

Алексей Якубович

Устаев

В Петербурге с созданием банка «Викинг» была заложена современная российская банковская система

Я верю в судьбу и в то, что она predetermined каждому человеку. Я думаю, что 80% знаний заложено в нас уже на генетическом уровне и только 20% приобретается в течение жизни. Я окончил Политехнический институт, получил квалификацию «Инженер-строитель». Около пяти лет работал инженером, а потом — мастером в Ленгидроэнергоспецстрое. Участвовал в строительстве дамбы. В 1987 году моя жизнь пошла совершенно по иному пути. Почему я занялся финансами? Этот вопрос я задавал себе сам. Что-то неведомое влекло меня к этому виду деятельности. Возможно, это связано с тем, что в моем роду много финансистов. Еще мой предок Кандин был казначеем, говоря современным языком, министром финансов при Эмире Музаффаре ад-Дине (1860–1885). Поэтому, видимо, стремление к финансовой деятельности заложено у меня на генетическом уровне.

Как все начиналось

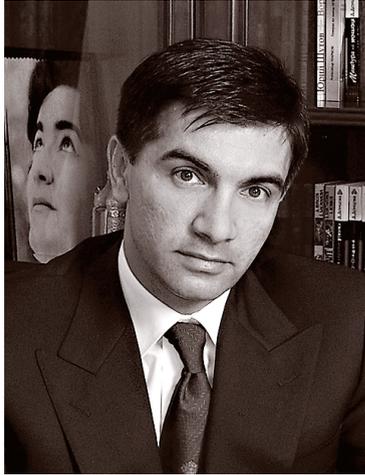
Двадцать лет назад сложно было предположить, что все у нас получится успешно. Сегодня банк «Викинг» — это команда профессионалов, работающих в реальном секторе экономики, осуществляющих инвестиционную деятельность и проектное финансирование предприятий лесопромышленного комплекса, гостиничного обслуживания, легкой промышленности, оптовой и розничной торговли, риэлтерского бизнеса. Банк «Викинг» стал первым коммерческим банком, созданным на территории новой России. Стратегическим принципом развития банка является принцип умеренно-консервативного подхода к спекулятивным, рискованным банковским операциям и активная работа в сфере инвестиционного финансирования предприятий реального сектора экономики.

Идея создать банк зародилась у руководителей нескольких коммерческих предприятий в городе Ленинграде в Союзе Советских Социалистических Республик в далеком 1988 году. Это было потребностью времени. В тот период была колоссальная нехватка оборотных средств. Банк должен был стать необходимым финансовым инструментом, с помощью которого, опираясь на производственную базу, коммерческие предприятия могли выйти на качественно новый уровень работы.

А. Я. Устаев

Первое название нашего банка было — Ленинградский кооперативный банк «Патент».

Тогда, для того чтобы на законном основании быть предпринимателем, необходимо было иметь патент. Для юридического оформления своей деятельности законопослушный предприниматель должен был идти в рай-



А. Я. Устаев

1988 — наст. время

Председатель правления
банка «Викинг»,
г. Санкт-Петербург

исполком и там получать разрешение на занятие бизнесом. При этом некоторые чиновники заявляли просителю (а именно эту роль предприниматель чаще всего и выполнял!), что ему не разрешат заниматься официальной спекуляцией. Тогда предпринимателю часами приходилось разяснять, что его деятельность отличается от нелегальной спекуляции тем, что он, в отличие от подпольного «цеховика», платит налоги, которые идут на формирование государственного бюджета. Если потенциальный бизнесмен оказывался достаточно упорным, он повторял свои походы в тот или иной исполком до тех пор, пока, как говорится, скрепя сердце исполкомовское начальство не выдавало назойливому ходатаю документы, необходимые для занятия бизнесом. Поэтому слово «патент» было близко учредителям банка и отражало дух времени.

Постепенно вокруг предприятия «Викинг», которым я руководил, и кооператива «Вера» объединялись другие организации, связанные технологическим процессом или общностью интересов. Так образовалась инициативная группа предпринимателей, которая и выступила учредителями банка «Патент».

В то время законодательная база находилась еще в стадии формирования. Поэтому зарегистрировать банк мы смогли после выхода закона «О кооперации в СССР» в мае 1988 года. Этот закон был призван раскрыть огромные потенциальные возможности кооперации и регламентировал отношения между государством и коммерческими организациями. Пункт 5 статьи 23 закона разрешал союзам или объединениям кооперативов создавать хозрасчетные отраслевые или территориальные кооперативные банки. Этим правом мы и воспользовались.

Устав кооперативного банка должен был быть в обязательном порядке зарегистрирован в Государственном банке СССР. Лицензия № 2 была выдана нашему банку 26 августа 1988 года. Устав банка «Патент» был утвержден заместителем председателя правления Государственного банка СССР В. С. Захаровым. Мы стали первым коммерческим банком, зарегистрированным в России, и вторым в СССР. Лицензию № 1 получил банк «Союз» (г. Чимкент, Республика Казахстан), который уже давно ликвидирован. Таким образом, наш банк — первый и старейший коммерческий банк, созданный на территории бывшего СССР.

Учредительные документы нашего банка разрабатывал В. А. Мылов, работавший в Смольнинском отделении Промстройбанка СССР. Он был

в то время одним из самых теоретически и практически подготовленных в банковском деле людей в Ленинграде.

Большой вклад в становление и развитие банка внес доцент кафедры «Международные экономические отношения» Санкт-Петербургского университета экономики и финансов В. М. Столяренко¹.

Довольно продолжительное время учредители банка трудились в нем, по совместительству, практически без заработной платы, то есть на общественных началах. Полноценную оплату труда мы получали на своих предприятиях. Законодательство в тот период этого не запрещало. В 1990 году вышел Федеральный закон «О банках и банковской деятельности», где говорилось, что руководители кредитной организации не вправе занимать должности в других организациях. С этого момента работа в банке для команды стала основной.

Первое время банк осуществлял два вида операций: кредитование и обслуживание небольшого круга клиентов. Клиентура ограничивалась преимущественно предприятиями-учредителями.

Немногие верили в наш успех. В те времена руководитель Ленинградской конторы Госбанка СССР В. П. Халанский, который возглавляет сегодня в банке «Викинг» совет директоров, со скептицизмом следил за нашими действиями. Не верила, что из нас что-то путевое выйдет, и Н. А. Савинская, в то время заместитель начальника управления — начальник отдела денежного обращения городского управления. Правда, этот период быстро прошел. Банковским профессионалам хватило нескольких месяцев тесной работы с нами, чтобы понять, что мы намерены работать серьезно!

Опыта банковской работы у нас было немного, мы его накапливали в ходе конкретной работы. Приведу курьезный пример из нашей практики. В 1988 году в первые месяцы существования банка один из сотрудников выдал большое количество кредитов, причем практически без обеспечения, под честное слово, веря, что взятые в банке деньги невозможно не вернуть. Мы вовремя спохватились и с большим трудом смогли вернуть обратно все кредиты. Нами были сделаны соответствующие выводы. Уже тогда зарождались первые знания о необходимости мониторинга клиентов в процессе кредитования.

Профессиональных банковских работников в то время было сложно привлечь. Тем более что наш банк был только что создан, а не преобразован из бывшего отраслевого государственного банка. В то время, когда создавались коммерческие банки, проводилась реорганизация Госбанка и специализированных банков. Зарплаты госбанковских работников были ниже, чем в коммерческих банках. Соблазн растащить их по коммерческим банкам был велик. Однако В. П. Халанский собрал на совещании в Цен-

¹ Столяренко Владимир Михайлович, в 1987–1993 годы — доцент кафедры «Международные экономические отношения» Санкт-Петербургского государственного университета экономики и финансов. Президент-Председатель Правления ОАО АКБ «Еврофинанс Моснарбанк». Профессор кафедры «Теория и практика взаимодействия бизнеса и власти» Государственного университета «Высшая школа экономики».

тральном банке всех председателей правлений коммерческих банков и в стиле авторитарного руководителя жестко дал понять, чтобы банки не занимались переманиванием специалистов из Центрального банка.

Мы в «Викинге», будучи принципиально законопослушными, намек поняли и решили обойтись собственными силами. Может быть, оно было и к лучшему. Потому что, если бы мы надеялись на работу профессионалов, процесс перехода каждого из нас от коммерческой к банковской деятельности сильно бы затянулся. За достаточно короткий срок нам самим пришлось освоить все тонкости банковской работы.

К моменту увеличения уставного капитала банка я являлся учредителем двух совместных предприятий советско-шведского «Викинга» и советско-германского «Юниона». Эти предприятия помогли сформировать уставной капитал банка.

Еще одной немаловажной проблемой для банка, с которой пришлось столкнуться на рубеже 80-х — 90-х годов, стала опасность, исходившая от криминальных структур. В то время руководители некоторых банков пытались идти на сговор с преступными элементами. Однако ни к чему хорошему это не приводило: все, кто вступал в сговор с криминалитетом, теряли ликвидность и становились банкротами. Нам удалось держать на расстоянии от банка криминальные структуры.

В 1991 году банк «Патент» был переименован и стал называться «Викинг». Такое название банк приобрел в связи с пожеланиями наших шведских партнеров — учредителей советско-шведского предприятия «Викинг». Мы это предложение поддержали, ведь викинг — это первопроходец и защитник, что очень соответствовало имиджу банка.

Банк «Викинг» сумел выжить в весьма сложной политической и экономической обстановке и достиг современного развития за счет того, что изначально, еще с 1988 года, нам удалось заложить основные принципы деятельности: умеренно-консервативный подход к спекулятивным, рискованным банковским операциям и активная работа в сфере инвестиционного финансирования предприятий реального сектора экономики.

Наша стратегия — работа в реальном секторе экономики

Всю историю банка можно условно разделить на три основных этапа: первый период (1988–1990) — организационный, работа в рамках закона о кооперации (банк «Патент»); второй период (1990–1993) — время формирования команды единомышленников; третий период (с 1994) — слаженная работа команды в реальном секторе экономики.

Основная команда состоит из 12 человек. Особенно хотелось бы сказать о работе в банке Куркова Анатолия Алексеевича¹, бывшего руководи-

¹ Курков Анатолий Алексеевич, генерал-лейтенант КГБ. В 1953 году окончил Ленинградский институт иностранных языков (ЛГПИИЯ) и начал службу в КГБ Литвы. В 1954 году перевелся в УКГБ Ленинграда. С 1974 года служил в Представительстве КГБ в ГДР. В 1978 году был назначен заместителем начальника УКГБ Ленинграда, а с 1983 года стал начальником ГУВД Ленинграда. В 1989–1991 годах — руководитель Управления КГБ СССР по Ленинграду и Ленинградской области. С 1996 года — заместитель председателя правления ЗАО «КАБ «Викинг».

ля Управления КГБ СССР по Ленинграду и Ленинградской области; Заборова Валерия Борисовича¹, в прошлом помощника прокурора Ленинградской области; Сергеенко Николая Ивановича², бывшего заместителя начальника городской налоговой инспекции Санкт-Петербурга; Халанского Виктора Петровича³, бывшего начальника Главного управления Банка России по Санкт-Петербургу, Рыбиной Майи Макаровны, главного бухгалтера банка «Викинг»; Давыдова Вячеслава Анатольевича, первого заместителя председателя правления банка «Викинг» по экономическим и финансовым вопросам; Суслонова Александра Николаевича, начальника службы безопасности банка «Викинг»; Заозерского Александра Александровича, первого заместителя председателя правления банка «Викинг», и других.

Еще в самом начале работы мы заложили основные стратегические принципы нашей деятельности.

Во-первых, банк «Викинг» придерживается умеренно-консервативного подхода к спекулятивным, рискованным банковским операциям.

Во-вторых, банк «Викинг» нацелен на работу в реальном секторе экономики. Мы твердо уверены, что только реальный бизнес может дать долгосрочную перспективу развития.

В-третьих, банк «Викинг» является инвестиционно-ориентированным банком.

На мой взгляд, руководители коммерческих структур любых направлений имеют шанс на развитие дела, за которое они отвечают перед трудовым коллективом, акционерами и государством в том случае, если они понимают, что любое свое решение необходимо проводить через команду специалистов-профессионалов. Это является основой успешного развития бизнеса и залогом стабильной работы.

За годы работы нам удалось сформировать профессиональную команду специалистов в области банковских услуг. В банке разработана собственная система финансового сопровождения бизнеса. В нее входят юридический и налоговый консалтинг, бюджетирование, бизнес-планирование и финансовый анализ, автоматизация бизнес-процессов, повышение качества управления предприятием (привлечение и обучение кадров,

¹ Заборов Валерий Борисович с 1980 по 1983 год работал помощником прокурора в Ленинградской городской прокуратуре. В 1985–1987 годах — помощник Всеволожского городского прокурора прокуратуры Ленинградской области. В 1990–1991 гг. — заместитель генерального директора совместного советско-шведского предприятия «Викинг», до 1993 г. — генеральный директор совместного советско-шведского предприятия «Юнион». 1993–1996 годах — заместитель председателя правления по правовым вопросам ЗАО «КАБ «Викинг». С 1996 года — заместитель председателя правления ЗАО «КАБ «Викинг».

² Сергеенко Николай Иванович с 1995 по 1999 год — советник ЗАО «КАБ «Викинг». Выступил соучредителем и главным консультантом аудиторской фирмы ЗАО «Нева-Консалт», впоследствии преобразованной в ООО «Нева-Консалт». С 1996 года — вице-президент некоммерческого партнерства «Гильдия профессиональных аудиторов и аудиторских фирм Северо-Западного региона».

³ Халанский Виктор Петрович с 1988 года — начальник Ленинградского областного Управления Промстройбанка СССР; с 1988 года — заместитель председателя правления Промстройбанка СССР; с 1990 года — начальник Главного управления Банка России по Санкт-Петербургу; с 1997 года — первый заместитель председателя правления ЗАО «КАБ «Викинг», с 2000 года — председатель совета директоров ЗАО «КАБ «Викинг».

разработка системы управления бизнес-процессами, системы взаимодействия между подразделениями при управлении бизнес-процессами), экономическая безопасность и страхование, а также ряд других элементов, которые используются в рамках корпоративного банкинга.

Имея возможность индивидуально подойти к каждому клиенту, банк помогает предприятиям реализовать имеющийся потенциал. Среди успешных проектов можно назвать реконструкцию и реставрацию памятника архитектуры — Большой Гостиный Двор. Благодаря финансовому оздоровлению и погашению задолженности по налогам перед государством были произведены реструктуризация, вывод на рентабельную работу одного из старейших предприятий Санкт-Петербурга — «Невская мануфактура». Инвестиционное финансирование, ремонт и замена номерного фонда способствовали значительному улучшению качества услуг и, как следствие, увеличению прибыли в гостинице «Октябрьская».

Наиболее показательным, на мой взгляд, примером работы банка с предприятиями реального сектора экономики является Пудожский лесозавод в Республике Карелия. Проблемы, связанные с переходом от плановой к рыночной экономике, и существующий менеджмент привели это градообразующее предприятие на грань банкротства. Завод имел огромные долги по зарплате и перед бюджетом, возникла угроза невозврата банковского кредита. Помимо этих проблем возник конфликт руководителя завода и властей. Разрешение ситуации было сложно спрогнозировать. Были арестованы суда с товаром, население стало растаскивать продукцию. Увидев нецелевое использование кредитных средств и неэффективное управление предприятием, банк в 1996 году начал реализацию программы по выводу лесозавода из кризиса. Для того, чтобы стабилизировать ситуацию, я с командой специалистов из Петербурга в течение четырех месяцев решал образовавшиеся внешние и внутренние проблемы на лесозаводе.

Неоднократно встречаясь с руководством республики, с правоохранительными органами, мы объясняли, что нескоординированными действиями можно привести к банкротству единственное градообразующее предприятие, поэтому необходимо дать банку время, и ситуацию на лесозаводе удастся стабилизировать и огромные долги по зарплате и перед бюджетом будут погашены. Стабильно работающее предприятие выгодно для всех. Руководство республики приняло наши предложения по выводу предприятия из кризиса.

С участием представителей банка был сформирован совет директоров, через тендер была утверждена новая кандидатура директора лесозавода, была увеличена кредитная линия на погашение долгов по зарплате и перед бюджетом, на сырье и на увеличение объемов производства, на предприятии было прекращено воровство.

Банк, применив собственную систему финансового сопровождения бизнеса, вывел предприятие на плановую производственную мощность.

Банк «Викинг» старается идти в ногу со временем, развивать и совершенствовать новые банковские технологии.

Банк «Викинг» — средний региональный банк, уверенно занимающий свою нишу на банковском рынке Северо-Запада. Бытует представление, что региональные банки — ненужное звено банковской системы, так как они недокапитализированные и технологически отсталые. Я так не думаю. На мой взгляд, малые и средние региональные банки являются фундаментальной составляющей всей банковской системы России. Они прекрасно знают свои регионы, предприятия и население, работают в тесном контакте с региональными и муниципальными властями, участвуют в формировании не только экономической сферы, но и в развитии социальной инфраструктуры.

Местные банки сфокусированы на работе с промышленными предприятиями, основываясь при принятии решений на личном знании кредитоспособности клиента и глубоком понимании нужд бизнеса на местах.

Наш опыт показывает, что средние и малые банки имеют свои очевидные преимущества.

У региональных банков индивидуальный подход к своим клиентам. При принятии решений отсутствует лишняя бюрократичность и формализм, особенно с клиентами при корпоративном обслуживании. Региональные банки крепко утвердили за собой статус основного поставщика кредитных ресурсов, прежде всего предприятиям среднего и малого бизнеса. Это обусловлено тем, что они, как правило, не представляют большого интереса для крупных кредиторов. Следствием этого является, зачастую, принятие решения о выдаче кредита не в пользу малого бизнеса. Тогда как, по мнению президента России Д. А. Медведева, «развитие малого бизнеса — это один из решающих факторов инновационного обновления страны», и именно малый бизнес призван стать рычагом в создании новой модели организации российской промышленности.

Региональные банки подходят к каждому конкретному клиенту индивидуально. Они лучше знают конъюнктуру местного рынка и непосредственно заемщика и на основании этого могут эффективно удовлетворять потребности в кредитах и услугах.

Региональные банки имеют возможность кредитования проблемных клиентов, у которых есть хороший потенциал, но по общепринятым стандартам не подходят под категорию «хороших» заемщиков.

Малые и средние банки обладают оперативностью и способностью в кратчайшие сроки реагировать на потребности клиента, что особенно важно для регионов России, имея в виду географические особенности и труднодоступность некоторых объектов бизнеса.

Региональные банки способны быстро приспосабливаться к изменениям внешней среды — законов, нормативов, технологий и т. п.

Практическое воплощение вышеперечисленных преимуществ можно проследить на примере нашего банка. «Викинг» полностью изменил под-

ход к организации и регулированию процесса кредитования и работе с проблемными клиентами. Банк отказался от пассивной роли поставщика дополнительных заемных средств и разработал собственную систему финансового мониторинга, представляющую собой комплексный многоэтапный процесс анализа, прогнозирования и контроля деятельности предприятий-заемщиков и реализуемых ими проектов. Мониторинг заключается не только в сборе и анализе информации по данному заемщику на стадии предоставления кредита, но и в процессе кредитования.

Банк стал полноправным партнером, заинтересованным в улучшении финансового положения и расширении бизнеса своих клиентов. Благодаря собственной системе финансового мониторинга банк «Викинг» эффективно осуществляет инвестиционную деятельность и проектное финансирование предприятий лесопромышленного комплекса, гостиничного обслуживания, легкой промышленности, оптовой и розничной торговли, риэлтерского бизнеса. В том, что корпоративные клиенты сумели преодолеть все финансовые и экономические кризисы и продолжают успешно развивать бизнес, создавая новые рабочие места, есть и заслуга банка, его профессионально работающего коллектива.

Для нормального развития России нужны и крупные, и средние, и малые банки, каждый — для решения своих задач. Поэтому, на мой взгляд, средним и малым банкам не нужно мешать развивать и поддерживать промышленный сектор экономики, а, может быть, в некоторых случаях и помогать.

Несмотря на то что банк «Викинг» позиционирует себя как корпоративный инвестиционный банк, у нас представлен весь спектр розничных услуг: все виды операций с наличной иностранной валютой и чеками, переводы физических лиц без открытия счета (банк работает с пятью международными и российскими системами переводов), пластиковые карты, потребительское и ипотечное кредитование, депозиты частным лицам. Участие в государственной системе страхования вкладов позволяет банку предлагать клиентам широкие возможности по максимально выгодному размещению свободных средств на депозитных счетах банка с хорошими процентными ставками.

Для решения задач, стоящих на рынке привлечения частных клиентов, наш банк расширяет и развивает линейку своих розничных продуктов. Главные принципы работы банка — быть стабильным, надежным, оказывать высокое качество услуг и индивидуально подходить к каждому клиенту.

Финансы и не только

Вся 20-летняя история банка проходила на фоне становления национальной банковской системы, с ее взлетами и падениями. Но несмотря ни на что спонсорство и благотворительность постоянно были в зоне особого внимания и являлись элементом планирования развития банка.

Менялись только финансовые объемы благотворительной и спонсорской деятельности, но неизменным оставалось понимание нами необходимости подобных программ.

Все программы банка направлены на заботу о юных дарованиях, на духовное развитие общества, на социальную поддержку незащищенных слоев населения, на содействие здравоохранению и спорту. Мы тесно сотрудничаем с детскими домами, школами, больницами, благотворительными и общественными организациями.

Многолетняя целевая программа банка, существующая с 1995 года, — это финансовая поддержка инвалидов, имеющих на содержании несовершеннолетних детей. Целенаправленную помощь от банка получает более 500 инвалидов.

Банковское сообщество Северо-Запада России откликнулось на просьбу детского ортопедического института имени Г. И. Турнера об оказании благотворительной помощи. Банк «Викинг» принял участие в финансировании реконструкции пищеблока института.

Банк оказывает финансовую помощь маленьким жителям не только Санкт-Петербурга, но и всего Северо-Западного региона России. Среди благотворительных программ осуществляется как разовая адресная помощь, так и долгосрочные проекты: финансовая поддержка Балетной театральной школы им. Л. В. Якобсона, детского дома № 8. Начата реализация программы финансовой помощи детскому конкурсу по балльным танцам в городе Чудово Новгородской области.

Банк «Викинг» ежегодно вносит спонсорский вклад в поддержку мероприятий различной направленности.

Банк не первый год содействует развитию физкультуры и спорта. В период с 2004 по 2006 год я был президентом Санкт-Петербургской шахматной федерацией. В настоящее время я являюсь президентом Ассоциации шахматных федераций Северо-Западного федерального округа. При нашей финансовой и организационной поддержке проводятся спортивные мероприятия различного уровня — от детских соревнований до крупных международных турниров с участием сильнейших шахматистов планеты. В последние годы банк «Викинг» финансировал массовый трехдневный турнир ветеранов, посвященный прорыву блокады Ленинграда, товарищеский матч, посвященный 80-летию М. Е. Тайманова, на котором лучшие юниоры города сражались с именитыми шахматистами.

При генеральном спонсорстве банка «Викинг» в Санкт-Петербурге проходит чемпионат России среди юниоров, организованный Ассоциацией шахматных федераций СЗФО совместно с Российской шахматной федерацией.

Банк «Викинг» принимает активное участие в организации мероприятий, направленных на популяризацию шахмат, таких, как фестиваль шахмат «Юные надежды СЗФО», цикл мероприятий, посвященных 100-летию со дня смерти великого русского шахматиста М. И. Чигорина, и многих других.

А. Я. Устаев

Благодаря спонсорской поддержке банка «Викинг» ежегодно проводится шахматный фестиваль «ФИНЭК-2007», организаторами которого выступают Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов и Шахматная федерация Санкт-Петербурга. Фестиваль открыл дорогу таким известным шахматистам, как Екатерина Корбут, Никита Витюгов, Татьяна Шадрина. Благодаря этому мероприятию повышается спортивное мастерство молодых шахматистов Северо-Запада России, студентов ФИНЭКА, появляется возможность выполнения ими нормативов «международный мастер», «международный гроссмейстер», осуществляется пропаганда шахмат в студенческой среде.

Участие в формировании имиджа Санкт-Петербурга как важного финансово-экономического центра России — значимая составляющая спонсорской деятельности банка «Викинг». На протяжении многих лет банк перечисляет средства на проведение Международного банковского конгресса. Отличительной чертой всех наших общественных, спонсорских и благотворительных проектов является стремление реализовать представление о социальной ответственности бизнеса перед обществом и продолжение исторических традиций отечественного предпринимательства.

Из воспоминаний М. М. Рыбиной¹:

«До 1991 года я работала заместителем главного бухгалтера станкостроительного объединения. С банками сталкивалась только как клиент. Тем неожиданнее было для меня предложение, сделанное в мае 1991 года, перейти на работу бухгалтером в банк «Патент».

Про этот банк я до приглашения ничего не слышала, поэтому принимать решение было трудно. Но, видимо, судьбе было угодно, чтобы я работала здесь.

Когда я шла на собеседование, то встретила своего знакомого, бывшего помощника прокурора по Ленинградской области В. Б. Заборова, который работал юристом банка «Патент». Он поддержал мое решение и предложил в случае необходимости любую помощь и консультации.

Банк оказался крохотным и располагался в маленьком офисе на Греческом проспекте.

Я познакомилась с небольшим коллективом, с которым предстояло в дальнейшем работать, изучила свои должностные обязанности и в июле 1991 года стала сотрудником банка.

На тот момент клиенты в банке получали лишь выписки. Своей кассы не было, проводились только безналичные расчеты. Мы принимали чеки, проверяли их, делали заявку, а за наличными деньгами приходилось ездить в Главное управление ЦБ РФ. Практически все наши клиенты (в основном индивидуальные предприниматели и кооперативы) располагались в нашем же районе.

¹ Рыбина Майя Макаровна в 1991–2000 годах — главный бухгалтер банка «Викинг» .

На рубеже 1991 и 1992 годов у нас уже было около 200 клиентов, ставших нашей опорой в дальнейшей деятельности.

В конце 1991 года банк стал называться «Викинг», офис был перенесен в другое здание.

В банк начали обращаться солидные клиенты, и у нас началась действительно серьезная работа, требующая большой профессиональной подготовки. Например, у нас стало обслуживаться станкостроительное объединение им. Свердлова.

В 1993 году банк получил валютную лицензию.

Я не работаю в банке уже восемь лет, но до сих пор благодарю судьбу за встречу с банком «Викинг», с чрезвычайно профессиональными людьми, работающими в нем. И в первую очередь с Алексеем Якубовичем Устаевым».

Из воспоминаний А. А. Заозерского¹:

«Я пришел на работу в банк «Викинг» в конце 1993 — начале 1994 года. Банк в это время начал менять свою рыночную политику. Летом 1993 года была получена валютная лицензия. Такие лицензии в тот момент имело лишь небольшое количество коммерческих банков. Это позволило нам усилить базу за счет клиентов, которым были необходимы внешнеэкономические операции. Изменилась и кадровая политика, так как потребовалось большее количество банковских специалистов. В связи с получением валютной лицензии существенно расширилась группа банковских операций, добавились корреспондентские отношения, валютный контроль. В 1994 году банк «Викинг» одним из первых начал работать с пластиковыми картами. Все было ново, законодательство еще только-только начинало формироваться, и иногда от нас требовался творческий нестандартный подход.

Этот период развития банковской системы некоторые называют «банковским ренессансом». Банки получали огромные прибыли по комиссионным и валютным операциям, но и риски, безусловно, существовали, особенно связанные с невозвратностью кредитов. Однако если проводить аналогии, то, наверное, у всех есть приятные воспоминания о времени становления, молодости, но не всегда хочется к этому возвращаться. Это как прийти в старую коммунальную квартиру: с ней связано много хорошего, но жить в ней снова нет желания. Точно так же и с банками. Хорошее, безусловно, необходимо помнить, но при этом все время идти вперед.

Период до 1997 года я бы назвал периодом бурного наращивания оборотов, увеличения клиентской базы, расширения продуктовой линейки.

¹ Заозерский Александр Александрович с 1994 года начал трудовой путь в должности юрисконсульта ЗАО «КАБ «Викинг», с 1995 года — начальник юридического управления, с 1997 г. занимал пост заместителя председателя правления по внешнеэкономической деятельности и валютным операциям, в марте 2000 года был назначен на должность заместителя председателя правления банка, с января 2007 года по настоящее время является первым заместителем председателя правления ЗАО «КАБ «Викинг»

Я бы отметил в истории банка 1998 год — период экономического кризиса; банк «Викинг» не пострадал. Предчувствуя кризис, мы своевременно продали весь пакет ГКО, тем не менее обороты у многих наших клиентов упали, и банк пришел на помощь.

В банке всегда был очень хороший дружный молодой творческий коллектив, все создавали сами, выступали с инициативами. Было вложено много сил знаний, энергии, многое придумывали самостоятельно. Банк «Викинг» всегда отличался нестандартными идеями, с которыми мы приходили в Центральный банк. В качестве примера наших инициатив можно вспомнить те времена, когда были сильные колебания курсов иностранных валют, которые невозможно было предсказать. Мы хотели хеджировать свои валютные риски и застраховать кредиты, которые выдали. Гражданское законодательство не запрещало введение условной единицы, но никто не задумывался об этой возможности в применении к кредитам. Мы предложили такую единицу и обратились в Центральный банк. Идея не была реализована, но вызвала большой интерес в бизнес-кругах.

Примером творческих инициатив также может служить постройка денежного хранилища в период, когда еще не существовало нормативных документов и стандартов, в соответствии с которыми такое хранилище должно было быть изготовлено. Двери хранилища были придуманы после просмотров художественных фильмов, в которых фигурировали банки. Стоит отметить, что даже сегодня эти двери отвечают всем современным требованиям безопасности и надежности.

На момент перевода части валют в евро у банка скопилось большое количество монет разных стран, которые было невозможно использовать. Монет скопилось около 40 килограммов. Не пуская их в оборот, банк мог понести убытки. Многие монеты уже были выведены из обращения и поменять их на евро можно было только в центральных банках государств, которым они принадлежали. Руководство банка приняло решение отправить двух сотрудников в командировку по странам Евросоюза. Монеты были упакованы по нескольким холщовым мешкам, разделенным по странам. Это путешествие началось через польскую границу, а далее в Германию. Курьезно проходил досмотр наших сотрудников в Белоруссии, так как в денежном выражении сумма находящихся в мешках монет была сравнительно невелика, но по количеству металла — это было очень много. Если бы белорусские таможенники начали тщательно досматривать наших сотрудников и сверять количество монет с декларацией, то на границе образовалась бы просто гигантская пробка. Таможенник задал вопрос: «Что у вас в мешках?» — и, получив правдивый ответ: «Деньги», — счел его за шутку и беспрепятственно пропустил через границу.

Служащие зарубежных банков при виде наших мешков с монетами приходили в ужас. У многих из них не было даже специальной техники для пересчета монет. Например, в Германии монеты скрупулезно пересчи-

тывали вручную не один час. В некоторых банках, например, в Финляндии, брали тайм-аут на несколько дней для пересчета всех денег.

Для наших сотрудников это путешествие стало просто незабываемым. Им удалось за неделю посетить 11 стран.

В 1998 году мы заложили добрую традицию праздновать юбилеи нашего банка, и это произошло не случайно, ведь дата 26 августа — не просто наш праздник, это день рождения всей современной банковской системы. Поэтому мы стараемся праздновать свои юбилеи достаточно широко, чтобы привлекать внимание общественности к этому событию».

Из воспоминаний А. Н. Суслонова¹:

«Я познакомился с Алексеем Якубовичем Устаевым и начал работать в банке еще в лихие 90-е годы. Много всего происходило тогда и даже до прямых угроз жизни и здоровью доходило. Однако Алексей Якубович никогда не пользовался личной охраной. Он считал и считает до сих пор: «Любого охранника можно подкупить», — и я с ним согласен.

Когда я переступил порог банка, то нормально работающей службы безопасности в нем не было. Это сегодня мы имеем современные технологии, оборудование, а тогда единственное, что было у нас — это наши личные связи. Здесь нельзя не отметить заслуги А. А. Куркова в построении системы безопасности банка. Этот человек был, безусловно, яркой, выдающейся личностью и заслуженно пользовался уважением многих людей. Совместно с ним мы формировали полноценную, профессиональную команду.

Целый ряд сотрудников банка работал в органах государственной безопасности. Банк «Викинг» неоднократно оказывал содействие органам внутренних дел и выступал консультантом по банковским вопросам. Вспоминается один из случаев, когда к нам обратилось Управление по борьбе с организованной преступностью с просьбой о помощи в проведении операции по освобождению мальчика-заложника. Ребенок был сыном одного крупного бизнесмена, у которого возникли проблемы с «товарищем» по бизнесу. Мальчика похитили и удерживали в жутких условиях в подвале 11 месяцев. За его освобождение преступные элементы требовали выкуп в 300 тыс. долларов. Сотрудники УБОПа не располагали такими финансовыми возможностями.

Наш банк принял деятельное участие в подготовке операции по спасению ребенка и предложил нестандартный выход из положения. Вместо реальных денег за одну ночь были сформированы так называемые «куклы»: пачка купюр состояла из обложек с большим номиналом, а посередине были однодолларовые банкноты.

¹ Суслонов Александр Николаевич. В 1979 году окончил с отличием Высшую Краснознаменную школу КГБ СССР им. Ф. Э. Дзержинского. С 1973 по 1994 год служил в Вооруженных силах Министерства безопасности СССР, с 1996 года по настоящее время — начальник службы безопасности ЗАО «КАБ «Викинг».

А. Я. Устаев

Благодаря тонкой тактической игре и самоотверженным действиям сотрудников УБОПа преступники не смогли отличить пачки с настоящими купюрами от наших «кукол». Ребенок был благополучно освобожден, а криминальные элементы задержаны.

За эту работу банк удостоился благодарности от правоохранительных органов».

Из воспоминаний И. С. Архангельской¹:

«Я пришла работать в банк 11 марта 1994 года. Коллектив банка в то время был очень небольшой, но атмосфера в нем царил просто потрясающая: взаимовыручка, дружелюбие, теплота. Я работала под непосредственным руководством Алексея Якубовича Устаева. Меня всегда поражала его удивительная работоспособность. Я сама поздно уходила с работы, но всегда Алексей Якубович еще оставался за рабочим столом. Он говорил мне, что мы работаем в одном режиме.

В то время для нас все было ново. Не было нормативной и законодательной базы, необходимого технического оборудования. Я даже помню, когда вышла инструкция о техническом оснащении обменных пунктов, в ней обязательным условием было наличие тревожной кнопки в помещениях обменников. У нас был маленький обменный пункт на Невском проспекте, работающий в круглосуточном режиме, в котором этой кнопки не было. Мой муж нашел какую-то похожую кнопку, прибил ее к стене. После этого мы с гордостью показывали комиссии нашу «тревожную кнопку».

Наш коллектив был действительно творческим. Мы даже выходили с инициативой в Центральный банк о создании передвижных обменных пунктов. И наша идея получила одобрение».

Вместо послесловия

Сегодня «Викинг» — средний региональный банк, стабильно занимающий первые строчки в экономических рейтингах надежности и работающих в реальном секторе экономики. Банк оказывает услуги private-банкинга и является корпоративным и инвестиционно-ориентированным. Банк «Викинг» уверенно смотрит в будущее и надеется, что его опыт, ресурсы, кадры станут основой плодотворной успешной и долголетней работы с клиентами.

¹ Архангельская Ирина Семеновна, с 1994 года по настоящее время — начальник отдела обменных пунктов ЗАО «КАБ «Викинг».