



Банкиру Сергею Чеботарю посчастливилось строить профессиональную карьеру успешного менеджера-финансиста в самом крупном финансовом учреждении страны – Moldova Agroindbank-е (МАИБ). 8 мая 2016 г. банку исполняется 25 лет. Больше 20 из них Сергей Чеботарь провел в стенах этого банка, с именем и достижениями которого связана вся история молдавского государства, которое является одноклудком МАИБ и отмечает 25-ю годовщину со дня провозглашения независимости 27 августа.

Председатель правления МАИБ с нескрываемым чувством гордости говорит, что МАИБ для него стал вторым домом, с которым у любого человека связано все самое сокровенное, искреннее и значимое. Искренние и трепетные чувства к бренду МАИБ привели к вполне естественному состоянию: когда банкир Сергей Чеботарь слышит имя банка, то на уровне ментальности осознает себя неделимой частью этого бренда. Его имя сегодня многое значит не только для более 2000 сотрудников МАИБ, но и для банковской системы, в которой доля этого банка по некоторым показателям превышает одну треть, экономики с преобладающей долей кредитов от МАИБ, для сотен тысяч граждан РМ, доверивших банку свои сбережения, для государства, являющегося клиентом этого банка.

Топ-менеджер МАИБ, на долю которого выпало решать вопрос с прозрачностью акционеров банка, ни на йоту не сомневается в качестве всех показателей своего банка, что, кстати, подтвердили и результаты проведенной международным аудитом диагностики в банке.

Поэтому 25-ю годовщину своего банка Сергей Чеботарь встречает с высоко поднятой головой. Банкир полон оптимизма и уверенности в том, что банк решит вопрос прозрачности акционеров, пройдя через это несколько неприятное и настолько же полезное очищение в соответствии с предписанием регуляторов рынка и требованиями законодательства.

В будущем Сергей Чеботарь видит МАИБ таким же сильным, мобильным, высокотехнологичным и главным финансовым учреждением страны. При этом банкир специально заостряет внимание на том, что у МАИБ «все для этого есть, банк нужны лишь определенные инвестиции и понимание акционеров».

В канун юбилея председатель правления Moldova Agroindbank-а Сергей ЧЕБОТАРЬ дал интервью журналу Б&Ф, рассказав о сегодняшнем и завтрашнем дне МАИБ, с которым, если судить по величине его кредитного портфеля и активам, у страны в прямом и переносном смысле слова связаны надежды на оздоровление ситуации в экономике и финансовом секторе, в который кровь из носу нужно вернуть международные финансовые институты.

Господин Чеботарь, как вы характеризуете макроэкономическую ситуацию начала 2016 г. с учетом всего пережитого в 2015 г.?

- Пока что мы наблюдаем огромные ожидания перемен и повсеместного улучшения ситуации. Но пока, к сожалению, не видим роста в реальном секторе экономики, а также у бизнеса и физических лиц. Хотя всем нам сейчас очень важно делать небольшие, но реальные подвижки в направлении повышения покупательной способности населения для роста спроса, который медленно, но уверенно начнет выправлять ситуацию в экономике.

Разве его можно добиться, без того чтобы росла экономика, а вместе с ней и доходы населения, способные увеличивать спрос?

- То, что делает в настоящее время Национальный банк (НБМ), смягчая свою денежно-кредитную политику, приведет к снижению процентных ставок по депозитам, а затем и по кредитам. Кстати, мы у

себя в банке уже приняли решение о понижении всех типов депозитов на 1,5% и 2%. И индивидуально уже рассматриваем снижение ставки по кредитам юридическим лицам. Я уверен, что действия всех игроков на рынке в этом направлении приведут к спросу на деньги и, естественно, к повышению доходов населения, у которого начнет увеличиваться покупательная способность.

Если до сих пор в целях стабилизации финансовой ситуации все делалось только через жесткую денежную политику, что в принципе было правильно и своевременно сделано НБМ, то теперь наступает период смягчения. Я думаю, что скоро последует и процесс снижения обязательных резервов. Банки в настоящее время не чувствуют, что высокие резервы создают им большие проблемы, потому что нет еще настоящего спроса на ресурсы со стороны бизнеса.

Но эту проблему, в моем понимании, следует рассматривать го-

Возраст уверенных перспектив

Moldova Agroindbank, в названии которого использовано имя страны, четверть века удерживал лидерство на рынке, создав задел такого объема, чтобы и следующие 25 лет ему не было равных по капиталу, активам, надежности, качеству, технологичности и востребованности клиентами.

раздо шире, чем, скажем, политику НБМ и финансовые инструменты, имеющиеся в настоящее время на рынке. Здесь необходимо прежде всего говорить о состоянии и самочувствии экономики, политической ситуации в стране, наличии Меморандума с МВФ, экономической ситуации в странах региона, ситуации на рынках тех стран, в которые экспортируются молдавские товары и услуги.

Не произойдет ли здесь фальшивого старта со стороны НБМ в смягчении им денежно-кредитной политики, если не последует всего того, о чем вы говорите?

- Мы должны все сделать для того, чтобы заработала экономика. Бизнес должен быть уверен в своих планах и действиях. Сейчас мы не видим практически инвестиционных проектов как у страны, так и у бизнеса, ну разве что за исключением двух-трех проектов. Банк сейчас работает по старым линиям кредитов со своими традиционными клиентами. Мы надеемся, что во второй половине 2016 г. ситуация выправится и улучшение будет наблюдаться повсеместно.

Скажите, каково банкам кредитовать экономику, когда базовая ставка была 19,5%, резервы – 35%, а доходность ЦБ государства – 26%?

- Если брать прошлый год, то мы у себя в банке удержали портфель кредитов на уровне начала 2015 г. Первые три месяца 2016 г. еще не показывают резкого роста портфеля как по системе в целом, так и по банку в частности. На остаток кредитного портфеля МАИБ идет навстречу клиентам как в вопросах уменьшения процентных ставок, так и в деле пролонгации и реструктуризации кредитов.

Здесь нужно учитывать и такой немаловажный фактор, как «чувство банка» положения клиента», которое, скажем, в МАИБ имеет уже свою традицию. Банк располагает большим опытом индивидуального подхода к каждому клиенту, несмотря на тот факт, что их у нас сотни тысяч. И цифра эта постоянно растет, что нам, безусловно, радует. И вот когда регулятор рынка в целях «укрощения» инфляции и стабилизации ситуации на валютном рынке резкими шагами повышает индикаторы своей политики, мы стремились тоже менять свою кредитную и депозитную политику, но не такими быстрыми темпами и «широкими шагами». Иначе бы мы просто за короткое время «убили» клиентов. Наоборот, мы у себя в банке искали различные варианты для их поддержки. Для тех, кто реально не мог осилить и тянуть новые процентные ставки, мы оставили их на прежних уровнях, а часть кредитов пролонгировали и реструктурировали.

Но ведь это реально «портит» банку показатели, увеличивая портфель неблагоприятных кредитов, отвлекая ресурсы для пополнения фонда риска?

- Для страны мне представляется важным гораздо глубже рассматривать понятие и классификацию «неблагополучных» кредитов. В этом деле нужно всегда смотреть шире и брать во внимание проблемы как внутри страны, так и на внешних рынках, куда отечественные производители экспортируют продукцию. Банк должен поддерживать клиентов. Ведь если в трудный для них период этого не сделать, то других хозяйствующих субъектов мы в Молдове не найдем. В стране активно действуют 60-70 тыс. экономических агентов. Они такие, какие они сегодня есть, и других не будет. Мы в МАИБ не зря работали все эти годы над капитализацией бизнеса, объясняя, зачем она ему нужна.

В настоящее время показатель неблагоприятных кредитов у банка составляет 9,03%, тогда как по системе он превышает 10%. Напомню, что этот показатель, в зависимости от ситуации в реальном секторе экономики, в разные периоды времени составлял по банковской системе даже более 30%. На самом деле показатель «неблагополучных кредитов» больше характеризует состояние реального сектора экономики, в котором действуют предприятия, а не только устойчивость банка. И мы в этот сложный для бизнеса период времени индивидуально работаем с каждым клиентом, чтобы он чувствовал поддержку банка, на финансовое плечо которого можно в любой момент опереться.

Понятно, что когда банк осознанно идет на пролонгацию и реструктуризацию кредитов, то они автоматически попадают в другую категорию классификации, приобретая ярлык «неблагополучных», поскольку переводятся из категории «А» и «В» в категорию кредитов «С», «D», «Е». В отличие от экспертов, рассуждающих с экрана телевизора на тему «неблагополучных» кредитов в молдавских банках, мы в своем банке понимаем, что ярлык «неблагополучный» вовсе не означает, что этот кредит «невозвратный». На примере кредитного портфеля МАИБ могу сказать, что 58-60% «неблагополучных» кредитов – это срочные кредиты, заемщики которых выплачивают проценты и тело кредита в согласованные с банком реструктуризованные сроки.

Если правильно вас понимать, то в категорию «неблагополучных» эти кредиты попали, во-первых, из-за сложной ситуации, в которой оказалось предприятие, а во-вторых – «по вине банка», когда

который протянул руку помощи заемщику, дав ему дополнительный шанс преодолеть трудности?

- Наша помощь такой категории предприятий заключалась в том, чтобы пролонгировать время возврата кредитов, сделав более щадящим график их погашения. Мы помогаем выжить предприятиям в это трудное время, когда производство и экспорт падают, а затраты бизнеса не уменьшаются. И вот, чтобы пройти через этот сложный период времени, экономическому агенту нужен надежный партнер, готовый его понять и финансово поддержать, что, собственно, и сделал банк. Мы всегда шли навстречу своим клиентам в прошлом, идем сейчас и будем идти в будущем, если это будет нужно клиентам Moldova Agroindbank-а. Именно для этого мы и создавали подушку безопасности, формировали фонд риска, располагая достаточным капиталом, который в виде нераспределенной прибыли за прошлые периоды акционеры оставили банку. Это позволяло мне с уверенностью говорить о том, что в 2015 г. банк укрепился, мы создали необходимый фонд риска за счет прибыли.

А что до высокой доходности ЦБ государства, когда казальсь, что кредитование становится бессмысленным?

- МАИБ в качестве крупного игрока на рынке капитала покупал эти бумаги. Это один из высоколиквидных финансовых инструментов на рынке, поэтому вполне логично, что банк им пользовался. Но при этом мы всегда брали во внимание и учитывали возможные риски, старались их как можно лучше сбалансировать, что не позволяло увлекаться бумагами государства. В нашем банке есть стандарты и лимиты для покупки ЦБ. В поднимавшейся высокими темпами доходности ЦБ присутствуют и риски, которые нужно учитывать и правильно балансировать.

За годы партнерства с ЕБРР этот европейский банк предоставил МАИБ восемь кредитных линий – больше, чем кому-либо из других молдавских банков. Как становятся партнерские отношения с ЕБРР и продолжить историю успешного партнерства?

- Нам в обязательном порядке это предстоит сделать. Решение этой задачи является одной из приоритетных целей в развитии банка. К сожалению, мы сейчас проходим через сложный процесс, который отвлекает менеджеров банка на решение задач прозрачности корпоративного управления банка.

«Если до сих пор в целях стабилизации финансовой ситуации все делалось только через жесткую денежную политику, что в принципе было правильно и своевременно сделано НБМ, то теперь наступает период смягчения. Я думаю, что скоро последует процесс снижения обязательных резервов». Сергей Чеботарь, председатель Правления Moldova Agroindbank.

Как ЕБРР, так и другие внешние финансовые партнеры МАИБ не имеют особых замечаний или претензий к операционной работе банка, качеству и эффективности его управления. Все вопросы в основном сводятся к прозрачности акционеров. Мы все вместе должны будем довести этот вопрос до логического завершения, чтобы показать нашим международным партнерам, что и по этой части у Moldova Agroindbank-а все нормально.

А сегодня у них только один вопрос к МАИБ: кто конечный собственник некоторых пакетов акций? Поэтому для нас восстановление партнерства с международными финансовыми институтами – принципиально важный вопрос, над решением которого мы сейчас работаем.

Значимость решения этой задачи понятия правлению банка, а что думают об этой проблеме сами его акционеры?

- У нас в банке более 3 000 акционеров. И для меня все они одинаково важные. Мы с ними плотно и конструктивно работаем в этом направлении. Я считаю, что этот вопрос нельзя разделить, считая «прозрачность» проблемой одних

«Если бы меня кто-то спросил, когда меня избирали в 2013 г. председателем правления МАИБ, что банк будет под наблюдением регулятора, я никогда не поверил бы и не согласился с тем, что такое вообще возможно даже теоретически». Сергей Чеботарь.

собственников. Хотим мы того или нет, все равно «проблема прозрачности» задает интересы банка, его имидж и репутацию. Хотя международный аудит, проводивший диагностику банка, признал и отмечает тот факт, что в развитии МАИБ применяется большинство норм и принципов корпоративного управления банком.

Я не должен лукавить и признать, что мы сейчас проходим через самый трудный этап, если говорить о составе и структуре акционеров, по которым у регулятора рынка нет полной и достаточной информации. И решение этих непростых вопросов, связанных с решением НБМ о «согласованных пакетах акций», которые правлению банка предписано аннулировать, выпустить новые эмиссии и разместить их для публичной продажи, не самый лучший этап в развитии нашего банка. Я как руководитель не рад, что именно мне выпало это время, когда нужно решать эти вопросы. Это отбрасывает у меня лично как руководителя банка и у моей команды много времени. Не буду скрывать, это сложный процесс, такого прецедента еще не было в истории Молдовы, мы в МАИБ делаем это первыми среди банков.

Насколько вы уверены в «прозрачности» остальных акционеров, кроме тех, которые владеют пакетами в размере 43%?

- У нас есть так называемая «гражданская конвенция», которая, вместе с рядом аффилированных лиц, зарегистрировала в НБМ пакет и действует вместе и согласованно. Его размер составляет около 14%. А что касается остальных акционеров, то там нет никаких проблем, они обладают акциями с момента учреждения банка.

Я надеюсь, что все процедуры с 43% акций, которые нам предписала Национальная комиссия по финансовому рынку (НКФР), согласовав их с НБМ, банк исполнит прозрачно и в рамках закона. Мы не теряем надежды на то, что акционеры пакетов с более чем 39% акций сами продадут их, на что им,

согласно законодательству, дано три месяца.

Есть ли у правления банка поддержка государственных структур в решении процедурных вопросов, которые прописаны в законодательстве?

- А нам не нужна поддержка ни НБМ, ни НКФР. Единственное, что нам было реально необходимо, так это четкое регламентирование того, что и как мы должны сделать в соответствии с законом и решениями государственных органов регулирования и надзора. Мы в принципе такой регламент получили и теперь четко ему следуем. И если ситуация дойдет до того момента, когда эмитент должен будет аннулировать 39,58% акций и выпускать новую эмиссию, то мы будем следовать предписанию регламента. Пока же мы находимся в интервале времени, когда собственники этого пакета сами могут продать свои акции. На сегодня речь идет только об аннулировании 3,53% акций.

Какова вероятность, что акции новых эмиссий не попадут в руки собственников, которые не до конца будут «прозрачными»?

- Признаюсь, что я всегда проявляю чрезмерную осторожность,

Регламент НКФР является публичным документом, он будет опубликован? Предусматривает ли он такие процедуры, как сроки вынесения акций новой эмиссии на продажу, или, скажем, цены, по которым бумаги должны выставляться?

- Да, я думаю, что его скоро опубликуют, ведь это официальный документ регулирующего государственного органа. В нем все детально расписано: формирование цены, сроки, действия как эмитента, так и НБМ, НКФР и независимого регистратора акций.

Несмотря на все сложности, которые пережил банковский сектор в 2015 г., МАИБ остался верен себе, показав завидные финансовые результаты. Что лежит в их основе?

- Мы работали на всех сегментах рынка, добившись неплохого уровня рентабельности. Я думаю, что банки должны получать львиную долю доходов от своего главного предназначения – кредитования и использования нашей классической корзины продуктов. Но мы коммерческий банк, поэтому мы будем пользоваться всеми финансовыми инструментами на рынке, чтобы зарабатывать акционерам прибыль. Результат 2015 г. такой, каким он и должен быть у здорового банка. Мы сумели успешно и рентабельно размещать свою ликвидность на рынке.

Намерен ли банк платить акционерам дивиденды за 2015 г.?

- По дивидендам ситуация следующая: мы предложим годовому собранию акционеров на рассмотрение этот вопрос, но для этого банку нужно получить разрешение от НБМ. Мы такое обращение направили и ждем от регулятора положительного решения. Такая норма четко прописана в регламенте НБМ о достаточности капитала и рисках, он обязывает банк получать разрешение у НБМ на выплату дивидендов акционерам.

Получается, что не только вы как председатель банка, но и акционеры, его собственники, должны будут подчиниться решению НБМ?

- Мы регламентируемся законом о финансовых учреждениях и нормативными актами НБМ. Поэтому, если со стороны регулятора рынка будет запрет на выплату дивидендов, то правление и общее годовое собрание банка обязаны ему подчиниться. Знаете, в условиях, через которые сейчас проходит финансовый сектор (в процессе ликвидации находятся три банка, три других самых крупных в си-

стеме банка находятся под специальным наблюдением и проходят стресс-тесты и диагностику), можно ожидать любого решения НБМ. Понятно, что в такой ситуации этот

Он ност обязательный хактер?

- Есть и обязательные, но в основном они показывают нам те сектора, в которых банку рекомендуют-

«При рассмотрении вопроса «неблагополучных кредитов» нужно всегда смотреть шире, и брать во внимание проблемы как внутри страны, так и на внешних рынках, куда отечественные производители экспортируют продукцию. Банк должен поддерживать клиентов. Ведь если в трудный для них период этого не сделать, то других хозяйствующих субъектов мы в Молдове не найдем». Сергей Чеботарь.

вопрос не должен быть приоритетным для банка и его акционеров.

Всем сейчас важно осознавать, что в настоящее время в банковской системе гораздо более глубоко анализируется все то, что только может произойти в будущих периодах, вероятность чего весьма и весьма минимальна. Поэтому вопрос о выплате дивидендов остается открытым. Хотя я с большой уверенностью могу сказать, что результаты стресс-тестов в нашем банке показали именно то, чего мы ожидали и в чем мы никогда не сомневались. Даже если учесть нормативы и требования «Базель III», над которыми уже начали работать в банковской системе РМ, хотя их применение ожидается в Молдове только в 2017-2018 гг., многим из них МАИБ соответствует уже сегодня.

И даже гораздо более жесткие и глубокие стресс-тесты показывают, что мы можем платить своим акционерам дивиденды, правда, в умеренном размере.

Интересно, что в вашем понимании означает «умеренный размер» – 100, 150, 200 или все 250 леев на акцию?

- В вопросе выплаты дивидендов нужно обращать внимание на капитализацию банка. МАИБ – хорошо капитализированный банк, благодаря тому, что акционеры все годы оставляли большую часть прибыли на развитие, увеличивая при этом стоимость банка. У нашего банка показатель достаточности капитала превышает 24,25%, тогда как его обязательный норматив составляет 16%. Сегодня объем нераспределенной прибыли прошлых периодов превышает 2,38 млрд. леев. Я считаю, что в вопросе выдачи разрешений банкам на выплату дивидендов НБМ должен будет подходить индивидуально к каждому банку, а не ко всем 11-ти банкам в системе.

Когда в 2015 г. НБМ неожиданно объявил о внешнем наблюдении за тремя крупными банками, потребовал диагностики у международных компаний из первой десятки, вы тогда сказали, что диагностика лишней раз докажет: у МАИБ все нормально. Управляемый вами банк первым прошел «диагностическую процедуру», вы по-прежнему также уверены в своем банке?

- Просто я очень хорошо, а главное, очень глубоко знаю историю реального состояния финансового здоровья этого банка. Диагностику, которую потребовал от нас НБМ, замечу, что ее, насколько мы знаем, у регулятора потребовали финансовые партнеры страны, мы провели. И сейчас у нас есть заключение аудита, которое представлено и нам и НБМ. Мы можем с уверенностью сказать, что банк надежный и качественный, хотя, и я это не скрываю, аудиторы сделали ряд полезных рекомендаций в соответствии с лучшими мировыми стандартами и практиками управления банками.

Итог: вы уверены, что в ближайшие 25 лет МАИБ останется на том же уровне, на котором сейчас?

- Конечно, я уверен, что в ближайшие 25 лет МАИБ останется на том же уровне, на котором сейчас. Но это не значит, что мы не будем развиваться. Мы будем развиваться, но в рамках того, что нам позволяет рынок. Мы будем развиваться, но в рамках того, что нам позволяет рынок.

Скажите, Сергей Ульянович, должен ли банкир рисковать, и как часто ему это приходится делать?

- Банкир не должен бояться в определенные моменты брать на себя ответственность и рисковать. Если бояться, то получается замкнутый круг, из которого не выбраться. Необходимо все глубоко анализировать и правильно оценивать ситуацию, а также иметь интуицию, когда решаешь на предостережение кредита. Кроме тщательного изучения бизнес-планов, мы еще сможем, с кем нам придется иметь дело.

Но это уже скорее психология...

- Приходится в определенной мере быть и психологом. Без интуиции в кредитовании не обойтись. **Этому вас учили, или это врожденное качество?**

- Кредитование, конечно, учат, существуют даже специальные теории и школы, но в этом деле нужна практика и очень много других ка-



честв, особенно при выдаче крупных кредитов. Я не хочу говорить о сложной процедуре кредитования, но при детальном обсуждении кредитной сделки важно понять и убедиться в том, чего клиент хочет, как он сам видит свой бизнес. Поэтому первое интервью клиента в МАИВ – как у доктора, который должен знать все детали, прежде чем выдать правильный диагноз.

Скажите, на заседании кредитного комитета все в унисон говорят «да, согласны», когда видят, что председатель уже решился на кредитование, или есть особые мнения, категорические возражения на выдачу кредита?

- Нет, я всегда говорил, будучи еще в прежней команде, как важно иметь личную оценку и аргументы каждого члена кредитного комитета и правления банка. Скажу boldly, я очень ценю наличие особого мнения и профессиональную аргументацию своих сотрудников. Я считаю, что только в споре, наличии разных взглядов и мнений

то на торговлю приходится самая большая доля – чуть выше 30%. Но торговля, по стандартам и законодательству Молдовы, охватывает много разных видов деятельности. Поэтому для нас не так важно, в какой отрасли у банка больше размещено кредитов. В каждом секторе нами очень тщательно оцениваются кредитные риски и устанавливаются лимиты. Мы также стараемся брать во внимание конъюнктуру рынков, учитывая, что реально происходит на внешних рынках. Но самое главное в кредитовании – наличие у заемщика перспективного проекта. Для МАИВ также принципиально важно, чтобы вместе с банком рисковал и бизнесмен, и собственник, предлагая проект для кредитования. Это особенно актуально в инвестиционных проектах, когда мы обязываем бизнес рисковать частью своих денег и активов.

Если же говорить о секторах экономики, то у нас нет особенных предпочтений. Банк же не может менять структуру экономики. Мы

кредитуем тех экономических агентов, которые работают в реальном секторе экономики: импорт, экспорт, сельское хозяйство, перерабатывающую промышленность, строительство, сферу услуг... Я хочу сказать, что, несмотря на спад в экономике, в сельском хозяйстве динамика и статистика показывают, что не так все плохо. Бизнес на селе представлен в основном ответственными и профессиональными менеджерами. В портфеле банка процент просроченных кредитов в сельском хозяйстве ниже, чем средний показатель по другим отраслям экономики. Это говорит о том, что если заниматься прогрессивным и передовым сельским хозяйством, то можно получать прибыли, иметь успех и признание. На сегодняшний день практически все, что производится в сельском хозяйстве, – продается. Сейчас – не как раньше, когда на складе накапливалась готовая продукция, и неизвестно было, как ее реализовать. Мы в своем банке намерены увеличить долю сельского хозяйства в кредитном портфеле, видя в нем хорошие перспективы в будущем.

В каком из секторов экономики МАИВ чувствует себя надежно и уверенно, когда предоставляет кредиты?

- В принципе, если брать структуру кредитного портфеля,

ся экономический рост, я имею в виду Россию, Казахстан, Беларусь, Украину, соответствовать увеличению покупательского спроса и предложить на рынки этих стран продукцию?

- В последние годы молдавские фермеры все больше и больше направляют свободные средства на покупку современного оборудования, сельхозтехники. Они охотно делают инвестиции в бизнес, за которым видят большое будущее. Конечно, все зависит от того, с какой скоростью аграрии смогут наращивать объемы производимой продукции. В последнее время в сельском хозяйстве, как и в других секторах, делается акцент на качестве, что очень важно при экспорте. Если продукция соответствует высоким стандартам качества, то можно рассчитывать на успех.

В 2015 г. МАИВ приобрел престижного клиента – государство. Прошло полгода, как вы обслуживаете этого клиента. Что можно сказать – это только престижно или еще и выгодно?

- Я скажу, что это и престижно и выгодно. Но я, как и вся команда, не должен привыкать к тому, что у банка есть ресурсы бюджета. Ведь они только проходят через банк, не оседая на счетах. Ежедневно saldo этих ресурсов перечисляется на счета казначейства государства, которые находятся в Национальном банке. Да, у нас есть большие затраты, но мы их покрываем маржой, применяя соответствующие комиссии согласно договору с министерством финансов. Мы за это небольшое время заметно улучшили качество обслуживания государства за счет автоматизирования процессов, другого подхода в обслуживании с применением корзины банковских продуктов МАИВ.

Получается, что волей-неволей вы этого клиента поднимаете к высоким стандартам?

- Это так и есть. О том, как государство обслуживалось в прошлом в других банках, я не хотел бы говорить. Я очень рад, что государство нас понимает в процессе автоматизации и перехода на электронные безналичные деньги. В этом плане мы плотно и эффективно работаем с министерством финансов и службами территориальных казначейств, переходя на обслуживание посредством услуги Internet-banking. Такое взаимопонимание у нас и с Таможенной службой и министерством финансов договоры сроком на три года. Мы даже персонал, который по стране банк открыл свои агентства.

Обслуживание этих клиентов имеет ограниченные по времени сроки? Вы не боитесь, что и другие банки будут бороться за таких клиентов?

- Нет, не боимся. Мы заключили с Таможенной службой и министерством финансов договоры сроком на три года. Мы даже персонал, который в срочном порядке дополнительно принимали на работу для обслуживания этих клиентов, ограничили аналогичным сроком. Мы не должны бояться конкурентов, мы должны качественно обслуживать государство, доказывая своей повседневной работой, что мы самый надежный, самый лучший, самый качественный, самый чувствительный и самый оперативный банк, предлагающий полную корзину всех необходимых государству банковских продуктов. Плюс к этому мы добавляем еще свое безупречное и качественное обслуживание.

Я исхожу из того, что чем больше на нас сзади будут давить конкуренты, тем качественнее будет работать МАИВ. Это нормальный процесс в любой стране, и мы не должны

бояться конкуренции, которая помогает клиентам выбирать самых надежных и самых лучших. Я очень рад, что в конкурсе государства МАИВ выиграл, и теперь наш банк обслуживает публичные учреждения, включая казначейство и таможену.

Не присутствует ли в таких конкурсах демпинг, насколько важны такие вещи, как величина и надежность МАИВ, который является системообразующим финансовым учреждением страны?

- Для нас очень важно было предложить реальный тариф, который бы государство могло платить за обслуживание, а банк при этом мог бы покрывать свои затраты с небольшой маржой. Я думаю, что важную роль сыграло ценообразование продуктов и тарифная поли-

«Когда регулятор рынка в целях «укрощения» инфляции и стабилизации ситуации на валютном рынке резкими шагами повышал индикаторы своей политики, мы стремились тоже менять свою кредитную и депозитную политику, но не такими быстрыми темпами и «широкими шагами». Иначе мы бы просто за короткое время «убили» клиентов». Сергей Чеботарь.

тика, широкая сеть подразделений, включая, конечно, значение и роль, которую наш банк играет в банковской системе Молдовы.

Есть ли сейчас в стадии обсуждения в МАИВ кредиты для таких проектов, о которых скоро заговорит рынок – например, как проект с финансированием покупки Rogob универмага Unic?

- На данный момент у нас пока нет больших кредитных проектов. Есть предложения, но пока что клиенты пребывают в ожидании. Лозунг МАИВ не поменялся: как и прежде, банк говорит клиентам: «Идеи – ваши, деньги – наши!». У бизнеса есть идеи, но пока компании ожидают, набираясь уверенности в стабилизации ситуации в экономике. На мой взгляд, новое правительство взяло нормальный старт, им делаются шаги в правильном направлении, чтобы переломить негативный тренд в сторону выправления ситуации, в том числе и для улучшения условий бизнеса.

Крупный бизнес пребывает в ожидании возобновления внешнего финансирования, подписания Меморандума с МВФ, наличия новой Программы сотрудничества правительства с фондом, которая будет иметь финансовую составляющую. Ведь все это тесно взаимосвязано, и выправление ситуации должно будет происходить комплексно. Большую роль в этом процессе должно играть правительство, которое уже принимает правильные решения для улучшения делового климата. С другой стороны, очень важно, по ка-

кой цене мы предложим кредитные ресурсы на рынке, что произойдет с денежно-кредитной политикой, которую будет продвигать новое руководство НБМ. Все эти взаи-мозависимые процессы и приведут к активизации бизнеса, который придет в свой банк за финансово-й поддержкой для практической реализации интересных проектов в экономике. Я думаю, что все это нам уже скоро предстоит решать, а пока что мы наблюдаем умеренную стабилизацию ситуации и первые симптомы ее выправления, скажем, снижения базовой ставки и процентов по депозитам банков. Во второй половине года эти процессы должны будут приобрести более быстрый, а главное, необратимый характер, чтобы темпы развития экономики ускоря-

лись, повышая покупательную способность населения.

Скажите, разве сейчас ресурсы банков не востребованы в полном объеме только потому, что они дорогие?

- Если говорить о чисто инвестиционных и новых проектах, то их действительно очень мало. Но на уровне идей они у экономических агентов имеются, причем в достаточно большом количестве. Но сейчас предприятия больше обращаются с просьбами на остаточное saldo кредита снизить процентные ставки, чтобы снизить затраты и себестоимость продукции.

В связи с уменьшением базисной ставки, которая должна будет снижаться и в будущем, инвестиционные проекты на уровне идей будут перерастать в реальные планы бизнеса. Их реализацию банкам предстоит финансировать, для чего потребуются больше ресурсов. Ослабление денежно-кредитной политики высвобождает часть ресурсов в виде резервов, и мы эти деньги направим в реальный сектор экономики. Очень хочется верить, что все это уже не за горами, а во второй половине 2016 г.

У банков достаточно ликвидности для кредитования. К примеру, у нас в МАИВ высокая ликвидность. Мы присутствуем как в леех, так и в валюте. Но эти ресурсы слишком дорогие. А для инвестиционных проектов, в зависимости от сроков их окупаемости, кредиты требуются на более длительное время – скажем, от пяти лет и выше. Поэтому часть

некоторых проектов (лимитировано) банк вынужден финансировать за счет собственного капитала.

Я повторяюсь уже, но это еще раз подтверждает стратегическую важность для МАИВ восстановления партнерства с ЕБРР, ИFC, ЕИБ, Black Sea Trade and Development Bank, предоставляющие кредитные линии для малого и среднего бизнеса Молдовы. Мы будем делать все, для того чтобы восстановить работу с нашими финансовыми партнерами. Это очень важно для МАИВ. А без этого я в принципе не вижу, как можно развиваться в Молдове, имея только «короткие» деньги населения?

Хочу сказать, что пока процентные ставки выглядят привлекательными для населения, банки будут наполняться короткими деньгами, но как только на рынке появятся и другие финансовые инструменты, а к этому все идет, поскольку рынок капитала будет развиваться и расширяться, банки могут лишиться этой ликвидности. Пока же она хот и короткая, но зато постоянная.

МАИВ всегда был банком, который участвовал в капитале других предприятий. Сколько сейчас в портфеле банка таких активов и что это за компании?

- У нас до сих пор еще с 1990-х годов сохранился инвестиционный портфель. В нем мы держим определенные пакеты акций других компаний. Сейчас мы уже не направляем ресурсы на покупку таких активов, считая, что нет до-

«Если предложенные к продаже акции из новых эмиссий в объеме 43% не будут куплены в интервале времени, который указан в регламенте НКФР, то эмитент - МАИВ обязан аннулировать и эти акции, уменьшив на их величину уставный капитал банка». Сергей Чеботарь.

статочных оснований инвестировать деньги в другие компании. Мы делали это на пороге создания корпоративного рынка, когда многие предприятия приватизировались, в том числе и за бонус народного достояния. Особенно активно мы это делали в те моменты, когда происходила концентрация пакетов или продажа компаний. Мы считали важным для банка участвовать в некоторых секторах экономики, чтобы потом их интенсивно развивать. Мы, кстати, очень успешно это делали во многих секторах, в том числе и в свеклосахарном комплексе, являясь акционером Sudzucker Moldova.

В Sudzucker, а в Glass Container Company банк еще акционер?

- В Glass Container мы являемся акционерами двух заводов – Glass Container Prim и Glass Container Company.

Это крупные пакеты?

- До 20% в обеих компаниях, то же самое и в Sudzucker Moldova.

У МАИВ схожая политика с ЕБРР, он тоже не покупает больше 20% акций?

- Да нет, я бы не сказал так. У нас такая политика была потому, что если пакет до 20% капитала – значит, инвестиция классифицируется по одним стандартам, если выше – то уже по другим. А если эта доля более 50%, то применяются совершенно другие классификаторы. В зависимости от размера пакета ведется оценка инвестиций, портфеля и баланса банка. У нас даже не было цели иметь крупные пакеты акций, чтобы управлять этими компаниями.

Разве только в капитале этих трех эмитентов присутствует МАИВ?

- У нас есть акции в Moldmediacard, МАИВ-Leasing, в кре-

дитном бюро, Фондовой бирже, Национальном депозитарии, а также небольшой пакет в компании VISA International Card. Всего в портфеле присутствуют активы 12 компаний.

А как насчет желания приобрести что-то из новых активов?

- В настоящее время желание, может быть, и есть, но я думаю, что нужно больше сконцентрироваться на решении других, более актуальных, а главное, более важных для банка задач. Инвестиции в капитале других компаний – это же не основной вид деятельности банка. Мы являемся классическим, универсальным и самым крупным финансовым учреждением страны, главное предназначение которого – кредитование и продажа на рынке своих банковских продуктов. Но при этом мы не исключаем участия банка и в инвестиционных проектах, в том числе и в капитале, если они будут привлекательны и интересны для нас.

А есть ли в МАИВ активы, которые пришла пора продать?

- В принципе в нашем инвестиционном портфеле все активы для продажи, за исключением компаний Moldmediacard, которая нам нужна для эффективной операционной деятельности на этом этапе. Хотя и она тоже может быть продана, чтобы перейти на outsourcing.

Сергей Ульянович, скажите, есть ли ошибки, а также решения, которые вы, уже имея опыт, изменили бы с позиции сегодняшнего дня?

«Если предложенные к продаже акции из новых эмиссий в объеме 43% не будут куплены в интервале времени, который указан в регламенте НКФР, то эмитент - МАИВ обязан аннулировать и эти акции, уменьшив на их величину уставный капитал банка». Сергей Чеботарь.

- Я считаю, что обойтись без ошибок невозможно. Только тот не делает ошибок, кто не работает. Может быть, на определенном этапе были сделаны не самые верные и правильные шаги при принятии решений, которые, с позиций сегодняшнего видения банка, нужно было принимать быстрее. Я имею в виду и решения по структуре акционеров. Но это нужно было делать на раннем этапе развития МАИВ.

Например, мог ли эмитент выкупить 19,8% акций, которые вышли из банка в начале 2000-х гг.?

- Мы на том этапе по-другому думали и по-иному видели ситуацию. Может быть, тогда акционеры не так глубоко задумывались об этом. Знаете, мы все крепки задним умом, когда все уже произошло и всем ясно, что и как нужно было делать. Это произошло очень быстро, оба иностранных акционера продали свои пакеты, не спрашивая нас. Но я придерживаюсь позиции, которая гласит: ни о чем не надо жалеть! И до того, и после того банк развивался хорошо.

8 мая банку исполняется 25 лет, из которых вы 21 год проработали в нем. Что эти годы в частности и отрезок жизни в целом значат для вас?

- Об этом периоде можно долго говорить, как-никак целых два десятилетия! В принципе МАИВ стал для меня вторым домом. Я очень много работал в прежней команде, с которой мы создавали нормативную базу для банка. Кстати, основываясь на этой базе, банк работает по сегодняшний день. Мы всегда работали с внешними консультантами, что для сотрудников банка было хорошей школой профессионализма и мастерства. Я получил в этом банке хорошую практику, начав формироваться как ведущий

менеджер. Считаю важным для банка то обстоятельство, что я был и остаюсь членом единой команды. Для такого банка умение работать в команде значит если не все, то очень многое.

За четверть века в МАИВ сменились три председателя. При смене была соблюдена преемственность, когда все имело логическое продолжение, когда не пришлось закрывать страницу, чтобы начинать все с чистого листа. Насколько это важно для банка?

- В банковском деле преемственность играет важную роль. Я не думаю, что если бы я перешел в другой банк, имея такой опыт работы, то чувствовал бы себя так легко и свободно, как я ощущаю себя, управляя МАИВ. Для эффективно-го управления банком его нужно хорошо знать изнутри. Это подтверждает и практика, показывая, что руководитель задерживается в кресле дольше не потому, что он самый лучший. В банковском бизнесе очень важны преемственность, глубокое и проникновенное знание ситуации. Не менее важно и то, чтобы в тебя верили – коллектив, акционеры, клиенты. Этот набор требований представляет самые важные качества для любого руководителя банка. Нужно быть лидером, без лидерских качеств и харизмы я не вижу, как можно эффективно управлять столь крупным банком.

За 21 год работы в этом банке вы уже «срослись» с ним, зная о нем самые потаенные вещи. Как думаете, сколько еще времени вам предстоит стоять на капитанском мостике МАИВ?

- Я вырос в этом банке. Более чем за 20 лет работы в нем у меня уже сформировалось что-то очень важное даже на уровне менталитета, потому что когда произносят имя МАИВ, я уже подсознательно ассоциируюсь с этим брендом, ощущая себя частью имени банка. Думаю, что любой руководитель должен чувствовать, когда тебя назначат, как ты будешь развивать банк. Ну и самое главное – уметь четко балансировать, чтобы осознавать и остро почувствовать тот самый верный момент, когда нужно уйти. Согласитесь, что если такой момент упустить, то станет уже поздно, а значит, неэффективно.

Я очень четко представляю и понимаю, что все этапы временного «временном интервале» все было сделано по максимуму. Если в этот период, реализуя себя, ты достигаешь важных целей для банка, то испытываешь профессиональное удовлетворение сделанным и достигнутым. Для банкира очень важно иметь ощущение, что твой команде под силу решение больших задач. И если такое ощущение внутри есть, то не нужно медлить, а действовать быстро и эффективно. При этом важно помнить и никогда не забывать о том, что сделали до тебя еще два председателя МАИВ. Если все это способности, то и у всех последующих председателей будет твердое основание для устойчивого развития МАИВ. Сколько я буду здесь работать, я всегда буду давать надежную и качественную базу, чтобы у банка была высокая стоимость и большое будущее.

Вы думаете, что такой руководитель обязательно должен быть из МАИВ?

- У меня в принципе не сформировалось мнение, что нашим банком должны управлять граждане других государств или граждане РМ, получившие образование за границей. Я всегда говорил, что руководителем МАИВ должен быть на-



стоящий и заслуженный менеджер, способный консолидировать вокруг себя команду профессионалов для развития и увеличения стоимости банка.

Для меня всегда было важным совершенствоваться и работать над собой, несмотря на то, где ты окончил школу и какое получил образование. У настоящего руководителя многие качества формируются, конечно, со временем, но задатки должны быть с рождения. Быть профессионалом в своем деле – значит уметь эффективно и результативно руководить компанией, банком, предприятием. Для этого нужен целый набор еще и других качеств, помимо профессиональных знаний и правил менеджмента. Все, что всегда сопутствует настоящему профессионалу, – это знания, мастерство, опыт. Успешному банкиру нужно своевременно принимать нужные решения, правильно ставить перед собой, своей командой и коллективом в целом задачи и добиваться хороших результатов, успеха и признания.

Как скоро в капитале МАИВ могут появиться иностранные инвесторы?

- Трудно сказать, но, как и другие отрасли экономики, банковский сектор сейчас не очень привлекателен для инвестиций. Нужно навести порядок, выполнить все рекомендации, которые даны Молдове внешними партнерами, в том числе и в банковской системе. Что касается прихода инвесторов в капитал, то здесь все зависит от собственников банка. Если акционеры захотят продать акции, то это вполне реально.

Как скоро в капитале МАИВ могут появиться иностранные инвесторы?

- Знаете, заход на другие рынки – к примеру, стран Евросоюза – это новые, а главное, более высокие требования. Скажем, даже в соседней Румынии рынок более развит, на нем действуют крупные и сильные банки. Чтобы открыть на таком рынке подразделение, нужно соответствовать широкому перечню требований, норм и регламентов. Открытие за границей собственного подразделения очень интересное для нас направление. В моем понимании банк уже близок к решению задачи по выходу на зарубежный рынок. И сейчас самое главное – продолжать устойчивое развитие банка и не останавливаться на достигнутых результатах. Я вижу МАИВ в будущем крупным, сильным, мобильным, высокотехнологичным и востребованным финансовым учреждением не только в Молдове, но и за ее пределами. Все для этого у банка есть, ему нужны определенные инвестиции и понимание акционеров.

Спасибо за интервью!

«Диагностика не выявила даже подозрения на вывод кредитов или наличие «связанных кредитов». Все долго ждали результатов диагностики и международного аудита. Теперь они у нас есть, и я надеюсь, что процесс специального наблюдения за МАИВ со стороны НБМ скоро закончится». Сергей Чеботарь.