



Владельца крупнейшего регионального частного банка «Санкт-Петербург» Александра САВЕЛЬЕВА кризис заставил задуматься о новой стратегии развития бизнеса и посмотреть в сторону розницы.

Председатель правления банка «Санкт-Петербург» Александр Савельев, чье состояние «Финанс.» оценивает в 11,2 млрд рублей - мастер спорта по стендовой стрельбе. Это дисциплина стрелкового спорта, в которой спортсмены палят из ружей дробью по летящим мишеням-тарелочкам. Возможно, именно умение стрелять и попадать в цель помогает Александру Савельеву вот уже почти десять лет успешно руководить крупнейшим публичным региональным банком страны.

Скоро кабинет Савельева переедет из невысокого исторического здания на Невском проспекте на 21-й этаж нового бизнес-центра, построенного банком в зарождающемся бизнес-сити Петербурга - на Охте, по соседству с проектируемой газпромовской высоткой. Возможно, оттуда откроются совсем другие перспективы.

- Вы начинали работать в транспортных предприятиях. Как случилось, что попали в банковский бизнес?

- Так сложилось, что, работая в управлении автотранспорта Ленгорисполкома, я хорошо знал всех клиентов города. Я помнил всех в лицо, и меня знали тоже. Поэтому, когда в 1997 году меня пригласили работать в муниципальный филиал банка «Петровский», который обслуживал бюджетные организации, мне не составило труда расширить его клиентскую базу.

- И вам понравилось работать в банке?

- Да... Затем я работал в Балтинвестбанке с Юрием Рыдником (председатель совета директоров, акционер Балтинвестбанка), где тоже занимался развитием клиентского блока. И, как мне кажется, довольно успешно. Ведь автомобили нужны были всем: заводам, пищевой промышленности, торговле - все ездили на «Жигулях», «Волгах», автобусах. Всем нужны были краны, «Камазы» и т. д. Мы обслуживали весь город. И вот все эти клиенты снова пришли ко мне, теперь уже в банк.

- Расскажите, как оказались в банке «Санкт-Петербург»?

- Начнем с того, что по сути своей я не чиновник. Я всю жизнь занимался бизнесом, начиная со студенческих времен, когда мы еще крыши крыли. Проработав несколько лет в государственных транспортных предприятиях, я понял, что мне стало скучно. И я создал свою собственную транспортную компанию, где занимался тем же самым - продажей машин. Доходы были очень высокими. И, как правило, покупатели приходили с наличными. А с ними всегда проблема. С безналичными работать намного лучше. Так и появилась идея создать собственный банк.

В 1987 году на базе Ленинградской конторы Стройбанка были созданы областное управление Промстройбанка СССР и управление Жилсоцбанка. Вскоре на базе областного управления Жилсоцбанка и был образован Ленинградский коммерческий банк социального развития и реконструкции (Ленбанк). Это было первое среди финансовых учреждений страны акционерное общество открытого типа, спустя год ставшее АО «Банк «Санкт-Петербург».

- То есть на банк вы заработали, торгуя автомобилями?

- В принципе, да. Но нужно понимать, что, когда я пришел в «Санкт-Петербург», покупать там было почти нечего. Это был небольшой банк с уставным капиталом 75 млн руб., сетью из 19 отделений и 1440 сотрудниками. В начале 1990-х банк бурно развивался, достаточно сильно конкурировал с госбанками, с Промстройбанком. Потом многое было потеряно...

- Вы говорите о том периоде, когда акции банка консолидировал Юрий Львов?

- Да, после акционирования Ленбанка рынок расставил все на свои места - кто-то купил акции, кто-то продал. Юрий Иванович Львов был владельцем банка до 1998 года и изначально многое сделал для его развития. Но затем активы терялись неоправданно.

- Например, история с гостиницей «Северная корона»?

- Пожалуй, это самый показательный пример. Огромная сумма была проинвестирована в непрофильный актив, который ничем хорошим для банка не обернулся. Были длительные судебные тяжбы с турецкой фирмой АТА, выплачивались штрафные санкции. Все это было очень неприятно, но мы справились. И потом продали этот проблемный актив. Он до сих пор так и не завершен.

Гостиница «Северная корона», расположенная в историческом центре Петербурга на набережной реки Карповки, начала строиться еще в 1988 году по заказу «Госкоминтуриста», но так и недостроена. Объект много раз переходил из рук в руки, оказавшись под контролем банка «Санкт-Петербург», который выдал гарантию подрядчику, турецкой компании АТА, на внесение 40% собственных средств в строительство объекта по контракту на общую сумму 60 млн долл. В нарушение договора АТА свернула работы. В 2004 году банк продал недостроенный объект АКБ «Еврофинанс Моснарбанк». Новый владелец так и не смог достроить гостиницу и сейчас собирается разместить на месте отеля жилой квартал.

- Кто пригласил вас в банк «Санкт-Петербург»?

- Меня позвала Нина Васильевна Кукурузова, которая тогда руководила банком. Она и сейчас работает в наблюдательном совете. Нина Васильевна уговаривала меня полгода. На тот момент у банка уже были большие проблемы, и очевидно, что ей было очень тяжело. После того как был сделан аудит, даже у меня волосы дыбом встали. Пришлось пожалеть бедную женщину (Смеется).

- Что же вас так испугало?

- Я не хочу возвращаться к этой истории. Могу только сказать, что банк почти ничего не стоил и было необходимо расплачиваться по его обязательствам. Никто не хотел идти в банк, и я был вынужден работать по 16 часов в сутки. Только для примера могу сказать, что в январе 2001 года, когда я пришел в банк, его кредитный портфель составлял 1 млрд рублей, капитал - 300 млн рублей, а валюта баланса - 3 млрд рублей. А сегодня кредитный портфель почти в 200 раз больше, капитал вырос в 100 раз, как и валюта баланса. Представляете, как надо было раскрутить эту машину?

- Акционерами банка были совладельцы ПСБ (теперь ВТБ Северо-Запад) Владимир Коган и Давид Трактovenко. Какова их роль в истории банка и почему они вышли из бизнеса в 2005 году?

- Между нами были договоренности, что акционеры поддерживают банк только первое время и не участвуют в оперативном управлении. На тот момент нужны были вертикаль власти и жесткая дисциплина. Тем более, что, когда я пришел в банк, все работавшие там заместители председателя правления встали и ушли.

- Говорят, что, набирая тогда команду, вы приглашали в банк людей с сомнительной репутацией. Например, Виталия Рябова и Виктора Кротова, у которых проблемы с законом...

- Я остался в банке один и приглашал людей, с которыми работал ранее или был знаком. Да, я пригласил Виталия Рябова (подозревается в присвоении 890 млн рублей по делу банка ВЕФК - «Ф.»), который тогда работал в Альфа-банке. Рябов проработал здесь совершенно непродолжительное время. А вот Владислав Гузь, который пришел вместе с ним, остался и работает до сих пор, он достаточно креативный менеджер. Ну а Рябову,

как мне показалось, было у нас тесновато, и он пошел искать счастья в другом банке. Виктор Кротов (с 1999-го по 2003 год - председатель комитета финансов, первый вице-губернатор Санкт-Петербурга. Ушел в отставку после возбуждения уголовного дела, связанного с нецелевым использованием бюджетных средств в размере более 1 млрд рублей - «Ф.») также проработал со мной недолго в качестве советника. Опыт его работы в администрации был, конечно, важен. Но все-таки он оставался чиновником, и ему было здесь скучно. Из команды, с которой мы начинали, сегодня продолжают работать Елена Иванникова, Владимир Реутов, Ольга Володина, которая уходила, но потом вернулась, Константин Баландин, который был «смотрящим» от ПСБ, когда банк входил в «Банкирский Дом». Все мы начинали здесь практически с нуля.

- Каким был входной билет в бизнес?

- Банк практически ничего не стоил и сначала мы должны были рассчитаться с долгами.

- Большие были долги?

- Долгов было много. И, конечно, для роста бизнеса нужен был капитал, но мы решили все проблемы и с 2006 года начали нормально развиваться. Активы достигли 31 млрд рублей, банк стал расти на 100% в год.

- Как объясните причины такого роста?

- Во-первых, рынок был растущим, во-вторых, была создана команда, которая эффективно могла работать на этом рынке. В-третьих, мы знали клиентов. Ну и, конечно, присутствовала и помогала гордость за свой бизнес, за банк. Никто ведь не считает «Санкт-Петербург» савельевским банком. Члены правления считают его своим: они здесь выросли и сделали карьеру, это видят и клиенты, это видит и рынок. Очень важный момент, что в банке «Санкт-Петербург» они не чувствуют себя наемными менеджерами, которых эксплуатируют.

- Тем не менее, рынок персонифицирует банк «Санкт-Петербург». Это с одной

стороны. А с другой, исторически бытует мнение, что у банка очень сильный административный ресурс. Где грань между выдумками и реальностью?

- Давайте расставим точки над «i». Ленбанк и впоследствии банк «Санкт-Петербург» работал при всех руководителях города, исторически мы обслуживали бюджетные счета. Так было и при губернаторе Яковлеве, и при губернаторе Матвиенко. Но сегодня при казначейской системе исполнения обязательств размещение бюджетных средств происходит на конкурсной основе и с разрешения Минфина. Так что мы заведомо не можем иметь каких-то преимуществ. Хочешь кредитовать «Водоканал» - участвуй в конкурсе, хочешь кредитовать «ТЭК СПб» и «Ленэнерго» - участвуй в конкурсе. Другого пути нет. Так что административный ресурс - это больше миф. Просто многие знают, что мы давние друзья с Валентиной Ивановной, и считают, что я должен пользоваться этим. А она, между тем, гордится, что никогда не помогала банку и не предоставляла ему никаких преференций. На сегодня средства комитета финансов едва ли превышают в наших пассивах 500 млн рублей.

- А в кредитном портфеле много госпредприятий?

- Они тоже кредитуются только на конкурсной основе. А с учетом того, что бюджет в последние годы был профицитным, никакого особого смысла привлекать кредиты не было. Ведь у «Санкт-Петербурга» даже нет госдолга, нет облигационных займов, евробондов, он не привлекает заимствований.

- Почему Сергей Матвиенко ушел из банка, где был вице-президентом? Не собирается ли он в дальнейшем продавать свою долю (4,12%)?

- Сергей занимался IT-технологиями и много сделал для банка. В 2001 году, когда мы пришли в банк, здесь не было даже АБС, программное обеспечение не работало. «Железо» лежало на складе, и никто не мог его применить. Тогда вместе с Сергеем мы внедрили ПО, запустили пластиковый бизнес. Безусловно, IT-специалисты, которых Сергей привел в банк, сделали много хорошего. В этом его заслуга. А продавать свою долю он, насколько я знаю, не собирается.

Получив «Санкт-Петербург» в сложном состоянии, Александр Савельев увеличил активы

банка до 80 млрд рублей, провел очень своевременное IPO, в ходе которого привлек более \$270 млн, через два года - SPO, разместив привилегированные акции еще на \$200 млн. В середине 2009 года, сложного для привлечения капитала, «Санкт-Петербург» привлек десятилетний субординированный кредит ЕБРР на \$75 млн.

- Расскажите, как менялась бизнес-модель банка во времени и какова она сейчас?

- Мы всегда были, в основном, корпоративным банком, хотя и позиционировали себя как универсальный. Сегодня ситуация меняется, и мы готовим новую стратегию. В нашей будущей бизнес-модели будет усилено внимание к рознице. Мы развиваемся в Санкт-Петербурге, и в регионах, за исключением Москвы, у нас небольшой бизнес. С учетом того, что в банке открыто 900 тыс. счетов физлиц, нам есть с чем работать и что предложить. Прежде всего - зарплатные проекты, ипотека, автокредиты. Но действовать как агрессивные розничные игроки мы не хотим. Мы в этом городе живем и уважаем его жителей, поэтому не можем по 15 раз за ночь звонить и спрашивать клиентов, когда они погасят кредит. В первую очередь, мы будем работать с теми, кто уже обслуживается у нас в банке. Думаю, что к середине октября стратегия будет готова и банк начнет расширять свое присутствие на розничном рынке.

- Вы всегда заявляли, что не пойдете в регионы. Зачем купили региональный банк «Заречье»?

- В ближайшее время мы в регионы не собираемся. А вхождение в капитал этого банка - некий реверанс в сторону нашего давнего партнера. Я давно знаю директора Казанского вертолетного завода Вадима Лигая, мы с ним друзья. «Санкт-Петербург» работает с Казанским вертолетным заводом, постоянно его кредитует. Я был членом совета директоров предприятия, и конечно, знаю, что они работают с банком «Заречье» и являются одним из его акционеров. Для того чтобы поддержать и завод, и банк, я согласился на просьбу войти в состав акционеров банка. Соответственно, мы получили доступ к рынку Казани, кредитный портфель «Заречья» и расчетно-кассовое обслуживание. Банк продолжит развиваться. А мы, в свою очередь, не планируем открывать филиал в Казани, и будем работать через систему «банк - клиент».

- Каким вы видите банк через 10 лет?

- Сейчас мы не ставим перед собой задачу стать крупнейшим федеральным банком. В перспективе 3-5 лет мы достигнем баланса валюты около 10 млрд евро, капитала в 1-1,5 млрд евро и кредитного портфеля в 7 млрд евро. Хотя уже сейчас размеры банка таковы, что мы пришли к необходимости изменить организационную структуру и стратегию. Мы все время стремились только вперед и вперед, но кризис дал нам время остановиться и подумать, системно выполнить ту работу, которую мы не успевали выполнять в последние годы, посмотреть, что мы можем делать дальше. Бесконечно расти нереально. Наши клиенты хотят, чтобы решения по кредитам принимались в течение недели. Две-три недели их не устраивают. Приходится конкурировать с госбанками, которые стали очень хорошо работать. Так что, если не заниматься внутренними изменениями бизнес-модели банка, будет очень трудно. Думаю, в ближайшие пару лет мы будем расти вместе с рынком, не более того.

- В 2007 году «Санкт-Петербург» стал первым региональным банком, который провел IPO в Лондоне. Вовремя успели..

- Мы гордимся тем, чего достигли: сначала прошли IPO в Лондоне, а затем в 2009 году разместили привилегированные акции. Мы размещали евробонды, привлекали синдикаты и первыми получили \$75 млн субординированного займа от ЕБРР на 10 лет без вхождения банка в наш капитал. И я хочу сказать, что никакого секрета здесь нет. Это просто каждодневный монотонный труд. Если ты занимаешься только банком, живешь им и если твой фокус не размыт, то всего можно добиться. Вся концентрация идет на достижение цели. Но если ты отвлекаешься на сторонние проекты, то такого результата не достичь.

- А как же разбирательства с залогами, с непрофильным бизнесом и имуществом, которые перешли к банку по маржин-коллу?

- С этими активами мы разбираемся спокойно. Сначала надо имущество получить, чтобы с ним потом работать. Это долгая процедура. Я считаю, что с самыми проблемными долгами - активами «Осло Марин» и «КД-Авиа» - мы работаем достаточно успешно. У нас создана дирекция клиентского мониторинга, которая курирует все эти проекты совместно с юристами, службой безопасности. Все самое плохое уже позади, все резервы сформировали. Думаю, по самым пессимистичным прогнозам, мы потеряем по итогам кризиса сумму, сопоставимую по размеру с годовым доходом до формирования резервов. А для такого банка, как наш, это не самая большая проблема. Сегодня в год банк может зарабатывать порядка 9 млрд прибыли без учета резервов.

- Кстати, результаты МСФО банка за первое полугодие превзошли ожидания даже самых консервативно настроенных экспертов...

- Да, мы довольны итогами. Конечно, часть маржи мы потеряли, когда в кризисное время привлекали большие деньги от Минфина и ЦБ, чтобы подстраховаться на случай падения ликвидности. Но сейчас банковская маржа восстановилась до уровня 5-6%, на котором, по моему мнению, и будет оставаться в дальнейшем. Это приемлемое значение. Кризис, конечно, сделал свое дело: мы не всегда эффективно привлекали средства и не всегда эффективно их размещали, а ставки были очень высокие. В следующем году рентабельность капитала у нас будет выше 20%.

- У вас большие планы по росту прибыли и увеличению кредитного портфеля в этом году и в следующем?

- С учетом нынешнего рынка хорошо, если кредитный портфель по итогам года вырастет на 10-15%. А чистая прибыль, думаю, будет находиться на уровне 1,5-2 млрд. рублей. Дальше пока не загадываю.

- Какова сегодня структура кредитного портфеля банка? Насколько она изменилась в посткризисный период?

- На 60% в сторону улучшения. Наш портфель достаточно сильно диверсифицирован. Ведь банк должен выполнять все ковенанты ЕБРР, согласно которым в каждом секторе мы не должны присутствовать больше чем на 20%. Мы все эти ковенанты соблюдаем. Ну а традиционно самый любимый - строительный сектор, и, надо отдать должное, ни одной проблемы. Что еще нам удалось сделать за время кризиса, так это фактически вытащить всю пищевую промышленность города, которая первой пострадала от кризиса. Ни одного банкротства предприятий, с которыми мы работаем, не было.

- Ожидания менеджмента по отчислениям в резервы во втором квартале оказались пессимистичными - они снизились в 2,3 раза по сравнению с первым. Какие темпы резервирования вы собираетесь держать в 2010-2011 годах?

- Сегодня сложились все предпосылки для расформирования резервов, и оно уже началось. У нас уже есть опыт продажи 2-3 хороших объектов, в результате чего мы смогли вернуть деньги в банк. В частности, вернули 923 млн рублей, выданных компании «Стремберг», уступив право требования долга генподрядчику строительства кредитуемого «Питер-лэнда». Продали по хорошей цене несколько объектов недвижимости и часть активов группы «Осло Марин». Процесс ставится на поток. Рынок ожил, и те проекты, в которых предусмотрена инженерная инфраструктура, продаются неплохо.

- По итогам 2009 года банк выплатил очень хорошие дивиденды (829 млн рублей). Какой дивидендной политики вы будете придерживаться в будущем?

- Дивиденды, о которых вы говорите, были выплачены инвесторам, которые приобрели наши привилегированные акции типа «А» в декабре 2009 года - им они были обещаны при размещении. В целом же наша дивидендная политика будет зависеть от роста банка. Мы всегда соизмеряем свои возможности и потребности. Если не будет бурного роста, почему бы не выплатить дивиденды. А если банку не будет хватать капитала для развития, то дивидендная политика останется без изменений.

- У вас никогда не возникало желания уйти от оперативного управления банком?

- Разве что во сне (Смеется). Но даже если бы мне такое и приснилось, я бы проснулся, встряхнулся, принял душ и пошел снова в банк, потому что у меня очень много обязательств перед клиентами и партнерами. У нас более 30 тыс. корпоративных клиентов и 900 тыс. физических лиц. А как к этому отнесутся 2200 сотрудников, которые соберутся скоро на 20-летие банка? Это нереально. Мы строим банк для клиентов, чтобы им было удобно работать, не для себя, не для правления. Люди идут не в банк, а к конкретному человеку. Для них это самое главное. Эту работу надо просто любить.

- Банк уже завершил строительство собственного офиса на Охте. Скоро переезжаете с Невского?

- Я думаю, что в ноябре этого года закончим отделку нашего уникального 21-этажного здания на берегу Невы. В январе 2011 года туда переедет головной офис банка,

структуры которого сегодня расположены по нескольким адресам в Петербурге. А в офисе на Невском проспекте, как и раньше, будет работать коммерческий департамент № 2, который продолжит обслуживать клиентов, в том числе физических лиц, но только в более комфортных условиях.

Александр Савельев

Родился 21 марта 1954 года в Казани.

Образование: Казанский государственный технический университет им. А. Н. Туполева (1978).

Опыт работы:

2001 г. - н. в.: председатель правления банка «Санкт-Петербург».

1998-2000 - заместитель председателя правления банка «Петровский», затем занял аналогичную должность в «Балтонэксимбанке».

1996-1998 - генеральный директор ОАО «Грузовое автотранспортное предприятие № 12».

1992-1996 - руководитель Управления автотранспорта Главного управления снабжения Ленгорисполкома.

Финансовые показатели банка «Санкт-Петербург» по итогам 6 месяцев 2010 года

Активы - 239,5 млрд руб.

Прибыль - 1,1 млрд руб.

Кредиты и авансы клиентам до вычета резервов - 177,2 млрд руб.

Кредиты, просроченные свыше 90 дней - 11 млрд руб.

Данные по МСФО на 30 июня 2010 года



Основные показатели деятельности банка «Санкт-Петербург», м

Основные показатели	01.01.2001	01.01.2002	01.01.2003	01.01.2004	01.01.2005	01.01.2006	01.01.2007	01.01.2008	01.01.2009
Кредитный портфель (с МБК)	1 130	2 869	4 434	7 705	11 800	22 614	46 970	105 244	162 900
Капитал (по ф. 134)	287	523	749	1 123	1 743	3 051	5 732	17 854	22 700
Валюта баланса (публ.)	3 186	5 940	8 013	12 574	16 034	31 044	60 627	125 491	215 800

По данным банка

Структура собственности банка «Санкт-Петербург»

Акционер	Конечные бенефициары	Доля в голосующих акциях, %
Менеджмент банка		56,27
в том числе		29,91
Савельев Александр		
Системные технологии	Степанова Л.И. – 81% Савельев А.В. – 19%	19,36
Инвестпроект	Пузилов В.Н. – 100%	4,85
Другие		2,15
«Рашен Дилершипс Холдинг (РДХ) Лимитед»	Пилипенко Ю.И. – 100%	7,99
Стрелец-2	Матвиенко С.В. – 100%	4,12
Другие		7,16
В свободном обращении		24,46
Итого		100,00

Беседовала Виктория АЛЕЙНИКОВА