

2. Лидеры про сервис. 3. Уроки риска с Александром Железняком
5. Пять лет кредитно-депозитному центру Группы Лайф!

№ 05/93/
июль-август 2010

ПРО О ЛАЙФ



корпоративная газета Финансовой Группы Лайф

Шаг В КОСМОС

колонка редактора

Как реализовать нетривиальную, на ваш взгляд, но очень желанную задачу? Какой-нибудь сложный проект, например, сконструировать самолет или хотя бы построить баню. Если вы неопытны в этих вопросах, но все же решили взять дело в свои руки, можно точно сказать, что вы — смелый человек. А если смогли довести дело до конца, не остановившись на самолетике из бумаги и покупке глянцевого журнала с рекламой сауны — настоящий достижитель. Русский язык не знает такого слова. Но нам это и не важно, ведь его знают в Группе Лайф. И уж вы-то точно понимаете, о чем я говорю...



Мне кажется, достижительность и исполнительность — одни из самых важных качеств сотрудника Группы Лайф. Да и в жизни пригодятся :) Причем проявление этих черт в работе, как мне кажется, не связано с какими-то профессиональными знаниями, навыками, опытом и т.п. Это нечто внутреннее, эмоциональное, связанное с личной культурой каждого из нас. С нашей готовностью идти до конца, четко видя перед собой цель. Достижительность в паре с неравнодушием, примененные в работе, способны, как мне кажется, буквально перевернуть мир человека. Офисная работа перестает быть скучной рутинной и становится поистине личным делом — делом чести. Начальник из привычной роли идиота и тирана превращается в партнера и старшего товарища. А коллеги и сотрудники — в друзей и ценных критиков. Так в чем же отличие достижителя от рутинера? Или даже не знаю как назвать этого зануду :) Отличие в том, что этот человек из позиции жертвы (моя работа ужасна; я занимаюсь какой-то скучной фигней; компания, в которой я работаю, неструктурирована и нефокусирована) переходит в позицию хозяина своей жизни. Моя работа ужасна? Почему она до сих пор моя? Я занимаюсь скучной фигней? Неправда, чтобы попасть на Луну, надо сначала построить космический корабль :) Компания неструктурирована и нефокусирована? А что сделал я, чтобы это изменить?

Как стать достижителем? Знаю по себе — не надо заканчивать Оксфорд или Кембридж, нет необходимости получать степень MBA. Нужно посмотреть на все под другим углом зрения. И знать, что все, что происходит и особенно НЕ происходит в твоей жизни — это твой выбор. Это мой выбор!

Недостижителям не место в Лайфе? Да, я так считаю. Возьмем простой мотив рядового сотрудника: деньги. Скажу про себя. Я зарабатываю столько, сколько могу, сколько хочу заработать. Я точно знаю, как повлиять на размер своего дохода. А вы знаете? Никак? А может, вы просто не пытались узнать? Как много экономической (и не только) выгоды мы упускаем только из-за того, что день ото дня откладываем реализацию взятого обязательства или данного обещания. На потом, на завтра, на вечер, хотя сделать первый шаг можно уже сейчас. В эту секунду. И если каждый из нас сделает по маленькому шажку, в сумме получится шаг расстоянием от Земли до Луны. А может и дальше.

Александр Чурилов, приглашенный редактор

Александр Железняк, руководитель корпоративного бизнеса Группы, управления Пробизнесбанка, в телефонном интервью из Франции рассказал корреспонденту «Про ЛАЙФ» Любови Брагиной о последних трендах рынка корпоративного сегмента, об активной стратегии ДКБ по выходу в регионы, о сложностях создания партнерства в своей команде и многом другом.



Уроки Риска

Александр Дмитриевич, добрый вечер. Во-первых, спасибо, что нашли время пообщаться. Я знаю, что Вы в отпуске с семьей. Тем ценнее для нас Ваше время и Ваши мысли :) Первый вопрос. Корпоративный бизнес в России — текущие тенденции развития, Ваш посткризисный прогноз.

Что касается нас, как бизнеса и моей команды, как бизнесменов — в кризис и во время выхода из него — на лицо была осторожность, граничащая с опасением кредитования. Это и понятно. Мы получили большое количество проблемных активов, менеджеры попросту стали бояться кредитовать. Благо сейчас ситуация начинает меняться, восстанавливается здоровое отношение к кредитному риску. Но качество заемщиков становится уже не то. Все банки сегодня испытывают избыток ликвидности: кредитовать нужно. Но как?

Видимо, более взвешенно и осторожно?

Именно. До кризиса мы имели определенный подход к оценке заемщика и анализу рынка. После недавних событий мы стали более внимательными, принимаем взвешенные решения. Очевидно то, что сегодня деньги компаниям зачастую нужны

не на бизнес, а на погашение кредитов в других банках, и это заставляет нас быть настороже. Мы кредитруем компании только на текущую деятельность, на бизнес, никак не на возврат старых долгов, ни на что другое. Мы перестали кредитовать строительный бизнес, с которого поимели массу проблем, слегка сместили фокус внимания на сегмент корпоративного среднего бизнеса. Компании, которые относились к категории А, продолжают кредитоваться в больших госбанках. Мы же для них — второй банк, который может подстраховать, быстро и в нужное время прийти на помощь, поддержать. Мы продолжаем работать с нашими проблемными клиентами, которым требуется дополнительное финансирование, чтобы поднять рухнувший бизнес. И радуемся за тех, кому наша помощь помогла восстановиться и снова набрать обороты.

Возвращаясь к вопросу управления кредитными и операционными рисками, что конкретно изменилось по сравнению с прошлым годом?

Мы полностью пересмотрели кредитные политики. По-другому стали относиться к риску, стали изучать не только клиента, но и отрасль, в которой он работает. Все шишки, которые мы набили, стали стимулом к изменениям. Что происходит в отрасли, какая ситуация внутри компании — на весы кладется абсолютно все. Мы стали требовательнее. Сегодня проводим глубокий анализ бизнеса клиента, цикл

кредитных интервью с собственником, главным бухгалтером...

Как ДКБ выходит из непростой ситуации прошлого года? Были проблемы в ВУЗе...

Да, ты права, проблемы, которые были у ДКБ в прошлом году, на 95% пришли из ВУЗ-банка. Но в первую очередь, они остаются нашими проблемами. Моими проблемами. Это наши управленческие ошибки в оценке рисков, непоправимая легкость в принятии решений, бездумное делегирование тем, кто не был на 100% к этому готов. Сегодня потихоньку мы начинаем выкарабкиваться из ситуации, недавно прошли первые сделки по продаже имущества. Мы продали кинотеатр, закрыли ряд кредитов, которые казались нам невозвратными. К концу года результат будет неплохой, но всех проблем нам не решить, убытки останутся. И эти проблемы — огромный урок на тему управленческой оценки рисков для каждого из нас. Да, велика цена ошибки. Сказать, что я не жалею о том, что так вышло, было бы большой глупостью. Но недооценить этот бесценный опыт было бы глупостью еще большей.

Сервис ДКБ по-прежнему на высоком уровне?

Я бы не стал бросаться словами о том, что у нас супервысокий сервис. Мы понимаем это сами, об этом красноречиво свидетельствуют опросы наших клиентов. Нам есть куда расти, это однозначно. Ряд клиентов жалуется, какие-то — в восторге и звонят с благодарностями.

продолжение на стр. 3



стр. 2

Сервис-лидер — новая внештатная должность в Группе Лайф. Кто эти люди и о чем они думают?



стр. 5

КДЦ — уникальный центр компетенции группы по обслуживанию кредитно-депозитной деятельности бизнеса. Кто и как это делает — рассказ из первых уст



стр. 8

Группа Лайф — открытая культура, яркие и простые ценности, уникальные люди... О ее лучших представителях читай на последней полосе

Сервис-лидеры

1. Кто такой сервис-лидер? В чем Вы видите свою задачу и цель?
2. Считаете ли Вы банк, в котором Вы работаете, компанией, которая предоставляет лучший финансовый сервис в Вашем городе? Если да, то в чем отличительные особенности этого сервиса, если нет — то на какие компании Вы хотели бы равняться и в чем?
3. Что для вас Финансовая Группа Лайф?



Наталья Шестакова.
ДКБ, Москва

1

Сервис-лидер — это человек, который может увлечь (заинтересовать) команду, вовлечь во что-то новое и вести за собой. Цели и задачи — попытаться донести до людей то, что действительно можно воплотить их идеи в жизнь и сделать их рабочий день не обыденностью, а интересной и увлекательной работой. Чтобы каждый сотрудник чувствовал себя неотъемлемой частью команды и мог сам влиять на изменения в своей компании.

2

Необходимо перенимать опыт именно иностранных банков и пытаться выделиться среди массы конкурентов на рынке именно сервисной стратегией, которую мы уже и так выбрали. И стать тематическим банком в «голубом» океане.)

3

Группа Лайф для меня — не просто работа, а неотъемлемая часть жизни, которую хочется прожить также ярко, как и саму жизнь!



Дина Стрижова.
ДМСБ, Курск

1

Сервис-лидер для меня, как и его задача и цель, это человек, который собственным примером показывает, как надо работать, как общаться с клиентами, как надо расти над собой и своими слабостями.

2

Наш Банк представляет на сегодня самый лучший сервис как в нашем городе, так и по стране. Наша особенность в том, что каждый человек, переступивший порог нашего Банка, будь то потенциальный, постоянный клиент или просто прохожий, является для нас особенным, ценным и дорогим. Люди приходят к нам с улыбкой и остаются довольными на всем протяжении нашего сотрудничества.

3

Финансовая Группа Лайф — это мощный, красивый и стремительный поезд, который движется вперед, а мы все являемся его составными. А лично для меня Финансовая Группа Лайф — это команда и семья!!! Тут всегда чувствуешь помощь, поддержку и плечо коллег!!!



Надежда Татарина.
ДМСБ, Тула

1

Сервис-лидер — это человек, который всегда в поиске новых идей и информации. Изучает новые способы продажи продуктов, посещает конференции компании, когда есть возможность. Цель и задача сервис-лидера — всегда быть в курсе новых событий, помогать коллегам в решении возникших проблем, изучать новые пути продажи продуктов.

2

Я считаю, что Пробизнесбанк предоставляет лучший финансовый сервис в нашем городе. Самая главная наша особенность — это лояльное отношение к клиентам, уникальный сервис, который предоставляют сотрудники. Некоторые клиенты считают офис банка «вторым домом», приходят просто в гости попить кофе, поделиться новыми событиями из жизни.

3

Для меня Финансовая Группа Лайф — это возможность работать и развиваться со своей компанией, которая всегда стремится вперед, никогда не стоит на месте!!!!



Антон Калашников.
ДМСБ, Белгород

1

Сервис-лидер — это, в моем понимании, человек, ставящий в своей жизни приоритет быть лидером во всем. Человек много знающий и умеющий применять свои знания на практике, тонко чувствующий клиентскую среду.

2

Безусловно! Мы помним о людях, не «футболим» их. И стремимся работать по принципу «одно-го окна».

3

Теперь это образ моей жизни, в том числе и вне стен офиса!



ВНИМАНИЕ, КОНКУРС!

Дорогие друзья!

В августе стартует новый конкурс темы HR-капитал!

Спешите стать участниками конкурса и выиграть супертелефон от Apple — iPhone!

Всего разыгрывается четыре «яблочных» телефона! Конкурс стартует **16 августа** и продлится до **20 сентября**. Призеры будут названы в начале октября на конференции темы HR-капитал.

Чтобы принять участие в конкурсе и получить шанс выиграть один из наших призов, вам необходимо ответить на вопросы о деталях Партнерской модели. В качестве подсказки в отделения будут высланы диски с видеороликами и презентациями о модели, просмотрев которые, вы найдете ответы на наши каверзные вопросы!

Следите за новостями о правилах участия и ходе конкурса на страницах портала и следующего номера газеты!

Новички продают!

Около 15% продаж продуктов Пробизнесбанка для малого и среднего бизнеса осуществляют менеджеры-стажеры. Уже более полугодом в рамках проекта «Стажер» банк набирает менеджеров по работе с клиентами. У каждого желающего есть возможность попробовать себя в сфере продаж и в случае успешного результата быть зачисленным в штат банка. От кандидатов требуется желание работать и зарабатывать! С первого месяца работы стажеры начинают получать доход, который напрямую зависит от объема продаж. Недавно у проекта «Стажеры» появилась группа в социальном

интернет-ресурсе Вконтакте. («Пробизнесбанк ищет сотрудников»), из которой можно узнать много интересного и полезного о том, как стать участником команды ДМСБ Пробизнесбанка.

Долгий путь в один ярд

Розница Ивановской региональной дирекции (Лайф-Банк) привлекла более 1 млрд рублей средств вкладчиков. 16 июля счастливая клиентка офиса «Ивановский» Марина Рябинина сделала срочный вклад, сумма которого и стала недостающей в портфеле бизнеса до значимой круглой цифры в один миллиард рублей. Поздравляем Марину и всю ко-

манду Ивановской дирекции с этим символическим событием!

Это залог? Смешно :)

Как известно, при выдаче кредитов часто требуется обеспечение в виде залога. Для банка, оформляющего договоры залога и поручительства с целью снизить собственные риски, важно, чтобы залог был ликвидным. Вот пятерка необычных объектов, принятых банками в залог. Информация взята из открытых источников и лишь систематизирована сотрудниками ВУЗ-банка.
5-ое место. Костюм кучера кареты (свадебный). Чем руководствовались менеджеры, оформляя костюм в качестве

обеспечения по кредиту, неизвестно. Видимо, где-то это ликвидный товар...

4-е место. Цыплята! При этом не секрет, что цыплята через некоторое время вырастают... И кто остается у банка в залоге?!

3-ое место. Склад ядохимикатов! Без комментариев. На **2-ом месте**, совсем чуть-чуть отстав от лидера, расположились несколько десятков тонн удобрений. Так и представляется внутренний двор банка, куда грузовики свозят на хранение тонны этого специфического залога.

И, наконец, на **1-ом месте** дно ручья, облицованное. Кому, в каких целях и как его продать, кредиторы, очевидно, особо не задумывались.

Полный рейтинг ищите на vuzbank.ru



Вкратце

Уроки риска

А для Вас wow-сервис — это что?

Для меня wow — это когда клиент говорит: «мне не жалко платить вам \$3000 в месяц за обслуживание. Ваш сервис стоит того. Я могу звонить своему менеджеру и днем, и ночью, и уверен, что в любое время мой вопрос станет его вопросом, и мне помогут». Конечно, не везде в ДКБ такая ситуация. Но в целом уровень нашего сервиса я оцениваю как «выше среднего». В этом вопросе ведь немаловажным фактором является личность человека и компетенции, данные ему. Например, у нас ставка казначейства — 15,5% а клиент просит 15%. Идеальная ситуация, когда сам менеджер принимает решение о том, чтобы дать 15%, зная, на чем он сможет заработать еще минимум процент. Не делая звонка тому, кто за него мог бы принять это решение. Клиент, получивший ответ в процессе телефонного разговора, — невероятно доволен и лоялен.

Такие прецеденты — яркая иллюстрация того, как работает принцип делегирования в ДКБ. А на какой балл Вы оценили бы этот критерий в целом по дивизиону?

Я бы разделил ниши и форматы. Управление по работе с vip-клиентами смело поставил бы 10. Пример, описанный выше, как раз и практики Натальи Абрамовой, руководителя этого управления. Общему формату, который только начинает складываться сейчас, когда мы активно идем в регионы, пробуем работать с «средней» клиентурой — оценил бы на 6-7. Ниши — на 8. Как и в любом деле, тут тоже совершенства нет. Но оценивая ситуацию без фанатизма, я скажу, что если в этом году мы достигнем в целом оценки 8-9, я буду безмерно рад.

Что происходит с общим форматом?

Мы кардинально переосмыслили концепцию «общего формата». И перевернули все в нем с ног на голову или наоборот. Мы уходим в массовую клиентуру, быстрое принятие решений, делегирование на уровень бизнес-менеджеров. Это по Москве. Плюс активно идем в регионы. Этот опыт для нас экспериментальный. Мы всегда работали с крупными клиентами, не были в регионах, не работали с массовым форматом, не выдавали быстро — это все для нас ново. В 2010 году наша программа минимум — отработать новую систему входа в регион на 5-6 городах, оптимизировать клиентское предложение, отработать систему оценки рисков, и только потом, в 2011, перейти к масштабному тиражированию.

Как вы оцениваете текущие достижения в этом направлении?

Особых достижений пока нет. И это объяснимо: кадровый состав в регионах пока не дозрел до принятия ответственности на себя. Мы готовы ее давать. Но они не готовы брать. Пока что все на уровне простой выдачи кредита, без ответственности за результат. Да и внятного клиентского предложения мы пока не нащупали. Дайте нам еще квартал, и команда проекта выйдет на желаемый уровень, я в них верю!

Люди сами дозреют до того, чтобы брать на себя ответственность, или Вы им поможете?

Думаю, это будет единый процесс. Сейчас к нам приходят люди, которым чужда наша культура, идеология. Может быть, она близка им по духу, но такого они точно никогда не видели. Попадая в Группу Лайф, они постепенно входят во вкус. Со своей стороны, мы делаем все возможное, чтобы сделать этот процесс более простым и естественным. Благо, инструментов для этого в Группе масса — на это работают и наши стратегические темы, и

HR-программы, корпоративный университет и система наставничества в ДКБ, внутренние стратсессии и многое другое. Я не беспокоюсь и уверен, что мы движемся в нужном направлении, и к концу этого года 6 регионов, про которые я говорил, будут функционировать в лучших традициях Группы.

Александр Дмитриевич, а институт персонального менеджмента по-прежнему остается ключевым элементом вашего клиентского предложения?

Да, конечно. Опросы клиентов показывают, что ключевым негативным моментом чаще всего отмечают наши ставки, а самым классным — персонального менеджера (смеется). Я считаю, что персональный менеджмент развит у нас на все сто, для клиента высшее благо — позвонить менеджеру в выходной день со срочной просьбой. И, поверь, никто не откажет.

Охотно в это верю. Мне кажется, что ДКБ — одна из самых стабильных команд в Группе. Расскажите, как далеко вы продвинулись в дивизионе в развитии партнерских отношений?

Признаюсь, партнерство для нас сейчас — это тяжелый вопрос. Ты помнишь, что ДКБ был первым дивизионом, создавшим устав партнерства. В момент его создания естественно единых правил, действующих по всей Группе, еще попросту не было. И мы шли на ощупь, делали так, как считали правильным. Позже, когда этот процесс вышел на новый уровень, в Группе появился определенный стандарт, в который наше партнерство не совсем вписывалось. Изменились условия игры. И многие из тех, кого в партнерских отношениях прежде всего мотивировали деньги, были разочарованы. Не все, конечно, например, в партнерстве «Железняк-Демидова-Казанцев» — проблем нет. Не потому, что мы всем довольны. Просто у нас другая уровень сознательности. Мы работаем за идею о том, что мы сделаем ДКБ лучшим бизнесом. И эта идея нас бодрит больше, чем бонус. Но, к сожалению, такая позиция присуща далеко не всем.

Как Вы планируете изменить ситуацию?

У меня в плане — собрать всех партнеров открыто спросить: кто со мной? Главное — увидеть единомышленников. Которые скажут — мы готовы идти с вами до конца, мы «за» долгосрочные отношения. А те, кто начнет прежде всего выковыривать из меня финансовые условия... Ну, извините, зачем мне такие партнеры?

Каким Вы видите бизнес через пять лет?

Мы продолжим развивать нишевые стратегии (недавно у нас появились еще две — IT и химической промышленности). Мы активно выйдем в регионы навстречу клиентам среднего бизнеса. Фишка будет в том, что небольшой клиент будет получать такой же высокий уровень сервиса, как большой. Вторая фишка — делегирование. Менеджер будет принимать решение сам, осознавая, что это его клиент и его прибыль. Как итог — высокий уровень сервиса для массового клиента и принятие решения на уровне бизнес-менеджера — позволит нам значительно дифференцироваться от рынка. Мы хотим продолжать вести бизнес через людей.

А какие люди вам нужны?

Люди с предпринимательским подходом, достигатели, ответственные, креативные, с развитой эмпатией, без которой можно забыть о клиентоориентированности. Люди, которые понимают, что у них в руках свой бизнес, и если они теряют, то теряют свое, если зарабатывают, то зарабатывают себе.

Александр Дмитриевич, приведите пример человека, который, на Ваш взгляд, сделал в ДКБ блестящую карьеру?

Таких не мало. На ум пришел Дмитрий Захаров, который попал в банк по программе «Карьера-Пробизнес», кажется, восемь лет назад. Пришел сразу после вуза на должность специалиста. Сегодня он — начальник управления. Александр Карелин — пришел менеджером, сегодня — директор факторинговой компании Лайф, лучшей в России.

Да, звучит очень даже. И тем не менее, по последним данным ДКБ показал один из самых низких уровней лояльности в Группе. Что-нибудь будете предпринимать в этой связи?

Я знаю, что лояльность невысокая. Хотя Елена Забродина (HR) заверила меня, что это как раз средний уровень, не вызывающий подозрений. А вот завышенный уровень в ДМСБ и ДРБ — настораживает. Я поверил центру компетенции :). Если серьезно, то мы думаем, выявляем причины, делаем опросы, хотим и пытаемся понять нужды наших сотрудников и — постепенно — решаем проблемы. Думаю, что мы добьемся и более высокой лояльности. Хотя я считаю, что основной костяк ДКБ лоялен. Для этого не нужен опрос, достаточно пообщаться с людьми.

Как бы вы в целом оценили культуру в дивизионе?

Выше среднего. На 7 из 10. Есть среди нас люди, которые вроде бы «в культуре», а вроде и нет. Которые знают правила игры, но делают по-другому. Этот цинизм существует в ДКБ. Я это не скрываю. А есть цинизм, значит, есть и двойные стандарты. Я хочу до конца года переломить эту ситуацию. Я знаю, над чем и где работать, и главное — я не один! Я благодарен HR-управлению за помощь, Наталье Демидовой и Славе Казанцеву за единомыслие. У меня есть настоящая команда. И у нас есть серьезные принципы: мы не высказываем на совещании одно мнение, а в коридоре другое. Если мы не согласны с позицией Группы, страткома, сессии, команды, но мы участвовали в обсуждении, и решение было принято — мы будем его выполнять. Вот сейчас я в отпуске, но уверен, что эта моя команда все делает правильно, и я доверяю им на все сто.

Александр Дмитриевич, мы говорим о тех принципах, по которым сегодня живет и работает бизнес. А Вы, как куратор сервисных подразделений, какое имеете видение по отношению к ним? Куда им нужно развиваться?

Мое кураторство сложилось исторически, в силу моего статуса и опыта. Я курирую вопросы, связанные с ЦБ, взаимодействием с силовыми службами, правовые вопросы. Кто бы ко мне ни обратился — я всегда готов помочь. Но сейчас я очень четко понимаю, что всем сервисным поручаю учиться самостоятельности. Каждое из наших обеспечивающих подразделений по сути — самостоятельный бизнес, поэтому главное пожелание к ним — начать уже чувствовать себя хозяевами своего бизнеса.

И последний вопрос: считаете ли Вы, как предправления Пробизнесбанка, что ПРББ должен быть самостоятельным банком, отделенным от Управляющей компании?

Однозначно да. У нас должна быть финансовая группа, Группа Лайф, в которую входят различные банки, в том числе Пробизнес, не как головной, а как равный участник. И сервисная управляющая компания, которая оказывает услуги все банкам. Мы начинали работу в этом направлении два года назад, но по ряду причин, одна из которых — кризис, этот процесс был приостановлен. Но я уверен, что в скором времени он возобновится и будет доведен до логического завершения.



Business FM

20 Июля 2010

Кредитный экспресс

Получить экспресс-кредит теперь можно будет и в интернет-магазинах. Такую услугу уже в августе предложит «Фосборн хоум». Кредитный брокер обещает подобрать клиентам оптимальные ставки и решить вопрос за 20 минут. Эксперты говорят, что интернет-магазинам будет сложнее проверить достоверность данных покупателя. Новый продукт на рынке кредитования — клиенты теперь могут получить виртуальную ссуду на покупку товара, причем даже в интернет-магазине. Микрокредитование существует в Америке, Европе и Азии. Есть случаи выдачи ссуды и без участия самих банков.

Для России же такая услуга — прецедент, говорит вице-президент «Пробизнесбанка» Андрей Филь: «Скорее всего, будут популярны кредиты от 5 тысяч до 100 тысяч рублей. Именно такие кредиты банки готовы предоставлять быстро, без подтверждения дохода, одобрять за час. В таком диапазоне стандартное экспресс-кредитование. Может быть, даже ставки будут ниже по таким кредитам, потому что у банка будет меньше затрат на поддержание самой системы продаж. То есть, не нужны будут кредитные менеджеры, которые в магазинах сидят. То есть, в Интернете явно такого рода экспресс-кредиты будут конечным потребителям обходиться дешевле, чем в тех же магазинах элэктроники».

Banki.ru

22 Июля 2010

БАНК В КАРМАНЕ?

Перечень операций, которые клиенты сегодня могут совершать с помощью мобильного телефона, пока весьма не велик. В основном это SMS-информирование о состоянии счета и последних транзакциях, а также оплата стандартных услуг и внутренние переводы. Правда, есть шанс, что с массовым внедрением продвинутых смартфонов и коммуникаторов ситуация резко изменится и мобильный банкинг станет популярен. Однако вслед крупными суммами в мобильные телефоны, вероятнее всего, придут и мошенники.

«Самый простой вариант мобильного сервиса — sms-банкинг или active sms, — рассказала Марина Жукова, вице-президент Пробизнесбанка (финансовая группа «Лайф»), — в котором клиент управляет счетом и операциями только посредством SMS-шаблонов». Именно такая система используется сейчас в Пробизнесбанке. Более сложный вариант — специальное приложение (Java-мидлет) на мобильный телефон (устанавливается на большинство мобильных телефонов). Такая система используется, к примеру, в Банке24.ru.

Финансовые известия

29 Июля 2010

ОЖИВШИЕ «ФИЗИКИ»

В июне, по данным Центробанка, консолидированный кредитный портфель российских банков продемонстрировал наибольший рост с начала года, прибавив 1,6%.

Рынок действительно стабилизируется, констатируют эксперты, и ожившие потребители стали лучшим индикатором. Осенью участники рынка ждут еще большего ажиотажа и прироста своих портфелей не менее чем в 1,5 раза. Банкиры отмечают, что для летнего сезона, а особенно в кризисный период, это вполне нормальная статистика, поэтому июньский рост несколько удивил участников рынка.

«Если раньше мы никогда не считали нужным рекламировать в летний период кредитные продукты, полагая, что это не самое популярное время года для кредитования, а, напротив, время для накоплений, банковских ячеек и других сберегательных продуктов, столь актуальных в отпускной период, то теперь мы видим, что ситуация меняется», — говорит вице-президент Пробизнесбанка (финансовая группа «Лайф») Марина Жукова.

В этом году высокий спрос на образовательные и целевые кредиты, констатирует эксперт, но положительная динамика обязана более глобальным факторам. «Абитуриенты активно поступают в институты, дачники продолжают загородное строительство, но и это не основная причина роста. После прошлогоднего затишья потребители просто-напросто боялись брать кредит».

Теперь очевидно, что люди вздохнули свободнее и поверили в то, что экономическая ситуация действительно стабилизировалась», — отмечает Марина Жукова. По ее словам, наибольший рост всегнетие кредитования физических лиц наблюдается в регионах.

Хватит получать, начни зарабатывать

С недавнего времени у Дивизиона корпоративного бизнеса появилась полноценная стратегия регионального развития. Не заставило себя ждать и само развитие :) С подробностями — руководитель направления Александр Чурилов. Беседа Любовь Брагина.

Саш, расскажи, когда, как и кому пришла в голову идея выхода ДКБ в регионы?

Сама идея того, что пора выходить за пределы московского региона витала в воздухе ДКБ довольно давно, но оформилась и материализовалась осенью прошлого года. Озвучил идею и предложил желающему возглавить направление Александр Дмитриевич Железняк. А я, как человек, стремящийся к развитию и не боящийся нового и неизведанного, — предложил свою кандидатуру. Позже безо всяких голосований было принято решение, что я буду заниматься региональным развитием. А значит, пора было начинать действовать, а не теоретизировать.

Что же было первым шагом от теории к практике?

Решили запустить пилотный офис в Рязани. При открытии первых точек основным фактором выбора региона была инициатива «исторического» управляющего офисом (регионального директора). Матвей Уманский и раньше открыто демонстрировал желание заниматься крупным бизнесом в Рязани. Так мы пришли к нему.

В каком формате «стартовали»?

На тот момент это была усеченная модель офиса: нашли одно свободное место, наняли сотрудника, дали старт продажам.

Ты как-то безраздно об этом рассказываешь... Что было не так?

Время показало, что эта модель (один сотрудник, одно рабочее место) неэффективна. С октября, когда в Рязани появился сотрудник, сделок было заключено мало. Поэтому в феврале мы сделали «перезагрузку». Перешли на модель «быстро и экспрессивно». Наняли больше людей, задумались об отдельном помещении.

Какой логики вы придерживались при смене модели входа в регион?

Наша гипотеза — и она не нова для Группы, — что темпы развития бизнеса находятся в прямой зависимости от количества продающих менеджеров.

В офисах вы, тем не менее, остались на территории уже действующих ТФП?

Там где была возможность обособить площадку для бизнес-менеджеров, мы это сделали. Такая концепция реализована в Курске, Липецке, Твери (в последних двух мы располагаемся на территориях бывших депозитариев розницы). В Рязани арендовали соседнее помещение. Совместно с ДМСБ.

Рязань, Курск, Липецк, Тверь. Куда дальше?

В конце июня мы открылись в Воронеже. Заканчиваем ремонт помещения в Белгороде. Седьмая точка — Нижний Новгород. В ближайших планах — Уфа. В плане до конца года — запуск 14 регионов. Также у нас есть идеи и первые подвижки в совместном проекте по развитию корпоративного бизнеса с Банком24.ру в Питере.

В Воронеже будете конкурировать с «Экспресс-Волгой»?

Мы договорились о здоровой конкуренции. По-пацански: не переманиваем персонал,



не перехватываем клиентов. Олег Белов нас поддержал, нормально отнесся к данному подходу. Мы как-то проанализировали, что корпоративный бизнес нашей Группы занимает 1% рынка региона, в среднем, конечно. Соответственно, если найдем Группой — то завоюем больше :). Но и долю каждого бизнеса в регионе нужно стремимся максимизировать.

Чем руководствуетесь в выборе города?

Сейчас мы пока думаем над комплексной системой интегральной оценки городов, ищем определяющие факторы, по которым можем ориентироваться и выбирать, формализуем свою оценку. Самое важное — эффективный набор менеджеров, выставление системы передачи полномочий. Конечно, важен кадровый потенциал региона, наличие наших ключевых клиентов, наше клиентское предложение: насколько оно будет работать в том или ином городе. Еще один из возможных факторов: присутствие в регионе других бизнесов Группы. Мы, например, пока не пойдем в регион, где нет ДРБ, и куда он не планирует идти. Любимый корпоративный бизнес без розницы — на мой взгляд, хромой. Кстати, в Уфе мы открываем офис с нуля вместе с ДРБ и ДМСБ.

Расскажи, что вы придумали в Питере?

В марте появилась идея создать совместный проект по развитию корпоративного бизнеса с Банком24.ру. Хотим попробовать в Питере и Новосибирске. Там уже есть офисы банка — это хороший повод воспользоваться синергией Группы. Банк24.ру позиционирует себя в регионе как расчетный банк, а мы предложим его крупным клиентам кредитование. Борис Дьяконов отнесся к этой идее позитивно, тем более что финансирование компаний и кредитные риски офиса берет на себя ПРББ, а РКО предоставляется клиентам Банк24.ру.

Как и где вы ищете менеджеров? Через модный у нас в Группе assessment?

И так тоже — хотим в Воронеже опробовать этот способ. Расскажу потом, что получится. А пока схема классическая — через центр компетенции нашего управления. Подбираем пул кандидатов через сайты рекрутинговых агентств, через прямой хантинг, затем следует телефонное собеседование, в процессе которого соискатели задают вопросы, отвечают на наши. И на данном этапе часть людей отсеивается. Затем — выезд в регион и серия собеседований, проверка навыков сотрудников с точки зрения продаж и опыта анализа финансово-хозяйственной деятельности заемщиков, экспертная оценка ключевых компетенций и соответствия ценностям. И найм. В рамках децентрализации мы готовы передавать нашим управляющим полномочия по найму сотрудников в штат. Кстати, на уровне Группы у нас действует Академия ДКБ (ее ректор — Егор Овчинников). Все бизнес-менеджеры перед началом работы проходят двухнедельное обучение и аттестацию.

Какова роль бизнес-менеджера? Решение о выдаче принимает он?

Сотрудник проводит встречи с потенциальными клиентами, собирает кредитную заявку, анализирует бизнес потенциального клиента, делает заключение, формирует меморандум. Он выносит решение на так называемый консультационный комитет, в котором может принять участие любой сотрудник управления посредством КС или ВКС. Консультационный комитет организуется в оперативном режиме по необходимости рассмотрения сделки. Итоговое решение принимается на основании кредитного меморан-

дума. Его принимает бизнес-менеджер с правом принятия решения совместно с риск-менеджером. Данная модель помогает нам сохранить для клиента ощущение принятия решения на месте, то есть в регионе заключения сделки. Данный принцип — это временная модель. Нашей основной задачей, тем не менее, является переход в каждом регионе на двоичную систему принятия решения, классическую для ДКБ, а еще более высокой целью — переход на единоличное принятие решения кредитным менеджером в соответствии с имеющимися у него компетенциями и с соблюдением разумного уровня риска. Кстати, с первого дня работы сотрудник управления в регионе имеет ряд полномочий, например, по определению цены для клиента. Он формирует ее индивидуально под нужды клиента (с учетом целевой маржи, которую он, исходя из своего предпринимательского подхода, пытается максимизировать), и дает потенциальному клиенту гарантию того, что цена на этапе заключения договора не изменится.

Саш, кто сейчас в твоей команде?

Мы начали заниматься регионами еще в рамках управления по работе с корпоративными клиентами (общий формат ПРББ, руководитель Олег Низовский). Со временем это направление выделилось в отдельное управление регионального корпоративного бизнеса, я — управляющий директор — начальник управления, директор по региональному развитию — Леонид Хонтулев и Алексей Пазухин, региональный директор по корпоративному бизнесу в Центральном ФО России. Также в состав управления в Москве входит отдел контроля региональных активных операций, проще говоря, кредитный центр, который курирует Андрей Тимохович — это кредитные менеджеры, которые осуществляют поддержку и контроль кредитного процесса в регионах. Обеспечением и анализом регионального корпоративного бизнеса занимается одноименный отдел, который курирует Наталья Шестакова. Все подразделения в регионах переименованы в дирекции по работе с корпоративными клиентами. В составе каждой — команда до 6 человек и управляющий по корпоративному бизнесу с опытом продаж, анализа финансово-хозяйственной деятельности компании, ответственный за фин.результат бизнеса в регионе. И это все — моя команда. В общей сложности около 40 человек. И мы растем еженедельно.

Какова мотивация менеджеров ДКБ?

С 1 апреля в ДКБ ПРББ действует обновленная система мотивации. К действующей системе (базовый оклад + переменная часть, зависящая от выполнения ежемесячной карты индикаторов (ЕКИ) и которую можно выполнить даже на 150%, заработав тем самым 115% от ежемесячного ФОТ) добавились мотивация за количество личных новых сделок по менеджерам в течение месяца. Суть этой добавки — в денежной мотивации за личные продажи. За каждую совершенную сделку менеджер получает определенную сумму к своей з/п. Новая система предполагает также бонусирование каждые полгода в виде доли от прибыли, заработанной подразделением.

Звучит очень заманчиво, как реагируют на это кандидаты?

Система отлично помогает определять, кто хочет «получать», а кто — «зарабатывать». Оклад менеджера в регионе

вполне может быть ниже его желаний, но потенциал заработка неограничен. Для нас также очень важно в лучшем свете представить наш банк как хорошее место работы. Это сделать легко, когда сам в это веришь и знаешь, что это действительно так.

Управляющие офисов ДКБ в регионах отвечают на два вопроса: **1. Три лучших способа привлечь крупного клиента. 2. Плюсы и минусы работы в Пробизнесбанке по сравнению с предыдущим местом работы.**

Андрей Фролов, Рязань:

- 1** Личные продажи (работа менеджеров с клиентом), наружная реклама и «холодные» звонки.
- 2** **Плюсы:** открытость руководства, гибкая политика в отношении клиентов. **Минусы:** долгосрочный для регионов процесс согласования решений с Москвой. Ранее у нас были еще высокие тарифы на РКО, однако мы разработали более выгодное предложение, которое действует с 1 августа.

Михаил Пашенцев, Липецк:

- 1** Самый действенный метод — «холодные» звонки плюс личная встреча с клиентом. Есть еще реклама и участие в профильных выставках, но в нашем регионе большого эффекта это не даст.
- 2** **Плюсы:** Свобода действий для меня и моих подчиненных; возможность делегирования; принятие решений на местах в рамках своей компетенции. **Минусы:** ввиду масштабов бизнеса усложнен процесс организации, выработки схем взаимодействия.

Павел Пономарев, Воронеж:

- 1** Рекомендация партнеров, настоящих клиентов банка; изучение деятельности клиента и формирование предложения, от которого невозможно отказаться; выход на клиента через его конечных потребителей и поставщиков сырья — вначале предоставить лучший сервис им, а затем идти к желанному клиенту.
- 2** **Плюсы:** уникальная корпоративная культура, высокие стандарты клиентского сервиса, управление процессами с помощью BSC, иерархия-light и бюрократия extra-light: доступность руководства и быстрота принятия решения поражают! **Минусы:** пока найти не успел.

Тимофей Мохов, Тверь:

- 1** При личной встрече с клиентом всегда нужно озвучивать конкретные параметры предлагаемой сделки; делать упор на преимущества — например, отсутствие комиссий; применять гибкий подход: мы можем принимать в залог товары в обороте на срок до 120 дней — это очень выгодно клиенту.
- 2** **Плюсы:** Командная работа, налажен процесс обратной связи между регионам и головным руководством, наличие доверия на всех уровнях. **Минусы:** один минус, который скоро будет устранен. Раньше мы не могли давать «длинные» деньги. В ближайшее время такое предложение для клиента будет реализовано.

Андрей Асеев, Курск:

- 1** Невысокая стоимость обслуживания для клиента; личные контакты, связи с потенциальными клиентами; уникальность предложения на рынке.
- 2** **Плюсы:** Полноценный набор инструментов для работы с клиентом, возможности для творчества, регулярная обратная связь от руководства. **Минусы:** субъективный минус — уровень заработной платы. Но это вопрос времени :)

Как Достойно Централизовать?

В эпоху бурной децентрализации, в которой живет Группа сегодня, КДЦ — кредитно-депозитный центр — одно и самых важных для бизнеса подразделений в Группе в части операционной работы. О 5-летнем юбилее, успехах и затруднениях, а также об истории КДЦ читайте ниже.

Как

Кредитно-депозитный центр существует с октября 2005 года в Саратове. Исходный вид центра, созданного Андреем Филем, — это удаленный back-office Пробизнесбанка, где 10 сотрудников занимались обслуживанием розничных кредитов и депозитов. Незаменимый спутник успешного бизнеса банка, КДЦ стал необходим и другим дивизионам. В течение следующих пяти лет центр вырос в несколько раз — не только численно, но и функционально. Сегодня КДЦ работает со всеми дивизионами и банками Группы в части операционной работы.

«У нас минимум сотрудников, но через них проходят огромные объемы работы — благодаря оптимизированному и отлаженному процессам. Такого я не видел больше нигде», — говорит **руководитель КДЦ Андрей Челядинов**.

Достойно

Все пять лет своей жизни КДЦ постоянно совершенствуется в искусстве экономить средства и оптимизировать процессы. Вот лишь пара вех:

• **2006-2007 гг.:** в Группе еще нет Тем; оптимизацией занимаются Алексей Пирогов, Мария Гладких и Галина Костинова. Вырабатываются базовые направления и задачи.

• **2009 год:** в Теме ОперЭффективность существует несколько проектов по оптимизации процессов под началом Елены Петровой, Елены Цыбиной, Андрея Челядинова. По итогам года сэкономлено 4,5 млн рублей! (о работе Темы в 2009 году можно прочитать в газете «Про ЛАЙФ» № 5(87) на Портале Лайф)

• **2010 год:** один из проектов Темы ОперЭффективность — работы по оптимизации и реинжинирингу процессов под руководством Андрея Челядинова. За полгода работы удалось многого достичь, и сэкономить дивизионам заказчиков на процессах.

Централизовать

Что касается будущего, рассказывает Челядинов, то при планируемом увеличении числа банков в Группе (а планы, как известно, амбициозны) количество сотрудников КДЦ расти не должно. По его словам, сегодня стратегия развития центра основана на средоточии в нем всех операционных процессов.

Есть и первые результаты, которые позволяют прогнозировать успехи в конце 2010 года. Так, до конца года ДЭК удастся сэкономить около 600 тысяч рублей, ДРБ — 550 тысяч рублей, ДКБ и ДМСБ в сумме примерно 550 тысяч рублей. И все это — благодаря кредитно-депозитному центру!

нашем коллективе. Позитивный настрой и высокая самоотдача помогают отделу достигать намеченных целей, и как следствие, высоких рейтингов!

Анна Столчнева, Начальник Управления развития экспресс-кредитования, ДЭК:

Хочу поздравить КДЦ с 5-летним юбилеем и пожелать команде успехов в том деле, которым они занимаются! Мы работаем с КДЦ с момента его создания, и с каждым годом объем работы центра все увеличивается и увеличивается. У нас редко бывают сложности с рентами в том, чтобы в сжатые сроки выполнить какую-либо задачу или решить проблему. Очень часто возникают ситуации, когда что-то надо сделать «вчера» или провести «нестандартные» для ДЭК операции, но сотрудники центра с готовностью включаются в решение задачи, и мы совместно находим компромисс.

Хотелось бы отметить повышение эффективности работы КДЦ в течение последнего года за счет автоматизации процессов и распределения ресурсов. Снизилась стоимость обслуживания, при этом сохранилось качество. За это команде — огромное спасибо! У нас есть совместные планы по повышению эффективности процессов. Приятно, что все кредитные менеджеры в регионах и сотрудники back-office знают телефон КДЦ наизусть. Бывают, конечно, и негативные моменты, но они позволяют учиться и меняться и нам, и команде КДЦ.

Сегодня КДЦ состоит из **6 групп:**

1 Группа электронного документооборота

Руководитель **Гульмира Байдулова**
Задача: **обслуживание Интернет-клиента для юридических лиц**

2 Группа обслуживания экспресс-кредитов

Руководитель **Антонина Гераськина**
Задача: **обслуживание экспресс-кредитов (ДЭК)**

3 Группа обслуживания розничных кредитов

Руководители **Анатолий Калдин и Екатерина Габаева**
Задача: **обслуживание розничных кредитов (ДРБ и ДМСБ 1 формат)**

4 Группа обслуживания вкладов

Руководитель **Юлия Абаева**
Задача: **обслуживание депозитов физических лиц, операции по этим счетам**

5 Группа обслуживания пластиковых карт

Руководитель **Наталья Шевченко**
Задача: **обслуживание пластиковых карт и связанных с этим бухгалтерских операций**

6 Группа обслуживания переводов

Руководитель **Елена Завадская**
Задача: **обслуживание переводов розничных клиентов Группы, Western Union, коммунальных платежей и т.д.**



Отдельные поздравления с юбилеем Андрею Челядинову, Антонине Гераськиной и всем сотрудникам, которые занимаются операциями ДЭК! Успехов вам и побольше позитива, как на работе, так и в личной жизни!

Елена Полторацкая, начальник Кредитно-экономического отдела, ГЭБ:

Хотим выразить КДЦ свою благодарность за то, что его замечательные сотрудники работают с нами и вносят свой огромный вклад в общее дело! Мы гордимся, что благодаря высокому уровню профессионализма сотрудников КДЦ нам удается выполнять поставленные бизнесом задачи! Спасибо вам за поддержку и помощь в период интеграции ГЭБа в группу Лайф. Особенно хотим отметить готовность всегда вникнуть в проблему и решить оперативно поставленные задачи Челядинова Андрея, Калдина Анатолия, Гуренко Галину, Габаеву Катю, Масленникову Юлию. Огромное вам спасибо за помощь новому в Группе банку, за терпение, уравновешенность и понимание! В день вашего небольшого, но очень важного юбилея желаем вдохновения и неиссякаемой творческой энергии, свершения всех начинаний и планов, крепкого здоровья и счастья!

Оксана Есеноманова, заместитель директора ДРБ, «Экспресс-Волга»:

Поздравляю коллег с юбилеем! Желаю всему коллективу КДЦ и лично Андрею Челядинову неутолимой жажды поиска новых решений для бизнеса, драйва по жизни и хорошего настроения. Для «Экспресс-Волги» вы по-настоящему трудолюбивые помощники и отзывчивые коллеги. Спасибо Вам.

Вперед!

HR-капитал

В Предпринимательскую модель Приволжская региональная дирекция окупилась с головой в январе 2010 года. С момента старта проекта накопилось много вопросов и задач, которые необходимо было решить, да и успешным опытом хотелось поделиться. В итоге было принято решение 3-4 июля сделать город Киров центром стратегического развития Приволжской региональной дирекции. Инициативу регионального директора Приволжской дирекции Сергея Редькина о проведении конференции поддержали все сотрудники офисов.

Региональная конференция собрала более 60 человек — представителей восьми офисов банка Приволжской дирекции (гг. Киров, Кирово-Чепецк, Чайковский, Нижний Новгород, Ижевск), а ведущими выступили сотрудники дирекции — Михаил Ковязин и Алексей Исулов. Да и без гостей из Воронежа (Андрей Ахмедов, Галушкина Анна) и Москвы (Эдуард Пантелеев, Виктория Витвицкая, Елена Забродина, Груздева Екатерина) не обошлось.

Первый день проходил под девизом «Поделиться опытом!», как говорится, узнай, каково это быть первооткрывателем в Приволжской дирекции. В центре внимания: товарное кредитование, продвижение кредита «До зарплаты», кредитный кабинет, акция для заводчан, работа с отказами от своего имени и многое другое из того, что позволяет динамично развивать каждый офис Приволжской дирекции в рамках Предпринимательской модели.

И все же основная цель конференции — обсуждение стратегий каждого офиса и их корректировка с учетом нововведений. Командная работа, а именно такая форма работы была выбрана участниками конференции, позволила представить и защитить стратегию каждого офиса и получить обратную связь по выявлению слабых и сильных сторон. Итог командной работы — внедрение успешных практик и понимание дальнейшего направления развития. Благодаря активной подготовке и участию в конференции Виктории Витвицкой командная работа офисов прошла на-ура.

Приволжская региональная дирекция находится на пути преобразования и развития под брендом «Пойдем», и на конференции старший вице-президент Финансовой Группы «Лайф» Эдуард Пантелеев рассказал участникам об этом новом бренде, целях и перспективах его вывода на рынок банковских услуг.

На конференции решались задачи взаимодействия сотрудников бэк-офиса с отделением банка. Каждая команда разработала требования и критерии к специалистам в сфере IT, HR, маркетинга, КАО, КЭО и дирекции (региональный директор и заместители), что позволило четко определить функционал бэк-офиса. В качестве модераторов этой части конференции выступила команда темы «HR-капитал» в лице Елены Забродиной и Екатерины Груздевой.

Заключительная часть конференции была посвящена открытому разговору «Предпринимательская модель: что скажете?», который подвел основные итоги встречи. Все команды офисов рассказали о тех проблемах и трудностях, с которыми сталкиваются при переходе на Предпринимательскую модель, высказали свои пожелания на будущее.

Завершилась конференция награждением команд, представивших наилучшие стратегии. Победителем июльской конференции стала команда офиса «Ижевский-1», а это значит, что следующая конференция пройдет в Ижевске — городе победителя.

Победитель 2010 года будет назван по итогам работы за весь год. А пока региональные конференции Приволжской дирекции продолжаются! До встречи в Ижевске!

Стань акционером

Дивизион финансового рынка выходит на массовый рынок с услугой брокерского обслуживания («брокеридж»). Вы не знаете, что это и как на этом заработать? Все элементарно. О том, как создавалась услуга и как ей пользоваться, рассказывают Владимир Невейкин, активный участник русских кулачных боев и любитель фехтования, и Илья Панфилов, бывший, а в душе продолжающий КВН-щик :) (по совместительству сотрудники ДФР).

Стать клиентом

На сегодняшний день услугу брокерского обслуживания может оформить любой клиент Пробизнесбанка в более чем 20 городах России. И количество их с каждым днем увеличивается (актуальный список офисов, предоставляющих услугу, вы найдете на сайте www.lifebroker.ru). По словам Ильи и Владимира (главного специалиста и начальника отдела продаж ДФР соответственно), не проходит и пары дней без подключения нового офиса. Это солидный результат, учитывая то, что официальные продажи услуги начались в Москве 27 мая 2010 года. Этой дате предшествовала кропотливая работа, как обычно, остающаяся за скобками. Но мы расскажем и о ней.

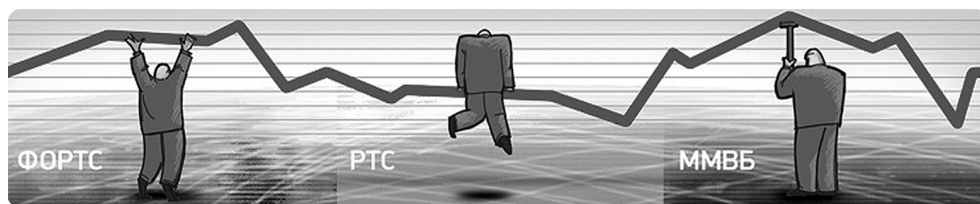
За скобками

Для того, чтобы продавать брокерское обслуживание, Лайф-Капиталу не хватало самого малого — мощной IT-платформы, внешнего продающего сайта, команды... В общем, работа началась практически с нуля. Первое, за что взялась команда проекта — создание back-office. Или, по-русски говоря, IT-платформы для учета, мониторинга клиентов и их активности, составления отчетов и так далее, то есть полноценного АРМ (автоматизированное рабочее место). В отличие от классического банковского продукта, например вклада, брокеридж характеризуется тем, что работа с клиентом только начинается с момента открытия счета (в то время как открытие счета для вклада — фактически финальная точка в работе с клиентом: дальше многое происходит автоматически). После открытия брокерского счета клиент

только начинает работать: совершать сделки купли-продажи, неторговые операции (ввод вывод денежных средств и ценных бумаг, расчет налогов и т. п.). Именно поэтому выходить на массовый рынок без отличного, удобного, и главное — простого IT-решения просто невозможно. Им стал созданный собственными силами ДФР модуль к существующей в дивизионе программе Фронт-длинг. Ему дали имя «АРМ Лайф Капитал», и он может быть доступен каждому заинтересованному сотруднику Лайф. По словам Владимира Невейкина, получившийся продукт по качеству «...уже не ниже уровня ведущих брокерских компаний России». «И даже лучше! — поддерживает его Илья Панфилов. — Любый менеджер, управляющий, сотрудник ЦТО может сам, с определенными правами доступа, мониторить клиентов, вне зависимости от того, в каком городе России он работает». В целом, создание back-office позволило перенести центр принятия решения непосредственно в место формирования отношений между нами и клиентом, то есть в конкретный регион, избегая согласования с центром. Программа легко масштабируема, а рабочая группа проекта открыта для любых идей, которые помогут усовершенствовать работу с клиентом. «Мы очень благодарны нашему гениальному аййтишнику, Виктору Бурмистрову, который сделал именно тот маленький шедевр, о котором мы мечтали», — резюмирует Владимир. «Задача была очень сложная, нетривиальная, большой объем работ в короткие сроки, — рассказывает Виктор Бурмистров. — Для нас было важно, чтобы это был не только новый инструмент, но и среда для новых запросов. А судя по энергичности моих коллег, эти запросы будут появляться постоянно. Плюсы «АРМ Лайф Капитал»: легкость масштабирования программы; работа как с данными в реальном времени, так и с историей операций; возможность доступа к ней для всех заинтересованных лиц. А также — синхронизация личного кабинета, торговой системы, электронного банка — в один удобный сервис. Как с клиентской точки зрения, так и со стороны сотрудника».

В свои сети

Вторая задача, которая стояла перед командой проекта, — запуск интернет-сайта. Бессмысленно долго рассказывать о том,



каким он получился. Лучше, действительно, один раз увидеть. А еще лучше — не один :) По словам Ильи, брокеридж — это, в первую очередь, интернет-торговля. Все операции проходят через интернет, все клиенты — пользователи интернета. «Поэтому задача создать продающий сайт, с личным кабинетом, с возможностью просматривать сделки, изучать аналитику, создавать отчеты, обучаться... — была первоочередной для нас», — говорит он. Результат вы можете оценить сами. Здесь — www.lifebroker.ru. «Все, что мы знаем о клиенте, мы хотим, чтобы клиент мог оперативно видеть у себя в Личном кабинете. Плюс наш сайт — это наша публичная оферта, мы находимся в постоянном поиске новых идей и изучения лучших практик. Есть идеи? Пишите нам!» — призвал Владимир.

Промоушн

Третий этап распространения брокериджа в массы команда обозначила для себя как поиск промоутеров этой услуги внутри Группы. Естественно, первыми в фокус внимания попали офисы Пробизнесбанка, а точнее их управляющие. Ребята отзываются очень тепло о встречах с управляющими, которые с интересом и энтузиазмом откликнулись на предложение новой услуги.

Владимир Невейкин: «Привычные страхи и предрассудки людей, когда они слышат о торговле на рынке ценных бумаг: сложно, некогда, нужны дополнительные знания... Когда начинаешь с людьми общаться, они сразу понимают, что все элементарно и быстро. А наши управляющие — это же вообще кладесь. Это люди более глубоко, чем на обыденном уровне, знают о финансовых рынках, они сразу улавливают генеральную идею и сами хотят попробовать. Управляющие — это настоящие предприниматели, которые умеют брать на себя риск, у них есть опыт потери денег, но еще больший — их зарабатывания. Они знают, что без инвестиций не будет прибыли. Для них

нет дилеммы и страха вложить деньги. В этом их сильная сторона. Из них получатся отличные инвесторы!»

Легкость рук

Несмотря на то, что для большинства сотрудников офисов этот продукт был абсолютным открытием, ознакомление с ним, процессы обучения и открытия счетов оказались легкими и непринужденными. Во многом это заслуга дивизиона. Андрей Плаксин, операционный директор ДФР: «Мы постарались сделать всю технологическую часть, особенно процесс заключения договора, максимально простой как для клиента, так и для менеджера. Простой, и исключающий любые ошибки. Я не стал мучить старую модель договора, а сел и написал его заново, с первой строчки. В итоге процесс подписания договора выглядит для операциониста как установка на компьютер простой программы. Пару раз нажать «Далее». И «Готово». Никаких возможностей совершить ошибку». Так ли она проста и гениальна? По словам Екатерины Гайворонской и Оксаны Королевой из офиса «Февральский» в Воронеже, договор брокерского обслуживания очень удобен для оформления, и действительно «не занимает много времени». «Услуга брокериджа несомненно является актуальной и постепенно приобретает популярность. Разобрались в процедуре оформления достаточно быстро, очень помогли инструкции, высланные Александрой Степановой», — рассказывают коллеги.

По словам Александры Степановой, которая в режиме он-лайн помогает открывать операционистам первые брокерские счета, сотрудники в офисах вполне адекватно реагируют на процедуру открытия счета. «Самый лучший вариант — открыть счет на своего сотрудника. Достаточно сделать это один раз, и ни у кого не возникает вопроса о том, как сделать это повторно. Но и в случае, когда мы открываем счет сразу для клиента, процедура проходит быстро и без лишних вопросов».

Управляющие о брокеридже

Сергей Шитиков:

Мне кажется, что для того, чтобы активно продавать эту услугу, сотрудники должны сами ей пользоваться. Поэтому я предложил ребятам из ДФР провести конкурс среди сотрудников — кто больше заработает на рынке ценных бумаг. Насколько я знаю, все необходимое ПО для предоставления услуги уже настроено в офисах. Я сам хочу еще с QUIK'ом поработать, услуга интересная. Есть о чем рассказать клиентам.

Дмитрий Спиридонов:

Я сам стал первым клиентом брокериджа, дабы показать своим коллегам, что это не сложно и интересно. Идея разумного инвестирования в рынок ценных бумаг меня давно интересовала. У меня была возможность сравнить условия с другими компаниями, которые предлагают работать на фондовом рынке. Могу смело сказать, что решил сделать выбор в пользу нашего банка. Преимущества? В первую очередь — то, что мы банк; условия, ставки, удобная система управления счетом, вывод средств с биржи, — все меня приятно удивило. Для начала активных продаж было бы неплохо провести работу среди сотрудников в офисе — чтобы у них сложилось такое же отношение.

Николай Алексанов:

Считаю, что услуга стоящая. Будет продаваться в регионе. На мой взгляд, в том формате, в каком мы предоставляем эту услугу, у нас нет конкурентов. Ну, ближайший — Альфа-банк. У клиентов интерес к услуге есть. Сейчас люди более или менее знают, что такое Форекс. А клиентура рынка ценных бумаг — другого порядка. Люди постарше и более финансово подкованные. Сам я обязательно буду пользоваться этой услугой, изначально к этому продукту у меня был персональный интерес. А потом — как к услуге, которую можно продавать в офисе и городе. На данный момент сотрудники имеют представление о том, как продать эту услугу, но надеюсь, в офисе будет работать специалист, который проведет более подробное обучение. Пока что центром компетенции по этому продукту остается Москва.

России: купи акции!

Как совместить торговлю на бирже с работой в компании?

Российская биржа работает с 10:30 до 18:45 по московскому времени. Больше всех повезло тем, кто живет в других по отношению к Москве часовых поясах. Вы можете в нерабочее время торговать на бирже, без каких-либо угрызений совести по отношению к своему работодателю.

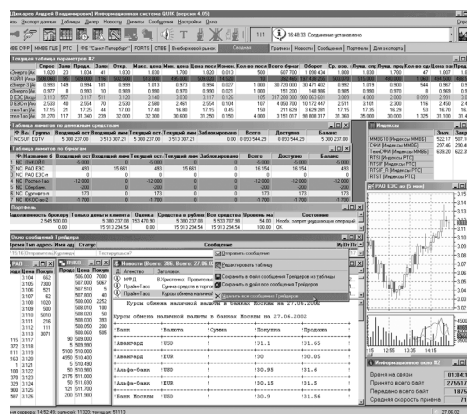
Владимир: например, для жителей Урала и Центральной Сибири торги на бирже заканчиваются поздно вечером. Придя с работы и неспешно отужинав, вы можете войти в систему и совершить несколько сделок, став акционером лучших российских компаний.

Но и тем, кто работает в Центральной части России, не стоит унывать. Замените те два часа, которые вы тратите в день на посещение развлекательных сайтов, на благодарное дело создания своего капитала и повышение финансовой грамотности. Зайдите на lifebroker.ru. Потратьте время с умом. Если же вам срочно нужно совершить сделку, вы можете воспользоваться бесплатной возможностью сделать заявку «с голоса». Позвоните трейдерам Лайф-Капитала. И ваше пожелание будет выполнено в течение нескольких секунд. Кстати, именно так поступают всегда занятые топ-менеджеры Группы Лайф. Теперь это доступно и вам.

Что же это такое? Брокеридж

Итак, вы решили научиться работать на фондовом рынке и купить несколько акций российских компаний! У вас есть два пути — стать трейдером (активным участником торгов) или инвестором (формировать портфель на долгое время). Скажем сразу — главное вы уже сделали. Приняли решение. Дальше — все просто как раз, два, три :)

- 1 Откройте брокерский счет в отделении, зачислите денежные средства на него. Видеть рынок вы сможете в специализированной программе Quik, а выполнять неторговые операции по нему вы сможете в нашем электронном банке — e-life.ru.
- 2 Установите QUIK — программу для торговли на бирже (скачать ее можно с сайта lifebroker.ru, служба техподдержки сайта удаленно поможет вам это сделать).
- 3 Совершите первую сделку покупки любой акции. Поздравляем — вы уже инвестор не на словах, а на деле!



Если эти три простых шага вы предварите изучением мини-инструкции «Первая сделка» на сайте, дальнейшая работа с торговой платформой не составит труда.

Также на lifebroker.ru вы найдете «Курс начинающего трейдера», бесплатный для всех, тестирование по окончании этапов курса поможет вам чувствовать себя еще более уверенно.

Как создать себе пенсию? В жизни человека чуть более трех тысяч понедельников. В какой из них вы начнете думать о будущем?

Нет депозита, который гарантировал бы преумножение средств в перспективе 30 лет. На сегодняшний день в России не существует ни одной программы страхования жизни или пенсионного фонда, который обеспечил бы нам адекватное будущее, как это возможно на Западе. В то же время надеяться на государство в обеспечении себя достойной пенсией не приходится. Думать об этом нужно уже сейчас. Что мы предлагаем?

В течение не менее 10 лет осуществляйте ежемесячные взносы на брокерский счет — (не более 5000 руб/мес). Каждый раз покупайте акций любимых компаний по любым ценам. В итоге суммарные вложения в течение 10 лет составят до 660 000 руб. Исторические данные по Российскому фондовому рынку (в период с 1996 по 2008 гг) показывают, что ваш портфель будет оцениваться примерно в 1 710 000 руб. Рост очевиден! Чем больше будет период вашего инвестирования (например, 15-25 лет), тем выше вероятность прироста вашего самостоятельного пенсионного резерва. Учитывая долгосрочность данных вложений выгодно покупать именно в периоды кризисов и стагнаций на рынке. Так же от владения акциями можно ежегодно получать дивиденды, которые в зависимости от эмитента доходят до 3-5% в год. Надежность данного метода в том, что вы можете получить все деньги разом в любой момент времени; в случае вашей смерти, все это достанется вашим правопреемникам (детям) в полном объеме без всяких условий; ваши ценные бумаги формально не подвержены инфляции; хранение ваших активов происходит обособленно от обязательств Банка; и самое важное — комиссии минимальны, т. к. брокерское и депозитарное обслуживание по определению дешевле любой пенсионной программы НПФ и Страхования жизни.

Вы все еще думаете о том, зачем вам фондовый рынок? Что ж, мы расскажем. Вы можете выбрать одну из трех стратегий использования рынка как инструмента достижения личных целей.

Цель 1

Профессионально зарабатывать. Мы, сотрудники Группы Лайф, уже являемся профессионалами в определенных областях и имеем работу, которая формирует наш постоянный доход. Однако любой доход может быть преумножен. И фондовый рынок — реальный способ это осуществить. Освойте профессию трейдера и зарабатывайте профессионально!

Цель 2

Создать собственный капитал. Если у вас нет своего бизнеса и нет сбережений, то фондовый рынок для вас практически единственная возможность это исправить. Регулярные инвестиции в ценные бумаги с целью формирования собственного портфеля акций — это старый проверенный способ создать и сохранить ваш капитал в долгосрочном периоде. Просто покупайте каждый месяц акции компаний, в которые вы верите.

Владимир: Я вкладываю в Роснефть, потому что эта компания ведет разработку нефти и газа на моей малой родине, в Восточной Сибири. Ее потенциал по добыче больше, чем у Газпрома и ЛУКОЙЛа вместе взятых. Почему бы не покупать по несколько акций в месяц, которые в среднем стоят около 200 руб? Подумайте об этом сейчас, и вы позаботитесь о себе и будущем ваших близких.

Эта стратегия не требует от вас полноценного вовлечения в ежедневный трейдинг. Достаточно раз в месяц вкладывать часть своей заработной платы, процентов 10, в акции. Да-да, именно так это работает. Так просто! Доходность в долгосрочном периоде (более 5 лет) — не меньше 20% в год с учетом инфляции.

Цель 3

Повысить финансовую грамотность. Да, цель звучит именно так. Несмотря на то, что фондовый рынок — отличный инструмент преумножения собственных средств, работая на нем, вы приобретаете не только ма-

териальные выгоды. Без сомнения, вы совершите колоссальный рывок в собственном профессиональном развитии. Мы живем в 21 веке, в эпоху информационных технологий и глобального влияния финансовых рынков на жизнь каждого. Вне зависимости от того, понимаем мы это или нет.

Владимир: Чтобы не плыть по течению и не превращать свое благополучие в случайность, крайне необходимо иметь общее представление о механизме работы на российском фондовом рынке. По большому счету, для этого не нужно получать профильное образование, изучать множество томов специализированной финансовой литературы. Как сказал классик: теория сыра, мой друг, но древо жизни зеленеет... Так и здесь, достаточно открыть счет и купить хотя бы одну акцию российской компании, то есть освоить сам процесс на практике. Все остальные знания придут автоматически. И обязательно пригодятся хоть раз в вашей профильной деятельности.

Неважно, какой из сценариев вы выберете.

Помните: в долгосрочной перспективе рынок всегда растет! Значит всегда будет время, когда ваш портфель будет стоить много дороже, чем вы на него затратили. :)

Команда

Брокерский бизнес создан командой. Потому что нет человека, который мог бы объединить в себе все необходимые знания для работы в этой многогранной области. «В нашей команде все люди очень разносторонние. Креативные, генераторы идей, имеющие множество непрофильных знаний в разных областях, есть люди с консервативным подходом, которые умеют грамотно организовать работу, правильно бюджетировать проект, есть лидеры, которые не дают нам сбиться с вектора правильного долгосрочного развития, — вдохновлено рассказывает Владимир Невейкин, — но всех нас объединяет одно — вера в наше дело и умение не только правильно выстраивать отношения с друг с другом, но и с клиентом». «Главное, что мы делаем это не только и не столько ради денег, — подтверждает Илья Панфилов, — Нам в кайф. Это факт».

Дмитрий Дыльнов

Сам услугой брокериджа не пользуюсь (пока, увы, не располагаю средствами для портфельных инвестиций:-). Но если что, почему бы и не начать. Услугу считаю перспективной хотя бы потому, что ЛОЯЛЬНЫХ Банку клиентов уже достаточно много, и количество это растет. А значит, расширив спектр предлагаемых им услуг, и при этом все правильно и качественно сделав, мы взаимобогатимся:-) Думаю, это справедливо и в отношении других региональных банков Группы. Безусловно, продукт, который мы сейчас в ДФР вырабатываем, должен быть и качественным, и конкурентным на рынке, но взаимовыгода лежит в другой плоскости: она в том уровне доверия и «привязанности» к нам большей части наших клиентов, которые и должны обеспечить этому продукту и вниманию, и заинтересованность. Именно поэтому, это предложение прежде всего для «наших дорогих», нежели для внешних клиентов. Поэтому, я считаю, надо делать фокус на «домашних» банках, а не просто на «клиентах Группы Лайф». Да и дела у продукта пойдут, я полагаю, лучше именно в регионах, а не в Москве. Хотя надо понимать, и в этом наибольшая трудность, что в целом инвестиционная грамотность среди населения, а значит и большинства наших клиентов еще очень невысокая (а средства, которыми они готовы рисковать ради повышенного дохода уже имеются). Что и говорить, задача у ДФР непростая — сделать розничный продукт, по-настоящему массовый для этого сегмента рынка... Аналогов этого на рынке немного. И тут, прежде всего, надо команде ДФР внутри себя «переложится и подстроиться», разобравшись с приоритетами и фокусами, ключ к успеху надо искать там... А клиентское предложение, востребованное — придет:-)

О выгоде продукта

Ирина Голева, специалист ОУРБ, Ярославль:

На мой взгляд, «+» продукта брокеридж для наших Клиентов:

- В Пробизнесе по Договору на Ценные бумаги нет минимального первоначального взноса;
- минимум обязательных условий при открытии счета для присоединения Клиента к Регламенту оказания физического лицом брокерских услуг на рынках ценных бумаг и срочных производных финансовых инструментов;
- быстрое оформление документов при открытии счета (минимум документов);
- наш Клиент экономит не только деньги, но и самое дорогое в наши дни — свое ВРЕМЯ!
- проводить операции по счетам клиент может в любом офисе Пробизнес-банка, например, находясь в другом регионе...
- Также проведение операций и оформление заявок по текущему договору Ценные бумаги делается очень быстро и не сложно для сотрудников банка, а обработка и исполнение заявки на вывод денежных средств с брокерского счета НЕ ПОЗДНЕЕ следующего рабочего дня — минимум документов, экономия времени!!!

Супермен по жизни

Как Вы отнеслись к известию о том, что победили?

Начнем с того, как я узнала о своей победе в конкурсе: однажды вечером в пятницу ко мне в кабинет врывается галдящая и пищащая от восторга толпа сотрудников с криками «Поздравляем с победой от всей души!!!!» Я, конечно, их поблагодарила, а потом осторожно спрашиваю: «А где победила-то?» Тут они мне все и рассказали.

Про проведение конкурса мне было известно, но там было столько достойных претендентов, тем значительнее и успех не только мой личный, но и всей команды Банка ЭВ. Безусловно, я была приятно удивлена.

Пара слов тем, кто голосовал за Вас

Уважаемые коллеги, друзья! Спасибо за вашу высокую оценку! Это не только большая честь для меня, но и большая ответственность: как говорил Юлий Цезарь, «чем выше твое положение, тем меньше ты можешь себе позволить».

Как вы считаете, почему выбрали именно Вас?

Ну, наверное, я честная и открытая; мне доверяют и сотрудники, и руководители; стараюсь внимательно выслушать каждого обратившегося и помочь ему, если его желание не идет в разрез с интересами Банка.

Елена Попова

победитель в номинациях:

- Ценность «Лояльный клиент»
- Ценность «Честность и открытость»
- Ценность «Доверие»

ЧЕЛОВЕК БРЕНДА ЛАЙФ 2009

Что такое бренд Лайф для Вас?

Для меня это люди, объединенные одной целью, имеющее общее мировоззрение.

Что для Вас эта победа?

Это победа является весомым подтверждением того, что все мои действия поддерживаются большинством сотрудников банковской Группы.

Что Вы уважаете и цените в людях, а что не приемлете?

В людях ценю профессионализм, честность и смелость в доведении до вышестоящего руководителя достоверной информации, в умении аргументированно обосновать свое мнение.

Назовите одно Ваше достоинство, которое не знает никто?

Очень любопытный вопрос. Если о достоинствах знает только их обладатель, а окружающим (в т.ч. и родителям, мужу, детям) они не известны, то это уже диагноз.

И один Ваш недостаток, который знают все!

Очень люблю хорошую, жирную норвежскую селедку.

Подведены итоги конкурса «Человек бренда». В финал вышли более 30 человек, людей, которые на ваш взгляд, следуют ценностям нашей компании. А победителями стали трое. Абсолютный герой — Елена Попова (ЭВ); затем Эдуард Гитис (ЭВ-ПРББ) и Сергей Леонтьев (Лайф). Вот они, люди, для которых понятия честность и открытость, доверие, лояльный клиент, деловое партнерство, обучающаяся организация, командная работа — не просто слова, а стиль жизни.



Сергей Леонтьев

победитель в номинации: Ценность «Обучающаяся организация»



Эдуард Гитис

победитель в номинациях: Ценность «Командная работа» Ценность «Деловое партнерство»

И фамилии

Иметь редкую фамилию не только интересно, но и приятно, потому что вас всегда запомнят с первого раза. В Группе Лайф в Правовом департаменте Промбизнесбанка работает удивительная девушка с не менее удивительной фамилией — Оксана И.



Я точно не знаю, откуда произошла моя фамилия, ее история уходит корнями в Южную Корею. А курьезные ситуации случаются на каждом шагу. Удивляются абсолютно все, кто впервые слышит мою фамилию. Я уже привыкла, когда коллеги думают, что в телефонном справочнике Лотуса, должно быть, какая-то ошибка или сбой, фамилия не дописана. Часто спрашивают: «Как к Вам обращаться?». Я отвечаю: «Моя фамилия состоит из одной буквы И, как союз «и» в русском языке». Представляя интересы банка в государственных органах, в суде при проверке моих полномочий моя фамилия вызывает замешательство у людей. Потом следуют вопросы «А где же все-таки фамилия?». Мне, конечно же, приходится объяснять, что опечаток нет, и действительно моя фамилия состоит из одной буквы.

Оксана уже давно работает в нашей Группе, но неизменно ей поднимает настроение реакция новых коллег при первом знакомстве с ней.

Вышли в финал

Олег Алексеенко: «Не бойся нового». Антидевич: «Лучшее — враг хорошего».

Игорь Булыга Разделяю русский девиз «С нами Бог», он мне по душе.

Роман Гаврилов «Все, что не убивает нас, делает нас сильнее». (Ф. Ницше)

Сергей Гапонов «Сделать лучше всех, не смотря ни на что.»

Эдуард Гитис «Ничего личного, только бизнес».

Вадим Дзыгарь «Добивайся поставленных целей» и еще общий девиз ДМСБ — «Когда бизнес в радость!»

Вероника Дрейлих «Работай и тебе покорится весь мир».

Марина Жукова «Никогда не унывать и радоваться не только собственным, но и чужим успехам».

Вячеслав Казанцев «Делай дело и тебя оценят».

Александр Карелин «Только вперед, к цели!»

Любовь Кокарева «Что ни делается — все к лучшему!»

Сергей Леонтьев «Постоянно меняться, оставаясь самим собой».

Андрей Литвинов «Все что должно произойти, обязательно произойдет!»

Дмитрий Лобзин «Ни дня без позитива!»

Дмитрий Михайлов «Никогда не сдавайся!»

Надежда Падуринна для клиентов: «У меня не будет второго шанса произвести первое впечатление». Для сотрудников: «Относись к людям так, как хочешь, чтобы они относились к тебе». По жизни: «В любых ситуациях нуж-

но оставаться человеком». Для семьи: «Цени каждую минуту своей жизни».

Елена Попова Их два: первый — «пока дышу — надеюсь», а второй — «на чужой каравай рот не разевай, но и своего куска никому не отдавай».

Светлана Потапенко «Добро побеждает зло».

Михаил Прокофьев «Смотри на Лайф с юмором, окружай себя умными людьми и учись у них жить», а еще — «Собирай не вещи, а впечатления».

Наталья Радкевич «Красота спасет мир».

Наталья Радочина «Приоритеты меняются, обязательства мобильны, постоянны только общечеловеческие ценности и стремление развиваться, всегда идти вперед».

Елена Ситникова «Чтобы оценить дорогу, надо ее пройти».

Павел Устенко «Все что ни делается, все к лучшему». «Вперед и только вперед».

Андрей Филь «Всегда доводить начатое до конца».

Ирина Чичмели «Глаза страшатся, а руки делают».

Анна Шелепова «Относись к людям так, как бы хотелось, чтобы они относились к тебе».

Ирина Шишмарева «Есть только два способа прожить свою жизнь. Первый — так, будто никаких чудес на свете не бывает. Второй — так, будто все на свете — чудо». (А. Эйнштейн)

Людмила Щавлева «Не играй чужие роли — будь собой!» и «Знай — так будет не всегда».

Евгений Ярмек «Лучше ярче блеснуть и быстрее сгореть, чем томительно жить и медленно тлеть!»