



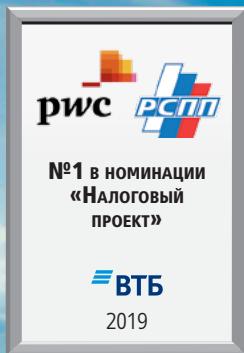
# ЭНЕРГИЯ КОМАНДЫ

ЖУРНАЛ ДЛЯ СОТРУДНИКОВ КОМПАНИЙ ГРУППЫ ВТБ №6, 2019





# НОВЫЕ НАГРАДЫ ГРУППЫ ВТБ





«Энергия команды», № 6, 2019  
Журнал для сотрудников компаний Группы ВТБ

Журнал подготовлен в сотрудничестве с ООО «Группа РРСБ»  
Адрес: 1109240, Москва,  
Земляной вал, 52, стр 5  
Генеральный директор РРСБ Group  
Эльмира Магомедова

Над номером работали:  
Виктория Соколова,  
Екатерина Тышковская,  
Полина Фатахиднова,  
Ирина Карадинская,  
Алексей Чиков,  
Ирина Шпотина,  
Дмитрий Орлов

Редакция РРСБ Group:  
Эльмира Магомедова,  
Николай Мельников,  
Елена Хотулеева,  
Павел Краминов,  
Ирина Коцаренко,  
Елена Горшкова,  
Алия Шульская,  
Анастасия Долженко,  
Феликс Родионов,  
Андрей Филиппов,  
Ольга Вольвачева,  
Станислав Тимохин,  
Анна Французова

Издается с 2008 года. Учредитель,  
издатель и редакция – Банк ВТБ (ПАО)  
Адрес: 123100, г. Москва,  
Пресненская наб., д. 12  
Тел.: +7 (495) 775–54–54  
Электронная почта редакции:  
ek@vtb.ru

Свидетельство о регистрации средства массовой информации в Федеральной службе по надзору за соблюдением законодательства в сфере массовых коммуникаций и охраны культурного наследия ПИ № ФС77–31654 от 21.04.2008

Отпечатано в типографии  
ООО «Юнион принт»  
Адрес: г. Нижний Новгород,  
Окский съезд, д. 2  
Подписано в печать 18.12.2019  
Заказ № 193243  
Тираж 5000 экз.  
Распространяется бесплатно.  
Все права защищены.  
Полное или частичное  
воспроизведение статей, материалов  
и других результатов интеллектуальной  
деятельности, опубликованных  
в журнале «Энергия команды»/«ЭК»,  
без согласия редакции запрещено.  
Категория 12+

## 2 ОТ ПЕРВОГО ЛИЦА **АНДРЕЙ КОСТИН**



## 4 СОБЫТИЯ **СТРАТЕГИЯ, МИССИЯ, ВИДЕНИЕ И ЦЕННОСТИ ГРУППЫ ВТБ**

## 6 ЦЕННОСТИ **АНАТОЛИЙ ПЕЧАТНИКОВ: ЗАМЕЧАТЕЛЬНЫЕ ИДЕИ НАЧИНАЮТСЯ С ВОПРОСА: «А ЕСЛИ?..»**



## 8 СТРАТЕГИЯ **МОНИТОРИНГ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ**



## 12 ИНТЕРВЬЮ **ВЛАДИМИР ПОТАПОВ: ИНВЕСТИЦИИ СТАНУТ НЕОТЪЕМЛЕМОЙ ЧАСТЬЮ СБЕРЕЖЕНИЙ**

## 18 ИНТЕРВЬЮ **РИККАРДО ОРЧЕЛ: NÍ НАО, ВТБ!**

## 24 ИННОВАЦИИ **ТОЧКА ПРИТЯЖЕНИЯ ИДЕЙ И СМЫСЛОВ**

## 28 ПРОДУКТ **«НАША КАРТА» В ВАШИХ РУКАХ**

## 32 ПРОДУКТ **НАДЕЖНОЕ БУДУЩЕЕ**

## 34 ИНТЕРВЬЮ **ЭНТОНИ ХУРИХАН: ГЛАВНОЕ – ИЗМЕНИТЬ ЛЮДЕЙ**



## **От первого лица/Андрей Костин,**

президент – председатель правления  
Банка ВТБ

### **Дорогие друзья!**

Уже совсем скоро мы будем провожать 2019 год. Наступает время подводить итоги и строить планы на будущее. Этот год стал первым для объединенной сети. Мы приняли новую стратегию и поставили перед собой очень амбициозные цели по развитию Группы ВТБ до 2022 года. Решать их нам предстоит сообща. Мы обновили миссию, видение и ценности. Это те ориентиры, установки, которые призваны нас объединить и привести к достижению новых целей.

В 2019 году мы активно менялись, запускали новые продукты и сервисы, улучшали внутренние процессы, приступили к масштабным преобразованиям в области информационных технологий. Мы сделали большой шаг в направлении нашей цели – стать банком первого выбора для всех категорий клиентов. Впереди – еще один интересный и насыщенный для ВТБ год.

Спасибо вам за плодотворную работу и весомый вклад в развитие ВТБ. Ваш профессионализм и преданность делу каждого из вас лежат в основе общего успеха.

Желаю крепкого здоровья, благополучия и любви вам и вашим семьям. Пусть наступающий год принесет удачу во всех начинаниях и радость от новых побед!

**С Новым 2020 годом и Рождеством!**

# СТРАТЕГИЯ, МИССИЯ, ВИДЕНИЕ И ЦЕННОСТИ ГРУППЫ ВТБ

ВО ВСЕХ ФЕДЕРАЛЬНЫХ ОКРУГАХ НАШЕЙ СТРАНЫ В РАМКАХ МАСШТАБНОЙ КОММУНИКАЦИОННОЙ КАМПАНИИ О СТРАТЕГИИ, МИССИИ, ВИДЕНИИ И ЦЕННОСТЯХ ГРУППЫ ВТБ ПРОШЛА СЕРИЯ ИНФОРМАЦИОННЫХ ВСТРЕЧ.

Более 4 тысяч руководителей сети Банка ВТБ приняли участие в мероприятиях, которые состоялись в Москве, Самаре, Новосибирске, Санкт-Петербурге, Екатеринбурге, Сочи, Краснодаре, Владивостоке и Воронеже. В повестке каждой встречи были подробные доклады руководителей Головной организации о новой стратегии, приоритетах работы трех глобальных бизнес-линий и обновленных ценностях Группы ВТБ.

Завершила серию мероприятий информационная встреча для руководителей сети Банка ВТБ в Центральном федеральном округе, которая состоялась 19 ноября в Воронеже.

Напомним, что старт кампании дала расширенная встреча президента – председателя правления Банка ВТБ Андрея Костина с руководством Группы, которая состоялась 22 июля в Москве. Более 10 тысяч сотрудников банка и компаний Группы ВТБ посмотрели встречу в прямой трансляции и записи. Эта запись будет доступна во внешней сети Интернет до конца февраля 2020 года по ссылке <http://broadcast.comdi.com/watch/exqauybp>.

Информация о стратегии, задачах и приоритетах глобальных бизнес-линий доступна всем сотрудникам на корпоративном портале в разделе «Стратегия».







ВТБ



# ЗАМЕЧАТЕЛЬНЫЕ ИДЕИ НАЧИНАЮТСЯ С ВОПРОСА: «А ЕСЛИ?..»

ПОЧЕМУ ТАК ВАЖНО ЦЕНИТЬ НЕ ТОЛЬКО ВНЕШНЕГО КЛИЕНТА, НО И ВНУТРЕННЕГО ЗАКАЗЧИКА? КОГДА ИНИЦИАТИВУ НУЖНО ПООЩРЯТЬ? КАК ПРАВИЛЬНО ИНТЕРПРЕТИРОВАТЬ НЕВЫПОЛНИМЫЕ ЗАДАЧИ? СВОЕ МНЕНИЕ ПО ЭТИМ И ДРУГИМ ВОПРОСАМ ВЫСКАЗАЛ ЗАМЕСТИТЕЛЬ ПРЕЗИДЕНТА – ПРЕДСЕДАТЕЛЯ ПРАВЛЕНИЯ БАНКА ВТБ АНАТОЛИЙ ПЕЧАТНИКОВ.

## ✓ ДОРОЖИМ КЛИЕНТОМ

**Качество сервиса и получаемых клиентами услуг** во многом определяется нашей способностью предвосхитить запрос или проблему, с которой столкнется человек. Чтобы непрерывно улучшать качество работы, нам нужно учиться слушать друг друга, помнить, что удовлетворенность внутреннего заказчика напрямую влияет на оценку нашей работы внешними клиентами. Увеличивать клиентскую базу с каждым годом становится все сложнее и сложнее. В борьбе за клиента наша первостепенная задача – качество сервиса, мы должны сфокусировать на этом свое внимание. Нам нужно уметь доверять клиентам, а не ставить под сомнение важность проблем, с которыми они обращаются к нам. И неважно, соотносятся ли их сложности напрямую с работой банка или нет.

## ✓ РАБОТАЕМ В КОМАНДЕ

**Высокий бизнес-результат возможен** только благодаря работе в слаженной команде. По-другому добиться решения амбициозных задач сегодня невозможно, побеждают команды сильные и уверенные в себе. Важно организовать диалог между сотрудниками банка и руководителями. Нужно помнить, что лидеры головной организации призваны решить все

процессные и процедурные задачи, поэтому они должны знать о сложностях, с которыми сталкиваются рядовые сотрудники.

## ✓ ПОСТОЯННО СОВЕРШЕНСТВУЕМСЯ

**Саморазвитие – это то**, что помогает мне острее ощущать радость работы, открывает новые возможности. Человек, который развивается, аккумулирует новые знания, использует новые технологии, никогда не будет скучать на работе. И высокие результаты, к которым обязательно придет такой сотрудник, станут подтверждением правильности этой стратегии. Наша эффективность – не конечная цель, эффективность можно улучшать каждый день, находить слабые места в процессах, предлагать способы решения вопроса и внедрять их. Чтобы стать лучшими, мы должны изменить процессы создания и управления продуктами, обеспечить стабильно высокий уровень качества.

## ✓ ОТВЕЧАЕМ ЗА РЕЗУЛЬТАТ

**Выдающиеся результаты демонстрируют те**, кто несокрушимо убежден в своей победе. Цели, которые поставил перед собой банк, можно достичь только командой, в которой каждый сотрудник понимает свою личную ответственность за результат.

Директора операционных офисов играют ключевую роль в построении эффективной сети, они несут комплексную ответственность за развитие всех направлений бизнеса. Верный признак масштабности задачи – ощущение невозможности выполнить ее. Я часто напоминаю себе, что успешная реализация самых амбициозных проектов невозможна. Требуется немалая сила воли, чтобы эффективно работать в напряженном состоянии, но несравненно больше усилий нужно приложить, чтобы добиться результата в ситуации, когда не нужно торопиться и отвечать за качество своей работы.

## ✓ ПРОЯВЛЯЕМ ИНИЦИАТИВУ

**Инициатива, стремление к большему**, желание развивать пространство внутри и вокруг себя – вот основной драйвер эволюции человечества. Большинство замечательных вещей появилось на свет только потому, что кто-то задался вопросом: «А если?..» Перед тем как идея заразит окружающих, она должна покорить самого владельца идеи – это то, что зажигает внутренний свет в любом человеке. Идеи – это то, что зажигает свет в других людях. Не бойтесь придумывать идеи и размышлять над их реализацией, не бойтесь делиться своими идеями с коллегами. **ЭК**

# МОНИТОРИНГ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ



Чистая прибыль – более 300 млрд рублей, рентабельность капитала – 15 %. Это цели новой стратегии Группы, утвержденной Наблюдательным советом в апреле этого года. Как двигаться к намеченным целям и какими должны быть промежуточные результаты? В октябре завершилась операционализация стратегии, приняты стратегические панели показателей и карты ключевых вех.

Сегодня обладание информацией и знаниями играет ключевую роль, но все большее значение приобретают скорость реакции, верная интерпретация оперативных данных, как результат – взвешенные управлочные решения, позволяющие даже при отклонении от изначально го курса выдержать заданную траекторию.

Для реализации выработанных инициатив был сформирован

### НАШИ ПРИОРИТЕТЫ:

- Интересы клиента и качество обслуживания в центре внимания.
- Интенсивный рост банковского бизнеса, дополненный инициативами в цифровой экономике.
- Новая динамика изменений: цифровизация, передовые технологии, повышение эффективности.

набор простых и понятных инструментов.

По бизнес-линиям и функциям поддержки и контроля были определены направления, реализация которых должна обеспечить исполнение стратегии. Был определен набор сквозных направлений, которые также очень важны и критично влияют на общий результат.

Вся стратегия была поделена на стратегические и сквозные блоки инициатив.

По каждому направлению назначен куратор, один из членов правления банка. Он будет формировать контур направления, помогать с определением набора инициатив и задач, которые помогут достижению целей стратегии, осуществлять контроль за ходом их реализации. Куратор – не дополнительный начальник, это представитель топ-менеджмента банка, который, используя свой управленческий ресурс и комплексное понимание ситуации, помогает с решением поставленных задач, обеспечением их ресурсами, управлением кросс-функциональными задачами.

Для всех направлений сформированы два ключевых инструмента мониторинга: стратегические панели показателей и карты ключевых вех. Оба инструмента могут быть не только отчетными результатами, как чистая прибыль, но и набором показателей и действий предикторов. Их назначение –

## СПРАВКА

**Стратегическая панель** – набор связанных и критически влияющих на достижение целей стратегии показателей.

**Показатели-предикторы:** динамика по клиентам, изменения рынка, приток и отток клиентов, текучесть персонала, надежность ключевых систем, как банк управляет этими показателями в оперативном режиме и определяет достижение целей на год и долгосрочную перспективу.

**События-предикторы:** например, поставка ИТ-решения, формирование команды на проект, поиск уникального специалиста на рынке.

предупредить об изменении динамики достижения целей.

Ряд показателей обновляются только на ежегодной основе: позиция ВТБ в рейтинге работодателей или рейтинг мобильного приложения для клиента, по финансовым показателям отслеживается динамика исполнения плана или изменения к прошлому периоду.

В банке будет осуществляться регулярный мониторинг показателей и вех. Каждый квартал результаты по направлениям обсуждаются с кураторами, а два раза в год их рассматривает управляющий комитет Группы ВТБ.

По итогам обсуждений будет формироваться набор идей и решений, которые помогут банку уверенно двигаться к целям стратегии и в случае необходимости скорректировать динамику изменений.

## СТРАТЕГИЧЕСКИЕ НАПРАВЛЕНИЯ:

- Стратегия ГБЛ РБ
- Стратегия ГБЛ СМБ
- Стратегия ГБЛ КИБ
- Синергия между глобальными бизнес-линиями
- Стратегия развития в цифровой экономике
- Стратегия развития операционно-технологической платформы
- Стратегия управления данными и информационной безопасности

- Стратегия развития организации, корпоративной культуры и человеческого капитала
- Стратегия развития глобальных функциональных линий

## БЛОКИ ИНИЦИАТИВ:

- Клиентоцентричность и качество
- Сеть будущего
- Снижение стоимости фондирования
- Эффективность и оптимизация затрат

СЕГОДНЯ  
ОБЛАДАНИЕ  
ИНФОРМАЦИЕЙ  
И ЗНАНИЯМИ  
ИГРАЕТ КЛЮЧЕВУЮ  
РОЛЬ, НО ВСЕ  
БОЛЬШЕЕ ЗНАЧЕНИЕ  
ПРИОБРЕТАЮТ  
СКОРОСТЬ  
РЕАКЦИИ, ВЕРНАЯ  
ИНТЕРПРЕТАЦИЯ  
ОПЕРАТИВНЫХ  
ДАННЫХ, КАК  
РЕЗУЛЬТАТ –  
ВЗВЕШЕННЫЕ  
УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ  
РЕШЕНИЯ,  
ПОЗВОЛЯЮЩИЕ  
ДАЖЕ ПРИ  
ОТКЛОНЕНИИ  
ОТ ИЗНАЧАЛЬНОГО  
КУРСА ВЫДЕРЖАТЬ  
ЗАДАННУЮ  
ТРАЕКТОРИЮ



**Ашот ОГАНЕСЯН,**  
руководитель департамента развития  
и координации розничного бизнеса –  
вице-президент



**Юлия КОПЫТОВА,**  
руководитель департамента анализа,  
координации и продуктового  
развития – старший вице-президент

Стратегическая цель ГБЛ РБ – 18 млн активных клиентов в 2022 году. Розничный блок определил для себя 12 стратегических инициатив, направленных на достижение поставленной цели: развитие мобильного банка, транзакционного бизнеса, сети и альтернативных каналов взаимодействия с клиентом, модели продаж, ВТБ Онлайн ПРО, цифровизацию продуктов, внедрение комплексных решений как lifestyle-платформа и жилищной экосистемы и прочие. В качестве оперативного плана мы определили ключевые вехи по всем направлениям, старт, завершение и основные цели на каждый год. В реализации этих задач принимает участие большое количество подразделений и сотрудников банка, мы определили понятные для всех связи и зависимость задач, приоритет и график их исполнения. Тактические корректировки, конечно, будут возникать, но в рамках консолидированного плана. Важный результат операционализации – проработка синergии между всеми направлениями бизнеса банка.

ГБЛ СМБ приступила к реализации новой стратегии уже с 1 января 2019 года. Была внедрена новая модель продаж и обслуживания клиентов СМБ, осуществлен промышленный запуск дистанционных каналов продаж. Разработана и внедрена новая универсальная линейка пакетов РКО, учитывающая потребности всех сегментов клиентов СМБ, и на текущий момент мы лидеры рейтингов по потребительским свойствам этой линейки. Мы активно развиваем весь комплекс цифровых банковских и небанковских продуктов и сервисов для наших клиентов, по большинству из которых на текущий момент сформированы и внедрены MVP. В рамках целевого продвижения запущена и развивается масштабная рекламная кампания «Помогаем делом», создающая образ надежного и удобного банка-профессионала. Важной частью операционализации стратегии ГБЛ СМБ является взаимосвязь бизнес-задач и задач, реализуемых подразделениями ГБЛ, так как выполнение стратегии невозможно без значимых операционно-технологических изменений и командной работы.



**Елена КОЛЕСНИК,**  
руководитель департамента  
координации и анализа бизнеса –  
старший вице-президент

По итогам реализации предыдущей стратегии ВТБ занимает высокие позиции на рынке корпоративно-инвестиционного бизнеса в России, активно развивается международный бизнес. В стратегии–2019/2022 задачи КИБа сфокусированы на развитии клиентоориентированности, повышении доступности, скорости и эффективности работы с клиентами и партнерами, максимальной цифровизации. Мы предполагаем развитие модели покрытия клиентов, усиление экспертизы в кредитовании, построение транзакционного бизнеса нового поколения и дальнейшее укрепление позиций Группы ВТБ в инвестиционном бизнесе. Важным направлением развития станет усиление синергетического эффекта от кросс-продаж продуктов компаний Группы и других ГБЛ клиентам КИБа. За этими направлениями стоят конкретные проекты, требующие управления в рамках операционализации стратегии. Эффективная реализация этих задач позволит КИБу внести свой вклад в достижение целей Группы ВТБ по росту общей прибыли на горизонте трех лет.



**Владимир ЛЕВЫКИН,**  
руководитель департамента стратегии  
и корпоративного развития – старший  
вице-президент

Для успешной реализации выверенного стратегического плана необходимо определить траекторию движения к заданной цели. Она не статична и предполагает регулярную донастройку с учетом хода реализации стратегии. Именно эта идеология легла в основу стратегического мониторинга – не только контроль, но и своевременное, а где-то и предиктивное информирование участников процесса о ходе и рисках реализации стратегических задач, необходимости дополнительных усилий и предложение корректирующих мер. Большое внимание будет уделено общим задачам, требующим скоординированных усилий подразделений банка. Они выделены в отдельные направления для мониторинга – клиентоцентричность, развитие сети, оптимизация затрат и эффективность, синергии между бизнес-линиями. Хочу напомнить, что информация о стратегии размещена на интранет-портале банка, и каждый сотрудник может задать вопросы о стратегии и внести свои предложения по электронной почте – [strategydept@vtb.ru](mailto:strategydept@vtb.ru).



**Глеб ЕРМАКОВ,**  
руководитель департамента  
по работе с персоналом – старший  
вице-президент

Создание организации с корпоративной культурой, нацеленной на результат и эффективность, – один из важных факторов достижения поставленных целей и задач стратегии. Новая стратегия задает очень амбициозные цели по прибыли, рентабельности, доле рынка, количеству клиентов и операционной эффективности. Мы стремимся к высочайшему качеству сервиса. Справедливо предъявлять такие требования не только к работе с внешним клиентом, но и к сервису для внутреннего клиента в лице своих коллег. Успешная реализация стратегии любой организации в значительной мере зависит от качества ее человеческого капитала, поэтому банк и его руководство будут и дальше реализовывать инициативы и проекты, направленные на повышение привлекательности бренда работодателя ВТБ, создание комфортных условий труда, обучения и развития сотрудников.

## Интервью/Владимир Потапов

Инвестиционный блок Группы ВТБ – сегодня один из самых быстрорастущих на российском рынке. С начала года объем средств под управлением ВТБ Капитал Инвестиции вырос на 22,7% и сейчас превышает 1,9 трлн рублей. Как удалось добиться таких результатов? Как будет расти и развиваться этот бизнес в 2020 году? Почему инвестиции становятся все популярнее среди населения? Как научиться инвестировать собственные средства? Об этом мы поговорили с исполнительным директором ВТБ Капитал Инвестиции, старшим вице-президентом Банка ВТБ, руководителем департамента брокерского обслуживания Владимиром Потаповым.

Всего за год бизнес ВТБ Капитал Инвестиции вырос почти на четверть. Как удалось такого добиться? Мы видим большой потенциал рынка инвестиционных продуктов, понимаем его потребности и стараемся их удовлетворить. Инвестиции должны стать неотъемлемой частью, основой сбережений населения. Поэтому особенное внимание мы уделяем именно развитию направления работы с розничными клиентами и как раз там видим наибольший рост. Объем средств физических лиц под управлением ВТБ Капитал Инвестиции с начала года вырос на 50%, до 826 млрд рублей. Нам удалось привлечь более 213 тысяч новых клиентов в 2019 году, из них более 115 тысяч – в третьем квартале. Клиентская база ВТБ Капитал Инвестиции превысила 600 тысяч клиентов. Активно растет бизнес брокерского обслуживания, клиентские активы физлиц увеличились с начала года на 43% (на 182 млрд рублей), до 603 млрд рублей. Во втором и третьем кварталах наблюдались рекордные приrostы открытых счетов – более 50 тысяч счетов за месяц.

Мы рассчитываем, что в будущем наши темпы роста могут быть еще больше. К 2022 году мы планируем нарастить активы физлиц еще в три раза, до 2,8 млрд рублей.

Потенциал рынка для этого есть. В России доля вложений в ценные бумаги в структуре финансовых активов населения значительно ниже, чем в развитых странах. Сейчас у нас это всего 16%, в Восточной Европе – 50%, в США – более 80%. Мы видим перспективы для увеличения доли инвестиций в ценные бумаги в структуре капитала населения в ближайшие три года до 30%.

Такой рост можно обеспечить за счет создания максимально удобных продуктов, цифровой

# Инвестиции станут неотъемлемой частью сбережений

ВЛАДИМИР ПОТАПОВ, ГЛАВА ВТБ КАПИТАЛ ИНВЕСТИЦИИ, СТАРШИЙ ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ БАНКА ВТБ. РАССКАЗАЛ, КАК ГРУППЕ УДАЛОСЬ СТАТЬ ЛИДЕРОМ ПО РОСТУ НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ.



## Интервью/Владимир Потапов

трансформации инвестиционного процесса, а также благодаря повышению финансовой грамотности населения. Мы работаем в каждом из этих трех направлений: запустили в этом году Школу инвестора, активно развиваем мобильное приложение «ВТБ Мои Инвестиции», расширяем продуктовую линейку, стараясь удовлетворить потребности каждого клиента.

Так, в 2019 году мы позволили клиентам открывать брокерские счета онлайн без визита в офис, пополнять эти счета с банковских карт любых банков, дали доступ к тограм иностранными акциями на Санкт-Петербургской бирже, позволили делать сделки с валютой с размером лота 1 у.е., запустили электронного помощника (чат-бот) и многое другое. Разработан новый брокерский отчет с возможностью получения электронной версии документа, заверенной графическим изображением печати банка. Внедрена сниженная комиссия по брокерскому обслуживанию для акционеров Банка ВТБ, а также новый тарифный план «Мой Онлайн», ориентированный на дистанционное обслуживание клиентов.

ВТБ Капитал Инвестиции также предлагает одну из самых широких линеек паевых инвестиционных фондов. Мы являемся лидерами по притоку средств в ПИФ на российском рынке и рассчитываем до конца года стать номером один по объему средств под управлением. С начала года стоимость чистых активов (СЧА) наших фондов выросла на 75% и превысила 72 млрд рублей. Благодаря совместным усилиям с розничным бизнесом Группы ВТБ нам удалось обеспечить более 64% от совокупного прироста СЧА всего российского рынка ПИФ.

Наши успехи – это результат продуктивной работы вместе с другими подразделениями банка. В наших проектах мы одна команда с технологами, программистами, юристами, комплаенс, операционной поддержкой и коллегами из других структур банка. Очень важную роль в нашей работе сыграло эффективное взаимодействие с ИТ, цифровым бизнесом, департаментом цифровой трансформации.



### Какие фонды пользуются наибольшим спросом?

Мы стараемся развивать свои продуктные предложения так, чтобы удовлетворить спрос любого клиента. ВТБ Капитал Инвестиции предлагает одну из самых широких в России линеек. В ней 24 паевых инвестиционных фонда, покрывающих различные классы активов как на локальном, так и на международном рынках. Как результат, мы являемся лидерами по привлечению средств в России.

Сразу 3 фонда ВТБ вошли в топ-5 российского рынка по росту стоимости чистых активов по итогам 9 месяцев 2019 года. Возглавил рейтинг ВТБ – Фонд Сбалансированный. В январе – сентябре его СЧА увеличилась на 11 млрд рублей. Этот рост вдвое превышает показатели фонда, оказавшегося на втором месте. Также среди лидеров ВТБ – Фонд смешанных инвестиций и ВТБ – Фонд акций.

Важным событием в 2019 году стал запуск биржевых фондов. Сегодня у нас их 4, но мы готовимся расширить этот перечень. Они дают возможность инвестировать в корпоративные российские облигации, акции и облигации американских компаний, а также акции компаний развивающихся стран. Биржевые фонды обеспечивают доступ в том числе на зарубежные рынки при низких транзакционных расходах и отсутствии необходимости самостоятельного управления и выбора бумаг, а также получения статуса квалифицированного инвестора. Минимальный лот по биржевым фондам – это один пай, его цена на бирже составляет всего от 661 рубля – по VTBN ETF. Инвестиции становятся все доступнее. Пользователи «ВТБ Мои Инвестиции» могут в любое время торгового дня самостоятельно покупать или продавать паи БПИФ. Расходы по ним (сумма, которую платит покупатель фонда управляющей компании) являются самыми низкими на рынке и не превышают 0,9%.

### ВТБ запустил Школу инвестора. Много людей ею пользуется?

Да, мы видим спрос на такую информацию на рынке. Инвестиции становятся все интереснее населению. Важно создавать такие условия, чтобы процесс рабо-

**РАБОТАЮТ  
ПРОФЕССИОНАЛЫ**

ты с рынками капитала был максимально простым, понятным и прозрачным. Но в то же время важно повышать финансовую грамотность населения, объяснять, как все функционирует. Мы запустили в этом году специальный раздел на сайте ВТБ, посвященный брокерскому обслуживанию. Там в удобном формате представлена подборка статей по рынку ценных бумаг, рекомендации по самостоятельному формированию инвестипортфеля, а также предложены мини-курсы с оценкой знаний на базе тестов. Максимально понятно и просто материал изложен в видеороликах, записанных экспертами ВТБ. Школа инвестора ВТБ Капитал Инвестиций позволяет получить полезную информацию, достаточную для того, чтобы сделать первые шаги на бирже, углубить и систематизировать свои знания, а также освоить ключевые особенности и приемы торговли.

Цифровизация сегодня является одним из стратегических приоритетов Группы ВТБ. Для рынка инвестиций этот тренд особенно актуален? Инвестиционные продукты становятся все более популярными во многом именно благодаря цифровой трансформации бизнеса. Раньше клиенту нужно было физически прийти в офис и заполнить там кипу бумаг. Сейчас, чтобы стать инвестором, достаточно потратить несколько минут на то, чтобы скачать мобильное приложение на телефон и уже через него открыть счет, пополнить его, приступить

к операциям. Конечно, когда клиентский путь так упростился, по нему пойдет большее число людей. Мы видим активный рост как итог этой трансформации. В сентябре Московская биржа зарегистрировала трехмиллионного частного инвестора. За 9 месяцев в 2019 году было открыто более 1 млн счетов – больше, чем за весь 2018 год. Тогда на биржевой рынок пришли свыше 700 тысяч новых российских граждан.

Цифровые технологии поменяли привычные представления частных лиц об инвестиционных услугах. Благодаря технологиям инвестиции стали доступнее, понятнее, удобнее. Сервисы ВТБ Капитал Инвестиции – яркий пример успешной цифровой трансформации инвестиционного бизнеса и клиентского пути. Мы уже запустили виртуального консультанта – чат-бот с искусственным интеллектом в ВТБ Мои Инвестиции. Он может ответить на многие вопросы по инвестициям и помогает сделать первые шаги. Помощник самообучается и со временем решает все больше задач клиентов. Другой помощник – робосоветник, это инвестиционный консультант, который поможет сформировать портфель инвестиций и следит за состоянием этого портфеля.

В августе 2019 года мы запустили в 10 офисах ВТБ тестирование консультанта по инвестициям в виртуальной реальности, VR-консультанта. Надев специальные очки, клиент оказывается в виртуальной реальности, где через общение с VR-консультантом узнает, как инвестиции позво-

## Интервью/Владимир Потапов

ляют достигать поставленных целей, как выбирать подходящую стратегию, как работает мобильная платформа ВТБ Мои Инвестиции. Но и это только начало. Мы активно работаем над динамической персонализацией предложений и сервисов, в том числе с использованием новых технологий (Artificial Intelligence, Big Data, Open API), чтобы наши клиенты могли эффективно решать свои финансовые задачи. В этих начинаниях мы активно сотрудничаем с различными аналитическими подразделениями банка, стартапами, подразделениями, которые помогают внедрять инновации в банке.

**ВТБ еще в прошлом году запустил мобильное приложение «ВТБ Мои Инвестиции». Как в этом году оно развивалось?**

Мы постоянно работаем над совершенствованием «ВТБ Мои Инвестиций». Сегодня приложение позволяет решить 99% инвестиционных задач клиентов и представляет собой полноценный профессиональный торговый терминал. С его помощью можно покупать и продавать ценные бумаги, валюту, фонды – всего уже более 5 тысяч инструментов, совершать ОТС- сделки, видеть финансовый результат каждой операции и всего портфеля, отслеживать изменения котировок биржевых инструментов.

В 2019 году появилась возможность через приложение удаленно открывать брокерский счет, в том числе и тем, кто еще не является клиентом ВТБ. Также теперь пользователи могут выводить средства на банковские счета и осуществлять переводы между брокерскими. Перезапущен робоэдвайзер и инвестконсультирование, открыт доступ к торговле иностранными акциями, в третьем квартале стала возможна покупка ОФЗ-н, прогноз денежных потоков по портфелю. Ранее мы уже говорили про чат-бот, разработанный на основе искусственного интеллекта, который моментально отвечает на возникающие вопросы по обслуживанию. Мы будем развивать этот сервис, в дальнейшем он сможет давать развернутые ответы по самым разным темам, касающимся рынка и продуктов. Это первый чат-бот в инвестиционной сфере в России. Клиенты, открывшие счет через приложение, могут пополнять его с банковских карт и выводить деньги на внешние реквизиты. Через приложение уже совершено операций на сумму более 2 трлн рублей.

По версии Ассоциации электронных коммуникаций РАЭК «ВТБ Мои Инвестиции» в этом году было признано лучшим инвестиционным приложением.

### ВТБ КАПИТАЛ ИНВЕСТИЦИИ – ЕДИНАЯ ПЛАТФОРМА ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОДУКТОВ ГРУППЫ ВТБ

#### ОБЪЕДИНЯЕТ

- ВТБ Капитал управление инвестициями, департамент брокерского обслуживания Банка ВТБ, оказывающий брокерские услуги розничным клиентам;
- ВТБ Капитал Брокер, брокерское направление для институциональных инвесторов, и ВТБ Капитал Форекс.

#### ОБЩИЙ ОБЪЕМ АКТИВОВ ПОД УПРАВЛЕНИЕМ БИЗНЕСА ПРЕВЫШАЕТ

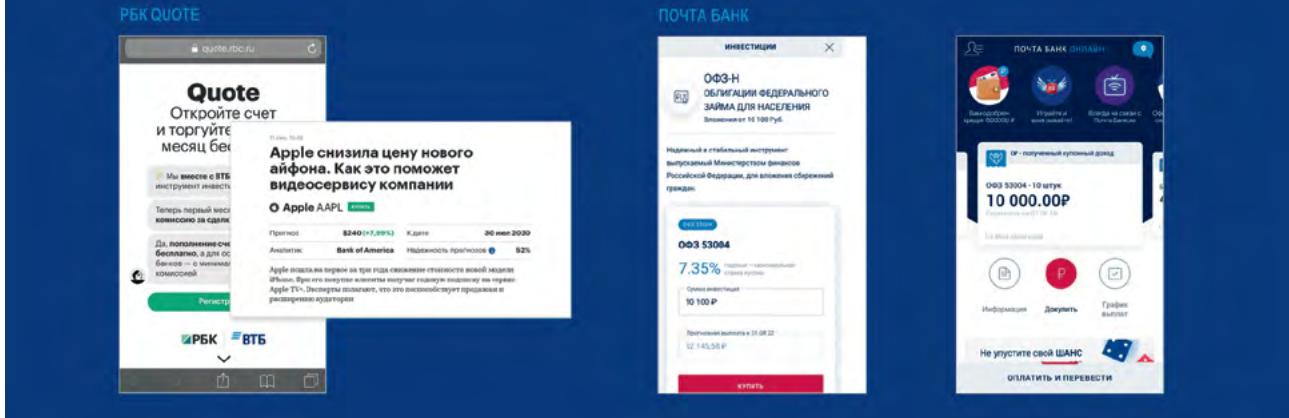
**1,9 ТРЛН РУБЛЕЙ**

Кроме того, говоря о развитии цифровых сервисов, считаю важным упомянуть: ВТБ стал первым и пока единственным банком в России, который реализовал технологию Open API в отношении брокерских счетов и инвестпродуктов. Благодаря этой технологии клиенты партнеров – физические лица – могут открывать брокерские счета в Банке ВТБ, и через цифровые каналы им становятся доступны инвестпродукты банка. На сегодняшний день запущены такие партнерские проекты с РБК и Почта Банком. Технологию API мы в этом году запустили также и для операций с нашими паевыми фондами. Клиенты Почта Банка прямо в интерфейсе мобильного банка могут отслеживать состояние своего портфеля фондов и управлять инвестициями – инвестировать в новые фонды и переводить деньги из фондов на банковские счета.

**Вы упомянули про робоэдвайзер. Расскажите, как это работает?**

Первый вопрос, которым задается инвестор, открывший брокерский счет, – во что вложить средства. Подходить к инвестициям нужно комплексно. Первоначально стоит определиться с финансовыми целями и уровнем риска, от этого зависит инвестиционный профиль. Мы автоматизировали этот этап и запустили в приложении робоэдвайзер, который поможет определить подходящий клиенту профиль и собрать портфель ценных

## ПРИВЛЕЧЕНИЕ НОВЫХ КЛИЕНТОВ ЧЕРЕЗ ЦИФРОВЫЕ КАНАЛЫ ПАРТНЕРОВ



бумаг. Подключение сервиса абсолютно бесплатно. Наш робоэдвайзер стал первой аккредитованной в России «программой автоконсультирования» весной этого года, и сейчас мы готовим очередное значительное обновление этого сервиса.

В зависимости от инвестиционного профиля (консервативный, умеренный или агрессивный) клиенту будет предложено несколько вариантов портфеля. В ультраконсервативном портфеле робоэдвайзер предложит портфель исключительно из облигаций и биржевых фондов облигаций с высоким кредитным качеством. Эмитентами являются государство или крупнейшие компании. Риски потерять вложения минимальны, но и потенциальная доходность невысока – сейчас это около 7% годовых.

Сбалансированный портфель включает как акции, так и облигации. Его ориентированная доходность сейчас – до 12–13% годовых. Для инвестора с агрессивным профилем может быть предложен портфель только из акций и биржевых фондов акций. Он может дать доходность около 20% годовых, но нужно быть готовым к просадкам на рынке и тому, что в какое-то время портфель ценных бумаг может стоить меньше тех средств, которые инвестор вложил на первоначальном этапе.

К такой доходности можно еще прибавить гарантированные 52 тысячи рублей, которые начинающий инвестор получит за счет налогового вычета

от государства, если инвестирует через ИИС. Это 13% от суммы вложений до 400 тысяч рублей. Такая доходность делает инвестиции довольно привлекательными на фоне снижающихся ставок по депозитам.

Как сформировать портфель, подскажет робоэдвайзер исходя из текущей ситуации на рынке. К приобретению предлагаются в первую очередь высоколиквидные бумаги. Качество рекомендаций проверяется сотрудниками ВТБ Капитал Инвестиции.

Далее в режиме реального времени робоэдвайзер отслеживает состояние портфеля и советует провести корректировки при изменении рыночной ситуации. Например, если стоимость акций компании из портфеля увеличится выше целевого значения, цифровой помощник предложит зафиксировать прибыль, а полученные деньги инвестировать в другие активы. Использование робоэдвайзера служит тому, чтобы освободить начинающего инвестора от необходимости постоянно следить за новостями рынка и разбираться в больших объемах аналитики.

Мы планируем и дальше активно развивать свои сервисы и применять передовые технологии для оптимизации процесса инвестирования. В наших планах – большая персонализация рекомендаций, в том числе с использованием «больших данных», новые подходы к формированию инвестиционных портфелей.

Мы вместе с командой рады видеть, как меняем этот рынок к лучшему. **ЭК**

# NÍ НАО, ВТБ!

РЫНОК КИТАЯ ИМЕЕТ ПЕРВОСТЕПЕННОЕ ЗНАЧЕНИЕ ДЛЯ ВСЕЙ ГРУППЫ ВТБ. ГРУППА РАБОТАЕТ В КНР С 2008 ГОДА, РАСПОЛАГАЯ ФИЛИАЛОМ С БАНКОВСКОЙ ЛИЦЕНЗИЕЙ В ШАНХАЕ, А ТАКЖЕ С 2011 ГОДА – ОФИСОМ ВТБ КАПИТАЛ В ГОНКОНГЕ. О ТОМ, КАК РАЗВИВАЕТСЯ БИЗНЕС ВТБ В КИТАЕ, «ЭК» РАССКАЗАЛ РИККАРДО ОРЧЕЛ, РУКОВОДИТЕЛЬ ГРУППЫ ПО РАЗВИТИЮ И КООРДИНАЦИИ МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА – СТАРШИЙ ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ БАНКА ВТБ.

**Расскажите, пожалуйста, о текущих и будущих российско-китайских финансовых отношениях.**  
Имея общую границу протяженностью более 4000 км, Россия и Китай являются естественными экономическими партнерами с хорошими перспективами развития совместного бизнеса. КНР – крупнейший российский внешнеторговый партнер, и двусторонняя торговля неуклонно растет. Так, в 2018 году торговый оборот вырос на 25% и превысил 100 млрд долларов США, и можно дальше укреплять сотрудничество в таких областях, как энергетика, сельское хозяйство, недвижимость и др.

Сегодня основная часть торговых операций между странами осуществляется в долларах США и немногим меньше в евро, хотя доля других валют растет, особенно в части контрактов с расчетами в юанях и рублях. В текущей сложной международной обстановке крайне важно создать надежные механизмы двусторонних расчетов, чтобы предотвратить любой ущерб экономическому сотрудничеству между нашими странами.

### Каковы достижения ВТБ в регионе?

Банк ВТБ является единственным российским финансовым учреждением с генеральной банковской лицензией в материковом Китае, предоставленной филиалу в Шанхае, обслуживая более 300 корпоративных клиентов. Ряд продуктов представлен на локальном рынке. Банк является лидером на рынке валютных операций в юанях и рублях. За последние 2 года значительно увеличились объемы кредитования китайских компаний с целью поддержки реализации их проектов в России. В частности, на текущий момент ведется активная работа по предоставлению кредитных линий не-

скольким крупнейшим китайским корпорациям в строительной отрасли.

ВТБ в сотрудничестве с Государственным банком развития Китая и Эксимбанком Китая поддерживает российско-китайскую торговлю и предоставляет финансирование инвестиционных и других проектов. У нас сложилось успешное партнерство с SINOSURE для обеспечения страхового покрытия совместных российско-китайских проектов.

ВТБ получил доступ к вторичному межбанковскому рынку облигаций Китая и осуществляет торговые операции на международной площадке Шанхайской биржи золота. С 2016 года более 25 тонн металла было продано как через биржу, так и напрямую китайским банкам. Кроме того, были успешно реализованы ряд проектов по финансированию товарно-сырьевых сделок с несколькими крупными игроками рынка переработки меди и алюминия в Китае.

Недавно ВТБ выступил в качестве финансового консультанта корпорации China National Gold Group, одной из крупнейших в мире компаний, занимающихся добычей и переработкой драгоценных металлов, и ведущей китайской государственной горнодобывающей группы, по приобретению доли в Ключевском месторождении золота в Читинской области России.

### Растут ли инвестиции в российский Дальний Восток и поддержку местных производителей для экспорта товаров в Китай?

В последние годы российское правительство уделяет особое внимание развитию Дальнего Востока. Государство создает механизмы по стимулированию инвестиций в этот регион как со стороны местных, так и иностранных компаний. Эти инструменты



предлагают значительные налоговые льготы и административные стимулы.

Несмотря на то что на Дальний Восток приходится всего около 5% российской экономики, регион привлек около трети всех прямых иностранных инвестиций в 2014–2018 годах. Значительная часть средств поступает из Китая. И вполне естественно, что инвесторы развивают свой бизнес на российском Дальнем Востоке. Таким образом, близость китайских потребителей является конкурентным преимуществом для региона, от которого стремятся выиграть как национальные, так и иностранные инвесторы.

**Готов ли ВТБ поддержать бизнес на российском Дальнем Востоке, работать на местах и экспортirовать свою продукцию в Китай?**

Группа ВТБ поддерживает широкий спектр проектов и предприятий на Дальнем Востоке, от малых и средних компаний до крупных проектов в области энергетики и транспортной инфраструктуры. Укрепление транспортной системы Дальнего Востока направлено на расширение региональных экспортных возможностей, что приведет к улучшению и удешевлению импорта и экспорта. В частности, ВТБ Капитал совместно с Почтой России реализует проект строительства трехуровневой логистической сети, состоящей из 38 ЛПЦ – логистических почтовых центров. Объем финансирования проекта – свыше 30 млрд рублей. Его реализация позволит сократить время доставки почтовых отправлений, существенная часть которых поступает из Китая, до 1–3 дней. ВТБ крайне заинтересован в этом рынке, мы

## Интервью/Риккардо Орчел

---

ГРУППА ВТБ ВЕДЕТ БИЗНЕС В РАЗЛИЧНЫХ ВАЛЮТАХ, ВКЛЮЧАЯ ЮАНЬ, ДОЛЛАР США И ЕВРО. БАНК ЯВЛЯЕТСЯ МАРКЕТМЕЙКЕРОМ ПО РУБЛЕВЫМ ОПЕРАЦИЯМ НА КИТАЙСКОМ РЫНКЕ, В ТОМ ЧИСЛЕ ПРЯМЫМ РАСЧЕТАМ ПО СДЕЛКАМ МЕЖДУ КОМПАНИЯМИ И ВНЕШНЕТОРГОВЫМ КОНТРАКТАМ.



с нетерпением ждем развития нашего бизнеса в этом направлении.

#### **Каковы планы расширения бизнеса ВТБ в Китае?**

Наша стратегия – поддерживать китайскую инициативу «Один пояс и один путь» и китайские компании, желающие инвестировать в Россию, а также российские компании, планирующие выход на китайский рынок. Наши команды в Шанхае и Гонконге активно продвигают продукты и услуги Группы ВТБ среди китайских клиентов. Наши планы расширения в Китае включают дальнейшее развитие операций на товарно-сырьевых рынках, операций с иностранной валютой, увеличение расчетов юань – рубль, а также укрепление позиций банка как финансового консультанта на рынке слияний и поглощений.

В связи с растущим спросом на коммерческие банковские услуги мы планируем расширить наш офис в Шанхае. За последние пару лет мы увеличили численность сотрудников в шанхайском филиале на 50% и по-прежнему планируем выборочный прием на работу, чтобы развивать наши отношения с клиентами.

Чтобы поддержать нашу стратегию роста в Китае, мы откроем новый офис в Шанхайской башне, сердце финансового района города, что позволит нам лучше обслуживать клиентов и продемонстрировать готовность ВТБ стать надежным банковским партнером для китайских и российских компаний, стремящихся развивать бизнес между нашими странами. Офис начнет свою работу в начале 2020 года.

#### **Какие продукты ВТБ предлагает китайским клиентам?**

Банк может предоставить полный набор корпоративных и инвестиционных банковских продуктов: широкий спектр услуг по транзакционному, документарному бизнесу, торговому финансированию, конверсионным операциям, финансированию и консультированию по слияниям и поглощениям.

Банк также готов предложить полную линейку продуктов Группы ВТБ. В настоящее время с китайскими партнерами, имеющими представительства в Российской Федерации, прорабатываются вопросы предоставления им лизинговых, факторинговых услуг, а для их сотрудников – предоставление зарплатных карт, услуг страхования и пенсионного фонда. ЭК

#### **ФОКУС ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ВТБ В КИТАЕ ВКЛЮЧАЕТ:**

- создание универсального корпоративного и инвестиционного банка, помогающего китайским компаниям, заинтересованным в работе на рынках в России, СНГ и Центральной и Восточной Европе, в проведении операций и предоставлении инвестиционных банковских и консультационных услуг;
- развитие расчетной инфраструктуры с целью облегчения доступа российских клиентов на китайский рынок капитала, как долговой, так и акционерный;
- позиционирование в качестве активного участника, обслуживающего товарооборот между Китаем и Россией, как с точки зрения торговли товарами и услугами, так и с точки предоставления финансирования. Предлагаемые банком услуги торгового финансирования (в т. ч. с использованием дисконтирования аккредитивов) для российских и китайских компаний являются отличным инструментом для построения расчетов и финансирования сделок;
- ВТБ оказывает поддержку и проводит консультации при структурировании сделок между Россией и Китаем, используя обширные знания законодательства и обычаяев делового оборота обеих стран, осуществляет безопасные и быстрые платежи внутри Группы ВТБ с использованием собственного канала передачи электронных сообщений;
- в части транзакционного бизнеса развиваются новые продукты, инвестируются средства в развитие современных каналов дистанционного банковского обслуживания. ВТБ обеспечивает максимальную сохранность денежных средств при возможных геополитических рисках за счет использования экосистемы ВТБ.

Инвестиционный форум ВТБ Капитал

# РОССИЯ ЗОВЕТ! RUSSIA CALLING!

VTB Capital Investm

20 – 22 NOVEMBER 2019, MOSCOW



## 11-Й ЕЖЕГОДНЫЙ ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ФОРУМ ВТБ КАПИТАЛ «РОССИЯ ЗОВЕТ!»

С 20 по 22 ноября 2019 года в Москве прошел 11-й инвестиционный форум ВТБ Капитал «РОССИЯ ЗОВЕТ!». В первый день мероприятия на пленарной сессии «Мосты над волнами деглобализации» выступил Президент России Владимир Путин, модератором сессии стал президент – председатель правления Банка ВТБ Андрей Костин. Участниками сессии стали Юрий Соловьев, первый заместитель президента – председателя правления Банка ВТБ, председатель и главный исполнительный директор Moelis & Company Кен Мозлис, президент Eni,

председатель правления и главный исполнительный директор Marcegaglia Holding Эмма Марчегалья, исполнительный директор совета директоров, президент Фонда Шелкового пути Ван Яныжи. По традиции гости форума задавали Владимиру Путину вопросы, затрагивающие экономическое развитие страны, реализацию крупных инфраструктурных проектов на территории России, международное сотрудничество российских и зарубежных компаний, геополитические вызовы, с которыми сталкиваются разные регионы мира.

Российскую экономику обсуждали на панельной дискуссии «От предпосылок к стабильному росту». Среди вопросов: итоги двух лет федеральной программы повышения производительности труда, налоговая и денежно-кредитная политика, регулирование банковского сектора. В дискуссии принимали участие первый вице-премьер, министр финансов Антон Силуанов, министр экономического развития Максим Орешкин, первый заместитель председателя Центрального банка России Дмитрий Тулин, президент – председатель правления Банка ВТБ Андрей

Костин, председатель Счетной палаты Алексей Кудрин, президент – председатель правления «Норильского никеля» Владимир Потанин, генеральный директор компании «Яндекс» Аркадий Волож.

Основным мероприятием второго дня стала панельная сессия «Поддержка инвестиций: от бетона до байтов». На встрече рассмотрены перспективы развития и внедрения цифровой экономики, финансовых технологий, электронной коммерции, электронных виз, инфраструктурных проектов.

# VG!

## ent Forum



В первый день форума на пленарной сессии выступил Президент России Владимир Путин, модератором сессии был президент – председатель правления Банка ВТБ Андрей Костин.

Модератором сессии был руководитель департамента по работе с клиентами – старший вице-президент Банка ВТБ Дмитрий Снесарь. Мнения по этим вопросам высказали президент – председатель правления «Ростелекома» Михаил Осеевский, генеральный директор «Яндекса» в России Елена Бунина, руководитель Ростуризма Зарина Догузова, член правления государственной компании «Российские автомобильные дороги» Михаил Федянов, генеральный директор интернет-магазина WildBerries Татьяна Бакальчук. **ЭК**



В форуме приняло участие свыше 2500 гостей, представителей власти и глав ведущих глобальных корпораций, включая более 500 инвесторов. Количество иностранных делегатов превысило 600 участников из 68 стран мира.

# ТОЧКА ПРИТЯЖЕНИЯ ИДЕЙ И СМЫСЛОВ

В декабре 2019 года в банке стартует проект «Гравитация». Это виртуальная площадка, где каждый сотрудник может предложить свою идею по улучшению внутренних процессов.

**ВОЗМОЖНОСТЬ БЫТЬ ЛУЧШЕ ЗАВИСИТ ОТ НАС**  
Кто лучше всех знает компанию? Конечно же, ее сотрудники! Это они каждый день предоставляют услуги и сервисы, анализируют, ведут переговоры. Это они сталкиваются с недостатками, видят погрешности и замечают возможности. Это в их головах появляются рационализаторские мысли по поводу улучшений, которые можно было бы использовать во благо банку. К сожалению, такие идеи часто высказываются в неформальной обстановке и, что называется, повисают в воздухе. Они не всегда выливаются в конкретные предложения и еще реже доходят до тех людей, которые могли бы их использовать.



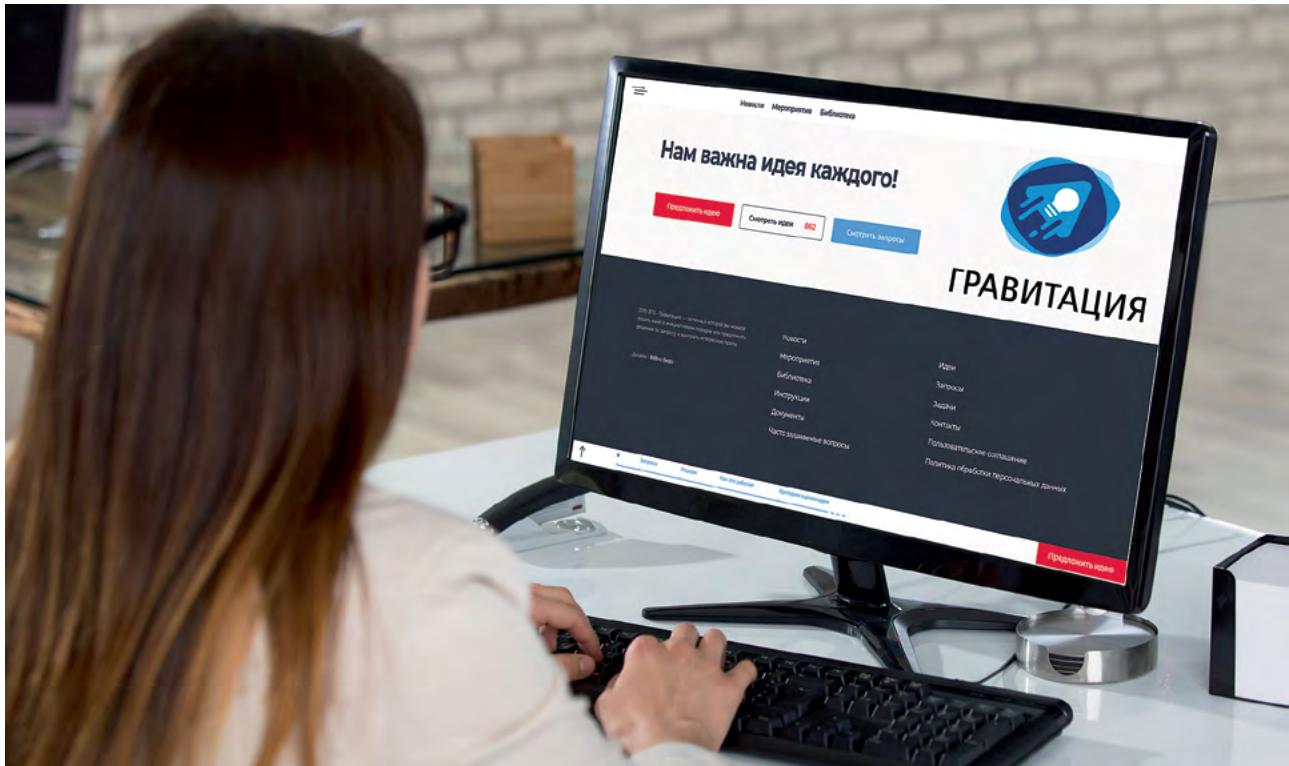
Платформа «Гравитация» позволит собирать у сотрудников идеи, обсуждать их и решать таким образом имеющиеся проблемы, выявлять новые возможности для совершенствования процессов.

Проект «Гравитация» делает команда управления «Центр инноваций». Задача платформы – собирать идеи и способствовать формированию инновационных сообществ в банке. Каждый сотрудник сможет опубликовать свою идею, все предложения будут систематизированы, проанализированы, откомментированы, и, самое главное, лучшие будут реализованы.

## НАЗВАНИЕ СО СМЫСЛОМ

Название для платформы идей предложили сотрудники.

«Гравитацию» предложил Олег Исаев, ведущий специалист-аналитик финансового департамента: «Со времени открытия закона



всемирного тяготения принцип гравитационного взаимодействия остается одной из самых интересных загадок существования материи во Вселенной. Слово «гравитация», по-моему, наиболее точно отражает смысл будущей активно развивающейся, набирающей необходимую «критическую массу» платформы по притяжению новых идей и прогрессивных мнений».

### ИННОВАТОРЫ, ОНИ ВЕЗДЕ

Хорошая инновационная идея – это как придумать хорошую шутку. Можно их писать на заказ, но лучшие шутки, конечно же, появляются стихийно. Ты не знаешь, у кого и когда родится инновационная идея. Поэтому важная задача организации – создать такую среду,



в которой эти предложения будут подаваться.

Алексей Чиков, начальник управления «Центр инноваций», отмечает: «Смысль работы с идеями заключается в использовании силы коллективного разума. Работая над одной из задач, ты

### СПРАВКА

Первое устройство для приема предложений от персонала появилось в 1770 году в Великобритании. Поскольку в те времена было небезопасно открыто высказывать свое мнение, при приеме «отзывов и предложений» решили соблюдать максимальную конфиденциальность. Для этого сконструировали специальные короба, напоминающие современные ящики для голосований. Их установили на судах военно-морского флота, чтобы каждый член экипажа мог положить туда записку с предложением.

## Инновации



Юрий СОЛОВЬЕВ,  
первый заместитель президента –  
председателя правления  
Банка ВТБ

Платформа по работе с идеями – один из базовых элементов экосистемы по созданию инноваций. Это возможность для всех сотрудников участвовать в инновационных изменениях Группы ВТБ. Она должна стать площадкой, которая притягивает к себе новые нестандартные решения»



видишь все со своего ракурса – и очень полезно получить взгляд со стороны. С ростом организации естественным путем развиваются все бизнес-процессы. Чтобы стать клиентоориентированным банком, нужно своевременно слышать голоса «с полей». Генерировать идеи могут не только люди, у которых это написано в их основных задачах. Любой сотрудник, независимо от грейда, может высказать свою

идею и, что самое важное, быть услышанным».

### СОЗДАЕМ БАНК БУДУЩЕГО ВМЕСТЕ

Если вы знаете, как улучшить вашу работу или работу вашего подразделения, уже в декабре вы можете разместить свое предложение на платформе «Гравитация». Каждая идея будет проанализирована группой профильных экспертов.

### ПРИМЕРЫ ЛУЧШИХ КЕЙСОВ (ИЗ ОПЫТА ВТБ24)

- Раньше в клиентском досье собирали 16 страниц паспорта клиента. Само досье составляло 40 листов. Ежемесячно Банк ВТБ выдает более 300 000 кредитов и открывает около 100 000 расчетных счетов. Представьте, какой эффект получил банк, сократив число страниц клиентского паспорта до двух.
- Один из сотрудников придумал оптимизировать обслуживание банкоматов, расположенных по одному адресу, и оплачивать только комиссию за доставку кассет и операции по загрузке программно-технических комплексов. В итоге получилась весомая экономия на счетах подрядчиков.

### ФАКТЫ



В 1984 году консультанты по управлению инновациями Кеннет Розенфельд и Дженни Серво из компании Kodak заявили: «Неудачи больших корпораций в использовании инновационных идей главным образом связаны с отсутствием системы внутренних коммуникаций, а не с падением изобретательности сотрудников».



АЛЕКСЕЙ ЧИКОВ,  
начальник управления  
«Центр инноваций»

 Сотрудники  
могут  
генерировать  
огромное  
количество идей,  
которые позволяют  
компании  
выигрывать  
конкуренцию.  
Нам нужно дать им  
возможность быть  
услышанными»

Лучшие идеи будут реализованы, а ее авторы награждены. В зависимости от экономического эффекта внедренных предложений будет предусмотрена система мотивации.

Корпоративное управление идеями – это эффективное решение для развития бизнеса. В то же время не следует рассчитывать на мгновен-



«ГРАВИТАЦИЯ» – ОТЛИЧНОЕ МЕСТО, ЧТОБЫ ПОДЕЛИТЬСЯ СВОИМИ ИДЕЯМИ. ВАШ ВЗГЛЯД И ПРЕДЛОЖЕНИЯ ИМЕЮТ ЦЕННОСТЬ ДЛЯ КОМПАНИИ. ДАЖЕ НЕБОЛЬШОЕ УЛУЧШЕНИЕ, РАСТИРАЖИРОВАННОЕ ПО ВСЕМ ОФИСАМ БАНКА, ПРОИЗВЕДЕТ КОЛОССАЛЬНЫЙ ЭФФЕКТ.

ный результат. Первые плоды можно будет получить лишь после того, как идея проработана и реализована. Проект «Гравитация» станет одним из больших преимуществ Банка ВТБ. Идеи сотрудников позволят стать эффективнее не только нашему банку, но и каждому из нас. Обязательно заходите на платформу и делитесь своими предложениями.

#### СПРАВКА

Открыть платформу по сбору идей можно через баннер на интернет-портале.

Любые вопросы или предложения по данному роду деятельности мы всегда рады получить на электронный адрес [innovation@vtb.ru](mailto:innovation@vtb.ru). **ЭК**

# «НАША КАРТА» В ВАШИХ РУКАХ

У вас есть зарплатная карта ВТБ? Вы знаете все ее преимущества? Сейчас 88% сотрудников Группы ВТБ пользуются зарплатной Мультикартой. Однако так было далеко не всегда. Почему «Наша карта» действительно удобный инструмент и что еще предстоит сделать, чтобы ее выбирало все больше клиентов ВТБ, – в материале «ЭК».

Массовый переход на зарплатную Мультикарту произошел в 2018 году. Именно тогда ВТБ обновил свой корпоративный продукт для сотрудников, создав простой и удобный мультикошелек, включающий в себя сразу несколько бонусных опций, которые каждый может настроить для себя. Высокую популярность продукта подтверждает увеличенная эмиссия карт, появились даже листы ожидания, так как коллеги оценили преимущества, которые дает им карта.

## ПРЕИМУЩЕСТВА

Основная причина ажиотажа вызвана уникальным предложением на рынке финансовых услуг. Ведь

банк предоставляет возможность взять все самое лучшее вместе с зарплатной Мультикартой и программой лояльности «Мультибонус». Сотрудники могут самостоятельно выбрать самую привлекательную для себя бонусную опцию и подключить ее к Мультикарте в ВТБ-Онлайн. В программе «Мультибонус» участвуют опции «Коллекция», «Путешествия» и «Cash back». Бонусную опцию можно менять каждый месяц.

Каждая покупка с Мультикартой будет приносить бонусы, мили или бонусные рубли, которые можно с легкостью обменять в огромном онлайн-каталоге программы на [bonus.vtb.ru](http://bonus.vtb.ru) или

в приложении «Мультибонус». Что можно приобрести на бонусы? Множество товаров от известных брендов, подарочные сертификаты, билеты в кино, авиа- и ж/д билеты и многое другое. Кроме того, для опции «Cash back» существует возможность перевода бонусных рублей на карту ВТБ в личном кабинете по курсу один к одному. А еще у программы множество партнеров, которые предлагают участникам «Мультибонуса» повышенный кешбэк за покупки.

Сотрудники могут подключить к Мультикарте опцию «Сбережения», что позволит увеличить ставку по накопительному счету

## СПЕЦИАЛЬНЫЕ УСЛОВИЯ ПО БАНКОВСКИМ ПРОДУКТАМ ДЛЯ СОТРУДНИКОВ ГРУППЫ ВТБ – ДЕРЖАТЕЛЕЙ ЗАРПЛАТНОЙ МУЛЬТИКАРТЫ:

- от 10,9 % по кредиту наличными и рефинансированию кредитов в сторонних банках;
- от 8,8 % по ипотеке и рефинансированию;
- от 3 % по автокредиту и рефинансированию автокредитов;
- скидка до 20 % на страхование и брокерское обслуживание.

и вкладам до 1,5 п. п., или опцию «Заемщик», которая дает снижение ставки до 10 п. п. по кредитной карте, до 3 п. п. по кредиту наличными или до 0,6 п. п. по ипотеке при совершении привычных ежедневных покупок.

Для сотрудников Группы ВТБ действуют специальные условия начисления повышенных бонусов. Чтобы получать максимальные преимущества с зарплат-

ной Мультикартой, достаточно тратить всего от 15 тыс. рублей в месяц (для остальных клиентов такие условия действуют только от 75 тыс. рублей в месяц), по Мультикарте «Привилегия» – от 75 тыс. рублей (от 250 тыс. рублей в месяц для остальных клиентов).

### ВОЗМОЖНОСТИ

В 2017 году Мультикарта ВТБ получила премию «Лучшая карта

года». Этот продукт стал по-настоящему выгодным и удобным инструментом для решения ежедневных финансовых задач.

При активном использовании зарплатной карты и совершении привычных платежей сотрудникам доступны бесплатные онлайн-платежи, переводы с карты на карту, снятие наличных в банкоматах любых банков России.

Также для активных пользователей ВТБ обеспечивает лучшее предложение на рынке – до 9 % на остаток по Мультикарте, до 9,5 % – по Мультикарте «Привилегия».

Держателям Мультикарты «Привилегия» доступны индивидуальное обслуживание и премиальные сервисы, такие как консьерж-сервис, страховой полис для путешествий на всю семью, набор услуг «Помощь на дорогах», Priority Pass и другие.



**ПРЕДЛОЖЕНИЯ, ИДЕИ, ВОПРОСЫ  
ПОЛУЧЕНИЯ ЗАРПЛАТНОЙ  
МУЛЬТИКАРТЫ / МУЛЬТИКАРТЫ  
«ПРИВИЛЕГИЯ» И ДРУГИХ  
БАНКОВСКИХ ПРОДУКТОВ  
НАПРАВЛЯЙТЕ  
НА ПОЧТОВЫЙ ЯЩИК  
«НАША КАРТА»:  
[OURCARD@VTB.RU](mailto:OURCARD@VTB.RU)**

# Продукт



УЗНАЙТЕ ПОДРОБНЕЕ ОБО ВСЕХ ПРЕИМУЩЕСТВАХ  
ВАШЕЙ ЗАРПЛАТНОЙ МУЛЬТИКАРТЫ:

- на сайте банка на странице «Сотрудникам» <https://www.vtb.ru/sotrudnikam/>;
- на интранет-портале в разделе Сотруднику/ социальный пакет/ банковские продукты для сотрудника;
- по выделенному номеру для сотрудников:  
8 800 200 82 22,  
8 800 333 97 79 (Мультикарта «Привилегия»).

Мультикарта – всего лишь часть набора специальных предложений для сотрудников. Работа в ВТБ – это в том числе возможность получить льготные условия по ипотеке и автокредитованию, кредитам наличными, страхованию, брокерскому обслуживанию.

Конечно, обслуживание карты для всех сотрудников Группы ВТБ бесплатно.

## НА ПУТИ К КЛИЕНТУ

За два года популярность Мультикарт заметно выросла, но ее внедрение на начальной стадии проходило непросто. Лишь 30% банковских сотрудников в 2017 году пользовались этим продуктом. Остальные коллеги предпочитали карты других банков. Чтобы сотрудники сделали выбор в пользу Мультикарты, пришлось поработать – не только создать самую выгодную и удобную карту для решения ежедневных финансовых задач, но и усилить коммуникацию о ее преимуществах.

Сегодня Мультикартой пользуются более 50 тыс. сотрудников Группы ВТБ.

Все новые сотрудники, которые приходят на работу в банк, получают зарплатную карту. Корпоративная культура предполагает объединение и равенство возможностей всех работников. Доступом к этим возможностям является в том числе Мультикарта.

Примечательно, что «сафаранное радио» лучше всего стимулирует коллег использовать преимущества, которые предоставляет им банк. Держатели карт делятся своим позитивным опытом пользования картой, рассказывают, как они распорядились бонусами, какие дополнительные преимущества они получили благодаря зарплатной карте.

Сотрудники, которые давно работают в банке и только сейчас решились перейти на корпоративный продукт, могут заказать зарплатную карту, направив заявку на почтовый ящик «Наша карта»: [ourcard@vtb.ru](mailto:ourcard@vtb.ru). На сегодняшний день не все процессы по перевыпуску карт еще автоматизированы и выпуск может занимать длительное время. Однако переход на единую кадровую систему SAP в 2020 году позволит оптимизировать и этот процесс. Привлекательность карты для действующих сотрудников, наконец, дополнится удобством ее оформления. ЭК



ПОДРОБНЕЕ  
О ЗАРПЛАТНОЙ  
МУЛЬТИКАРТЕ  
ЧИТАЙТЕ НА САЙТЕ  
[www.vtb.ru/sotrudnikam](https://www.vtb.ru/sotrudnikam)



# ВАША ЗАРПЛАТНАЯ КАРТА ВТБ: ВСЕ ЛУЧШЕЕ СРАЗУ

ЧЕМ АКТИВНЕЕ ВЫ ПОЛЬЗУЕТЕСЬ КАРТОЙ,  
ТЕМ БОЛЬШЕ ВАША ВЫГОДА!



максимальный размер вознаграждений при покупках от 15 000 руб.



от 3% по автокредиту и рефинансированию автокредитов



скидка до 20% на страхование и брокерское обслуживание



от 10,9% по кредиту наличными и рефинансированию



от 8,8% по ипотеке, включая рефинансирование



до 9% на остаток по счету

Узнайте больше:

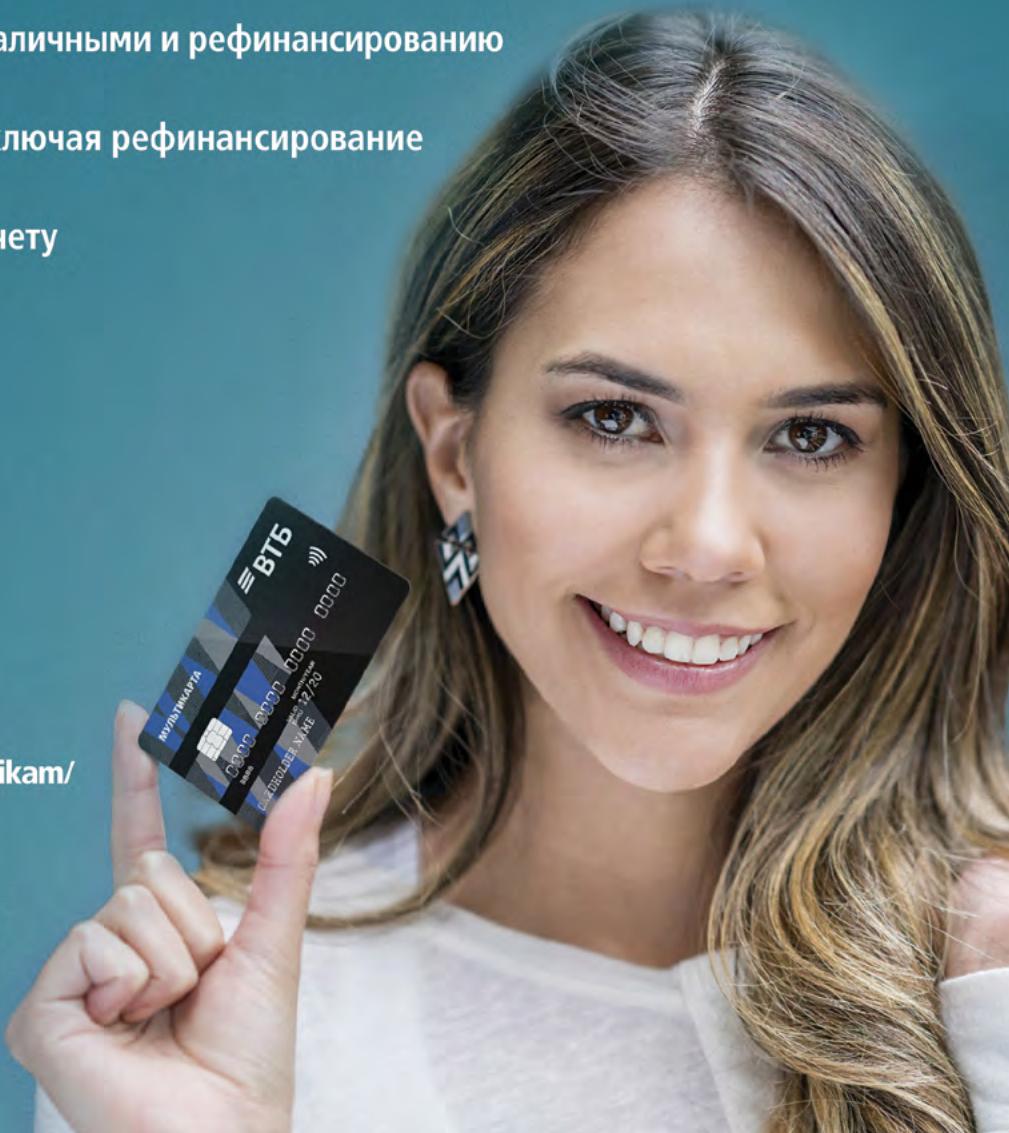


8 800 200 82 22

[www.vtb.ru/sotrudnikam/](http://www.vtb.ru/sotrudnikam/)  
[ourcard@vtb.ru](mailto:ourcard@vtb.ru)

Подробную информацию об условиях предоставления продуктов банка и о тарифах вы можете получить на официальном сайте [www.vtb.ru/sotrudnikam/](http://www.vtb.ru/sotrudnikam/), а также по первому требованию во всех подразделениях Банка ВТБ (ПАО).

Условия действительны на 11.12.2019 г.  
Банк ВТБ (ПАО). Генеральная лицензия Банка России № 1000.  
Реклама.



# НАДЕЖНОЕ БУДУЩЕЕ

Как получить дополнительный доход и пенсию на 5 лет раньше, «ЭК» рассказали коллеги из негосударственного пенсионного фонда ВТБ.

Пенсионная система России ежегодно проходит все новые испытания на прочность: взносы работодателей на накопительную часть пенсии заморожены последние 6 лет, возраст выхода на заслуженный отдых увеличен, введены дополнительные ограничения на перевод таких накоплений. Что означают все эти меры? Государство постепенно отказывается от своих монопольных функций пенсионного обеспечения и передает некоторые из них россиянам и бизнесу.

Банк ВТБ, оценивая события последних лет, разработал, внедрил и успешно развивает программу, которая позволяет ее участникам – сотрудникам банка – использовать все существующие механизмы для формирования дополнительной пенсии на максимально выгодных условиях. Речь идет о долевой или, иначе говоря, паритетной корпоративной пенсионной программе. Ее оператором стал НПФ ВТБ (негосударственный пенсионный фонд), входящий в Группу.

### КОРПОРАТИВНАЯ ПРОГРАММА

Чтобы нагляднее показать преимущества участия в программе, используем цифры. Итак, вы работаете в Группе ВТБ последние 5 лет, ваша категория от 1 до 5, а грейд ГО10-ГО-22, ТП16-ТП-11 и 08-06. Для работы с фондом нужно заключить договор негосударственного пенсионного обеспечения, написать

заявление на участие в программе и каждый квартал вносить на свой счет 10 000 рублей. Помните, это ваши деньги, и вы в любой момент можете ими воспользоваться, расторгнув договор. По итогам каждого квартала сотрудники, заключившие договор с НПФ ВТБ, получают софинансирование от банка в размере взноса, но не более 10 000 рублей в квартал.

### КОРОТКО О ТОМ, ЧТО ПРЕДЛАГАЮТ БАНК И НПФ ВТБ:



\*Результаты инвестирования в прошлом не определяют доходов в будущем. Государство не гарантирует доходность размещения пенсионных резервов. Перед заключением договора необходимо ознакомиться с пенсионными правилами и уставом фонда. В расчетах использована доходность, начисленная фондом на счета участников программ за период 2009–2018 годов.



#### ПРОГНОЗ ПО ПЕНСИОННЫМ ВЫПЛАТАМ

Пол, возраст	Общая сумма личных взносов, руб.	Общая сумма средств, накопленных через 5 лет*, руб.	Общая сумма средств к моменту выхода на пенсию, руб.	Размер ежемесячной пенсии (выплата в течение 5 лет), руб.
Мужчина, 35 лет	200 000	475 081	1 937 061	32 284
Мужчина, 40 лет	200 000	475 081	1 363 168	22 719
Женщина, 35 лет	200 000	475 081	1 363 168	22 719
Женщина, 40 лет	200 000	475 081	959 303	15 988

Подробно о корпоративной пенсионной программе и условиях участия в ней можно узнать на портале Банка ВТБ в разделе Сотруднику или в НПФ ВТБ по телефону горячей линии 8-800-775-25-35.

Фонд инвестирует средства и раз в год начисляет доход на всю сумму, которая накопилась на счете сотрудника. За последние 10 лет фонд за счет инвестиционного дохода увеличил средства своих клиентов более чем в 2 раза. Таким образом, через 5 лет участия в корпоративной пенсионной программе с условием, что каждый квартал сотрудник переводит на свой счет 10 000 рублей, он может накопить 475 000 рублей.

Дополнительно вы сможете получить 26 000 рублей – 13% от суммы ваших взносов в виде возврата части уплаченного НДФЛ. Это еще больше повысит эффективность участия в корпоративной пенсионной программе. Начать получать пенсию участник программы сможет уже в 55 (для женщин) и 60 лет (для мужчин), то есть раньше наступления официального пенсионного возраста. В заключение отметим, что

#### ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ БОНУСЫ

- + на накопленные средства не может быть наложено взыскание (даже в случае банкротства или развода);
- + участвуя в программе, сотрудник может воспользоваться специальными предложениями и скидками партнеров фонда в рамках программы лояльности «Подарки за взносы»;
- + накопленные средства могут быть переданы правопреемникам в полном объеме (даже на этапе выплат);
- + участник программы может в любой момент времени забрать внесенные средства.

сегодня лишь часть работодателей развивает собственные пенсионные программы. Дело в том, что создание и ведение такого корпоративного продукта сопряжено с расходом дополнительных ресурсов, поэтому немногие компании способны создать и развивать подобную программу. **ЭК**

# ГЛАВНОЕ – ИЗМЕНИТЬ ЛЮДЕЙ

КАК ПРАВИЛЬНО ПРОВЕСТИ В КОМПАНИИ ЦИФРОВУЮ ТРАНСФОРМАЦИЮ, ЧЕМ ЛИДЕР ОТЛИЧАЕТСЯ ОТ РУКОВОДИТЕЛЯ, ПОЧЕМУ ВАЖНА КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА? ОБ ЭТОМ И МНОГОМ ДРУГОМ ЖУРНАЛУ «ЭК» РАССКАЗАЛ ЭНТОНИ ХУРИХАН, ПРОФЕССОР ДУБЛИНСКОГО УНИВЕРСИТЕТА, ПРИГЛАШЕННЫЙ ПРЕПОДАВАТЕЛЬ ВЕДУЩИХ БИЗНЕС-ШКОЛ МИРА. МЫ ВСТРЕТИЛИСЬ С ЭНТОНИ ПО ЗАВЕРШЕНИИ ПРОГРАММЫ ОБУЧЕНИЯ ДЛЯ УПРАВЛЯЮЩИХ БИЗНЕС-ГРУППАМИ СЕТИ БАНКА, КОТОРАЯ В ОКТЯБРЕ ПРОШЛА В МОСКВЕ.

Энтони, вы много преподаете и консультируете. Скажите, какие темы сегодня больше всего интересуют руководителей крупных компаний? Ну, во-первых, это цифровизация. Все хотят защитить свою компанию от угроз и использовать возможности цифрового мира. Вторая тема – это сохранение корпоративной культуры в растущих компаниях. В маленьком коллективе все друг друга знают, способны между собой договориться, дружно преодолевают трудности. Потом компания становится больше, выходит на международный уровень, и эти ценности, дух сотрудничества, общие амбиции теряются, а вместе с ними уходит успех. И есть третья, самая популярная во всем мире тема: как выращивать лидеров, а не менеджеров.

Банк ВТБ сейчас проходит процесс цифровой трансформации. Для нас это тема номер один. Существует ли универсальный секрет успеха, как пройти трансформацию не на словах, а на деле? Приятно слышать, что это ваш приоритет номер один. Первое, что нужно понять, – зачем вам цифровизация? Лично мне представляется, что успешный банк должен предоставлять оптимальное сочетание обслуживания в своих отделениях и через мобильный банк. Только так вы сможете эффективно работать с разными клиентскими группами. Но не стоит думать, что век отделений закончился. Их будет меньше, но они должны стать больше чем просто отделения. Их должны дополнять цифровые устройства и цифровые технологии.

Второе. Вам нужна цифровая стратегия, которой пренебрегают многие банки. У них есть только портфель не связанных между собой цифровых инициатив. Но вам нужна стратегия, которая будет определять целевые результаты и выделенные на их достижение ресурсы.

Третье. Необходимо понять, что совершить цифровую трансформацию – это не просто потратить деньги на цифровые технологии. Да, выбор подходящей технологии – дело важное. Но правильная технология с неправильной культурой или неправильным отношением – это рецепт провала.

И наконец, самая важная задача для крупных банков с большими ресурсами вроде Группы ВТБ. Нет, не думайте, что это покупка правильной технологии! С этим вы справитесь, потому что для этого у вас есть и знания, и ресурсы. Главное – это изменить людей, сделать их более клиентаориентированными, чтобы дать клиенту то, что он хочет, быстро, безошибочно и удобно через так называемый цифрофизический канал. «Цифрофизический» – это новое слово, его не внесли в словари. Речь идет о сочетании цифрового и физического. И мы с этим сталкиваемся все чаще и чаще.

В этом году Группа ВТБ приняла новую стратегию, миссию, видение и ценности. Очень многое в реализации стратегии зависит от корпоративной культуры. Как менялась корпоративная культура компаний в последние десятилетия? Ну, во-первых, сорок лет назад про корпоративную культуру вообще не говорили. То есть значимость этой



темы выросла от нуля до ста. Умные компании поняли, что корпоративная культура, причем правильная корпоративная культура, – это приоритет номер один.

Во всем мире руководители компаний начинают признавать, что культура – это более важный аспект, чем стратегия. Другими словами, стратегия среднего качества, реализуемая с правильной культурой, даст результат лучше, чем фантастическая стратегия, которую реализуют при помощи плохой культуры.

#### **На что руководители должны обратить особое внимание при реализации стратегии? Что надо знать о лидерстве?**

Необходимо сразу понять, что самое важное в стратегии – насколько она будет реализована. И в этом есть четыре группы ключевых факторов.

**Энтони Хурихан** – профессор Дублинского университета, Гарвардской школы бизнеса, приглашенный преподаватель ведущих бизнес-школ мира – INSEAD (Фонтенбло, Франция), Лондонской бизнес-школы, а также бизнес-консультант с огромным опытом работы как в сфере обучения известных топ-менеджеров мира, так и в области практического консультирования ведущих национальных и многонациональных корпораций по вопросам стратегического управления. В списке клиентов профессора Хурихана такие компании, как JP MorganChase, BBVA, HSBC, BNP, ING Group и многие другие.

## Интервью/Энтони Хурихан



**Евгения  
СИДЕЛЬНИКОВА,**  
управляющий бизнес-  
группой – директор  
дополнительного офиса  
«Новоясеневский»  
в Москве

Самое главное, что я вынесла из лекции, это идея: «Любая трансформация, даже технологическая, проводится людьми. Поэтому самое основное – команда и корпоративная культура, которую мы внедряем». А еще понравилось, как Энтони дал рекомендацию сыну: «Нужно жениться не на красивой, не на умной, а на счастливой. Потому что только счастливый человек сделает счастливыми всех вокруг»



**Александр ШЕВЧЕНКО,**  
управляющий бизнес-  
группой – директор  
дополнительного  
офиса «Пушкинский»  
в Пушкино Московской  
области

Я еще раз убедился в том, что надо больше обращать внимания на команду, командный дух, корпоративную культуру. Не стоит выставлять себя боссом, в первую очередь надо просто оставаться человеком»

Во-первых, это правильная оргструктура. Быстро реализовывать стратегию возможно, если нет лишних слоев в иерархии, если в компании горизонтальная, плоская организация. То есть необходима организационная структура, где быстро принимаются решения. Это, к слову, самая большая проблема для России, потому что русские любят вертикальные иерархии.

Во-вторых, это правильные управленические процессы: система вознаграждения, мотивации, повышения квалификации и информационные системы.

В-третьих, это наличие правильных ценностей, корпоративной культуры. Есть подтвержденный факт, что талантливые, яркие люди хотят работать в компании, которой они будут гордиться. У них много возможностей найти хорошо оплачиваемую работу. И современные исследования показывают, что из нескольких вариантов трудоустройства соискатели выбирают ту компанию, которая заставляет их уважать самих себя, потому что она разделяет их ценности.

И четвертый ключевой фактор реализации стратегии – это правильные сотрудники. И вот здесь как раз мы подходим к теме лидерства. Страгию реализовывают люди. Мы должны найти правильных людей. И если говорить о лидерстве, то вам нужны лидеры команд. Не кто-то с манией величия, не деспоты, одержимые контролем, которые не умеют делегировать. Вам нужны лидеры, для которых успех – это общее достижение, а не личное.

90% современных руководителей не понимают разницы между лидерством и менеджментом. Обычно считается, что лидерство – это такой продвинутый менеджмент. Это ошибка. Ключевая роль менеджера, руководителя – это решать назревшие проблемы и контролировать ситуацию. А ключевая роль лидера – готовить людей к будущим изменениям, когда возникнут проблемы, которые мы пока даже не можем описать. Для этого лидер должен больше внимания уделять культуре, ценностям, мотивации, стараться дать воодушевляющее видение, а не просто бороться с трудностями.

Только 10% всех лидеров родились такими. 90% лидеров развили в себе эти качества: это и образование, и приобретение опыта. Но самое важное для приобретения лидерских качеств – смирение и готовность учиться у других.

**Какая корпоративная культура приносит успех?**  
Мне привила понимание ценности корпоративной культуры моя мать – очень успешная бизнесвумен. Я очень благодарен, что она обращала мое внимание на отношение к людям, отношение к сотрудникам, отношение к клиентам. Она меня заинтересовала этим еще в юном возрасте, и я начал изучать вопросы корпоративной культуры очень рано, еще много лет назад в Гарварде.

Можно привести разные примеры успешных корпоративных культур. Но в любой будут присутствовать общие моменты.

Во-первых, это ориентированность на внешнего клиента и обратная сторона этого – командная работа. Успех – это «мы», а не «я», что бы ни означало это «я», будь то председатель правления, вице-президент или руководитель подразделения. И в центре всего должен быть клиент. Вы не сможете оставаться клиентоориентированным, если у вас нет командной работы внутри компании.

Во-вторых, честность. Честность по отношению ко всем заинтересованным сторонам. Что это означает? Раньше в капиталистическом мире считалось, что главной задачей является получение максимальной прибыли для акционеров. Это больше не работает. Да, заботиться об акционерах нужно, но нельзя забывать и о других заинтересованных сторонах.

Первое – это честность по отношению к сотрудникам. Например, в компании должна быть политика меритократии, когда к людям относятся по тем заслугам, которые они показывают, независимо от того, где они учились, с кем знакомы, кто их родственники.

Второе – это честность по отношению к клиентам. Нужно держать данное клиентам слово. А значит, не нужно обманывать их в рекламе, не нужно встраивать скрытые комиссии в продукты.

Третье – надо соблюдать законы, не нарушать правила страны, в которой вы работаете. Сейчас еще очень важно быть добродорядочным звеном экологической системы. К сожалению, мы очень поздно поняли, что нужно берегать планету.

Итог. Помимо заботы об акционерах, мы должны правильно относиться к руководителям, сотрудникам, обществу, правительству, стране и человечеству в целом, это такой комплексный набор обязательств, который должен быть у каждой компании.



**Антон ЕГОРОВ,**  
управляющий бизнес-группой – директор дополнительного офиса «Хорошевский» в Москве

/// Мне понравилось разбирать практический опыт крупнейших компаний. Какие-то вещи, которые можно будет применить на моей территории, я обязательно буду использовать. Эмоциональный заряд Энтони передавался слушателям, и у нас открывалось второе дыхание, сразу рождались идеи, где и как можно применить то, что мы услышали»



**Игорь КАПРАНОВ,**  
управляющий бизнес-группой – директор дополнительного офиса «Центр ипотечного кредитования «Площадь Победы» в Москве

/// Сделал заметку в блокноте: «Будущее однозначно за дальнейшей цифровизацией, но сама по себе она еще не успех. Нужна стратегия, идеи, команда единомышленников, нужно быть быстрым и смелым... и будет интересно»

## Интервью/Энтони Хурихан



Сергей БАХАРЕВ,  
управляющий бизнес-  
группой – директор  
дополнительного офиса  
«Отрадное» в Москве

Из лекций я вынес, что в современном мире, в современных технологиях нет времени на раскачку и скорость распространения информации такая, что нам надо очень быстро прийти к внедрению цифровых технологий в нашу жизнь, в бизнес, в жизнь наших клиентов»



Юлия ВОЛГИНА,  
управляющий бизнес-  
группой – директор  
дополнительного  
офиса «Алексеевский»  
в Москве

Я поняла, что цифровая трансформация – это возможность для нашего банка стать лидером рынка. И мне понравились слова Энтони: «Корпоративная культура – это то, о чем говорят сотрудники, когда начальник выходит за дверь»



Сейчас вы занимались с руководителями ВТБ. Какие выводы, по-вашему, они сделают из прошедшей программы?

Только Господь знает, как повлияет на участников эта информация. Если они в понедельник утром придут на рабочее место и увидят в почте огромное количество корреспонденции, которую нужно разгребать, они могут за два дня забыть все, что тут услышали. Если же высшее руководство будет постоянно подчеркивать приоритетность цифровизации, то они поймут, что эти знания действительно нужно применять на практике. Поэтому получение результата от обучающих программ – это задача для высшего руководства компаний.

Руководители американских компаний сильно отличаются от российских?

В американских компаниях, как правило, быстрее принимают решения. Но, с другой стороны, из-за культуры «звездности» в Соединенных Штатах руководители менее настроены на командную игру. В России же мы видим больше командной



работы и меньше быстрого принятия решений. Люди до сих пор ждут указаний откуда-то сверху. Кстати, я в России проработал больше, чем в любой другой стране. За 13 лет я провел 200 программ.

**Сейчас актуальна тема выгорания на работе. Что бы вы в связи с этим посоветовали?**  
Почти все в мире говорят, что они перегружены на работе. Все на это жалуются. Именно поэтому программу я заканчиваю кейсом Google. Дело в том, что в Google работают очень трудолюбивые люди, но компания следит за тем, чтобы они были довольны жизнью, чтобы у них было время на спорт, на хобби, на семью. Умные руководители понимают, что человеку нужна сбалансированная жизнь. Но этот баланс зависит и от самого человека. Своему потенциальному работодателю соискатель должен сразу говорить: «Я буду работать продуктивнее, если буду доволен жизнью. А для этого мне нужно время на личную жизнь и семью». Вряд ли вам удастся нанять самых талантливых сотрудников, если вы хотите, чтобы они работали 24 часа в сутки.

**Как вы думаете, почему женщин-руководителей меньше, чем мужчин?**

Ответ очень прост: дискриминация. Нет ничего такого особенного мужского и мужественного в процессе принятия решений, воодушевления людей, их мотивации.

Есть успешные руководители мужчины, есть женщины. А дискриминация – это не просто контрпродуктивно для бизнеса, это просто аморально.

Кстати, есть очень важная составляющая лидерства – это эмоциональный интеллект. Но здесь нужно очень осторожно делать обобщения. Я рискну. В целом у умных женщин более развитый эмоциональный интеллект, чем у умных мужчин.

**А как заслужить уважение людей?**

Вы не сможете заслужить уважение, если сами не отноитесь к другим с уважением ни в личной жизни, ни в бизнесе. Со словом «уважение» сочетается только один глагол – «заслужить». Уважение можно только заслужить – и в работе, и в личной жизни. Эк

# МЕТАТРЕНД СОВРЕМЕННОСТИ. КНИГИ, КОТОРЫЕ ПОМОГУТ СТАТЬ МАКСИМАЛЬНО ЭФФЕКТИВНЫМИ

ПО МНЕНИЮ ЭКСПЕРТОВ, СОВРЕМЕННЫЕ ЛЮДИ ЖИВУТ ПОД ВЛИЯНИЕМ ТАК НАЗЫВАЕМОГО МЕТАТРЕНДА – ГЛОБАЛЬНОЙ ТЕНДЕНЦИИ, ОКАЗЫВАЮЩЕЙ ВОЗДЕЙСТВИЕ НА ВСЕ СФЕРЫ ЖИЗНИ ЧЕЛОВЕКА. СУТЬ ЕЕ В ЗНАЧИТЕЛЬНОМ УСКОРЕНИИ ВСЕГО: ВЕБ-СТРАНИЦЫ ЗАГРУЖАЮТСЯ МОМЕНТАЛЬНО, ДЕНЬГИ ИЗ ОДНОГО БАНКА В ДРУГОЙ ПЕРЕВОДЯТСЯ ЗА НЕСКОЛЬКО СЕКУНД, МЫ БОЛЬШЕ НЕ ХОТИМ ИЛИ УЖЕ НЕ УМЕЕМ ЖДАТЬ. И ДАЖЕ ЕСЛИ КТО-ТО ЗАХОЧЕТ ЖИТЬ МЕДЛЕННЕЕ, ОН НЕ СМОЖЕТ ЭТОГО СДЕЛАТЬ. КАК СПРАВИТЬСЯ СО СТРЕССАМИ, СОЗДАВАЕМЫМИ ПОД ВЛИЯНИЕМ МЕТАТРЕНДА, «ЭК» РАССКАЗАЛ ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР БИЗНЕС-НАПРАВЛЕНИЯ ИЗДАТЕЛЬСТВА «МАНН, ИВАНОВ И ФЕРБЕР» РЕНАТ ШАГАБУТДИНОВ.

Гипотеза о том, что жизнь значительно ускорится, была выдвинута Элвином Тоффлером еще в далеком 1965 году. В своей знаменитой книге «Шок будущего» он описывал человека, страдающего от высокой скорости изменений. Тоффлер настаивал на существовании предельного для человека ускорения, за рубежом которого люди перестают воспринимать информацию, более того, у них начинаются проблемы психологического и даже физиологического свойства. По мнению исследователя, скорость порождает новый комплекс: человек начинает ощущать себя новичком в любом возрасте.



Ренат Шагабутдинов, редактор бизнес-направления издательства «МИФ»

Что следует из метатренда? Сразу несколько проблем, с которыми сталкиваются люди: постоянный стресс на работе и дома, отсутствие баланса между ключевыми сферами жизни. Решить сложности прежними инструментами зачастую нельзя, пошаговые алгоритмы все чаще не работают. Какие навыки нужны человеку, чтобы добиваться результата и чувствовать себя комфортно? Это умение учиться, так называемое открытое мышление, навыки управления эмоциями, работы в команде, взаимодействие с технологиями и устройствами, системное мышление и стрессоустойчивость.



## СИСТЕМНОЕ МЫШЛЕНИЕ

В категорию системного мышления может входить и понимание базовой теории систем, и умение работать с интеллект-картами,

и навык обработки большого количества информации. Фактически мы говорим о способности видеть неочевидные связи и подходить нестандартно к решению проблем.

В этой области я бы по рекомендовал книгу «Простые правила». Так принято называть правила, которые легко запоминаются и применяются в сложных ситуациях. Классическим примером можно назвать «правило триажа» (фр. triage – сортировка) – спо-

соб сортировки пациентов, когда все нуждающиеся в помощи делятся на тех, кому уже не помочь, кому можно помочь позже, и тех, кому нужно помогать сейчас. Это простое правило позволяет спасать жизни в чрезвычайных ситуациях. В издательстве «МИФ» тоже есть простые правила: например, если кто-то из команды сомневается, что книгу нужно издавать, мы ее не выпускаем.

Еще одна работа в этой области: «Интел-



лект-карты» Тони Бьюзона. Он является основоположником системы «майнд-карт», мощного инструмента для структурирования и анализа информации.



## ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ

Сегодня часто говорят про важность управления эмоциями. По этой проблеме можно найти много книг. Из опубликованных на русском языке я бы отметил «Эмоциональную смелость» Питера Брегмана, консультанта, работающего с большим количеством руководителей высокого уровня. В своей работе он описывает важность «эмоциональной смелости» для лидера, а именно отсутствие боязни тяжелых разговоров, способность понимать



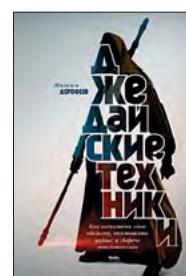
и ощущать свои эмоции, а значит, их контролировать. Питер Брегман подчеркивает на большом количестве примеров важность «смелости» в отношении своих эмоций для руководителей.

В книге «Эмоциональный интеллект» из серии «Гарвард Бизнес Ревью» собраны лучшие статьи журнала, посвященные теме осознанности во время разговора с людьми, умению слушать. Ее можно посоветовать тем, кому захочется узнать больше об управлении своими эмоциями.



## ЦИФРОВАЯ ГИГИЕНА

Цифровую гигиену иногда называют «цифровым минимализмом». Так же называется книга профессора информатики одного из западных университетов Кэла Ньюпорта. Сразу после публикации работа попала в топ-100 книг на Amazon. Работа Ньюпорта демонстрирует, как количество экранов, окружающих человека, на него влияет: чем их больше, тем беднее становится личность. На примерах успешных людей читатель учится сознательному подходу к использованию технологии.



Дополнительно я бы отметил российского автора Максима Дорофеева – эксперта и консультанта по продуктивности. У него собственный подход к работе с информацией. Автор дает рекомендации, которые помогают стать более концентрированным. Его книга «Джедайские техники» вышла несколько лет назад, но инструменты, которые описывает Максим Дорофеев, все еще актуальны. Кроме того, совсем недавно вышла его новая книга «Путь джедая», посвященная поиску своей уникальной методики продуктивности.

## Книжная полка



### НЕПРЕРЫВНОЕ ОБУЧЕНИЕ

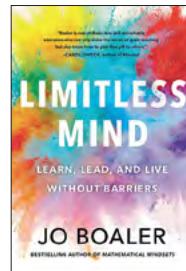
Обычно возможности человека делят на категории: гибкие навыки (soft skills) и жесткие (hard skills). Сегодня эксперты в этой области выделяют еще и корневые, иногда их

называют «экзистенциальные навыки». Как раз к такому относится умение учиться и подходить к собственному будущему стратегически. Классический алгоритм «отучился – начал строить карьеру» все чаще дает сбой, во многих случаях людям нужно подходить к своей жизни как к долгосрочному проекту, для реализации которого необходимо постоянно учиться.

Из книг в этой области можно рекомендовать, не побоюсь это слова, культовую работу Кэрол

Дуэйк «Гибкое сознание». Автор описывает два типа мышления: «открытое» и «фиксированное». В одном случае человек верит в возможность научиться новому через ошибки и пробы, во втором он думает, что не способен получить определенные знания: допустим, многие гуманитарии полагают, что они не в силах понять математику. Книга «Гибкое сознание», безусловно, главная по этой теме.

Дополнительно я бы рекомендовал книгу Джо Боулер «Безграничный



разум», она выйдет в ближайшем будущем. Автор, коллега Кэрол Дуэйк по Стэнфорду, описывает 6 правил того, как нужно получать новые навыки. Книга знаковая и будет переведена как минимум на 15 языков.

### СТРЕССО-УСТОЙЧИВОСТЬ

Российские и западные эксперты отмечают, что сегодня на человека негативно влияют новости и социальные сети. Вина за то, что люди испытывают «синдром самозванца», во многом лежит именно на этих источниках информации. Не зря некоторые известные писатели, например Нассим Талеб, автор книги «Антихрупкость черного лебедя», и Рольф Добелли, который написал книгу «Философия хорошей жизни», рассказывают о полном отказе от новостей. Де-факто мы живем в самое безопасное время в истории, но эволюционно так сложилось, что людей привлекают опасные вещи, поэтому у нас такие новости. Простой отказ от новостной информации может поспособствовать



снижению уровня стресса. Социальные сети же вызывают «синдром самозванца»: лидеры мнений в инстаграме не показывают своих проблем, они демонстрируют результаты и достижения, и люди, ко-



торые наблюдают за их жизнью, начинают недооценивать себя.

Можно рекомендовать две знаковые книги в этой области. Одна – «Без стресса» Митху Сторони. Автор – нейробиолог, ко-

торый занимается исследованием стресса в нескольких ведущих западных университетах. Его книга рассказывает о причинах стресса и дает инструменты, помогающие справиться с ними. Сразу отмечу, что, как правило, мы ждем от книги волшебных рецептов, но их, к сожалению, нет. Обычно авторы дают рекомендации про питание, сон, распорядок дня, которые нужно обязательно соблюдать. Вторая книга, которую можно выделить, это «Организованный ум» другого нейробиолога – Дэниела Левитина. Он объясняет, что наш мозг не предназначен для работы с таким количеством данных, и показывает, как максимально оптимизировать принятие решений и обработку информации. ЭК

**ЛИДЕРЫ МНЕНИЙ В ИНСТАГРАМЕ НЕ ПОКАЗЫВАЮТ СВОИХ ПРОБЛЕМ, ОНИ ДЕМОНСТРИРУЮТ РЕЗУЛЬТАТЫ И ДОСТИЖЕНИЯ, И ЛЮДИ, КОТОРЫЕ НАБЛЮДАЮТ ЗА ИХ ЖИЗНЬЮ, НАЧИНАЮТ НЕДООЦЕНИВАТЬ СЕБЯ**

# МЫ ИЩЕМ СОТРУДНИКОВ НА СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПРОЕКТ ГРУППЫ ВТБ «ПОРТАЛ КОРПОРАТИВНОГО БИЗНЕСА»

Вы получите **100 000 ₽**  
за успешного кандидата\*

Для рекомендации перейдите по ссылке  
«Найти IT» на главной странице  
корпоративного портала, выберите  
вакансию, прикрепите резюме  
вашего кандидата

## Активные вакансии:

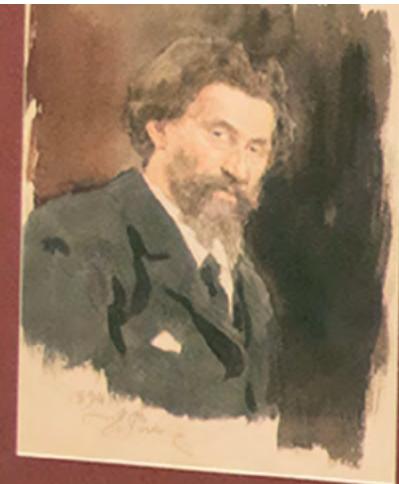
<b>QA-инженер</b>  Автотестирование	<b>QA-инженер</b>  Фунц. тестирование	<b>Front-end</b>  Разработчик
<b>Full stack</b>  Разработчик	<b>ASP.NET</b>  Разработчик	<b>ASP.NET</b>  Архитектор
<b>UX/UI</b>  Дизайнер	<b>Аналитик</b>  Системный	<b>Аналитик</b>  Бизнес-анализ



\*С 2018 года в Банке ВТБ действует реферальная программа. Если рекомендованный вами кандидат присоединится к команде и успешно пройдет испытательный срок, то вы получите денежное вознаграждение в размере 50 000 / 100 000 рублей gross в зависимости от уровня должности. Мы ищем кандидатов на проект «Портал корпоративного бизнеса» (стратегический проект Группы ВТБ). Портал призван повысить эффективность продаж, прозрачность и доступность информации о клиенте, создать единое информационное пространство для сотрудников Группы ВТБ, вовлеченных в процессы привлечения клиентов. Нам необходимы IT-специалисты: разработчики, аналитики, дизайнеры, QA-инженеры. Активное привлечение новых профессионалов в нашу дружную IT-команду позволит еще быстрее решать задачи бизнеса Банка и Группы ВТБ.



## Культура/Русский музей



Портрет Ивана Крамского  
Василий Перов, 1862  
Холст, масло  
Российский музей  
Дар Юрия и Елены Крамских  
Фонд Юрия и Елены Крамских  
Портрет Ольги Лермонтовой  
Василий Перов, 1862  
Холст, масло  
Музей изобразительных искусств  
Санкт-Петербург  
Портрет Лиды Берзруковской  
Василий Перов, 1862  
Холст, масло  
Российский музей  
Дар Юрия и Елены Крамских  
Портрет Лиды Марининой  
Василий Перов, 1862  
Холст, масло  
Музей изобразительных искусств  
Санкт-Петербург



# ГЛАГОВЫСТАВКЕ ВРУССКОММУЗЕЕ

ДО 9 МАРТА 2020 ГОДА В КОРПУСЕ БЕНУА РУССКОГО МУЗЕЯ ОТКРЫТА ВЫСТАВКА РАБОТ ИЛЛИ РЕПИНА, ПРИУРОЧЕННАЯ К 175-ЛЕТИЮ СО ДНЯ РОЖДЕНИЯ ХУДОЖНИКА. КУРАТОР ВЫСТАВКИ, ВЕДУЩИЙ НАУЧНЫЙ СОТРУДНИК ОТДЕЛА ЖИВОПИСИ ВТОРОЙ ПОЛОВИНЫ XIX – НАЧАЛА XXI ВЕКА СЕРГЕЙ КРИВОНДЕНЧЕНКОВ ПРОВЕЛ ЭКСКУРСИЮ ПО ЭКСПОЗИЦИИ И РАССКАЗАЛ, КАК СЕГОДНЯ СОЗДАЮТСЯ ВЫСТАВКИ.

## Культура/Русский музей



### Давайте начнем с самого главного: сколько картин выставлено в экспозиции?

Около 200 живописных работ и 50 графических. Хотели больше, но часть полотен по разным причинам не удалось доставить из других музеев. Сразу отмечу, что мы без них великолепно обошлись. Основные произведения, помимо тех, что находятся в коллекции Русского музея, были предоставлены Третьяковской галереей. Мне кажется, впервые за всю историю нашего сотрудничества коллеги из Москвы передали нам такое количество работ.

**Всегда интересно: как физически картины попадают на выставки из запасников музеев?**  
На машине. В автопарке Русского музея есть специальные автомобили, которые могут безопасно для произведений их транспортировать. Рамы обычно едут отдельно, их собирают уже здесь, в выставочном пространстве. Тут же для некоторых произведений монтируют постамент.

### Выставки сегодня и 25 лет назад сильно отличаются по тому, как их создают?

Что касается самого пространства выставки, то да, очень сильно. Понимаете, 25 лет назад у музеев не было возможности, например, устанавливать фальшстены. Посмотрите внимательно, мы не видим ни одной веревки, произведения закреплены непосредственно на стенах, это сильно меняет вид, впечатление. Эстетическая сторона обязательно должна быть учтена в современной выставке.

**Еще немного про современные экспозиции. Как вы определяете путь зрителя от входа к выходу? Как вы понимаете, почему эта картина должна висеть именно здесь, а не дальше?**

Репин прожил очень долгую жизнь, около 90 лет, поэтому при формировании порядка экспонирования применяется хронологический принцип. Выставка начинается с ранних работ, за ними следует период, который принято называть «Пенсионерство», и так далее.

**Кроме хронологического принципа, какие еще способы экспонирования существуют?**  
Картинами современных художников можно распределять эстетически, например, по цвету или способу создания произведения. Допустим, здесь автор писал фактурно или ходил по холсту ногами.

**Вернемся к фальшстенам. Кажется, что они покрашены специально для выставки, то есть это такое уникальное пространство именно для этой экспозиции. Когда начнется другая выставка, оформление залов изменится?**  
Все верно, перед каждой новой выставкой стены реставрируют и перекрашивают.

#### **Что значит «реставрируют»?**

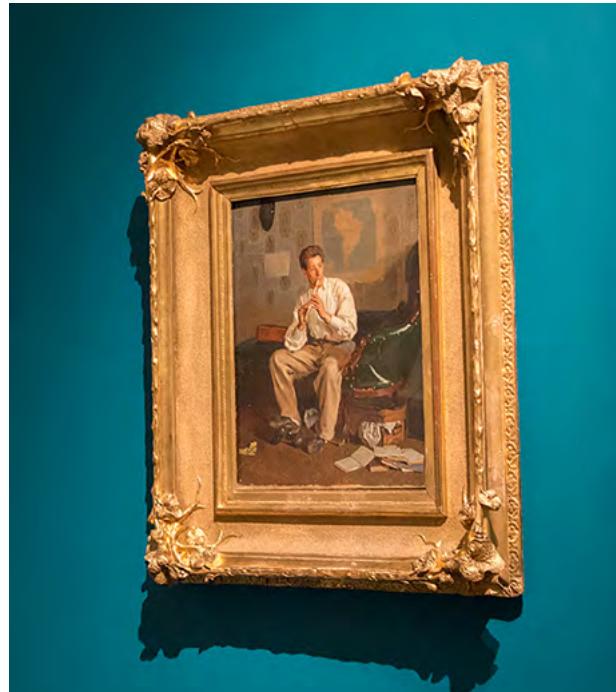
Остаются дырки от картин, необходимо все заделать – подреставрировать.

#### **За сколько месяцев до открытия начинается работа по подготовке к выставке?**

Хочется ответить: всю жизнь (смеется). Для начала нужно понять, сколько мы хотим представить работ. Далее нужно определить, в каких залах будут экспонироваться картины, это важно с точки зрения человеческих ресурсов. Важно, чтобы у посетителя хватило сил посмотреть всю выставку.

#### **Вы думаете о том, в какой момент человек устанет?**

Да, если об этом не подумать, то выставка может получиться очень большой, и тогда есть вероятность, что зрителю наскучит, ему станет неинтересно. Это так же, как школьный час, 45 минут урока – перемена. В любом случае наши представления субъективны, люди по-разному воспринимают



искусство: один может обежать Эрмитаж за час и сформировать собственное мнение, а другой проведет весь день в одном зале. Мы хотели, чтобы после просмотра этой выставки у зрителя сложилось представление обо всех этапах творческого пути Ильи Репина, чтобы он получил эстетическое удовольствие.

#### **Вернемся к созданию выставки. Вы выбрали произведения, определились с пространством. Что дальше?**

Начинаем переписку с музеями, пишем статьи для каталога. Без преувеличения скажу, что

**ОСНОВНЫЕ ПРОИЗВЕДЕНИЯ, ПОМИМО ТЕХ, ЧТО НАХОДЯТСЯ В КОЛЛЕКЦИИ РУССКОГО МУЗЕЯ, БЫЛИ ПРЕДОСТАВЛЕНЫ ТРЕТЬЯКОВСКОЙ ГАЛЕРЕЕЙ. МНЕ КАЖЕТСЯ, ВПЕРВЫЕ ЗА ВСЮ ИСТОРИЮ НАШЕГО СОТРУДНИЧЕСТВА КОЛЛЕГИ ИЗ МОСКВЫ ПЕРЕДАЛИ НАМ ТАКОЕ КОЛИЧЕСТВО РАБОТ**

## Культура/Русский музей



КОНЕЧНО, ЖАЛКО, КОГДА ВЫСТАВКА ЗАВЕРШАЕТСЯ.  
ОСОБЕННО ЕСЛИ ОНА БЫСТРО ЗАКРЫВАЕТСЯ.  
ЭКСПОЗИЦИЯ ЛЕВИТАНА, КУРАТОРОМ КОТОРОЙ Я БЫЛ,  
РАБОТАЛА МЕНЬШЕ ТРЕХ МЕСЯЦЕВ. ВЫСТАВКА РЕПИНА  
ОТКРЫТА 5 МЕСЯЦЕВ – ЭТО НОРМАЛЬНЫЙ СРОК. ВЫ  
СПРАШИВАЕТЕ, ОЩУЩАЮ ЛИ Я ОПУСТОШЕНИЕ? НЕТ,  
Я РАД, ЧТО ЛЮДИ ПРИХОДЯТ, СМОТРЯТ И ИМ НРАВИТСЯ

наш каталог вобрал в себя очень много работ, он самый полный по количеству изображений, которые мы когда-либо публиковали. Звучит просто. На деле могут возникать сложности. Не все музеи отвечают положительно на наш запрос по предоставлению картин, бывают отказы: «Эти работы мы начали использовать в своей экспозиции». Тогда мне нужно найти выход из положения, чтобы заменить отсутствующую картину другой работой, изменить концепцию. Кстати, первоначально по плану в этом зале предполагалось выставить две большие работы: первую из запасников Русского музея, вторую из Чехии. Но картину нам не дали (это стало известно за два месяца до открытия), поэтому пришлось думать о перекомпоновке всего зала.

**А как вы вели переговоры с Третьяковской галереей? Там тоже была выставка Репина.** Мы очень тесно общаемся, стоим в хороших отношениях, давних. Коллеги из Третьяковской галереи – наши друзья.

**Как вы решали, какой музей первым проведет выставку?**

Так сложилось исторически. Одна из первых выставок, посвященных 80-летию Ильи Репина, которая состоялась еще при жизни художника, в 1924 году, была проведена именно в Третьяковке. 25 лет назад юбилейная экспозиция также открылась сперва в Москве, а потом уже у нас.

**Своего рода традиция?**

Может быть, да, отчасти.

**Насколько выставки в этом году похожи между собой?**

Спасибо за вопрос: я бы хотел обратить внимание на этот момент. Часто слышу высказывание, что из Третьяковской галереи выставка переехала в Русский музей. Это не так. У нас разные выставки. Разный принцип экспонирования, разный ритм, другой порядок произведений. Более того, у нас немного отличается состав полотен. Например, в Москве не экспонировали некоторые этюды: из-за больших залов эти маленькие работы потерялись бы.

**Еще один технический вопрос: почему часть картин за стеклом, а часть – без?**

За стеклом работы из Третьяковской галереи. На некоторых полотнах двойные стекла по 4 миллиметра. Эти картины весят более 400 килограммов! Поэтому произведения не только закреплены на стене, но и стоят на подиуме. Это условие предоставления работы, и мы его соблюдаем.

**Чем продиктованы дополнительные меры безопасности?**

Думаю, это связано с инцидентом, который произошел с картиной «Иван Грозный». После этого Третьяковская галерея многие полотна поместила под стекло.

**А стекла для картин отличаются друг от друга?**

Конечно, есть простое стекло, если в него смотреть, то увидишь отражение, а есть антибликовые, так зрителю удобнее изучать работу художника.

## Культура/Русский музей

**Вы только что подошли к картине и поправили ее. Разве она не на сигнализации?**  
На полотнах есть датчики, все работы под охраной. Как только картина отойдет от стены, мы об этом узнаем. Дополнительно картина закреплена специальным образом, просто так ее не снять.

**Выставка продлится всего 5 месяцев, до 9 марта, а период работы над ней составил несколько лет. Что вы чувствуете, когда экспозиция, которой вы посвятили столько времени, завершается?**

Нужно уточнить, что я хранитель Русского музея, каждый день идет работа над многими мероприятиями сразу, бывают командировки, открытия других выставок, написание статей, редакционные советы и так далее. Конечно, жалко, когда выставка завершается. Особенно если она быстро закрывается. Экспозиция Левитана, куратором которой я был, работала меньше трех месяцев. Выставка Репина открыта 5 месяцев – это нормальный срок. Вы спрашиваете, ощущаю ли я опустошение? Нет, я рад, что люди приходят, смотрят и им нравится, пока я не слышал отрицательных отзывов. Но параллельно я работал над другой выставкой – «Валаам: 200 лет в русской живописи». Она открылась 15 ноября.

**Самый популярный вопрос: почему появились очереди в музеи? Еще 10 лет назад не было столько зрителей... Зачем люди приходят смотреть картины?**

В 1990-е годы люди вообще думали о другом. Возвращение зрителей в музеи было предсказуемым. Искусство – это идеал для человека, его нужно видеть здесь и сейчас, художественные образы, с которыми соприкасается зритель в музее, становятся светочем для человека. Музей – это отдушина. Вот, смотрите, читата рядом с картиной: «Искусство – красота, оно только тогда исполняет свое истинное назначение, когда держится добродетели, морали и религии». Если человек увидел эту цитату, понял сюжет картины, у него в голове обязательно сработает что-то, и это останется с ним.



**Работы Репина есть в частных коллекциях?**

Да, есть, я вам сейчас ее покажу. А пока мы идем, хочу сказать большое спасибо Рустаму Алиеву, который не только предоставил нам картину из своей коллекции, но и на свои деньги перевез ее из Калининграда. Это уникальное полотно, большое, 1890-х годов, изображение сына Юрия на фоне Неаполитанской бухты. В конце выставки можно увидеть еще одну работу из частной коллекции. Это не проходные картины, наоборот, они очень знаковые.

**Это удача для музея – получить работы художника из частной коллекции?**

Конечно. Люди разные, все картины не сбратить на одной выставке. Одни коллекционе-



ры легко соглашаются, другие отказывают. Вот, например, нам бы хотелось привезти работу «Парижское кафе», она сейчас в Лондоне. Но нам не удалось этого сделать, хотя мы получили изображение для каталога, и это тоже удача. Некоторые работы известны только по каталогам, но иногда их выставляют в музеях.

**Это последний зал? По моим ощущениям, самое грустное пространство. Так специально сделано?**

Нет, это настроение от работ. Вы представляете, Репину уже за 80 лет, он оторван от родины, живет в эмиграции. Посмотрите, это уникальная работа, она называется «Большевики».

НА НЕКОТОРЫХ ПОЛОТНАХ ДВОЙНЫЕ СТЕКЛА ПО 4 МИЛЛИМЕТРА. ЭТИ КАРТИНЫ ВЕСЯТ БОЛЕЕ 400 КИЛОГРАММОВ! ПОЭТОМУ ПРОИЗВЕДЕНИЯ НЕ ТОЛЬКО ЗАКРЕПЛЕНЫ НА СТЕНЕ, НО И СТОЯТ НА ПОДИУМЕ

**В советский период эта картина, видимо, не могла быть экспонирована?**

Ни за что! Тут изображены пьяные солдаты, отнимающие хлеб у девушки в Петрограде. Сюжет картины реальный, Репину его пересказали. А вот эта картина, которую нам тоже предоставил частный коллекционер, называется «Портрет скрипачки Цецилии Ганзен». Этую работу можно назвать открытием для русской публики, она не была представлена в Третьяковской галерее.

**Расскажите, пожалуйста, о себе. Вы проводите много времени в фондах, открываете выставки в Петербурге и других городах, курируете несколько мероприятий, словом, ведете очень активную, по сути, просветительскую деятельность. Как вы для себя определяете роль музейного работника?**

Если говорить в целом, то музейщики – это особые люди. Многие из них преданы своему делу настолько... Некоторые работают за копейки и не уходят. Я почти 30 лет в Русском музее. В 1990-е годы, когда зарплата была настолько небольшой, что ее едва ли хватало на 200 граммов масла, но масла не было, люди продолжали работать, не ушли. Тот, кто трудится в музее, не может представлять себя вне его стен, нахождение здесь – это восприятие мира. Просвещение, о котором вы упомянули, – следствие такого восприятия. ЭК

# ЖИЗЕЛЬ

В РЕДАКЦИИ АЛЕКСЕЯ РАТМАНСКОГО

ПРИ ПОДДЕРЖКЕ ВТБ В БОЛЬШОМ ТЕАТРЕ СОСТОЯЛАСЬ ПРЕМЬЕРА БАЛЕТА «ЖИЗЕЛЬ». ПРЕМЬЕРНЫЕ ПОКАЗЫ СПЕКТАКЛЯ ПРОШЛИ НА ИСТОРИЧЕСКОЙ СЦЕНЕ 21-24 НОЯБРЯ. НОВУЮ РЕДАКЦИЮ БАЛЕТА ДЛЯ БОЛЬШОГО ТЕАТРА ПОСТАВИЛ АЛЕКСЕЙ РАТМАНСКИЙ – ОДИН ИЗ САМЫХ ИЗВЕСТНЫХ ХОРЕОГРАФОВ СОВРЕМЕННОСТИ. ОБРАЩАЯСЬ К СТАРИННЫМ БАЛЕТАМ, ПОСТАНОВЩИК СТРЕМИТСЯ ВЕРНУТЬ УТРАЧЕННЫЕ СМЫСЛЫ: СОЕДИНИТЬ ИЗЯЩЕСТВО И ВИРТУОЗНОСТЬ КЛАССИЧЕСКОГО ТАНЦА С СОВРЕМЕННЫМИ ТЕХНИЧЕСКИМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ АРТИСТОВ.





## Культура/Большой театр



«Жизель» – главный балет эпохи романтизма, созданный в свое время для юной танцовщицы Карлотты Гризи. Премьера балета «Жизель, или Вилисы» состоялась 28 июня 1841 года в театре Королевской академии музыки на сцене Опера ле Пелетье в Париже. 18 декабря 1842 года состоялась российская премьера в Петербурге. Поставил балет Антуан Титюс, перенесший спектакль по памяти.

В феврале 1884 года Мариус Петипа возобновил балет на петербургской сцене в собственной редакции. Впоследствии он возобновлял его в 1899 и 1903 годах. Важной вехой в истории балета стал ввод спектакля в репертуар «Русских сезонов» Сергея Дягилева: 18 июня 1910 года «Жизель» была показана в Париже на сцене Пале-Гарнье, в 1911 году – в Лондоне на сцене театра Ковент-Гарден. Постановку осуществил Михаил Фокин.

В 1924 году специально для Ольги Спесивцевой балетмейстер Николай Сергеев поставил спектакль по записям Мариинского театра.

В Москве на сцене Большого театра премьера прошла 25 ноября 1843 года в бенефис Елены Андреяновой, постановка балетмейстера Пьера Диье.

Этот балет никогда не покидал русской сцены и обрел выдающихся исполнительниц заглавной роли. В Большом театре эта партия украшала репертуар практически всех ведущих балерин. В прошлом веке ее танцевали Марина Семенова, Галина Уланова, Марина Кондратьева, Екатерина Максимова, Наталья Бессмертнова, Людмила Семеняка. Тему любви и прощения каждая из них проигрывала по-своему.

Новую редакцию для Большого театра создал один из самых известных хореографов современности Алексей Ратманский.

«Жизель» Алексея Ратманского в Большом театре и «Корсар», поставленный им здесь совместно с Юрием Бурлакой в 2007 году, – как будто две части арки. Два спектакля классического наследия, где используются нотации и в программке указан магический Гарвард с его коллек-



«ЖИЗЕЛЬ» – ГЛАВНЫЙ БАЛЕТ ЭПОХИ РОМАНТИЗМА, СОЗДАННЫЙ В СВОЕ ВРЕМЯ ДЛЯ ЮНОЙ ТАНЦОВЩИЦЫ КАРЛОТТЫ ГРИЗИ. ПРЕМЬЕРА БАЛЕТА «ЖИЗЕЛЬ, ИЛИ ВИЛИСЫ» СОСТОЯЛАСЬ 28 ИЮНЯ 1841 ГОДА В ТЕАТРЕ КОРОЛЕВСКОЙ АКАДЕМИИ МУЗЫКИ НА СЦЕНЕ ОПЕРА ЛЕ ПЕЛЕТЬЕ В ПАРИЖЕ. 18 ДЕКАБРЯ 1842 ГОДА СОСТОЯЛАСЬ РОССИЙСКАЯ ПРЕМЬЕРА В ПЕТЕРБУРГЕ

цией хореографических рукописей. Два балета на музыку Адана – про морских пиратов, которыми композитор «немало увлекался», хронологически последний в его жизни, этапный, но обросший множеством вставных номеров, и «история Жизели, где речь идет одновременно о любви земной и потусторонней», как пишет музыкoved Саймон Моррисон (перевод Елизаветы Суриц).

В 2007 году в «Корсаре» Ратманский лишь добавил новую хореографию там, где она

была невосстановима. Теперь он не только активно сочиняющий современный хореограф, но и бескомпромиссный адепт нотаций, автор нескольких значительных реставраций балетов Мариуса Петипа, хореограф, который строго настаивает на аутентичности исполнения. Долгое время считалось, что и «Жизель», какой мы ее знаем, – это творение Мариуса Петипа 1884 года, а имена Жана Коралли и Жюля Перро, хореографов парижской премьеры 1841-го, в афишу добавляют по инерции, а Перро вообще ошибочно.

### «ЖИЗЕЛЬ» РАТМАНСКОГО – В ОТЛИЧИЕ ОТ ЕГО «СПЯЩЕЙ КРАСАВИЦЫ» ИЛИ «АРЛЕКИНАДЫ» В AMERICAN BALLET THEATRE – НЕ РЕСТАВРАЦИЯ. ЭТО НОВАЯ ХОРЕОГРАФИЧЕСКАЯ ВЕРСИЯ, ОСНОВАННАЯ НА ДЕТАЛЬНОМ И ОТВЕТСТВЕННОМ ИЗУЧЕНИИ РАЗНЫХ ИСТОЧНИКОВ

Сейчас понятно, что ошибки нет. Ведь сам Адан писал, что был близок к Карлотте Гризи и Перро, который ставил «Жизель» – точнее сказать, танцы Карлотты – у него «в гостиной». Адан «не без гордости сообщал, что внес небольшие изменения в сценарий (чуть переделал финальную сцену у могилы), но признавал, что своим успехом балет обязан прежде всего хореографу и исполнителям, особенно Карлотте Гризи и Люсеньу Петипа, танцевавшим главные роли. «Первый акт, который слабее, и то прошел успешно благодаря Карлотте, которая была очаровательна», – вспоминал он. «Когда же наступил второй акт... успех сменился триумфом. Мне кажется, что ничего не может быть в хореографии красивее, чем эти группы девушек, которые Коралли придумал и столь талантливо изобразил».

Еще понятно, что «Жизель» – один из наиболее сохранившихся балетов наследия, что многие ключевые мизансцены и кордебалетные танцы до сих пор идут один в один с тем, как они зафиксированы в нотациях французским балетмейстером Анри Жюстаманом в середине XIX века и режиссером петербургской балетной труппы Николаем Сергеевым в начале XX-го века. Отчасти поэтому «Жизель» Ратманского – в отличие от его «Спящей красавицы» или «Арлекинады» в American Ballet Theatre – не реставрация. Это новая хореографическая версия, основанная на детальном и ответственном изучении разных источников. Нотацию дополняют музыкальные репетиторы и клавиры, где – иногда очень подробно – описано действие. У них разный провенанс: петербургский репетитор (долго приписывали Петипа),

московский репетитор 1850-х годов (хранится в Большом театре), репетитор Анны Павловой.

Источников несколько, они спорят в увлекательности и разнесены по времени, приходится делать выбор. У Сергеева хореографический текст зафиксирован как бы нотными знаками и рисунками перемещений, у Жюстамана – раскадровкой рисуночков с подписями и диалогами, в которых кроме текста отразилась поэзия первоисточника, которой невозможно не увлечься. Поэтому па из нотаций Николая Сергеева смешиваются с движениями из нотаций Анри Жюстамана, а мизансцены, записанные Сергеевым, с записанными Жюстаманом.

Кроме танцев и па Ратманский восстановил конструкцию балета, автором которой был французский поэт Теофиль Готье. В ней важнейшее место занимала Батильда. Батильда – невеста главного героя, из-за которой обнаружилось, что он обманул Жизель. И та, не вынеся его предательства, умерла и стала вилисой. Но по Готье – Батильда кроткая, добрая и сочувствующая. У него есть даже стихи, ей посвященные. Поэтому возвращается старинная сцена исчезновения Жизели-вилисы в травах и то, как она отпускает Альберта, как бы благословляя его – если такое слово применимо к сверхъестественному существу – соединиться с Батильдой.

В «Арлекинаде», поставленной в 2018 году в American Ballet Theatre, Алексей Ратманский и художник Роберт Пердзиола отталкивались от единства хореографии и оформления, обратившись к рисункам Ивана Всеволож-



## Культура/Большой театр

В СПЕКТАКЛЕ ИСПОЛЬЗУЮТСЯ НЕ ЭТИ ПАРАДНЫЕ, ХОЛОДНЫХ ТОНОВ, ДЕКОРАТИВНЫЕ ПАЧКИ И ПЛАТЬЯ, НАПОМИНАЮЩИЕ РИСУНКИ ИЗ УВРАЖЕЙ ПО ИСТОРИИ КОСТЮМА. В ОФОРМЛЕНИИ РОБЕРТА ПЕРДЗИОЛЫ ИЗЫСКАННО СТИЛИЗУЮТСЯ И ЦИТИРУЮТСЯ ЭСКИЗЫ АЛЕКСАНДРА БЕНУА ИЗ ДВУХ КОМПЛЕКТОВ К ДВУМ ПОВОРОТНЫМ ПОСТАНОВКАМ, КОТОРЫЕ ЗАНОВО ОТКРЫЛИ «ЖИЗЕЛЬ» ЗАПАДУ



ского. В Санкт-Петербургской театральной библиотеке сохранились эскизы костюмов Евгения Пономарева, сделанных специально для постановки Петипа в 1887 году. Но в Большом театре используются не эти парадные, холодных тонов, декоративные пачки и платья, напоминающие рисунки изувражей по истории костюма. В оформлении Роберта Пердзиолы изысканно стилизуются и цитируются эскизы Александра Бенуа из двух комплектов к двум поворотным постановкам, которые заново открыли «Жизель» Западу. Обе версии

были впервые показаны в Париже, на сцене Оперы: речь идет о спектакле антрепризы Сергея Дягилева, хореографом которой был Михаил Фокин, и возобновлении Парижской оперы 1924-го, которое осуществил Николай Сергеев для Ольги Спесивцевой.

Главные партии в новой постановке исполнили: Ольга Смирнова, Екатерина Крысанова, Анна Никулина, Артемий Беляков, Артем Овчаренко, Якопо Тисси и другие. **ЭК**



**«ЖИЗЕЛЬ» ОДИН  
ИЗ ГЛАВНЫХ  
БАЛЕТОВ НАШЕГО  
РЕПЕРТУАРА.  
И ОН ДОВОЛЬНО  
ХОРОШО  
СОХРАНИЛСЯ**



### Алексей РАТМАНСКИЙ

«Жизель» – один из главных балетов нашего репертуара. И он довольно хорошо сохранился.

Но когда балет живет около двух веков, он неминуемо видоизменяется, поэтому какие-то вещи, которые были важны его создателям, были утрачены. Даже в части хореографии сегодня уже трудно сказать, что принадлежит Жюлю Перро или Коралли, что позднее дополнили Сен-Лион и Петипа.

Источников очень много, и они противоречивые. Есть источники, описывающие французский спектакль 1860-х годов – записи Жюстамана, и есть записи спектакля, существовавшего в России, в частности, запись Сергеева той редакции, которую Петипа делал для Анны Павловой.

Это старинный спектакль, который мы переставляем современными средствами – современные актеры, тела, техника. Время сегодня идет в 10 раз быстрее, чем тогда. Мы не пытались воссоздать музейный экспонат. На репетициях мы ис-

кали органичное существование и мотивацию поступков, понятную современным артистам.

Вместе с тем какие-то вещи, которые исчезли и кажутся мне важными поэтическими и значительными, мы пытаемся вернуть. Что-то из этого детально описано, а что-то мы стараемся делать в стиле – так, чтобы он не выбивался и не выглядел новоделом.

Общепринятое мнение, что техника прогрессирует, но опыт показывает, что это не так, и многие вещи исполнить невероятно трудно. Ушла филигранность, быстрота, техника стоп и заносок. Акцент многие годы делался на больших, эффектных, практически цирковых движениях, между которыми актеру надо было отдыхать – и, оказалось, что техническая вязь, когда все заполнено движением, была очень сильно прорежена.

Мы вернулись к первоначальной, христианской концовке, когда Жизель прощает Альбера и благословляет его брак с Батильдой.

## Культурные события/январь



### НОВОГОДНЕЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ В КРЕМЛЕ

В Государственном Кремлевском дворце с 24 декабря 2019 по 8 января 2020 года состоится главное детское новогоднее представление «Елка в Кремле».

Юным зрителям представляют театрализованные, интерактивные, эстрадно-игровые программы в трех залах фойе ГКД и главный музыкальный спектакль «Письмо Деду

Морозу». Маленькие гости попадут в фантастическую страну праздника, смеха и веселья.

Детишки познакомятся с настоящими Дедушкой Морозом и Снегурочкой, поучаствуют в развлекательных программах и получат массу незабываемых радостных впечатлений.

Перед спектаклем ребят ждет веселая дискотека в фойе, интересные конкурсы и любимые детские игры. Маленькие гости смогут написать письмо Деду Морозу, попросив исполнить самое заветное желание.



# Крупнейшие сделки 2019 года



Министерство финансов РФ  
**USD 5,5 млрд**  
**EUR 750 млн**  
Размещение суворенных  
еврооблигаций

2019



Агенство  
ипотечного  
кредитования

ДОМ.РФ Ипотечный агент  
**RUB 95,7 млрд**

Крупнейшая сделка  
по секьюритизации в России

2019



Газпром  
**USD 1,25 млрд**

Размещение еврооблигаций

2019



Северсталь  
**USD 800 млн**

Размещение еврооблигаций  
под рекордно низкие 3,15%

2019



РЖД  
**EUR 500 млн**

Первое размещение «зеленых»  
еврооблигаций в России и СНГ

2019



HeadHunter  
**USD 253 млн**

Первичное публичное  
размещение акций

2019



VERSHINA  
GREENSOURCE  
Советский Капитал  
OeKB GROUP

Возобновляемая энергетика  
**EUR 187,4 млн**

Солнечные электростанции 105МВт  
в Астраханской области, Бурятии  
и Забайкальском крае, 12 лет

2019



Яндекс

**USD 145 млн**

Приобретение недвижимости  
для размещения головного  
офиса Яндекса

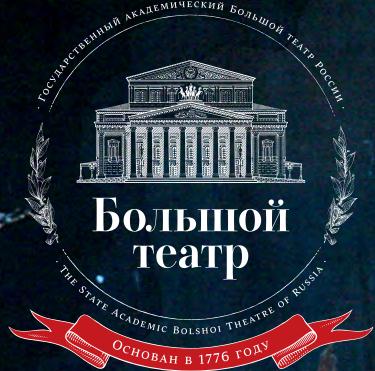
2019



Банк ВТБ  
**RUB 1 трлн**

Запуск новой программы  
структурных облигаций  
сроком обращения до 100 лет

2019



ВТБ



# САМАЯ НОВОГОДНЯЯ СКАЗКА

БАНК ВТБ ПАРТНЕР БОЛЬШОГО ТЕАТРА С 2002 ГОДА