



ГРИГОРИЙ ФУРТУНЭ: КЛИЕНТЫ - САМЫЙ ЦЕННЫЙ АКТИВ МАІВ

В 30-летней деятельности Moldova Agroindbank (МАІВ) всегда ориентировался на открытость, взаимное доверие и честность в отношениях с клиентами. Этот факт позволил ему с самого начала стать лидером банковского сектора Молдовы. Сегодня в МАІВ признают, что клиенты – были и остаются самым ценным его активом. В эксклюзивном интервью журналу Б&Ф-Profit основатель и первый председатель МАІВ Григорий Фуртунэ рассказал о развитии банка, о трудностях, с которыми пришлось столкнуться при создании банка, а также о своей карьере в крупнейшем финансовом учреждении страны.

Б&Ф: Господин Фуртунэ, Вы долгое время работали в МАІВ. Что означают эти годы для Вас?

Григорий Фуртунэ: Сразу замечу, что я не искал этот путь, но был готов его пройти... Годы, проведенные в МАІВ, подтвердили это конкретными результатами. Может быть, случайно, но я убежден, что сделал правильный профессиональный выбор, который принес мне удовлетворение. Годы в банке – это работа, усилия, достижения, испытания, эмоциональные переживания, без которых я и МАІВ не были бы такими, какие мы есть сегодня.

Б&Ф: Если говорить о достижениях, как изначально позиционировался на рынке МАІВ?

Г.Ф.: Как и любой банк, МАІВ с самого начала был озабочен ростом. Несмотря на то, что в период моего правления

появлялись новые банки, а сфера деятельности практически не изменилась, МАІВ сохранил свои принципы, избегая популизма. Являясь крупным банком с широкой сетью филиалов, банк со старта мог оправдать ожидания клиентов.

В то время новые банки прибегали к рискованным шагам, главной целью которых было переманить клиентов из других банков. У МАІВ хватило сил не принять такие «правила игры», и банк справился с вызовами того времени, убедив бизнес-среду в правильности построения справедливых и прозрачных отношений.

В этом отношении МАІВ всегда был последовательным, прозрачным в отношениях, отличаясь своей беспристрастной и справедливой позици-

ей. Сотрудники банка знали, что они должны быть открытыми, вести себя честно с клиентами, считая их самым дорогим активом банка. Этот принцип остался кредо и в последующие три десятилетия.

Благодаря профессионализму, честности и прозрачности, мы всегда были впереди конкурентов, за что получили признание общества и деловой среды в качестве надежного банка во всех отношениях и без каких-либо оговорок.

Б&Ф: За 30 лет у МАИВ было три председателя. Насколько было важно при смене руководства соблюсти принцип преемственности?

Г.Ф.: Я оцениваю это как самый значимый момент в процессе управления банком. В противном случае изменения вызывают недопонимание и недоумение среди персонала, деловой среды и т. д. Мы были разные, но все трое за 30 лет деятельности МАИВ, каждый по-своему, способствовали укреплению доверия к МАИВ, постоянно увеличивая ценность банка. Нам повезло, что нас уважали предприниматели, акционеры и сотрудники банка. Преемственность была в том, что вдохновляло акционеров верить в справедливость сделанных инвестиций – необходимый фактор для развития МАИВ. В то же время я понимаю, что мой вклад был намного скромнее, чем вклад моих преемников.

Б&Ф: Прошло три года, как в капитал банка пришел консорциум иностранных инвесторов с участием ЕБРР. Как бы Вы охарактеризовали этот этап в жизни МАИВ?

Г.Ф.: В этом смысле существует еще много ожиданий. А пока самое главное, что в жизни МАИВ закончился этап с непрозрачностью акционеров и санкциями Национального банка. Для крупнейшего финансового учреждения страны это была задача, которую необходимо было решить в срочном порядке.

Б&Ф: Вы являетесь акционером банка. Хотели бы продать свои акции?

Г.Ф.: Я бы не хотел это делать, но существует реальность, которой необходимо соответствовать. Эпоха небольших банков с мелкими акционерами – реальность прошлого. У банка должны быть стратегические акционеры, которые владеют не менее чем 68-70% капитала. Так легче управлять, принимать правильные решения, защищать его от атак извне. Например, какую ответственность может взять на себя акционер, владеющий 1%? На какие процессы он может повлиять? Единственным его интересом будут дивиденды и их размер. И совершенно другая ситуация, когда акционер вла-

деет пакетом, который позволяет ему принимать любые решения. Он вкладывает собственные деньги и, очевидно, его поведение, его усердие по отношению к банку будут совсем другими.

Мое желание владеть акциями МАИВ зависит, прежде всего, от прибыли. Но, с точки зрения института, думаю, что уже необходимо продать акции. Я считаю, что МАИВ нужен собственник, который будет владеть до 90% капитала (как в случае Victoriabank и Mobiasbanca), чтобы быстро реагировать и устранять любые препятствия, которые могут возникнуть в динамичном и устойчивом развитии такого ценного и уязвимого актива.

Б&Ф: Довольны ли Вы рыночной ценой акций МАИВ?

Г.Ф.: Нет, но я думаю, что нынешняя цена полностью отражает конъюнктуру нашего слабо развитого рынка. В целом цена акций МАИВ демонстрирует положительную динамику.

Б&Ф: Каким Вы хотели бы видеть МАИВ в ближайшие 5-10 лет?

Г.Ф.: Позитивный и сильный имидж бренда очень сложно создать, особенно сохранить. Я хочу, чтобы бренд МАИВ продолжал существовать, был успешным и пользовался признанием и в обществе, и в деловой среде страны, а также за ее пределами.

Б&Ф: Что бы Вы хотели пожелать акционерам, клиентам, менеджерам МАИВ в четвертом десятилетии?

Г.Ф.: Желая располагать благоразумием поддерживать отношения между ними в той культуре, которая сложилась на протяжении трех десятилетий. У МАИВ особая культура и репутация, которая трудно создавалась десятилетиями. Поэтому я считаю, что даже если сегодня клиентов иногда не устраивает то или иное решение банка, они признают, что у них есть рядом серьезный и надежный партнер. Желая МАИВ и в дальнейшем сохранять эту репутацию! La Multi Ani, МАИВ!■

«Позитивный и сильный имидж бренда очень сложно создать, особенно сохранить. Я хочу, чтобы бренд МАИВ продолжал существовать, был успешным и пользовался признанием и в обществе, и в деловой среде страны, а также за ее пределами».

Григорий ФУРТУНЭ



Фото: Подписание первого соглашения с ЕБРР в 1995 г.



НАТАЛЬЯ ВРАБИЕ: МАІВ ОБЛАДАЕТ ПОТЕНЦИАЛОМ, ЧТОБЫ ОСТАВАТЬСЯ ЛИДЕРОМ

ВТОРОЙ ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ МАІВ, АКЦИОНЕР И ЧЛЕН СОВЕТА НАТАЛЬЯ ВРАБИЕ СЧИТАЕТ, ЧТО СОХРАНЕНИЕ БАНКОМ ВЫСОКОЙ РЕНТАБЕЛЬНОСТИ КАПИТАЛА, ДИВЕРСИФИЦИРОВАННОЕ РАЗВИТИЕ БАНКА, ОСМОТРИТЕЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ И ПОВЫШЕНИЕ КАЧЕСТВА ПЕРСОНАЛА — ФАКТОРЫ, СПОСОБСТВОВАВШИЕ ДОСТИЖЕНИЮ МАІВ ПОЗИЦИЙ ЛИДЕРА. В ЭКСКЛЮЗИВНОМ ИНТЕРВЬЮ Б&Ф-PROFIT БАНКИР РАССКАЗАЛА О ТРАНСФОРМАЦИИ МАІВ, ПАРТНЕРСКИХ ОТНОШЕНИЯХ С МЕЖДУНАРОДНЫМИ ИНСТИТУТАМИ, А ТАКЖЕ О ПЛАНАХ БАНКА НА БУДУЩЕЕ.

Б&Ф: Вашему банку исполняется 30 лет, что Вы думаете по этому поводу?

Наталия ВРАБИЕ: Это прекрасный возраст, который МАІВ отмечает своими достижениями и высокой степенью доверия клиентов, акционеров и партнеров. За это время МАІВ удалось показать себя в качестве опоры банковской системы РМ. С самого начала и до сегодняшнего дня я продолжаю работать в МАІВ, так что этот возраст банка является частью моей профессиональной жизни.

Б&Ф: Что вдохновляло Вас, откуда Вы черпаете знания и силы для реализации задумок по развитию МАІВ?

Н.В.: МАІВ всегда привлекал международный консалтинг, даже когда в его капитале не было иностранных инвесторов. Мы вдохновлялись у партнеров, которые разделяли и поддерживали нашу страсть к развитию МАІВ.

Знаете, банкира, который любит свою профессию, можно сравнить с художником. Они оба ждут, когда придет вдохновение, и начинают работать. Я всегда стремилась узнавать и делать что-то новое лучше других. И это качество пыталась передать подчиненным.

Делать свою работу лучше других — это, прежде всего, противостоять конкуренции. Банки очень специфические институты, которым необходимо глубоко понимать ожидания рынка. МАІВ оправдывает эти ожидания — он постоянно меняется. Это сильный банк, который всегда отличался инновационными продуктами и услугами.

Все это дало МАІВ возможность удерживать лидирующие позиции, что чрезвычайно важно для любой компании. При этом банк обладает необходимым потенциалом, чтобы оставаться лидером. Тем более что сегодня основными конкурентами МАІВ являются иностранные банки, обладающие опытом и знаниями в данной сфере.

Б&Ф: Оглядываясь назад, когда Вы руководили МАИВ, что с позиции сегодняшнего дня тогда следовало делать по-другому, и почему?

Н.В.: Я не думаю, что мы должны были сделать что-то по-другому! В то же время хочу отметить, что не из-за нашего банка или банковского сектора в целом было упущено много важных моментов, которые могли открыть новые возможности для страны. Отечественные банки могли сделать и добиться большего, но ситуация для развития не всегда была адекватной.

Иногда ситуация складывалась лучше, иногда хуже... В этой связи хочу сказать одно: МАИВ давно мог бы стать региональным банком. У нас были все шансы и преимущества для этого. В частности, МАИВ был намного более развит, чем банки в Румынии, Украине, Болгарии, и международные институты, с которыми мы сотрудничали, были готовы принять нас в свои ряды. У меня не получилось сделать это потому, что власти не позволяли! К сожалению, политика имела и имеет большое влияние на банковский сектор.

Б&Ф: Что за эти годы было принципиально важным для МАИВ, без чего он сегодня не был бы таким, каким мы его знаем в 2021 г.?

Н.В.: Это был процесс трансформации. У банка всегда присутствовали революционный дух и желание меняться. МАИВ научился разрабатывать стратегии и тактики и реализовывать их. Очень важно быть способным изменить свое отношение к тому, что у тебя есть.

С момента создания МАИВ прошел три этапа трансформации под руководством трех председателей. Последняя – цифровая трансформация под началом Сергея Чеботаря – будет продолжена новым руководством банка. Недавно в банке прошло несколько встреч, на которых обсуждалась стратегия МАИВ. Я ближе познакомилась с ключевыми сотрудниками, новыми менеджерами и акционерами. Ценю то, что у нас молодая команда с новым видением, хорошими идеями и четкой целью. Банк обновляет тактику развития на ближайшие четыре года, и одним из ее базовых элементов остается цифровизация. Для этого мы будем больше инвестировать в цифровое направление. МАИВ станет чем-то большим, чем просто банк, но пока не могу раскрыть подробности.

Б&Ф: Как под Вашим председательством капитализировался МАИВ, насколько сложно было убеждать акционеров из года в год капитализировать банк?

Н.В.: Это было несложно. В МАИВ всегда старались найти «золотую середину» между инве-

стициями, дивидендами и капитализацией. Мы объяснили акционерам, что мы делаем, почему и зачем, и находили понимание у них. Опыт показал, что если с акционерами не разговаривать и не объяснять – они будут сопротивляться. МАИВ был всегда хорошо капитализирован. Иногда его капитализация доходила до 20% и больше. Рентабельность капитала МАИВ иногда доходила до такого же уровня, чего крайне сложно достичь в условиях Молдовы.

Б&Ф: МАИВ одним из первых в стране установил партнерские отношения с международными финансовыми институтами, в частности с ЕБРР. Вы помните детали переговоров и первых соглашений о кредитовании?

Н.В.: Конечно! С самого начала хочу отметить, что сотрудничество с международными институтами было и остается одним из стратегических направлений МАИВ.

Сотрудничество с ЕБРР началось вскоре после основания банка. Уже после первых встреч с представителями ЕБРР было ясно, что есть искреннее желание сотрудничать с обеих сторон. Переговоры по первой кредитной линии показали нам, насколько прозрачным может быть процесс кредитования.

На протяжении трех десятилетий наши партнеры были ценностью, которую мы использовали в хорошем смысле этого слова. Я всегда говорила коллективу и акционерам, что МАИВ не стал бы тем, чем он является сегодня, если бы у него не было таких партнеров, как ЕБРР, который также отмечает 30-летие.

Б&Ф: Вы помните первые сделки с акциями МАИВ на фондовом рынке, и по какой цене они тогда торговались?

Н.В.: Честно говоря, я не обращаю на это внимания, поскольку считаю, что рынок капитала РМ «скорее мертв, чем жив». На сегодняшний день, в МАИВ, мы думаем о размещении IPO. Как только у нас это получится, тогда и узнаем реальную цену своего актива. Мы сейчас корректируем бизнес-план на следующие четыре года, поэтому надеемся провести IPO в эти сроки.

Б&Ф: Каким бы вы хотели видеть банк в будущем, и что желаете банку в четвертом десятилетии?

Н.В.: Желая сохранить позиции лидера за счет качественных изменений. Быть сильной, технологичной и инновационной компанией, отвечающей ожиданиям клиентов и акционеров. Это способно будет привлечь стратегического инвестора в капитал МАИВ. La Mulți Ani! La mai mult și la mai mare! ■



Фото: ЕБРР вручает награду МАИВ – «Самый активный банк Программы содействия развитию торговли (ПРТ) в 2011 г.»



СЕРГЕЙ ЧЕБОТАРЬ:

МАІВ ВСЕГДА ОБЕСПЕЧИВАЛ ЛУЧШЕЕ БУДУЩЕЕ ДОМА

Выделиться в условиях жесткой конкуренции – это достижение, но еще большее достижение, когда банку удастся сохранить лидерство по показателям надежности и эффективности. За время третьего председателя МАІВ Сергея Чеботаря банку удалось сохранить высокую репутацию. В то же время МАІВ динамично развивался, честно и прозрачно, являясь примером социальной ответственности и поддерживая сектора, без которых у общества нет будущего: образование, культуру, здоровье, спорт. В эксклюзивном интервью журналу Б&Ф-Profit банкир рассказал о траектории уверенного движения МАІВ к поставленным целям, финансовых показателях, а также о вызовах, с которыми банк сталкивался на протяжении третьего десятилетия.

Б&Ф: Господин Чеботарь, хорошо известно, что стать лидером – это одно, а сохранить статус лидера – совсем другое. Эта задача была поставлена перед Вами в непростой период. Как Вы оцениваете траекторию движения МАИВ в период Вашего председательства в банке?

Сергей ЧЕБОТАРЬ: Для банковского сектора слово «вызовы» – привычное дело. Тем более для лидера отрасли. Естественно, что они существуют, когда устанавливаешь себе высокие стандарты и цели. Мне было поручено возглавить банк в то время, когда были установлены очень высокие стандарты и цели, для выполнения которых требовались профессионализм, сплоченность, последовательность, скорость и максимальная концентрация.

Это был вызов, который создали мы, команда МАИВ, чтобы всегда оставаться лучшими на рынке. С другой стороны, нам приходилось иметь дело с так называемыми вызовами, которые были равносильны затяжным кризисам, связанным с различными внешними факторами.

Я имею в виду более чем напряженный период 2014-2018 гг., когда давление на управленческую команду со стороны непрозрачных акционеров было колоссальным. Также в 2020 г. нам пришлось адаптироваться в мгновение ока и создавать условия с невероятной скоростью, которые позволяли нам непрерывно и эффективно трудиться в период пандемии.

Нам приходилось справляться с внутренними вызовами и обеспечивать решение поставленных задач, чтобы поддерживать статус лидера и, в то же время, проявлять устойчивость в управлении внешними вызовами, чтобы сохранить высокую репутацию и имидж банка.

Это было совсем непросто, а местами даже очень сложно. Но тем больше были удовлетворение и радость от успехов и достижений банка. Несмотря на все трудности, а также благода-

ря стремлению команды достичь поставленных целей и даже превзойти их, МАИВ не только сохранил статус лидера, но и заметно укрепил его по многим показателям деятельности.

Б&Ф: Многие считают - «банку повезло», что именно Вы стали председателем в тот непростой период. Что они имеют в виду?

С.Ч.: Правильнее было бы задать им этот вопрос. Но если вы спросили меня, могу сказать, что, как вы сказали, банку повезло с каждым из трех председателей МАИВ. Можно сказать, что мы трое росли и профессионально развивались в этом банке; мы хорошо знали банк и до сих пор знаем каждую его жилку и нервное окончание; мы знаем, как работает каждая часть этого сложного и мощного финансового механизма. Все трое являемся людьми, внутренне высоко озадаченными. Мы вложили не только знания и управленческие навыки, но и душу во все, что мы делали, а когда было необходимо, выполняли даже роль надежного и стойкого щита для банка.

Благодаря этому МАИВ всегда был на высоте. Банк достойно справился с финансовыми кризисами, которые имели место до сих пор. Независимо от того, говорим ли мы о финансовом кризисе 1998 г., 2007-2009 гг. или 2014-2018 гг., МАИВ всегда регистрировал положительные финансовые результаты, придерживаясь восходящей траектории развития.

Б&Ф: Исходя из результатов, упомянутых выше, скажите, что представляет собой МАИВ для банковской системы РМ?

С.Ч.: МАИВ был и остается локомотивом национального банковского сектора. Это системный банк, который осознает свою важную роль в развитии финансово-экономического сектора республики, а его команда подходит к выполнению этой ответственной роли самым серьезным образом. За этими словами скрывается истинная суть. Прежде всего МАИВ – это команда ценных ЛЮДЕЙ, профессионалов номер один, которые хорошо знают рынок, умеют анализировать и рисковать, преданы делу; они едины и разделяют одно и то же видение, преследуют одни и те же цели.

Именно они превратили МАИВ в живое учреждение с душой для этой страны, и больше всего на свете хотят, чтобы оно процветало, а граждане - гордились бы тем, что родились здесь. Мы сосредоточили наши усилия на том, чтобы физические лица имели доступ к финансово-банковским продуктам и услугам, которые





«Поскольку мы являемся страной, которой очень важны и нужны положительные примеры во всех секторах, мы стремимся к тому, чтобы MAIB был примером бизнеса, который постоянно развивается и который является примером социальной ответственности, поддерживая образование, культуру, здоровье, спорт. MAIB неуклонно придерживался вертикального подхода, верил в свою миссию и видение, делая все, что в его силах, для обеспечения лучшего будущего гражданам Молдовы дома».

СЕРГЕЙ ЧЕБОТАРЬ

помогли бы им повысить свое благосостояние, а бизнес имел партнера, который помогал бы ему расти и развиваться у себя дома.

Параллельно, поскольку мы являемся страной, которой очень важны и нужны положительные примеры во всех секторах, мы стремимся к тому, чтобы MAIB был примером бизнеса, который постоянно развивается и который является примером социальной ответственности, поддерживая образование, культуру, здоровье, спорт.

MAIB всегда поддерживал эти направления, выражая таким образом благодарность сотням тысяч клиентов, которые доверяют банку. MAIB неуклонно придерживался вертикального подхода, верил в свою миссию и видение, делая все, что в его силах, для обеспечения лучшего будущего гражданам Молдовы дома.

Б&Ф: Можете на цифрах показать, как банк развивался в период Вашего мандата председателя MAIB?

С.Ч.: Он развивался на уровне, достойном MAIB! Иначе и быть не могло! Хотя это был очень сложный период, когда нам пришлось столкнуться с многими вызовами, в том числе с отсутствием иностранного финансирования. Но мы устояли и не уступили своих позиций. Мы обеспечили достаточно высокий уровень капитализации банка, а дальнейшее развитие событий показало, что успешно пройти все тесты того периода было абсолютно необходимо.

MAIB скорректировал свою стратегию в соответствии с потребностями клиентов, требованиями времени и отраслевыми тенденциями. Мы сосредоточились на оцифровке, и я горжусь качественным скачком, который банк сделал в этом направлении, развивая сервис за сервисом для создания цифровой экосистемы, доступной для клиентов, предоставляя им виртуальный доступ к своему банку в любое время и из любого уголка мира.

Вся команда постоянно работала над улучшением качества обслуживания клиентов. И здесь нет предела. Не существует момента, когда можно сказать, что мы достигли вершины. Обслуживание клиентов – одно из направлений, которое всегда будет в приоритете MAIB.

Если говорить в цифрах, то MAIB достиг отличных результатов, особенно в тот период, когда нам заблокировали доступ к международным ресурсам. Мы увеличили кредитный портфель в 1,7 раза, а депозитный портфель – в 2,5 раза. Мы практически вдвое увеличили активы и прибыль банка. Количество клиентов достигло почти 1 млн., увеличившись за 2013-2020 гг. в 1,8 раза.

Б&Ф: Что Вы оставили своему преемнику?

С.Ч.: Команду профессионалов, для которых MAIB очень много значит. Учреждение с очень высокой капитализацией и фундаментом, позволяющим достигнуть любых поставленных целей. Базу лояльных клиентов, которые считают MAIB надежным партнером. Настоящее сокровище, которое всегда работало на благо страны, и я надеюсь, что оно не станет меньше в будущем.

Б&Ф: Что Вы пожелаете MAIB?

С.Ч.: Желаю всегда быть лидером, банком с глубокими корнями в этой стране и с большой, открытой душой к ее гражданам. La mulți ani, MAIB! ■