



# Moldova Agroindbank готов к решению амбициозных задач

**Эксклюзивное интервью  
председателя правления Moldova Agroindbank Сергея Чеботаря**



**«ЛП»: - Г-н Чеботарь, судя по опубликованной отчетности, банк завершил год с впечатляющими результатами. Поскольку близится годовое собрание акционеров, в этой связи наш первый вопрос о перспективе выплаты дивидендов.**

- Действительно, Moldova Agroindbank завершил 2019 год с финансовыми результатами, достойными банка-лидера. Мы дистанцировались от основных конкурентов, укрепив наши позиции по основным показателям - активы, депозиты, кредиты, прибыль. К концу года МАИБ владел 28,6% активов, управляемых сектором. Наша доля в кредитовании более 35% и около 30% по объему депозитов. Эти показатели говорят о доверии к МАИБ клиентов и партнеров. В завершившемся году мы зафиксировали самую высокую прибыль как в истории банка, так и в истории банковского сектора РМ. Это отразилось на стоимости акций Moldova Agroindbank: при номинальной стоимости 200 леев их реальная цена в конце года достигла рекордной отметки в 3200 леев.

Отвечая на Ваш вопрос, я могу подтвердить, что МАИБ обладает достаточной силой и достаточной капитализацией как для выплаты дивидендов, так и для обеспечения развития банка в среднесрочной и долгосрочной перспективе. В настоящее время завершается подготовка информации, необходимой для включения в стресс-тест, результаты которого станут обоснованием запроса в адрес Национального банка Молдовы о предварительном одобрении распределения капитала. Исходя из текущей ситуации, у меня есть все основания для оптимизма в отношении дивидендов. Однако мы обязаны, разумеется, дождаться подтверждения со стороны НБМ.

**«ЛП»: - Ранее Вы говорили, что в 2019 году конкуренция на рынке банковских услуг становится всё более**

**ощутимой. В том числе и со стороны небанковских учреждений. Какие шаги в прошедшем году предпринял Moldova Agroindbank, чтобы оставаться высококонкурентным?**

- В начале 2019 года я объявил, что применение цифровых технологий для МАИБ не просто тенденция, а насущная необходимость. В течение всего года мы уделяли этому сегменту особое внимание. Мы уже внедрили мобильное приложение MAIBank для физических лиц. Разработали MAIBusiness для юридических лиц, сейчас оно на стадии тестирования. Усовершенствован ряд функций, что делает осуществление банковских операций для наших клиентов более простым и быстрым. Мы постарались учесть интересы и запросы клиентов, в частности, в отношении автономности. Теперь наш банк доступен для своих клиентов 24 часа в сутки, 7 дней в неделю.

Клиенты МАИБ имеют возможность получить «банк в своем кармане» и выполнять большую часть необходимых операций просто и легко, на расстоянии, не тратя лишнего времени. Мы живем во времена все больших скоростей, и нам как банку-лидеру, очень важно идти в ногу с глобальными тенденциями. Мы намерены задавать тон на рынке, и продолжим целенаправленное продвижение на заданном направлении. Конечно, это связано с дополнительными инвестициями в «оцифровку», в безопасность банковских данных. Однако именно это позволяет банку быть в полной мере конкурентоспособным.

Новые шаги сделаны нами и на традиционных направлениях. Благодаря подписанию в 2019 году ряда важных соглашений с международными партнерами по развитию (Европейский банк реконструкции и развития, Европейский инвестиционный банк) мы привлекли несколько дополни-

тельных кредитных линий для делового сектора. EU4Business, Программа содействия торговле, Livada Moldovei – всё это новые возможности для наших клиентов: выгодные тарифы, льготные периоды, грантовая составляющая, широкий спектр финансирования, экспертные консультации по реализации проекта и т.д. Мы стараемся быть максимально полезными для заинтересованных в кредитной поддержке клиентов.

Мы понимаем, что гармонизация отношений банка с клиентурой всегда была и будет основой для его конкурентоспособности. Так же, как и уверенность клиентов в его надежности. В этой связи не могу не отметить, что нам пришлось столкнуться с крайне прискорбным инцидентом, имевшим место 6 июля 2019 года. Мы рассчитываем на то, что уполномоченные государство учреждения дадут окончательные разъяснения по этому инциденту и виновные будут привлечены к ответственности.

**«ЛП»: - Предложенные в 2019 году банковские услуги МАИБ были активно востребованы клиентами. Могу предположить, что модернизация прежних и внедрение новых высококонкурентных услуг требует от самого банка внутренних изменений?**

- Слово, которое характеризует МАИБ в 2020 году – это «трансформация». Трансформация на всех направлениях и, конечно же, обязательно в отношении рабочих процессов. В прошлом году мы подготовили почву для нового подхода в определенных сегментах, которая позволила сейчас приступить к основательному реформированию и модернизации. В частности, речь идет об автоматизации ряда процессов – это абсолютно необходимо для улучшения бизнес-модуля банка.

Мы начали внедрять комплексную, практически всеохватывающую, систему управления взаимоотношениями с клиентами – CRM. Эта система позволит нам на новом технологическом уровне формировать и использовать подробную и очень хорошо структурированную базу данных. Мы рассчитываем с помощью этой системы лучше понимать потребности клиентов и соответствующим образом корректировать действия банка. Причем как в отношении классов и групп клиентов, так и в отношении каждого из них в отдельности.

Автоматизация процессов в кредитовании в скором времени позволит банку работать с более высокой скоростью и эффективностью в режиме кредитного конвейера. И, что

немаловажно, после этого мы сможем достичь более высокого уровня удовлетворенности клиентов-заемщиков.

Мы также реорганизовали службу Контакт Центра. Она оснащена новейшими операционными системами, что позволяет не только консультировать клиентов, но также непосредственно осуществлять продажи услуг банка.

Мы еще и еще раз обращаем внимание на роль цифровых технологий, на эффективное внедрение их во все банковские процессы. На этом направлении уже сейчас мы одни из первых в стране, при том, что некоторые местные банки с иностранным капиталом получают и внедряют решения, подготовленные материнскими учреждениями. В известной мере для них это проще. Однако МАИБ нацелен развиваться на направлении использования современных цифровых технологий ускоренными темпами.

**«ЛП»: - Такие изменения, наверное, не могут произойти без преобразования в области «Human Resource»?**

- Да, безусловно, названные изменения, а также многие другие, которые продолжают включаться в себя глубокие слои преобразований. В том числе связанные как с корпоративной культурой банка в целом, так и с профессиональными качествами его сотрудников.

Например, как я уже сказал, комплексная автоматизация процессов позволила нам увеличить скорость проверки кредитных файлов и предоставлять потребительские кредиты в рекордно короткие сроки с минимальным количеством документов. Однако для эффективного применения этой системы требуется трансформация и на уровне менталитета сотрудников. Нам нередко приходится менять взгляд на 180 градусов относительно способа ведения банковской деятельности. Этот процесс начался и он, не буду скрывать, довольно непростой как для сотрудников фронт-офиса, так и для сотрудников бэк-офиса. Мы находим аргументы, чтобы убедить их в том, что преобразования необходимы для прогресса банка, а также полезны для их благополучия.

С другой стороны, мы ясно понимаем, что ускоренное развитие банков также должно соответствовать уровню подготовки потребителей банковских продуктов и услуг. К сожалению, здесь у нас есть пробелы. Да, мы видим положительную динамику роста использования приложений мобильного и интернет банкинга. Мы также увеличиваем долю безналичных платежей, осуществляемых с помощью

банковских карт – с 4,4%, до 21,8%. Положительные тенденции, но их все же недостаточно. Инфраструктура, необходимая для более удобного и быстрого банковского обслуживания, существует, однако при этом у потенциальных клиентов все еще нет достаточного уровня осведомленности об эффективности, полезности и удобстве таких услуг. И здесь мы возвращаемся к теме финансового образования. Для меня довольно странно видеть молодых людей с телефонами последнего поколения, которые стоят в очереди, чтобы оплачивать счета. Я понимаю, что адаптация к технологиям требует времени для пожилых людей. Но для людей трудоспособного возраста это должно стать нормой. И все банки, думаю, должны совместно заботиться о таком технологическом, а также о финансовом просвещении населения.

Мы считаем своим долгом работать в этом направлении. МАИБ реализует серию проектов корпоративной социальной ответственности, посвященных области финансового просвещения. В течение двух лет мы организовывали бесплатные уроки и курсы для детей и молодежи в нашем центре MAIB Studio Avanti. Недавно НБМ запустил проект «Учись! Это придает значение деньгам», к которому присоединилось большинство банков. Это хорошо. Но было бы еще лучше, когда бы подобные программы внедрялись непосредственно в общеобразовательных учреждениях.

**«ЛП»: - В последнее время много разговоров о том, чтобы повысить инвестиционную активность банков, привлечь средства в реализацию проектов, значимых для экономического роста страны. Насколько это возможно в существующих реалиях?**

- Это частично правильный подход. Развитие банковского сектора напрямую зависит от экономического развития страны, и наоборот. Идеально, когда предложение банков совпадает с потребностями экономики. В настоящее время предложение превышает спрос.

Что в такой ситуации могут и должны делать банки? Банки должны выдвигать предложения об улучшении продуктов и услуг, адаптированных к характеристикам рынка, чтобы бизнес мог этими возможностями быстро, легко и удобно воспользоваться. Таким образом, банки могут подталкивать бизнес-сектор к более динамичному росту. Стимулировать хозяйствующих субъектов предлагать к финансированию жизнеспособные, и обязательно эффективные, проекты.



Однако для того, чтобы иметь смелость внедрять такие проекты, бизнес должен иметь достаточную силу и стабильность. Банки являются лишь частью, важной, но все же только частью экономического двигателя. И чтобы этот двигатель работал в полную силу, все составные части должны двигаться с одинаковыми скоростями.

**«ЛП»: - Г-н Чеботарь, в недавнем прошлом в составе владельцев МАИВ произошли существенные изменения. Как изменились подходы к стратегии Банка? Не могли бы Вы рассказать нашим читателям о процессе реорганизации в управлении МАИВ? Какие результаты на этом направлении уже достигнуты?**

- МАИВ вступил в 2019 году с новой структурой акционеров, после того как инвестиционный консорциум HEIM Partners приобрел 41,09% акций. Консорциум состоит из Европейского банка реконструкции и развития (ЕБРР), Horizon Capital и Invalda INVL в качестве финансовых ин-

весторов. Одним из наиболее ценных вкладов новых финансовых инвесторов является их опыт и знания. И это то, что существующая команда МАИВ ценит больше всего.

Видение новых акционеров, конечно же, оказало влияние на разработанную стратегию развития на 2020–2024 годы. А также на разграничение бизнес-направлений, на подход к продажам, на организационную структуру... В итоге все это постепенно материализуется в повышении качества банковского сервиса, в четкой бизнес-модели и, можно сказать, в новом видении банковской деятельности.

Разработанная стратегия развития содержит более амбициозные цели, чем когда-либо. Мы понимаем, что только так можно добиться успеха в современной конкурентной среде. При этом, прежде всего, в планах МАИВ заложена цель максимального удовлетворения потребностей клиентов.

Для клиентов многое меняется. Если раньше им для получения услуг приходилось посещать подразделения бан-

ка, то теперь банк стремится прийти к клиенту домой и в офис. В случае физических лиц мы уже предоставляем услуги по принципу telesales и online. Что касается бизнес-сегмента, банк все чаще посетит клиента сам, нежели наоборот. Все это подразумевает реформирование всей физической сети, оцифровку всего и везде, инвестиции в технологии, программирование и людей, которые знают и умеют использовать данные инструменты. Мы уделяем этим вопросам много внимания в последнее время, и это в принципе закономерно – меняется менталитет банкира, меняется суть банкинга. Кардинальный путь развития нашего бизнеса, быть ближе к клиенту, понимать его и даже предугадывать его потребности в банковских услугах. МАИВ вступил в третье десятилетие двадцатого века с очень четким видением своего будущего. И намерен строить его быстрыми, уверенными, безопасными шагами.

**«ЛП»: - Мне остается пожелать успешного осуществления амбициозных планов**

**банка. Пожелание, думаю, не будет лишним в условиях, когда ситуация в экономике и социальной сфере страны еще далека от той, которую можно было бы назвать «стимулирующей уверенное развитие».**

- Мы уверены в достижении намеченных в новой Стратегии целей. МАИВ твердо стоит на ногах и обладает значительным потенциалом для развития. Мы отдаем себе отчет, каков тип и характер рынка, на котором работаем. Поэтому мы и меняем подход. Мы пересегментировали бизнес-направления, на которых собираемся сфокусироваться. Мы инициировали структурную реформу, чтобы обеспечить лучшее взаимодействие между банком и клиентурой. Уверен, это даст более глубокое понимание потребностей каждого клиента. И того, как нам вместе строить лучшее будущее.

Мы не идеалисты. Одна очень важная вещь, которую мы постоянно имеем ввиду – это существующая, изменчивая реальность. Осознаем

особенности рынка и нашей страны в целом. Мы понимаем, что должны быть достаточно квалифицированными и гибкими, чтобы продолжать ускоренное развитие банковского сектора и в то же время стимулировать рост бизнеса. Мы считаем, что призваны задавать тон, чтобы быть хорошим примером для других. Для этого мы должны постоянно заботиться о том, чтобы становиться все лучше и лучше.

Надежный, прозрачный, интегрированный банковский сектор призван взять на себя особую роль. Мы должны продемонстрировать в новом десятилетии, что хорошо продуманный план, каким бы амбициозным он ни казался, может быть достигнут. Благодаря большой настойчивости, последовательности действий, доверия. С такой командой, которая сформировалась в Moldova Agroindbank, самые амбициозные цели достижимы.

*Интервью подготовил  
Александр ТАКИЙ*