



По данным Forbes, сегодня на правлении НБУ может быть принято судьбоносное решение – о признании неплатежеспособным Дельта Банка.

Соответствующее решение Фонда гарантирования вкладов по введению в банк временной администрации может появиться или вечером, или в ближайшие дни (прим. forbes.ua). Представляем материал из последнего номера журнала Forbes, в котором анализируются причины возникновения проблем у банка.

Лайнер на мели

Еще несколько лет назад совладелец Дельта Банка Николай Лагун уверенно приближался к статусу миллиардера. Совсем недавно в приемной Николая Лагуна были очереди. Там можно было встретить высокопоставленных чиновников и известных банкиров, которые приходили с предложениями купить активы или просто за советом. В последнее время в офисе банка на ул. Фрунзе в Киеве сложно застать и самого Лагуна. Чаще его видят в НБУ. Туда он ходит обсуждать проблемы Дельта Банка, летом 2014^{го} частично переставшего выполнять обязательства перед клиентами. Цель Лагуна – найти деньги на докапитализацию финучреждения и сохранить за собой контроль над ним.

С лета очереди начали выстраиваться возле отделений банка. В сентябре Дельта ограничила снятие наличных с карт суточным лимитом в 2500 гривен. Но в кассах и банкоматах выдавали не более 500 гривен в одни руки. Возле отделений финучреждения можно было застать то сотрудников «Киевгаза», которые не могли получить зарплату, то женщин с колясками, у которых «зависли» пособия на детей.

Слухи о возможной национализации банка не прекращаются с сентября. «В новом, бушующем мире, в который мы попали, нам тяжело, как и всей украинской экономике», — глава совета директоров Дельта Банка Елена Попова в разговоре с Forbes накануне Нового года тщательно подбирала слова, но едва могла скрыть отчаяние.

Почему ранее успешный и динамичный банк оказался в такой ситуации?

Причина первая: Неоправданный оптимизм

Быстрорастущий банк вовремя не сумел сбавить обороты. В январе 2014 года, во время волнений на Майдане, в Дельте проходила традиционная стратегическая сессия. Планируя стратегию, руководство банка обсуждало различные сценарии развития событий в стране. Вариант утраты Украиной части территорий обсудили быстро и отметили как маловероятный. Прошлый кризис банк пережил легко, и в 2014 году его руководство нацеливалось на дальнейший рост.

Лагуну слишком долго везло. Созданный в 2006 г Дельта Банк изначально специализировался на потребительском кредитовании. Бизнес-модель была очень успешной: только за первый год работы активы Дельты выросли до 1,5 млрд гривен и в дальнейшем ежегодно удваивались. В начале 2010-го финучреждение достигло своего потолка. Чтобы расти дальше, необходимо было становиться универсальным банком. Лагун вовремя воспользовался этой возможностью. «Если бы Дельта Банк не пошел в другие сегменты, то остался бы в третьем десятке по величине активов», — говорит бывший первый зампред совета директоров банка Виталий Масюра. Сделав ставку на неорганический рост, Лагун стремительно увеличивал долю рынка. За 2011–2013 годы активы Дельты выросли в четыре раза, до 55,3 млрд гривен, в списке крупнейших банк поднялся на четвертое место.

В конце 2013-го на фоне неблагоприятных экономических прогнозов многие финучреждения притормозили кредитование и постепенно снижали ставки по депозитам. Но только не Дельта Банк.

Около трети кредитного портфеля финучреждения приходилось на Крым и восточные регионы

Курс доллара пошел в рост. Крым аннексировали. На востоке страны началась антитеррористическая операция. А в Дельте все еще можно было взять, к примеру, кредит на покупку квартиры на первичном рынке. Полностью свернули кредитование только осенью. По словам Поповой, банк умерил риск-аппетиты еще в феврале–марте, но одномоментно не мог прекратить выдачу кредитов и обслуживание действующих линий. «Службы банка работали нескоординированно, поэтому он продолжал наращивать кредитный портфель, когда уже нужно было тормозить», – говорит зампред одного из крупнейших конкурентов Дельты.

Когда реализовался самый пессимистичный сценарий, стало ясно, что банк к нему не готов. Около трети кредитного портфеля финучреждения приходилось на Крым и восточные регионы. Резервов под кредитные риски было недостаточно. По итогам 11 месяцев 2014-го резервы покрывали только 35% просроченной задолженности, тогда как у большинства крупнейших банков этот показатель превышал 100%. «Столь несбалансированный подход к оценке рисков в конечном итоге и привел к резкому ухудшению финансового положения банка», – полагает начальник отдела рейтингов финансовой сферы рейтингового агентства IBI-Rating Анна Апостолова.

Причина вторая: Разрывы ликвидности

Своевременная переориентация с внешних заимствований на внутренние депозиты помогла Дельте легко пережить кризис 2008–2009 годов. В этот раз все вышло наоборот – агрессивная политика по привлечению вкладов обернулась против банка. На начало 2014-го на средства населения приходилось более половины пассивов банка. Депозитные ставки в Дельте всегда были выше средне-рыночных. Например, уже в конце 2012 года банк привлекал розничные вклады под 26%, тогда как у других крупнейших финучреждений ставки по гривневым депозитам едва доходили до 18%. В начале 2013-го иностранные «дочки» снизили ставки, и многие вкладчики перекочевали в банки с более высокой доходностью.

Неудержимый рост

За 2011–2013 годы депозиты физлиц в Дельте выросли в четыре раза, до 19,6 млрд гривен. Сопоставимыми были темпы роста корпоративных депозитов. «Нашими

преимуществами были высокая цена ресурсов и скорость принятия решений», – рассказывает Масюра. По словам одного из банкиров, Дельта также переманила некоторых клиентов европейских «дочек» возможностью работать с офшорами через банки и партнеры.

На фоне начавшейся девальвации первыми в начале весны 2014-го запаниковали валютные вкладчики. Лагун не смог удержать ситуацию, потому что валютного рефинансирования в стране нет. Паника усилилась, когда в середине лета на Дельту началась массированная информационная атака. «Лагуна арестовали», «Лагун под следствием СБУ», «Дельта Банк банкрот» – читая такие заголовки, Попова уже знала, что увидит в отделениях очереди. «Столько негатива и домыслов, как Дельта Банк, не испытал больше никто», – говорит она. Предъявлять претензии было некому – первоисточниками новостей были второсортные сайты с хостингом за границей. Кто заказчик? Попова предполагает, что кто-то из должников банка.

За 2014 год Дельта выплатила вкладчикам около 3,7 млрд гривен и порядка \$500 млн. Чтобы рассчитываться с вкладчиками, пришлось обратиться за рефинансированием к НБУ. На начало 2014-го задолженность банка по рефинансированию составляла 6,4 млрд гривен, к августу она достигла 9,6 млрд. Такие кредиты даются на короткий срок, и в конце лета Дельте пришлось выплатить часть долга регулятору. В сентябре НБУ выдал банку стабилизационный кредит на миллиард гривен и ввел куратора.

Причина третья: Слишком плохие долги

Скупив портфели проблемных кредитов других банков, Дельта подложила себе мину замедленного действия. После кризиса 2008–2009 годов многие финучреждения продавали свои проблемные портфели очень дешево. Первая сделка – покупка кредитного портфеля обанкротившегося Укрпромбанка на 8 млрд гривен – оказалась удачной, в частности благодаря серьезной проверке заемщиков и залогов. «Я жил в Укрпромбанке полгода», – вспоминает Масюра. Вторым приобретением стал ипотечный портфель УкрСиббанка – около 5 млрд гривен. Масюра шутя говорит, что французы из УкрСиббанка по итогам сделки его невзлюбили – слишком жестко проходили переговоры.

Лайнер на мели

После приобретения розничного портфеля Сведбанка в мае 2012-го сделки по скупке поставили на конвейер. Лагун отошел от оперативного управления и полностью погрузился в поиск и приобретение активов. «Он очень увлекающийся человек», – констатирует Масюра. Переговоры проходили быстро, банк мог участвовать одновременно в пяти сделках. При этом за столом переговоров встречались топ-менеджмент продающего банка и рядовые экономисты Дельты. Все это не могло не отразиться на качестве приобретаемых активов.

Одной из неудач стала покупка Кредитпромбанка за \$1 в конце 2012 года. Банк оказался более проблемным, чем ожидалось. Кроме того, он ранее входил в группу «Донецксталь» (собственник – Виктор Нусенкис) и часть кредитов выдал на востоке Украины. В 2013-м Лагун купил Сведбанк, Астра Банк (за 93 млн евро) и договорился о покупке Марфин Банка (эта сделка в итоге не была закрыта).

В последние годы Дельта активно скупала долги предприятий и наращивала кредитование бизнеса. Внутренние процессы под это настроены не были. «Корпоративный банкинг сфокусирован на взаимоотношениях с клиентом, в отличие от розницы, в основе которой лежит продукт. Соответственно, этот бизнес требует другой структуры, подходов, людей», – подчеркивает председатель правления ОТП Банка Тамаш Хакш Ковач. Масюра признает, что Дельта была не готова к резкому приросту масштабов корпоративного бизнеса, обусловленного покупкой новых банков. Сотрудников не подготовили к появлению новых клиентов, и на каком-то этапе силы персонала истощились. В 2013 году в банке началась текучка, уволились несколько заместителей председателя совета директоров, сменились три начальника департамента риск-менеджмента.

На фоне политического и экономического кризиса должники, в том числе доставшиеся от других банков, стали платить все хуже. Почти все предприятия-клиенты приходили в банк с просьбой пересмотреть график платежей. Даже тщательно проверенный в свое время ипотечный портфель УкрСиббанка стал балластом. «Банк провел судебную работу по изъятию долгов и дошел до последней инстанции – исполнительной службы. Но, к огромному удивлению и сожалению, Верховная Рада ввела мораторий на взыскание имущества по валютным кредитам», – говорит Попова. У Дельты на стадии исполнительной службы зависло 10 000 дел требованиями на сумму 2,5 млрд гривен. Взыскивать и продавать залоги не удавалось еще и по причине низкого спроса.

Причина четвертая: Политические связи

Кризис 2008–2009 годов и потребность в рефинансировании вынудили многих банкиров искать выходы на высоко-поставленных чиновников из НБУ. Без личных договоренностей кредиты можно было получать «по капле». «Если по постановлению было положено выдать рефинансирование на 1 млрд гривен, его могли выдавать месяц – по 50 млн гривен в день», – вспоминает бывший член совета Нацбанка Василий Горбаль. Залоги оценивались очень медленно. Одним из тех, через кого можно было договориться об ускорении процесса, был Лагун. Он всегда славился талантом переговорщика. «Николай умел находить язык со всеми», – рассказывал Forbes бывший руководитель Лагуна в Укрсоцбанке (сейчас UniCredit Bank) Борис Тимонькин.

Дельта Банк стал крупным кредитором НАК «Нафтогаз Украины» и его партнером по операциям с ОВГЗ

При бывшем руководстве НБУ у Дельты никогда не было проблем с рефинансированием. Банк был одним из лидеров по объему кредитов, привлеченных у регулятора. В обмен на лояльность властей Дельта активно покупала гособлигации и стала лидером по портфелю ценных бумаг среди негосударственных банков. На конец сентября у Дельты на ценные бумаги приходилось около 10% активов. Для сравнения: у ПриватБанка – всего 0,2%, у UniCredit Bank – 2%. По словам Поповой, бумаги, которые находятся на балансе банка, это в основном ОВГЗ или бумаги с госгарантиями. Изначально наличие ОВГЗ было на пользу Дельте: под них всегда можно было получить рефинансирование. Когда кредитор последней инстанции перестал быть щедрым, а государство оказалось в кризисе, большой портфель ОВГЗ стал обузой.

Благодаря хорошим отношениям Лагуна с властью в Дельту начали переходить госпредприятия: «Киевгаз», «Укрпочта» и другие. Дельта Банк стал крупным кредитором «Нафтогаза» и его партнером по операциям с ОВГЗ. За три года банк и госкомпания провели операций с ОВГЗ на сумму около 100 млрд гривен.

После смены власти и начала кризиса все пошло наперекосяк. Госпредприятия, в частности «Укрпочта», стали уходить из Дельты. «В кредитовании госпредприятий есть свои недостатки. Со стороны контролирующих и проверяющих органов (Нацбанк и прокуратура) внимания будет больше, а риски те же, что при кредитовании коммерческих предприятий», – отмечает Горбаль.

Правда, с новой властью Лагун тоже ладит. Несколько лет назад в интервью Forbes нынешняя глава НБУ Валерия Гонтарева лестно отзывалась о банкире: «Снимаю шляпу перед идеями Николая Лагуна. Он четко знает, чего и как хочет добиться». Алла Шульга, глава департамента банковского надзора НБУ, работала с Лагуном в Укрсоцбанке и была одним из руководителей Кредитпромбанка.

Как все исправить?

Большинство банкиров уверены, что Дельта Банк спасут. «Учитывая его долю в розничном сегменте депозитов, его не могут не спасти», – полагает глава правления ПУМБа Сергей Черненко. О Лагуне большинство финансистов продолжают говорить с уважением, хотя не все готовы хвалить его публично. «Николай Лагун – яркий бизнесмен. С точки зрения процессов, бизнес-модели и управления он построил океанский лайнер, но немного недооценил сложность среды и рынка. И случилось так, что болото, казавшееся морем, иссохло», – замечает генеральный директор Concorde Capital Игорь Мазепа.

Лагун делает все, чтобы спасти банк. Ему пришлось вернуться к оперативному управлению финучреждением и заняться кризис-менеджментом. По словам Поповой, каждую среду Лагун приходит на совет директоров. «Он мечется, бегаёт, ищет деньги. Обращается ко всем», – рассказывает один из знакомых с Лагуном банкиров. Как сообщили несколько собеседников Forbes, Лагун пытается продать свои белорусские активы (АТОМ-банк) и ведет переговоры с компанией МТС, у которой зависли крупные депозиты в Дельте, об участии в капитале. По информации одного из банкиров, в декабре компания в срочном порядке провела аудит финучреждения. В самой МТС от комментариев отказались.

Акционеры Дельты (Лагун и компания Cargill) намерены докапитализировать банк согласно плану, утвержденному НБУ. «Собственники борются за этот банк, за то, чтобы он остался в существующем формате», – уверяет Попова. Она утверждала, что увеличение капитала на 1,2 млрд гривен произойдет еще до конца 2014-го. Но новость об ожидаемой допэмиссии появилась только 21 января 2015 года. Пресс-служба банка анонсировала увеличение уставного капитала и привлечение субординированного кредита от иностранных инвесторов до конца января.

Вливать деньги в Дельту акционерам придется и дальше. В НБУ надеются, что у них

получится. «Докапитализация акционерами – это было бы лучше всего для рынка, вкладчиков и государства», – заявила Гонтарева в конце прошлого года. Поскольку банк признан системно важным, у него есть шанс на поддержку со стороны государства. Но национализация Дельты – большая проблема для и без того дефицитного госбюджета. По оценкам финансистов, банк нуждается в докапитализации на сумму, сопоставимую с возможными выплатами Фонда гарантирования вкладов (17 млрд гривен).

Один из собеседников Forbes сказал, что Лагун станет общаться с журналистами, только если у него появятся хорошие новости о привлечении новых инвесторов. Пока готовился этот материал, банкир несколько раз то соглашался на встречу, то отменял ее. Во время последнего разговора Лагун сообщил, что находится в Давосе. Возможно, с главной тусовки политиков и инвесторов банкир вернется с хорошими новостями.

В комментариях Forbes.ua Николай Лагун в конце января обещал, что ситуация в отношении выплат вкладчикам в скором времени будет улажена. По его словам план спасения должен был быть согласован с миссией МВФ, которая работала в Украине до 29 января. Одним из сценариев – была конвертация депозитов крупных держателей в акционерную долю банка. Однако, по данным Forbes, переговоры закончились безрезультатно.