Антонина ТЕР-АСТВАЦАТУРОВА

Кадры решают… Всё?

Кризис на рынке труда в инвестиционно-банковской сфере будет не таким глубоким, как в 2008 г., но и работодателям, и кандидатам придется основательно затянуть пояса, сходятся во мнении представители рекрутингового бизнеса. Рынок инвестиционно-банковских услуг объективно сжимается, вместе с этим падает спрос и на специалистов, работающих в IB-сфере. По словам рекрутеров, большинство крупных игроков планирует оптимизацию штата в среднем на 30%. Одними из первых провели чистку рядов иностранные инвестдома. Многие из них пошли на радикальные сокращения, другие переводят часть персонала из России в свои офисы за рубежом. Логичным образом страдают и компенсационные пакеты банкиров. Бонусная часть доходов в секторе сократится в среднем на 30–50%. На фоне кризиса в отрасли еще одной тенденцией постепенно становится уход специалистов из IB-сферы в собственные проекты.

Подводя итоги прошлого года и вспоминая осень 2008 г., представители рекрутингового бизнеса отмечают, что ожидали гораздо более сильной просадки на рынке труда из-за драмы в российских финансах в конце прошлого года. По факту положение оказалось не таким уж катастрофичным. **Анастасия Глебова, генеральный директор Recruitment boutique S.M.Art,** с удивлением отмечает, что 2014 г. стал для ее компании одним из самых успешных за последние восемь лет и даже позволил открыть лондонский офис. «Как ни странно, количество актуальных вакансий не только не уменьшилось, но и увеличилось по ряду направлений, — подтверждает она, — Например, в цене оказались специалисты по внутрибанковскому фондированию, по торговому финансированию, мы получили несколько заказов на наем сейлзов в глобальные рынки, развивающих Азию и даже работу с Европой, несмотря на санкции. Несомненно, очень популярны в ушедшем году были вакансии в compliance, внутреннем аудите и контроле банков, что связано с изменением законодательства в этой области. Корпоративные кредитные аналитики и специалисты в риск-менеджменте как в структуре корпоративного банка, так и в инвестиционном подразделении (кредитный анализ эмитентов, оценка рисков по работе с контрагентами, брокерскими компаниями и т.д.) ценятся всегда, и ничуть не меньше их работа важна в кризисные годы, 2014 г. не был исключением».

Зато начавшийся год явно не сулит ни рекрутерам, ни работодателям, ни кандидатам никаких прорывов. Основной тренд на ближайшие десять месяцев — оптимизация бизнеса, сокращение издержек. Одним из первых под антикризисную стратегию подпадает кадровый вопрос.

Иван БЕЛОВ,
консультант департамента «Банки и инвестиции», хедхантинговая компания Cornerstone

– Мы не видим панических настроений, как это было в кризис 2008 г. Возможно, это связано с тем, что «дно еще не просматривается», как выразился один наших кандидатов. Прошли аккуратные сокращения, компании делают ставку на персонал с доказанной эффективностью, работают в сторону усиления KPI, цель — сделать как можно больше с наименьшими ресурсами. Банки сейчас в целом поставили ограничения на наем новых сотрудников, это в наименьшей степени касается наиболее сильных и высококвалифицированных профессионалов с международным опытом. Проблемы испытывают и экспаты, с которыми разрывают контракты из-за невозможности продолжать выплаты, привязанные к курсам валют.

«Рынок труда до конца не успел восстановиться после событий 2008 г. и сегодня опять переживает спад, — констатирует **Илья Жижонков, ведущий консультант практики «Банки и финансовые услуги» рекрутинговой компании Antal Russia**, — Из-за санкций возможности развития многих компаний — как российских, так и иностранных — значительно сократились. Компании начали оптимизацию бизнеса и кадров, они отказываются от нерентабельных направлений и от неэффективных сотрудников».

По словам Веры Федосенко, консультанта практики «Финансовые институты и инвестиции» компании MorganHunt Executive Search, иностранные банки массово сокращают сотрудников, включая и тех, кто работает за рубежом на российский рынок. Кого-то эта новость застала еще в конце прошлого года, кому-то сообщили уже в январе. Крупные госбанки, подпавшие под санкции и остававшиеся до начала года активными, только планируют сокращения. Если говорить в цифрах, то ключевые игроки рынка IB с раздутым штатом планируют сокращать до 30% персонала, компании с более оптимизированной штатной структурой обойдутся малой кровью, урезав персонал не более чем на 15–20%. Функционал сотрудников, для которых увольнение оказалось вынужденным, разделяют между оставшимися. Бизнесу сегодня нужны многофункциональные сотрудники.

«Многие международные инвестиционные банки отреагировали переводом части сотрудников в лондонские офисы. Сокращения затронули в основном команды Research и Sales & Trading, IB в меньшей степени, — дополняет **Иван Белов, консультант департамента «Банки и инвестиции» хедхантинговой компании Cornerstone,** — Российские инвестиционные банки уже провели достаточно масштабные сокращения в IB-департаментах, часто предлагая сотрудникам перевод в другие подразделения, в частности — в корпоративное кредитование. Работодатели всеми силами стараются проявить свою лояльность, но, к сожалению, большинству вряд ли удастся избежать в ближайшем будущем значительного сокращения бонусов и hiring freeze на неопределенный срок».

Мария ЯНКОВСКАЯ,
партнер, The Mulsanne Partnership

– 2015 г. мало предсказуем, но как минимум в первом полугодии банки будут вести себя сдержанно и выжидать. В случае ухудшения ситуации на рынке, скорее всего, последуют сокращения, но мы надеемся, что ситуация может улучшиться.

Из-за санкционного давления большинство иностранных банков не планирует какого-то развития в России на 2015 г., но и уходить они не собираются, что внушает некоторый оптимизм.

Среди направлений, наиболее востребованных на рынке в текущих условиях, можно отметить риск-менеджмент, compliance, в корпоративных финансах — управление портфелем проблемных кредитов.

По словам Ивана Белова, один из трендов, который уже дал о себе знать — переход IB-специалистов на работу в компании реального сектора и в управляющие компании. Кроме того, ситуация в России, скорее всего, спровоцирует значительный отток квалифицированных кадров в Европу и США, где рынок инвестиционно-банковских услуг по-прежнему демонстрирует рост.

«Многие иностранные игроки не просто проводят сокращения, а сворачивают на какое-то время работу своих представительств в России и распределяют эффективных сотрудников по офисам в других странах, — подтверждает Илья Жижонков, — Экспаты и ключевые российские сотрудники в таких случаях могут быть переведены в европейские или азиатские подразделения компаний».

По мнению представителя Antal Russia, в сегодняшних реалиях наиболее живым остается госсектор. Как правило, у крупных государственных компаний есть своя инвестиционная программа, которую надо выполнять. К тому же, государство будет продолжать инвестиции, в том числе через так называемые государственные институты развития. Специалисты банковской отрасли могут быть востребованы в этих направлениях.

Что касается банков, то в данный момент они готовы нанимать младших аналитиков (рабочие руки всегда нужны) и профессионалов с именем на рынке, которые могут привести за собой новых клиентов в условиях жесткой конкуренции и сжатия рынка. Крайне негативно складывается ситуация для специалистов в ECM. DCM и M&A на данный момент пострадали в меньшей степени и имеют все шансы быстро восстановиться в случае смягчения давления на экономику, отмечает представитель Cornerstone.

Совсем печально обстоят дела с торговыми позициями. «Конечно, какой-то бизнес сохранился, во второй половине 2014 г. даже было несколько новых выпусков, в том числе и валютных. К тому же, никуда не исчез вторичный рынок облигаций, а также денежные рынки. По понятным причинам говорить о развитии этого сектора сейчас не приходится, скорее намечаются сокращения, но и трейдеры, и сейлзы нужны, чтобы поддерживать существующий бизнес. Новые позиции практически не открываются, но возможны замены и перемещения», — прокомментировала **Мария Янковская, партнер The Mulsanne Partnership.**

Анастасия ГЛЕБОВА,
генеральный директор, Recruitment boutique S.M.Art

– Усложнившиеся политические отношения с Западом за последний год повлияли на соотношение найма иностранных и российских сотрудников банками. Российские компании теперь в меньшей степени нацелены на рекрутмент иностранных граждан, особенно учитывая их аппетиты к компенсационным пакетам. Как ни странно, звонков из европейских стран мы по-прежнему получаем очень много и слышим о желании переезда в Россию: иностранцы готовы работать даже в российских госбанках. Видимо, привлекательные 13% подоходного налога пока еще однозначно перевешивают чашу весов в сравнении с политическими конфликтами.

«Если в прошлом году было еще достаточно много наймов на рынке облигаций и FX-инструментов, то в этом году ситуация кардинально изменится, — соглашается Анастасия Глебова, — Облигации второго эшелона уходят с рынка, так как в кризисное время банки стали очень аккуратны с лимитами. В секторе корпоративных облигаций первого эшелона также затишье, так как в связи с санкциями многие иностранные компании предпочитают не торговать бондами санкционных имен, даже если они старые, а формально санкции ЕС и США распространяются только на новые долги попавших в список компаний. Что касается крупных российских участников рынка, которые традиционно являются держателями крупнейших пакетов корпоративных рублевых и еврооблигаций, то их торговая активность также пока оставляет желать лучшего. Такая ситуация сокращает и без того слабую ликвидность вторичного рынка. В подобных условиях расширение и усиление команд в торговых подразделениях выглядит нелогичным».

Все, кто уцелел в битве за свое кресло, скорее всего, сохранят зарплаты на уровне прошлого года. Пакеты эффективных специалистов предположительно не пострадают, говорит Илья Жижонков. Их размер сохранится за счет оптимизации штата и исключения «лишних» сотрудников.

Таблица 1
Средний размер компенсационных пакетов по ключевым позициям в секторе

Позиция	Recruitment boutique S.M.Art	MorganHunt Executive Search	Cornerstone	
	Ежемесячная заработная плата (в рублях, гросс)	Ежемесячная заработная плата (в рублях, гросс)	Ежемесячная заработная плата (в рублях, гросс)	Годовой бонус (в % от годовой ЗП)
Head of Global Markets (FICC, Equities)	500 000–1 300 000	500 000–800 000	800 000–1 000 000	100%
Head of DCM	500 000–700 000	350 000–600 000	700 000–1 000 000	90%
DCM (опыт работы — 5–8 лет)	300 000–500 000		280 000–350 000	70%
Head of Fixed Income Trading	450 000–700 000	350 000–600 000	450 000–650 000	80%
Senior Fixed Income Trader (опыт работы — 6–10 лет)	300 000–500 000		300 000–400 000	80%
Fixed Income Trader	200 000–350 000		100 000–150 000	70%
Senior Fixed Income Sales (опыт работы — 6–10 лет)	250 000–450 000		250 000–300 000	70%
Fixed Income Sales	150 000–300 000		150 000–200 000	80%
Head of FX Trading	450 000–700 000	350 000–700 000	400 000–500 000	90%
Senior FX Trader (опыт работы — 6–10 лет)	300 000–500 000		200 000–300 000	80%
Senior Treasury Sales (опыт работы — 6–10 лет)	250 000–450 000		250 000–300 000	80%
Head of Research	450 000–650 000	400 000–800 000	400 000–1 000 000	50%
Senior Research Fnalyst (fixed income, equities)	300 000–450 000		250 000–350 000	50%

Вера ФЕДОСЕНКО,
консультант практики «Финансовые институты и инвестиции», компания MorganHunt Executive Search

– Общая картина на рынке — сокращение штата и урезание бонусов. Чем выше позиция, тем выше вероятность, что бонус не заплатят. При расчете бонусов учитываются не только личные результаты, но и результаты отдела, офиса, региона и банка в целом. Отсутствие бонусов также характерно для банков, которые остаются на плаву за счет прибыльности буквально одного-двух подразделений. Когда одно подразделение прибыльное, а пять других, например, нет, бонус могут не выплатить никому. В реальности бонусы получают лишь единицы специалистов, на которых держится бизнес. Руководство инвестбанков пытается удержать таких сотрудников. Однако учитывая кризисное состояние рынка, старается сделать это с минимальными потерями, мотивируя уже не только денежными выплатами, но и расширением функционала и так далее.

Большинство банков действительно объявило своим сотрудникам, что в силу очевидной сложной экономической ситуации индексаций в текущем году ждать не стоит. Правда, несколько иностранных инвестдомов в этом вопросе проявили повышенную лояльность к сотрудникам. Например, в Goldman Sachs заработная плата была зафиксирована в долларах и выплачивается по курсу ЦБ. Deutsche Bank недавно проиндексировал заработную

плату на процент инфляции и зафиксировал в евро (она также выплачивается по курсу ЦБ на конец месяца), рассказала Анастасия Глебова. В «Ренессанс Капитале» зарплата исторически была зафиксирована в долларах и выплачивалась по курсу ЦБ, но теперь в компании установлен внутренний курс доллара на уровне чуть выше 50 руб. Это, возможно, и расстроило большинство сотрудников, но все же повысило их ежемесячную заработную плату более чем на 20% по сравнению с ноябрем 2014 г.

В целом базовые части зарплат остаются на том же уровне, некоторые международные банки действительно привязали зарплаты к доллару, однако есть и обратные примеры, говорит Мария Янковская. Такие «валютные игры» могут запросто увеличить или уменьшить зарплату специалиста практически в два раза.

Одним из самых болезненных вопросов на начало этого года для сотрудников стало решение работодателей по поводу выплаты годовых бонусов. «Большинство банков закончило год в отрицательной зоне либо с формальным плюсом, — констатирует Анастасия Глебова, — Причем во многом плюс был достигнут благодаря разрешению ЦБ зафиксировать ряд облигаций в инвестиционном портфеле по ценам октября 2014 г. Во многих банках само наличие знака «плюс» перед показателем прибыли за прошлый год уже воспринималось как успех. Соответственно, размеры прибыли торговых подразделений не позволяют рассуждать о каких-либо весомых достижениях и ожидать интересного бонуса за результаты ушедшего года».

Илья Жижонков соглашается с тем, что прошедший год оказался наименее продуктивным за последние несколько лет, поэтому и бонусы будут ожидаемо ниже. Многие в 2014 г. не выполнили поставленных планов и рискуют потерять большую часть бонусной составляющей дохода.

В среднем идет сокращение на 30% по сравнению с прошлым годом, подсчитали в Cornerstone. Еще одна

ТРЕНД

ВЫПЛАТА ПРЕМИЙ ЧЕРЕЗ ЗАРУБЕЖНЫЕ СТРУКТУРЫ: НОВЫЕ ВЫЗОВЫ

Мария СЕМЕНОВА,
к. э. н., партнер, налоговое сопровождение сделок, ALTHAUS Group

Сегодня выплата вознаграждений высшему руководству со счетов иностранных компаний типична для групп компаний, которые оказывают услуги по управлению активами клиентов и сопровождению инвестиционных сделок. Такая практика связана с тем, что мандаты на сопровождение сделок и, соответственно, доходы от клиентов получают не российские компании, а иностранные структуры группы. Они, как правило, инкорпорированы в таких юрисдикциях, как Каймановы острова, Бермуды или Британские Виргинские острова, что обусловлено и предпочтениями клиентов (требование строгой конфиденциальности), и льготным режимом налогообложения.

Однако в связи с курсом на деофшоризацию отдельные инвестдома могут отказаться от работы через офшорные структуры и, соответственно, от практики выплаты премий высокооплачиваемым работникам со счетов иностранных компаний.

Действительно, с 1 января 2015 г. схема работы через офшорные аффилированные компании может повлечь за собой новые налоговые риски. Например, российские налоговые органы могут признать такие компании российскими налоговыми резидентами для целей налога на прибыль, если местом их фактического управления является РФ. Соответственно, налоговая эффективность работы через офшорные структуры снизится: компании могут заплатить налог на прибыль в отношении всей выручки офшорной компании, тогда как вычет расходов может вызвать практические затруднения (как показывает практика, документирование расходов офшорных компаний отсутствует либо недостаточно для заявления вычета).

Несмотря на указанные риски, мы не ожидаем, что все игроки на рынке откажутся от работы через офшорные компании: переход в российское правовое поле часто невозможен с коммерческой точки зрения в связи с отсутствием ряда правовых конструкций в российском законодательстве.

Кроме того, даже в условиях возрастающего давления со стороны российских налоговых органов перенос всех операций на уровень российской компании повлечет за собой увеличение налоговой нагрузки. В частности, выплаты высшему руководству на уровне российской компании могут быть классифицированы как часть оплаты труда. В этом случае российская компания-работодатель должна будет не только удержать налог на доходы физических лиц из суммы выплачиваемых бонусов, но и начислить страховые взносы.

Компании, не готовые отказаться от офшорных структур, будут вынуждены их модифицировать, чтобы исключить возможность признания иностранных компаний российскими резидентами. Такие мероприятия могут как потребовать увеличения расходов на соответствие законодательству, так и повлечь за собой масштабную реорганизацию зарубежных структур. Таким образом, дополнительные расходы неизбежны.

Сейчас достаточно сложно прогнозировать, снизится ли величина бонусов вследствие дополнительных расходов, связанных с адаптацией к новому регулированию. Если на рынке будет дефицит высококвалифицированных руководителей и они будут диктовать свои условия, то все дополнительные расходы лягут на плечи работодателя. В противном случае работодатель постарается решить все проблемы за счет работников, и тогда можно ожидать уменьшения бонусов.

В итоге инвестиционные консультанты и управляющие активами, скорее всего, будут вынуждены пересмотреть существующие модели бизнеса, в том числе в части структурирования выплат высшему руководству, чтобы снизить налоговые риски. Новое нормативное регулирование не оставляет налогоплательщикам выбора: нужно либо пересматривать привычные схемы ведения бизнеса, либо нести дополнительные налоговые риски и расходы.

ТРЕНД

ФАНТОМНЫЕ ОПЦИОНЫ КАК «АНТИКРИЗИСНОЕ» РЕШЕНИЕ

Мария СЕМЕНОВА,
к. э. н., партнер, налоговое сопровождение сделок, ALTHAUS Group

Отказ от выплаты вознаграждений директорам со счетов иностранных компаний в связи с деофшоризацией, скорее всего, будет стимулировать российские инвестиционные бутики искать новые варианты структурирования вознаграждений высшему руководству.

Мы полагаем, что одним из решений может стать фантомный опционный план, представляющий собой систему стимулирующих выплат работнику, которые рассчитываются по состоянию на отчетную дату на основе прироста рыночной или расчетной стоимости заранее определенного пакета акций (или иных целевых показателей деятельности).

Фантомный план не предполагает наличие зарубежной структуры: акции компании или производные финансовые инструменты, основанные на акциях компании, работнику не передаются. Соответственно, фантомный план не требует расходов на дополнительную эмиссию акций, а также создание и содержание компании-оператора или траста, осуществляющего передачу ценных бумаг работнику.

Российская компания – работодатель может осуществлять выплаты по фантомным планам вместе с заработной платой, что исключает возникновение обязанности у работника, участвующего в программе, самостоятельно подавать налоговую декларацию и уплачивать налог на доход физических лиц. В свою очередь, дешевизна и простота администрирования фантомного плана может позволить компании распространить программу на большее число работников, не ограничиваясь высшим руководством.

Фантомные планы позволяют однозначно определить размер обязательства по выплате вознаграждения работнику при его увольнении, а также в случае принятия решения о прекращении плана. Эти обстоятельства являются серьезными преимуществами для работодателя в условиях турбулентного рынка, поскольку ограничивают возможность торга или спекуляции со стороны работников относительно величины обязательств по выплате бонусов в случае сокращений.

При надлежащем документальном оформлении, позволяющем проследить связь между результатами труда работника и размером вознаграждения по фантомному плану, расходы российской компании – работодателя по такому плану могут быть учтены для целей налогообложения прибыли в составе расходов на оплату труда. Однако при выплате вознаграждений работнику компания-работодатель должна удержать налог на доходы физических лиц (по ставке 13% для физических лиц-резидентов РФ), а также уплатить социальные взносы, если выплаты по фантомному плану представляют собой составляющую оплаты труда.

В ближайшее время фантомные планы долгосрочной мотивации могут стать обычной практикой на российском рынке. Отдельные крупные игроки уже тестируют такие программы.

тенденция — договоренность об отложенных на четыре-пять лет бонусах.

По данным MorganHunt Executive Search, бонусная часть в секторе сокращается как минимум на 50% или вообще не выплачивается. «В принципе сейчас никто на этом рынке и не ждет чудес», — заключает Вера Федосенко.

Илья ЖИЖОНКОВ,
ведущий консультант практики «Банки и финансовые услуги», рекрутинговая компания Antal Russia

– Переходы после основных выплат логичны, но в этом году вряд ли стоит ожидать их в большом количестве. Если волатильность на нашем рынке будет оставаться на прежнем уровне, то количество игроков в сегменте IB будет сокращаться, а соответственно, будет меньше возможностей для смены работодателя. Многие специалисты сегодня оказались в непростой ситуации, поскольку конкуренция в отрасли всегда была высокой, и текущее положение дел побудит многих отложить мысли о смене работодателя и «переждать бурю» на местах.

Поскольку корпоративный сектор сейчас не может предложить ничего интересного по условиям работы и вознаграждению, вместо переходов в другие компании многие IB-специалисты стали уходить в собственные проекты, не связанные с банковским сектором. Такие люди с хорошим образованием и пониманием бизнеса начинают развивать свои стартапы в самых разных отраслях экономики от ритейла до IT, основывают венчурные фонды и бизнес-акселераторы. Если раньше они распоряжались деньгами других компаний, то теперь инвестируют собственные средства, рассчитывая на более высокую прибыль.

Тем не менее, если 90% рынка пока все же находятся в полной неопределенности в отношении премий, то оставшимся 10% бонусы уже были объявлены (например, в Deutsche Bank) и даже кому-то выплачены (Goldman Sachs, JP Morgan). «Отложенные бонусы присутствуют в структуре выплаченных премий, но в среднем находятся на прошлогоднем уровне, то есть составляют около 30%. В целом размеры бонусов меньше прошлогодних, но все же сам факт их выплаты в международных инвестдомах с учетом экономической ситуации является позитивным началом года для тех, кто этот бонус получил», — резюмировала Анастасия Глебова.