

«НУЖНО ЗАНИМАТЬСЯ ТОЛЬКО ТЕМ, ЧТО УМЕЕШЬ»

ЧЛЕН СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ БАНКА «АЛЕКСАНДРОВСКИЙ» ЕВГЕНИЙ ЛОТВИНОВ В ИНТЕРВЬЮ КОРРЕСПОНДЕНТУ АГАТЕ МАРИНИНОЙ РАССКАЗАЛ О СТРАТЕГИИ, КОТОРАЯ ПОЗВОЛЯЕТ РАСТИ, И ПЕРСПЕКТИВНЫХ НАПРАВЛЕНИЯХ ДЛЯ БАНКОВСКОЙ СФЕРЫ.

GUIDE: Банк «Александровский» показывает уверенный рост. Каковы дальнейшие планы?

ЕВГЕНИЙ ЛОТВИНОВ: В 2016 году банком был утвержден стратегический план развития на три года, соответственно которому мы и движемся. Банк «Александровский» намерен активно расти — со скоростью, значительно опережающей рост банковской системы в целом. По итогам прошлого года мы выполнили план и выросли в два раза. В результате вошли в тройку самых активно растущих банков региона. В 2017 году рост несколько замедлился, но мы считаем, что во втором полугодии наверстаем упущенное.

G: Чем было вызвано отклонение от стратегического плана?

Е. Л.: Во-первых, непросто три года подряд расти на 100%. Это понимаем и мы, хотя ставим себе максимально высокую планку, и все, кто слышит о наших планах. На реализацию нашей стратегии роста, разумеется, влияет эффект низкой базы и множество внешних факторов. Надо понимать, что три года в России — это и минимальный, и максимальный срок, на который можно планировать. Ситуация меняется гораздо быстрее, можно каждые полтора месяца строить новые планы. Когда составлялась стратегия, невозможно было учесть несколько факторов, которые в результате оказали сильное влияние.

G: Какие это факторы?

Е. Л.: Мы полагали, что рост обеспечит переход к нам клиентов из других банков Северо-Западного региона. Предполагалось, что это будут в основном небольшие организации, которые будут себя чувствовать в нынешней экономической ситуации не совсем уверенно, и их клиенты станут искать более надежный частный банк. Это предположение оказалось не совсем верным. Большая часть сегодняшних клиентов приходит из крупных федеральных банков. Качество такой клиентской базы несравненно лучше, и мы, конечно, этому рады. Но встает вопрос о продуктовом ряде. Он изначально был настроен на другую аудиторию, и мы вынуждены были динамически перестраивать продуктовое предложение для наших новых клиентов.

Второй фактор связан с намерением расти за счет сделок слияний и поглощений, приобретения других банков. Нам удалось сделать это лишь частично, присоединив СМБ-банк. Мы вели переговоры и действительно провели большую работу в этом направлении. Но, к сожалению, процесс не увенчался конкретными сделками. Качество активов, которые банк анализировал, оказалось хуже, чем мы рассчитывали. А собирать бесконечное количество банковских лицензий ради масштаба не планировалось. Это не означает, что банк отказывается от этой программы, но пока решили не торопиться.



G: В связи с этим за счет чего планируется обеспечивать рост?

Е. Л.: Банк будет развиваться по схеме классического увеличения капитала первого и второго порядков. Уже планируется дополнительная эмиссия акций среди инвесторов и привлечение субординированных депозитов. Поскольку рентабельность и скорость роста банка достаточно высокие, мы рассчитываем на успешную реализацию наших планов.

G: Если приводить конкретные показатели, то каковы они?

Е. Л.: Размер банка сейчас составляет 16,5 млрд рублей. Изначально мы планировали достичь 30 млрд рублей до конца 2017 года, но сейчас понимаем, что такого темпа роста уже не будет. Более реальный прогноз — 20–25 млрд рублей по итогам года. Но вопрос не в размере, а в доле рынка. Мы поднимаемся в рейтинге не только потому, что сами растем, а также потому, что конкурентов становится меньше. Если рассматривать частные банки на Северо-Западе, то шансы достичь нашей цели — стать вторым в регионе частным банком — со временем увеличиваются. И банк движется к этой цели со скоростью большей, чем прогнозировали.

Можно планировать много цифр, но мало кто в них поверит. Когда на рынке спад, а в конкретном банке рост, все сразу говорят, что так не бывает и что-то здесь не так. Но на самом деле все про-

сто. Есть неотъемлемые составляющие, без которых экономика не может существовать. И банки входят в этот список. И есть люди, которые знают, как сделать успешный частный банк. Для этого нужно заниматься только тем, что умеешь, и делать это профессионально. Если ты никогда не работал в банке, то сейчас создавать свой банк не стоит. Когда открытие банка становится не самостоятельным бизнесом, а средством для другого бизнеса — это «плохой» сценарий. Такие начинания почти всегда заканчиваются неудачей. Философия такова: «Чтобы получить хороший английский газон, надо всего лишь 400 лет сеять и подстригать его». И если ты успешно работал всю жизнь и имеешь опыт, это называется «профессионализм», продолжай этим заниматься.

G: Как развиваются продуктовые линейки?

Е. Л.: Одно из новых для нас направлений — работа с розничным сегментом в части активных операций. Тематика сложная, потому что с учетом всех кризисных явлений многие банки в принципе свернули программы розничного кредитования. Долгое время оставалась только ипотека с господдержкой. Мы пошли другим путем. Понимая, что «в уходящий поезд прыгать бессмысленно», мы выбрали другой вектор — автокредитование. Этот рынок умереть не может, потому что если человек в нашей стране начал ездить на своей машине, то

уже не переседет на общественный транспорт. Когда мы начинали проект год назад, автодилеры находились в состоянии пессимизма. Сейчас статистические данные внушают оптимизм: продажи автомобилей растут. У нас есть собственная программа автокредитования. Параллельно с этим, зная, что многие игроки рынка уже ушли далеко вперед, мы стали приобретать портфели автокредитов у других банков. В результате получили эффект синергии. Клиенты стали использовать другие продукты банка, и мы получили актив, который генерирует достаточно большой денежный поток с невысоким уровнем просрочки. Нас это вполне устраивает.

Второе направление, которое мы развиваем, — кредиты малому и микро-бизнесу. Зачастую у предпринимателей сложности с финансированием. По классической схеме им получить кредит практически невозможно. Мы кредитруем таких людей как физических лиц и предлагаем кредит, который можно использовать для бизнеса, на доступных условиях. Ни один из петербургских банков в этом направлении активно не работает. Нам нравится миссия поддерживать локальный бизнес. Мы хорошо понимаем, что именно малый бизнес создает все то, что нас окружает ежедневно: от чашки кофе до детских площадок. Мы помогаем бизнесу, чтобы поддерживать комфортный уровень жизни в нашем городе. ■