

## Аналитика и комментарии

### к 2015 году МБА-Москва усилит свои позиции на российском финансовом рынке

Фуад АБДУЛЛАЕВ: «Продуктовая линейка банка, его технологии, внутренняя корпоративная культура - все должно отвечать современным стандартам ведения банковского бизнеса в России»



Международный банк Азербайджана-Москва в начале следующего года отметит 10-летний юбилей со дня своего существования. По меркам «пионеров» российской банковской системы, это сложно назвать рекордом, но среди реально действующих банков с контрольным участием иностранного капитала МБА-Москва действительно был одним из первых. А 2011 год может стать для него знаковым: банк приступил к реализации новой стратегии развития, рассчитанной на пятилетний период и предусматривающей активизацию деятельности банка в различных сегментах бизнеса, диверсификацию продуктовой линейки, расширение географии присутствия банка. О планах МБА-Москва и о ключевых целях и задачах новой стратегии развития рассказал в интервью НБЖ председатель правления Международного банка Азербайджана-Москва Фуад АБДУЛЛАЕВ.

#### «КУРС, ВЫБРАННЫЙ БАНКОМ В ДОКРИЗИСНЫЙ ПЕРИОД, ДОКАЗАЛ СВОЮ ПРАВИЛЬНОСТЬ»

*НБЖ: Фуад Рагимович, первый вопрос, который хотелось бы задать: как вы оцениваете нынешнее состояние российской банковской системы, каковы, с вашей точки зрения, основные проблемы и вызовы, на которые должны реагировать российские банки? И как Международный банк Азербайджана-Москва выстраивает свою рыночную стратегию с учетом этих новых посткризисных вызовов?*

**Ф. АБДУЛЛАЕВ:** Я считаю, что текущее состояние российской банковской системы и основные проблемы, стоящие перед ней, были очень подробно освещены в выступлениях участников недавно состоявшегося XXII съезда Ассоциации российских банков. В целом макроэкономическая ситуация сегодня положительная, динамика ключевых экономических показателей внушает оптимизм. Налицо рост мировых цен на нефть, что немаловажно для России, которая является страной, экспортирующей энергоресурсы. Увеличивается приток валюты, укрепляется курс рубля - все это создает неплохие условия для деятельности банков.

В то же время наряду с положительными моментами есть и отрицательные тенденции. Банки сталкиваются с проблемой избыточной ликвидности, потому что ставки размещения недостаточно высокие, а также в связи с тем, что наблюдается дефицит надежных заемщиков, и все это способствует снижению доходности банков. С другой стороны, банки не готовы брать на себя те риски, которые брали до кризиса, они продолжают очень консервативно оценивать заемщиков. Это относится практически ко всем участникам российского банковского рынка и, конечно, к МБА-Москва.

**НБЖ:** Не является ли, с вашей точки зрения, стремление не принимать на себя повышенных кредитных рисков следствием своего рода кризисного шока? Иными словами, наверное, банкам постепенно придется отказаться от консервативной политики ради увеличения собственной маржи?

**Ф. АБДУЛЛАЕВ:** Вполне возможно, что ситуация будет развиваться именно по такому сценарию. Я не исключаю, что нынешняя сдержанность банков при принятии на себя повышенных кредитных рисков - это некое временное явление. И если позитивные тенденции в экономике России сохранятся на протяжении следующих нескольких лет, то, наверное, банки будут вести себя все смелее при проведении кредитной политики.

**НБЖ:** Насколько мне известно, МБА-Москва всегда отличался от других участников российского рынка своим, если так можно сформулировать, кредитным консерватизмом.

**Ф. АБДУЛЛАЕВ:** Это так. МБА-Москва является банком со стопроцентным иностранным участием, контрольный пакет нашего материнского банка принадлежит государству - Республике Азербайджан в лице Министерства финансов, и эти факты как раз обуславливали выбор в пользу проведения консервативной кредитной политики. Те показатели, которые банк демонстрирует на сегодняшний день, позволяют нам сделать вывод о правильности курса, выбранного нами в докризисный период. В частности, просроченная задолженность по состоянию на конец 2010 года составила 4,5% от совокупного объема кредитного портфеля банка, и сейчас этот показатель постепенно снижается. Доля созданных резервов составляет порядка 11%. Средняя маржа - порядка 5-6%.

## **«В НОВОЙ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ БАНКА СДЕЛАН АКЦЕНТ НА КРЕДИТОВАНИЕ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА»**

**НБЖ:** Вы сказали, что курс, выбранный банком в докризисный период, был правильным, и цифры результатов развития подтверждают это. Но планируете ли вы сохранить его без изменения сейчас, когда условия деятельности российских банков весьма существенно изменились?

**Ф. АБДУЛЛАЕВ:** Нет, как раз в марте 2010 года банком была принята новая стратегия развития, которую разработала для нас крупнейшая консалтинговая и аудиторская компания PriceWaterhouse Coopers. В рамках этой стратегии, в частности, определены приоритетные для банка сегменты рынка и направления деятельности, и к числу таких направлений относится кредитование малого и среднего бизнеса. При этом для нас очевидно, что такое кредитование является достаточно рискованным, но, как показывает наш опыт и опыт наших коллег по цеху, именно операции по кредитованию компаний МСБ при правильной оценке рисков приносят существенные доходы.

**НБЖ:** На какой период рассчитана новая стратегия развития банка?

**Ф. АБДУЛЛАЕВ:** На пять лет - до 2015 года включительно. В стратегии прописаны не только конечные цели, но и пути их достижения и промежуточные задачи на каждый год. Сейчас в банке создан стратегический комитет, который занимается непосредственной координацией реализации этой стратегии. Полностью утверждены финансовые показатели на весь период до 2015 года, планируется диверсификация продуктовой линейки, развитие филиальной сети. Как я уже говорил, предусматривается активизация работы банка с предприятиями малого и среднего бизнеса, корпоративной розницей, индивидуальными предпринимателями.

**НБЖ:** Сколькими офисами МБА-Москва располагает на данный момент и насколько планируется увеличить их число к 2015 году?

**Ф. АБДУЛЛАЕВ:** Сейчас у нас работают 14 офисов - в Москве, Санкт-Петербурге и Екатеринбурге. До конца 2015 года мы планируем открыть, как минимум, еще три филиала - в частности, в Нижнем Новгороде, где процесс уже начат, а также оптимизировать сеть продаж в имеющихся городах, открывая офисы нового формата - более крупные и с расширенным набором услуг.

**НБЖ:** Три новых офиса будут открыты, что называется, с чистого листа? Или банк рассматривает возможность приобретения небольшого регионального банка, уже имеющего точки присутствия в городах, которые интересуют МБА-Москва?

**Ф. АБДУЛЛАЕВ:** Нет, мы будем развиваться самостоятельно, для нас это более понятный, удобный и экономичный путь. Мне кажется, сейчас нет смысла приобретать чужой банк, чтобы потом тратить время и разбираться с проблемами. Развитие собственной инфраструктуры - менее затратный процесс, особенно для банка, который уже имеет такой опыт, знает все издержки и риски этого процесса.

**НБЖ:** То, что в стратегии развития делается акцент на развитие обслуживания МСБ, связано только с тем, что в этом сегменте высокая доходность, или какие-то еще факторы повлияли на выбор банком этого направления?

**Ф. АБДУЛЛАЕВ:** Наши консультанты из PriceWaterhouse Coopers работали над проектом стратегии МБА-Москва достаточно долго, и в течение этого времени они активно изучали деятельность банка, российский банковский рынок, конкурентную среду, а также наш материнский банк, поскольку стратегия создавалась в целом для всей группы. По результатам этого изучения были выявлены многие факторы, в частности то, что малый и средний

бизнес действительно является очень перспективным для нас сегментом, поскольку имеет большой потенциал для развития. Наши инфраструктурные возможности соответствуют задачам организации работы с подобными клиентами. В финансовом плане возможности МБА-Москва достаточно ограничены - к примеру, капитал нашего банка не такой большой, чтобы активно продвигаться в сфере кредитования крупного корпоративного бизнеса. Но в то же время он вполне достаточен, чтобы банк мог успешно заниматься кредитованием МСБ. Мы и до принятия стратегии работали с компаниями, относящимися к МСБ, но в настоящее время рассматриваем это направление как массовое, способное существенно пополнить нашу клиентскую базу.

**НБЖ:** *Каким является на данный момент размер капитала МБА-Москва?*

**Ф. АБДУЛЛАЕВ:** Порядка 1,6 млрд рублей. Кстати, в той же нашей новой стратегии планируется к концу 2015 года довести этот показатель до 4,5 млрд рублей.

**НБЖ:** *Эксперты PriceWaterhouse Coopers, по вашим словам, в числе прочих факторов оценивали внешнюю конкурентную среду, а как раз она обещает быть достаточно жесткой. Не секрет, что сейчас очень многие российские банки рассматривают именно сегмент МСБ как приоритетное направление своего развития. За счет каких своих конкурентных преимуществ МБА-Москва планирует преуспеть на этом рынке?*

**Ф. АБДУЛЛАЕВ:** Мы, конечно, тоже видим эту тенденцию на банковском рынке. О МБА-Москва могу сказать, что мы все время старались быть конкурентоспособными и планируем эту конкурентоспособность сохранить. Так, например, в рамках наших внутренних процессов мы работаем по стратегическим инициативам, пересматриваем продуктовый ряд, технологии, форматы обслуживания, тарифную политику. Думаю, нам удастся найти то сочетание, при котором наши продукты и услуги будут и дальше конкурентоспособными. Тем более что ни для МБА-Москва, ни для нашего материнского банка работа с компаниями МСБ не является чем-то принципиально новым. Если говорить о МБА, то он работает в этом направлении уже давно и занимает лидирующие позиции среди банков СНГ как раз в сфере обслуживания предприятий малого и среднего бизнеса.

**НБЖ:** *Для предприятий МСБ, как утверждают их представители, зачастую принципиальное значение имеет не столько размер кредита или ставка по нему, сколько оперативность принятия решения.*

**Ф. АБДУЛЛАЕВ:** В этом направлении мы как раз тоже совершенствуемся: сейчас процесс рассмотрения заявки компании МСБ на предоставление кредита занимает в среднем от 10 до 14 дней. Мы хотим сократить этот период до 5-7 дней.

Кроме того, мы уже приняли решение предоставить нашим региональным филиалам лимиты, в рамках которых они могут предоставлять компаниям МСБ кредиты без согласования своих решений с головным офисом банка. Это, кстати, тоже была одна из рекомендаций наших консультантов.

**НБЖ:** *Вы упомянули о том, что в планах банка - расширение его продуктовой линейки. Это, наверное, касается не только сегмента МСБ, но и других сегментов, где банк работает?*

**Ф. АБДУЛЛАЕВ:** Прежде всего малого и среднего бизнеса, поскольку, как я уже говорил, это направление бизнеса мы определили как приоритетное для себя. Соответственно, сейчас мы изучаем потребности этого клиентского сегмента и формируем продуктовое предложение для различных категорий клиентов: отдельно - для предприятий среднего бизнеса, отдельно - для малых компаний, отдельно - для индивидуальных предпринимателей, отдельно - для сотрудников компаний, которые находятся у нас на обслуживании.

**НБЖ:** *Вы употребили такой интересный термин - «корпоративная розница». Между тем под розницей на российском банковском рынке обычно подразумевается обслуживание клиентов - физических лиц. Поясните, пожалуйста, что вы вкладываете в понятие «корпоративная розница»?*

**Ф. АБДУЛЛАЕВ:** Корпоративная розница - это как раз обслуживание физических лиц, являющихся сотрудниками компаний-клиентов. Мы заинтересованы в том, чтобы они открывали в нашем банке счета, делали вклады, брали кредиты, осуществляли через наш банк переводы и т.д. Иными словами, чтобы они тоже были нашими активными клиентами. Мы готовы предлагать им лучшие условия, чем обычным клиентам.

**НБЖ:** *А так называемые розничные клиенты с улицы к вам приходят?*

**Ф. АБДУЛЛАЕВ:** Конечно, но мы не делаем акцент на развитии этого направления. Развитие розницы всегда сопряжено с серьезными инвестициями в инфраструктуру и затратами на продвижение услуг в связи с жесткой конкуренцией. Опыт показывает, что работа с корпоративной розницей является менее рискованной для банка, поскольку клиентов, которые являются сотрудниками компаний-клиентов, мы знаем лучше. Нам легче оценить в данном случае риски, которые принимает на себя банк при их кредитовании. Так что это выгодно для банка, как, впрочем, и для компаний, приходящих к нам, поскольку мы сразу же предлагаем банковские услуги и для их сотрудников. Например, открытие депозитов на достаточно выгодных условиях или различные виды кредитования под гарантии работодателя.

## **«ЦЕЛЬ БАНКА - СТАТЬ АВТОНОМНЫМ ОТ МАТЕРИНСКОЙ ГРУППЫ В ВОПРОСАХ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ПАССИВОВ»**

**НБЖ:** *Коль скоро речь зашла о депозитах, поговорим о том, как формируется пассивная база банка. Вы упомянули о выгодных условиях открытия депозитных счетов. Имеется в виду, что МБА-Москва предлагает процентные ставки по вкладам выше среднерыночных?*

**Ф. АБДУЛЛАЕВ:** В известном смысле да. В настоящее время в Азербайджане, где работает наш материнский банк, ставки по вкладам существенно выше, чем в России. В валюте средние ставки составляют порядка 10–12%, что почти вдвое превышает аналогичные показатели в России. В дочернем банке в России мы держим ставки по вкладам немного выше, чем госбанки или крупные частные финансово-кредитные организации. В то же время наше предложение по вкладам является абсолютно рыночным и соответствует тем рекомендациям по ставкам, которые формулирует ЦБ.

**НБЖ:** *Насколько привлекательны для клиентов предлагаемые вами условия по вкладам?*

**Ф. АБДУЛЛАЕВ:** Об этом можно судить по цифрам: по итогам прошлого года темпы прироста средств на депозитных счетах составили 100%, за первый квартал текущего года - 40%. И рост продолжается. Соответственно, я делаю вывод, что наша депозитная политика является вполне успешной.

**НБЖ:** *МБА-Москва не снижал ставки по вкладам? В прошлом году, да и в первые месяцы текущего года такая стратегия была характерной для российских банков.*

**Ф. АБДУЛЛАЕВ:** Снижали, но планомерно, без резких скачков. Опять-таки - во многом следуя рекомендациям Центрального банка. Но судя по тому, что рост объемов вкладов не остановился, наши ставки по-прежнему остаются привлекательными для клиентов.

**НБЖ:** *А большой приток средств физических лиц не вызывает проблемы, о которой вы говорили в начале интервью, - избытка ликвидности у банка?*

**Ф. АБДУЛЛАЕВ:** Пока нет. Стоит отметить, что доля вкладов физических лиц в структуре наших пассивов невелика - всего 12-15%. Если этот показатель дойдет до более высоких цифр, то проблема избыточной ликвидности действительно может возникнуть. Но до этого пока далеко.

**НБЖ:** *Какова структура пассивов банка?*

**Ф. АБДУЛЛАЕВ:** До 40% от общего объема пассивов банка составляют клиентские средства, порядка 50% приходится на привлечение на межбанковском рынке, в том числе от материнской структуры. И где-то порядка 10% - это капитал банка.

**НБЖ:** *Предусматривается ли в новой стратегии развития снижение доли материнского банка в пассивах МБА-Москва - возможно, за счет проведения IPO или других форм размещения акций?*

**Ф. АБДУЛЛАЕВ:** Да, предусматривается, что в течение заявленного периода - до 2015 года включительно - МБА-Москва должен полностью диверсифицировать процесс привлечения ресурсов. Одна из ключевых целей нашей стратегии состоит в том, что банк должен привлекать средства автономно, не обращаясь за кредитованием к материнскому банку. Для реализации этой цели мы создали специальный отдел по работе с финансовыми институтами, сейчас активно привлекаем финансирование и от российских, и от зарубежных банков.

**НБЖ:** *Когда речь заходит о вкладах физических лиц, то очень часто поднимается вопрос о желательности - или нет - введения в России института безотзывных вкладов, а также о повышении размера стопроцентного страхового возмещения по вкладам. Какова ваша точка зрения по этим вопросам?*

**Ф. АБДУЛЛАЕВ:** Наверное, я разойдусь во мнении со многими участниками рынка, но скажу, что, на мой взгляд, необходимости во введении безотзывных вкладов в России пока нет. Конечно, все мы помним ситуацию, сложившуюся в начале кризиса, когда происходил массовый отток вкладов из банков. И конечно, тот факт, что клиенты могут в любой момент отозвать свои вклады, - проблема для банков. Но с другой стороны, следует отдавать себе отчет в том, что введение запрета на отзыв вкладов в течение определенного периода может оказать негативное влияние на настроения клиентов. Не секрет, что многие люди живут как раз на те средства, которые лежат у них на депозитных счетах, и поэтому они очень ценят возможность частично отзываться вклады. Если лишить их этого права, ничего хорошего для банков, по моему убеждению, не будет: вполне возможен отток вкладов, потому что деньги могут понадобиться людям на текущие расходы.

**НБЖ:** *Но вы сами говорите: у банков возникают - или могут возникнуть - проблемы, вызванные «текучестью» вкладов. Возможно, есть компромиссное решение этого вопроса?*

**Ф. АБДУЛЛАЕВ:** На мой взгляд, было бы разумным поступить так: вклады до 700 тыс. рублей пусть остаются отзывными, а свыше этой суммы - безотзывными. Это гарантировало бы большую стабильность пассивной базы для банков.

**НБЖ:** *А что касается суммы страхового покрытия - отвечает ли она, с вашей точки зрения, потребностям банков и клиентов?*

**Ф. АБДУЛЛАЕВ:** Мне кажется, размер госгарантий можно было бы увеличить, по крайней мере, в два раза - с нынешних 700 тыс. рублей до 1,5 млн рублей. Не вызывает спора то, что система страхования вкладов была создана вовремя, что она эффективно работает. И очень хорошо, что в острый период кризиса размер страхового возмещения, гарантированного государством, был увеличен до 700 тыс. рублей. Но сейчас ситуация изменилась: люди более активно сберегают, чем до кризиса. Поэтому с точки зрения интересов экономики было бы целесообразным повысить размер страховки и, таким образом, уверенность вкладчиков.

**НБЖ:** *А в Азербайджане существует система страхования вкладов, аналогичная той, которая есть в России?*

**Ф. АБДУЛЛАЕВ:** Существует с 2007 года. И дополнительно существует закон, в соответствии с которым государство гарантирует вклады в банках, где оно держит контрольный пакет акций. И единственный банк, контрольный пакет акций которого принадлежит государству, - это МБА. В других банках по обязательствам перед вкладчиками ответственность несут акционеры.

## **«В СФЕРЕ ВЫСОКИХ ТЕХНОЛОГИЙ МОЖНО И НУЖНО СДЕЛАТЬ БОЛЬШЕ»**

**НБЖ:** *Одним из направлений бизнеса МБА-Москва всегда было обслуживание денежных переводов физических лиц между Россией и Азербайджаном. Планируется ли дальнейшее развитие этого направления?*

**Ф. АБДУЛЛАЕВ:** Мы действительно занимаемся обслуживанием денежных переводов практически с первого дня существования МБА-Москва. Причины очевидны: в России большая азербайджанская диаспора, люди живут здесь, работают и, конечно, заинтересованы в осуществлении денежных переводов. Банк предлагает им выгодные условия: у нас достаточно низкие тарифы, и кроме того, в интересах клиентов внедрена собственная расчетная сеть денежных переводов IBA-Express. Третье наше конкурентное преимущество состоит в том, что офисы нашего материнского банка «покрывают» всю территорию Республики Азербайджан, поэтому люди имеют возможность осуществлять и получать переводы в режиме реального времени в удобном для них месте. Таким образом, низкие тарифы, быстрота и сеть обслуживания - вот те факторы, которые, на мой взгляд, вполне соответствуют или даже превосходят по качеству аналогичные услуги, оказываемые другими системами или банками.

**НБЖ:** *А есть планы по расширению географии переводов, по «охвату» других стран СНГ или стран дальнего зарубежья?*

**Ф. АБДУЛЛАЕВ:** Во всяком случае, пока такой задачи перед нами не стоит. Мы работаем с системой Contact при осуществлении переводов по России и в страны СНГ. Когда клиенты запрашивают услугу по переводу средств в страны дальнего зарубежья, мы сотрудничаем с системой Western Union. Конкурировать ни с этими, ни с другими системами денежных переводов банк не собирается. По направлению денежных переводов между Россией и Азербайджаном мы планируем постепенно увеличить свою долю по обслуживанию до 30-40% от объема рынка.

**НБЖ:** *Осуществление денежных переводов - так же, впрочем, как и оказание других банковских услуг - требует в наше время от банка технической модернизации, использования продвинутых ИТ-решений, позволяющих минимизировать и риски, и стоимость предоставляемых услуг. МБА-Москва всегда воспринимался как очень технологичный банк. Расскажите, пожалуйста, о том, какие ИТ-решения вы используете и планируется ли в рамках новой стратегии развития повышение технологичности банка?*

**Ф. АБДУЛЛАЕВ:** МБА действительно всегда уделял большое внимание высоким технологиям, исторически сложилось так, что банк изначально был достаточно продвинутым в этом вопросе. Одним из первых на рынке МБА внедрил автоматизированную банковскую систему. Если говорить о МБА-Москва, то хочу честно признать: мы в этом пока отстаем от материнской компании, поскольку сложнее адаптироваться к российским условиям. Тем не менее никто не собирается останавливаться на достигнутом. У нас внедрена система пластиковых карточек, мы работаем с Visa, MasterCard, с другими платежными системами, пользуемся услугами процессинга материнского банка. Сейчас как раз запускаем интернет-банкинг для наших клиентов. Так что движение вперед, безусловно, есть, но в моем понимании можно сделать больше и нужно сделать больше. Этого требует и конкурентная среда, и новая стратегия, о которой я уже говорил.

## **«БАНК ДОЛЖЕН ВЫРАСТИ НЕ ТОЛЬКО В ЦИФРАХ, НО И ПО ВСЕМ ДРУГИМ ПОКАЗАТЕЛЯМ»**

**НБЖ:** *Если МБА-Москва в соответствии с новой стратегией развития намерен столь серьезно изменить свою деятельность, то нет ли у него планов проведения ребрендинга?*

**Ф. АБДУЛЛАЕВ:** Да, такие планы есть. Мы намерены немного изменить свое название, сократив его до аббревиатуры МБА-Москва и добавив к этому названию слово «банк». То есть наше название будет звучать так:

«Банк «МБА-Москва». Работа в этом направлении уже ведется, и мы уже получили от Центрального банка согласие на переименование. Впрочем, наш ребрендинг связан не только с новой стратегией, но и с тем, что, по Гражданскому кодексу РФ, в названии любой российской компании запрещается использовать наименование другого государства. Таким образом, скоро наш банк будет функционировать под новым брендом, который тем не менее является узнаваемым и в России, и за рубежом. Одновременно со сменой названия мы намерены освежить наш корпоративный стиль, придать ему динамизма и современности.

**НБЖ:** *Это важно с учетом того, что МБА-Москва активно привлекает средства, в том числе и на внешних рынках капитала.*

**Ф. АБДУЛЛАЕВ:** Да, у нас активно проходят там сделки по торговому и экспортному финансированию, на межбанковском рынке. И в этом, безусловно, нам помогает тот факт, что российский МБА-Москва является «дочкой» МБА, имеющего высокий международный рейтинг.

**НБЖ:** *Кстати, насколько мне известно, МБА-Москва привлек крупный синдицированный кредит в прошлом году - в период, когда рынки внешних заимствований были еще «закрыты». А с чем было связано то, что в качестве формы заимствования был выбран синдицированный кредит?*

**Ф. АБДУЛЛАЕВ:** Такая форма удобна для кредиторов, поскольку в рамках синдицированного кредитования несколько банков делят кредитные риски между собой. Когда речь идет о крупных суммах - как, например, в нашем случае, на сумму в 50 и более млн долларов, - это очень эффективный механизм. Один банк не хочет брать на себя и риски страны, и риски заемщика. Для нас такие заимствования тоже выгодны, поскольку они позволяют нам охватывать большой пул кредиторов, выстраивать с ними отношения. Но синдицированный кредит - не единственная форма заимствований, к которой мы прибегаем. И мы не испытывали и не испытываем проблем с привлечением фондирования в различных формах как на российских рынках, так и на внешних рынках капитала.

**НБЖ:** *В заключение нашей беседы хотелось бы задать вопрос: каким вы видите МБА-Москва в результате реализации «программы-максимум» - стратегии развития банка на период до 2015 года?*

**Ф. АБДУЛЛАЕВ:** Если коротко, МБА-Москва должен стать российским банком, максимально автономным от материнской группы. Он должен инвестировать в российскую экономику и привлекать клиентов России, одновременно способствуя развитию и укреплению торгово-экономических отношений между Азербайджаном и Россией. Соответственно, наша продуктовая линейка, внутренняя корпоративная культура, система оценки показателей сотрудников, система мотивации - все должно отвечать современным стандартам ведения банковского бизнеса в России. Банк должен вырасти не только по количественным, но и по всем качественным показателям.

*Беседовала Анастасия Скогорева*