



Известный в Молдове своей репутацией и авторитетом банкир Сергей ЧЕБОТАРЬ получил новый мандат на управление крупнейшим финансовым учреждением страны - Moldova Agroindbank, который по праву считается успешной моделью бизнеса и самой выгодной инвестицией в стране.

# МАІВ - ЛУЧШАЯ ИНВЕСТИЦИЯ СТРАНЫ!

Каким бы авторитетом ни пользовался банкир, если он профессионал, он обязан подтверждать свою репутацию результатами своего банка. Ведь для многих, особенно для акционеров, важно, когда банкира характеризуют достижения банка, подтверждающие способности и талант его руководителя. Для председателя правления Moldova Agroindbank (МАІВ) Сергея ЧЕБОТАРЯ этих результатов с лихвой хватает, чтобы подтвердить эффективность управления самым крупным банком страны, каким является МАІВ. Хотя для него это всегда чуть сложнее потому, что позицию лидера пытаются занять те, кто находится за ним.

За время первого мандата на посту председателя МАІВ банкир, несмотря на все перипетии, которые для банка вылились в череду неблагоприятных перемен из-за непрозрачности акционеров, сумел сделать главное: сохранить банку лидерство, нарастив при этом доли рынка по капиталу, кредитам, активам, депозитам, прибыли. Банк ушел в большой отрыв от преследователей, доказав, что потенциал МАІВ ни с кем не сравним.

«МАІВ – это образец самой лучшей и самой эффективной инвестиции в стране. Наш банк всегда был интересным объектом для инвестиций, а на данном этапе этот актив весьма привлекателен», - говорит Сергей Чеботарь.

Получив новый мандат на управление МАІВ, банкир усиленно работает со своей командой над реализацией долгосрочной стратегии развития банка. В ней есть задачи, решение которых, кроме конкурентных преимуществ банку, еще больше увеличит потенциал МАІВ. Банкир не исключает в будущем выхода на зарубежные рынки, регистрацию акций банка на престижных биржах Европы.

О конъюнктуре рынка и работе на нем зарубежных банков, росте кредитования и сокращении ликвидности, автоматизации бизнес-процессов МАІВ и продаже 41,09% акций «финансовым инвесторам» его председатель Сергей ЧЕБОТАРЬ рассказал в эксклюзивном интервью главному редактору журнала «Банки & Финансы» - Profit Александру ТАНАСУ.



**Б&Ф:** Господин Чеботарь, насколько ощутим сегодня растущий тренд объема вновь выданных МАИВ кредитов?

**Сергей ЧЕБОТАРЬ:** По итогам первого квартала 2018 г. МАИВ добился роста всех основных показателей, включая увеличение объемов по вновь выданным кредитам по сравнению с аналогичным периодом прошлого года. Я даже больше скажу, мы сумели заметно увеличить свою долю рынка по основным показателям деятельности.

**Б&Ф:** Несмотря на медленный рост в объеме кредитов, нет ли у Вас ощущения того, что былая эффективность развития банков будет падать?

**Сергей ЧЕБОТАРЬ:** Вы правы, в дальнейшем нас ожидает замедление факторов роста.

И акционеры должны будут смириться с этим, привыкая к тому, что банк не может из года в год добиваться впечатляющих результатов, и особенно - увеличения прибыли. Бесконечного роста не может быть, потому что это напрямую взаимосвязано с конъюнктурой на рынке, которая не всегда благоприятствует высокой результативности. Иногда придется соглашаться с тем, например, что текущая прибыль будет оставаться на уровне прошлых лет, а в лучшем случае она будет лишь немного превышать предыдущие ее показатели.

А для того, чтобы этот процесс был как можно мягче, а главное, менее ощутимым и заметным для акционеров, мы хотим попробовать себя, свои силы и способности на других рынках, учитывая тот факт, что молдавский рынок очень маленький и на нем существуют определенные ограничения в развитии. Наша стратегия развития банка предусматривает решение конкретной задачи в этом направлении: открытие бизнеса за рубежом. В стратегии МАИВ объявил себя региональной финансовой группой.

**Б&Ф:** И когда, если не секрет, банк планирует сделать первый шаг в этом направлении?

**Сергей ЧЕБОТАРЬ:** Мы в команде считаем, что МАИВ к этому готов. И сейчас, когда у нас есть цель и четкие представления о том, как ее достичь, а главное - хорошее финансовое состояние банка, мы стоим на пороге расширения деятельности за пределы Молдовы. Я надеюсь, что новые инвесторы, которые приобретут 41,09% акций, будут смотреть в этом плане с нами в одном направлении, имея такую же цель в своих стратегиях. И поэтому, я думаю, они одобряют открытие подразделения банка за границей.

Решая эту задачу, мы следуем по стопам наших клиентов, которые, развиваясь, открывают бизнес за рубежом. В этом процессе мы должны быть рядом с ними, чтобы продолжить оказывать всестороннюю финансовую поддержку родного и знакомого им банка и в других странах. И здесь мы для себя не видим никаких проблем в том, что касается тарифной политики, комиссий, процентных ставок, линейки продуктов или еще чего-то, что не позволило бы нам на равных конкурировать на новом рынке с другими банками. Я в этом плане не вижу

для МАИВ проблем. Здесь есть вопросы законодательного характера, исполнения нормативов и регламентов регулирующих органов, сотрудничества с Национальным банком Молдовы (НБМ) и Центральными банками стран, где МАИВ будет открывать свои подразделения.

**Б&Ф:** Придание МАИВ статуса «региональной финансовой группы» предусматривает и выход на региональный фондовый рынок?

**Сергей ЧЕБОТАРЬ:** Я думаю, что с учетом инвесторов, которые придут в банк, а также их стратегий развития за очень короткое время бумаги МАИВ могут котироваться и торговаться на фондовых биржах Европы. Я уверен, что это произойдет, потому что банк, благодаря своему качеству, готов осуществлять шаги в этом направлении и котироваться в листингах иностранных бирж.

**Б&Ф:** Есть ли у команды менеджеров МАИВ эмоции в связи с предстоящим приходом иностранных инвесторов в капитал банка, и какого они характера?

**Сергей ЧЕБОТАРЬ:** Если вы в этом вопросе пытаетесь деликатно камуфлировать страх, то совершенно напрасно. Да, эмоции есть, что вполне естественно. Но никакой боязни у нас на этот счет нет. Я всегда отдавался работе, проходя разные этапы с разными акционерами. Мы всей командой решали главную задачу – успешную реализацию долгосрочной стратегии развития банка. Поэтому все внимание было сосредоточено на качественном управлении банком. И для нас не имеет принципиального значения вопрос,

**«Модель бизнеса должна быть чуткой к тому, что происходит в экономике, ее реальном секторе, на рынке потребительских кредитов, чтобы она все время была заточена на принципиально важные для бизнеса процессы, предлагая клиентам и рынку актуальные и востребованные продукты».**

**СЕРГЕЙ ЧЕБОТАРЬ,**  
ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ ВС MOLDOVA AGROINDBANK S. A.

являются ли акционеры резидентами или нерезидентами. Мы все понимаем, что для нас главная задача не изменится, ее суть останется прежней - качественное управление и устойчивое развитие МАИВ. Да, с приходом в банк прозрачных акционеров с высокой междуна-

родной репутацией и имиджем на МАИВ будут по-другому смотреть, у нас появится доступ к внешнему финансированию, чего в последнее время не было.

**Б&Ф:** Как правлению МАИВ в этот сложный период удалось не ослабить требования к качественным параметрам банка?

**Сергей ЧЕБОТАРЬ:** Последние пять лет, несмотря на сложности с корпоративным управлением из-за вопросов к прозрачности группы акционеров, изменение и ужесточение регулирующего законодательства, негативный имидж банковской системы, мы доказали, что качественное управление дает результаты. Они в этом плане выгодно отличают МАИВ от других участников рынка.

Судите сами: мы сумели сохранить лидерство банку на рынке, существенным образом нарастив его долю по основным показателям деятельности – активы, капитал, кредиты, депозиты, клиенты, прибыль. Но, пожалуй, самое главное наше достижение в этот период заключается в том, что нам удалось улучшить качество своего банка. Мы являемся успешной моделью банковского бизнеса, адаптированного к местному рынку, хотя, может быть, она еще не на все 100% совершенна. На нас смотрят и равняются другие. Это, между прочим, еще больше повышает ответственность команды за качественное и эффективное управление МАИВ.

Именно поэтому решения, принимаемые командой управленцев, должны опережать идущие процессы на рынке, концентрируя все внимание коллектива на самом важном и главном, избегая всего того, что второстепенно и не актуально для клиентов.

**Б&Ф:** Насколько в Вашем понимании усилится конкуренция на рынке с приходом в молдавские банки иностранных финансовых учреждений?

**Сергей ЧЕБОТАРЬ:** Я призываю команду и коллектив, который превышает более 2,3



тыс. человек, не воспринимать грядущую конкуренцию как большой вызов. Мы не боимся конкуренции, потому что у нас есть главное: самая профессиональная команда, мы у себя дома, и мы лучше других знаем особенности и преимущества нашего рынка. Да и банк настолько хорошо капитализирован, что он готов конкурировать на равных, что всегда было свойственно МАИВ. И одна из наших многочисленных задач как раз и заключается в том, чтобы мы сумели этими преимуществами максимально пользоваться. Дома, как известно, и родные стены помогают.

Не менее важная задача – повысить требования к качеству. Это особенно касается высшего эшелона менеджеров, которые в буквальном смысле слова должны летать и схватывать все на лету для внедрения в наши бизнес-процессы. Это поможет нам сохранять МАИВ таким банком, который отвечает запросам нынешних кли-

ентов и тех новых потенциальных клиентов, которые придут в МАИВ благодаря качественному обслуживанию и его популярности на рынке.

**Б&Ф: Скажите, Вы никогда не ловили себя на мысли о том, что многие акционеры МАИВ гордятся этим активом?**

**Сергей ЧЕБОТАРЬ:** Я не побоюсь сказать эти громкие слова, что МАИВ – это образец самой лучшей и самой эффективной инвестиции в нашей стране. МАИВ всегда был интересным объектом для инвестиций, а на данном этапе этот актив достаточно привлекателен.

**Б&Ф: В условиях, когда на рынке падает стоимость денег, какую депозитную политику проводит МАИВ?**

**Сергей ЧЕБОТАРЬ:** Что касается привлечения ресурсов на рынке, то мы всегда это делаем посредством глубокого анализа, чуткой

и восприимчивой к ситуации ценовой политики. В конце мая банк в очередной раз понизил процентные ставки по привлекаемым депозитам, приведя в соответствие и процентные ставки по кредитам. Мы постоянно делаем это для еще большей привлекательности своих кредитных ресурсов, преследуя при этом две цели: рост кредитного портфеля и снижение краткосрочной ликвидности. На данный момент объем «свободных денег», то есть «излишняя ликвидность», учитывая требования к обязательным резервам, составляет около 3 млрд. леев, что сравнимо примерно с одной третью «свободных денег» в целом по системе.

**Б&Ф: Как Вы объясните то, что деньги – дешевеют, ресурсы – становятся доступнее, а кредитование не растет?**

**Сергей ЧЕБОТАРЬ:** Мы мало говорим об этом, но должны признать, что бум роста кредитов по системе был обусловлен такими вещами, которые несвойственны для финансирования реального сектора экономики в классическом понимании кредитования. Некоторые банки пользовались так называемыми индивидуальными методиками с целым набором «особенностей» к ним. При среднесрочном, да и даже при долгосрочном кредитовании банки прибегали к негласной процедуре «перекредитования», что, как правило, исключало погашение кредитов. И теперь, когда на рынке ужесточились требования к качеству управления банками, строгим стал надзор регулятора за кредитованием, ситуация радикально изменилась. Согласитесь, что нельзя выдать кредит на пять лет, и в течение

Необходимо обращать внимание и на наличие в реальном секторе экономики такого явления, как падение темпов спроса на кредитные ресурсы, а также наблюдающееся замедление инвестиционного финансирования проектов, предлагаемых бизнесом.

**Б&Ф: У МАИВ, наверное, доля такого рода кредитов была небольшой, если судить по тому, что банк избежал катастрофического сокращения портфеля?**

**Сергей ЧЕБОТАРЬ:** Мы всегда строго подходим к качеству кредитования. На сегодняшний день, например, из нашего общего кредитного портфеля около 40% приходится по срокам погашения до двенадцати месяцев. Это говорит о высоком качестве кредитования, грамотном прогнозировании рисков и высокой оборачиваемости ресурсов. Именно благодаря такому подходу МАИВ к кредитованию мы устойчиво снижаем показатель неблагоприятных кредитов. На 31 декабря 2017 г. их объем составлял 11,58%, а по системе аналогичный показатель был 18,38%. По результатам первого квартала 2018 г. мы еще сократили данные кредиты, и теперь их доля в портфеле уменьшилась до 10,37%.

**Б&Ф: Может быть, на показатель «плохих кредитов» влияют чересчур строгие требования Национального банка к их классификации?**

**Сергей ЧЕБОТАРЬ:** Бесспорно то, что сейчас Национальный банк гораздо строже относится к оценке анализа рисков по кредитам, которые делают коммерческие банки. Это пра-

**«НАШ БАНК СТАНЕТ РЕГИОНАЛЬНОЙ ФИНАНСОВОЙ СТРУКТУРОЙ, И МЫ УЖЕ ГОТОВЫ К ТОМУ, ЧТОБЫ ПОСЛЕДОВАТЬ ВСЛЕД ЗА КЛИЕНТАМИ, СОБЛЮДАЯ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВО И НОРМАТИВЫ РЕГУЛЯТОРОВ РЫНКА МОЛДОВЫ И ТЕХ СТРАН, ГДЕ ГРУППА ВО ГЛАВЕ С МАИВ БУДЕТ ОТКРЫВАТЬ СВОИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ».**

**СЕРГЕЙ ЧЕБОТАРЬ,**  
ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ BC MOLDOVA AGROINDBANK S. A.

трех с половиной лет получать только проценты по нему, а погашение тела оставлять на последние полтора года. Данный фактор, наряду с другими причинами, способствовал формированию кредитного «бума», которого мы сейчас не наблюдаем.

вильно и важно с точки зрения улучшения качества банков. Я не соглашусь с высказываниями о том, что показатели плохие из-за чрезмерно жестких требований со стороны НБМ. Здесь все необходимо рассматривать в совокупности, включая и клиентов банков, которые за послед-



ние 20 лет привыкли к такой кредитной политике. На примере нашего банка многие клиенты не всегда одобряли и соглашались с призывами и рекомендациями о капитализации их бизнеса. А теперь они совершенно по-другому, в основном с благодарностью, расценивают наличие подушек безопасности для более уверенного противостояния финансовым кризисам. И хотя наши советы, которые мы давали 10-15 лет назад, не позволяли им каждый год получать дивиденды, зато теперь они себя чувствуют уверенно на рынке.

**Б&Ф:** Получается, что клиенты благодарны МАИВ за то, что банк их заставляет улучшать финансовое положение бизнеса?

**Сергей ЧЕБОТАРЬ:** Да, такие примеры есть. Я вспоминаю, как неоднозначно реагировали на такие наши рекомендации корпоративные клиенты, которые тогда, может быть, не до конца понимали, зачем им капитализироваться. Но постепенно к ним пришло понимание того, насколько это важно и целесообразно в их деятельности. В этом плане банкир очень мно-

гим схож с доктором, который, прежде чем поставить пациенту диагноз, должен знать о его физическом состоянии практически все. Точно так же и нам приходится узнавать все подробности и детали о бизнесе клиента, чтобы своевременными профессиональными советами и достаточной финансовой поддержкой банка добиться хорошего результата, а главное, избежать неприятных потерь, когда и бизнесмен, и банкир - оба могут оказаться на мели.

**Б&Ф:** В последнее время для графического отображения конъюнктуры молдавского рынка характерны две особенности: растущая ликвидность банков и падающее сальдо кредитов, кривые которых движутся в противоположных направлениях. Как затормозить их движение, поменяв у ликвидности вектор с роста на сокращение, а у сальдо кредитов – с падения на рост?

**Сергей ЧЕБОТАРЬ:** Это непростая задача, решение которой зависит не только от банков, но и от реального сектора экономики и происходящих в нем изменений и реформ. По послед-

ним данным, на рынке сейчас более 9 млрд. леев свободных денег, что свидетельствует о чрезмерно высоком показателе ликвидности банков. Понятно, что банки нуждаются в хороших проектах со стороны бизнеса, чтобы с учетом всех рисков их можно было кредитовать.

Мы сейчас активно работаем с историческими клиентами, включая корпоративных, в первую очередь с теми, кто заинтересован в увеличении бизнеса и его финансировании. Мы выявляем реальные финансовые потребности у данной категории клиентов для последующего кредитования.

В классическом понимании сути проблемы ресурсы должны направляться в реальный сектор экономики, который с помощью кредитов увеличивает производство товаров и услуг, что отражается на внутреннем валовом продукте (ВВП). В ситуации высокой ликвидности мы сделали свой банк как никогда чутким и восприимчивым к появлению нового бизнеса, строительству новых объектов, проектам в аграрном секторе, а также в сфере потребительского кредитования. Особо в этом ряду выделяется линейка продуктов ритейла, разработанных и предлагаемых МАИВ населению, финансирование которого в структуре портфеля банка заметно выросло.

**Б&Ф:** Насколько ощутимым оказался толчок ипотечному кредитованию за счет объявленной правительством программы Prima Casa?

**Сергей ЧЕБОТАРЬ:** Мы выдали уже более 20 таких кредитов на приобретение молодыми семьями собственного жилья. Их общая сумма превысила 11 млн. леев, да и в работе име-

ем почти столько же. Основываясь на информации из прессы, я могу сказать, что из всех выданных кредитов по банковской системе в рамках этой своевременной и востребованной рынком программы доля МАИВ превышает 30%.

**Б&Ф:** Традиционно, с учетом специфики экономики РМ, аграрии жалуются на трудности с финансированием сельскохозяйственных работ. А теперь, когда ликвидность банков «зашкаливает», их аппетиты удовлетворены?

**Сергей ЧЕБОТАРЬ:** Аграрный сектор по-прежнему сохраняет свое стратегическое значение для нашей экономики. Но сейчас речь идет о выращивании в сельском хозяйстве качественной продукции, что значительно облегчает ее экспорт. Именно такое аграрное производство с учетом выращивания экологически чистых продуктов позволяет наращивать экспортный потенциал страны, доля которого в страны Евросоюза устойчиво растет и уже превышает 65%. Для нас работа в этом секторе очень важна, поскольку вся производимая в нем продукция продается. А это значит, что рисков кредитования в этом секторе заметно меньше.

Наше присутствие в аграрном секторе предусматривает стратегия развития банка, в которой речь идет о расширении доли МАИВ в сельском хозяйстве, где сосредоточено большое количество наших клиентов, многие из которых являются корпоративными клиентами МАИВ. Скажем, если речь идет только о выращивании сельскохозяйственных культур, то в портфеле банка на этот сегмент приходится около 10%. А если говорить об общем объеме

**«МАИВ – ЭТО СВОЕГО РОДА ДЕЙСТВУЮЩАЯ МОДЕЛЬ УСПЕШНОГО БАНКОВСКОГО БИЗНЕСА. Я И МОЯ КОМАНДА ПОНИМАЕМ, ЧТО УДЕРЖАТЬ ЛИДЕРСТВО НА РЫНКЕ БУДЕТ НЕПРОСТО, НО Я С УВЕРЕННОСТЬЮ МОГУ СКАЗАТЬ, ЧТО У НАС АБСОЛЮТНО НЕТ НИКАКОЙ БОЯЗНИ ПО ПОВОДУ ТОГО, ЧТО НА РЫНОК ПРИШЛИ ИНВЕТОРЫ С ГОТОВЫМИ ШАБЛОНАМИ И ПРОВЕРЕННЫМИ МАТРИЦАМИ ДЛЯ ВЕДЕНИЯ БАНКОВСКОГО БИЗНЕСА, КОТОРЫЕ ОНИ ОТРАБОТАЛИ У СЕБЯ ДОМА. МЫ УВЕРЕНЫ В СЕБЕ И В СВОЕМ БАНКЕ ЕЩЕ И ПОТОМУ, ЧТО ВСЕ ЭТО УЖЕ ДАВНО РАЗРАБОТАНО И УСПЕШНО РАБОТАЕТ В НАШЕМ БАНКЕ. У НАС ПО СРАВНЕНИЮ С ИНОСТРАННЫМИ ИНВЕТОРАМИ ВСЕГДА БУДЕТ ОДНО НЕОСПОРИМОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО: МЫ РАЗВИВАЕМ СВОЙ БАНК У СЕБЯ ДОМА, ГДЕ, КАК ИЗВЕСТНО, И СТЕНЫ ПОМОГАЮТ».**

**СЕРГЕЙ ЧЕБОТАРЬ,**  
ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ BC MOLDOVA AGROINDBANK S. A.

всех кредитов по системе, выданных банками сельскому хозяйству, то на долю МАИВ в нем приходится более 31%.

**Б&Ф:** Это много или мало для банка первой величины, каким является МАИВ, в самом названии которого заложено аграрное направление?

**Сергей ЧЕБОТАРЬ:** Это зависит от стратегии в деле диверсификации кредитного портфеля, цель которой - уменьшение рисков. Доля кредитов в портфеле банка для аграрного сектора с учетом агропромышленного комплекса превышает 30%. В этом сегменте МАИВ имеет самых подготовленных специалистов среди банков.

**Б&Ф:** Каковы сроки, на которые аграрии просят кредиты у МАИВ?

**Сергей ЧЕБОТАРЬ:** Это могут быть самые разные сроки. Скажем, если речь идет об инвестиционном финансировании, то здесь сроки, конечно, длиннее. То же самое касается закупки импортных сельхозмашин и оборудования для переработки продукции, что априори не может окупиться за один-два года. В конечном счете все базируется на желании клиента, хотя мы всегда стараемся достаточно глубоко и детально просчитывать эффективность, чтобы точнее спрогнозировать и получить представление о реальной картине того, как будет развиваться бизнес, какова его продуктивность, каким будет процесс возврата кредита с последующим выходом бизнеса на полную самоокупаемость. Как правило, короткими кредитами МАИВ финансирует недостающие объемы оборотных средств, что также очень важно для сохранения устойчивости и рентабельности аграрного бизнеса.

Я бы хотел отметить еще одну важную особенность в кредитовании МАИВ сельского хозяйства. Мы рассматриваем развитие аграрного сектора экономики в тесной привязке и с учетом тенденций на мировом рынке. Количество населения на планете уже перевалило за 7 млрд. человек. В некоторых регионах наблюдается продовольственный кризис. Площади земель, особенно тех, где выращивают сельскохозяйственные культуры, не увеличиваются, наоборот, наблюдается тенденция к их сокращению. Поэтому в вопросе обеспечения человечества продовольствием немаловажную роль будет играть то, какие стратегии, субвенции и программы развития сельского хозяйства будут внедряться в Молдове и в странах этого региона. А банки в финансовом плане должны быть готовы к тому, чтобы поддержать этот сектор востребованными продуктами, в которых нуждаются и будут нуждаться аграрии.

**Б&Ф:** Давайте поговорим теперь о другой сфере – управлении банком. За счет чего, а главное, как менеджерам МАИВ удастся настраивать бизнес-процессы на то, что для рынка самое актуальное и востребованное, а для банка максимально эффективное и результативное?

**Сергей ЧЕБОТАРЬ:** За более чем 20-летний опыт работы в банке, замечу, в одном банке - МАИВ, я и моя профессиональная команда поняли и хорошо знаем, что модель бизнеса должна быть чуткой к тому, что происходит в экономике, ее реальном секторе, на рынке потребительского кредитования. Эти знания помогают команде менеджеров добиваться того, что модель бизнеса МАИВ все время направлена на максимальное удовлетворение запросов со стороны бизнеса. Именно это помогает банку предлагать клиентам и рынку актуальные и востребованные банковские продукты.

**Б&Ф:** МАИВ сейчас внедряет новую организационную структуру банка, что она предусматривает?

**Сергей ЧЕБОТАРЬ:** Мы ее будем внедрять на протяжении всего 2018 г. и частично даже 2019 г. Новая структура разработана нами с помощью внешних консультантов, команда которых на протяжении более полугода работала в МАИВ. Выработанные зарубежными экспертами предложения очень важны для нас с точки зрения оптимальной и эффективной внутренней структуры банка. К примеру, в феврале 2018 г. в рамках внедрения новой структуры мы реорганизовали департамент маркетинга, в том числе создали совершенно новые подразделения, такие, как управление процессами и проектами, департамент альтернативных каналов, пиар и связь с общественностью.

Новая организационная структура в конечном итоге преследует главную цель – радикального улучшения качества бизнеса, здесь я имею в виду качество бизнес-процессов в банке. Для этого сотрудники созданных подразделений, особенно департамента альтернативных каналов, находятся рядом с линиями бизнеса. Это нам необходимо для того, чтобы их оперативным вмешательством банк мгновенно реагировал на все запросы клиентов, предоставляя им те продукты, в которых они нуждаются здесь и сейчас.

## РЕЗУЛЬТАТЫ КОМАНДЫ МЕНЕДЖЕРОВ МАИВ ЗА ВРЕМЯ ПЕРВОГО МАНДАТА НА ПОСТУ ЕГО ПРЕДСЕДАТЕЛЯ СЕРГЕЯ ЧЕБОТАРЯ:

Период с 31 декабря 2013 г. по 31 декабря 2017 г.

### Активы

- доля рынка МАИВ по активам выросла на 10,3%;
- активы МАИВ увеличились на 65% по сравнению со средним их показателем по системе;
- активы по банковской системе выросли на 4%;
- рост активов МАИВ в денежном выражении составил 8,8 млрд. леев;
- рост активов по системе в денежном выражении составил 3,4 млрд. леев.

### Кредиты

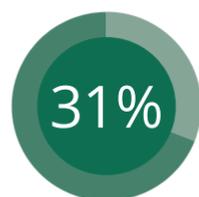
- кредитный портфель МАИВ вырос на 19%;
- доля рынка МАИВ по кредитам выросла на 10,9%;
- портфель кредитов МАИВ в денежном выражении вырос на 1,83 млрд. леев;
- кредиты по системе в денежном выражении уменьшились на 8,9 млрд. леев.

### Депозиты

- доля рынка МАИВ выросла на 12%;
- объем депозитов МАИВ увеличился по сравнению со средним их значением по банковской системе на 84%;
- в денежном выражении депозиты МАИВ выросли на 8 млрд. леев;
- депозиты по банковской системе увеличились на 8%;
- в денежном выражении депозиты по системе увеличились на 4,7 млрд. леев.

### Динамика роста других Показателей МАИВ

- количество клиентов МАИВ выросло на 50%
- количество банковских карт МАИВ увеличилось на 85%;
- прибыль МАИВ выросла на 40% с учетом выплаты дивидендов



доля МАИВ в кредитовании банковской системой сельского хозяйства Молдовы на 31 марта 2018 г.



доля кредитов МАИВ сельскому хозяйству, включая АПК



доля МАИВ в объеме неблагополучных кредитов по банковской системе на 31 марта 2018 г.



доля кредитов МАИВ в ипотечном кредитовании банками молодых семей, приобретающих жилье по государственной Программе «Prima Casa»



доля кредитов на выращивание аграриями сельскохозяйственных культур в портфеле МАИВ



доля МАИВ в общем объеме «свободных денег» по банковской системе на 31 марта 2018 г.

**Б&Ф: Интересно, все ли подошло правлению из того, что предложили в структуре зарубежные консультанты?**

**Сергей ЧЕБОТАРЬ:** Да. Если не вдаваться в чисто технические и профессиональные тонкости, то новая структура обеспечит совершенно другое качество, на которое мы переходим. Знаете, на протяжении 27 лет, сколько функционирует банк, многое IT-оборудование уже морально устарело. Поэтому мы и проводим модернизацию, в том числе уделяя большое внимание дигитализации, ведь за ней – будущее! Все это вместе взятое преследует цель упрощения в использовании гаммы продуктов банка. Вот почему пользование услугами МАИВ станет для клиентов простым, удобным, легким и комфортным.

**Б&Ф: В структуре идет речь о расширении или сокращении сети МАИВ?**

**Сергей ЧЕБОТАРЬ:** Сеть подразделений МАИВ на данном этапе останется прежней. Если мы и будем ее расширять, то только за счет пунктов МАИВ, работающих в режиме pop stop (24/24). Они оборудованы всем необходимым, чтобы в любое время дня и ночи наши клиенты могли в таких пунктах осуществить операцию без присутствия банковского работника.

При довольно плотной конкуренции на рынке расширяться дальше практически уже нецелесообразно. Дальнейшее развитие возможно за счет роста реального сектора эко-

номии, куда должны прийти новые инвестиции, качественное обслуживание, привлекательные банковские продукты, а также выход банка на другие рынки. Задача МАИВ - быть готовым поддержать развитие и рост бизнеса за счет усовершенствования своих бизнес-процессов и повышения качества. Мы счита-

ем это важным в связи с приходом на рынок зарубежных банков. Их появление держит нас в тонусе и хорошей форме, не позволяя нам расслаблений. Поэтому я с большой уверенностью могу сказать, что в конкурентной борьбе, которая грядет, мы станем еще сильнее, потому что будем востребованы преданными нам клиентами.

**Б&Ф: Вы хотите сказать, что в МАИВ не боятся предстоящей конкуренции?**

**Сергей ЧЕБОТАРЬ:** Да! Мы конкуренции не боимся. Мы к ней готовы!

**Б&Ф: Насколько усилится готовность МАИВ к конкуренции с приходом в него стратегических инвесторов?**

**Сергей ЧЕБОТАРЬ:** Мы еще не знаем, будут ли это стратегические инвесторы, но я не сомневаюсь в том, что эта готовность обязательно усилится. И во многом это будет зависеть от того, какие именно инвесторы найдут в капитал банка после приобретения 41,09% его акций. Если судить об инвесторах, которые провели Due diligence (оценка банка), то потенциально в капитале МАИВ могут появиться разные инвесторы, например, финансовые, а не того типа иностранных банков, которые уже зашли в некоторые молдавские банки и теперь интегрируют их в материнскую компанию. Вот в этом, собственно, может быть отличие между инвесторами, по крайней мере, на данном этапе времени.

**«МЕНЯ БЕСПОКОИТ ФАКТОР СТАРЕНИЯ НАСЕЛЕНИЯ СТРАНЫ И ТЕКУЧЕСТИ КАДРОВ В БАНКОВСКОЙ СИСТЕМЕ, В ТОМ ЧИСЛЕ И В НАШЕМ БАНКЕ. К СОЖАЛЕНИЮ, ОН СВЯЗАН С ТЕМ, ЧТО ЛУЧШИЕ ПРЕДСТАВИТЕЛИ МОЛОДЕЖИ ПОКИДАЮТ СТРАНУ. НО МЫ В БАНКЕ ВСЯЧЕСКИ СТАРАЕМСЯ СТИМУЛИРОВАТЬ ПРЕДАННЫХ СОТРУДНИКОВ, ПРЕДЛАГАЯ СОЦИАЛЬНЫЕ ПАКЕТЫ И ПОМОГАЯ ИМ ПОЛНЕЕ РЕАЛИЗОВАТЬ СЕБЯ ДОМА. ДЛЯ БОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНОГО, А ГЛАВНОЕ, СИСТЕМНОГО ПРОЦЕССА ОБУЧЕНИЯ СОТРУДНИКОВ БАНК ОТКРОЕТ СОБСТВЕННЫЙ ЦЕНТР ДЛЯ ВНУТРЕННЕГО ОБУЧЕНИЯ СПЕЦИАЛИСТОВ И МЕНЕДЖЕРОВ, КУДА МЫ БУДЕМ ПРИВЛЕКАТЬ ИНОСТРАННЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ И КОНСУЛЬТАНТОВ».**

**СЕРГЕЙ ЧЕБОТАРЬ**

Мы понимаем, что в этом плане нам придется конкурировать с иностранными банками, и мы к этому готовы. В то же время мы активно продолжаем инвестировать в информационные технологии и автоматизацию бизнес-процессов в банке.

**Б&Ф: Спасибо Вам за интервью!■**