к инновационности и клиентоориентированности. Например, в этом году запустили проект «Автолавка». Это грузовые автомобили, оборудованные торговыми стеллажами с ассортиментом товаров EVA, кассой, банковским терминалом, кондиционером, обогревом и другими системами. «Автолавка» приезжает один-два раза в неделю в удаленные населенные пункты, предоставляя местным клиентам удобный и своевременный доступ к выгодным предложениям от EVA.

Коллектив EVA насчитывает более 11 000 сотрудников, и в 2020 году мы планируем заняться формированием единой корпоративной культуры и обеспечением лучших условий работы в компании.

В целом, в 2020 году мы будем делать акцент на омниканальности, трендовости и клиентоцентричности. Еще один приоритет на ближайшие несколько лет — активное развитие направления e-commerce.



**Михаил Шелемба,**  
генеральный директор «Датагруп»

**Компания «Датагруп», всеукраинский оператор связи для бизнеса и дома, начала работу с ТАСКОМБАНКом в непростой для себя период. Сотрудничество с банком длится менее года, но генеральный директор «Датагруп» Михаил Шелемба уже сейчас оценивает его результаты положительно. Он рассказал нам, как развивалась компания, в какой момент ей понадобились дополнительные ресурсы и какими неординарными проектами любят заниматься сотрудники компании.**

— Расскажите, пожалуйста, для тех, кто не знаком с компанией, чем она занимается и когда она была создана.

— История компании началась 19 лет назад с объединения двух независимых компаний с похожими названиями: «Датаком» и «Датасат». Первая фокусировалась на наземной связи, а вторая — на спутниковой. Таким образом, объединенная компания совместила в себе лучшие качества этих двух. Далее развивались и спутниковые технологии, и наземные.

«Датагруп» — одна из первых компаний, которая построила национальную DWDM-сеть по всей Украине в 2005 году. Это обеспечило возможность для многих

корпоративных, системных клиентов, у которых есть подразделения по всей стране, строить свои корпоративные сети на базе нашей телекомсети. В результате компания «Датагруп» стала лидером в сегменте крупного корпоративного бизнеса. Для примера: 92 % украинских банков являются нашими клиентами. Региональные отделения банков связываются со своим центральным офисом по каналам передачи данных, которые построили наши специалисты на базе нашей сети. Многие торговые сети, промышленные и другие предприятия также используют ее для связи со своими региональными представительствами по всей Украине, а это около 2 тыс. самых крупных корпоративных клиентов страны.

Специфика отечественного телекомрынка такова, что на нем работают очень много мелких, средних и даже крупных операторов. И не у каждого из них есть своя «опорная» сеть — транспортная сеть, которая, во-первых, присутствует во всех уголках страны, а во-вторых, имеет свои стыковки с международными операторами уровня Tier-1, ведущими мировыми операторами. «Датагруп» подключается к таким Tier-1-операторам во Франкфурте, Москве и Варшаве. У более мелких операторов такой возможности нет, соответственно, они подключаются к нашей сети. Поэтому уже на протяжении многих лет «Датагруп» является лидером на межоператорском рынке Украины. Нашими клиентами являются всеукраинские и региональные домашние сети, интернет-провайдеры и операторы связи. Соответственно, позиции компании сильны как в корпоративном, так и в межоператорском сегментах.

— Я правильно понимаю, что под «нашей сетью» подразумевается физическая магистраль?

— Да, у нас очень большая собственная волоконно-оптическая сеть, общая протяженность которой составляет 21 тыс. км по всей Украине. Это практически как половина окружности Земли по экватору. Из них 12 тыс. км — это магистраль между городами (если упрощенно) и 9 тыс. км — внутри городов.

Работу сети обеспечивают более 100 DWDM-узлов, размещенных в Украине и в ближайших телекоммуникационных центрах Европы и Азии. Кроме того, как я упомянул выше, компания владеет собственными международными переходами на Польшу, Словакию, Венгрию и Россию, а

# «Я ИЗНАЧАЛЬНО РАБОТАЛ КАК РАЗ В БАНКОВСКОЙ СФЕРЕ, НО ТАКОГО ОТВЕТСТВЕННОГО ОТНОШЕНИЯ К КЛИЕНТУ НЕ ВИДЕЛ»»

также трансконтинентальной магистралью передачи данных «Европа — Азия».

— **То есть вы помогаете строить корпоративные сети и, условно говоря, «продаете интернет оптом». Если простым языком, то можно сказать, что вы крупный телекомоператор?**

— Да, совершенно, верно. Мы работаем сразу в четырех бизнес-сегментах. Крупный бизнес — это где-то 50% наших доходов, это как раз те 2 тыс. самых крупных компаний в Украине. Оптовый бизнес — работа с другими операторами — дает около 20% доходов. Еще 30% — это два других сегмента: средний и малый бизнес (SMB) и B2C. B2C — это, по сути, ритейл, домашний интернет. В рознице, в малом и среднем бизнесе мы входим в Топ-10 игроков в Украине, обслуживая более 200 тыс. клиентов, и этот сегмент активно растет. Соответственно, у «Датагруп» хорошо диверсифицированный бизнес.

— **Давно вы возглавляете «Датагруп»? Какая ваша личная история в компании?**

— Хочу сначала немного рассказать о том, как компания менялась и развивалась до моего прихода. В конце 2000-х годов компания работала только в крупном корпоративном и межоператорском сегментах. В 2010 году Horizon Capital зашел как мино-

ритарный акционер, и компания приняла стратегию диверсификации и выхода в новые сегменты и территориального расширения покрытия путем покупки мелких и средних операторов на местах, занимавших доминирующую позицию в розничном сегменте. Соответственно, в тот период бурного роста были взяты кредиты у нескольких международных банков. За счет этих финансовых ресурсов — и акционерных, и кредитных — компания достаточно сильно разрослась в розничном сегменте. До определенного момента эта стратегия себя оправдывала. Но когда в 2014 году начался кризис, а кредитные ресурсы были в долларах, пошла негативная реакция с точки зрения увеличения долговой нагрузки. Это естественно, потому что доходы были в гривнях, а обязательства — в долларах. На тот момент это стало основной проблемой. Мы не были уникальной компанией в данной ситуации. Любой крупный бизнес также работает на заемных средствах.

В 2016 году Horizon Capital принял решение увеличить свою долю, и сейчас они контролируют более 73% акционерного капитала, имея полный операционный контроль. Акционеры решили осуществить ряд качественных изменений в компании, в том числе поменять топ-команду. Как раз в этот период Horizon Capital пригласил меня возглавить компанию.

До этого я 6 лет работал в McKinsey, международной консалтинговой компании — три года в Украине и России, затем три года на Ближнем Востоке. Я работал в ОАЭ, но у меня также были проекты в Саудовской Аравии и Катаре. Одним из моих последних проектов в McKinsey как раз была трансформация компании Saudi Telecom (Саудовская Аравия). Доходы компании на тот момент составляли около 14 млрд долларов (практически можно сравнить с «Нафтогазом»). Я как раз фокусировался на направлении фиксированной связи, что составляло около 5 млрд долларов в обороте Saudi Telecom. Проект был очень интересным. Мы изменили очень много бизнес-процессов. Я руководил тремя командами, которые занимались трансформацией компании, поэтому, занимаясь этими проектами полтора года, я получил релевантный опыт как раз в «фиксированной» части телекомбизнеса. Думаю, что как раз благодаря такому опыту Horizon Capital выбрал меня на эту позицию.



**— С чем столкнулись на новом месте работы?**

— Ключевыми вызовами тогда были вопросы, связанные с большой долговой нагрузкой, со снижающимися показателями доходности, с необходимостью проведения IT-трансформации, увеличением доходов, выводом новых продуктов и т.д. Если вкратце, то наша доходность выросла с 22% до 34%, если брать EBITDA. Чистая прибыль выросла в 7 раз за три года.

Удалось снизить долговую нагрузку — показатель, по которому сравнивают все компании, особенно инфраструктурные. Это долг по отношению к EBITDA. На тот момент данный показатель был на уровне 2,8x EBITDA. Поэтому финансовые ресурсы, которые обычно используются на инвестиции в развитие компании, оплату процентов, уплату налогов и дивиденды акционерам, были задействованы только на погашение долга.

**— Но налоги приходилось платить в любом случае?**

— Конечно. НДС, налог на прибыль. Но компания в момент, когда я пришел, имела накопленные убытки, поэтому налог на прибыль был минимальным.

**— Какой у вас сейчас долг перед банками?**

— Сейчас долг перед банками составляет менее 1x показателя EBITDA. Достигнутый уровень кредитной задолженности дает нам возможность в нужный момент привлечь дополнительные ресурсы для реализации новых проектов и развития компании.

Это удалось сделать во многом благодаря ТАСКОМБАНКу. Мы начали работать с ним в прошлом году. Платили все проценты по предыдущим нашим кредитам в других банках, но объективно денег на устойчивое развитие бизнеса и погашение долгов не хватало. Мы показывали международным банкам, что даже если мы будем расти в 2 раза быстрее рынка, у нас не будет возможности закрыть долги в ближайшие 20 лет. Так как произошла девальвация, долг компании резко вырос. Единственным способом для нас было найти такое решение, когда мы часть долга рефинансируем, а часть погашаем за счет ресурсов компании. И в итоге была проведена реструктуризация.

**— Здесь, наверное, в истории и появляется ТАСКОМБАНК...**

— Да, ТАСКОМБАНК в этом плане сыграл просто ключевую роль. На тот момент было

очень мало времени, чтобы реализовать сложнейшую сделку. С учетом того, что у нас около 200 тыс. наименований залогового имущества — все кабели, оборудование, объекты недвижимости, бизнес по всей стране. С учетом того, что бизнес сам по себе технологически тоже очень сложный и в нем много сегментов, банку нужно было разобраться в том, как каждый сегмент работает.

Поэтому я очень благодарен команде ТАСКОМБАНКА. Меня, во-первых, поразил их профессионализм. Ребята не просто посмотрели нашу аудиторскую отчетность, управленческую... Они приехали к нам, все изучили и перепроверили, что все есть. Такой уровень профессионализма и вовлечения реально вызывает уважение!

В ключевую фазу сделки и наша команда, и их команда несколько ночей подряд работали до 5-6 утра. Потому что были горы документации! ТАСКОМБАНК стал для нас надежным партнером. Я начинал свою карьеру как раз в банковской сфере с корпоративными кредитами, но такого ответственного отношения к клиенту не видел. Я был действительно приятно удивлен.

Даже сейчас, когда мы практически 10 месяцев отработали вместе, у нас очень хорошие, просто дружеские отношения с командой банка на всех уровнях. Операционные коммерческие вопросы решаются часто на доверии, и нет лишней «бюрократии». Очень комфортно работать!

**— Кроме сделки рефинансирования, как еще сотрудничаете с банком?**

— Это, скорее, пример работы с группой: сейчас мы и 1700 наших сотрудников переходим в страховую компанию «ТАС». Они абсолютно честно выиграли тендер, руководство никак на результаты не влияло. Мы просмотрели 12 разных страховых компаний, повысили требования и улучшили условия для наших сотрудников по сравнению с действующими услугами от предыдущей страховой компании. Тендер провели в три этапа, и из 12 компаний осталось три — одна из них «ТАС», которая тоже предоставила очень хорошие условия. В силу географии нашего присутствия очень большой проблемой является наличие клиник в маленьких городах, которые покрывает страховая компания. Мы считали процент сотрудников, который будет покрыт условиями страхования той или иной компании. Я был очень удивлен, что как раз у «ТАС» самый высокий процент покрытия, что было



одним из главных критериев отбора. Поэтому сейчас будем работать с ними еще и по медицинскому страхованию.

**— Увеличивается ли ваша доля рынка в сегменте крупного бизнеса?**

— Конечно, мы постоянно растем, расширяемся.

**— Один из важных конкурентов в корпоративном сегменте — мобильные операторы. Как боретесь за клиента?**

— Боремся гибкостью и скоростью. Все бизнес-процессы, вся корпоративная культура «Датагруп» нацелена на то, чтобы в максимально короткие сроки подключить клиента и обслужить его на высоком уровне SLA. Особенность корпоративных клиентов в том, что им всегда нужны какие-то индивидуальные решения. Поэтому мы делаем значительный акцент на гибкости при формировании индивидуального предложения под потребности клиента, комбинации классических телеком-услуг и VAS (value added services). Также у нас есть свой R&D, который эти индивидуальные решения соединяет, «закрывая» самые нестандартные задачи клиента.

**— Программные или даже аппаратные решения?**

— И программные, и аппаратные. Например, для одного из клиентов создавали специальный софт, чтобы его аппаратная часть работала. Другому мы помогли

подключить систему «Умный Wi-Fi» в его отделениях. Это программно-аппаратная система, позволяющая получить выгоду от предоставления бесплатного Wi-Fi за счет рекламных инструментов и контроля доступа в сеть Интернет.

**— С производственными компаниями тоже какие-то интересные проекты были?**

— Если брать, например, нефтеперерабатывающие или газодобывающие предприятия, то они, как правило, находятся там, где изначально никакой связи нет. Плюс там существует механическая вибрация. Поэтому для одного из клиентов мы построили видеонаблюдение через спутниковые каналы связи, а также разработали антивандальную и виброустойчивую вышку для того, чтобы оборудование не тряслось и видеокартинка была четкой.

**— Наверное, вашим сотрудникам нравятся такие сложные задачи?**

— Конечно. Мы по такому принципу и набираем людей. Реализуем много важных проектов для страны. Например, когда начиналась АТО, со связью на востоке все было очень плохо, особенно с ее безопасностью. На тот момент (да и сейчас на самом деле) спутник был единственным защищенным каналом связи.

Мы тогда разработали для наших бойцов переносные мобильные комплекты спутниковой связи. Комплект имеет возможность подключения аппаратуры шифрования и развертывания защищенной телефонной связи и передачи данных. В нем есть специальное зеркало, рефлектор. Зеркало помещается в специальный рюкзак и сделано из пластика, потому что при попадании пули или осколка металлическое зеркало деформируется, соответственно, сигнал приниматься не будет. А если пластик, то даже в случае повреждения зеркало продолжает отражать сигнал и работать.

**— Это был госзаказ или волонтерская помощь от вашей компании?**

— Начиналось как волонтерская, но потом производство перешло в промышленные масштабы.

**— Сейчас эта технология активно используется?**

— Да, конечно, используется и как раз обеспечивает связь в самых недоступных районах. Наши сотрудники такие проекты только мотивируют.



**Валерий Зукин,**  
генеральный директор  
родильного дома «Лелека»

**В 2014 году идейные вдохновители, проектировщики, инвесторы и сотрудники будущего частного родильного дома «Лелека» поставили свои имена под письмом, которое в специальной капсуле заложили в фундамент. В нем они назвали роддом «Храмом человеческой жизни» и выразили уверенность, что родившиеся здесь дети будут жить в процветающей стране. В рамках этой философии компании в разговоре с генеральным директором роддома «Лелека» Валерием Зукиным мы затронули не только историю создания клиники, но и вопросы конкуренции частных компаний с теневым сектором и необходимости медицинской реформы в стране в целом.**

**— Как возникла идея роддома «Лелека», как вы пришли к ее реализации?**

— Мы должны начать с очень давней истории. У меня и моих коллег идея создания родильного дома возникла еще в 1990-е годы. Создание роддома — клиники наблюдения беременности, а затем родовспоможения — это идея, которая лежит на поверхности. Это горизонтальная идея, горизонтальная интеграция. То есть ты хочешь обеспечить полноценную помощь пациентам.

Частично эта идея была реализована в 2004 году, когда открылся роддом «Исида». Я был его директором. Когда я покинул этот роддом, была организована клиника репродуктивной медицины «Надія». А в 2014 году мы подошли к воплощению задуманного.

Так сложилось, что реализация идеи совпала с не самыми спокойными страницами в новейшей истории Украины — был февраль-март 2014 года. На тот момент уже и назад нельзя было повернуть — сделаны первые шаги в отношении реконструкции, и двигаться вперед было опасно, потому что было много вопросов о будущем, была неизвестность. И тогда мы приняли решение, которое, скорее всего, не было бы воспринято каким-то инвестиционным аналитиком, — оно было больше эмоциональное, чем продуманное. Потому что в тот момент просчитать его результат никто бы не смог, даже более осведомленные люди, чем я. Было принято решение начать строительство родильного дома «Лелека» в Пуще-Водице.

**— Как это удалось сделать в такое непростое время? Были собственные ресурсы?**

— Когда мы начинали строительство, было очевидно, что нам необходимы кредитные ресурсы. Банковский консерватизм в данном случае понятен: на этапе строительства нового учреждения риски высоки. Мы с очень большим трудом получили кредит в другом банке. На определенном этапе, когда уже роддом был открыт, у нас возникла необходимость перекредитования и докредитования. Ведь обычно ты получаешь в кредит не столько, сколько нужно, а сколько банк может дать по твоим финансовым показателям. Банк, который нам помог на старте, повел себя достаточно консервативно, и в той ситуации у нас просто не было другого выхода, кроме как искать перекредитование вместе с увеличением кредитного портфеля.

Банком, который отреагировал на наш запрос и пошел на риски, был ТАСКОМБАНК. Потому что просто докредитовать нас было невозможно — это связано с банковски-

ми процедурами, залогами и т.д. Можно было только перекредитовать и добавить кредитный портфель. Эту задачу вместе с ТАСКОМБАНКОМ мы выполнили.

**— Какое впечатление от работы с банком: что нравится, что нет?**

— С одной стороны, есть то, что может иногда немножко раздражать клиентов, — это сложные процедуры. С другой стороны, ретроспективно убеждаешься в том, что таким образом ТАСКОМБАНК идет не только на уменьшение своих рисков как банка, но и на уменьшение рисков клиента. Мы с ним находимся в одной упряжке. Он может смотреть на ситуацию не просто с точки зрения банка, а глазами партнера. Потому что успех кредитования всегда зависит от того, насколько все риски учтены, насколько все продумано.

Любой банк требует приспособления к его процедурам, неминуемо возникают какие-то личные контакты и личные взаимоотношения. Ведь чисто процедурно все не построишь — за любой процедурой, так или иначе, стоят живые люди. В этом плане нам удалось достичь взаимопонимания.

Мы очень благодарны за то, что ТАСКОМБАНК пошел на настолько серьезный кредит и серьезную помощь для родильного дома «Лелека». В их лице мы находим понимание и партнерство, хотя медицина не относится к приоритетам в банковском секторе.

**— Возможно, вы планируете развивать другие проекты вместе с банком?**

— Кроме родильного дома «Лелека» нам удалось воплотить с банком еще один проект — это еще одна клиника, теперь в Одессе. С помощью кредитного ресурса ТАСКОМБАНКА мы реализовали проект «Надія-Одеса», который открылся этим летом. Я считаю, что такие успешные проекты, с одной стороны, придают определенный имидж банку, а с другой стороны, показывают, что медицинский сектор может быть привлекателен для кредитования. Если говорить в целом, то на самом деле без кредитования какие-либо реформы, развитие здравоохранения просто невозможны.

**— Насколько быстро развивается клиника? Видел, что у вас есть и иностранные пациенты.**

— Появляются иностранцы, но все равно 95% наших пациентов — это украинцы. Если говорить о динамике, то в 2017 году

# «МЕДИЦИНСКИЙ СЕКТОР МОЖЕТ БЫТЬ ПРИВЛЕКАТЕЛЕН ДЛЯ КРЕДИТОВАНИЯ»

у нас было 829 родов, в 2018 году — 1910 родов. В 2019 году пока не знаю, сколько будет, ведь есть еще такой макроэкономический показатель как рождаемость. В Украине снижение рождаемости в 2019 году к 2018 году будет где-то на уровне 10%. Это неминуемо.

Наша задача — за вменяемые цены предоставить качественную лечебно-медицинскую помощь международного уровня. Но при этом для нас колоссальная проблема — теневой сектор медицины. Мы об этом открыто говорим. Как ни крути, но ценовой фактор все равно есть, а бороться с нашим «теневиками» в государственной медицине очень сложно.

**— Даже в такой деликатной и важной сфере, как рождение детей, люди выбирают цену, а не уровень специалистов?**

— Дороже-дешевле — этот механизм и здесь работает. Пример для бизнеса. Представьте себе, в одном городе работают 2 службы такси. Одна служба такси имеет государственные машины и государственный бензин. Какую-никакую минимальную зарплату платят водителям, а остальное — «сами заработаете». Эти водители имеют право не платить налоги и просто брать или отказываться везти клиента, если



он не платит им дополнительные деньги. И работает служба такси, которая сама покупает машины, сама платит за бензин, платит высокие зарплаты и все налоги. Какая служба будет более успешна?

**— Наверняка за частной медициной еще и крепко присматривают разные «компетентные органы»?**

— Очень крепко. Это при том, что, в отличие от теневого сектора, мы платим налоги. Атавизм советской эпохи очень живуч. Для нас основной конкурент — не Майями, а наши «доблестные» роддома.

**— Кстати, о Майями — что бы вы сказали людям, которые едут рожать в Америку или другие страны, мотивируя это качеством медицины?**

— Во-первых, никто не знает, сколько таких людей. Во-вторых, в Америку едут рожать в основном ради гражданства. Единственный момент в этом плане — почему-то всегда делается выбор акушерства во Флориде — традиционно Майями. Хотя по рейтингу акушерских подразделений Флорида не относится к самым передовым в США. Это выбор каждого. Я неоднократно был в родильных домах в Америке, смотрел

на их процедуры, на их оборудование — у нас не хуже и даже во многих отношениях лучше.

Кто-то отметит, что у нас дешевле. Я считаю, что это сомнительное преимущество. Потому что если роды там стоят суммой N, то, естественно, у нас будет дешевле, но мы не можем быть в 100 раз дешевле. Это соотношение может быть 1 к 5 или 1 к 10, но не меньше...

**— Как минимум, оборудование используется то же самое, которое стоит одинаково, что здесь, что на Западе...**

— Оборудование то же самое, протоколы те же самые. Вопрос больше в зарплатах врачей. Был такой идеолог Майкл Портер, экономист, который был советником Рейгана. Он написал одну очень умную вещь: «Более низкий уровень заработной платы никогда не является конкурентным преимуществом». Загнанные в угол и работающие в основном в теновом бизнесе врачи никогда не смогут быть настолько же успешными, как нормально оплачиваемые образованные врачи.

Естественно, что цены в Украине будут более доступны, чем в США. Но всегда возникает вопрос: если консультация

профессора в Израиле стоит 600 долларов — прийти и поговорить, а консультация в Украине стоит 30 долларов, то значит ли это, что наш врач в 20 раз глупее, чем израильский профессор? Нет. Естественно, что мы не можем поставить такие цены как в Израиле, но эта наша официальная ответственность.

Я когда-то читал воспоминания Марины Влади, и там была фраза, которая меня «добила». Когда Высоцкому было плохо, к ним приехали врачи, скорая помощь. Она написала: «Это были типичные советские врачи — малообразованные низкооплачиваемые люди в грязных халатах». Тогда я понял, как на нас смотрят люди. Я посвятил всю свою жизнь, чтобы мнение об этом изменилось. Врач должен быть высокообразованным, хорошо оплачиваемым и в чистом халате.

**— Для этого нужны серьезные реформы, а готовности к ним особо нет.**

— Медицина всегда находится на распутье. С одной стороны, возникает вопрос о том, что это социальная область, социально значимая. А с другой стороны, если не будет каких-то механизмов увеличения заработной платы врачей, уровень медицинской помощи будет падать. К тому же медицина — это не только заработная плата, но и оборудование, и расходные материалы. Зарплата в медицине составляет 40–50% от общего оборота. У американцев она до 70% доходит. Если у нас на государственном уровне не будут сделаны какие-то радикальные шаги, то просто некому будет нас лечить через 10 лет, потому что люди уедут.

**— Какой должна быть политика в области медицины?**

— Государственная политика должна создавать единое медицинское пространство и обеспечивать прежде всего европейское право на свободу выбора пациента. А второе, сколько бы там ни ругали Супрун, она сделала беспрецедентный шаг — впервые разрешила оплату государственными деньгами медицинской помощи в частных медицинских учреждениях. Пусть это «первичка», пусть это какие-то копейки, но самое важное — прецедент.

Что надо сделать? Надо деньги, которые есть у государства, максимально эффективно использовать. Но возникает дилемма: чтобы максимально эффективно использовать, надо пойти по «грузинскому

варианту». А это значит отдать за 1 доллар больницы под инвестиционное обязательство, и государство финансирует только часть помощи, которую оно может покрыть. Общество такой вариант не воспримет. И второй момент — это привлечение денег граждан. Это тоже будет воспринято без энтузиазма.

Если изучить сектор охраны здоровья, то там основные фонды изношены, т.е. надо ремонт делать или строить новые. Плюс оборудование изношено. Дополнительных денег нет, отрасль в тени. В этой ситуации выбирается механизм приватизации или концессии. У нас и Закон о концессии принят. Что он значит в медицине? Если грубо, то государство говорит: «Возьми медицинское учреждение в концессию. Но это не твоя собственность — это на 15–20 лет. Инвестируй туда сумму N, государству плати какие-то деньги за аренду». Но закон такой, что его никто не сможет реализовать в медицине. В ЖКХ еще как-то можно, там проще. Я, например, не подпишусь, потому что там нет никакой инвестиционной привлекательности. Там только риски. А если придешь в банк и скажешь, что хочешь кредит на концессионный завод, он спросит: «А что будет залогом, где твоя собственность?» Все, разговор окончен. Ведь предприятие остается собственностью государства.

**— Вы неравнодушны к состоянию и перспективам медицины в стране. Делаете предложения по изменению государственной политики?**

— Мы входим в Ассоциацию частных медицинских учреждений. Сейчас организуем встречу с новым министром охраны здоровья и с председателем профильного Комитета Рады. Мы хотим обсудить три основные проблемы. Во-первых, это разработка механизмов сооплаты предоставления вторичной и третичной медицинской помощи. Без этого ничего не будет. Во-вторых, нужны действия по созданию единого медицинского пространства независимо от формы собственности. Это переводы пациентов, обмен данными и т.д. В-третьих, меры по детенизации оказания медицинской помощи в государственных медицинских учреждениях. Это является большой проблемой для государства и для частных медицинских учреждений. Мы не можем конкурировать с условным «такси», которое работает в тени.



**Олег Поляк,**  
 Заместитель Председателя  
 Правления ТАСКОМБАНКА

**Сегмент private banking в Украине трансформируется. Появляются новые банковские продукты, новые программы. Но не все банки одинаково реагируют на потребности клиентов и вызовы времени. Олег Поляк рассказал нам о том, чем отличается подход ТАСКОМБАНКА и какие клубные проекты банк развивает в этом сегменте.**

**— Насколько динамично развивается сегмент private banking в последние годы?**

— В ТАСКОМБАНКЕ это направление быстро растет. Самый ценный для нас показатель — доверие клиентов. Об этом говорит тот факт, что за год значительно увеличился депозитный портфель, выросло число клиентов private banking. Мы увеличили присутствие в регионах, ввели новые продукты и сервисы, показали рост количества премиальных карт. Это подтверждает, что мы развиваемся в правильном направлении.

**— Рост количества клиентов это всегда приятно, но в этом также и вызов — удерживать уровень качества обслуживания. Особенно в таком требовательном сегменте.**

— Безусловно, качество обслуживания играет огромную роль для клиентов. То, что мы вкладываем свои силы и средства в разви-

тие сети, в наши VIP-отделения — это один из элементов качества. Мы продолжаем расширять региональное проникновение. Теперь мы есть в Полтаве, Кропивницком, Харькове, Одессе, Львове, Тернополе, Днепре и Киеве.

Но, помимо качества сервиса, у наших VIP-отделений есть одно важное преимущество — мы предлагаем собственникам бизнесов не только private продукты, но и, собственно, продукты для развития их бизнеса. Сейчас у всех банков есть премиальные продукты, элитные карты, VIP-отделения, банковские ячейки, персональные менеджеры. Но никто не объединяет сервис для клиента как для физического и юридического лица одновременно.

А клиенты ТАСКОМБАНКА получают обслуживание своих личных и деловых финансовых потребностей у одного менеджера в одном отделении. Для этого у нас есть все. Во-первых, это готовые VIP-отделения. Во-вторых, клиентов встречает подготовленный персонал, который готов помочь с любыми вопросами. В-третьих, мы предлагаем готовый ряд продуктов и поддержку головного офиса. Если клиента интересует индивидуальный продукт, то мы готовы сразу поддержать наше VIP-отделение, «подхватить» этот запрос и реализовать.

**— Что изменилось в приоритетах клиентов private banking за последние годы? Каковы новые тенденции?**

— Основной приоритет у клиентов не меняется. Самыми популярными остаются запросы финансирования собственных проектов. Мало клиентов, которые выбирают только премиальные карты и депозиты. Основная потребность — развить свой бизнес и инвестировать в Украину. Мы помогаем это делать, так как видим в этом перспективу. Что касается изменений, то раньше тенденция была такая: собственник бизнеса, клиент private banking, размещает депозиты и посещает банковскую ячейку. Он ездит по миру себе в удовольствие, а бизнесом управляют менеджеры. Сейчас это развернулось на 180 градусов — собственник лично управляет, лично принимает решения, вникает в операционную деятельность компании, почему и наша концепция важна для собственников бизнеса.

**— Такая тенденция увеличивает нагрузку на VIP-отделения, верно?**

— Конечно. Собственнику нужно прийти в отделение, пообщаться с менеджером,

# «КОНЦЕПЦИЯ Private Banking ТАСКОМБАНКА ОДНА ИЗ ЛУЧШИХ НА РЫНКЕ»»

задать множество вопросов и уехать в уверенности, что банк уже работает над его запросом. Они не хотят ездить по банкам и разбираться между подразделениями, кто за что отвечает, и контролировать процесс выполнения.

При этом одновременно большинство банков уходят в premium, сокращают сегмент private banking, отказываются от закрытых VIP-отделений. В результате VIP-клиент теряет привилегии, появляются очереди, менеджеры перестают справляться, возникает нехватка общения, идет задержка в принятии решений.

Мы гордимся тем, что ТАСКОМБАНК идет против этого тренда. Мы, наоборот, увеличиваем количество VIP-отделений, развиваем линейку продуктов private banking, поддерживаем профессиональный уровень менеджеров.

**— Все VIP-клиенты ТАСКОМБАНКА восхищаются возможностью регулярно встречаться с акционером и менеджментом. Встречи — один из способов привлечь клиентов?**

— Мы убеждены, что эмоции, с которыми клиент ассоциирует ТАСКОМБАНК, не менее важны, чем качество сервиса, которое мы предоставляем. Поэтому мы развиваем направление клубов для наших клиентов и их семей.

Ежеквартально клиенты могут встретиться, познакомиться, обменяться контактами, идеями, опытом. В рамках клуба банк может помочь с точки зрения экспертизы, если у клиента есть проект. Кроме того, банк, в лице нашего акционера, делится результатами и достижениями, а также рассказывает о направлении развития. Клуб Бизнесменов стал отличительной «фишкой» ТАСКОМБАНКА, и мы будем расширять этот формат.

**— Какие еще клубные направления развивает банк?**

— Второе направление — это женский клуб ТАС-Леди. В нем мы предлагаем общение и досуг для клиентов-женщин и супруг наших клиентов. У нас есть перечень партнеров, которые проводят мероприятия, куда банк с удовольствием приглашает женщин.

Третье и очень важное для нас направление — это клуб ТАС-Юниор для детей клиентов. Клуб интересен тем, что это одновременно развивающий, образовательный и социально-ответственный проект.

В клубе ТАС-Юниор есть четыре компонента. Во-первых, мы предлагаем для детей наших клиентов эксклюзивные дисконтные программы от наших партнеров.

Во-вторых, проводим ежеквартальные мероприятия. Сюда входит курс компьютерной грамотности на базе Code Club, обучение финансовой грамотности, экскурсии по банку и компаниям клиентов. То есть учим тому, чему не учат в школе. Кстати, по первым двум направлениям у нас есть синергия в рамках группы — ТАС-Юниор недавно объединил усилия с проектом «Клуб успешных детей» страховой компании ТАС в части посещения мероприятий и образовательных программ.

В-третьих, клуб — это еще и детская карта. Это продукт, с помощью которого ребенок получает навык самостоятельных транзакций и финансовой дисциплины. При этом родители легко контролируют расходы ребенка. Это очень удобно, особенно если ребенок учится за рубежом: не надо перечислять со своей карточки, если ребенку нужно больше денег — в случае необходимости родители могут повысить лимит дистанционно.

И, в-четвертых, мы предлагаем депозит к совершеннолетию, или детский депозит, — родители могут положить деньги на детский депозит на любой срок, вплоть до совершеннолетия своего ребенка. Ребенок получает проценты с депозита на ту же детскую карточку, которую ему выдали родители.





**Виктор Алешин и Владимир Страшенко, группа компаний AutoDistribution Ukraine**

**Клиенты private banking ТАСКОМБАНКА Виктор Алешин и Владимир Страшенко — бизнесмены с диверсифицированным портфелем компаний. Знакомые со школьной скамьи и военного училища, они занялись предпринимательством в начале 1990-х. Их наиболее известным бизнесом является группа компаний AutoDistribution Ukraine (AD Ukraine). В группу входит компания «Автотехникс», которая отпраздновала в этом году свое 25-летие. Среди других проектов бизнесменов — загородный рекреационный комплекс, фармацевтическое производство, сеть магазинов для рыбаков, концептуальный магазин одежды и собственный бренд outdoor-одежды. Мы попросили Виктора и Владимира рассказать об истории создания бизнеса и о том, как им удается настолько долго сохранять партнерские отношения.**

**— Мы говорим с клиентами ТАСКОМБАНКА о том, как зарождался и развивался их бизнес, и о сотрудничестве с банком. Можем начать с банка — чем отличается опыт сотрудничества с ТАСКОМБАНКОМ?**

**Виктор Алешин:** До 2015 года мы сотрудничали с другим банком. Мы были лично знакомы с акционерами и правлением, и это было для нас веским основанием для работы. Банк на словах декларировал высокие финансовые показатели, но, в итоге, туда ввели временную администрацию. Состояние банка оказалось не таким радужным, как рассказывали собственники. О таких случаях бизнесмены говорят, что после банка остается «дырка от бублика» — мы потеряли там миллионы гривен. Поэтому к выбору нового банка-партнера отнеслись очень ответственно. И этим банком стал ТАСКОМБАНК.

# «ЖИЗНЬ ЧЕЛОВЕКА — ЭТО НЕПРЕРЫВНОЕ РАЗВИТИЕ»»

**Владимир Страшенко:** Одно из важных отличий ТАСКОМБАНКА — надежность. Банк не допускает никаких авантюр. Банк внимательно следит за соблюдением норм и процедур, ведет максимально открытую политику с клиентами. ТАСКОМБАНК в меру консервативен, но это часть его корпоративной культуры, и консервативность не мешает скорости его сервиса.

Мы видим все признаки ответственной и надежной мощной финансовой структуры, которая не заискивает перед клиентами, не цепляется за рукав с просьбой: «Выберите меня». Банк говорит: «Вот наши принципы. Это надо оформить так, а это — вот так. Если не хотите делать правильно, тогда, извините, — без нас». Кому-то это нравится, а кому-то нет, но мы считаем, что это признак здоровой финансовой дисциплины. Сергей Леонидович всегда говорит: «Я ответственен перед партнерами за их деньги». И нам это очень импонирует.

**— То есть ключевая ценность банка — в ответственности?**

**В.С.:** В ответственности и надежности. На базовом уровне, любой банк в первую очередь обеспечивает финансовую ликвидность. Даешь команду провести операцию — и она выполняется. Это потребительская ценность банка, за которую клиенты ему платят.

Но банк считается хорошим не только потому, что он переводит деньги. В условиях становления нашей рыночной экономики в большинстве отраслей были

проблемы с ответственностью перед клиентами или перед контрагентами. Страна, бизнесмены, граждане практически с нуля учились понимать, что такое финансовая стабильность и что такое хороший банк.

**В.А.:** Потребовалось почти 30 лет, чтобы мы могли с уверенностью сказать, какому банку можно доверять, а какому нельзя. Люди это испытали на своих кошельках. Банк в первую очередь важен стабильностью и надежностью. ТАСКОМБАНК, в моем понимании, это еще и открытость, динамика, стремление к развитию и, конечно, профессионализм. Мы видим коллектив единомышленников, который мотивирован на сотрудничество с клиентом и беспокоится о том, каким будет их и наш бизнес завтра. Нам приятно с ними работать.

**— Были ли у вас ситуации, возможно, когда ТАСКОМБАНК шел вам навстречу, а другие банки — нет?**

**В.А.:** Наверное, этот вопрос не совсем к нам. Ведь основной банковский продукт, которым пользуются предприниматели, — это кредитование. Мы стремимся развивать свой бизнес без привлечения банковских кредитов, реализуя собственные оборотные средства и кредитные линии поставщиков. В то же время этот инструмент нам доступен, теоретически мы его можем использовать, этого не делаем, но всегда воспринимаем как надежную страховку, без которой ответственному бизнесу никак.

**В.С.:** Расскажу о личном опыте. Я обратился в ТАСКОМБАНК в частном порядке с целью открыть кредитную линию на 3 млн грн. Кредитный комитет оперативно принял положительное решение. Я не воспользовался линией, но она остается активной. В то же время в именитом зарубежном банке корпоративный комплаенс и внутренние бюрократические проволочки довели ситуацию до абсурда. Я хотел приобрести автомобиль. Договорились с представителем банка, что я оплачиваю половину стоимости, даю залог, а на остальную сумму банк меня кредитует. Предоставил все необходимые документы, назначили дату сделки. И каждый раз, вплоть до последнего момента, появлялись новые условия кредитования. Абсурдность ситуации была в том, что на тот момент в этом банке на моем депозите лежала сумма, которая превышала

сумму кредита. В итоге, я принял решение отказаться от сотрудничества.

— **Расскажите о своем бизнесе. С чего начали?**

**В.А.:** Сейчас физически мы присутствуем в офисе компании «Автотехникс», которая входит в группу компаний AutoDistribution Ukraine (AD Ukraine). Компании группы занимаются дистрибуцией запасных частей и сервисом для легковых и коммерческих автомобилей. Но это не единственный наш бизнес-проект, хотя, наверное, самый известный.

А начиналось все еще в 1990-х годах: развал СССР, мы с Владимиром молодые офицеры, которые в 1989 году получили дипломы и звания лейтенантов.

**В.С.:** Мы вместе со школы, вместе поступили в Киевское танковое инженерное училище, вместе в бизнесе съели не один «пуд соли».

— **Вы сразу начинали строить бизнес в партнерстве?**

**В.А.:** Да, но из большой компании единомышленников и партнеров, с которыми мы делали свои первые шаги в бизнесе, остались только мы вдвоем. И много лет ведем бизнес на равных. А на старте нас было пятеро партнеров — одноклассников, сослуживцев. Тогда нам было важно делать что-то совместно. И мы делали — организовали коммерческую фирму. Торговали почти всем.

— **А как пришло решение сконцентрироваться на автозапчастях?**

**В.С.:** Нам удалось немного заработать, и мы купили себе по автомобилю «Жигули». Когда у Виктора перегорела лампа ближнего света, мы поехали на авторынок, чтобы купить новую. Цену ниже 5 долларов — тогда все цены называли в валюте — не нашли. Мы решили, что это слишком дорого, ведь в то время на такие деньги целая семья могла почти неделю жить. Сами привезли партию ламп и предложили их покупателям по цене более чем в 2 раза ниже, чем на рынке. Покупатели заинтересовались и начали спрашивать другие запчасти: свечи зажигания, фильтры, ремни и т.д.

Мы решили не останавливаться на достигнутом, начали изучать весь спектр того, что может быть полезно автовладельцам, что мы можем предложить нашему клиенту. Сегодня наша компания представляет запасные части для грузо-

вых и легковых автомобилей ведущих мировых брендов через 42 подразделения в Украине — мы работаем не только во всех областных центрах, но и в других крупных городах. В группе компаний AutoDistribution Ukraine работают более 2 тысяч сотрудников.

— **При построении бизнеса пользовались кредитами или, может, у друзей занимали?**

**В.А.:** Пробовали. В 1994-1995 годах мы брали в банках 2 или 3 кредита еще в карбованцах под 400% годовых. Это были страшные ставки, но бизнесмены брали кредит в основном на месяц. Курс доллара тогда в среднем утраивался за год, и некоторым удавалось покупать товар в кредит перед очередной девальвацией и закрывать его, продав лишь малую часть товара. Наши бывшие партнеры за счет таких операций тогда обогатились на наших глазах.

**В.С.:** Нам с Виктором так ни разу не «повезло». Тогда еще ходила шутка среди бизнесменов: «Взял в кредит — купи «девятку». Покупал человек 30 автомобилей ВАЗ, год держал их, а в конце года продавал 5 или 10, закрывал кредит, а 20 машин — это уже фактически его прибыль.

**В.А.:** Но подобное быстрое обогащение сыграло злую шутку со многими. Тогда никто не мог предвидеть, что возможен обратный тренд, когда ты купишь что-нибудь, «посидишь» на нем год, а когда приходит время продавать товар, то приходится отдавать за полцены. А еще и проценты ждут.

Мы в эту «ловушку» не попали и вот уже четверть века стабильно работаем. Мы знаем свои сильные стороны, работаем над слабыми, поднимаем другие направления.

Есть такое английское выражение «sustainable growth», которое переводят как «устойчивый рост» или «непрерывный рост». Сейчас эти слова слышны в мире все чаще: несколько лет назад, например, ООН приняла резолюцию о 17 целях устойчивого развития. Sustainable growth — это об ответственности, о бережливом и рациональном подходе, о постоянном прогрессе. Нам эти ценности близки. Ведь рынок не прощает «почивания на лаврах».

Мы постоянно чувствуем необходимость развития. Особенно в наше время, когда инновационные технологии быстро и

кардинально меняют мир — интернет, IoT (интернет вещей), современная логистика, переформатирование психологии продаж и т.д. Очень много нового появляется. Если не успевать все «впитывать», можно легко оказаться на обочине.

**— Какие компании составляют основу вашего совместного бизнеса?**

**В.А.:** В рамках группы компаний AutoDistribution Ukraine — это ключевая компания «Автотехникс»; компания «AD Карго Партс», которая специализируется на запчастях для грузовых автомобилей; «АТ-Инжиниринг», которая продвигает запасные части оптового направления; и компания «Форма Партс», занимающаяся кузовными запчастями. Есть еще компании «AD Дизель», «AD Шина» и направление по сельхозтехнике — они входят в подразделение «Карго Партс». Имеется проект, который живет своей автономной жизнью, — ремонт и восстановление стартеров и генераторов.

Кроме этого сейчас мы являемся партнерами в проекте строительства бизнес-центра на проспекте Победы — Avenue53. Также у нас есть фармацевтический проект в Дрогобыче, в котором мы принимаем участие в инвестировании и развитии. Речь идет об инфузионных и внутривенных препаратах, требующих высокого уровня стандартизации и сертификации. Необходимо отметить, что вся продукция благодаря невысоким ценам доступна самым нуждающимся категориям населения.

**В.С.:** В нашей «линейке» есть загородно-гостиничный комплекс «Бабушкин сад» на Житомирской трассе. Здесь мы с партнерами находимся на начальной стадии реновации и перезагрузки. Есть много интересной работы, но, как говорится, «дорогу осилит идущий». Также запустили проекты по одежде, например бренд «Fahrenheit», являющийся крупным украинским производителем одежды и термобелья для рынка outdoor. Используя самые современные технологичные материалы, отечественное производство принимает конкурентный вызов сегодняшнего рынка. Среди наших серьезных «экзаменаторов» — спецподразделения, выполняющие предельно экстремальные и ответственные задачи (в том числе боевые).

Так как наше общее с Виктором хобби — рыбалка, мы создали небольшую компанию «Extreme Expedition Tour», которая

занимается организацией рыболовных туров по всему миру. Соответственно, есть и магазин по продаже рыболовного снаряжения «Veget».

**В.А.:** Я бы еще отдельно отметил проект OSTRIV на Русановке. Это особый, концептуальный магазин одежды.

**— В чем его особенность?**

**В.А.:** OSTRIV — это универсальная высококачественная комфортная одежда на все случаи жизни, в которую выгодно инвестировать. Тут собраны редкие heritage-марки со столетней историей — бренды, которые во всем мире считаются законодателями стиля, но, к сожалению, еще мало известны в Украине. Это компании, которые создают одежду по проверенным временным технологиям и воплощают легенды в современной одежде, подчеркивая индивидуальность и харизму ее обладателя.

OSTRIV пропагандирует образ расслабленного покупателя с консервативным вкусом (в лучших английских традициях), разделяющего любовь к качественным фирменным вещам. Принцип работы — европейские традиции и преемственность. За 8 лет OSTRIV стали настоящими экспертами в области стиля. Они совершают революцию в моде и при этом ценят своего клиента и его желания.

**В.С.:** Проект предлагает клиентам нечто целостное, во что человек может одеться, создав образ, или, как сейчас говорят, «look».

**— И итоговый вопрос: благодаря чему вам удается оставаться партнерами по бизнесу так долго? Люди часто «отпочковываются» друг от друга и за пару лет ведения совместного бизнеса.**

**В.А.:** Вы знаете, даже командир роты меня спрашивал: «Алешин, а где твой брат Страшенко?». Оглядываясь на прожитое, можно сказать, почему было пять партнеров, а осталось два. Как Пол Маккартни когда-то объяснял причину расставания с первым ударником The Beatles: «Мы не сошлись в чувстве юмора». Это не обязательно были какие-то конфликты и, как следствие, испорченные отношения. Жизнь человека — это непрерывное развитие. Просто каждый проходил некие этапы зрелости по-разному. Что-то отличалось в нашем восприятии мира. С Владимиром видение мира у нас совпадает. Поэтому нам удается строить бизнес вместе уже десятки лет.

**В.С.:** Согласен на все 100%.



**Дмитрий Олейник,**  
бизнесмен и глава  
совета Федерации  
работодателей Украины

**В интервью с Дмитрием Олейником удалось одновременно обсудить очень многие вещи. Мы говорили об истории создания бизнеса, проектах государственной политики, выборе банка, человеческих отношениях и философии долгосрочного партнерства. Это не удивительно, так как Дмитрий Олейник занимается бизнесом практически 30 лет. Кроме того, его история работы с ТАСКОМБАНКОМ одна из наиболее длительных.**

**— В ТАСКОМБАНКЕ говорят, что вы один из наиболее долгосрочных партнеров банка. Когда начали сотрудничать?**

— Я пытался вспомнить, когда именно я начал работать с ТАСКОМБАНКОМ. Воспоминания перевалили где-то за 20 лет, а далее моя память отказалась «форматировать», когда же это произошло. Соответственно, отношения уже очень глубокие по времени и доверительные, что очень важно. В финансовой сфере важно, чтобы клиент верил банку, а банк — клиенту.

Я вспомнил интересную историю. Так получилось, что благодаря доверию ко мне ТАСКОМБАНК сегодня находится в помещении на улице Симона Петлюры — это помещение Сергею Тигипко рекомендовал я. Но взаимная история на этом не заканчивается. Один из моих офисов размещается по улице Новозабарской, а там было одно из первых отделений ТАС банка. Соответственно, ТАСКОМБАНК тоже принимал участие в финансировании покупки этого помещения и его ремонта. Я его купил в том числе благодаря сотрудничеству с банком. То есть система доверия — это ключевое.

Можно сказать, что мы друг другу очень доверяем и прошли длительную дорогу в наших взаимоотношениях, чего, к сожалению, в современном мире все меньше и меньше.

**— Благодаря чему вы так долго работаете с банком?**

— Что мне нравится в банке — он очень открыт к новым технологиям, но при этом сохраняет уважительное отношение к традициям. Например, акционер банка каждый квартал встречается с его клиентами. Мне кажется, что в случае ТАСКОМБАНКА, слово «клиенты» не передает весь спектр наших взаимоотношений — правильнее говорить, что акционер банка встречается с друзьями и партнерами. Он рассказывает о том, какие трансформации проходит банк на данном этапе, какие новшества он собирает внедрять, какие тренды в современной мировой экономике. То есть он проводит встречу в клубном формате, когда банк и его друзья могут друг друга услышать, посмотреть на графики трендов, выпить бокал вина, поговорить о жизни. Это хорошая площадка для общения — кроме информации о банке там можно найти новых друзей, новых

# « БОЛЬШИНСТВО ИСТОРИЙ НАЧИНАЕТСЯ С ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ »»

партнеров. Я считаю, что это очень позитивная история, которая не просто поддерживает доверие, но и придает ему новое дыхание. Ты знаешь все о банке, банк знает все о клиентах, а клиенты могут ближе познакомиться и, возможно, найти какие-то новые проекты.

У меня есть несколько подарков от ТАСКОМБАНКА, которые я очень ценю. Первый подарок — это картина, которая находится в офисе. Она называется «Старая мельница» — очень душевная, она мне очень нравится. Мне ее презентовали лет 15-20 назад акционер и топ-менеджмент банка. Мы только переехали в офис на Новозабарской, они приехали поздравить с новосельем и презентовали картину. Она находится в комнате переговоров и создает атмосферу уюта. Захожу туда, как на природу, где чистый воздух и поют птицы. Дома храню другой ценный для меня подарок от банка — моя фигурка, стоящая рядом со стеклянной бутылкой Coca-Cola. Это была серия подарков «Толковому руководителю». Это креативно, так как я стекольщик и производжу бутылку для разных компаний, в том числе для Coca-Cola и PepsiCo.

**— Кроме этого я еще знаю вас как главу Федерации работодателей.**

— Да, я глава совета Федерации работодателей Украины. Это моя общественная нагрузка, где мы с друзьями, с коллегами, в том числе с группой «ТАС» и Сергеем Тигипко, пытаемся помочь государству выстроить правильную экономическую политику. Мир глобальный и очень конкурентный. В этом мире страны конкурируют за человеческие ресурсы, за «мозги», за трудовые ресурсы, за инвестиции, за новые технологии. Иногда эти конкуренции между странами жестче, чем конкуренция между корпорациями. Соответственно, нам очень хотелось бы помочь государству расширить горизонт планирования будущего. Видите, вот лежит План модернизации Украины, наша разработка. Сейчас мы пишем еще одну программу, которая будет показывать, как выиграть борьбу за инвестиции через новую промышленную политику. Федерация работодателей — это площадка, организация, которая представляет интересы бизнеса и лоббирует интересы бизнеса. В рамках этого мы разрабатываем экономические программы.

**— Вы своими силами разрабатываете программы или также привлекаете экспертов?**

— Безусловно, мы разрабатываем это в синергии с другими участниками. Например, в этой программе участвовали двое бывших премьер-министров Польши, несколько британских парламентариев, несколько бывших еврокомиссаров, Генеральный прокурор Британии, Генеральный прокурор Польши, еврокомиссар по торговой политике и др. Наши эксперты — это Институт экономики, который возглавляет Валерий Михайлович Гец, Элла Марленовна Либанова, которая представляет Институт демографии им. В. Птухи, эксперты Федерации работодателей Украины. Это комплексный документ, поэтому взгляды должны быть отражены тоже комплексно.

**— Какое, по вашему мнению, препятствие номер один для экономического развития?**

— Я считаю, что политика искусственного укрепления гривны — ошибка для нашей страны, потому что убивает экспортный потенциал. Спекулятивному капиталу эта политика нравится, но к инвестиционному капиталу, который «в длинную» заходит, например, прямыми иностранными инвестициями, она не очень дружелюбна. Многие понимают, что искусственное укрепление гривны в какой-то момент может подорвать и гривню, и экономику. При таком варианте лучше вложить в «короткое плечо» и заработать сейчас, чем в длинную.

Мой товарищ Яша Грибов, компания Nemiroff, построил когда-то в Житомире завод по производству нестандартных железобетонных конструкций. Как-то встретились, и я спросил: «Как там твой бизнес в Житомире, когда окупится?» Он глубоко задумался и говорит: «Судя по тому, что я инвестировал в валюту, а валюта показывает такой тренд, то никогда». Бизнесмены мыслят такими категориями: сегодня есть миллион долларов, его можно инвестировать в страну или не в страну. Потому что многие рассматривают варианты не инвестировать в страну. Если решаешь инвестировать в Украину, то это подразумевает покупку какого-то оборудования. Если брать наилучшее оборудование, то обычно это какая-то новая зарубежная технология. Через границу завозишь оборудование, платишь 20% НДС — это налог на инвестицию у тебя такой. Потом еще пошлина может быть. На новую технологию не должно быть никакой пошлины. Потом ты сталкиваешься с системой разрешений: подключение к энергетике, подключение к другим сетям, водоподача, водоотвод и т.п. Раздал деньги, начал производить, потом гривня «рухнула». В таких условиях сложно рассчитывать на приток инвестиций.

— **Давайте теперь о позитиве.**

**Расскажите о направлениях бизнеса, которыми вы занимаетесь. Что это за компании?**

— Совершенно разного направления компании. В первую очередь это стекло. Сегодня я возглавляю наблюдательный совет компании «Ветропак Гостомельский стекольный завод». Кроме того, я мажоритарный акционер Костопольского завода стеклоизделий. Есть еще недвижимость, гостиничный бизнес, офисный центр. Есть энергетика — добываю торф (Ривненская обл.) и делаю торфобрикеты.

— **Вы поставляете бутылку таким серьезным компаниям, как Coca-Cola и PepsiCo. Предполагаю, это говорит о весомой позиции на этом рынке.**

— Действительно, два завода — в Гостомеле и Костополе — производят более 3 млн бутылок в день. Сегодня мы действительно лидеры в производстве стекла в Украине. При этом Костополь, например, больше половины производимой продукции по-

ставляет в Европу — начиная от Польши и Словакии и заканчивая Германией, Испанией, Италией.

— **Благодаря чему это удается — выгодная цена или можете делать более сложные формы?**

— Технология нашего производства ничем не отличается от лучших мировых практик, поэтому все стандарты, которые есть в мире, у меня на предприятии выдержаны — начиная от качества производимой продукции и заканчивая всеми стандартами контроля, например ISO, BIRs и т.п. Мы конкурентны.

— **Интересна история, как занялись стекольным бизнесом?**

— Мое ощущение такое, что большинство историй начинается с человеческих



отношений. Собственно, как история ТАСКОМБАНКА началась с человеческих отношений, так и история моего стекольного бизнеса.

Отец моего товарища был директором Гостомельского стекольного завода в 1970-1980-е годы. Когда мы начинали бизнес, занимались всем, на чем можно было заработать деньги в то время. Изготавливали станки для прессования шлакоблоков, делали шлакоблоки. Закупали и расфасовывали семена. То есть искали спрос и удовлетворяли этот спрос своим предложением. Но это были небольшие проекты, локальные. Товарищ сказал: «Отца на заводе помнят, давай поедем, посмотрим, может, они в чем-то нуждаются, может, найдем свою нишу». На тот момент отец уже ушел на небеса, но его доброе имя на

заводе было известно. Сейчас, кстати, и площадь, на которой находится завод, называется именем Рекунова. Поэтому к нам отнеслись хорошо.

Завод в свое время был предприятием всесоюзного значения, относился к Союз-парфюмерпрому. Мы увидели проблему потери связей со странами уже бывшего Советского Союза и начали поставлять на завод то, чего там не хватало из-за разрыва отношений — соду, сульфат натрия. Тогда был период бартера, т.е. мы брали бутылку, находили, куда ее поставлять, разливали водку, вино, потом продавали их в разных точках по всему бывшему Союзу. Мы выполняли такую функцию, которая заводу в тот период была нужна, — «связывание» того, что «разрывалось».

Потом пошла волна приватизации. Наш завод уже интересовал как предприятие, которое имело перспективу работать не только на украинский рынок. Прошла приватизация коллективом и продажа по конкурсу — мы купили 17% предприятия у Фонда госимущества. Потом понемногу начали развивать предприятие. В 1994 году мы взяли первый кредит в Western NIS Enterprise Fund, где в то время вице-президентом была Наталия Ярьеско. Как раз в это время познакомились с региональным менеджером компании Coca-Cola, которая тогда же приняла решение серьезно заходить в Украину. И мы, собственно, пошли по тому пути, по которому идет ТАСКОМБАНК, — ориентированность на клиента. Я считаю, что их сильная сторона как банка — они ориентируются на клиента и под него могут создавать соответствующие программы. Мы тоже так делали. По сути, мы реформатировали завод с парфюмерного производства на производство бутылки. Потому что завод производил исключительно продукцию под парфюмерию и поставлял ее на «Уральские самоцветы», «Дзинтарс» и т.д. по всему СССР.

**— То есть раньше завод не производит бутылки для напитков?**

— Стекла для напитков не было вообще. Мы переориентировали его под пищевое направление — под пиво, водку, газировку. Coca-Cola и PepsiCo — это серьезные компании, которые по-другому видели бизнес и по-другому могли планировать свои объемы продаж. Исходя из своей клиентоориентированности. ТАСКОМБАНК выигрывает за

счет того, что видит своих клиентов не просто как участников рынка, на которых можно заработать. Мы все зарабатываем деньги, это основа бизнеса. Но зарабатывать деньги и себе, и своим партнерам — это хорошая стратегия, она всем дает уверенность в завтрашнем дне. Так строится компания «в длинную». Уверен, что группа «ТАС» — это компания, которая работает на перспективу свою, своих партнеров и страны. Поэтому это правильная история.

**— Ваши компании тоже работают с ТАСКОМБАНКОМ или есть исключения?**

— Практически у всех компаний есть счета в нескольких банках. Это уже традиция, и я считаю, что это правильная. Во-первых, у разных банков в каких-то направлениях есть сильные стороны, они отличаются: кто-то быстрее работает с валютой, у кого-то в системе «депозит-кредит» привлекательное соотношение, кто-то быстрее реагирует при принятии решений, у кого-то отделение ближе к компании находится. Я думаю, что у большинства клиентов есть счета в разных банках. Какие-то компании больше работают с ТАСКОМБАНКОМ, какие-то меньше, но практически у всех компаний есть коммуникация с местными отделениями банка.

**— Вы перечислили сильные стороны, которые могут быть у банков. Какие из них наиболее характерны для ТАСКОМБАНКА?**

— Я могу сказать о том, что близко лично мне. Во-первых, из-за такой длительной истории работы с банком у меня товарищеские отношения с многими — начиная от собственника и заканчивая менеджментом. Где-то есть возможность посоветоваться по трендам, взять трубку, позвонить, пообщаться. Менеджеры работают уже на автомате, они знают друг друга — имеются в виду менеджеры банка и моих компаний. Система коммуникаций уже налажена: они чувствуют компании, а компании чувствуют банк. И это все происходит по достаточно оперативной процедуре.

Когда есть длинная дорога позитивных отношений, то это хороший базис для того, чтобы мы могли сегодня чувствовать себя спокойно и выстраивать будущее: я — будущее компаний, а банк — клиентских, партнерских отношений.



# «В ЭТОМ ГОДУ 30 ЛЕТ И МАУП, И ТАСКОМБАНКУ — ИЗ НИХ 18 ЛЕТ МЫ СОТРУДНИЧАЕМ»»

**К сфере образования нельзя использовать исключительно коммерческие подходы, уверен Ростислав Щекин, заместитель Председателя Наблюдательного совета Межрегиональной Академии управления персоналом (МАУП). Поэтому мы говорили не только о работе с ТАСКОМБАНКОМ, но и о тенденциях в украинском образовании и его будущем. Конечно же, мы не могли не спросить, гордятся ли в МАУП тем, что среди его выпускников уже два премьер-министра Украины.**

## — Как возникла идея открыть бизнес в сфере образования?

— Я бы не сказал, что высшее образование — это бизнес. Да, мы крупнейший частный вуз, но все-таки социальная и культурная составляющие в нем важнее, чем коммерческая. Уверен, что по-другому и не получится построить работающий образовательный проект. В реалиях западной культуры он может не являться бизнесом, потому что там подобные заведения живут на пожертвования фондов, благодарных учеников и т.д. В наших реалиях это, все-таки, немного бизнес. Кстати, именно поэтому мы стали работать с ТАСКОМБАНКОМ.

Идея частного учебного заведения начала реализовываться еще в 1989 году. Так что мы свое 30-летие уже отметили — это было 3 апреля 2019 года. Идея появилась у моего отца, Георгия Васильевича Щекина, который был и есть известным ученым в области психологии и управления персоналом. Он занимал должности в сфере управления кадров больших производственных объединений, в том числе Киевгорстроя и «Электроприбора», работал заместителем главы республиканской службы занятости СССР. Там он осознал, что существует большой спрос на подготовку специалистов по управлению персоналом. С этого времени все и начиналось. Он организовал первое на территории Украины частное учебное заведение. Это было сделано в форме кооператива, и разрешение получали еще в Москве. В те годы заведение называлось ВЗУУП — Всесоюзный заочный университет управления персоналом. Он занимался только проблематикой психологии, профориентации, подготовки специалистов по рабочим и управленческим кадрам.

Потом Украина стала независимой, поменялось законодательное поле. Все начиналось по адресу: Киев, ул. Фрометовская, 2, в соседнем здании, с арендованного помещения. Профиль расширялся, так как в 1990-х существовала гигантская проблема — огромная потребность в массовой переквалификации кадров. Тогда все были либо педагогами, либо инженерами, и отец эту нишу успешно занял первым. Спектр образовательных услуг расширялся. Сначала нашим профилем была заочная форма обучения, а в 1996-м мы осуществили первый набор на стационар. С 2000-х

годов появился небольшой капитал, и мы начали из чего-то виртуального и дистанционного трансформироваться в развитие материальной базы для станционного обучения: корпусов, аудиторий, филиальной сети.

**— Какие вехи в истории МАУП вы считаете наиболее значимыми?**

— В истории МАУП есть рекорд — в 2005 году мы были крупнейшим вузом Украины, не только крупнейшим частным. Тогда на 1 сентября у нас было 53,5 тысячи студентов. Хотя чаще всего пальму первенства держит КПИ. Ни до, ни после нас не было такого количества учащихся. В сегодняшних реалиях, безусловно, это невозможно, потому что демография другая, экономика другая, и нет потребности в такой массовой смене квалификаций.

За 30 лет, что мы существуем, мы видели разные этапы развития системы образования в Украине: видели лучшие годы, когда в Украине не было каких-то искусственных барьеров для входа в высшее образование и поддерживалась идея образования на протяжении всей жизни. Тогда контингент студентов в стране составлял около 3 млн человек. Сегодня это 1 млн человек, но та цифра, по моему мнению, будет сокращаться и далее.

**— Изначальный фокус на управлении персоналом, психодиагностике — он сохраняется?**

— Безусловно. Это сохранилось до сих пор. Если мы посмотрим статистику наборов за последние годы, то, конечно, увидим, что есть волны потребностей. В разное время обществу нужны то маркетологи, то управленцы, то финансисты, то юристы.

В этом году на первом месте по набору — психология, на втором месте — право, на третьем — управление. Рынок нас ассоциирует именно с этой направленностью — управление и психология. Заинтересованный в этом студент всегда к нам идет, так как это наш профиль. Это то, где мы не подведем ни детей, ни их родителей, ни взрослого человека. В этом году мы добавили еще ряд медицинских специальностей, в том числе медицинскую психологию, то есть это будут врачи психологи.

Сегодня Украина переживает спад потребности в юристах, хотя последние 5-7 лет они занимали первые строчки по популярности в любых вузах. Все техниче-



**Ростислав Щекин,**  
заместитель Председателя  
Наблюдательного совета МАУП

ские, классические, педагогические вузы — готовят юристов. Коснулось это и нас. В нашей структуре с 2001 года существует Институт права. Мы считаем, что это достойный институт. В Киеве он, наверное, входит в тройку первых по обеспеченности научными кадрами — докторами, кандидатами наук. Сегодня мы готовим младших специалистов, бакалавров, магистров, у нас есть аспирантура и докторантура по праву. Мы имеем специализированные советы по приему и защите кандидатских и докторских диссертаций по пяти юридическим специальностям.

**— Что вы чувствуете в связи с тем, что выпускники МАУП стали премьер-министрами?**

— Чувствуем немножко гордость и удовлетворение от того, что был и наш вклад

в подготовку этих людей. Чувствуем, что мы на правильном пути.

Мы декларируем, что мы учебное заведение для активных, инициативных и предприимчивых людей. Надеемся, что именно такие люди нас ищут и находят. И то, что два премьер-министра Украины получили первое образование именно у нас — это для нас гордость и показатель уровня образования в нашем вузе. Вы знаете, для постсоветской страны любая частная инициатива — это уже что-то смелое, а в такой консервативной отрасли, как образование, высшее образование это в любом случае очень смелый шаг. Получается, те, кто выбрал вуз, хотя бы чего-то необычного, нового и готовы чуть рискнуть ради знаний. Потому что это в любом случае риск — это не госзаказ, не стипендия, где понимаешь, что тебя, по крайней мере, доучат.

Поэтому мы благодарны тем, кто в нас поверил. Надеемся, что и Владимир Гройсман, и Алексей Гончарук почерпнули в МАУП что-то, что помогло им дойти до вершин и, надеюсь, поможет им достичь еще большего. У нас в МАУП сейчас много шуток на тему, кто будет следующим премьер-министром. А учились они приблизительно в один период на юристов. Владимир Борисович учился заочно, интересная была у них группа — Гройсман, министр социальной политики, еще кто-то из аппарата правительства. Алексей Валерьевич учился здесь, в Киеве, на стационаре. До 2010 года он был доцентом у нас на кафедре.

**— Вы говорили про демографический кризис и экономические факторы. Каким вы видите будущее образования в Украине? Будет ли увеличиваться роль частного сектора образования ?**

— Безусловно, будет увеличиваться роль частного сектора, просто в силу того, что во всех сферах, я так предполагаю, будет проходить разгосударствление. И в образовании в том числе. Мы видим это в программе правительства, утвержденной в этом месяце. Государственные вузы в течение пяти лет потеряют статус бюджетных учреждений, им будет предоставлено больше автономии. Я думаю, рано или поздно мы придем к тому, что и процессы приватизации коснутся государственных вузов. Не всех — государство оставит, мне так кажется, какую-то небольшую часть заведений, которые будут являться ориентиром

качества и проводниками в науке. Это было бы целесообразно. Они не смогут на таком уровне жить на рынке и будут нуждаться в государственной поддержке. А остальные вузы по каким-то механизмам, например, в формате государственно-частного партнерства, пройдут через корпоратизацию или приватизацию.

Будет ли расти рынок образования? Нет, не будет. Мы все видим демографическую ситуацию на сегодня, видим тенденции, читаем прогнозы ВООЗ, ООН. Ни один из прогнозов не говорит о том, что прирост населения по внутренним естественным причинам в Украине когда-то примет положительные значения. Нет оснований для существенного прироста за счет миграции. Поэтому сектор не будет расти количественно.

Запросы людей растут, мир становится более открытым. Украинцы видят и знают, какие стандарты образования в странах, на которые принято равняться. Сегодня это легко — есть интернет, много людей путешествуют. Наши вузы, надеюсь, также будут стремиться к этому. Нам интересно удерживать сегодня украинских студентов.

Вузы вынуждены бороться за нашего студента, чтобы оставить его учиться здесь. К сожалению, если мы возьмем статистику студенческой миграции, у нас впервые отрицательный баланс. То есть никогда не было студентов-украинцев, выехавших за границу, больше, чем иностранцев, прибывших учиться сюда. Раньше к нам приезжало порядка 50-60 тыс. иностранцев, а украинцы поступали в основном только в развитые страны, в дорогие вузы. Сегодня все соседние страны массово привлекают нашего студента, прежде всего из-за своих проблем с демографией — из тех же Эстонии, Словакии и Польши молодежь уезжает в Германию, Францию, Испанию или еще западнее. Соответственно, органам, занимающимся в этих странах миграцией и размещением продуктивных сил, становится понятно, что выгоднее на льготных условиях привлечь к себе молодого человека, чтобы он в 17-18 лет поступил в вуз, качественно за 4 года выучил язык, приобщился к культуре, получил там профессию с местной спецификой, и в свои 20-21 год стал во многом адаптированным трудовым резервом для страны. У нас в стране пока наоборот.

Для вузов это болезненно. Поэтому количественного роста в образовании нельзя предположить. Рынок будет сужаться,

количество вузов — уменьшаться. Выживут только самые конкурентные вузы, которые качеством, материальной базой и оценкой со стороны работодателей смогут дать студенту наиболее качественный продукт.

**— Как МАУП готовится к этому будущему?**

— Каждый год мы что-то улучшаем. Наш контингент не падает, свой процент на рынке мы держим, и он даже чуть-чуть растет. Мы, безусловно, претерпеваем необходимые изменения, чтобы структура, материальные и кадровые мощности были способны предоставлять услугу одновременно 50 тыс. студентов. Некоторые процессы болезненные, но в то же время мы видим, что формула, когда количество переходит в качество, в МАУП работает. Постоянно обновляются планы, особенно по тем специальностям, в которых происходят динамичные трансформации — это экономика, управление. Работают соответствующие межкафедральные комиссии, которые ежегодно что-то меняют, что-то добавляют, для того чтобы выпускник обладал самыми актуальными, самыми конкурентными знаниями и на выпуске представлял собой ценность, независимо от того, хочет он работать на себя или на работодателя.

**— Давайте поговорим о ТАСКОМБАНКЕ, об истории и опыте сотрудничества.**

— С ТАСКОМБАНКОМ работаем давно. Если в этом году 30 лет и МАУП, и ТАСКОМБАНКУ — то из них 18 лет мы сотрудничаем. В 2001 году мы впервые обратились к банку за масштабным для нас на тот момент кредитом в размере около 5 млн долларов. Банк находился в скромном офисе на улице Софиевской. Тогда он даже по-другому назывался — «Киев-Приват», насколько помню.

Сотрудничаем давно, сотрудничаем продуктивно, сотрудничаем по всему спектру вопросов. Когда нам нужны были кредиты на развитие, мы их получали. Когда были какие-то болезненные моменты в истории МАУП и нам нужны были деньги просто на проведение каких-то реформ, на поддержку в трудный период, мы их получали. При этом мы всегда вовремя возвращали долги. У нас в истории нет ни одного дня задержки платежа.

Честно скажу, что не пытался искать другие банки. Я думаю, что нам повезло, что я сразу нашел ТАСКОМБАНК. Может, я ограничил себя в чем-то, потому что

базы для сравнения нет... Я верю Сергею Леонидовичу Тигипко, его слову, верю тому, что он говорит относительно политики развития банка. Потому что мы видим это в действиях — с одной стороны, либеральные условия по отношению к тебе, если он поверит в твой проект. А с другой — есть строгость относительно возврата средств. Поэтому я верю, что наши депозиты тоже в надежных руках, и не переживаю о том, что они будут



вложены в какой-то проект, где банк не проследит за их возвратностью. Структура гибкая, структура прогрессивная, структура, которая так же, как и мы, старается чуть-чуть опережать время. Собственно, поэтому запроса на то, чтобы сменить финансового партнера, у нас не возникает.

**— По каким направлениям вы сейчас сотрудничаете? Кредиты? Зарплатные программы?**

— Да, есть зарплатные проекты. 100% оборота на протяжении последних 18 лет обслуживаются в ТАСКОМБАНКЕ. То есть на сегодня это расчетное обслуживание, плюс в ТАСКОМБАНКЕ хранятся наши депозиты. Кредитов сейчас нет, поскольку нет проектов, которые бы расширили деятельность — как я уже говорил, рынок образования сужается. Какой-то проблемы за 18 лет сотрудничества с ТАСКОМБАНКОМ я не могу вспомнить. Работали и работаем стабильно. Верю, что так и будет.



**Вячеслав Юткин,  
владелец сети отелей**

**Наверное, не у каждого банка есть клиенты с 20-летним опытом работы собственно в банкинге. Вячеслав Юткин как раз такой клиент. Сейчас он занимается преимущественно отельным бизнесом. Вячеслав Юткин рассказал нам о проектах, реализованных совместно с ТАСКОМБАНКОМ, о единственном случае, когда вопрос с банком был решен дольше, чем за 10 минут, и почему его дочь предпочитает пользоваться картой ТАСКОМБАНКА за границей.**

**— Расскажите о вашем бизнесе — что это за компании, в каких отраслях работают?**

— Сейчас это уже группа компаний, основной фокус которой — отельный бизнес. Компании еще не интегрированы под единым брендом, но мы над этим работаем. Также в группу входят несколько бизнес-центров и фитнес-центров — все это связано с сервисом.

Это достаточно большая группа компаний с оборотами в сотни миллионов гривен в год, основную часть которых генерирует все-таки отельный бизнес. В нее входят известные отели: дачный отель «Глебовка», единственный в этом формате в Украине; Клуб-отель «Яремче» в Карпатах — небольшой бутик-отель на 3 коттеджа и 15 номеров в очень красивом месте у водопада, под горой; «Конгресс-отель Пуца» в Киеве, который ориентирован на проведение конференций; и наша, как мы говорим, «жемчужина» — львовский BANKHOTEL. Кстати, он стал результатом пятилетнего сотрудничества именно с ТАСКОМБАНКОМ. Сегодня это, пожалуй, лучший отель во Львове, 5-звездочный. По крайней мере, его рейтинги очень высокие. Ранее у нас были активы в Крыму, но сейчас, к сожалению, они практически все утрачены из-за агрессии России. Есть перспективные планы, которые, возможно, реализуются.

**— Давайте тогда поговорим подробнее о BANKHOTEL?**

— Как я говорил, BANKHOTEL был построен с участием ТАСКОМБАНКА. По сути, без помощи банка мы бы его, наверное, и не построили. Это был кредит на 100 млн грн. на пять лет с нормальными, рыночными, но в то же время очень льготными для бизнеса условиями. Мы могли, в принципе, в любую минуту возвращать деньги, не держа их в каких-то сроках, а только платя в определенные даты. Максимально комфортные условия были достигнуты в результате переговоров непосредственно с Сергеем Тигипко.

Эти 100 млн позволили нам достроить проект. Это была сложнейшая реконструкция, рассчитать бюджет которой было практически невозможно. Само здание — бывший филиал Австро-Венгерского банка. Нам нужно было сохранить все интерьеры, возраст которых более 100 лет. Многим проект казался слишком дорогим, но когда отель был сдан, все убедились, что он стоит своих денег.

Благодаря тому, что банк предоставил нам кредит на комфортных условиях, в процессе сотрудничества мы приняли решение о переводе всех компаний на обслуживание в ТАСКОМБАНК. По моей оценке, это достаточно серьезные активы. Кроме того, в ТАСКОМБАНКЕ все мои личные средства — у меня нет денег в других банках. Все аргументы в его пользу: это всегда прямое общение с топ-менеджерами, всегда оперативная информация и практически мгновенное принятие решений. Очень ценю комфортную работу с VIP-отделением на бул. Леси Украинки. Менеджмент там — высшей банковской квалификации — клиентские вопросы решаются быстро и профессионально. Это работа с карточками, со счетами — весь спектр банковских услуг. Трудно мечтать о другом сервисе. Я не знаю, в каком другом банке мы бы все это нашли.

Я сам 20 лет проработал в банковской системе, но у ТАСКОМБАНКА есть чему поучиться в этом плане. Особенно я ценю возможность напрямую общаться с собственником группы ТАС Сергеем Тигипко. Он раз в квартал проводит содержательные рабочие встречи со всеми VIP-вкладчиками и руководителями крупных компаний, которые являются клиентами банка. Нравится возможность задать любой вопрос, поделиться информацией, узнать о финансовых показателях группы и принять решение о сотрудничестве.

**— Кредит под строительство BANKHOTEL вы уже закрыли?**

— Еще нет. Мы ставили грейс-период — это отсрочка по платежу тела кредита. Мы платили только проценты, а с 1 января начнем погашать тело. Каждый квартал у нас серьезный платеж, но справляемся, потому что отель уже на втором году заработал абсолютно нормально для того, чтобы погашать долг.

**— Многие клиенты отмечают, что у ТАСКОМБАНКА весьма консервативный подход, что они очень детально изучают все проекты.**

— Так и есть. Что меня привлекло, когда мы только начинали проект, — я узнал, что ТАСКОМБАНК прокредитовал два отеля во Львове, причем 5-звездочных, как и у нас. И у меня не было сомнения, что акционер банка разбирается в отельном бизнесе. Свидетельство тому — приобретение группой ТАС отеля Radisson Blue на Подоле. Поэтому мне было легко говорить об отеле,

« В ОТЕЛЬНОМ  
БИЗНЕСЕ,  
ЕСЛИ ТЫ НЕ  
ПОНИМАЕШЬ,  
ЧТО НУЖНО  
СЛУЖИТЬ  
ЛЮДЯМ,  
НИЧЕГО НЕ  
ДОБЬЕШЬСЯ »

показать его как бизнес-проект и убедить, что это хорошее вложение для банка. Поэтому мы нашли общий язык.

**— Вы говорили, что 20 лет работали в банковской сфере, а когда появился интерес к отельному бизнесу?**

— Все началось с того, что мы в Крыму строили пансионат «Море» и пансионат «Слава». С нуля. Я, по сути, был младшим партнером, который реализовывал эти проекты. Просто тогда я не вел бизнес самостоятельно. Отсюда у меня любовь к отелям, стремление создать свою, неординарную сеть. Сейчас верхушка этого созидания — львовский отель.

# «КЛИЕНТСКИЕ ВОПРОСЫ НАСТОЛЬКО ОПЕРАТИВНО И ПРОФЕС- СИОНАЛЬНО РЕШАЮТСЯ, ЧТО ПРОСТО ТРУДНО О ДРУГОМ СЕРВИСЕ И МЕЧТАТЬ»»

После того как я создал несколько отелей, у меня появилось понимание того, что это за бизнес, и тяга к нему. Считаю этот бизнес очень интересным. Он трудно окупается, он долговременный, но он приносит удовольствие. Когда готовый объект запущен и доведен до лоска, он всегда представляет ценность. Даже с точки зрения продажи в качестве готового бизнеса. Всегда нужно рассматривать такой вариант. Хотя было несколько предложений касательно продажи отеля во Львове и «Глебовки», но мы их не приняли.

**— Вам нравится видеть, когда отель готов, когда он работает как большой слаженный «организм»?**

— Отель — это действительно организм. Наладить его работу сложно, но мне это приносит радость. Кроме того, в отеле всегда находятся люди, с которыми интересно общаться. Например, в BANKHOTEL целый этаж отведен под конференц-зону. Известные люди, приезжающие в отель, проводят там свое время. Это как дом со многими квартирами, жильцы которого часто находятся в общих зонах. Мне нравится общаться с гостями.

**— После запуска нового отеля вы больше времени проводите в Киеве или во Львове?**

— Раз в две недели я обязательно во Львове. Практикую такую методику: я отпускаю генерального менеджера отеля, и сам на две недели становлюсь генеральным менеджером. Делаю это для того, чтобы понять и прочувствовать, как работают департаменты, как они взаимодействуют, как ведет дела руководящий состав. С каждым из них обязательно провожу полдня, обедаю, говорю о делах, об их семьях — мы встречаемся с их семьями. Тогда у них совершенно другое отношение к работе. Потому что в отельном бизнесе, если ты не понимаешь, что нужно служить людям, в хорошем смысле слова, ничего не добьешься. Сейчас сервис — это главный фактор. Можно не обратить внимание на какие-то царапины, но если обслуживание плохое, то никто в такой отель больше не приедет.

**— Вернемся к ТАСКОМБАНКУ. Как банк помогает вам строить бизнес — может, есть истории, которыми вы можете поделиться?**

— Я скажу, что поражает. Наверное, за 5 лет сотрудничества было уже порядка

сотни вопросов, начиная от кредита и до справки о вывозе валюты за рубеж для закупки чего-то. Но я не помню хотя бы одного случая, когда решение моего вопроса заняло бы более 10 минут. Быстрота реакции, индивидуальный подход к решениям и доскональное знание клиента просто поражают.

Единственный момент, когда не было быстрого решения, это был проект апартаментов в центре Киева. Мы задумали интересный проект — строили пентхаус на самой высокой точке Киева, над Бессарабкой. Чтобы придать ему еще более «стратегическое» значение, мы пригласили наиболее известного в Европе архитектора и дизайнера — Симоне Микели. Его имя сразу привлекает тысячи журналистов даже там, где он только начинает проектировать.

Мы долго охотились за Микели, чтобы привлечь его на проект. Когда я привез его в Киев и показал помещение — там круговой обзор по всему городу — он сказал: «Знаете, я такое видел только на Манхэттене в Нью-Йорке, я представлял, что тут интересно, но это еще круче». Естественно, подписали контракт, естественно, в валюте. Его расценки очень высокие, но так как это была его первая работа в Киеве, он сделал значительную скидку и согласился сделать дизайн-проект помещения площадью 1400 м<sup>2</sup> за 150 тыс. евро.

У банка возникли вопросы: почему так дорого, может, есть дешевле? Да, если делать проект полного дизайна у любого украинского архитектора с именем, то минимальная цена будет 100 тыс. долларов. Но главное — это будет совсем не тот уровень. Когда был готов эскизный проект от Микели, я показал его известным украинским авторам, и они просто подняли руки вверх и сказали: «Вау!»

Мы-то понимаем, что работа, сделанная таким архитектором, и его имя добавляют 30-40% стоимости к любому объекту. Филипп Старк, Симоне Микели — это имена, которые на слуху у всех, кто занимается архитектурой. Но даже эту ситуацию решили с банком вместе. Мы предоставили каталоги архитектора, а банк провел свое исследование и получил подтверждение ценности Микеле для проекта. Это была «притирочная» работа, но ее опыт в итоге оказался положительным для всех.



**— Многие клиенты говорят о высоком качестве Private Banking ТАСКОМБАНКА — у вас была возможность сравнить с другими банками?**

— В принципе, серьезные банки всегда нацелены на сервис. Раньше я работал с другим банком. Я бы сказал, что в их VIP-отделении хороший, стандартный сервис. Но в ТАСКОМБАНКЕ он на самом высоком уровне. Равно как и квалификация менеджеров. Если нет управляющего, его заместитель, Татьяна, решает твои вопросы так же профессионально — фактически не ощущаешь разницы. А в других банках я часто слышал: «Сейчас нет руководителя, я не могу это решить».

Кроме этого, я бы еще отметил карточки банка. Моя дочь — отельер. Она окончила школу отельеров в Швейцарии — вышла там замуж, осталась жить, но часто приезжает в Киев. Я ей иногда перевожу деньги. Она спросила как-то: «Подскажи, ты каким банком пользуешься?». Я сказал: «ТАСКОМБАНК». Она тоже получила карточки ТАСКОМБАНКА и поделилась опытом: «Когда я плачу за границей гривневой карточкой, все удивляются скорости транзакции и спрашивают, что это за банк? что за карточка?». Ей приятно в Швейцарии рассказывать, что это украинский банк, который работает не хуже швейцарского, а может, в чем-то и лучше. Потому что обычно у любой швейцарской карточки авторизация идет 30-40 секунд, на меньше даже не надейся. Здесь это занимает 3-5 секунд. Действительно, раньше с карточками других банков всегда возникали какие-то сложности, но как только я перешел на карточки ТАСКОМБАНКА — никогда никаких проблем, все легко.





## ПОСЛЕСЛОВИЕ О БУДУЩЕМ

Этот журнал, посвященный 30-летию ТАСКОМБАНКА, стал первым специальным изданием для наших друзей и партнеров, VIP Corporate- и Private Banking-клиентов. Мы планируем продолжить этот проект, чтобы вы могли еще лучше узнать не только о банке, но и о таких, как вы, представителях большой «семьи» ТАСКОМБАНКА. Ведь история успеха каждого из вас — это не только наш общий успех, но и успех нашей страны.

Хотим сказать несколько слов о клиенте и партнере ТАСКОМБАНКА, который помог нам подготовить этот первый юбилейный выпуск. Это журнал БИЗНЕС — первое в новейшей истории Украины коллективное деловое медиа. Журнал отмечает в этом году свое 27-летие. Перипетии судьбы и кризисы привели к исчезновению многих изданий, но БИЗНЕС продолжает выходить, причем и в печатной, и в электронной версиях.

Веяния времени дали толчок к трансформации журнала в импакт-проект платформы БИЗНЕС 100. Платформа призвана объединить 100 ответственных бизнесменов, которые проектируют успешное будущее Украины для повышения ее капитализации, репутации и субъектности украинского бизнеса, формирования системы экономической безопасности Украины и нового качества жизни.

По состоянию на октябрь 2019 года участниками БИЗНЕС 100 стали 74 украинских бизнесмена. Присоединиться к сообществу совладельцев журнала БИЗНЕС можно по рекомендации других участников проекта, если вы — владелец украинской компании, ведете бизнес честно и прозрачно, а также участвуете в социальных проектах [business.ua/business-100/](http://business.ua/business-100/).

Нам очень приятно, что среди соинвесторов БИЗНЕС 100 есть клиенты ТАСКОМБАНКА.

# НАША МИССИЯ

Работая на условиях длительного партнерства, мы помогаем нашим клиентам находить оптимальные решения для достижения стабильного финансового успеха и роста их благосостояния

# НАШИ ЦЕННОСТИ

## Честность

Мы честны во всем, что делаем. Мы обещаем только то, что непременно выполним

## Открытость

Мы открыты и готовы к общению. Для нас нет мелочей, мы умеем слушать и слышать каждого клиента. Все, что важно для наших клиентов, заслуживает наше глубокое внимание

## Динамика

Мы не стоим на месте. Мы приветствуем изменения к лучшему и готовы к ним. Мы постоянно совершенствуемся, чтобы достичь высокого качества в работе

## Развитие

Мы стремимся знать больше, чтобы работать лучше и эффективнее. Мы поощряем инициативу наших сотрудников и обеспечиваем возможности для их постоянного роста и развития вместе с компанией. Мы ценим каждого работника, поскольку общий успех команды зависит от вклада каждого

## Долгосрочные отношения

Мы понимаем, как сложно завоевать доверие клиентов и как легко его потерять. Мы не ищем сиюминутной выгоды, поскольку наш успех возможен только благодаря стабильному успеху наших клиентов

## Современные технологии

Наши технологии созданы и настроены таким образом, чтобы общение клиента с банком было быстрым, надежным и удобным