



СЛОВО ЙЕЛЛЕН

08

ВОЗВРАЩЕНИЕ ДОЛГОВ

САНКЦИИ ПРИВЕЛИ К РЕЗКОМУ СОКРАЩЕНИЮ ВНЕШНЕЙ ЗАДОЛЖЕННОСТИ РОССИЙСКОГО КОРПОРАТИВНОГО СЕКТОРА И БАНКОВ, СОВСЕМ СКОРО СИТУАЦИЯ МОЖЕТ ИЗМЕНИТЬСЯ

10

ПОСПЕШНЫЕ ВЫВОДЫ

ИНОСТРАННЫЕ ИНВЕСТОРЫ УСТАЛИ ЖДАТЬ ПОТЕПЛЕНИЯ ОТНОШЕНИЙ РОССИИ И США

14

ЗАРАБОТАТЬ НА ПАДАЮЩЕМ РЫНКЕ

СТОИТ ЛИ ПОКУПАТЬ ДЕШЕВЕЮЩИЕ АКЦИИ В СЕЗОН ВЫПЛАТЫ ДИВИДЕНДОВ

28

ЕГИПЕТСКАЯ СИЛА

ДАЖЕ В АФРИКАНСКУЮ ЖАРУ РОССИЯНЕ ГОТОВЫ ЛЕТЕТЬ НА ЗОВ «ЗАГАДОЧНЫХ СФИНКСОВ»

32

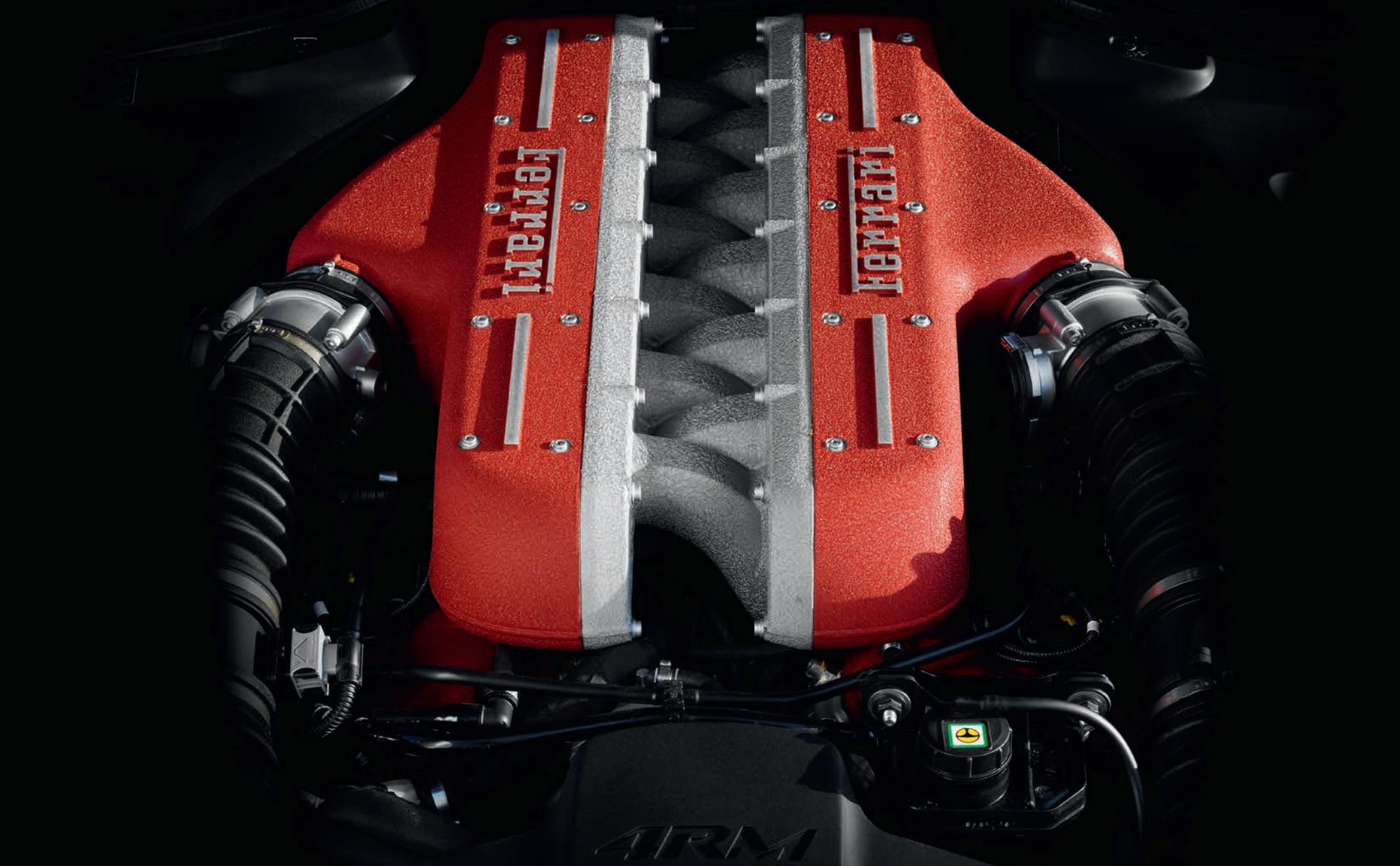
ПРЕМИУМ СДАЕТСЯ ПОСЛЕДНИМ

РАДИ ПОВЫШЕНИЯ ПРОДАЖ ДОРОГИЕ АВТОМОБИЛЬНЫЕ МАРКИ ГОТОВЫ ИДТИ НА УСТУПКИ

35

ДЕНЬГИ ДЯДЮШКИ ПО

ПИСАТЕЛЬ РОДИЛСЯ СЛИШКОМ РАНО, ЧТОБЫ ПРЕУСПЕТЬ В МЕДИАБИЗНЕСЕ



HUBLOT

T H E A R T O F F U S I O N

Big Bang Ferrari King Gold.
Новый дизайн, разработанный совместно с
компанией Феррари. Корпус из уникального
золота King Gold. Механизм хронографа UNICO
полностью изготовлен на мануфактуре Hublot.
Сменный ремешок с запатентованным креплением.
Ограниченная серия – 500 экземпляров.



«Биг Банг Феррари Кинг Голд» Искусство синтеза Реклама



HUBLLOT

Б У Т И К И

Театральный пр., 2, г-ца «Метрополь»,
тел. 495 933 3378

ЦУМ, ул. Петровка, 2, тел. 8 800 500 8000

hublot.com • f • t • i



OFFICIAL WATCH
SCUDERIA FERRARI



БОЛЬШЕ ЧЕМ ЛЕГЕНДА

NAVITIMER 46 мм

БУТИК BREITLING

ПЕТРОВКА 17 СТР. 1

МОСКВА

+7 495 621 96 33

ЧЕГО ВЫ СТОИТЕ?



МИХАИЛ МАЛУХИН
выпускающий редактор

Ценить и оценивать — понятия разные, как ни крути. К примеру, наверняка ведь вам случалось обижаться на друзей и начальство на работе за то, что вас не ценят. Есть ли возможность изменить ситуацию? Наверняка ведь есть!

Экономическая ситуация складывается так, что этой весной у многих появится реальный шанс для карьерного роста. Вы можете попробовать сменить окружение и обстановку, найти людей и место, где к вам будут относиться иначе — лучше, щедрее.

Но сначала вам придется заново доказать свою ценность людям, которые о вас знают не так уж и много или не знают ничего вовсе. Вы к этому готовы? Знаете ли вы себе цену? Умеете ли себя продать?

Мы опросили экспертов, которые языком сухой статистики рассказали, что действительно ценится сегодня в человеке на рынке труда. Поинтересовались у практиков, которые оценивают людей ежедневно и точно знают, как именно продавать себя не следует. Почитайте! Возможно, это действительно поможет вам изменить жизнь к лучшему и вас оценят гораздо дороже, чем раньше. Единственное, чего ни один теоретик и практик вам не сможет гарантировать, что на новом месте вы найдете друзей, которые будут вас ценить так, как вы бы того хотели.

ТЕМАТИЧЕСКОЕ ПРИЛОЖЕНИЕ К ГАЗЕТЕ «КОММЕРСАНТЪ» («ДЕНЬГИ»)

ВЛАДИМИР ЖЕЛОНКИН — ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР АО «КОММЕРСАНТЪ»
СЕРГЕЙ ЯКОВЛЕВ — ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР ЖУРНАЛА, ШЕФ-РЕДАКТОР АО «КОММЕРСАНТЪ»
АНАТОЛИЙ ГУСЕВ — АВТОР ДИЗАЙН-МАКЕТА
ПАВЕЛ КАССИН — ДИРЕКТОР ФОТОСЛУЖБЫ

АДРЕС РЕДАКЦИИ:
121609, Г. МОСКВА, РУБЛЕВСКОЕ Ш., Д.28
ТЕЛ. (435) 797-6970, (495)926-3301
УЧРЕДИТЕЛЬ: АО «КОММЕРСАНТЪ»
АДРЕС: 127055, Г. МОСКВА,
ТИХВИНСКИЙ ПЕР., Д. 11, СТР. 2.

РЕКЛАМНАЯ СЛУЖБА:
ТЕЛ. (495)797-6996, (495) 926-5262

ВЛАДИМИР ЛАВИЦКИЙ — РУКОВОДИТЕЛЬ СЛУЖБЫ «ИЗДАТЕЛЬСКИЙ СИНДИКАТ»

МИХАИЛ МАЛУХИН — ВЫПУСКАЮЩИЙ РЕДАКТОР
ОЛЬГА БОРОВЯГИНА — РЕДАКТОР
КИРА ВАСИЛЬЕВА — ОТВЕТСТВЕННЫЙ СЕКРЕТАРЬ
ПЕТР БЕМ — ГЛАВНЫЙ ХУДОЖНИК
ВИКТОР КУЛИКОВ,
НАТАЛИЯ КОНОВАЛОВА — ФОТОРЕДАКТОРЫ
ЕЛЕНА ВИЛКОВА — КОРРЕКТОР

ЖУРНАЛ ЗАРЕГИСТРИРОВАН ФЕДЕРАЛЬНОЙ СЛУЖБОЙ ПО НАДЗОРУ В СФЕРЕ СВЯЗИ, ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ И МАС-СОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ (РОСКОМНАДЗОР) СВИДЕТЕЛЬСТВО О РЕГИСТРАЦИИ СМИ — ПИ №ФС77-64419 ОТ 31.12.2015

ТИПОГРАФИЯ: PUNAMUSTA
АДРЕС: KOSTI AALTOSEN, TIE, 9,
80140 JOENSUU, ФИНЛЯНДИЯ
ТИРАЖ: 75000. ЦЕНА СВОБОДНАЯ

16+

ФОТО НА ОБЛОЖКЕ: REUTERS

В ЭТОМ НОМЕРЕ

ЦЕНА СЛОВ

- 8 **СЛОВО ЙЕЛЛЕН**
КАК ФИНАНСОВЫЙ РЫНОК РЕАГИРОВАЛ НА ЗАЯВЛЕНИЯ ПОЛИТИКОВ
- 10 **БЕГСТВО С «ТОП-ПИКА»**
В НАЧАЛЕ ГОДА АНАЛИТИКИ НАЗВАЛИ РОССИЙСКИЙ РЫНОК «ТОП-ПИКОМ» СРЕДИ РЫНКОВ РАЗВИВАЮЩИХСЯ СТРАН. В ФЕВРАЛЕ ИНОСТРАНЦЫ НАЧАЛИ ВЫВОДИТЬ СРЕДСТВА, ОБВАЛИВ РОССИЙСКИЙ РЫНОК

БОЛЬШИЕ ДЕНЬГИ

- 12 **РОССИЯ ВОЗВРАЩАЕТСЯ НА ДОЛГОВОЙ РЫНОК**
ЧЕГО ЖДАТЬ КЛИЕНТАМ РОССИЙСКИХ БАНКОВ
- 14 **СЕЗОН ДИВИДЕНДОВ: КАКИЕ АКЦИИ ВЫБРАТЬ**
В РЯДЕ СЛУЧАЕВ ДИВИДЕНДНАЯ ДОХОДНОСТЬ МОЖЕТ ПРЕВЫШАТЬ САМЫЕ ВЫСОКИЕ СТАВКИ ПО БАНКОВСКИМ ВКЛАДАМ
- 16 **НА ЧЕМ ЗАРАБОТАТЬ**
НАСКОЛЬКО ВЫГОДНЫМИ ОКАЗАЛИСЬ РАЗЛИЧНЫЕ ФИНАНСОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ
- 18 **ДМИТРИЙ БРЕЙТЕНБИХЕР, СТАРШИЙ ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ВТБ:**
МАСШТАБ И ВОЗМОЖНОСТИ ГРУППЫ ВТБ — КАТАЛИЗАТОР ОПЕРЕЖАЮЩЕГО РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА PRIVATE BANKING

СВОИ ДЕНЬГИ

- 20 **У РОССИЯН ПОЯВИЛСЯ ШАНС СМЕНИТЬ РАБОТУ... ИЛИ ХОТЯ БЫ ПОЛУЧИТЬ ПРИБАВКУ К ЗАРПЛАТУ**
ПО ОЦЕНКАМ СПЕЦИАЛИСТОВ, В ЭТОМ ГОДУ РОСТ ЗАРПЛАТ МОЖЕТ ПЕРЕГНАТЬ ИНФЛЯЦИЮ
- 22 **ШЕСТЬ НЕЛЕПЫХ СПОСОБОВ ОЦЕНИТЬ СВОЮ ЗАРПЛАТУ И ПАРА РЕЦЕПТОВ, КАК ПРАВИЛЬНО ЭТО ДЕЛАТЬ**
СОВЕТУЕТ АЛЕНА ВЛАДИМИРСКАЯ, РУКОВОДИТЕЛЬ ПРОЕКТА «АНТИРАБСТВО»
- 23 **ЧЕГО ВЫ СТОИТЕ НА РЫНКЕ ТРУДА**
КАК ОПРЕДЕЛИТЬ СВОЮ ПОТЕНЦИАЛЬНУЮ ЗАРПЛАТУ
- 24 **ПРАВИЛА РОСТА**
КАК СТИМУЛИРОВАТЬ МЕНЕДЖЕРОВ ПРОДАВАТЬ БОЛЬШЕ И ОБЕСПЕЧИВАТЬ ЕЖЕГОДНЫЙ РОСТ КОМПАНИИ ПО МАРЖИНАЛЬНОЙ ПРИБЫЛИ НА 50%, РАССКАЗЫВАЕТ УПРАВЛЯЮЩИЙ ДИРЕКТОР «КСК ГРУПП» ТИМУР АБДУЛАЕВ
- 28 **ТУРЦИЯ ИЛИ ЕГИПЕТ**
РОССИЙСКИЕ ТУРИСТЫ ВОЗВРАЩАЮТСЯ ЗА РУБЕЖ
- 30 **КАКОЙ БАНК ВЫБРАТЬ ДЛЯ ПУТЕШЕСТВИЯ**
ОБЗОР ФИНАНСОВЫХ ПРОДУКТОВ ДЛЯ ТЕХ, КТО СОБРАЛСЯ В ОТПУСК
- 32 **ВЕСЕННИЙ ДИСКОНТ НА АВТОРЫНКЕ**
СКИДКИ, СПЕЦИАЛЬНЫЕ ПРЕДЛОЖЕНИЯ И БОНУСЫ — РАДИ ПОВЫШЕНИЯ ПРОДАЖ АВТОМОБИЛЬНЫЕ МАРКИ ГОТОВЫ ИДТИ НА УСТУПКИ. ПОРОЙ ДОВОЛЬНО СУЩЕСТВЕННЫЕ

STORY

- 35 **МЕДИАБИЗНЕС ЭДГАРА АЛЛАНА ПО**
КАК ЗАРАБАТЫВАЛ НА ЖИЗНЬ ВЕЛИКИЙ АМЕРИКАНСКИЙ ПИСАТЕЛЬ

JAGUAR F-PACE

НЕ ПРЕДСКАЗЫВАЙТЕ
БУДУЩЕЕ.
УПРАВЛЯЙТЕ ИМ



5 ЛЕТ JAGUAR CARE¹
СЕРВИСНЫЙ ПАКЕТ

ОТ 2 965 000 РУБЛЕЙ²
КРЕДИТНАЯ СТАВКА 6,7% ГОДОВЫХ³

Полностью избежать неожиданностей на дороге невозможно, но к ним можно быть готовым! Jaguar F-PACE оснащен передовой системой помощи водителю Advanced Driver Assistance Systems, с которой каждая поездка станет источником удовольствия. Система помощи при парковке позволит легко маневрировать даже в тесном пространстве, указывая направление при помощи графики. А системы удержания полосы движения и контроля «слепых» зон совместно с системой контроля степени усталости водителя гарантируют спокойствие и уверенность за рулем.

jaguar.ru  facebook.com/JaguarRussia

JAGUAR LAND ROVER EXPERIENCE
В ЦЕНТРЕ НАСТОЯЩИХ ЭМОЦИЙ

ТЕРРИТОРИЯ 13 ГА
5 ТРЕКОВ
МИНИ-КИНОТЕАТР
РЕСТОРАН

ВЫ УЖЕ ПРИГЛАШЕНЫ!

8 800 77 00 828
jaguar.ru

THE ART OF PERFORMANCE*

На правах рекламы. * Воплощение совершенства. 1. Jaguar Care (Забота). Услуга платная и покрывает стоимость работ и запасных частей на все обязательные базовые операции в рамках регулярного технического обслуживания в течение 5 лет с момента покупки автомобиля либо до достижения пробега 120 000 км. Имеются ограничения. Полные условия на сайте: jaguar.ru. 2. Предложение действует с 1 по 30 апреля 2017 года. Стоимость нового Jaguar F-PACE в комплектации Pure (Чистый) с дизельным двигателем i4 2,0 л включает скидку 7% при обмене автомобиля любой марки не старше 7 лет, приобретенного у официального дилера на территории РФ / Казахстана / Беларуси / Армении, на новый Jaguar F-PACE с доплатой в салонах официальных дилеров Jaguar. Предложение ограничено. Полные условия на сайте: jaguar.ru. 3. Jaguar Financial Services (Финансовые услуги). Кредит предоставляется ВТБ 24 (ПАО), ген. лиц. ЦБ РФ № 1623, ООО «Русфинанс Банк», ген. лиц. ЦБ РФ № 1792, АО «ЮниКредит Банк», ген. лиц. ЦБ РФ № 1 (далее – «Банки»). Условия предложения: первоначальный взнос – 40%, срок кредита – 12 мес., ставка – 6,7% годовых, валюта кредита – рубль РФ. Требуется оформление полиса КАСКО (полное) в любой страховой компании (для Русфинанс Банка) / в любой страховой компании, соответствующей требованиям банка (для ЮниКредит Банка, ВТБ24). Полное и частичное досрочное погашение возможно в любую дату / для ЮниКредит Банка – при предварительном уведомлении банка за 3 рабочих дня по истечении первых 30 дней с даты выдачи кредита. Сумма кредита: от 100 000 руб. до 8 500 000 руб. в зависимости от Банка. Неустойка за несвоевременное погашение задолженности – 0,1% (Русфинанс Банк, ВТБ24) / 0,05% (ЮниКредит Банк) за каждый календарный день от суммы просроченной задолженности. Обеспечение по кредиту – залог приобретаемого автомобиля. Вы можете взять кредит на любых других условиях в рамках действующих программ банков-партнеров. Банки принимают решение о выдаче кредита на основании всей предоставленной информации в соответствии с установленными требованиями Банков к заемщикам. Условия указаны по состоянию на 01.03.2017 г. Программа распространяется на все комплектации новых автомобилей Jaguar F-PACE. За детальной информацией об условиях кредитования и расчетом ежемесячного платежа обращайтесь к официальному дилеру Jaguar.

СЛОВО ЙЕЛЛЕН

В минувший месяц инвесторы ждали разъяснений от представителей Федеральной резервной системы (ФРС) США, точнее, от ее главы Джанет Йеллен, о дальнейшей судьбе формирования денежно-кредитной политики. Сомнений практически ни у кого не было, что ведущий мировой регулятор поднимет ставку — уже за неделю до заседания комитета по открытому рынку ФРС вероятность такого решения оценивалась в 100%. Интрига заключалась в другом: продолжит ли ФРС «ястребиную» политику на фоне уверенного оживления американской экономики? Соответственно, продолжит ли американская валюта свое укрепление?

Эксперты не ошиблись: регулятор поднял ключевую ставку на 0,25 п. п., до 0,75–1%. Однако заявление главы регулятора оказалось неожиданно миролюбивым. Вместо ожидаемых до конца года еще трех повышений глава ФРС дала понять, что будет только два. Таким образом, Йеллен снизила нагрузку на американский доллар, который тут же потерял 2% по отношению к ведущим мировым валютам.



ПРЕЗИДЕНТ США

ДОНАЛД ТРАМП

ВПЕРВЫЕ ИЗЛОЖИЛ ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО РЕФОРМЕ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ, ПРЕДСТАВИЛ ИММИГРАЦИОННУЮ РЕФОРМУ, А ТАКЖЕ ПООБЕЩАЛ ВЛОЖИТЬ \$1 ТРЛН В ИНФРАСТРУКТУРУ. ОН ТАКЖЕ ПООБЕЩАЛ «ИСТОРИЧЕСКУЮ НАЛОГОВУЮ РЕФОРМУ»: СНИЗИТЬ НАЛОГ НА ПРИБЫЛЬ КОРПОРАЦИЙ И УМЕНЬШИТЬ НАЛОГИ ДЛЯ СРЕДНЕГО КЛАССА.



ЧЛЕН СОВЕТА УПРАВЛЯЮЩИХ ФРС США

ЛЕЙЛ БРЕЙНАРД

ПОВЫШЕНИЕ БАЗОВОЙ ПРОЦЕНТНОЙ СТАВКИ СТАНЕТ УМЕСТНЫМ В БЛИЖАЙШЕЕ ВРЕМЯ

→ 1 марта

↑

ИНДЕКС DOW JONES ВЫРОС НА 1,5%, ДО 21115,55 ПУНКТА.

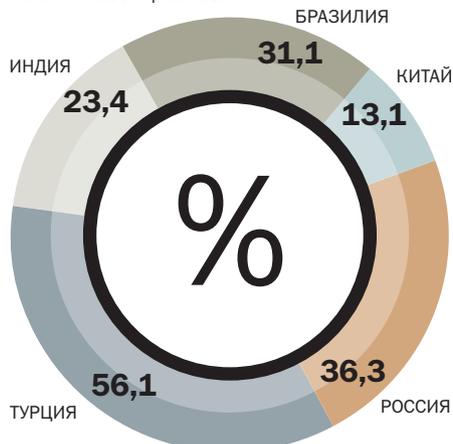
→ 2 марта

↑

КУРС ДОЛЛАРА ВЫРОС НА 0,5%, ДО \$1,0506 ЗА ЕВРО.

ОБЪЕМ ВНЕШНЕГО ДОЛГА К ВАЛОВОМУ НАЦИОНАЛЬНОМУ ПРОДУКТУ

Источник: Всемирный банк.



РОССИЯ ПРОЩАЕТСЯ С СОВЕТСКИМ ДОЛГОМ

Замминистра финансов России Сергей Сторчак заявил, что Россия этой весной закроет последний советский внешний долг \$125,2 млн перед Боснией. Другим государствам бывшей СФРЮ (Хорватии, Сербии, Черногории, Словении и Македонии) Россия выплатила долги в 2011–2016 годах. Как сообщил Минфин России, долг перед Македонией был погашен в феврале этого года. Он составлял \$60,6 млн и был связан «с признанием Россией ответственности по обязательствам бывшего СССР, возникшим в рамках торгово-экономического сотрудничества в советский период с СФРЮ».

ЖЕЛАННАЯ АБХАЗИЯ

Главным фаворитом среди иностранных государств у россиян стала Абхазия, следует из свежих данных Росстата. По данным о пересечении границы, в прошлом году туда совершили поездки 4257 раз. Вдвое меньше — в Финляндию (2894) и Казахстан (2850), они заняли второе и третье места в рейтинге. Для сравнения: в Таиланд россияне отправлялись 867 раз, а в Турцию — 797. Зато интерес к тайскому направлению за год вырос на 28%. Лидером же по приросту числа поездок стали Кипр и Китай, куда турпоток из России вырос на 48% и 30% соответственно.

ТОП-25 СТРАН, ПОЛЬЗОВАВШИХСЯ НАИБОЛЬШЕЙ ПОПУЛЯРНОСТЬЮ У РОССИЙСКИХ ТУРИСТОВ

Источник: данные Росстата.



О ТОМ, ЧЕМ МОЖЕТ ОБЕРНУТЬСЯ ВНЕШНИЙ ДОЛГ СТРАНЫ ДЛЯ РОССИЯН, ЧИТАЙТЕ В СТАТЬЕ «РОССИЯ ВОЗВРАЩАЕТСЯ НА ДОЛГОВОЙ РЫНОК» НА СТРАНИЦЕ 12.

КУДА НАПРАВЯТСЯ РОССИЯНЕ В ЭТОМ ГОДУ, ЧИТАЙТЕ В СТАТЬЕ «ТУРЦИЯ ИЛИ ЕГИПЕТ» НА СТРАНИЦЕ 28.

ГЛАВА ЕВРОПЕЙСКОГО ЦЕНТРАЛЬНОГО БАНКА
МАРИО ДРАГИ



REUTERS

СРОЧНОСТИ В ПРИНЯТИИ МЕР (РАСШИРЕНИЯ МОНЕТАРНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ.— «ДЕНЬГИ») БОЛЬШЕ НЕТ

ГЛАВА МИНЭКОНОМРАЗВИТИЯ
МАКСИМ ОРЕШКИН

ИНФЛЯЦИЯ СЕЙЧАС НИЖЕ НАШИХ ОЖИДАНИЙ ПО РЯДУ ПРИЧИН, В ТОМ ЧИСЛЕ ПОТОМУ, ЧТО ОБМЕННЫЙ КУРС ИДЕТ НИЖЕ НАШИХ ОЖИДАНИЙ. КУРС РУБЛЯ ОТКЛОНИЛСЯ ОТ ФУНДАМЕНТАЛЬНЫХ ЗНАЧЕНИЙ, И ЭТО ОТКЛОНЕНИЕ СОХРАНЯЕТСЯ



ГЛЕБ ЩЕЛКУНОВ



ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ФЕДЕРАЛЬНОЙ РЕЗЕРВНОЙ СИСТЕМЫ США

ДЖАННЕТ ЙЕЛЛЕН

МЫ НАБЛЮДАЛИ ПРОГРЕСС ЭКОНОМИКИ НА ПРОТЯЖЕНИИ ПОСЛЕДНИХ НЕСКОЛЬКИХ МЕСЯЦЕВ, КОТОРЫЙ В ТОЧНОСТИ СООТВЕТСТВОВАЛ НАШИМ ОЖИДАНИЯМ

МИНИСТР ЭНЕРГЕТИКИ САУДОВСКОЙ АРАВИИ
ХАЛИД АЛЬ-ФАЛИХ



AP

ОПЕК И ЕЕ СОЮЗНИКИ МОГУТ ПРОДОЛЖИТЬ СОКРАЩАТЬ ДОБЫЧУ ПОСЛЕ ТОГО, КАК ИСТЕЧЕТ (ДОГОВОР ПО СОКРАЩЕНИЮ ДОБЫЧИ, ЗАКЛЮЧЕННЫЙ В НОЯБРЕ 2016 ГОДА.— «ДЕНЬГИ») В ИЮНЕ, ЕСЛИ МИРОВЫЕ ЗАПАСЫ НЕФТИ ОСТАНУТСЯ ИЗБЫТОЧНЫМИ

10 марта

14 марта

15 марта

16 марта



КУРС ЕВРО ВЫРОС НА 0,9%, ДО \$1,0669.



КУРС ДОЛЛАРА ВЫРОС НА 1,4%, ДО 59,60 РУБ./\$.



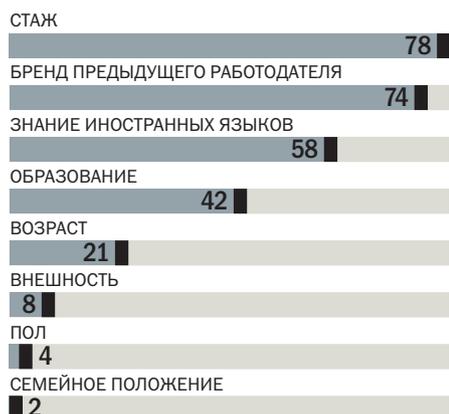
КУРС ДОЛЛАРА СНИЗИЛСЯ НА 2% К ЕВРО, ДО \$1,073.



СТОИМОСТЬ МАЙСКОГО КОНТРАКТА BRENT ВЫРОСЛА НА 1%, ДО \$52,09 ЗА БАРРЕЛЬ.

НА ЧТО ОБРАЩАЮТ ВНИМАНИЕ ПРИ ПРИЕМЕ НА РАБОТУ (% ОПРОШЕННЫХ РЕКРУТЕРОВ)

Источник: агентство «Контакт».



КАК СЛОЖИТЬ СЕБЕ ЦЕНУ

По оценке аналитиков HeadHunter и SuperJob, на российском рынке труда случилось весеннее обострение: работодатели почти поверили в выход из кризиса и готовы снова нанимать сотрудников. Судя по опросу агентства «Контакт», прежде всего на собеседованиях обращают внимание на стаж, бренд предыдущего работодателя и знание иностранных языков. Сколько на самом деле стоят строчки в вашем резюме, мы попросили рассказать рекрутеров.

КАК МЕНЯЛСЯ ОБЪЕМ ВЫПЛАТ КРУПНЕЙШИХ ПУБЛИЧНЫХ КОМПАНИЙ (МЛРД РУБ.)

Источник: оценка "Ъ".

Оценка проведена по 50 крупнейшим эмитентам, чьи акции торгуются на Московской бирже.



ПРИЯТНЫЙ БОНУС К РИСКОВАННЫМ АКЦИЯМ

Ежегодные темпы роста дивидендных выплат российских публичных компаний исчисляются двузначными числами. И в ближайший год этот темп сохранится. При этом выросла и дивидендная доходность рынка — за пять лет объем выплат удвоился, а индекс ММВБ вырос лишь в 1,5 раза. По средней дивидендной доходности российский рынок уже опередил остальные развивающиеся рынки. В условиях сокращения инвестиционной активности российские компании стали направлять больше прибыли на выплату дивидендов. Одновременно государство для латания дыр бюджета заставляет госкомпании делиться прибылями.

БЕГСТВО С «ТОП-ПИКА»

В начале года аналитики иностранных инвестбанков назвали российский рынок «топ-пиком» среди развивающихся стран. Для международных инвесторов это стало сигналом к активной скупке рублевых активов, что позволило российским индексам достичь рекордных уровней. В феврале оценки оказались менее оптимистичны — иностранные инвесторы начали выводить средства, обвалив российский рынок.



По оценке «Денег», основанной на отчетах Citi Research (учитывающих данные Emerging Portfolio Fund Research (EPFR)), объем средств, выведенный из фондов, инвестиционная декларация которых ориентирована на Россию, за четыре недели, закончившиеся 15 марта, составил \$817 млн. Только за последнюю неделю иностранцы вывели из них более \$330 млн. «Такого активного бегства инвесторов мы уже давно не видели», — отмечали участники фондового рынка.

Столь масштабного бегства капитала с российского фондового рынка не помнят с весны 2013 года. Тогда в период с 14 марта по 10 апреля российские фонды потеряли \$835 млн: беспокойство было связано с перспективами российской экономики. На фоне падения стоимости российской нефти Urals ниже уровня \$100 представители министерств экономического блока не исключали, что экономика России может скатиться в рецессию. Кроме того, весной 2013 года разразился финансовый кризис на Кипре, что привело к оттоку иностранных инвестиций в целом со всех развивающихся рынков. Российский, правда, оказался тогда в числе наиболее пострадавших. В последнюю декаду марта 2013 года иностранные инвесторы вывели из российских фондов \$374 млн.

В отличие от продаж четырехлетней давности нынешнее бегство инвестиций из России не стало для рынка неожиданностью, ведь ему предшествовали почти четыре месяца непрерывного поступления средств нерезидентов. За это время зарубежные инвесторы вложили в российские фонды более \$2,5 млрд, тогда как все развивающиеся рынки потеряли более \$5 млрд. Это оказало положительное влияние на российские фондовые индексы, которые вошли в число лидеров роста: за неполные четыре месяца, по данным агентства Bloomberg, они прибавили в долларовом выражении почти 20%. Большой рост продемонстрировали только фондовые индексы Венесуэлы, Казахстана, Египта и Кувейта. «После такого роста фиксация прибыли закономерна, но для ее начала нужен был спусковой крючок», — отмечает портфельный управляющий группы «Тринфиико» Фарит Закиров.

Спусковым крючком стали неоправдавшиеся ожидания сближения США и России. По словам Закирова, последние месяцы приносили только разочарование в ожиданиях потепления отношений наших стран, так как риторика новой администрации постепенно становилась все более жесткой. В результате вероятность быстрого снятия санкций с РФ резко снизилась, что негативно сказалось на отношении инвесторов к рублевым активам, отмечает портфельный управляющий «Райффайзен Капитала» Антон Кравченко.

Усугубила положение российского фондового рынка ситуация на рынке нефти. По данным Reuters, 14 марта стоимость майского контракта на поставку североморской нефти Brent впервые с ноября прошлого года приблизилась к уровню \$50 за баррель. За пять дней цена снизилась более чем на 10% и вышла из коридора, в котором находилась более трех месяцев. Даже с учетом последующего отскока на 3% цены остались на минимальных уровнях с начала декабря прошлого года.

Уход инвесторов затронул многие региональные и страновые фонды. По данным EPFR, суммарные потери фондов развивающихся рынков за четыре недели составили \$844 млн. Самый значительный объем средств за месяц был выведен из Китая — \$1,68 млрд. Снижение спроса на рискованные активы было вызвано опасениями ужесточения денежно-кредитной политики ФРС США. Еще в начале марта глава регулятора Джанет Йеллен не исключала, что по итогам мартовского заседания ключевая ставка будет в очередной раз повышена. «Ожидание перехода ФРС к ужесточению кредитно-денежной политики способствовало снижению желания инвесторов рисковать и ускорению оттока средств», — отмечает Фарит Закиров.

15 марта, как и обещали представители ФРС, Комитет по открытому рынку повысил ключевую ставку до 0,75–1%. Вместе с тем итоговое коммюнике и последующая пресс-конференция главы регулятора оказались не такими «ястребиными», как этого ждали участники рынка. ФРС сохранила прогноз по росту ВВП в текущем году на уровне 2,1%, по инфляции — 1,9%. В то же время госпожа Йеллен заявила, что в этом году ставку планируется повысить еще два раза. «Инвесторы думали, что повышений может быть четыре, а не три, как изначально планировалось. Поэтому итоги заседания благоприятно сказались на настроениях инвесторов», — отмечает портфельный управляющий GHP Group Алена Николаева. За два дня после заседания ФРС индекс ММВБ вырос на 2,2%. Впрочем, в ближайшее время «голубиная» риторика ФРС перестанет оказывать значительное влияние на российский фондовый рынок, на первое место вновь выйдет динамика цен на нефть, которая пока не внушает оптимизма ни российским, ни иностранным инвесторам, считает директор по инвестициям April Capital Дмитрий Скворцов. ●

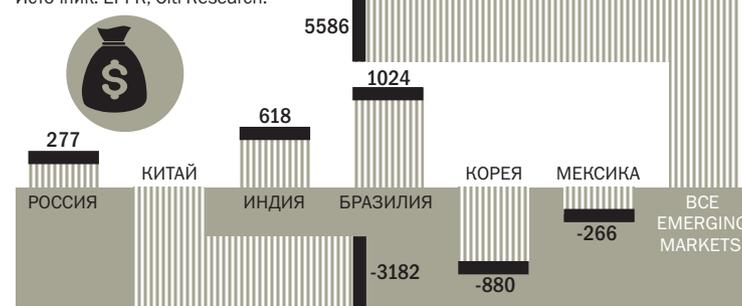
КАК ИНОСТРАННЫЕ ИНВЕСТОРЫ МЕНЯЛИ ОТНОШЕНИЕ К РОССИЙСКОМУ РЫНКУ АКЦИЙ

Источник: Reuters, EPFR.



СКОЛЬКО ВЛОЖИЛИ ИНОСТРАННЫЕ ИНВЕСТОРЫ В СТРАНОВЫЕ ФОНДЫ С НАЧАЛА ГОДА. ОБЪЕМ (\$ МЛН)

Источник: EPFR, Citi Research.



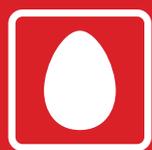


Каждый шаг ведет к прибыли

Повышайте производительность разъездных сотрудников:

- Определяйте местоположение
- Координируйте работу в онлайн-режиме

Услуга «Мобильные сотрудники»



МТС

corp.mts.ru

РОССИЯ ВОЗВРАЩАЕТСЯ НА ДОЛГОВОЙ РЫНОК

ЧЕГО ЖДАТЬ КЛИЕНТАМ РОССИЙСКИХ БАНКОВ

Санкции и волатильность рубля привели к резкому сокращению внешней задолженности российского корпоративного сектора и банков: с начала 2014 года совокупный внешний долг сократился практически на треть. Заемщики вновь возвращаются на внешние рынки. Это позволит снизить стоимость кредитования, однако избыточные притоки капитала, если они возникнут, потребуют противодействия ЦБ для сохранения контроля над инфляцией, что ограничит потенциал снижения ставок для конечных заемщиков.



Время платить по долгам

После введения секторальных санкций, ограничивших доступ госкомпаний к привлечению долгосрочного финансирования, внешний рынок для заимствований фактически оказался закрыт (более половины всех евробондов, выпущенных российскими компаниями, приходится на те, которые под санкциями). Частные компании, не имеющие стабильного потока экспортной выручки, также отказались от размещений, опасаясь курсовых колебаний.

В итоге, по данным Банка России, суммарный внешний долг РФ за последние три года сократился на 29% — до \$518,6 млрд. Внешние обязательства банков при этом сократились практически вдвое — с \$214 млрд на начало 2014-го до \$119 млрд на конец прошлого года, а корпоративного сектора — на 20%, с \$437 млрд до \$351 млрд. Объем кредитов российскому бизнесу за это время уменьшился на 28%, размещения долговых ценных бумаг также упали на треть, а вот долговые обязательства перед прямыми инвесторами практически не изменились.

Сократился и объем внешнего госдолга (он учитывает международные кредиты, обязательства по бумагам, выпущенным в инвалюте, а также приобретенные нерезидентами рублевые гособлигации). За три года — на 38%, в том числе задолженность по облигациям в инвалюте — на 58%.

Российские эмитенты возвращаются на рынок

За последний год ситуация начала меняться: спрос на российские рублевые гособлигации со стороны нерезидентов вырос с \$14,7 млрд до \$23,2 млрд, Минфин после перерыва с 2013 года также разместил внешние заимствования на \$3 млрд (были размещены два десятилетних выпуска еврооблигаций; спрос на бумаги в несколько раз превысил предложение, но доходность первого выпуска оказалась высокой — 4,75%). В текущем году ведомство планирует привлечь от продажи евробондов еще \$7 млрд. Внешние обязательства компаний (67,7% от общей задолженности) также за год выросли, хотя и всего на 2% (\$6 млрд). Увеличился и суммарный долг, но совсем незначительно — на \$0,2 млрд.

Особенно заметна новая тенденция по размещениям еврооблигаций крупными российскими заемщиками. По данным PwC, в прошлом году объем размещений увеличился более чем вдвое. Так, за десять месяцев было размещено бондов на \$11,8 млрд против \$5,2 млрд в

2015-м (по данным Sбonds, за 2016 год корпоративные заемщики привлекли \$12,26 млрд), однако и эта сумма не дотягивает до уровня 2013 года — \$46,5 млрд. Среди компаний нефинансового сектора в прошлом году выпустили еврооблигации «Газпром», ЛУКОЙЛ, «Полюс», РЖД, «Совкомфлот», НЛМК и еще ряд заемщиков. Тогда как в 2015-м фактически было всего три крупных размещения — у «Газпрома» и «Норильского никеля» (на €1 млрд и \$1 млрд), а также «Евраз» (\$750 млн).

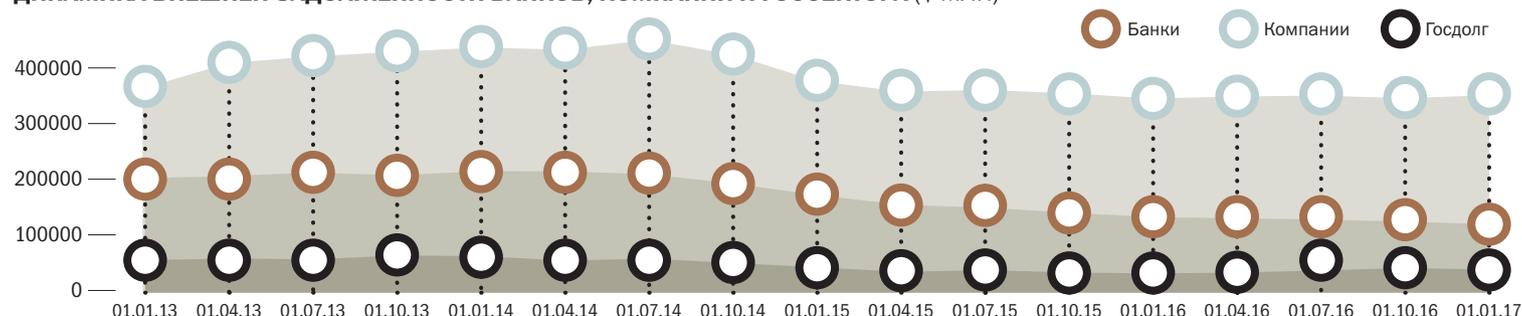
За последний год существенно изменилась и стоимость привлечения средств — так, в октябре 2015 года «Газпром» продал трехлетние долговые бумаги на €1 млрд, доходность выпуска составила 4,625% годовых. В марте же прошлого года компания осуществила еще одно размещение — на 500 млн швейцарских франков с купоном 3,375% (при этом предыдущий выпуск евробондов в этой валюте был размещен в октябре 2013 года, и тогда ставка была существенно ниже — 2,85% годовых). Наконец, в ноябре прошло еще одно размещение, и ставка оказалась рекордно низкой — 2,75%.

В банковском секторе в 2015-м было всего пять размещений еврооблигаций, в основном по очень высоким ставкам — 10–13%, в прошлом году число размещений удвоилось, а ставки снизились до 5–8%. При этом даже подсанкционный ВЭБ разместил евробонды: банк занял \$300 млн, но рублями — номинал бумаги был \$1 тыс., однако все расчеты проводились в рублях, то есть формально это был рублевый выпуск.

Население избавляется от долгов

Население тем временем также сокращает долговую нагрузку: по данным Росстата, наблюдается снижение общих сбережений граждан на фоне увеличе-

ДИНАМИКА ВНЕШНЕЙ ЗАДОЛЖЕННОСТИ БАНКОВ, КОМПАНИЙ И ГОССЕКТОРА (\$ МЛН)



ТЕКСТ Ксения Ильина
ФОТО Петр Быстров,
Глеб Щелкунов,
Антон Новодережкин/ТАСС



АНТОН ДАНИЛОВ-ДАНИЛЪЯН
сопредседатель «Деловой России»:

— Крупные корпорации, привлекая капитал, имеют возможность открыть новые производства, тем самым создавать рабочие места, так что стратегически даже простым российским гражданам это полезно.

Что касается присутствия государства на внешнем рынке заимствований, то тут ситуация двойственная. Не хотелось бы, чтобы за счет внешних заимствований государство гасило дефицит бюджета. Не хотелось бы, чтобы наш внешний долг рос, хотелось бы, чтобы он оставался примерно на нынешнем уровне и эти выходы государства на внешние рынки заимствований носили скорее тестирующий характер. Пока выход государства на рынок заимствований еще сомнителен: только одно из трех агентств дает России инвестиционный уровень рейтинга, другие два — отрицательный.



НИКИТА МАСЛЕННИКОВ,
руководитель направления
«Финансы и экономика»
Института современного развития:

— Влияние возобновления внешних заимствований страной на граждан будет достаточно опосредованным. Для физических лиц принципиально важна депозитная ставка, которая зависит от политики ЦБ и ситуации с ликвидностью банка. Велика вероятность, что ставка не останется выше уровня инфляции и даже потеряет один-два пункта к концу года, если произойдет снижение ставки ЦБ до уровня 8,5%. А если сократятся депозитные ставки, то произойдет и снижение уровня потребительского кредитования. Есть планы на 20 миллиардов рублей ОФЗ для населения, и там планируются доходы на полпроцента выше уровня, торгуемого бумагами на рынке. А поскольку на рынке заметнее не корпоративные заемщики, а государство с планами новых займов в середине и конце апреля, то будет очень важно, по какой цене по еврооблигациям займет государство. Тогда и доходность по внутренним ОФЗ будет подтягиваться к этому уровню размещения, и население будет взвешивать интерес к этим облигациям в сравнении с другими инструментами, в частности депозитами.



ПЕТР БЫСТРОВ

ния интереса к банковским вкладам. Доля расходов на сбережения в объеме денежных доходов за год снизились на 3 процентных пункта, до 11,3%. В итоге общий размер трат на сбережения в 2016 году оказался на уровне 6,1 трлн руб., что меньше показателя 2015 года на 21%. Но вместе с этим интерес граждан к рублевым вкладам рос. Их объем за 2016 год увеличился на 12,7% при среднегодовой инфляции в 7,1%. Такое сокращение расходов на сбережения связано в первую с сокращением задолженности по кредитам. Интерес к валютным вкладам при этом сократился. По расчетам Игоря Полякова из ЦМАКП, их чистое пополнение в 2016 году составило 75 млрд руб. против 600 млрд руб. годом ранее. «Население уже, кажется, выучило, что такое валютные риски и как они способны осложнить жизнь заемщика, даже если ставка по валютному кредиту заметно ниже, чем по рублевому», — отмечает заведующий лабораторией финансовых исследований ИЭП им. Егора

Гайдара Михаил Хромов. Заметим, по итогам февральского заседания ЦБ отметил, что домашние хозяйства продолжают придерживаться сберегательной модели поведения, хотя потребительские настроения улучшились. «Положительные реальные процентные ставки (то есть выше инфляции) будут поддерживаться на уровне, который обеспечит спрос на кредит, не приводящий к повышению инфляционного давления, а также сохранит стимулы к сбережениям», — обещает регулятор, отмечая, что потенциал для снижения ставки уменьшился (в частности, из-за покупок валюты Минфином, что ведет к росту рублевой ликвидности). Напомним, в ЦБ ждут, что к концу года инфляция снизится с 5,1% до 4%.

У банков не растет интерес к валюте

Внешняя задолженность банков пока продолжает сокращаться: за год она уменьшилась на \$12,5 млрд. Это объясняется главным образом нежеланием банков брать на себя дополнительные валютные риски. «Изменение валютной политики Банка России в этой сфере имело более сильный эффект, чем санкции. Поэтому тенденция может измениться только с изменениями валютной политики и переходом к более управляемому обменному курсу. В последние месяцы роль стабилизатора обменного курса взял на себя Минфин, не давая рублю слишком сильно укрепляться. Но от резкого падения курса рубля — а именно в этом заключается главный риск валютного заемщика — в текущей конструкции валютной политики защитить некому, поясняет Михаил Хромов.

Впрочем, у банков денег уже достаточно, предупреждали в ЦБ еще в про-

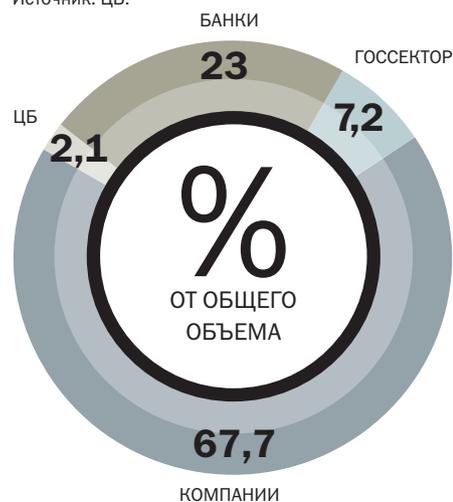
шлом году, ожидая перехода к так называемому структурному профициту ликвидности. Это предполагает, что ключевая ставка становится ориентиром для ставок размещения средств, а не для ставок их привлечения (то есть банки ориентируются на ставку ЦБ не как на минимальную ставку, к которой прибавляется рискованная премия при кредитовании клиентов, а как альтернативный вариант размещения средств) — такой сдвиг сам по себе должен привести к снижению кредитных ставок. Также в ЦБ фиксировали резкий рост финрезультата банков: в 2016 году по сравнению с 2015-м практически в пять раз — до 632 млрд руб.

На этом фоне доступность рублевых кредитных ресурсов постепенно повышается: средняя минимальная предлагаемая банками ставка по рублевым кредитам продолжает снижаться, несмотря на сохранение ключевой ставки ЦБ (10%). По расчетам ЦМАКП, в феврале она составила 13,8% против 14,6% на протяжении последних четырех месяцев и 16,4% в январе 2016 года. Снижаются и ставки потребительского кредитования, а также ипотеки (в Сбербанке они теперь составляют минимум 13,9% и 10,9% соответственно).

Упрощение же доступа российских компаний на внешние рынки капитала, безусловно, увеличит объемы финансовых ресурсов на российском финансовом рынке и окажет влияние на кредитные ставки в сторону их снижения, полагает Михаил Хромов. Однако избыточные притоки капитала, если они возникнут, потребуют противодействия Банка России для сохранения контроля над инфляцией, что ограничит потенциал снижения ставок для конечных заемщиков, заключает эксперт. ●

СТРУКТУРА ВНЕШНЕГО ДОЛГА РФ

Источник: ЦБ.



СЕЗОН ДИВИДЕНДОВ: КАКИЕ АКЦИИ ВЫБРАТЬ

Весна на российском фондовом рынке ассоциируется со стойким запахом дивидендов. Интерес к ним подогревается сокращением инвестиционной активности российских компаний, которые стали направлять больше прибыли на выплаты акционерам. Да и государство не против подлатать бюджет за счет отчислений компаний с госучастием. В ряде случаев дивидендная доходность может превышать самые высокие ставки по банковским вкладам.



Весной российские эмитенты готовят годовые собрания акционеров. И в их преддверии советы директоров оценивают, сколько из заработанных средств компания может потратить на дивиденды. Пока в большинстве случаев выплаты акционерам проходят один раз в год, поэтому в наступивший период чувствуется повышенное внимание к этому вопросу. Впрочем, медленно, но верно растет число компаний, которые выплачивают дивиденды два, три и даже четыре раза в год, таким образом снижая весеннюю напряженность.

В последние годы выплаты дивидендов публичных компаний, чьи акции торгуются на российской фондовом рынке, стабильно растут. За пять лет их объем удвоился (см. график), тогда как индекс ММВБ за тот период вырос в лучшем случае в полтора раза. Следовательно, выросла и дивидендная доходность рынка.

По оценке председателя совета директоров «ВТБ Капитал Управление активами» Владимира Потапова, средняя дивидендная доходность российского рынка сейчас находится на уровне 5%, что значительно выше доходности, которую предлагают другие развивающиеся рынки. И для такого развития событий есть множество причин.

Как отмечает портфельный управляющий «Альфа-капитала» Эдуард Харин, существенный вклад в это внесло замедление глобального (и как следствие, российского) экономического роста. Следовательно, инвестиции в рост самих компаний уже перестали быть такими рентабельными и низкорискованными и «мажоритарные акционеры сосредоточились на максимизации текущего дохода, а не будущего».

По словам старшего аналитика ИК «Атон» Михаила Ганелина, металлургические компании увязали объем дивидендных выплат с объемом своего денежного потока, а не с чистой прибылью, которая часто подвержена неденежным факторам. Кроме того, как указывает руководитель управления аналитических исследований УК «Уралсиб» Александр Головцов, несколько лет высокой инфляции увеличили «бумажную» прибыль компаний, так как амортизационные отчисления даже сокращались из-за списания активов. Заинтересовано повысить поступления от дочерних компаний и государство, которому необходимо закрыть бюджетный дефицит.

Дивиденды на потоке

В мировой практике высокими дивидендами обычно отличаются сектора с высокой капиталоемкостью и низкими темпами роста бизнеса. Как отмечает Александр Головцов, это то, что называется utilities (включая телекомы), сырьевые сектора и финансовый сектор. Однако, по его мнению, специфика России состоит в том, что больше половины экономики контролируется чиновниками. В результате, несмотря на то что российский рынок на 80% состоит из вышеперечисленных секторов, высокой дивидендной доходностью может похвастаться меньше половины эмитентов, и почти все они негосударственные, указывает эксперт. По итогам 2016 года высокую дивидендную доходность — 5–10% — показали компании из разных отраслей. Среди них — «Аэрофлот» и ЛСР, АЛРОСА и «Норильский никель», МТС и «МегаФон», НЛМК и «Северсталь», «РусГидро» и ФСК ЕЭС. При этом, как замечает управляющий активами «Регион Эссет Менеджмент» Андрей Лобанов, наименее привлекательным выглядит банковский сектор. По оценке «Денег», дивидендная доходность обыкновенных акций Сбербанка и ВТБ находится в пределах 3%.

Среди отраслей в первую очередь выделяется металлургия, где госкомпаний почти нет. Больше 10% от курсовой стоимости за следующие 12 месяцев, вероятно, заплатят НЛМК и «Северсталь», оценивает господин Головцов. У них самая лучшая дивидендная политика на российском рынке: выплаты составляют весь чистый денежный поток и могут даже превышать чистую прибыль. Чуть меньше (8–9%) может заплатить акционерам «Норильский ни-

кель», хотя это более рискованный вариант, так как его дивиденды не полностью покрыты денежным потоком.

Схожая ситуация по величине выплат у операторов связи: МТС и «МегаФон» потенциально готовы платить 9–10% от цены акций. Однако, как указывает Александр Головцов, существует серьезный риск дополнительных капитальных затрат, которые могут обернуться сокращением выплат во второй половине 2017 года и в 2018 году. Как отмечают аналитики рейтингового агентства АКРА в прошлогоднем исследовании «Дивиденды растут быстрее прибыли и инвестиций», причиной роста капитальных затрат в отрасли послужит строительство инфраструктуры в соответствии с законодательными изменениями в сфере противодействия терроризму. В результате наращивание инвестиционных программ существенно повлияет на уровень долговой нагрузки телекоммуникационных компаний и на их рентабельность. Сохранение дивидендов на прежнем уровне в случае убыточности возможно за счет нераспределенной прибыли, однако такой вариант приведет к сокращению капитала компаний, что может негативно сказаться на уровне их кредитоспособности, отмечают аналитики агентства.

В других секторах дивидендная доходность на уровне 7–8% прогнозируется по акциям ЛСР, Московской биржи, ЛУКОЙЛа. В энергетике, по оценке Александра Головцова, есть две интересные дивидендные истории, хотя обе долгосрочные. «Энел Россия» и «Юнипро» с большой долей вероятности заплатят 11–12% от текущей цены своих акций, но лишь в конце 2017 и в 2018 годах.

Подарки от власти

Труднопрогнозируемыми остаются дивиденды госкомпаний. За исключением Сбербанка, который придерживается



Сбербанка, «Сургутнефтегаза», «Татнефти», «Транснефти». Как отмечает Владимир Потапов, среди торгуемых необходимо обращать внимание на устав компании, так как в каждом конкретном случае прописаны различные условия. Но в целом стоит отметить, что дивидендная доходность привилегированных акций лучше защищена и исторически по ним доходность выше. Впрочем, бывшие некогда лидерами по дивидендной доходности привилегированные акции «Транснефти» уже не радуют инвесторов. По итогам 2016 года она не превысит 1%.

Вместе с тем самые резкие колебания дивидендов происходили по префам «Сургутнефтегаза», прибыль которого по РСБУ сильно зависит от переоценки огромных валютных авуаров компании. Например, в 2014 году выплаты утроились, но за 2016 год они могут быть символическими (менее 2%). Вместе с тем по итогам 2017 года дивиденды по этим ценным бумагам могут превысить 10% от курсовой стоимости. Только если рубль к 31 декабря ослабнет против доллара хотя бы до 63 руб./\$, оговаривается Александр Головцов. Из остальных префов интерес представляют ценные бумаги «Ростелекома» (доходность около 10%, с риском сокращения выплат в 2018 году) и «Россетей», где остаток дивиденда за 2016 год должен составить 36 коп.— почти 18% от текущей курсовой стоимости.

Дивиденды — это надолго

Но все же дивидендные акции не альтернатива банковским вкладам, несмотря на то что для отдельных компаний дивидендная доходность достигает двухзначных значений и превышает ставки по депозитам. Депозиты — консервативный инструмент, его предназначение — сохранить сбережения. Их возврат и выплата процентов по ним, пусть и в ограниченных размерах, гарантируются государством. Акции — один из самых рискованных инструментов, который в благоприятных условиях позволяет приумножить вложения. А дивиденды просто приятное дополнение. При этом никто не гарантирует ни размер выплат, ни тем более стоимость ценных бумаг.

По статистике наилучшую динамику относительно рынка дивидендные акции показывают примерно за месяц до объявления размера выплаты и пару недель после физического осуществления выплаты (за счет реинвестирования дивидендов большинством держателей). Однако, по словам Александра Головцова, по мере распространения квартальных выплат «этот эффект размывается и играет все меньшую роль». В такой ситуации лучшая стратегия — это купить акцию с высокими и растущими выплатами, обеспеченными денежным потоком, и держать ее как можно дольше. По мнению Эдуарда Харина, формировать портфель необходимо минимум на один-два года. ●

своей довольно консервативной дивидендной политики. Как оценивает Александр Головцов, если правительство вдруг примет директиву о 50% выплат из чистой прибыли, то за 10% зашкалит дивидендная доходность «Газпрома», «Россетей», ФСК ЕЭС и нескольких МРСК. Однако пока ситуация склоняется скорее в сторону 25% выплат и, соответственно, вдвое меньшей доходности.

В 2016 году в качестве антикризисной меры было принято решение повысить планку выплат дивидендов с 25% до 50% чистой прибыли по РСБУ или МСФО. Минфин предложил продлить эту норму бессрочно. При этом глава министерства Антон Силуанов считает, что исключений по норме выплаты дивидендов госкомпаниями быть не

должно. Однако в правительстве собираются обсуждать дивиденды по каждой крупной госкомпании в отдельности. Аналитики АКРА отмечают, что выплата дополнительных дивидендов существенно увеличила бы нагрузку на денежные потоки компаний, тогда как у многих они уже отрицательные или близки к нулю. И выплата повышенных дивидендов может идти лишь за счет средств, высвобожденных из инвестиционных программ. Что, в свою очередь, негативно отразилось бы на кредитоспособности госкомпаний.

Смутные привилегии

На российском рынке практически не осталось привилегированных акций. Среди наиболее ликвидных — префы

ДИВИДЕНДНАЯ ДОХОДНОСТЬ НАИБОЛЕЕ ЛИКВИДНЫХ РОССИЙСКИХ ЭМИТЕНТОВ ПО ИТОГАМ 2016 ГОДА

ЭМИТЕНТ	ВИД АКЦИЙ	РАСЧЕТНЫЕ ДИВИДЕНДЫ ЗА 2016 ГОД (РУБ.)*	ДИВИДЕНДЫ ЗА 2015 ГОД (РУБ.)**	ДОЛЯ В ЧИСТОЙ ПРИБЫЛИ 2015 ГОДА (%)	ДИВИДЕНДНАЯ ДОХОДНОСТЬ (%)		СКОЛЬКО НАПРАВЯТ НА ДИВИДЕНДЫ	ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ (МЛРД РУБ.)	
					ДИАПАЗОН	СРЕДНЯЯ		2016	2015
«АЭРОФЛОТ»	ОБ	17-18,36	0	—	10,5-11,4	10,9	25% ОТ ЧП ПО МСФО	38,8	-6,5
ФСК ЕЭС	ОБ	0,0133-0,0231	0,0133	35,5	7,0-12,1	9,6	—	Н.Д.	47,8
«БАШНЕФТЬ»	ПР	80,4-147,06	164	8,2	6,6-12,1	9,3	>= 25% ЧП ПО МСФО	52,0	59,6
АЛРОСА	ОБ	8,49-9,1	2,09	50,0	9,0-9,6	9,3	>= 35% ЧП ПО МСФО	133,5	32,2
«РОСТЕЛЕКОМ»	ПР	3,6-5,98	5,9155	8,6	6,1-10,1	8,1	В ТЕЧЕНИЕ ТРЕХ ЛЕТ (ПО ИТОГАМ 2015, 2016 И 2017 ГОДОВ) НЕ МЕНЕЕ 45 МЛРД РУБ. СОВОКУПНО	12,2	14,4
ЛСР	ОБ	72,2-78	78	75,5	7,8-8,4	8,1	>= 20% ЧП ПО МСФО	9,2	10,6
«ЮНИПРО»	ОБ	0,174-0,1979	0,1973	90,2	6,7-7,6	7,2	—	5,2	13,8
«ГАЗПРОМ»	ОБ	7,72-10,6	7,89	23,2	6,0-8,2	7,1	—	Н.Д.	805,2
МОСКОВСКАЯ БИРЖА	ОБ	7,68	7,11	58,2	6,7	6,7	>= 55% ЧП ПО МСФО	25,2	27,9
«РУСГИДРО»	ОБ	0,0613-0,067	0,0389	55,3	6,4-7,0	6,7	>= 5% ЧП ПО МСФО	Н.Д.	27,2
«РОСТЕЛЕКОМ»	ОБ	3,6-5,98	5,9155	105,8	4,8-8,0	6,4	В ТЕЧЕНИЕ ТРЕХ ЛЕТ (ПО ИТОГАМ 2015, 2016 И 2017 ГОДОВ) НЕ МЕНЕЕ 45 МЛРД РУБ. СОВОКУПНО	12,2	14,4
«ЭНЭЛ РОССИЯ»	ОБ	0,055-0,0687	0	—	5,4-6,7	6,1	40% ЧП ПО МСФО	4,4	-48,6
«ТАТНЕФТЬ»	ПР	9,65-10,7	10,96	1,9	4,5-5,0	4,7	<= 30% ОТ ЧП ПО РСБУ	Н.Д.	85,0
«СУРГУТНЕФТЕГАЗ»	ПР	0,6-2,5	6,92	7,1	1,8-7,6	4,7	—	Н.Д.	751,4
АФК «СИСТЕМА»	ОБ	0,58-1,5	0,67	—	2,6-6,7	4,7	ДИВИДЕНДНАЯ ДОХОДНОСТЬ НЕ МЕНЕЕ 4% И НЕ МЕНЕЕ 0,67 РУБ. НА АКЦИЮ	51,2	-128,3
«ИНТЕР РАО»	ОБ	0,147-0,1836	0,0178	7,8	3,7-4,6	4,1	—	61,3	23,8
СБЕРБАНК	ПР	4,55-4,82	1,97	20,0	3,7-3,9	3,8	20% ЧП ПО МСФО	541,9	222,9
«БАШНЕФТЬ»	ОБ	80,4-147,06	164	40,7	2,4-4,4	3,4	>= 25% ЧП ПО МСФО	52,0	59,6
СБЕРБАНК	ОБ	4,55-4,82	1,97	20,0	2,8-3,0	2,9	20% ЧП ПО МСФО	541,9	222,9
«РОСНЕФТЬ»	ОБ	5,98-12,3	11,75	35,0	1,9-3,9	2,9	>= 35% ЧП ПО МСФО	201,0	356,0

Представлены эмитенты, выплачивающие дивиденды один раз в год. Компании ранжированы по средней величине оценочной дивидендной доходности за 2016 год. об — обыкновенные, пр — привилегированные. Дивидендная доходность рассчитана по отношению к цене последней сделки на Московской бирже 17 марта 2017 года. Прочерк — показатель отсутствует или корректный расчет невозможен. ЧП — чистая прибыль. *По данным инвестиционных компаний «КИТ Финанс Брокер», «Доходь», БКС, «Финам». **Значения дивидендов округлены до четвертого знака после запятой.

НА ЧЕМ ЗАРАБОТАТЬ



Насколько выгодными оказались различные финансовые инструменты.

ПИФы

Самой доходной инвестицией в минувшем месяце стали вложения в отдельные категории ПИФов: еврооблигаций, фондов и облигационных фондов. По оценке «Денег», основанной на данных Национальной лиги управляющих, по итогам прошедшего месяца самыми доходными стали еврооблигационные фонды — 3,4–4,1%. На втором месте с показателем 1–4% закрепились фонды фондов. Такие при 100 тыс. руб. инвестиций принесли бы частным инвесторам всего за один месяц от 1 тыс. до 4,1 тыс. руб.

Главная причина столь высоких результатов обеих категорий фондов в их инвестиционной декларации, нацеленной на вложения средств в зарубежные активы. Во-первых, это позволило заработать на росте курса доллара, который поднялся к российскому рублю на 2,4%. Кроме того, возможность размещать средства в зарубежных активах позволила снизить риск российского фондового рынка, который в последние недели непрерывно снижается, тогда как рынки развитых стран и ряда развивающихся продолжают рост начала года.

Заработать инвесторы могли и на давно любимившихся облигационных фондах. Фонды данной категории относятся к числу консервативных, а потому, несмотря на снижение на российском фондовом рынке, смогли принести своим инвесторам от 500 руб. до 2,2 тыс. руб.

Однако не все категории фондов обеспечили своим инвесторам доход: были и такие категории, инвестиции в которые принесли бы инвесторам значительные убытки. На фоне падения индекса ММВБ более чем на 7% стоимость паев индексных фондов снизилась на 6,5–7%, а значит, инвестор потерял бы за месяц 6,5–7 тыс. руб. Аутсайдерами среди фондов акций стали отраслевые фонды электроэнергетики, вложение в которых принесло бы пайщикам убыток в размере 10,6–15 тыс. руб. Меньше всего обесценились фонды высокотехнологичного (связь и телекоммуникации) и потребительского секторов: убыток от инвестирования в эти категории фондов был в размере 2,3–5,3 тыс. руб.

Депозиты

Несмотря на продолжающийся процесс снижения ставок по вкладам (за минувший месяц средняя максимальная ставка снизилась на 0,2 п.п.), они продолжают генерировать инвесторам неплохой доход. В середине прошлого месяца средняя максимальная ставка у топ-50 банков по рублевым вкладам сроком на месяц составляла 6,7% годовых. Следовательно, в конце периода клиент, открывший депозит на 100 тыс. руб., мог получить доход в размере 560 руб. Немного более доходными стали бы валютные депозиты, пусть даже ставки по ним существенно ниже, чем по рублевым (долларовая — 0,03% за месяц, евро — 0,02%). Так, депозит в долларах принес бы своему держателю (с учетом обменных курсов банков) почти 700 руб. чистого дохода. Вклад в евро добавил бы почти 2 тыс. руб.

Аномалия валютных вкладов с низкими ставками вызвана резким обесценением рубля по отношению к доллару США и евро. За минувший месяц курс американской валюты вырос более чем на 1,4 руб. и вернулся к уровню 59 руб./\$, курс евро поднялся еще значительно — почти на 2,2 руб., до отметки 62,83 руб./€.

В своем снижении рубль был не одинок и следовал в общем для валют развивающихся стран тренде. По данным Bloomberg, за месяц рубль ослабил позиции к доллару на 2,6% и за-

нял третье место среди 24 валют развивающихся стран. Сильнее российской валюты обесценились чилийское и колумбийское песо — соответственно на 4,5% и 4,01%. Около 2,5% потерял к доллару США бразильский реал. Большинство остальных валют развивающихся стран снизились на 0,5–2%. Общему снижению валют развивающихся стран способствовали опасения ужесточения денежно-кредитной политики в США, которое обещала глава ФРС США Джанет Йеллен. 15 марта по итогам двухдневного заседания американский финансовый регулятор повысил ключевую ставку на 0,25 п.п., до 0,75–1%.

Впрочем, против рубля и бразильского реала играли и цены на мировом рынке нефти. 14 марта, по данным Reuters, стоимость майского контракта на поставку североморской нефти Brent приблизилась к уровню \$50 за баррель. За пять дней цена снизилась более чем на 10% и вышла из коридора, в котором находилась более трех месяцев. Даже с учетом последующего отскока на 3% цены остались близкими к минимальным значениям с начала декабря прошлого года.

ТЕКСТ **Виталий Гайдаев**
ФОТО **Владислав Лоншаков**

КАКОЙ ДОХОД ПРИНЕСЛИ ВЛОЖЕНИЯ В ДЕПОЗИТЫ

	1 МЕСЯЦ (%)	3 МЕСЯЦА (%)	1 ГОД (%)	3 ГОДА (%)
ВКЛАД РУБЛЕВЫЙ	0,56	1,6	8,0	23,5
ВКЛАД ДОЛЛАРОВЫЙ	0,03	0,1	2,3	8,9
ВКЛАД В ЕВРО	0,02	0,0	1,5	7,8
КУРС ДОЛЛАРА	2,40	-6,9	-21,8	67,6
КУРС ЕВРО	2,79	-2,6	-19,3	24,1

Источник: оценки «Денег», ЦБ.

КАКОЙ ДОХОД ПРИНЕСЛИ ВЛОЖЕНИЯ В ПАЕВЫЕ ФОНДЫ

КАТЕГОРИЯ ФОНДА	1 МЕСЯЦ (%)	3 МЕСЯЦА (%)	1 ГОД (%)	3 ГОДА (%)
РУБЛЕВЫЕ ОБЛИГАЦИИ	0,5-2,2	1,5-3,7	6-16,8	17-42
ЕВРООБЛИГАЦИИ	3,4-4,1	-0,6-2,9	-4,8-9,9	57-115
СМЕШАННЫХ ИНВЕСТИЦИЙ	-10 - +3	-5,3 - +2,2	3,8-26	16-137
ИНДЕКСНЫЕ ФОНДЫ	-6,5-7,4	-9,3-11,4	9-10,3	63-73
ТЕЛЕКОММУНИКАЦИЙ	2-5,3	5,3-10,1	-3,3 - +2,3	23-52
ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИКИ	-10,6-14,9	-8,5-10,8	47,6-89,2	89-176
ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО РЫНКА	-2,3-5,3	-3-8,9	1,5-15,2	41-116
МЕТАЛЛУРГИЯ	-5,6-7,9	-3,1-3,9	14,6-26,6	126-137
ФОНДЫ ФОНДОВ	1-4	-15 - +5	-0,5-24	22-88,7

Источник: Национальная лига управляющих, Investfunds.



ВЛАДИСЛАВ ЛОНШАКОВ



Золото

Прибыльной для российских инвесторов была и инвестиция в золото. Это стало возможно, несмотря на то что цены на драгоценный металл за отчетный период немного снизились. С середины февраля стоимость золота на мировом рынке опустилась с \$1239 до \$1219 за тройскую унцию, потеряв за месяц 1,6%. Однако за счет более значительного роста курса доллара на внутреннем рынке (+2,4%) рублевые инвестиции в драгоценный металл принесли бы доход в размере 1%. Российский инвестор, вложив в металл сумму, эквивалентную 100 тыс. руб., смог бы заработать 1 тыс. руб.

Однако даже такой доход инвестор смог бы получить, только имея доступ к внешнему рынку. Покупка металла на Московской бирже была менее прибыльной. Согласно данным торгов, за месяц цена золота выросла всего на 0,2%, а значит, вложив 100 тыс. руб., инвестор заработал бы только 200 руб. Другой способ покупки «виртуального» золота — через биржевой фонд ETF, инвестирующий в золото, — был более доходным. В России торгуется только один фонд данной категории — FinEx

Gold ETF (USD), он принес бы инвестору прибыль в размере 600 руб. Впрочем, инвестиции в золото могли быть и убыточными, если бы инвестор решил вложить свои сбережения в монеты или слитки. По оценкам «Денег», на таких инвестициях можно было потерять до трети своих вложений. Результат объясняется особенностями данных банковских продуктов. Если в случае с монетами инвестор теряет за счет большой разницы между ценой продажи и покупки банком, то при покупке слитков взимается НДС, что моментально ухудшает позицию покупателя. Эти причины лишают данные операции смысла на коротком интервале времени.

Несмотря на низкую доходность, не стоит совсем сбрасывать инвестиции в золото со счетов, отмечают участники рынка. Поскольку этот инструмент защищает от обесценения рубля, ускоряющейся в мире инфляции и растущей неопределенности относительно дальнейшей политики США. В конце февраля известный фондовый управляющий миллиардер Стэнли Дракенмиллер публично признался, что в декабре и январе оказался в числе покупателей

золота именно в силу неопределенности, возникшей вокруг экономической политики США.

Акции

Минувший месяц оказался провальным для вложений в российские акции. В период с 16 февраля по 15 марта индекс ММВБ опускался до отметки 1973,96 пункта — минимального значения с 9 ноября 2016 года. Даже с учетом последующего отскока на 1% (до 1992,6 пункта) с середины февраля фондовый индекс обвалился на 7,3%, и, инвестировав в него 100 тыс. руб., инвестор потерял бы 7,3 тыс. руб. В последний раз столь стремительно российские индексы падали в феврале—марте 2015 года, когда на фоне падения цены на нефть и обесценения рубля инвесторы активно избавлялись от рублевых активов. Тогда за месяц российский индекс упал более чем на 12%.

Хуже рынка чувствовали себя акции «Роснефти», АЛРОСА, «РусГидро» и «Аэрофлота»: от таких бумаг инвестор потерял бы от 10 тыс. руб. до 15 тыс. руб. Лучшую динамику среди ликвидных бумаг продемонстрировали акции «Магнита», Сбербанк, «Ростелекома»,

хотя и эти инвестиции принесли бы убыток в размере 5,9–6,3 тыс. руб.

Снижение наблюдается на многих фондовых рынках развивающихся стран, но рублевые активы продемонстрировали худшую динамику. По оценкам агентства Bloomberg, они снизились в долларовом выражении на 9,4% и заняли в этом снижении второе место среди фондовых индексов развитых и развивающихся стран. Хуже чувствовал себя египетский индекс EGX, обвалившийся за месяц более чем на 11%. В числе аутсайдеров оказались бразильский индекс BOVESPA и колумбийский COLCAP, снизившиеся на 4,2–4,8%. В то же время большинство индексов развитых стран продемонстрировали рост на 1,5–4,2%. Впрочем, после бурного роста рублевых активов в предыдущие месяцы нынешняя коррекция назрела, отмечают участники рынка. За предшествующие 12 месяцев индекс ММВБ вырос более чем на 25%. При этом отдельные бумаги продемонстрировали более значительный рост: акции Сбербанка, АЛРОСА, «РусГидро» подорожали на 41–56%, рекордсменом были бумаги «Аэрофлота», подорожавшие более чем на 160%. По словам заместителя гендиректора по инвестициям УК «Капиталь» Алексея Белкина, после сильного роста российского рынка акций в прошлом году в текущем в отсутствие новых драйверов для роста разворот был неизбежен.

Поводами для этого стали неоправдавшиеся ожидания относительно сближения России и США, а также падение цен на мировом рынке нефти. В таких условиях в числе наиболее активных продавцов выступают иностранные инвесторы. По оценкам Emerging Portfolio Fund Research, за минувшие четыре недели иностранные инвесторы вывели из фондов, ориентированных на вложения в Россию, более \$817 млн. ●

КАКОЙ ДОХОД ПРИНЕСЛИ ВЛОЖЕНИЯ В ЗОЛОТО

	1 МЕСЯЦ (%)	3 МЕСЯЦА (%)	1 ГОД (%)	3 ГОДА (%)
ЗОЛОТО	0,8	3–3,4	18–17,6	45,2
ИНВЕСТИЦИОННЫЕ МОНЕТЫ	26–26,2	27–27,2	41–40,8	16,9
СЛИТКИ	30–29,9	32–32,2	44–44,2	6–6,2
ФОНДЫ ФОНДОВ	-0,7	1,0	9–9,5	–
КУРС ДОЛЛАРА	2,4	7–6,9	22–21,8	67,6

Источник: Bloomberg, Reuters, Сбербанк.

КАКОЙ ДОХОД ПРИНЕСЛИ ВЛОЖЕНИЯ В АКЦИИ

	1 МЕСЯЦ (%)	3 МЕСЯЦА (%)	1 ГОД (%)	3 ГОДА (%)
ИНДЕКС ММВБ	-7,3	-10,7	5,4	55,2
СБЕРБАНК	Е,2	-10,2	42,7	102,9
«РОСНЕФТЬ»	-13,1	-23,3	1,7	38,0
«ГАЗПРОМ»	-8,3	-18,3	-13,4	5,9
ГМК «НОРИЛЬСКИЙ НИКЕЛЬ»	-9,0	-13,9	-2,0	53,7
«РУСГИДРО»	-11,2	-0,6	31,7	72,1
«МАГНИТ»	-5,9	-12,8	-14,3	18,5
«РОСТЕЛЕКОМ»	-6,3	-9,7	-21,3	-14,6
АЛРОСА	-14,2	-10,7	22,5	160,1
«АЭРОФЛОТ»	-10,6	2,2	118,1	228,4

Источник: Reuters.

ДМИТРИЙ БРЕЙТЕНБИХЕР, СТАРШИЙ ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ВТБ:

«Масштаб и возможности Группы ВТБ — катализатор опережающего развития бизнеса Private Banking»



Дмитрий, какие глобальные тренды, определяющие развитие рынка Private Banking, вы можете сегодня выделить?

— Сейчас можно выделить несколько тенденций. Во-первых, клиенты отдают предпочтение все более консервативным и понятным стратегиям инвестирования. Растет значимость индивидуального подхода и роли клиентского менеджера, так называемый relationship management. Это предопределяет потребность в глубокой экспертизе инвестиционных предложений для клиента.

В этой связи мы уделяем особое внимание развитию сервисной модели обслуживания в увязке с аналитикой и инвестиционными решениями от «ВТБ Капитала». То есть основным фокусом такой модели работы с клиентами являются контроль и мониторинг качества, показатели удержания и «выращивания» клиентов, а также целевая работа с рекомендациями. С другой стороны, важны регулярный анализ рынка и подготовка индивидуальных инвестиционных предложений в зависимости от текущего портфеля клиента.

Другой фактор — это огромный рост количества источников информации и увеличение скорости ее распространения за счет взрывного развития технологий.

— И как он влияет на рынок Private Banking?

— Информационные технологии и банковский бизнес сейчас неразрывно связаны друг с другом. Сейчас любая информация мгновенно становится доступна всему рынку. Причем важно не просто владеть информацией, а выбрать нужную. То есть отфильтровать через сито клиентских предпочтений и особенностей текущего портфеля тот продукт, который адекватно отвечает его потребностям и соотносится с текущей рыночной ситуацией. Кроме того, сейчас банки стали набирать огромные массивы персональных данных о своих клиентах. Автоматизация и обработка этих данных позволяют точно настраивать целевое предложение и выработать правильную коммуникацию с каждым клиентом.

— А есть ли какие-то черты, характерные именно для российского рынка?

— Самое важное — это сам профиль клиента. В России значительная часть состоятельных клиентов активно участвует в управлении собственным бизнесом. Поэтому необходима увязка основного бизнеса клиента и его частного обслуживания. Хочу отметить, что благодаря эффективному взаимодействию с корпоративным блоком ВТБ более 40% новых клиентов Private Banking — это топ-менеджеры и акционеры компаний — корпоративных клиентов нашего банка.

Второе. Консолидация банковского сектора ведет к тому, что и структура рынка частного банковского обслуживания меняется. Часть игроков, преимущественно малых и средних банков, уходит с рынка. Поэтому происходит перераспределение части средств сегмента Private Banking в пользу крупных банков.

Сейчас (правда, радикально реже, чем годом ранее) получаешь информацию, что тот или иной крупный клиент хранил деньги в банке, у которого отозвали лицензию. Статистика наглядно демонстрирует, что общий объем вкладов физических лиц в таких банках кратно превышает объем, гарантированный АСВ. Это как раз и есть средства крупных вкладчиков. Поэтому для развития нашей индустрии Private Banking одним из ключевых факторов является надежность финансового института.

— Говоря о консолидации банковского рынка, нужно вспомнить об интеграции ВТБ и ВТБ 24, что это даст клиентам?

— Клиенты только выиграют от интеграции, поскольку получат не только возможность обслуживания в рамках объединенной инфраструктуры, но и лучшие продуктовые и сервисные практики обоих банков.

— Как определяете эти лучшие практики? Есть ли какая-то конкуренция?

— Сейчас идет большая работа по обмену опытом. Для нас интеграция — это повод, чтобы мы вместе посмотрели на общий бизнес и вместе сделали его больше.

— С учетом всех тенденций, которые влияют на рынок, какие еще ключевые точки роста для развития этого бизнеса вы видите?

— В частном обслуживании, на мой взгляд, наиболее перспективны с точки зрения ресурсоотдачи и залога долгосрочного конкурентного преимущества три составляющие. Это технологии дистанционного обслуживания, работа с базами данных и кадры.

Актуальность дистанционного обслуживания связана с тем, что с развитием дистанционных сервисов потребности персонального посещения клиентом банка для осуществления формальных банковских процедур резко сокращаются. Ведь, как я уже сказал, колоссально выросла скорость распространения информации, сама скорость жизни. Ключевой фактор сейчас — это время.

В исследовании по рынку Private Banking компании Deloitte делается важный вывод, что уже через три-пять лет удобство и качество дистанционного обслуживания станут одним из ключевых критериев выбора банка наряду с репутацией и надежностью.

Поэтому развитие технологий дистанционного обслуживания — одна из главных тенденций как в части оперативного осуществления операций клиента, так и получения всей необходимой информации. Вне зависимости от времени суток и местонахождения клиента.

При этом информационная безопасность и конфиденциальность остаются основой дистанционного обслуживания. Для VIP-клиентов ВТБ предусмотрены технологии многоуровневой верификации и защиты информации.

Современные технологии позволяют обеспечить все требования к скорости и важности информации для клиента. Кроме того, нельзя забывать, что клиент сам является важнейшим источником информации, накапливая и анализируя которую, мы можем улучшать взаимодействие с ним.

— Помимо дистанционного обслуживания и технологий вы назвали еще два направления, в развитие которых нужно вкладывать, для развития Private Banking — работа с базами данных и кадры...

— Умение извлекать информацию из данных становится залогом конку-



тят только за то, что им нужно, и только тогда, когда им нужно.

Таким образом, когда у банков есть возможность постоянно проводить мониторинг и анализ клиентского поведения, центр тяжести отношений с клиентами смещается. Если раньше они строились только вокруг продажи — разовой операции, то теперь главным становится постоянное взаимодействие с клиентом и совершенствование продукта под конкретного человека.

Благодаря внимательной работе с данными и их автоматической обработке частное банковское обслуживание приобретает дополнительную маневренность и гибкость. Индивидуализация станет просачиваться в более массовые сегменты. И основа для этого — персонализация предложения на основании данных конкретного человека.

— **Что касается кадров — это важный вопрос для любой сферы, есть ли у Private Banking отличия?**

— Для нас качество персональных услуг влияет на мнение о банке как о партнере для компании, поэтому значимость человеческого фактора в нашем бизнесе вырастает в разы.

Если в Private Banking банк не способен обеспечить отличный сервис, лучше не заниматься этим вообще. Отсюда и повышенные требования к компетенциям в этом сегменте, и серьезный кадровый дефицит.

Кроме того, инвестирование в развитие технологий дистанционного обслуживания и работу с базами данных потребует новых компетенций от клиентских менеджеров, которые выступают уже не столько в качестве sales и операционистов, сколько в качестве relationship managers. Изменения коснутся не только клиентских менеджеров. Кадровые потребности в разработке банковских продуктов уходят ближе к программистам, в продвижении — к специалистам CRM-систем.

Все это — лучшие кадры, технологии дистанционного обслуживания и работа с данными — должно сформировать

главный актив будущего неценового конкурентного преимущества — интеллектуальный капитал. Больше всего мы ценим ответственность, инициативу и умение устанавливать и развивать контакты с другими людьми.

— **С клиентами?**

— Не только с клиентами. Между собой, с сотрудниками других подразделений банка. Согласно недавнему исследованию, 70% опрошенных из сильнейших компаний мира сказали, что работают в тесном контакте с другими службами. Я уже говорил, что эффективность кросс-функционального взаимодействия — один из важнейших факторов развития Private Banking.

— **То есть ключевым звеном в построении бизнеса были и остаются люди?**

— Я бы даже сказал, что значимость этого звена в настоящее время существенно возросла. Сейчас многие уже говорят, что мы вступаем в новую, интеллектуальную эпоху. Осуществляется глобальный сдвиг от эпохи индустриальной. По ряду отраслей это уже заметно. Кстати, по оценке McKinsey, уже сейчас доля интернета в глобальном ВВП достигла половины доли всей мировой энергетики.

Мир меняется очень быстро. Гигантский рост технологий, скорости обмена информацией ведет к тому, что все большая ценность проистекает от знаний. А многие по-прежнему мыслят категориями старой теории менеджмента (помните — «незаменимых людей нет»).

А сейчас в управленческих практиках уже все говорят об управлении лидерством, где важно не указать и наказать, а подсказать и направить. То есть создать условия для каждого максимально раскрыть свои возможности и внести в работу свой вклад, не просто производить какие-то продукты и услуги, а приобретать знания, необходимые для создания жизнеспособного бизнеса. — **И что для этого нужно, с вашей точки зрения?**

— Учиться постоянно и на всех уровнях. От менеджера до руководителя. Вообще, вся организация должна учиться на системном уровне. И если вы будете учиться быстрее, чем ваши конкуренты, у вас всегда будет устойчивое конкурентное преимущество.

Поэтому в Private Banking люди — это в принципе основа бизнеса. И эти люди должны иметь три вещи: знания, характер и время для построения доверительных отношений с клиентами. ●

рентного преимущества, а сбор и анализ информации — важной задачей бизнеса. Анализируя данные, можно узнать, каковы предпочтения клиента и доволен ли он, а значит — предотвратить возможный отток клиентов и понять, чем им были бы полезны дополнительные возможности продукта или услуги.

Благодаря этому можно лучше обслуживать клиентов и предлагать им самое нужное. А клиенты сейчас пла-

«Уже через три-пять лет удобство и качество дистанционного обслуживания станут одним из ключевых критериев выбора банка наряду с репутацией и надежностью»

У РОССИЯН ПОЯВИЛСЯ ШАНС СМЕНИТЬ РАБОТУ... ИЛИ ХОТЯ БЫ ПОЛУЧИТЬ ПРИБАВКУ К ЗАРПЛАТЕ



С приходом весны рынок труда вышел из спячки: на рекрутинговых сайтах все чаще стали появляться новые вакансии, работодатели задумались о повышении зарплат для удержания ценных кадров. По оценкам специалистов, в этом году рост зарплат может перегнать инфляцию.

«Положение на рынке труда стабильно. Мы справились с безработицей», — заявил премьер Дмитрий Медведев на форуме в Сочи. В цифрах ситуация выглядит так: по итогам прошлого года безработица составила 5,5%, что практически соответствует естественному уровню. Это меньше, чем годом ранее, а в этом году Минтруд предсказывает и того меньше — 5,2%.

Согласно отчету Международной организации труда, в России в 2017 году число безработных составит 4,3 млн человек, как и в прошлом году. К 2018 году оно может снизиться до 4,2 млн, но при условии прекращения санкций Евросоюза и восстановления цен на нефть.

Люди снова нужны

У тех, кто хочет сменить работу, появился реальный шанс. По свежим данным Korn Ferry Group, сокращения в этом году планирует всего 7,7% компаний — вдвое меньше, чем годом ранее (14%), и в пять раз меньше, чем в 2015-м. Зато 15% компаний планируют увеличить численность персонала в надежде на возобновление роста экономики.

Аналитики компании HeadHunter предсказывают рост числа рабочих мест на российском рынке труда на 8%. Причем на 23% вырастет спрос на рабочие специальности, на 19% — на административный персонал, потребность в кадровиках и айтишниках возрастет на 17%. В продажах, туризме и юридической сфере рост вакансий будет скромнее — на 2%, 5% и 8% соответственно. Зато аж на 9% увеличится в банковской сфере, бухгалтерии и строительстве и на 16% — на производстве. Самым заметным спрос на работников традиционно окажется в крупных городах. Так, в Челябинске, Санкт-Петербурге, Красноярске и Перми число вакансий может увеличиться на 9%. Минимальный (около 4%) рост ожидается в Нижнем Новгороде, Ростове-на-Дону и, как ни странно, в Москве.

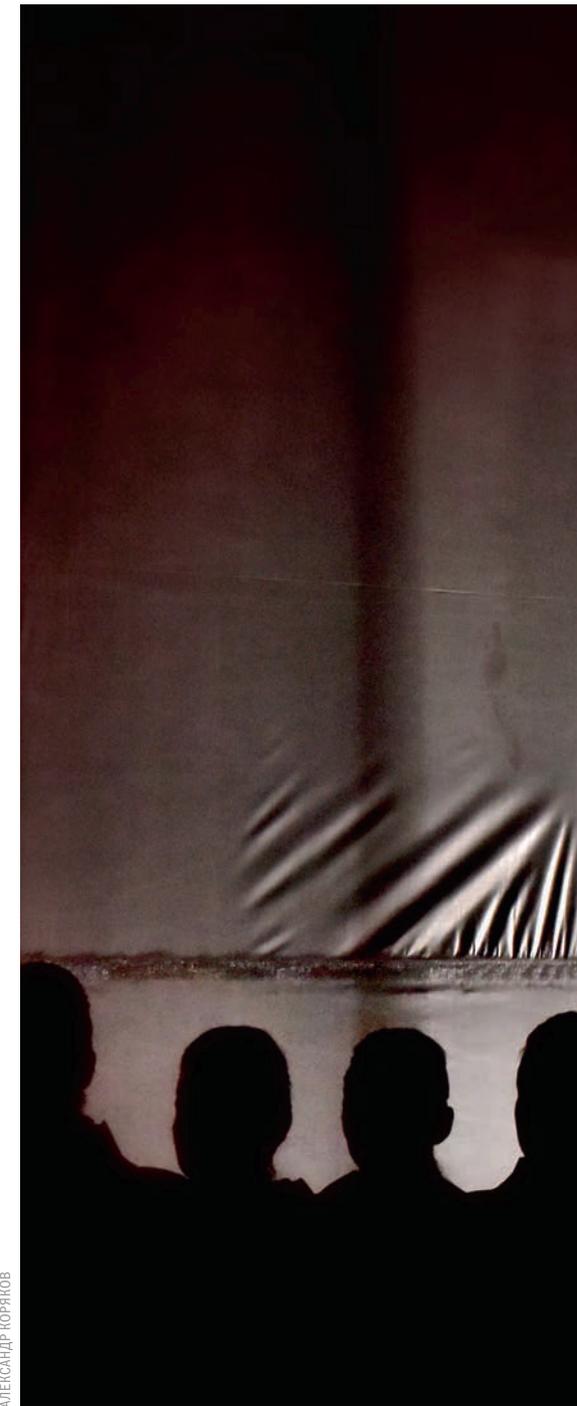
Конкуренция растет

Впрочем, несмотря на приток вакансий, в этом году расслабляться потенциальным соискателям еще рано. По прогнозам аналитиков, количество желающих обрести новую работу вырастет на 21%, что почти втрое выше уровня прироста вакансий. Более всего потенциальных кандидатов прибавится в категориях «Рабочий» (31%), «Туризм» (23%) и «Автомобильный бизнес» (22%). Минимальный прирост соискателей ожидается по части продаж (7%), административного персонала (8%) и банков (10%).

По оценке HeadHunter, соотношение вакансий и резюме приведет к приросту конкуренции между соискателями: если в 2016 году на одну вакансию приходилось 6,5 активных резюме, то в 2017-м этот показатель вырастет до 7,2. Наиболее высокая конкуренция ожидается в сфере развлечений и массмедиа, среди юристов и бухгалтеров.

Зарплаты вырастут

Несмотря на высокую конкуренцию за свободные рабочие места те, кто получит работу, смогут в этом году рассчитывать на повышение окладов. Как прогнозирует Korn Ferry Group, в этом году своим сотрудникам ее будет повышать большая часть (82,8%) компаний. В среднем по России повышение может составить 7% в номинальном выражении. Сходные прогнозы ранее давали HeadHunter и SuperJob. Если цель по инфляции, которую ставит перед собой ЦБ (4%), будет достигнута, зарплаты смогут обогнать ее на 4%. Чуть более оптимистичный прогноз в этом отношении у Игоря Полякова из ЦМАКПа: по его оценке, по-



вышение не превысит 3% фонда оплаты труда в реальном выражении.

Впрочем, большая часть российских компаний, планирующих повышение зарплат, будут производить их в индивидуальном порядке в зависимости от результатов работы каждого конкретного сотрудника. Наиболее важным фактором при этом компании считают личную эффективность, внешнюю конкурентоспособность предполагаемого вознаграждения и его справедливость относительно других сотрудников.

По пути индексации, когда зарплата всех сотрудников предприятия растет на одинаковую величину, пойдут 17,5% компаний. В среднем зарплата руководителей может вырасти на 6,5%, сотрудников среднего звена и специалистов — на 6,9%, а служащих — на 7%. Наибольший процент повышения в этом году планируют предприятия индустриального сектора (8%), Hi-tech (8%), сектора биотехнологий и фармацевтики (7,9%). Наименьший размер повышения стоит ожидать работающим в банковской, финансовой (5,8%) и логистической (6,1%) отраслях.



Остаться при своих бонусах

Несмотря на планы по повышению зарплат, компании все так же планируют урезать социальные пакеты и различные льготы для сотрудников. Продолжить сокращение бонусов планирует пятая часть организаций, в основном изменения коснутся ДМС, расходов на командировки, программ обучения и развития, мобильной связи и оплаты питания. Впрочем, отмену льгот планирует всего 2,3% компаний, в основном они собираются отказаться от пенсионных планов (50%) и страхования жизни (42%). В трети случаев

под сокращения попадут также специальная материальная помощь и дополнительные дни отпуска, программы обучения и развития, расходы на командировки и ДМС. 25% урежут сотрудникам средства на мобильную связь, 21% — на служебный транспорт.

Вводить новые бонусы в 2017 году планирует 15% компаний — чаще всего они будут предлагать своим сотрудникам программы обучения и развития (22%). На втором месте (18,3%) оказались «кафетерий льгот», продажа акций компании со скидкой, страхование от несчастного случая, льготная ипотека, санаторно-курортное ле-

чение. Также в пятерке наиболее популярных планируемых бонусов — предоставление фитнес-клуба (18%), оплата питания (17%) и страхование жизни (16%).

Наиболее распространенными бонусами сейчас в компаниях являются компенсация расходов на питание (63% компаний), транспорт (69%), услуги связи (35%), выравнивание окладов и отпускных выплат, возможность командировок и проч. (84%), компенсация НДФЛ для сотрудников (40%). Также встречаются оплата занятий спортом (20% компаний), материальная помощь сотрудникам (26%) и дополнительное медицинское страхование (в 19% компаний). Наличие соцпакета у работающих по-прежнему коррелирует с размером заработка — например, максимально охвачены ДМС руководящие работники (26%). Среди работников с высшим уровнем квалификации его предоставляют 19%, в других квалификационных категориях полис имеет менее 10% работников.

В то же время останутся популярными и нематериальные способы поощрения сотрудников, особенно в компаниях, продолжающих оптимизацию соцпакетов. Сотрудники таких учреждений могут рассчитывать разве что на устные благодарности, фотографии на доске почета и корпоративные конкурсы лучших работников. ●

ДИНАМИКА РОСТА ЗАРПЛАТ РОССИЯН (%)

	В НОМИНАЛЬНОМ ВЫРАЖЕНИИ	В РЕАЛЬНОМ ВЫРАЖЕНИИ
2012 ГОД	12	5,8
2013 ГОД	12,5	6
2014 ГОД	9,1	1,2
2015 ГОД	10,1	-9,5
2016 ГОД	7,7	0,5

Источник: Росстат.

ДИНАМИКА ПРИРОСТА ЧИСЛА ВАКАНСИЙ И РЕЗЮМЕ В 2017 ГОДУ (% ПРОГНОЗ)

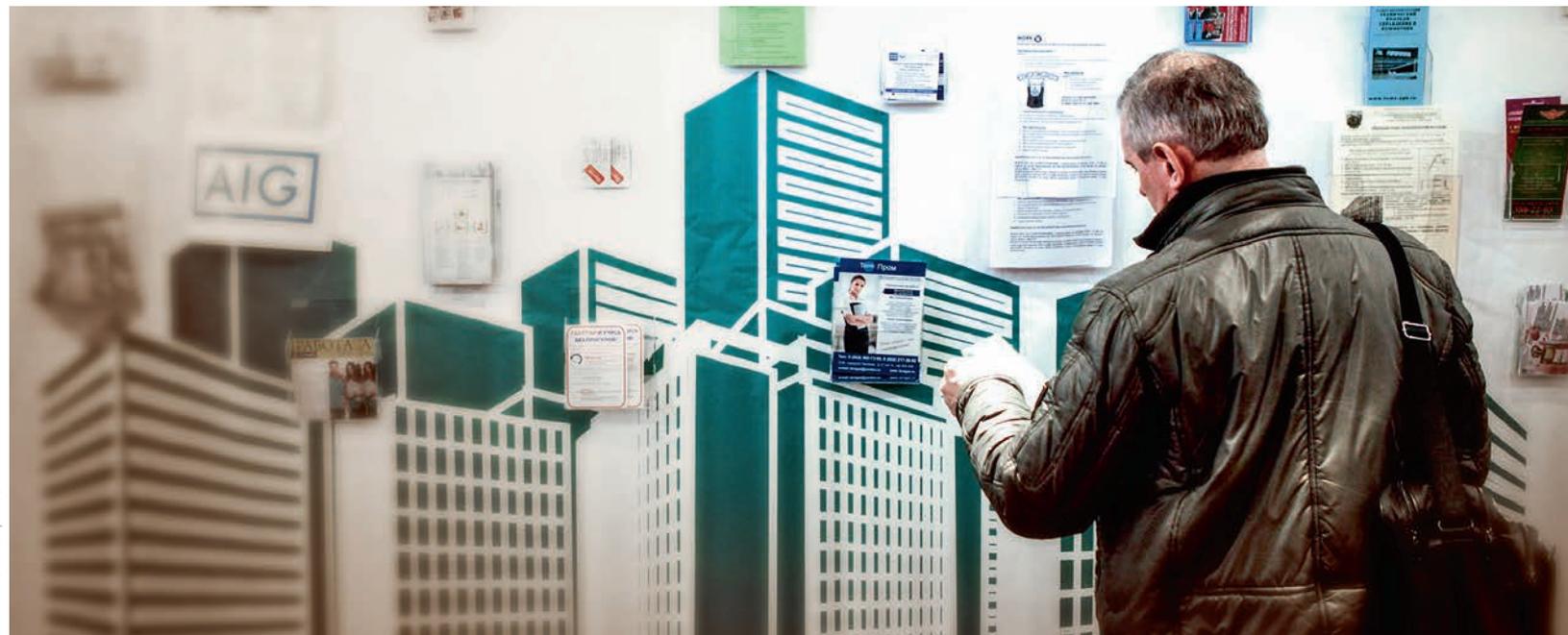
	ПРИРОСТ ВАКАНСИЙ	ПРИРОСТ РЕЗЮМЕ
ТУРИЗМ, ГОСТИНИЦЫ, РЕСТОРАНЫ	2	23
ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ, ИНТЕРНЕТ, ТЕЛЕКОМ	5	15
РАБОЧИЙ ПЕРСОНАЛ	8	10
ПРОДАЖИ	9	11
МАРКЕТИНГ, РЕКЛАМА, ПИАР	9	11
ЮРИСТЫ	9	14
БАНКИ, ИНВЕСТИЦИИ, ЛИЗИНГ	9	17
СТРОИТЕЛЬСТВО, НЕДВИЖИМОСТЬ	11	12
БУХГАЛТЕРИЯ, УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ, ФИНАНСЫ ПРЕДПРИЯТИЯ	13	22
ПРОИЗВОДСТВО	13	23
АДМИНИСТРАТИВНЫЙ ПЕРСОНАЛ	14	12
ИСКУССТВО, РАЗВЛЕЧЕНИЯ, МАССМЕДИА	14	7
УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ, ТРЕНИНГИ	16	11
ЗАКУПКИ	17	8
ТРАНСПОРТ, ЛОГИСТИКА	19	13
СПОРТИВНЫЕ КЛУБЫ, ФИТНЕС, САЛОНЫ КРАСОТЫ	19	12
АВТОМОБИЛЬНЫЙ БИЗНЕС	23	31

Источник: HeadHunter.

**По данным Korn Ferry
Hay Group, в этом году
зарплату своим сотрудникам
повысят 82,8% компаний.
В среднем прибавка
может составить 7%**

ШЕСТЬ НЕЛЕПЫХ СПОСОБОВ ОЦЕНИТЬ СВОЮ ЗАРПЛАТУ

И ПАРА РЕЦЕПТОВ, КАК ПРАВИЛЬНО ЭТО ДЕЛАТЬ



СЕРГЕЙ КОНЬКОВ / ТАСС



**АЛЕНА
ВЛАДИМИРСКАЯ**

руководитель
проекта
«АНТИРАБСТВО»

Рекрутер на собеседованиях слышит много чуши (впрочем, в обратную сторону это тоже справедливо). Но больше всего нелепостей мы слышим при вопросе: «На какую зарплату вы претендуете и почему?» Привожу шесть критериев оценки вашей потенциальной зарплаты, о которых вы должны забыть, двигаясь на встречу с работодателем.

1. Уровень ваших расходов.

«Я претендую на зарплату 250 тыс. руб., потому что у меня ипотека и двое детей». Нет, конечно, и ипотека, и дети — это прекрасно, но при чем тут работа?! Вы явно путаете работодателя с благотворителем.

2. Стоимость вашего друга.

«В похожей на вашу компании работает мой приятель Вася. Он получает на этой позиции 250 тыс. руб. Мне нужно столько же». Мы, конечно, рады за Васю, но на работу берут не его, а вас. Если даже вы точно знаете объем работы и досконально изучили уровень компетенции Васи, вы вряд ли знакомы с тонкостями организации экономики его компании и экономики той компании, в которую вы планируете попасть. Зарплата Васи, увы, не аргумент.

3. Ваша прежняя зарплата.

«На прошлой работе я зарабатывал 200 тыс. руб., при переходе хочу на 30% больше». Этот аргумент приемлем в случае, если вас откровенно хантят: вы в данный мо-

мент продолжаете работать, а вас приглашают в другую компанию.

При ином раскладе это не работает. Сейчас экономическая ситуация в стране такая, что при переходе на другую работу чаще пытаются даже «уронить» вашу зарплату — процентов на 10–15 от прошлой. Жирные годы прошли, теперь — рынок работодателя, на ваше место претендует слишком много долго неработающих демпингующих хороших кандидатов.

4. Инсайды.

«Слышал, что средняя зарплата в вашей компании...» Средняя зарплата в компании — что средняя температура по больнице: один умер, другой в горячем бреду, а трое курят на лавочке перед выпиской. В разных департаментах могут быть совсем разные зарплатные вилки и коэффициенты. Зарплаты сотрудников примерно одинакового уровня могут сильно различаться с учетом ценности умений, связей и компетенций каждого. Кстати, вы уверены, что ваши инсайды на данный момент актуальны?

5. Оценка мировой практики.

«А вот я читал, что в Америке зарабатывают столько-то в год». Здорово, что вы в принципе читаете аналитику и, в частности, в курсе мировых зарплатных трендов. А теперь давайте оглядимся вокруг и поговорим о нашей с вами суровой действительности. «Тут вам не Америка», — ответит суровый кадровик, и будет абсолютно прав.

6. «А вот не скажу».

Чаще всего «разумные» кандидаты на вопрос о требуемой зарплате отвечают вопросом: «А сколько вы мне предложите?» Ход, может, и честный, но проигрышный. «Не на Привозе», — ответит (чаще всего мысленно) эйчар и назовет вам сумму на 30% меньшую, чем планировал назначить... если вы, конечно, не очень нужный ему кандидат. Более низкую зарплату называем иногда даже не из рациональных соображений, просто потому, что нас злит подобный ответ (извините).

Так что же делать?

Находите знакомого эйчара крупной компании, покупающей зарплатную аналитику. Просите у него взглянуть на актуальное исследование по заработным платам. Именно просите, ибо эти исследования очень и очень дороги (полное годовое обслуживание может доходить до 8 млн руб.). Находите там свой тип компаний (отрасль, размер, стадия развития), свою позицию,

свой стаж работы и смотрите актуальную зарплатную шкалу. Ее и называйте рекрутеру. Тут важно понимать: если вы претендуете на топовые позиции, не надо пользоваться относительно дешевыми исследованиями любых массовых рекрутинговых ресурсов. К рекрутерам чаще всего топовые вакансии либо не попадают вовсе, либо попадают с пометкой «договорная зарплата».

Как обосновывать?

Мы в «Антирабстве» учим своих кандидатов обосновывать так. Сначала говорите: по результатам зарплатного исследования (называете, к какому обращаетесь) специалист на этой позиции моей квалификации претендует на суммы (называйте нижнюю и верхнюю границы шкалы). Я претендую на такой-то оклад. Далее самое интересное — аргументация.

Вы должны перечислить кадровику свои самые сильные конкурентные преимущества, делающие вас «дорогим» кандидатом. Учтите, конкурентными преимуществами не могут быть личные качества: умение работать в команде, стрессоустойчивость и прочее. Важны только те навыки и знания, которые необходимы этой конкретной компании: подписанные контракты, успешно закрытые проекты, наработанные связи. И все это должно быть оценено. Вы должны подсчитать, какую выгоду это принесло компании — в деньгах или в иных измеримых показателях. Тем самым вы пытаетесь оправдать самый высокий уровень в рамках указанной вами зарплатной шкалы.

Далее дайте эйчару возможность для маневра: «Я понимаю, что сейчас непростое время, и готов рассматривать эту сумму не всю в фиксированном окладе, а часть ее — в виде бонуса или премии». Обязательно расскажите, в каком виде вы этот бонус готовы получать: ежемесячно, ежеквартально, к чему он привязан (к личным достижениям или командным). Таким образом вы сможете еще и доказать работодателю, что обладаете интеллектом, разбираетесь в предмете и способны договариваться. Главное, чтобы вам эти бонусы внесли вместе с фиксированным окладом в приложение к трудовому договору, иначе бонус может остаться пустым обещанием.

Ну и тест на внимание в самом конце. Торгуясь о зарплате, всегда оговаривайте единую систему координат: называете ли вы суммы до уплаты налогов или после. Иначе могут быть неприятные сюрпризы: вы выторговали одну сумму, а компания решила, что это до уплаты налогов, и на руки вы получите ощутимо меньшую.

В общем, ваша зарплата — это результат не только вашей хорошей работы (что самое важное) и безупречной репутации, но и во многом сложного процесса переговоров, в котором вы должны быть не только адекватны, но и максимально убедительны. Удачи! ●

ЧЕГО ВЫ СТОИТЕ НА РЫНКЕ ТРУДА

Если в этом году вы решились сменить работу или вновь выйти на рынок труда, учтите, что ваша зарплата на прежнем месте — далеко не точный показатель вашей стоимости.

На самом деле ваш потенциальный заработок складывается из множества факторов, которые могут как увеличить, так и уменьшить его итоговое значение. Влияние многих из них, таких как образование и опыт, очевидно, другие, например внешность и знание иностранных языков, обладают скрытым потенциалом. Мы отобрали наиболее важные характеристики.

БРЕНД ПРЕДЫДУЩЕГО РАБОТОДАТЕЛЯ

Опыт в престижной компании — большой плюс в резюме. Даже если в компании с известным брендом платят меньше, чем в среднем по рынку, не пренебрегайте возможностью там поработать. Далее это наверняка окупится. Большие возможности для трудоустройства получают те, чья карьера стартовала в мультинациональных брендах типа Unilever, Mars, PricewaterhouseCoopers и т. д. На вашем кошельке может отразиться даже стажировка там, если, конечно, она будет соответственно задокументирована.

ОБРАЗОВАНИЕ

Как установили исследователи Высшей школы экономики, зарплаты выпускников, обучавшихся в ведущих вузах с высокими требованиями к уровню ЕГЭ, оказались выше зарплат выпускников «некачественных» вузов на 31–41%. Каждый дополнительный балл ЕГЭ при поступлении впоследствии приносил повышение заработной платы в размере 2%. Около 3% вакансий в Москве и по остальной России имеют пожелание о наличии у соискателя степени MBA. Предложение по зарплате на таких вакансиях обычно в 2,5–3 раза выше, чем по вакансиям для кандидатов без степени MBA, показывает исследование HeadHunter.

ВНЕШНОСТЬ

На внешность кандидата при приеме на работу обращает внимание 82% работодателей. Представители компаний не скрывают — у кандидатов с хорошими внешними данными больше шансов получить вакантное место. С другой стороны, соискателя с заурядными внешними данными скорее возьмут для ответственной, кропотливой работы, так как такие люди подсознательно воспринимаются как более добросовестные. Не меньшее влияние на карьерный рост оказывает и телосложение работника — так, каждые 2,5 см роста сверх средних показателей, по статистике, прибавляют 1,8% к жалованью сотрудника.

ПОЛ

Хотя российские компании стараются соблюдать гендерный баланс и нанимать больше женщин, отношение к ним во многих сферах по-прежнему остается настороженным. По данным HeadHunter, за последние пять лет женщины стали реже претендовать на работу в автомобильном бизнесе, банковской сфере, а также в области добычи сырья. Постепенно уступают рабочие места женщины и в сфере искусства, развлечений и массмедиа. По данным SuperJob, не меняются те сферы, которые традиционно считаются мужскими, — тяжелый физический труд, IT, инженерные специальности.

СТАЖ

В среднем зарплата недавних выпускников российских вузов составляет только 24 тыс. руб. По данным HeadHunter, самая высокая заработная плата на старте карьеры ожидает выпускников технических вузов (53 тыс. руб.), самая низкая — маркетологов (21 тыс. руб.). Через один-три года, по мере набора опыта, зарплаты растут на 30–40%. Так, программисты имеют все шансы получать 95 тыс. руб. в месяц, а еще через пару лет — около 130 тыс. руб. «Зрелые» специалисты, имеющие за плечами семь-восемь лет опыта, в любой из наиболее популярных сфер могут получать более 100 тыс. руб. На уровень зарплаты оказывает влияние и стаж непрерывной работы в одной компании. При движении по карьерной лестнице внутри одного предприятия доходы могут возрасти на 7–8%, а при одновременной смене и позиции, и работодателя — только около 5%.

ИНОСТРАННЫЕ ЯЗЫКИ

На российском рынке труда каждая третья компания (33%) нуждается в сотрудниках, владеющих иностранными языками, утверждают аналитики. Для офис-менеджеров, менеджеров по ВЭД, юристов, маркетологов и секретарей владение иностранным языком может означать прибавку в 15–20% к зарплате. При этом число работников, знающих иностранные языки, остается низким — большинство сотрудников как руководящих, так и линейных позиций не могут свободно общаться с зарубежными коллегами. Хуже всего в этом отношении дело обстоит у российских промышленных компаний и банков, лучше — в сфере консалтинга, информационных технологий и в фармацевтике.

ВОЗРАСТ

Российский рынок труда не очень благосклонен как к молодым, так и к пожилым работникам из-за отсутствия опыта или его устаревания соответственно. Если в 2011 году выпускников без опыта работы были готовы нанять 66% компаний, то к 2016-му их число сократилось до 60%. В свою очередь, более 70% людей старшего поколения прекращают трудиться не столько по своему желанию, сколько под давлением работодателей. Наиболее легким поиск работы пока остается для мужчин и женщин старше 25 лет, но моложе 44 лет. По данным SuperJob, анкеты таких соискателей работодатели просматривают на 13% чаще.

СЕМЕЙНОЕ ПОЛОЖЕНИЕ

С одной стороны, если вы претендуете на работу с традиционным рабочим графиком, то должны учитывать, что внимание работодателя скорее привлечет семейный человек, как более ответственный, рассудительный и обязательный. Но если же ваша будущая должность предполагает командировки и ненормированный график, то вам лучше быть холостым. Кроме того, многие работодатели считают матерей с маленькими детьми и беременных женщин «затратным» персоналом и нередко строят с ними трудовые отношения так, чтобы не предоставлять им всех положенных льгот и выплачивать меньше денег. При этом, по данным SuperJob, в независимости от этих факторов, резюме кандидатов, не имеющих детей, рекрутеры просматривают чуть чаще (+1,0%).

+40%

+35%

+30-50%

+10-20%

+20-30%

+15-20%

+10%

+10-15%

ПРАВИЛА РОСТА

Как стимулировать менеджеров продавать больше и обеспечивать ежегодный рост компании по маржинальной прибыли на 50%, рассказывает управляющий директор КСК групп Тимур Абдуллаев.



Каждый собственник задается вопросом: как продавать больше и повышать прибыльность бизнеса? Самый простой вариант — увеличить штат менеджеров по продажам, нанять опытных специалистов. Продажи, конечно, вырастут, но вырастут и расходы: квалифицированные кадры стоят дорого. Найти хороших продавцов сложно, а риск, что они не покажут результат или быстро уйдут, велик. Между тем увеличить продажи можно без повышения затрат, особых хлопот и рисков.

Как это сделать, расскажу на примере нашей компании КСК групп. Несколько лет фирма растет ежегодно на 40–50% по маржинальной прибыли. И дело тут не только в том, что в связи с кризисом прагматичный консалтинг и эффективность стали особенно востребованы.

КСК групп на рынке консалтинга с 1994 года. За это время компания прошла путь от небольшой группы аудиторов, юристов и ИТ-специалистов до консалтингового холдинга для среднего и крупного частного бизнеса.

Эксперты КСК групп представляют клиентов в судах, консультируют в области налогов и права, проводят аудит, автоматизируют бизнес-процессы, решают любые бизнес-задачи компаний из разных сфер: строительство, производство, торговля, услуги.

В последнее время многие отрасли экономики лихорадит, но это не мешает нашим клиентам, как и нам самим, ежегодно расти по выручке и прибыли.

Секрет успеха — в правильной мотивации клиентских менеджеров на фундаменте эффективности внутренних процессов нашей компании. Мотивация строится на двух ключевых элементах. Во-первых, доход менеджеров состоит из фиксированной и премиальной части. Во-вторых, компания делится с сотрудниками полученной прибылью, а уровень дохода менеджера не ограничен.

В КСК групп действуют прозрачные правила карьерного роста и система, помогающая клиентским менеджерам продавать. В нее входят: KPI и грейды, CRM и управленческий учет, отчеты и личный кабинет менеджера, прозрачные рейтинги и планы, воронки и стандарты продаж, контроль и автоматизация всех бизнес-процессов. Все это базовые элементы, которые должны быть в каждой компании.

Мы продолжаем совершенствовать свой бизнес. Как бы хорошо ни были развиты бизнес-системы, их всегда можно укрепить. Это и дает нам ежегодное повышение эффективности и прибыли. В 2017-м наша цель — рост на 100%.

Принцип спецназа

Эффективность работы клиентских менеджеров оценивается по выполнению ключевых показателей эффективности — KPI. Это значит, что для получения бонусов менеджеру недостаточно «много работать», он должен добиваться результата, выраженного в цифрах.

По KPI мы легко строим рейтинги и поощряем сотрудников к соревнованию. Лидеры движутся вверх. Те, кто застревает внизу, выводятся из компании к партнерам.

Ступени карьерной лестницы в КСК групп мы называем грейдами. Грейды похожи на звания у военных. Повышение в грейде дает лишь новые возможности — бонусы зарабатываются трудом. Суть KPI менеджера зависит от его грейда. KPI могут определяться по количеству актуализированных контактов в автоматизированной клиентской базе данных CRM (системе управления взаимоотношениями с клиентами), количеству совершенных звонков или назначенных и проведенных встреч, сумме заработанной маржи и так далее.

Каждый менеджер в любой момент может в личном кабинете посмотреть отчет о выполнении KPI и узнать, какую зарплату он получит в конце месяца.

Менеджерам даются планы не по продаже услуг в целом — отдельный план по каждой услуге. Например, сотрудник прекрасно продает клиентам продукты по повышению выручки (по подбору или обучению продавцов, укреплению системы продаж, продвижению в интернете, укреплению бренда), и тут он выполняет план на 120%. Но при этом продажа услуг по повышению эффективности бизнеса, укреплению стратегии и организационной структуры не его конек, и в данной категории он делает план только на 70%. В итоге его бонус определяется по нижней планке в 70%.

Планы реальны, так как все оценивается с точки зрения потенциала клиентов к развитию. Вообще, мы всегда ориентируемся на менеджеров-лидеров: лидеры могут, значит, и остальные пусть подтягиваются. Это принцип спецназа.

ДМИТРИЙ ЛЕБЕДЕВ



Такая система стимулирует сотрудников развивать навыки продаж всех услуг компании, а не только тех, продажи которых им даются легче. Данная политика служит интересам клиентов — их бизнес развивается гармонично.

Результат для нас, КСК групп: сотрудники растут профессионально, а все продукты компании востребованы клиентами.

Чтобы понимать, какие продукт, подразделение, проект работают в плюс, а какие — в минус, у нас выстроены управленческий учет и хозрасчет. Сегодня, когда рачительность в цене, мы не можем себе позволить считать все «одним котлом».

Компания продолжает углублять аналитику в учете. С этого года мы будем знать, какой финансовый результат дают каждый семинар и конференция для клиентов, каждое отдельное мероприятие по пиару.

А чтобы продавцы не теряли время на бесперспективных клиентов, работали бесперебойно, у каждого грейда существует так называемая воронка клиентов. Работает она так. Менеджер позвонил десяти клиентам. Кто-то еще не созрел укреплять свой бизнес с помощью консультантов, поэтому откликнулись только семь. До переговоров дошли пять. Четыре рассмотрели коммерческое предложение. Два подписали договор.



РЕКЛАМА
КСК групп
Безопасность
Устойчивость
Развитие

ЧТОБЫ ВАШИ МЕНЕДЖЕРЫ ПРОДАВАЛИ БОЛЬШЕ С КАЖДЫМ ГОДОМ

Пусть продавцы соревнуются; мотивируйте их продавать все услуги или товары компании, а не только те, которые им продавать «удобнее».

Предоставьте сотрудникам возможность карьерного роста в зависимости от результатов их труда и квалификации.

Создайте профессиональный и удобный инструментарий для работы, для учета и контроля продаж, а также управления ими.

С помощью понижающих коэффициентов стимулируйте менеджеров выполнять план на 100%.

Мотивация должна работать не только на «здесь и сейчас»: она призвана ориентировать на выполнение долгосрочных задач.

Выстраивайте структуру управления, в которой бонус сотрудника зависит от его вклада в общий успех.

Стимулируйте все департаменты помогать коммерческой группе. Выстраивайте фундамент управления на принципах эффективности.

На совещаниях продавцов постоянно совершенствуются созданные с помощью профессиональных консультантов стандарты продаж. Это инструкции: как звонить клиенту, что говорить на встречах, как использовать созданные в компании презентационные материалы, анкеты, отраслевые исследования и другие инструменты.

Все по плану

В КСК групп мы мотивируем клиентских менеджеров выполнять план на 100% с помощью понижающих коэффициентов. Система следующая: если менеджер выполняет план на 100%, он получает бонус в полном объеме. Но если план выполнен на 99% — бонус сокращается на 20%.

Это, однако, не мешает сотруднику в конце года получить бонусы полностью. Например, планы за январь, февраль и март не выполнены, и в эти месяцы менеджер получает сокращенную премиальную часть зарплаты. Но не выплаченные ему суммы не «сгорают», а «замораживаются». Если по итогам года менеджер сумеет довести общее выполнение KPI до 100%, он получит все, что не было выплачено в первые три месяца.

Такие меры стимулируют сотрудников выполнять план на 100%. Раньше лишь около половины клиентских менеджеров КСК групп справлялись с

планом, после введения понижающих коэффициентов таких стало 70–80%. В конце 2016-го 85% менеджеров довели общие показатели KPI по итогам года до 100%, чтобы «разморозить» все полученные бонусы.

Переносом на следующий год превышение над 100% мы мотивируем лидеров на перевыполнение плана.

Клиент платит — бонус растет

Клиентские менеджеры высших уровней в КСК групп — это консультанты по развитию. Консультант может продать клиентам дорогой долгосрочный проект. Например, автоматизацию бизнес-процессов за 3 млн руб. Наши специалисты потратят на это полгода. Проект закончен, клиент доволен, но не платит. Такое бывает (к этой проблеме и путям ее решения мы скоро вернемся).

КСК групп — комплексный бизнес-консультант, мы решаем любые задачи в области управления. Поэтому мы настроены на длительное сотрудничество с клиентами, мы рассчитываем на череду совместных проектов. Каждый проект должен развивать клиента и приносить ему конкретную пользу. Клиент должен быть доволен.

Любые конфликты мешают этому. В том числе конфликты из-за задержки оплаты. Консультант по развитию пол-

ностью отвечает за коммуникацию с клиентом. Поэтому в КСК групп размер бонусов консультанта зависит от объема дебиторской задолженности его клиентов.

Раньше простая зависимость бонуса от оплаченной маржи мотивировала недостаточно: между выгодой и гармонией с клиентом консультанты выбрали путь «не напрягать клиента».

Теперь чем больше должны КСК групп клиенты консультанта, тем меньше (гораздо меньше) его бонус, и наоборот. Эту меру мы ввели в прошлом году, и за первые же три месяца объем дебиторской задолженности сократился на 25–30%. Заметьте, клиенты усилению дисциплины даже не удивились. «Конечно, ведь сейчас кризис!» — только и сказали они.

Работа на перспективу

В КСК групп выплата 20% бонусов нескольким категориям сотрудников откладывается на конец года. Выплатят их или нет, зависит от того, справился ли сотрудник с решением долгосрочных задач. Например, каждый директор департамента по работе с корпоративными клиентами за 2017 год должен вырастить специалиста своего

уровня, который создаст и возглавит новый департамент.

У консультантов по развитию другая долгосрочная задача — гармонично развивать своих клиентов.

Сейчас много предприятий, не готовых хозяйствовать эффективно, покидает рынок. Поэтому отличные перспективы открываются для предпринимателей с желанием развиваться, управленческой волей и сознанием, открытым к новым возможностям.

Клиент должен представлять свою стратегию развития, а к концу года — быть хорошо осведомлен о продуктах-решениях КСК групп и иметь «дорожную карту» развития своей компании вместе с КСК групп. Уровень развития и информированности клиента оценивает руководство компании. Если консультант по развитию справляется с этой задачей, он получает 20% отложенного бонуса.

От оранжевого к бирюзовому

У каждого консультанта по развитию есть своя «семья»: у него в подчинении несколько сотрудников разных уровней. Все члены «семьи» работают на выполнение общего плана. Вознаграждение каждого менеджера зависит от его вклада в успех. Руководитель «семьи» — консультант по развитию — определяет размер премий членов «семьи», выставляя коэффициенты удовлетворенности.

Согласно терминологии бизнес-тренера и бывшего партнера McKinsey & Company Фредерика Лалу, это «оранжевая» структура управления. В наших планах на 2017–2018 годы — перейти к «бирюзовой» структуре.

При «бирюзовой» структуре «семьи» станут самостоятельными бизнес-единицами, пропадет необходимость в единственном руководителе, принимающем итоговые решения. У «семьи» есть план по прибыли. Члены «семьи» вместе решают, как достигнуть поставленной цели — у всех одинаковое право голоса. Менеджеры вместе распределяют роли: кто из них будет «администратором», кто — «креативщиком», а кто станет «дожимать до результата» и т. д. Если какой-то сотрудник не выполнил задачу, снижается бонус всей «семьи».

По итогам месяца «семья» получает бонус, и менеджеры внутренним голосованием решают, как его распределить. У тех, кто внес наименьший вклад, самые маленькие премии или нет премий вовсе. Решение коллегиальное, поэтому объективное.

Смысл такого подхода — максимальное самоуправление и автономия бизнес-единиц. Плюс максимальная ответственность каждого конкретного сотрудника.

Контроль очень жесткий. Старшие — консультанты по развитию — получают бонусы за счет работы младших. Поэтому старшие на регулярных планерках департаментов и «семей» контролируют состояние клиентов в воронках CRM младших менеджеров. Как руководству, так и старшим выгодно, чтобы младшие росли. Поэтому постоянно идет обучение, работает «корпоративный университет». Талантливые продавцы и консультанты стремительно делают карьеру.

Командная игра

Продажи будут увеличиваться быстрее, а качество продуктов и процессов — повышаться, если все производственные департаменты и службы поддержки станут помогать клиентским менеджерам трудиться и продавать. Мы стимулируем к этому все подразделения.

Клиентским менеджерам часто нужна помощь коллег из других департаментов. У менеджера неполадки с тех-

никой — он обращается в ИТ-службу, нужно подготовить красивую презентацию для клиента — он идет в PR-департамент и так далее.

Раз в несколько месяцев клиентские менеджеры называют сотрудников, которые помогают им быстрее и качественнее остальных. В пользу этих лидеров мнений клиентские менеджеры распределяют фиксированную долю от своей компенсации. Получить такие дополнительные бонусы очень почетно. Лидерам по количеству упоминаний и величине премий вручают на общих планерках подарки, связанные с их хобби. Легко по объему бонусов считается рейтинг их БЭК-подразделений. Все руководители БЭКа стремятся быть наверху. Сотрудники отделов, которых нужно просить о помощи несколько раз, прежде чем что-то будет сделано, бонусов не получают.

Фундамент эффективности

Система делает людей эффективными и преданными работниками. Там, где нет системы, быстро портятся даже хорошие продавцы, сотрудники производственных и поддерживающих подразделений.

В нашей компании любой безошибочно назовет миссию КСК групп: «Мы решаем задачи российского частного не ресурсного бизнеса и помогаем ему развиваться!» Это способствует тому, чтобы большой коллектив действовал как одна семья.

Все разделяют стратегию. Консультанты КСК групп принимают требования прагматизма. Это нацеленность на решение задачи клиента, а не просто высказанное профессиональное мнение или данный совет.

Все менеджеры знают цели своих зон ответственности. В этих клетках зонах лежат их задачи и функции. Зоны не пересекаются. Через зоны ответственности проходят автоматизированные процессы. У каждого процесса также есть конечный ответственный. Электронная программа не дает сбиться, делает людей легко взаимозаменяемыми.

Например, сначала клиент развивает продажи с помощью консультантов одной нашей практики, потом повышает операционную эффективность с помощью другого департамента, укрепляет свою правовую позицию с юристами КСК групп, затем наши финансисты помогают ему составить бизнес-

план и привлечь средства для расширения производства, а за его учетом следит наша бухгалтерия. Но единственным хозяином процесса всегда остается консультант по развитию. У единственного хозяина всегда порядок.

Руководитель может выставить пониженный коэффициент участия, отрицательно влияющий на бонус, если процесс или функция у хозяина хромают.

Цели, задачи, функции, процессы прописаны в регламентах и постоянно улучшаются. Руководство регулярно собирает анонимное мнение сотрудников о слабых и сильных сторонах нашего бизнеса, об угрозах — внутренних и внешних, о возможностях.

Слабые стороны и угрозы анализируют руководители подразделений, выработанные решения утверждают лидеры рейтингов. Всех сотрудников информируют о внесении изменений в регламенты через общие рассылки по корпоративной почте, а суть нововведений разъясняют на планерках.

В результате все подразделения и процессы четко и непротиворечиво взаимосвязаны между собой. Компания эффективна и управляема, а потому устойчива к трудностям и способна к изменениям. ●

КОМФОРТ КАК СТИЛЬ ЖИЗНИ



Услуги private banking уже сложно представить без высокопрофессионального консердж-сервиса, основной задачей которого является уникальный уровень обслуживания и неограниченные возможности для решения разнопрофильных задач.

«Открытие Private Banking» оказывает различные услуги в сфере Lifestyle management. Это персональное сопровождение клиентов в решении как повседневных ежедневных задач: организация путешествий, аренда прайвет джетов, подбор подарков, создание винной коллекции, так и в решении более сложных запросов, связанных с покупкой недвижимости, получением альтернативного гражданства и образования за рубежом, консультации в сфере искусства.

От идеи телеканала до конечного зрителя



Создадим телеканал «под ключ»

- Разработка концепции «с нуля»
- Производство собственного контента от идеи до финального монтажа
- Маркетинговое и юридическое сопровождение



Подготовим канал к эфиру и доставим в любую точку России и СНГ

- Вещание с трёх спутников
- Собственная DTH-сеть почти 3 млн. абонентов
- Высокий уровень надёжности, подтверждённый SLA
- Ведущий медиапартнёр Intelsat в России и СНГ



Распространим контент в кабельные сети

- Сотрудничаем с 350+ операторами связи
- 10 000 000+ абонентов кабельных и IPTV-сетей
- 20+ каналов самых разных тематик в дистрибуции



ОРИОН

Спутниковая
медиаплатформа №1*

+7 495 781•41•01
orion-express.ru

ТУРЦИЯ ИЛИ ЕГИПЕТ

Подходит к концу основная кампания по бронированию летних туров. Судя по предварительным оценкам представителей турбизнеса и показателям активности в интернете, возвращение на массовый туристический рынок Турции и постепенная стабилизация стоимости рубля заметно изменили планы российских путешественников.



Теперь наибольшим спросом пользуются выездные направления, а находившийся на пике своей популярности последние два года пакетный отдых в России, напротив, теряет поклонников. Высокие темпы продаж туров в Турцию и скорое открытие полетных программ в Египет могут стоить внутреннему российскому туристическому рынку 10–15% клиентов.

После трехлетнего падения спроса рынок организованного выездного туризма в этом году начал восстанавливаться. По крайней мере, это утверждают представители туриндустрии по итогам раннего бронирования. Так, по данным компании Level.Travel, к середине марта россияне забронировали примерно в десять раз больше туров на начало мая, чем годом ранее. Аналогичную статистику ранее приводили в компании «ОнлайнТур»: по итогам февраля продажи в Грецию и на Кипр уже в 2,5 раза превысили показатели докризисного февраля 2014 года, в Турцию — в 4,5 раза.

Турция выбивается в лидеры

Структура спроса на турпутевки в этом году претерпела заметные изменения. Согласно данным, представленным Ассоциацией туроператоров России, по итогам февраля лидирующим по числу запросов пользователей «Яндекса» направлением стала Турция, аккумулировавшая 10,5% запросов пользователей. Второе по популярности направление — Таиланд — собрало 9,7% запросов, на третьем месте — отсутствующий в предложениях туроператоров Египет (7,4%), на четвертом — Греция (5,3%), на пятом — Кипр (4,6%).

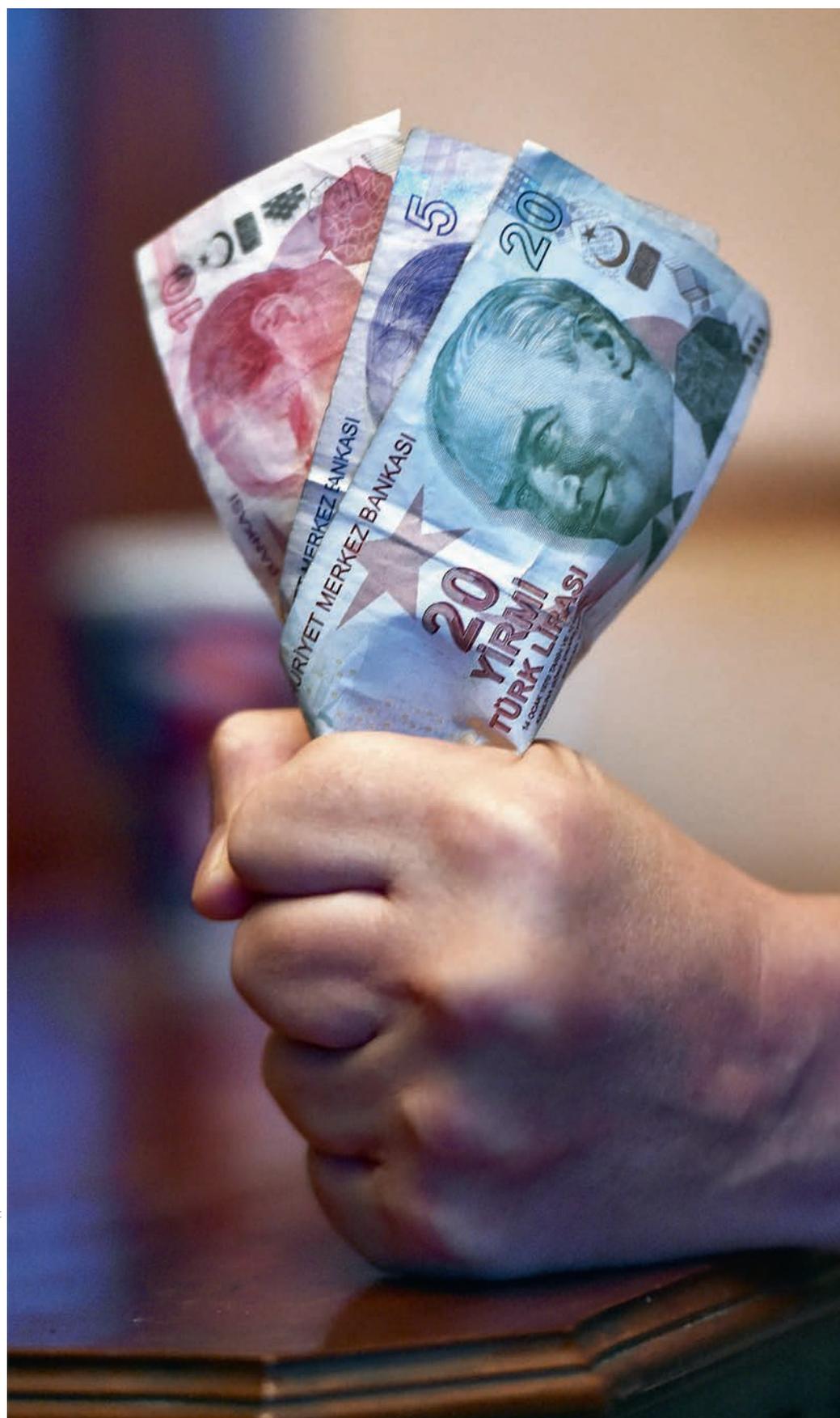
А ведь еще в прошлом году наиболее востребованным направлением у россиян был Таиланд. На него приходилось 14,21% запросов. Следом шли Египет (7,62%), Вьетнам (5,95%), Греция (5,89%) и Индия (5,81%).

Интерес к России у россиян падает

Популярность внутреннего туризма тает на глазах. За год спрос на путевки по России снизился на 16,2%, утверждают аналитики. Падение популярности направ-

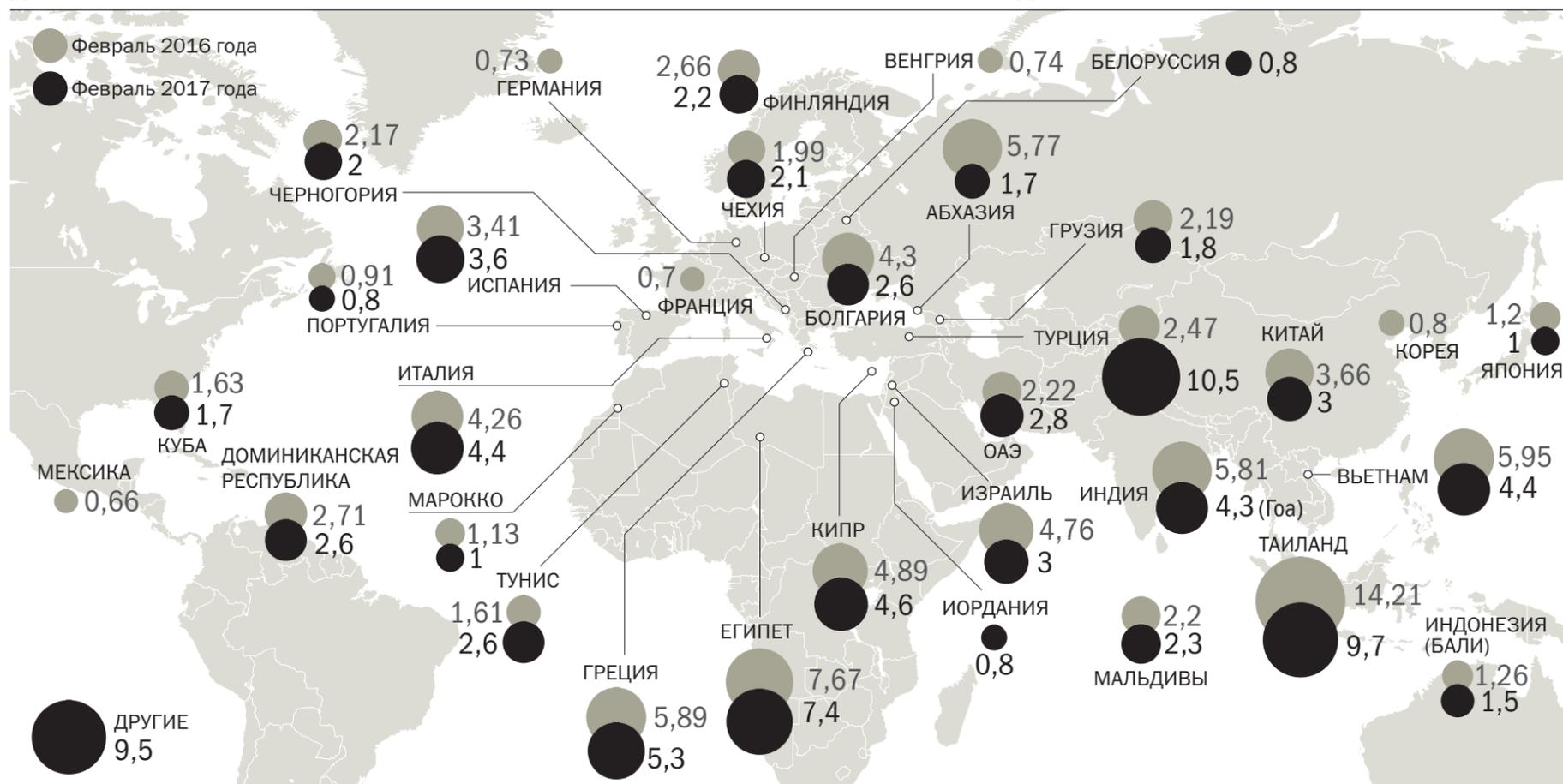
ления подтверждается и данными самих участников рынка.

О сокращении спроса на внутренние туры сейчас говорят в TUI. Представитель компании связывает это с укреплением рубля и постепенным смещением спроса в сторону зарубежных направлений. Согласно данным «ОнлайнТур», спрос на Россию сократился почти в три раза: сейчас направление занимает 2,8% в структуре запросов клиентов компании. Ровно год назад его доля составляла 7,5%.



ДОЛЯ СТРАН ПО ЧИСЛУ ПОИСКОВЫХ ЗАПРОСОВ НА ОРГАНИЗОВАННЫЕ ВЫЕЗДНЫЕ ТУРЫ

Источник: АТОР.



Впрочем, снижение интереса к России в этом году не стало сюрпризом для туристического рынка. Прогнозы на этот счет звучали еще с середины прошлого года. Представитель Российского союза туриндустрии Ирина Тюрина говорит, что прогнозы подтвердились полностью. «В лучшем случае бронирование туров по России сейчас идет на уровне прошлого года, в худшем спрос сократился на 20–25%», — комментирует она ситуацию.

При этом, по оценкам госпожи Тюриной, за год Россия в рейтинге наиболее популярных у наших соотечественников направлений опустилась с первого на третье место, в то время как двумя самыми продаваемыми странами на будущий летний сезон стали Турция и Греция.

Гендиректор туроператора «Дельфин» Сергей Ромашкин отмечает сокращение спроса на туры в Крым и Краснодарский край на 5% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года.

Кто «отбирает» у нас Россию

Основными причинами падения популярности России на фоне роста спроса на массовые зарубежные направления госпожа Тюрина называет ценовую политику. По ее данным, стоимость размещения в гостиницах на российских курортах в этом году выросла на 5–15%.

Турецкие же отельеры, по ее словам, сейчас предлагают беспрецедентные условия: на этапе раннего бронирования клиентам в некоторых случаях предлагается заплатить лишь 10–20% от стоимости тура. А ведь совсем недавно сумма первоначального взноса редко составляла менее 50%. «На российском рынке таких условий нет», — констатирует Тюрина.

Для многих туристов в этом году российские курорты окажутся наиболее бюджетным местом отдыха, но лишь в случае выбора средств размещения экономкласса в трехзвездных отелях.

Сутки в отеле категории «четыре звезды» с ограниченным питанием в Сочи этим летом обойдутся примерно в \$40–50 на человека, в то время как в Турции за эти же деньги туроператоры предлагают остановиться в пятизвездном отеле по системе питания All inclusive.

Египетский мираж

Еще одной угрозой для внутреннего рынка, судя по количеству пользовательских запросов, может стать Египет. Туроператоры перестали продавать туры по этому направлению еще в конце 2015 года, когда потерпел крушение са-

молет «Когалымавиа», следовавший из Шарм-эш-Шейха в Санкт-Петербург. Основной версией катастрофы тогда назвали теракт и ограничили прямое авиасообщение. После усиления мер безопасности в аэропортах египетские и российские политики сейчас активно ведут переговоры о возобновлении полетных программ.

Знойный сезон с апреля по октябрь в Египте традиционно считают наименее подходящим для отдыха. Однако Ирина Тюрина не сомневается, что при возобновлении продаж свои клиенты у этого направления появятся и летом. Сергей Ромашкин считает, что в случае открытия Египта и сохранения высоких темпов продаж туров в Турцию внутренние направления могут лишиться 10–15% организованного турпотока.

Скептически на перспективы Египта в летний сезон смотрит только эксперт «Онлайн тура» Игорь Блинов: «Это направление никогда не было лидером в летний период, занимая третье или пятое место по популярности». На его взгляд, возобновление продаж египетских туров сейчас просто не сможет существенно перераспределить общий турпоток. «Кроме того, программы раннего бронирования завершаются — многие путешественники уже определились со своими планами на лето», — подытоживает он. ●

Сутки в отеле категории «четыре звезды» с ограниченным питанием в Сочи этим летом обойдутся примерно в \$40–50 на человека, в то время как в Турции за эти же деньги туроператоры предлагают остановиться в отеле «пять звезд» по системе all inclusive

КАКОЙ БАНК ВЫБРАТЬ ДЛЯ ПУТЕШЕСТВИЯ

Автобус прибыл в Сантьяго поздно ночью. В пустом зале ожидания я обнаружил, что забыл перевести на карту хотя бы \$100, а местных наличных денег у меня нет. Выход был один — опять вставить в телефон российскую сим-карту и через мобильный банк перебросить деньги с накопительного на карточный счет. Это удалось сделать в пару кликов с помощью приложения банка. Без особого труда снял со счета денег, и мне не пришлось тащиться пять километров до отеля.



Коротко о главном

Путешественники не большой, зато весьма доходный для банков разряд клиентов. Путешественники много тратят, часто используют различные финансовые продукты и совершают дорогие покупки», — вспоминают слова руководителя проектов Frank Research Group Ирины Довыденко.

Многие финансовые организации сейчас формируют предложения для путешественников как для премиальных клиентов, которые готовы держать в банке большие суммы и показывать существенный оборот средств по своим счетам.

В то же время не многие банки хорошо понимают, что на самом деле нужно часто выезжающим за рубеж людям. Банкиры часто полагают, что оптимальный продукт для путешественников — это кобрендинговая карта с какой-нибудь авиакомпанией, которая позволяет накопить мили, а затем купить на них билет. Совершив кругосветное путешествие и побывав в 36 странах мира, убедился, что программа лояльности — совсем не главное при выборе карты в дорогу. Оценивая предложения для путешественников, обращаю внимание совсем на другие критерии.

На первое место я бы поставил размер комиссии за снятие наличных в банкоматах за рубежом. Другим важным критерием привлекательности мне представляется удобство и функциональность интернет-банка. Конечно же, всегда обращаю внимание на стоимость обслуживания карты. Лишь в последнюю очередь интересуюсь дополнительными опциями, среди

которых — те самые любимые банками программы лояльности.

Оценивая эти параметры, я отобрал несколько банков, которые, на мой взгляд, представляют наиболее адекватные предложения для людей, часто выезжающих за границу.

Все финансовые организации разделил для себя на две категории: те, чьи предложения в значительной степени удовлетворяют потребностям путешественников, и «вторую лигу», чьи продукты могут оказаться менее интересными выезжающим за рубеж.

Высшая лига

Наиболее привлекательные предложения, на мой взгляд, смогли сформировать ориентированные на розничного клиента банки. Прежде всего это Тинькофф банк, «Открытие» и Альфа-банк.

По моему мнению, именно эти финансовые организации создали самые удобные и функциональные интернет-приложения для управления финансами при относительно невысокой цене за обслуживание.

Безусловным лидером, по-моему, является Тинькофф банк, с помощью которого можно без труда ре-

ПРЯМАЯ РЕЧЬ

МАРК РУДИНШТЕЙН, создатель и продюсер кинофестиваля «Кинотавр»:

— У меня всегда были деньги, чтобы жить, но никогда — шиковать. Раньше траты на отдых происходили скорее спонтанно, чем спланированно. Отдыхали так: появлялось свободное время и деньги, ткнули пальцем в глобус — туда и едем. В результате объездили весь мир. Сейчас я пенсионер, особых заработков нет, поэтому вопрос с отпуском решается просто: есть деньги — едем отдыхать, нет денег — не едем. Ничего из одежды или обуви никогда не покупал за границей, все покупки совершал в России. Я терпеть не могу магазины, поэтому в них иногда ездила жена и что-то мне покупала, например свитер или куртку, но это стоило недорого и не выходило за рамки бюджета. Больших трат в отпуске у меня не происходит еще потому, что я всегда предпочитал хороший отель у моря с пляжем и спортзалом. Там есть все, что мне нужно, и за поездку все заплачено. Жена могла выйти, поехать куда-то на экскурсию, но опять-таки это небольшие деньги, поэтому все проходило нормально. Когда мы только начинали ездить, с карточками были незнакомы, все деньги были наличными. Потом, конечно же, перешли на карточки, что удобнее. Но и с карточками бывают проблемы: в Америке у меня перестала работать карточка, и чтобы она вновь заработала, пришлось звонить в банк. Поэтому какая-то сумма наличных денег всегда должна быть с собой, мало ли что — например, потеряешь карточку.



АНДРЕЙ ДЕЛЛОС, ресторатор:

— Бывает, что большую часть отпуска провожу у компьютера, работая в скайпе и отвечая на телефонные звонки. Это не требует больших расходов. Если получается нормально отдохнуть, то поездка выходит вполне бюджетной — я не любитель яхт и сыотов в дорогих отелях, предпочитаю автомобильный туризм. Машиной управляю сам, и мы семьей едем по интересным местам. Обычно это старинные европейские замки, дворцы, крепости и музеи. Основные траты — на бензин и ночевку плюс входные билеты. Таким отдыхом иногда вывожу детей из себя: от избытка музейных зрелищ они доходят до истерики. Такая музейная вакханалия продолжается много лет, поэтому выработалась определенная матрица финансовых трат, которая у многих, скорее всего, значительно шикарнее моей. Таскать с собой большое количество наличных значит иметь головную боль, где хранить, куда убирать и т. д., поэтому предпочитаю карточку. Клубы в отпуске не интересуют. Коллекционирую части и запчасти, куски дерева, детали мебели, бронзы, чтобы потом из этого можно было что-то сделать своими руками. Это стоит недорого, поэтому больших трат также не происходит. Для меня отдых должен быть связан с получением впечатлений от красоты картинок, реже — красоты природы. Наиболее красивая природа в Японии и Шотландии. Красивые картинки для меня как батарейки, которые, заряжаясь, помогают потом активно работать дальше. После хорошего отдыха и экран компьютера ярче горит. В Европе всегда есть куда поехать и что посмотреть, в отличие от Америки. Я провел там много времени, но после глубокого изучения музея Метрополитен, понял, что больше смотреть-то и нечего.





ПАВЕЛ НАСОНИН

шить практически любые финансовые вопросы в поездке — от снятия наличных (без комиссии Тинькофф банка, но с комиссией от стороннего банка) до покупки билетов и использования страховки.

Не сильно отстают от него и банк «Открытие», у которого тоже имеется удобный интернет-банк, правда, с несколько ограниченным функционалом (к примеру, нельзя закрыть депозиты онлайн). Замыкает тройку лидеров, на мой взгляд, Альфа-банк, который имеет много разнообразных предложений для путешественников и отличный интернет-банк, однако карты его недешевы в обслуживании. Плюс к этому банк по некоторым картам взимает комиссию за снятие наличных.

Среди наиболее привлекательных предложений можно также выделить, например, карты банка «Зенит» — у них самая низкая стои-

мость обслуживания и достаточно большой функционал.

Для тех, кто готов платить за удобство, я бы еще порекомендовал карту AirMiles от Бинбанка, которая предоставляется в пакете услуг «Премиум». Бинбанк предоставляет все необходимое для путешественника, правда, за немалую цену — 20 тыс. руб в год.

У каждого своя фишка

Другие банки из моего списка также предоставляют неплохой набор услуг для путешественников, однако у каждого из них, на мой взгляд, есть свои преимущества и недостатки. Например, карты «Русского стандарта» обладают хорошей функциональностью при одном существенном для путешественников минусе — высокой комиссии за снятие наличных. Кроме того, ими не всегда получится воспользоваться в стра-

нах Латинской Америки. Ведь около четверти банкоматов и торговых точек в этом регионе не принимают MasterCard и American Express.

Много разнообразных предложений для путешественников у Сбербанка. Впрочем, карта Сбербанка необходима в первую очередь для оперативного перевода средств из России — ведь почти у всех она есть.

Достойные и недорогие предложения имеются и у ВТБ 24. Среднюю плату за адекватный набор услуг взимают «дочки» иностранных банков — Ситибанк, Райффайзенбанк и Хоум Кредит Банк.

Среди хороших по функционалу предложений можно выделить премиальные пакеты от Промсвязьбанка и Московского кредитного банка. Правда, за них придется немало заплатить — у этих организаций самая высокая стоимость обслуживания среди упомянутых мною банков. ●

АЛЕКСЕЙ ПОПОВИЧЕВ, исполнительный директор некоммерческого партнерства «Русбренд»:

— В отпуске я всегда пытаюсь сочетать полезное с приятным. Но бюджет всегда можно запланировать. Тем более если я собираюсь за границу и хочу посетить какие-нибудь интересные музеи, то всегда заказываю заранее билеты через интернет. И этот способ является более эффективным, так как во многие музеи купить билеты на месте, если это, например, Флоренция и последний день выставки, просто невозможно. Поэтому планировать бюджет заранее не только очень выгодно, но и достаточно просто, особенно если удалось определиться, что именно я хочу посетить. Ну а какие-то средства иметь с собой дополнительно всегда полезно — вдруг возникнут какие-то пожелания и отклонения от плана, а такое частенько бывает. Главное — планировать всегда лучше, потому что это облегчает передвижение. Наличные надо брать всегда, потому что, как говорится, всякое бывает. Всегда лучше иметь какие-то гарантии. Если происходят какие-нибудь крупные происшествия, допустим, случается снегопад в Лондоне или вулкан начал извергаться, это создает определенную кризисную ситуацию. И в таких кризисных ситуациях все современные системы, в том числе банковские, могут давать сбой. Поэтому лучше всегда иметь какой-то запас, тем более не исключены и случаи воровства. Риски лучше пытаться предвидеть.



ПАВЕЛ МЕДВЕДЕВ, финансовый омбудсмен:

— Каждый год я планирую две зарубежные поездки, и обе они связаны с важной миссией деда. У меня пять внуков, и я поставил себе задачу всех научить кататься на горных лыжах. В этом уже преуспели все, даже самые маленькие, но я их по-прежнему тренирую. Вторая задача — обучить внуков иностранному языку. Поэтому один раз в год мы ездим в Андорру кататься, а второй — летом — в Ирландию изучать английский язык. Расходы на эти поездки я планирую заранее. В Андорру мы покупаем путевку через проверенного агента за рубли. На месте приходится доплачивать за обед, и еще надо иметь в виду, что все время что-то ломается: то палки, то лыжи, так что запас наличных еще нужен. А для поездки в Ирландию я до лета накапливаю нужную сумму в евро, которые потом банк переводит на счет местной школы. Поскольку мы в нее ездим уже много лет, школа нам предоставляет большую скидку — 20%, нас встречают, возят, кормят, ребята учатся. А в субботу-воскресенье, когда детям хочется отдохнуть, стараюсь вывезти их в развлекательный центр. Изредка вожу в недорогой ресторан угостить чем-то вкусненьким — настолько трудная эта повседневная ирландская еда! От нее дети очень устают.



ДМИТРИЙ ЗЫЛЕВ, гендиректор ОАО «Архангельский ЦБК»:

— Отпуском я, честно говоря, вообще не занимаюсь: у меня супруга по административно-хозяйственной части, она сама все выбирает. У меня в отпуске очень простая задача — поспать и почитать, потому что читать я люблю, но, к сожалению, ни сил, ни времени не хватает. Поэтому начинаю с самолета читать и читаю весь отпуск, и мне больше ничего не нужно. А вот на следующей неделе у дочки каникулы, и мы едем с ней в Париж, там пойдем в Лувр, в Музей д'Орсе, возьмем автомобильную экскурсию по городу, то есть какие-то вещи, конечно, важны, но в данном случае это все делается фокусно для дочки, а я буду бесплатным приложением, спонсором. В поездках использую только банковские карты: у меня есть карты и наших банков, и филиалов зарубежных банков, которые находятся в Российской Федерации. Это банки, которые наиболее надежны. Если мы говорим об Архангельской области, то это Сбербанк и Юни-кредит-банк, то есть ребята серьезные. А другие поездки у меня в основном деловые — командировки. Они обычно скоротечны, чтобы не терять времени. В них какие расходы — транспорт, гостиница. Отталкиваемся от того, чтобы было оптимальное соотношение «цена-качество».



ГАРИК СУКАЧЕВ, рок-музыкант:



— Мне обычно плевать на эти деньги, что сколько стоит — вообще никогда этим не интересовался. Если я хочу, все делаю для того, чтобы поехать. И это всегда активный отдых, всю жизнь. Соответственно, если мы — я и моя семья — едем в какие-то города, это, конечно же, в основном посещение музеев: если мы в городе семь дней, то шесть музеев точно обойдем. То есть я такой непляжный человек, никогда им не был и, к счастью, никогда не буду. Очень давно, лет 15 назад, мы путешествовали на автомобиле по Европе, были проездом в Монако и пошли в казино, чтобы просто там побывать. Жена примерно за пять минут выиграла довольно значительную сумму, потом часа четыре у нас ушло на то, чтобы ее проиграть. Когда мы ее проиграли, ощутили колоссальное счастье, потому что я просто, блин, очень хотел свалить оттуда. Что касается способов оплаты, то там, где можно расплачиваться только наличными, использую наличные, где можно карточками — только карточки. Для меня этот вопрос особого значения не имеет.

ВИКТОР ЕРОФЕЕВ, писатель:



— Никогда не езжу в отпуск либо с картой, либо только с наличкой: все дело пополам. В странах Западной Европы сейчас практически наличкой расплатиться нигде нельзя, но в то же время во всех нас сидит страх: а вдруг завтра карты будут заблокированы, поэтому какие-то хрустящие купюры всегда лежат в кармане. Принципиально не трачу деньги на модную чушь — косметику или развлекательные программы. Скорее потрачу кучу денег на поездки внутри страны, на еду, на одежду. Но и шопинг никогда не организовываю: купил какую-то необходимую одежду и подарки родным — и все. Лучше взять машину напрокат и ездить по стране, по окраинам. А вообще я очень легко отношусь к своему отдыху, предпочитаю быть нетребовательным к поездке — тогда все намеченное исполнится. А если будешь к мелочам придираешься, то все сорвется и не получишь никакого удовольствия. Надо уметь видеть все то хорошее, что есть в стране — тогда и отпуск испорчен не будет.

ВЕСЕННИЙ ДИСКОНТ НА АВТОРЫНКЕ

Скидки, специальные предложения и бонусы — ради повышения продаж автомобильные марки готовы идти на уступки. Порой довольно существенные.



KIA MOTORS RUSSIA

В

опреки надеждам и прогнозам, российский автомобильный рынок в начале 2017 года в рост не пошел. Правда, изменились тренды. Если с началом кризиса прежде всего пострадали представители масс-маркета, то сейчас некоторые из них набрали неплохой ход. А вот продажи премиума, сперва менее подверженного влиянию экономической рецессии, продолжили показывать отрицательную динамику — представители так называемой «большой немецкой тройки» (BMW, Audi и Mercedes-Benz) просели на 11%, 14% и 23% соответственно за первые два месяца текущего года. Потенциальным покупателям такая ситуация, как это ни цинично звучит, только на руку. Правило тут общее: чем дороже автомобиль, тем большую гибкость готов проявлять продавец.

Времена, когда покупателю приходилось стоять в очереди за некоторыми машинами, видимо, вернутся нескоро. А потому даже производители масс-маркета заманивают его специальными условиями. Традиционно в начале года действует дисконт на модели предыдущего сезона. Не сказать, что скидка «за возраст» однозначно выгодна — ситуация варьируется от модели к модели даже у одного производителя. Например, Kia готова уступить 100 тыс. руб. на задержавшийся на складе Sorento Prime, в то время как на Sorento — лишь 15 тыс. руб. Когда придет пора менять кроссовер, вряд ли столь незначительная разница пойдет в дебет покупателю. Хотя цена на близкие по дате выпуска подержанные автомобили скорее зависит от состояния, но лишний — пусть даже только по документам — год точно не является плюсом. Компания Mazda также скидывает от цены CX-5 немного — 20 тыс. руб., однако одновременно в качестве бонуса дает три ТО, базовый полис каско и возможность беспроцентной рассрочки на 12 месяцев. В сумме выходит уже ощутимая выгода.

Цифры совсем другого порядка получаются, если обратиться в стан премиума. Здесь производители и дилеры еще до кризиса охотно шли на контакт с покупателем и предо-

ставляли персональный дисконт, который во многом зависел от умения торговаться. Во времена падения спроса менеджеры в автосалонах стали еще улыбчивее, настойчиво обещая сделать индивидуальное предложение, от которого будет сложно отказаться. Ситуация интересная. Порой новые автомобили стоят почти столько же, сколько участвующие в фирменных программах продажи подержанных машин. Например, Mercedes-Benz предлагает приобрести седан С-класса за 1 840 000 руб., притом что в данной комплектации с опциями стоит 2 376 000 руб., а минимальная цена за модель в прайс-листе — 2 110 000 руб. Скидки распространяются не только на автомобили 2016 года, можно с выгодой подобрать и выпущенный в 2017 году седан. Самый же дешевый С-класс, представленный в мерседесовской программе сертифицированных автомобилей с

ТЕКСТ **Олег Петров**
ФОТО **KIA Motors Russia,**
Audi AG, Jaguar Land Rover
Russia



AUDI AG

пробегом StarClass, которая предусматривает 12 месяцев гарантии и юридической поддержки, а также доскональную проверку по нескольким десяткам параметров, выставлен за 1 849 000 руб.

Похожую тактику избрал и Jaguar, хотя его продажи показывали уверенный рост в январе и феврале. Например, седан XF с двухлитровым дизелем в комплектации Pure по прайс-листу стоит 2 985 000 руб., но компания предлагает приобрести его за 2 607 000 руб., причем цена включает сервисный контракт на техническое обслуживание. И речь идет об автомобиле 2017 года, более ранний выпуск обойдется где-то на 100 тыс. руб. выгоднее. Кроме того, производитель обещает скинуть до 214 тыс. руб., если покупатель воспользуется фирменной программой trade-in, то есть сдаст имеющийся у него автомобиль с пробегом в зачет части стоимости нового. Впрочем, неизвестно, насколько ему понравится результат оценки его подержанной машины. Седан же XF 2016 года с пробегом, участвующий в фирменной программе Approved, можно приобрести минимум за 2 560 000 руб. Однако стоит учитывать, что речь все же идет об автомобиле в более богатой комплектации Prestige и с большим набором опций.

Выгоднее всего наживаться на возрасте, когда на складе остались нераспроданные модели предыдущего поколения. Разница между прейскурантом и реальным предложением может достигать действительно впечатляющих цифр. Например, один из дилеров Audi выставил A5 купе первой се-

Во времена падения спроса менеджеры в автосалонах стали еще улыбчивее, настойчиво обещая сделать индивидуальное предложение, от которого будет сложно отказаться

рии за 2 199 000 руб. Если верить информации, указанной на его сайте, по прайс-листу автомобиль в данной комплектации и с таким набором опций стоил 3 254 000 руб.

Практически у всех автомобильных марок особые предложения действуют до 31 марта. Но с учетом статистики продаж специальные акции могут быть продлены, а то и организованы новые — до реализации всех застоявшихся на складах экземпляров. Пока рынок идет в минус, покупатель по-прежнему имеет право на то, чтобы его уговаривали. ●



JAGUAR LAND ROVER RUSSIA

Коммерсантъ

бюджет

Вам

новости и история науки

Наука



Издательский дом «Коммерсантъ» при поддержке Министерства образования и науки представляет просветительский интернет-ресурс, регулярно публикующий материалы о последних достижениях российской науки, об инновациях и технологических идеях.

Ежедневно – иллюстрированные рассказы об истории открытий, великих ученых, о технологических прорывах и идеях, сделавших нашу жизнь лучше и удобней на сайте

→ <http://www.kommersant.ru/nauka>

→ минобрнауки.рф/проекты/научно-просветительский-проект-наука

МЕДИАБИЗНЕС ЭДГАРА АЛЛАНА ПО



КЭШ ЗАМЕЧАТЕЛЬНЫХ ЛЮДЕЙ

В биографии любого великого человека есть место деньгам. Но исследовать жизнеописание большинства творческих гениев с точки зрения финансовой составляющей неинтересно. Они получали жалование, продавали свои произведения, строили собственные дома и проигрывались в карты, но финансовой деятельностью как таковой, целенаправленным приращением капиталов, как правило, не занимались.

Но были из этого правила редкие исключения. Эти люди вошли в историю своими полотнами и книгами стихов, географическими открытиями и преобразованиями политических систем. Их бизнес остался в тени.

Они занимались финансовыми операциями с разной степенью успешности, но относились к ним в равной мере серьезно, можно даже сказать — профессионально. И если по основной специальности каждый из них давно занял свое историческое место, то их финансовую деятельность еще предстоит по достоинству оценить. Или по крайней мере о ней рассказать.

ТЕКСТ **Иван Кузнецов**
ФОТО **DIOMEDIA / Library of Congress, DIOMEDIA, Archive Photos / Getty Images, National Museum of American History, AP, DPA / ТАСС**

В отношении зарабатывания денег все люди делятся на две категории: наемных работников и предпринимателей. Чтобы заниматься своим бизнесом, нужен не просто стартовый капитал — необходимо обладать определенным складом личности. Если его нет, лучше просто получать плату за свои труды от собственников производства. Великий американский писатель и поэт Эдгар Аллан По родился слишком рано, чтобы преуспеть по второму сценарию, и вовсе не был рожден для первого. Но попробовал оба.

Наемный классик

Эдгар Аллан По (1809–1849) в раннем детстве остался сиротой, воспитывался в приемной семье и прожил 40 лет в постоянных переездах. Решив в ранней юности, что ничем, кроме литературы, он заниматься не будет, По писал постоянно, перепробовав себя во всех жанрах. Начинать он как поэт, и его первые опубликованные сборники были сборниками стихов. В 1833 году, 24 лет от роду, натолкнувшись на объявление о конкурсе на лучший рассказ с премией за первое место в \$100, По написал пять рассказов, и один из них сорвал куш. В те времена в Америке \$15 в неделю были нормальным жалованием.

В дальнейшем именно рассказы и стихи остались основным направлением приложения его творческих усилий, они и составили его посмертную славу. По пытался писать и роман, и драму, и очерки, и литературно-теоретические трактаты, такие как «Поэтический принцип» и «Философия композиции», бесчисленные литературно-критические статьи и даже одну книгу по конхиологии (наука о раковинах).

Для нас Эдгар По прежде всего автор рассказов и одного стихотворения. Однако полное собрание сочинений автора «Ворона» и «Золотого жука», вышедшее в 1902 году в 17 томах, содержало 6 томов критических статей и только 5 — рассказов. По публиковал свои произведения в газетах и журналах (в двух он также успел поработать главным редактором) на протяжении 16 лет, причем выход «Ворона» в 1845 году наконец принес ему национальную славу.

Биографы писателя отмечают его скромные бытовые привычки, По не разбрасывался деньгами, когда они у него вдруг появлялись. И все же 16 лет гонорарной работы По прожил в безвылазной нищете. Почему?

Четыре врага гонорара

По всей видимости, именно Эдгар По не смог бы прожить на гонорары даже теоретически. Во-первых, любимым чтением американских женщин (основная аудитория) в то время были не стихи и рассказы, которые хотел писать По, а длинные романы. Как это ни парадоксально звучит в наши дни, чем длиннее была вещь, тем охотнее ее читали. Когда По впервые заикнулся об издании сборника рассказов, в издательстве ему отказали, сославшись на то, что книга очевидно не разоидется. Уже став знаменитым писателем, По издал свои «Рассказы». Коммерческая составляющая проекта была неутешительной (см. справку «Доходы от основной деятельности»).

Пойдя навстречу пожеланиям заказчика, По написал-таки роман. И его издали — сначала в журнале, потом отдельной книгой. Но возможные авторские отчисления были минимизированы. Вмешался второй враг гонорара — фактическое отсутствие охраны авторского права. Вскоре после выхода романа По «История Артура Гордона Пима из Нантакета» в Штатах книгу переиздали в Англии, даже не поставив автора в известность. Американские же издатели вообще более охотно перепечатывали английские книги, чем публиковали произведения национальных авторов.

Отечественная тематика вошла в моду на волне очередного патриотического подъема, вызванного воссоединением Техаса с США в 1846 году и последовавшей двухлетней войной с Мексикой. Но в литературе национального колорита По не смог бы соперничать ни с поэзией Генри Лонгфелло, ни с «индейскими» романами Фенимора Купера. Эдгар По так и не стал для своего времени «главным» национальным писателем, за вещи которого дрались бы журналы, и это третья причина, помешавшая ему безбедно прожить на гонорары.

И, наконец, четвертая — отсутствие стандартных сроков оплаты писательского труда. За печатную страницу литературной критики По получал \$3–4, выходило \$12–16 за заметку. Кажется, не так уж и плохо, особенно учитывая продуктивность По. Но автор мог несколько месяцев ждать чека из редакции, и хорошо, если получал именно его, а не уведомление о том, что издание больше не выходит.

Биографы По цитируют его желчное письмо одному знакомому, где литератор подсчитывал, как нажил на нем

Всеамериканский успех стихотворения «Ворон» позволил Эдгару По на выгодных условиях войти в медиабизнес

издатель журнала The Southern Literary Messenger, в котором По одно время работал редактором. У По выходило, что издатель журнала, тиражи которого выросли за время редакторства По с 700 до 5 тыс. экземпляров, получил в год \$10 тыс.

В какой-то момент Эдгару По показалось, что он уже достаточно побыл тем, на ком экономят издатели, и пора брать бизнес в свои руки. Литератор решил заработать на издании литературного журнала.

Низкомаржинальный бизнес

В 1845 году Эдгар По стал одним из трех совладельцев стартапа — нового еженедельного литературного издания The Broadway Journal, выходявшего в Нью-Йорке. Войти в бизнес у него получилось на очень выгодных условиях. У По были литературная слава (только что вышел «Ворон») и репутация опытного редактора (раньше он был штатным сотрудником нескольких журналов). По смог монетизировать эти интеллектуальные активы: Чарльз Бриггс и Джон Биско взяли его третьим партнером в предприятие с условием, что он будет участвовать в редактировании журнала и создавать для него контент (минимум страница в неделю). Взамен По мог рассчитывать на треть чистой прибыли The Broadway Journal.

Однако вот именно с прибыльностью журналов в то время были проблемы. Эпоха медиамиллионеров (Пуллитцера, Скриппса, Херста) в США наступила только в начале XX века. Развитие железных дорог позволило быстро доставлять по всей стране свежие номера газет и журналов, появились первые «федеральные СМИ» с тиражами в сотни тысяч экземпляров. Первая же половина XIX века была эпохой тотального господства местных изданий с невысокими тиражами. А основной доход издатели получали именно от продажи тиража, а не от размещения рекламы. Доля рекламы в структуре доходов даже ежедневной газеты не превышала 50% и через 30 лет после смерти По, что уж говорить о литературных журналах. В начале XX века появилась новая техника дешевой печати иллюстраций, в изданиях появились фотографии. Если издатели времен По хотели картинок, приходилось платить граверам. Итог: если предприниматели, нажившие в 1840-е годы состояние изданием журналов, и были, то о них ничего не известно. Но По решил попробовать.



DIOMEDIA

Минимизация расходов

Оказавшись в рядах владельцев средств производства, Эдгар По поначалу повел себя весьма рационально. Хотя договор с партнерами обязывал его поставлять в журнал определенный минимум текстов, По многократно перевыполнял эту норму, здраво рассудив, что лучше написать литературный обзор самому, чем тратить оборотные средства издания на гонорары стороннему автору. В результате, по подсчетам исследователей творчества По, многие номера The Broadway Journal на 80–90% состояли из контента, предоставленного его совладельцем, то есть абсолютно бесплатно.

На иллюстрации издатели The Broadway Journal не слишком тратились: в первом номере вышла одна картинка в разделе обзора мод, а большинство номеров состояло вообще из одних текстов.

Для того чтобы свести при этом свой личный баланс, Эдгар По в качестве внештатника публиковал художественные произведения в сторонних журналах, получая от них, как встарь, гонорары. Деловые партнеры по The Broadway Journal закрывали глаза на эти левые заработки. Тем более что тогдашняя журнальная практика совершенно не препятствовала многократным публикациям одних и тех же текстов в разных изданиях, и, получив раз гонорар на стороне за какой-нибудь свой рассказ, По затем размещал его в родном журнале, как правило немного отредактировав. Основополагающий принцип гонорарной журналистики «Плох тот текст, который нельзя продать четыре раза», был открыт не вчера.

Провальный пиар

Однако одной минимизации расходов для успеха издательского бизнеса оказалось мало. Доходы зависели только от

ДОХОДЫ И РАСХОДЫ ОСНОВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Иллюстрацией финансовой жизни По-журналиста может послужить отрывок из письма издателю The Graham's Journal Джорджу Грэму от 10 марта 1845 года: «Мы были в расчете, когда я прислал вам статью „Искусство поэзии“; за нее вы заплатили мне 25 (долларов. — „Деньги“) и потом еще 7. Итого \$32. Затем вы купили „Золотого жука“ за \$52. Обе эти свои вещи я у вас потом забрал, то есть я должен вам \$84. Да еще вы одолжили миссис Клемм (тетке Эдгара По. — „Деньги“) \$12,50. То есть в сумме я должен вам \$96,50. Рецензия на „Флакка“ — 3 и 3/4 страницы, по \$4 за страницу — \$15, за вами. Рецензия на Лонгфелло — 5 страниц, \$20, из которых вы заплатили мне \$10, еще \$10 — за вами...» И так далее. В этом отрывке для По типично все: мизерность сумм, запутанность взаимозачета и его итог: По признает, что остается должен издателю \$37,5. Похожим образом обстояли дела с доходами от издания книг: успех был — денег не было. За первое издание «Рассказов» По получил \$120: по восемь авторских центов с каждого экземпляра из полуторатысячного тиража. Наиболее рентабельным (учитывая соотношение затраченного времени и полученных денег) был лекционный бизнес Эдгара По. За пару часов своей первой в Нью-Йорке публичной лекции об американской поэзии По получил столько же, сколько за первое издание «Стихотворений» (\$75). Бостонский лицей в 1845 году заплатил автору «Ворона» \$50 за публичное чтение какого-нибудь нового стихотворения. Но По не хватало дисциплины. Так, за стихотворение для лицея он деньги взял, но ничего не написал, прочел из старого, в чем был с позором уличен. А некоторые свои лекции По вообще прогулял по причине запоев.

числа подписчиков, и вот с этим у Эдгара По возникли серьезные проблемы.

Став совладельцем журнала, По решил провести кобрендовую рекламную кампанию: он разместил в одном из номеров полосную рекламу The Southern Literary Messenger, а на предыдущей полосе еще и хвалебный обзор этого журнала. Эдгар По писал, что The Broadway Journal планирует способствовать распространению на Севере журнала Messenger, который до сих пор был известен тем, что выражал мнение элиты Юга. Это был капитальный маркетинговый провал. На аболиционистском Севере рекламировать издание, на обложке которого написано «The Southern», тогда мог только коммерческий самоубийца. Реакция не заставила себя ждать: возмущенные читатели засыпали The Broadway Journal вопросами, что это было: как посмело либеральное изда-

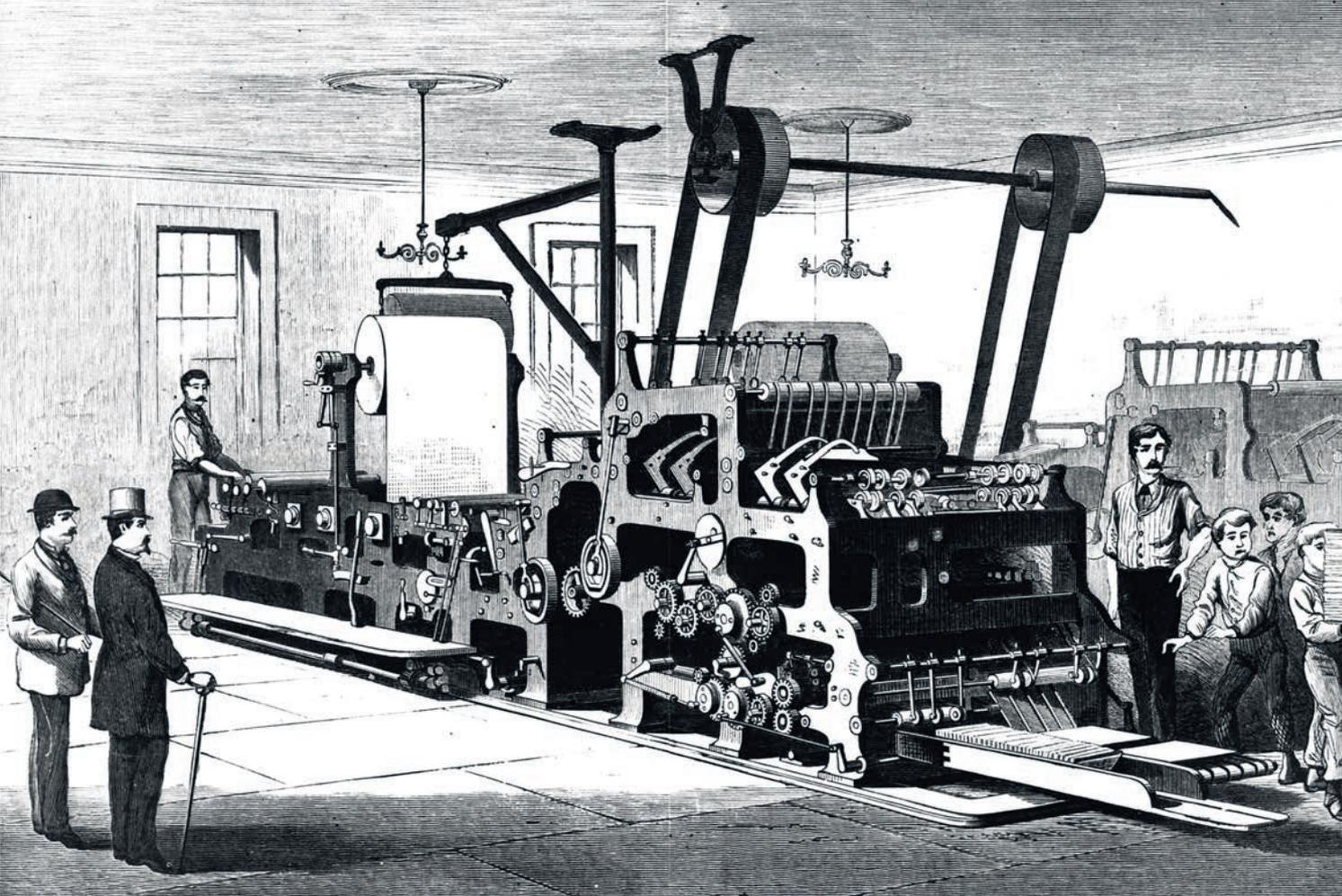
ние пропагандировать среди своих подписчиков плантаторский листок? Совладельцу журнала Джорджу Бриггсу пришлось извиняться перед знакомыми бизнесменами. Он клялся, что по содержанию Messenger «невинен как чистый лист бумаги», а о планируемом размещении рекламы он ничего не знал. Но чувства потенциальных подписчиков уже были оскорблены.

В этой истории есть один весьма любопытный момент. Почему вообще По решил опубликовать эту злосчастную рекламу? Составители летописи жизни и творчества По (T. Dwight and D. K. Jackson. The Poe Log: A Documentary Life of Edgar Allan Poe, 1809–1849) приводят цитату из письма писателя Джорджу Грэму,

Литературных заработков По хватало только на весьма скромное жилье в Нью-Йорке



DIOMEDIA



ARCHIVE PHOTOS / GETTY IMAGES

СИСТЕМА ЦЕННОСТЕЙ: ПОЛЦЕНТА — И НЕ МЕНЬШЕ



В первой половине XIX века денежная система США функционировала на основании Денежного акта 1792 года. Акт устанавливал номинал обращающихся монет и нормативное содержание в них золота, серебра или меди. Бумажных денег как таковых не было (до 1857 года), сотни банков выпускали свои кредитные билеты, но доллар в основном был серебряным — и довольно дорогим. Поэтому в ходу были не только монеты в 1, 5, 10, 25 и 50 центов, но и «полпенни» (\$0,005). Годовая подписка на еженедельный или ежемесячный журнал стоила \$3–5. За невыплату долга минимум в \$5 в Балтиморе сажали в тюрьму. В качестве заместителя главного редактора преуспевающего The Southern Literary Messenger Эдгар По получал \$60, став главным редактором — \$104. Две комнаты с питанием в пансионе Ричмонда По с семьей снимал за \$9 в неделю. Фунт кофе стоил \$0,8, бутылка портвейна — \$0,11, корова — \$12.

редактору The Graham's Magazine, от 10 марта 1845 года. По признается, что, получив от Грэма \$30 аванса за два литературных обзора, не смог представить тексты должного качества. И предлагает опубликовать в счет этих \$30 рекламу The Graham's Magazine на страницах журнала, совладельцем которого недавно стал. Вот такая попытка решения личных материальных проблем за счет интересов своего же издания. Что ответил на это предложение Грэм, неизвестно. Однако 22 марта на страницах The Broadway Journal появляется реклама другого журнала — The Southern Literary Messenger, и, заметим, для партнеров Эдгара По факт публикации стал полной неожиданностью.

Чтобы довершить провал продвижения своего издания, По сделал еще одну вещь. Еженедельный литературный журнал, пусть даже и не слишком толстый (16 полос), не был массовым чтением. Он был рассчитан на публику, имеющую определенные литературные вкусы. По-критик эти вкусы целенаправленно оскорблял. Дело в том, что его любимой темой стал плагиат: он уличал в нем всех писателей и поэтов, в том числе любимых читающей публикой. Добро бы еще По ограничивался обличением Генри Лонгфелло — в конце концов, на Севере ему бы простили нападки на южанина. Но как выразился в одном письме Чарльз Бриггс, «По страдает манией преследования плагиата». Дошло до того, что в печати стали появляться довольно остроумные пародии на критические выпады По. Журнал, тон которому задавал чудак, не понимающий разницы между Севером и Югом и заикленный на придуманном сюжете литературного воровства, стремительно терял платежеспособных читателей. А ведь номер The Broadway Journal в рознице стоил всего 6,25 цента (годовая подписка — \$3).

Борьба гендиректора с редактором

К июлю терпение основателя и основного руководителя проекта Чарльза Бриггса истощилось: у него у самого появилась навязчивая идея — убрать Эдгара По из журнала, стереть его имя с обложки и перезапустить проект. Джон Биско, на котором лежали контакты с типографией, был против, и Бриггс предложил ему выкупить его долю. Убрав Биско из The Broadway Journal, Бриггс разобрался бы с По без особых хлопот. Бриггс составил соглашение, по которому Джон Биско получал за свою долю \$50 наличными, оставлял себе всю редакционную мебель и нераспроданные тиражи, из которых 50 полных комплектов журнала продал бы Бриггсу по 1 центу за экземпляр. Бриггс унаследовал бы все обязательства по задолженностям издания. Как признавался Бриггс позднее в письме одному своему другу, он был настолько уверен в том, что сделка совершится, что подготовил очередной номер к печати в новом макете — и без По и Биско на обложке.

Вместо Биско Бриггс планировал взять в долю одного нью-йоркского книготорговца с отлаженной дистрибуцией и маркетингом, что обеспечило бы изданию доступ к каналам продаж.

Но Джон Биско неожиданно уперся и запросил за свою долю «больше денег» (точную сумму стороны не раскрывают).

Для процветания издательского бизнеса печатные мощности были необходимым, но не единственным условием

«Прикинув, какие хлопоты сулит мне дальнейшее взаимодействие с этим человеком, я решил порвать с журналом», — вспоминал Бриггс, вышедший из проекта вообще без всякой компенсации. А Биско и По 14 июля подписали новый контракт, по которому По обязывался быть единоличным редактором The Broadway Journal, Биско занимался вопросами издания и распространения и прибыль партнеры делили пополам.

Уже 11 августа партнеры искали, где бы занять \$50 на пару месяцев, чтобы поддержать издание.

Энтузиазма Биско хватило ненадолго: сделав вдвоем с По несколько номеров, он, видимо, вспомнил о проекте контракта Бриггса и предложил партнеру продать свою долю в журнале за \$50. И бог с ней, с мебелью и с нераспроданными тиражами. По занял денег, и 24 октября стал гендиректором и главным редактором The Broadway Journal в одном лице.

Согласно договору, подписанному с Биско, Эдгар По получил в свое безраздельное пользование все доходы от журнала, а также предоплаченные обязательства перед подписчиками и рекламодателями.

«Прикинув, какие хлопоты сулит мне дальнейшее взаимодействие с этим человеком, я решил порвать с журналом»

Сам себе издатель

Установление полного контроля над журналом воодушевило Эдгара По. В октябрьских и ноябрьских письмах знакомым он объяснял все неудачи с распространением The Broadway Journal несогласованными действиями партнеров и выражал уверенность в том, что теперь все пойдет как по маслу. Правда, в этих же письмах По обычно просил ссудить ему \$50–100 на поддержание текущей деятельности издания, что несколько настораживало.

Оказавшись по другую сторону баррикад, По быстро понял, каково это — быть толстосумом, наживающимся на нещадной эксплуатации пишущего пролетариата. Пришлось вести дела с типографией, выплачивать (или хотя бы обещать) гонорары тем немногочисленным авторам, которых еще не отпугнула от сотрудничества с журналом неистовая публицистика его редактора; нужно было думать о том, продлевать аренду офиса или переезжать в помещении подешевле (журнал уже дважды менял адрес редакции). А еще выколачивать платежи за подписку, которые поступали отнюдь не автоматически. Сохранилось, напри-

ДЖЕК ЛОНДОН, ИЛИ 50 ЛЕТ СПУСТЯ



DPA / TACC

В отличие от Эдгара По, Джек Лондон (1876–1916) прожил на гонорары почти всю жизнь. Над певцом суровых стихий и простых истин сошлись все звезды: читатели успели полюбить короткий жанр, был принят закон об авторском праве, в конце жизни у Лондона не было конкурентов в Америке, все журналы хотели только его рассказов, до Великой депрессии было еще далеко.

В результате, если бы не многочисленные женщины, неудачная и бессмысленно дорогая яхта, сгоревший дизайнерский дом и другие безумные проекты, к концу жизни Джек Лондон был бы миллионером. В 1910-х годах журналы предлагали ему по \$300 за один Аляска-рассказ. В юности Лондон собирался неплохо жить, получив место почтового служащего с окладом \$65 в месяц. За один 1913 год он получил \$75 тыс. гонораров. И потратил \$100 тыс. без особых инвестиционных идей.

крыть дыру и в конце концов сверстаться. В первую субботу 1846 года читатели получили последний номер The Broadway Journal. Историю с запоем По Инглиш опубликовал в своих мемуарах только 50 лет спустя. Томас Лэйн о ней вообще умолчал. 3 января 1846 года The Broadway Journal вышел с таким прощальным словом главного редактора: «Неожиданные обстоятельства потребовали, чтобы я сосредоточил на них все мое внимание. Задачи, ради которых задумывался Broadway Journal, я лично почитаю выполненными, что позволяет мне как редактору равно сердечно попрощаться с его врагами и друзьями». Формулировка «предполагаю сосредоточиться на развитии собственных проектов» была изобретена позже, да и не подходила к случаю: это ведь и был собственный проект Эдгара По, его первая и последняя попытка поработать на себя. Как говорится, Nevermore. ●



мер, письмо одного подписчика на год, который прислал вместо трех положенных долларов один, обещав радовать издателя присылкой долларов еще дважды в течение года, «чтобы продлить его удовольствие». И с подобными шутниками приходилось вести переписку.

А еще были агенты по распространению журнала, которые работали на проценте, и это была целая отдельная бухгалтерия. Джон Биско, выходя из проекта, забрал с собой двух лучших агентов, и это была гораздо более серьезная потеря, чем вначале показалось По. Из письма выездного представителя The Broadway Journal Уильяма Фэйрмена мы примерно знаем, как обстояли дела с распространением. «В Балтиморе кажется, что Broadway Journal больше не выходит, — писал Фэйрмен, — свежего номера нигде нет уже несколько месяцев. Местный агент говорит, что несколько раз просил прислать номера. Я думаю, вести подписную кампанию поздно: у людей либо нет денег, либо они не хотят ими рисковать, платя вперед. Вообще же я уверен, что когда на каждом бойком месте будет сидеть агент и еженедельно рекламировать журнал и когда его будет выписывать каждая серьезная редакция в Штатах и публиковать на него рецензии — вот тогда тиражи начнут расти».

1 января наступал крайний срок платежа \$140 по журнальным делам, а наличных в редакции не было. И это притом, что каждую неделю По как редактор должен был выпустить 16-полосный журнал, наполнив его по большей части собственными сочинениями.

По продержался месяц. Во второй половине ноября он обратился за кадровой помощью к своему хорошему знакомому Томасу Данну Инглишу, и тот подыскал ему нового партнера. Согласно

договору, подписанному 3 декабря, Томас Лэйн (уже издававший журнал Aristidean) брал на себя весь финансовый менеджмент и даже выплату текущих долгов The Broadway Journal, образовавшихся после 17 ноября, если таковые долги не будут превышать \$40. По оставался единоличным хозяином редакционной части. Зарплаты Лэйн не получал никакой, но ему отходила 50-процентная доля в журнале. По воспоминаниям Инглиша, и он, и Томас Лэйн считали, что при литературном таланте По, высоком качестве его журналистики, многочисленных поклонниках и знакомых у журнала есть перспективы, надо только, чтобы По не занимался больше не своим делом. Но, как вскоре выяснилось, у По и со своим делом могли быть серьезные проблемы.

Дыра на полторы полосы

Обеспечив печать и какое-то распространение номеров от 6, 13 и 20 декабря, новый издатель The Broadway Journal обнаружил, что его редактор запил. Томас Лэйн, которому вообще-то нужно было думать о контрактах с агентами по распространению, в понедельник обнаружил себя один на один с несданным номером, который в субботу уже должен был поступить в продажу. Лэйн бросился приводить главре-

Эдгар По первым из американских писателей попробовал сделать письменный стол единственным источником дохода

да в чувство — ничего не получилось. В номере, который должен был стать итоговим для первого года издания журнала, обеспечив читателей занимательными историями на время между Рождеством и Новым годом, зияла дыра на полторы полосы: заметок не хватало. Макет The Broadway Journal был аскетичным: две колонки практически сплошного текста с маленькими заголовками, так что в полосу входило 6820 печатных знаков, то есть, для понимания, Лэйну не хватало примерно истории об инвестициях Рембрандта (см. прошлый номер «Денег»). И поставить на это место большую фотографию Лэйн не мог по причине отсутствия фотопечати как таковой.

Издатель повел себя решительно. Прежде всего он уволил По «по собственному желанию», добившись от него официального заявления о выходе из проекта. Лэйн и сам не собирался продолжать издание, но проститься с читателями предпочитал достойно. Поэтому он перенес набор номера на неделю, в течение которой Томас Инглиш по дружбе написал в него пару коротких заметок, что позволило за-

По быстро понял, каково это — быть толстосумом, наживающимся на нещадной эксплуатации пишущего пролетариата

KODO

РЕСТОРАН СОВРЕМЕННОЙ ЯПОНСКОЙ
КУХНИ И САКЕ-БАР

+7 (495) 665-84-73
www.kodo.moscow



ГРАН-ПРИ
МОСКОВСКОГО
ГАСТРОНОМИЧЕСКОГО
ФЕСТИВАЛЯ 2017





25

Много лет подряд в Риге в сотрудничестве с банком Rietumu мы проводим такое замечательное мероприятие, как «Школа вратарей». Думаю, что и для ребят, и для их родителей эти занятия во всех смыслах оправдывают себя. Это сила и крепкое здоровье, это развитие не только физических способностей, но и воли, характера – качеств, необходимых в жизни. А для кого-то открывается и перспектива хорошей спортивной карьеры.

Я искренне благодарен банку, при поддержке которого мы можем делать это нужное дело. Сердечно поздравляю Rietumu с юбилеем и желаю его профессиональной команде новых успехов, достижений и достойных клиентов!

Владислав Третьяк



18+

РЕКЛАМА АО "РИЕТУМУ БАНК", рег. № 40003074497, ЛИЦЕНЗИЯ КРФК № 06.01.04.018.245 от 06.01.04, ЛАТВИЯ.
АДРЕС БАНКА: ЛАТВИЯ, РИГА, LV-1013, УЛ. ВЕСЕТАС, 7. ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ НЕ ОСУЩЕСТВЛЯЕТСЯ НА ТЕРРИТОРИИ РФ.

www.rietumu.com