

РЕГИОНАЛЬНЫЙ БАНК В СУВЕРЕННОЙ ЭКОНОМИКЕ

Профессор, д. э. н.
В. В. Высоков



Профессор, д. э. н.
В. В. Высоков

РЕГИОНАЛЬНЫЙ БАНК В СУВЕРЕННОЙ ЭКОНОМИКЕ

УДК 336.7
ББК 65.262.101

ISBN 975-5-7972-3169-1
Изд. № 113/4237

Высоков В.В., Региональный банк в суверенной экономике
Ростов-на-Дону: Издательско-полиграфический комплекс РГЭУ
(РИНХ), 2023. – 69 с.

Книга посвящена бизнес-модели регионального коммерческого банка, месту и роли региональных банков в российской банковской системе и экономическом развитии регионов.

Автор раскрывает важнейший для современной практики развития банковского дела тезис – экономический рост России прирастает экономикой регионов, ключевую роль в которых играют региональные банки. Региональные банки показали эффективную адаптацию собственной бизнес-модели к новым условиям и способствовали быстрой трансформации бизнеса своих клиентов.

Основываясь на собственном управленческом опыте, автор доказывает, что региональный банк реализует миссию локализации лучшей мировой практики для достижения глобальных целей, развития региональной финансовой инфраструктуры и бизнес-задач региона. В книге дано обоснование тому, что основная цель ESG-банкинга состоит в развитии суверенитета, в том числе технологического, на основе креативного поиска новых оптимальных решений для расширения горизонта планирования и поиска инновационных инструментов адаптации к новым вызовам.

Глубокие, научно обоснованные выводы проиллюстрированы на примере практики деятельности значимого регионального банка «Центр-инвест».

Книга предназначена для широкого круга специалистов науки и практики: научных сотрудников, преподавателей, аспирантов, магистрантов и студентов вузов, а также руководителей и работников предприятий и банковских организаций и всех, кто интересуется деятельностью банков.

Рецензент:

Семенюта Ольга Гетовна, доктор экономических наук, профессор,
заведующая кафедрой «Банковское дело» ФГБОУ ВО «Ростовский
государственный экономический университет (РИНХ)».

@Высоков В. В.
@РГЭУ (РИНХ), 2023

Родина

Касаясь трех великих океанов,
Она лежит, раскинув города,
Покрыта сеткою меридианов,
Непобедима, широка, горда.

Но в час, когда последняя граната
Уже занесена в твоей руке
И в краткий миг припомнить разом надо
Все, что у нас осталось вдалеке.

Ты вспоминаешь не страну большую,
Какую ты изъездил и узнал,
Ты вспоминаешь родину — такую,
Какой ее ты в детстве увидал.

Клочок земли, припавший к трем березам,
Далекую дорогу за леском,
Речонку со скрипучим перевозом,
Песчаный берег с низким ивняком.

Вот где нам посчастливилось родиться,
Где на всю жизнь, до смерти, мы нашли
Ту горсть земли, которая годится,
Чтоб видеть в ней приметы всей земли.

Да, можно выжить в зной, в грозу, в морозы,
Да, можно голодать и холодать,
Идти на смерть... Но эти три березы
При жизни никому нельзя отдать.

Константин Симонов
1941 г.

Содержание

1. Бизнес-модель регионального банка	
1.1. Региональный банк вне закона	5
1.2. Креативная бизнес-модель регионального банка	7
1.3. Самостоятельная ответственность	11
1.4. Преимущества региона	14
1.5. Глобальная роль региональных банков	18
2. Финансовый рынок	
2.1. Региональный банк на финансовом рынке	21
2.2. Инвестиции в общественные блага и услуги	24
3. Суверенный ESG-банкинг	
3.1. ESG-банкинг без фанатизма	28
3.2. Кредиты и риски изменения климата	31
3.3. Гендерная политика регионального банка	34
3.4. Суверенитет корпоративного управления	37
3.5. Интеграция ESG-рисков и отчетности	40
3.6. Региональный банк в системе таксономий	41
4. Трансформации регионального банка	
4.1. Трансформация стратегии регионального банка	44
4.2. Анализ данных региона	48
4.3. МСП — креативное преимущество регионального банка	49
4.4. Денежный оборот региона	51
4.5. Таланты для региона	53
4.6. Региональный банк и креативное развитие региона ..	57
4.7. Цифровизация в региональном банке	60
4.8. Траектории трансформации региональных банков	64

1. Бизнес-модель регионального банка

1.1. Региональный банк вне закона.

В российском законодательстве нет определения «региональный банк». Сегодня уже мало кто помнит, что у Ассоциации банков России «девичья фамилия» была Ассоциация региональных банков¹. Многие депутаты, сенаторы, начинавшие свою карьеру в региональных банках, не горят желанием закрепить в законодательстве свой опыт, ошибки и успехи молодости.

Банк России рассматривает вопросы региональных банков в контексте собственной классификации банков: системно значимые, с универсальной и с базовой лицензией.

Отсутствие специальной нормативной базы ставит региональные банки «вне закона» перед заградительными барьерами «конкурсных» отборов для участия в программах господдержки, в распределении лимитов и льгот, в установлении по остаточному принципу очередности в инновационных проектах внедрения новых технологий.

Федеральные и местные органы власти проводят политику огосударствления банковской системы и не рассматривают региональные банки как равноправных партнеров, фактор инвестиционной привлекательности регионов, внедрения новых технологий, слабо изучают опыт работы региональных банков, только когда «клюет петух», вспоминают о преимуществах и возможностях, которые у региональных банков наиболее ярко проявляются в кризис.

Новые реалии заставили вспомнить, что «малое — это прекрасно» и требуется в очередной раз сегментировать банковский бизнес.² Существующая сегментация на

¹ <https://asros.ru/about/>

² <https://www.rbc.ru/finances/11/10/2022/6345b92c9a794738745f14eb>

универсальные банки и банки с базовой лицензией (ББЛ) не оправдала ожиданий³. Системно значимые банки подтвердили правило «чем крупнее — тем больше проблем»⁴.

Ограничения ресурсов и возможностей внешней поддержки вынуждают региональные банки быть более гибкими и эффективными для того, чтобы успешно функционировать в быстро меняющейся среде, динамично реагируя на потребности клиентов, внешнюю среду и регулирование.

На начало 2023 года в России 82 региональных банка имели универсальную лицензию, а 73 — базовую лицензию. Региональные банки⁵ сохранили положительную динамику всех ключевых показателей за 2022 год: чистых активов (+11,1%), кредитов бизнесу (+7,5%), населению (8,8%), депозитов и остатков на расчетных счетах (+14,8%), — и получили прибыль в размере 48 млрд рублей (26,3% чистой прибыли всех российских банков). При этом в среднем рентабельность активов и балансового капитала была выше, чем в банковской системе в целом.

Региональные банки оказались менее подвержены санкционному давлению, влиянию геополитики, международной обстановки, быстрее адаптировали бизнес-модели к новой реальности, помогли клиентам трансформировать свой бизнес⁶.

Законодательное закрепление статуса региональных банков укрепило бы их роль не только как второго эшелона суверенной банковской системы, но и как передового отряда, проводника финансовых инноваций, партнера институтов развития регионов.

³ <https://www.cbr.ru/press/event/?id=12608>

⁴ <https://www.interfax.ru/business/842803>

⁵ https://asros.ru/upload/iblock/7ae/8a0etcsfh8lpzniew05suvlp5r84g1s/AB_broshyura_N7_v1.2_postranichno_190523.pdf

⁶ https://gorodn.ru/razdel/finansy/ekonomika_v_razreze/38120/

1.2. Креативная бизнес-модель регионального банка.

Какими бы преимуществами ни обладал региональный банк, жизнь требует монетизировать эти преимущества.

Много лет назад...

участники конференции Международной ассоциации банков, основанных на ценностях GABV⁷, были удивлены тем, что банк «Центр-инвест», успешно решая задачи экологического, социального и корпоративного управления в регионе⁸, имеет высокие финансовые результаты и выплачивает дивиденды акционерам.

Крупные банки монетизируют свой статус за счет эффекта масштаба управления крупными потоками денежных средств, административного ресурса или преимуществ монополии обслуживаемых компаний. Региональный банк для достижения баланса ограниченных возможностей и амбициозных целей может быть прибыльным только за счет креативных решений⁹, роста продаж новых продуктов и услуг на новых рынках, снижения издержек и эффективного управления рисками.

Региональный банк — это уникальная траектория креативного развития банкинга в условиях избыточного регулирования, огосударствления и монополизации, это драйв поиска ответов на постоянные вызовы в условиях непрерывных кризисов.

В стабильных условиях крупные игроки надувают пузыри на спекулятивных рынках, в кризис они пытаются заткнуть дыры в своих балансах за счет сохранившихся региональных банков. И эти риски — еще один вызов для региональных банков, стабильно работающих и в нормальных, и в кризисных условиях¹⁰.

⁷ <https://www.gabv.org>

⁸ https://www.centrinvest.ru/files/smi/pdf/ESG_BANKING_2020.pdf

⁹ <http://www.centrinvest.ru/files/articles/pdf/ikt.pdf>

¹⁰ <https://www.gabv.org/resources-research/real-economy-real-returns-2021/>

Региональные банки именно в кризис показывают более высокую эффективность, сосредотачивают бизнес в региональных точках роста, формируют стратегии посткризисного развития регионов, трансформируют бизнес-модели клиентов и собственного бизнеса.

Цифровизация крупных игроков несет более крупные риски и не всегда оправданные издержки. Региональные банки мониторят рынок цифровых технологий, используют уже апробированные решения, а также инновационные подходы в целевых рыночных сегментах. Регуляторная среда создает для региональных банков непропорционально большую нагрузку по сравнению с крупными банками, но стимулирует ускоренную цифровизацию для внедрения гибких подходов к операционной деятельности, отчетности, выполнению регуляторных требований, ускорению платежей и расчетов, снижению рисков цифровизации в регионах.

Для этого региональный банк использует следующие приемы:

■ работает преимущественно с населением в регионах присутствия и реальным сектором экономики¹¹, избегая рисков операций на финансовых рынках;

■ адаптирует продукты под конкретные группы потребителей, снижая издержки адаптации стандартизованных продуктов¹²;

■ организует бесперебойное проведение платежей и расчетов, снижая риски нарушения непрерывности бизнеса, ликвидности и неплатежей¹³;

¹¹ <https://www.gabv.org/resources-research/real-economy-real-returns-2021/>

¹² https://www.centrinvest.ru/files/smi/pdf/banki_malyi_biznes.pdf

¹³ <http://www.centrinvest.ru/files/articles/pdf/neplateji.pdf>

■ эффективно размещает средства населения и бизнеса, привлекает новые ресурсы для кредитования инфраструктурных проектов и социально-экономических программ развития региона^{14,15}, участия в международных проектах;

■ осуществляет консалтинг клиентов, общества и власти^{16,17,18} для снижения рисков и решения рутинных и инновационных финансовых задач^{19,20,21};

■ участвует в подготовке кадров^{22,23,24}, повышении финансовой грамотности^{25,26} для снижения рисков инвестиций в будущие поколения^{27,28};

■ обозначает стандарты (benchmark) лучшей практики банковских услуг в регионе, на которые вынуждены ориентироваться иногородние банки для снижения рисков клиентов^{29,30,31,32};

■ проявляет здоровый патриотизм, продвигая бизнес клиентов, развивая свой бизнес вместе с развитием регионов присутствия^{33,34,35,36,37}.

¹⁴ <https://www.centrinvest.ru/files/articles/pdf/invest.pdf>

¹⁵ http://www.centrinvest.ru/files/articles/pdf/ug_rossii_protiv_crizisa.pdf

¹⁶ <https://site-api.centrinvest.ru/uploads/doc/articles/strategy-2030.pdf>

¹⁷ <https://site-api.centrinvest.ru/uploads/doc/articles/strategy-2030.pdf>

¹⁸ https://site-api.centrinvest.ru/uploads/doc/articles/MeandtheWorldBook_25.pdf

¹⁹ https://rostov.gks.ru/storage/mediabank/7Dwl4Sd7/Lyp_2021_сайт.pdf

²⁰ <https://rostov.gks.ru/storage/mediabank/ИКТ-2022.pdf>

²¹ <https://site-api.centrinvest.ru/uploads/doc/articles/science2022.pdf>

²² <https://projects.centrinvest.ru>

²³ <https://site-api.centrinvest.ru/uploads/doc/articles/ekonomika-transformacii.pdf>

²⁴ <https://bosfera.ru/bo/talanty-banka-centr-invest-na-finopolis>

²⁵ <https://www.centrinvest.ru/files/zadachnik.pdf>

²⁶ https://www.centrinvest.ru/files/smi/pdf/ESG_banking_for_IT_specialists.pdf

²⁷ http://www.centrinvest.ru/files/smi/pdf/Investicii_v_budushhee.pdf

²⁸ <https://www.centrinvest.ru/files/smi/pdf/Nastavnichestvo.pdf>

²⁹ https://www.centrinvest.ru/uploads/doc/articles/suverenyiesgbanking_compressed.pdf

³⁰ <https://www.centrinvest.ru/about/press-releases/36839>

³¹ https://asros.ru/upload/iblock/160/PRAKTICHESKIE-REKOMENDATSII-BANKOVSKOGO-SOOSHCHESTVA-PO-VNEDRENIYU-ESG_BANKINGA-V-ROSSII.pdf

³² http://www.centrinvest.ru/files/articles/pdf/CI_TransformationBank_book_final.pdf

³³ http://www.centrinvest.ru/files/publications/vysokov2009_allbook.pdf

³⁴ https://www.centrinvest.ru/files/smi/pdf/Zhurnal_TsL_ENGL_web.pdf

³⁵ https://www.centrinvest.ru/files/publications/vysokov2009_allbook.pdf

³⁶ https://www.centrinvest.ru/files/publications/CI_invest_privlek_English.pdf

³⁷ <https://kuban.plus.rbc.ru/partners/64942d127a8aa9165412d5d6>

Бизнес-модель регионального банка неразрывно связана со специализацией, преимуществами и рисками развития экономики регионов присутствия. Кредиты населению, региональным предприятиям промышленности, сельского хозяйства, строительства, транспорта, торговли помогают людям в регионе жить лучше, а бизнесу — расти быстрее. Региональный банк способен оказывать существенное влияние на инвестиционный климат регионов присутствия: чем лучше работает региональный банк, тем больше интерес к региону проявляют внешние инвесторы.

Есть немало примеров, когда региональный банк выбирается в качестве пилотного проекта программ международных финансовых институтов для внедрения корпоративного управления, кредитования малого бизнеса, энергоэффективности, ESG-банкинга, а также в качестве ко-инновационного партнера для тестирования инноваций крупными игроками рынка и внедрения цифровых технологий.

1.3. Самостоятельная ответственность.

Почти все экономисты-теоретики позитивно отмечают самостоятельность в работе региональных банков. В условиях сверхрегулирования такая самостоятельность требует более высокой ответственности.

Во-первых, в отличие от филиала федерального банка региональный банк не может прикрыться, спрятаться за головной офис. Зачастую менеджменту регионального банка самому приходится разъяснять нормативные документы акционерам, клиентам, органам власти на местах, разрабатывать свои внутренние положения и доказывать их обоснованность регулятору. Следует отметить, что за последние годы сложилась хорошая практика регулярных встреч менеджмента регионального банка со службами банковского надзора Банка России.

Во-вторых, никто не делает поблажек. Для региональных банков с универсальной лицензией действуют общие правила к корпоративному управлению, управлению рисками, ликвидностью, планированию, отчетности, кадровому составу, требованиям к капиталу, информационным технологиям и обеспечению непрерывности бизнеса.

В-третьих, риск-ориентированный контроль на практике приводит к тому, что многочисленные проверяющие оценивают прежде всего свои собственные риски: «Если этих проверить — их надо закрывать, а если этих — тебя закроют». Поэтому спокойнее проверить тех, кто посередине: можно показать свою компетентность и принципиальность без особых рисков оспаривания результатов проверки.

Многолетназад...

масштабы проверок банка «Центр-инвест» достигли 4 000 дней за год. Большая выборка позволила создать модель искусственного интеллекта проверяющих в зависимости от соотношения: реальной ситуации, промежуточных оценок и окончательного содержания акта проверки. Оказалось: 50% проверок честно и добросовестно оценивают соответствие операционной деятельности действующей нормативной базе, в 20% случаев проверяющие дают толковые советы и рекомендации, 15% проверок носят коррупционный характер, 10% — выполняют заказы конкурентов, 5% — заказы криминала.

Проверять надо соответствие не вчерашних событий позавчерашним инструкциям, а сегодняшнего состояния завтрашним вызовам. Акты проверок должны обязательно включать раздел «Новые лучшие практики, выявленные в ходе проверки».

Близость к клиенту и отсутствие поддержки извне заставляет региональный банк принимать решения быстро, гибко, компетентно, с учетом интересов и рисков клиента, а также регуляторных требований. История таких решений и формирует репутацию регионального банка.

Самостоятельный статус регионального банка позволяет избегать многочисленных избыточных бюрократических процедур согласований крупных игроков, но ошибки не прощает никто, и отвечать за них приходится сполна.

Экономика трансформаций — это новая реальность, в которой новые вызовы всегда появляются в условиях непрерывных кризисов. Жизнь казаков в постоянном недружественном окружении выработала правила и подходы, которые актуальны для принятия решений в экономике трансформаций. Многие современные методы и рекомендации гибкого управления, инноваций, корпоративной культуры, социальной

ответственности были давно апробированы казаками и успешно используются сегодня. Громогласное «любо» казачьего круга заменяло у казаков бюрократические процедуры принятия решений в современных корпорациях.

В работе регионального банка казачий менеджмент заставляет:

- быстро реагировать на глобальные вызовы («быть в тренде, в авангарде и в полной боевой готовности»);

- эффективно управлять региональными рисками («додумывать то, о чем в столицах не задумываются») на основе лучшей мировой практики («ревновать не к соседу, а к Копернику»);

- в отличие от спекулятивного банкинга («купли-продажи рисков») управлять рисками вместе с клиентами для снижения рисков и ставок в условиях кризиса;

- быть «последней милей» для продвижения новых технологий, продуктов, услуг, и бизнес-модели.

1.4. Преимущества региона.

В международной практике региональными называют банки, работающие на определенной территории.

Банк «Центр-инвест» создан первыми приватизированными предприятиями и уже 30 лет успешно работает как лаборатория реформ и устойчивый банк для юга России.

Многолетназад...

Ж. Лемьер, президент ЕБРР (2000-2008), посетив регион, сказал: «Юг — модель будущей России: с диверсифицированной экономикой и предпринимательским духом».

Юг России:

■ всегда находился на пересечении торговых путей и геополитических событий;

■ располагается на географической широте северной границы США и столиц многих европейских стран;

■ средняя температура воздуха на юге выше, чем в Москве, но ниже, чем в Дубае, поэтому солнца и осадков хватает для выращивания зерновых, подсолнечника, овощей и фруктов;

■ регион с развитой связью, транспортной инфраструктурой, сетью автомобильных и железных дорог;

■ уникальное переплетение разных народов, культур, истории, национальных традиций, кухни, темпераментов и предпринимательского духа.

Банк развивает свою филиальную сеть, следуя за бизнесом своих клиентов. Так появился у банка «Центр-инвест» филиал

в Нижнем Новгороде — еще одном регионе с диверсифицированной экономикой и славными традициями предпринимательства. Дополнительный офис в Республике Адыгее — это уже новый тренд тиражирования и региональной экспансии бизнес-модели банка «Центр-инвест».

Россия — огромная страна с особенностями развития каждого региона, которые в деталях знают региональные банки. Региональный банк обязан нести ответственность за развитие регионов своего присутствия, знать, как развиваются отрасли, своевременно информировать население, бизнес, органы власти о возникающих проблемах и новых возможностях, а также учитывать региональные риски в своей работе, используя данные региональной статистики.

Основные показатели развития регионов присутствия ПАО КБ «Центр-инвест»

Темпы прироста в 2022 г. , в % к 2021		РФ	РО	КК	ВО	РА	СК	НО
Промышленность	Объемы	-0,6	7,8	0,8	3,8	12,5	-0,9	0,1
	Цены производителей	-3,3	9,8	7,2	-5,0	11,9	-4,4	9,5
Сельское хозяйство	Объемы	10,2	10,1	9,9	16,6	-2,9	3,3	12,0
	Цены производителей	-4,1	-10,4	-1,7	-16,2	-12,3	-5,7	-1,9
Строительство	Объемы	5,2	1,9	-9,5	18,2	41,7	12,1	29,1
	Цены производителей	14,7	15,5	14,0	12,4	16,6	13,4	17,7
	Строительство домов	11,0	0,7	20,8	0,2	52,4	10,9	7,0
Торговля	Оборот розничной торговли	-6,7	-2,0	-3,9	-2,3	-4,9	-10,7	-5,4
	Объем платных услуг населению	3,2	4,7	3,1	5,6	-5,5	2,9	2,6
Потребительские цены	Продукты и услуги	11,9	12,1	11,0	11,4	11,9	11,2	11,5
	Услуги	13,2	11,8	14,7	9,3	13,6	12,8	11,8
	ЖКХ	10,7	12,2	11,5	10,4	11,8	9,0	9,0
Реальные доходы населения		-1,4	0,7	-0,6	0,7	-3,4	-3,1	-1,2
Инвестиции в основной капитал		4,6	2,1	7,1	3,2	14,3	1,8	0,9
Количество предприятий и организаций		-1,8	-6,2	-2,3	-4,8	-1,5	-5,0	-3,5
Количество индивидуальных предпринимателей		4,0	3,0	4,0	1,6	-3,0	1,2	3,0

РФ — Российская Федерация, РО — Ростовская обл., КК — Краснодарский край, РА — Республика Адыгея, ВО — Волгоградская обл., СК — Ставропольский край, НО — Нижегородская обл.

В 2022 году Россия выстояла, а юг в очередной раз продемонстрировал свои конкурентные преимущества: промышленность росла быстрее средних показателей по стране, и ее продукция была востребована, несмотря на рост цен производителей. Сельское хозяйство выросло с меньшими затратами, чем в среднем по стране, в том числе за счет льготных кредитов АПК. Строители юга сконцентрировались на строительстве жилья, а банки помогали им, реализуя программы ипотечного кредитования. Снижение товарооборота прошло на юге почти незаметно. Инвестиции остались в стране для обеспечения структурной перестройки экономики, развития инфраструктуры и повышения обороноспособности. Лидером по росту инвестиций стал Краснодарский край, реализовавший свои конкурентные преимущества в организации отдыха и туризма в условиях снижения доступности зарубежных направлений. Малый бизнес адаптировался к новым условиям, став более индивидуальным.

Конкуренция на региональном рынке — постоянная возобновляемая тема аналитиков. Вопреки пессимизму прогнозов региональные банки живы и успешно решают задачи клиентов. В конечном счете именно клиент оценивает жизнеспособность банка, качество его продуктов и услуг.

Много лет назад...

в разговоре двух предпринимателей прозвучала фраза: «Если бы у нас в районе не было офиса банка «Центр-инвест», то ты бы в этот крупный банк на коленях полз и туфлю целовал!»

Мы гордимся тем, что наши клиенты ни перед кем не ползают и туфлю не целуют. Мы радуемся, когда на бюрократические и коррупционные претензии иногородних банков клиенты отвечают предупреждением, что возьмут кредит в «Центр-инвесте», и это сразу ускоряет процесс принятия решений в

офисах иногородних коллег. В конце концов, кредит в иногороднем банке увеличивает объемы финансирования в регионе. Мы спокойны, когда иногородние банки берут на себя более крупные риски клиентов, выросших вместе с банком «Центр-инвест».

Цифровые технологии расширяют пространство операций регионального банка. С помощью маркетплейсов клиенты могут открыть вклад, получить кредит, провести платеж в любой точке страны. За 2022 год география вкладчиков банка «Центр-инвест», заключивших договоры через маркетплейс «Финуслуги» Московской Биржи, выросла более чем в 3 раза и включает 23 субъекта Российской Федерации.

1.5. Глобальная роль региональных банков.

В столице банкир может затеряться в толпе и в международном розыске. В провинции сосед банкира — заемщик или вкладчик — по утреннему приветствию оценивает риски в самом региональном банке, на российском и на глобальных рынках.

Многолетназад...

*на международной конференции один из бывших руководителей Центрального банка сравнил российские региональные банки с «фекалиями жидкой консистенции». Пришлось публично, из зала разъяснять, что **региональные банки более эффективно управляют региональными рисками**. Эту позицию с энтузиазмом поддержали и представители международных финансовых организаций. Руководитель вовремя принес публичные извинения за свою оговорку.*

Прискорбно, но этот пример приходится довольно часто повторять для профилактики гигантомании у нового поколения чиновников и участников рынка. Энтузиасты искусственного интеллекта также любят демонстрировать примеры, основанные на больших данных, чтобы избежать ошибок 1-го рода («как бы чего не вышло»). Сохранившие естественный интеллект более внимательно анализируют «отклонения от средних», чтобы избежать ошибок 2-го рода («не упустить лучшее»).

Региональные банки — это не размер, а действительно эффективное управление региональными рисками: front, back, inside, environmental, official and informal («спереди, сзади, внутри, в окружении, официально и неформально»).

Главное преимущество региональных банков: в провинции успеваешь додумать то, о чем в столицах не задумываются! Глобальные риски доходят до регионов через 2-4 недели. За это время региональные банки успевают адаптироваться по правилу «сильней упал — быстрее отжался».

Миссия региональных банков — это не рост рисков вместе с масштабами, а локализация лучшей мировой практики с учетом региональных особенностей и регуляторной среды. Причем лучшая мировая практика может успешно развиваться в соседнем регионе или создаваться самим региональным банком.

Банк «Центр-инвест» — WAS, IS AND WILL BE THE BEST! («был, есть и будет лучшим!»). Это не рекламный слоган, а краткое описание бизнес-процессов банка «Центр-инвест», работающего в лучшем регионе, с лучшими партнерами, клиентами, сотрудниками, акционерами, с лучшим будущим поколением, на основе лучшей мировой практики. Опыт банка «Центр-инвест» по локализации наиболее передовых решений, в том числе суверенного ESG-банкинга³⁸, принципов ответственного банковского бизнеса³⁹, внедрения модели банкинга на основе ценностей⁴⁰, сам стал лучшей мировой практикой⁴¹.

Много лет назад...

банк «Центр-инвест» первым среди региональных банков подготовил отчетность по IFRS. Главный партнер международной аудиторской фирмы перед началом работы заявил: «Вы будете в шоке, когда увидите свой отчет по МСФО». Когда отчет был готов, его коллеги с уважением сказали: «Мы в шоке от того, что в России есть компетентный банк, умеющий работать по международным стандартам».

³⁸ https://www.centrinvest.ru/uploads/doc/articles/suverenyjesgbanking_compre

³⁹ <https://www.unepfi.org/members/>

⁴⁰ <https://www.gabv.org/members/>

⁴¹ <https://site-api.centrinvest.ru/uploads/doc/articles/esgbiblioteka.pdf>

Такую оценку приходилось слышать много раз от зарубежных партнеров. Регулярный обзор лучшей мировой практики позволил банку грамотно позиционировать свой бизнес^{42,43,44,45} и свое видение глобальных трансформаций^{46,47,48,49,50,51}, подготовить впервые в мире баланс банка в таксономии Целей устойчивого развития, представить отчетность по программам UNEP FI «Принципы устойчивого банкинга»⁵³.

42 https://www.centriinvest.ru/files/publications/CI_invest_privlek_English.pdf

43 http://www.centriinvest.ru/files/publications/vysokov2009_allbook.pdf

44 https://www.centriinvest.ru/files/smi/pdf/Business_Women.pdf

45 http://www.centriinvest.ru/files/articles/pdf/StartUP-5-eng_print.pdf

46 http://www.centriinvest.ru/files/smi/pdf/CI_TransformationBank_book_en_small.pdf

47 https://www.centriinvest.ru/files/smi/pdf/Zhurnal_Tsl_ENGL_web.pdf

48 https://www.centriinvest.ru/files/smi/pdf/ESG_BANKING_2020.pdf

49 <https://asros.ru/upload/iblock/5f0/Practical-recommendations-of-the-banking-community-on-the-introduction-of-ESG-banking-in-Russia.pdf>

50 https://centriinvest.com/files/publications/AGILE_DIGITALISATION_OF_ESG_BANKING.pdf

51 https://centriinvest.com/files/publications/Distance_Economy_Design_Concept.pdf

52 <https://www.centriinvest.ru/about/press-releases/36839>

53 <https://www.unepfi.org/banking/bankingprinciples/>

2. Финансовый рынок

2.1. Региональный банк на финансовом рынке.

Новая реальность требует, с одной стороны, импортозамещения инвестиций и компенсации оттока капитала, а с другой стороны, дает импульс для наращивания суверенных инвестиций своих сбережений в свою экономику.

Большинство из нас на собственном опыте осознали, что не надо инвестировать в валюты недружественных стран и активы за рубежом.

Оптимальной личной стратегией являются инвестиции: в себя, свою семью, свое здоровье, свое образование, свой бизнес, в технологии и инфраструктуру для своего бизнеса. Оставшиеся свободные деньги можно положить на вклад в банк «Центр-инвест», поскольку он реализует такую же инвестиционную стратегию для жителей, бизнеса и инфраструктуры региона. Такая стратегия привлекает других участников рынка: за 30 лет работы банк «Центр-инвест» привлек от глобальных игроков и российского финансового рынка более 1 млрд долларов и 1 трлн рублей.

Многолетназад...

банк «Центр-инвест» стоял у истоков регионального финансового рынка, разрабатывал устав и нормативные документы Ростовской биржи, для населения и бизнеса подготовил словарь по рынку ценных бумаг, нормативные материалы по созданию фондов приватизации, создал инвестиционно-финансовую компанию, чековый инвестиционный фонд, лизинговую компанию и даже открыл в местном универсаме отдел «Лавка ценных бумаг».

Накопленный опыт подтвердил старые принципы и позволил сформировать новые.

Принцип **«с Дона выдачи нет!»** с небольшими модификациями в равной степени относится ко всем регионам присутствия банка «Центр-инвест». На практике это означает, что региональный банк доверенные ему вклады населения, депозиты предприятий и остатки на счетах в каждом допфисе инвестирует на кредитование проектов населения и бизнеса в этом же регионе.

Если клиенты начинают инвестировать в другие регионы, размещать свободные средства на других рынках, то это сигнал о том, что в регионе, муниципальном образовании не хватает реальных инвестиционных проектов, у населения и бизнеса нет реального видения перспектив своего развития.

При этом местные инвестиционные проекты должны быть сопоставимы по эффективности с лучшими биржевыми котировками.

Кроме того:

- местные инвесторы несут меньше рисков, поскольку могут контролировать ход реализации проекта;

- качество принятия управленческих решений в большинстве случаев обратно пропорционально расстоянию между точками, где они непосредственно принимаются и исполняются;

- инвестиции в местный бизнес сохраняют занятость и трудовую активность населения;

- инвестиции в местную инфраструктуру повышают уровень жизни, сокращают издержки, поднимают инвестиционную привлекательность региона;

- комбинация разных проектов на местах дает дополнительный эффект каждому проекту.

Если учитывать эти факторы, то даже при меньшей рентабельности местные проекты сохраняют и усиливают свою инвестиционную привлекательность.

«Не играть на последние, не играть на заемные». Это правило сегодня особенно актуально для участников финансового рынка региона. В отличие от высокодоходной Москвы население в регионах тратит более 80% на свои потребительские расходы, и чем беднее регион, тем больше денежных доходов направляется на потребление.

Доходы и расходы в расчете на душу населения в 2022 году регионов присутствия ПАО КБ «Центр-инвест»

Показатели в 2022 году	РФ	РО	КК	ВО	РА	СК	НН	Москва
Денежные доходы населения, рублей на душу населения	45 272	40 246	48 587	31 598	38 511	28 778	42 209	99 873
Потребительские расходы, рублей на душу населения	35 189	35 294	45 078	27 055	31 587	26 338	34 257	67 362
Потребительские расходы, в % к денежным доходам	78	88	93	86	82	92	81	67
Денежные доходы, в % к РФ	100	89	107	70	85	64	93	221
Потребительские расходы, в % к РФ	100	100	128	77	90	75	97	191
Инвестиции, в % к РФ	100	1,7	2,5	0,8	0,2	1,0	1,7	21,2

В этой ситуации живущим далеко от Москвы просто нечего инвестировать в московские проекты. Наоборот, чаще «москвичи» инвестируют в эффективные проекты региона. К сожалению, в этом случае и доходность эффективных региональных проектов достается иногородним инвесторам. Важно находить правильную пропорцию: не жадничать, но и не переплачивать иногородним и иностранным инвесторам. Каждый предприниматель сам решает эту задачу. Пока кредиты банков для небольших предприятий региона организационно проще, быстрее и понятнее, чем выход на биржу. Да и крупный бизнес в регионе предпочитает сам контролировать свои успехи и промахи.

2.2. Инвестиции в общественные блага и услуги.

Спрос и предложение на обычные товары балансируется с помощью цен. Общественные блага и услуги (дороги, связь, газ, тепло, вода, электроэнергия, канализация, школы, больницы, театры и т. д.) нужны всем, а платить за них не хочет никто. Рост уровня жизни увеличивает спрос на общественные блага и услуги. Балансировка нового неэластичного спроса за счет роста тарифов ведет к социальной напряженности и разрушению устаревающей инфраструктуры. Реальной сбалансированности возросшего спроса можно достичь за счет инвестиций в модернизацию инфраструктуры.

Источниками инвестиций модернизации инфраструктуры могут выступать бюджет, население и бизнес. Существуют разные комбинации совместного финансирования таких проектов в форме государственно- и муниципально-частного партнерства, социально-частного партнерства, госзаказа, частной финансовой инициативы и др. Но здесь возникают новые риски.

Много лет назад...

банк «Центр-инвест» подготовил первый в истории региона облигационный заем на газификацию городов и станций Дона. Когда заем был размещен, руководство области решило направить собранные средства на модернизацию автозавода.

Эта ситуация заставила банк более осмотрительно подходить к инвестициям в региональные проекты и формировать собственную позитивную историю инвестиций в развитие региональной инфраструктуры.

Много лет назад...

банк «Центр-инвест» привлек международный финансовый институт для модернизации ОАО ТЭПТС «Теплоэнерго» (г. Таганрог), которое было признано лучшей теплоснабжающей организацией Центральной и Восточной Европы. Модернизация позволила: ликвидировать 26 старых котельных, в том числе 24 встроенных в жилых домах, построить 12 новых автоматических котельных с дистанционным контролем, реконструировать 3 центральных тепловых пункта с дистанционным управлением, заменить 124 насоса, установить 100 частотно-регулирующих приводов. Эти мероприятия позволили сократить на 30% выбросы CO₂, численность персонала, потребление электроэнергии, перейти на систему оборотного водоснабжения.

Успешный опыт участия в этом и других проектах позволил оценить риски инвестиций в экономику общественных благ и услуг.

■ Частные инвестиции создают конкуренцию сложившимся каналам бюджетного финансирования проектов общественных благ и услуг, создают риски сокращения чиновников и отказа бюджета от участия в дальнейшем в таких проектах.

■ Предлагаемые коробочные решения проектов в сфере инфраструктуры прикрывают эти риски за счет административного ресурса или коррупционных схем.

■ Эффективность проектов и возврат инвестиций зависят от тарифного регулирования, а концессионные соглашения перекладывают издержки возврата инвестиций на потребителей и могут пересматриваться в любой момент.

■ Возникают проблемы сбора платежей с потребителей общественных благ и услуг, поскольку ряд услуг должны предоставляться гражданам по закону в обязательном порядке.

Масштабы региональных проектов общественных благ и услуг требуют больших инвестиций и якорных инвесторов. Существующие лимиты не позволяют региональному банку брать на себя большие риски. Но участие регионального банка в проекте инфраструктуры — хороший, позитивный сигнал для населения об участии в софинансировании инфраструктуры для повышения уровня жизни.

Многолетназад...

банк «Центр-инвест» стал кредитовать проекты ремонтов многоквартирных домов. Обычно деньги на ремонт жильцы собирают на счете регионального оператора («общий котел») или на специальном счете. Кредит в банке «Центр-инвест» позволяет не ждать сроки планового ремонта, а уже сегодня сделать ремонт и начать счастливую и комфортную жизнь в отремонтированном доме и подъезде, а деньги на ремонт направлять на погашение кредита. Кредитом на ремонт уже воспользовались жильцы более 230 многоквартирных домов.

В теории рынки работают при большом числе участников — продавцов и покупателей, что обеспечивает непрерывность функций спроса и предложения для получения сбалансированного решения. Региональные рынки несовершенны, поскольку в регионе число участников ограничено, а спрос и предложение не всегда эластичны: могут возникать как избыточный спрос на отдельные хорошие проекты в регионе или полное отсутствие источников

финансирования региональных проектов. Цифровые технологии позволяют перейти от точечных проектов к «управлению списками» проектов в регионе по следующему алгоритму:

- список формируется и обновляется на основе поступающих предложений граждан, бизнеса, органов власти;

- на очередной год с учетом эффективности и социальной значимости проекта, готовности технической документации и правовой базы, имеющихся ресурсов у каждого участника и возможности объединения проектов из списка с другими инициативами формируется очередной портфель.

Важно, чтобы работа со списками велась непрерывно. Готовность к диалогу и корректировке проектов повысит эффективность, ускорит сроки реализации проектов и пополнение списка новыми инициативами.

3. Суверенный ESG-банкинг

3.1. ESG-банкинг без фанатизма.

Концепция ESG-банкинга стала популярной в ответ на поиски альтернативных моделей банковского бизнеса после очередного кризиса спекулятивного банкинга.

Международные финансовые компании:

- воспользовались ESG-риторикой о глобальных проблемах человечества, чтобы получить индульгенцию от своей персональной ответственности за создание этих проблем;
- поняли, что вместо решения этих проблем дешевле поддерживать ESG-хайп и использовать бизнес-джеты для участия в конференциях о сокращении парниковых газов;
- предлагают мираж светлого ESG-будущего, но только для избранных ими;
- усиленно пропагандируют бизнес-модели капитализма «без прибыли», забывая, что именно прибыль является источником финансирования проектов решения экологических и социальных проблем;
- прикрывают реальные проблемы убыточного, неэффективного бизнеса «заботой» об обществе для сохранения монополий крупных компаний из развитых стран;
- используют двойные стандарты для протекционизма и неокOLONиализма;
- создали межгосударственные структуры и поддерживают ESG-бюрократию, которая формирует требования, процедуры и отчетность, чтобы прикрыть некомпетентность и реальные противоречия между и внутри ESG;
- превратили ESG в спекулятивный актив.

Национальный ESG-банкинг должен не копировать ошибки и фейки западной бюрократии, а помогать внедрять новые технологии. Суверенитет — это не автаркия, а глобальная конкурентоспособность⁵⁴. Конкурентными преимуществами российского суверенного ESG-банкинга должны стать⁵⁵: суверенная технологическая таксономия, цифровизация и интеграция финансовой и нефинансовой отчетности.

⁵⁴ <http://www.kremlin.ru/events/president/news/70086>

⁵⁵ https://www.centrinvest.ru/uploads/doc/articles/suverenyjesgbanking_compressed.pdf

В 2021-2022 гг. ...

с учетом лучшей мировой практики, собственного опыта в новых реалиях ПАО КБ «Центр-инвест»:

■ разработал методические рекомендации по внедрению ESG-банкинга в России⁵⁶;

■ построил комплексную модель ESG-банкинга, инвариантную к многочисленным таксономиям⁵⁷;

■ опубликовал первый в мире ESG-баланс банка⁵⁸, представил ESG-отчетность кредитных портфелей банка в показателях Целей устойчивого развития ООН и Национальных проектов РФ⁵⁹;

■ разработал методику ESG-рейтинга для кредитования клиентов — субъектов МСБ;

■ предоставил отчетность в рамках проекта UNEPFI PRB;

■ подготовил методические разработки по цифровизации ESG-банкинга⁶⁰;

■ реализовал мероприятия по использованию солнечной энергии (40% энергопотребления банка), продолжил кредитование проектов по сокращению выбросов CO₂, молодежного, женского, социального предпринимательства и трансформации бизнеса;

■ провел среди студентов вузов серию конкурсов и хакатонов по трансформации ESG-банкинга, составил задачник по ЦУР⁶¹, сборник заданий по экономике трансформаций⁶²;

⁵⁶ <https://asros.ru/upload/iblock/160/PRAKTICHESKIE-REKOMENDATSII-BANKOVSKOGO-SOOBSHCHESTVA-PO-VNEDRENIYU-ESG-BANKINGA-V-ROSSII.pdf>

⁵⁷ https://www.centrinvest.ru/uploads/doc/articles/suverenyjesgbanking_compressed.pdf

⁵⁸ <https://www.centrinvest.ru/about/press-releases/36839>

⁵⁹ https://www.centrinvest.ru/files/smi/pdf/esg_banking_dlya_tsur_i_nacionalnih_proektov.pdf

⁶⁰ https://www.centrinvest.ru/files/smi/pdf/ESG_banking_for_IT_specialists.pdf

⁶¹ <https://www.centrinvest.ru/files/zadachnik.pdf>

⁶² <https://site-api.centrinvest.ru/uploads/doc/articles/ekonomika-transformacij.pdf>

■ активно участвовал в региональных, национальных и международных конференциях по продвижению ESG-банкинга⁶³, составлению статистических сборников «Ростовская область — движение к Целям устойчивого развития»^{64,65,66}.

Главным конкурентным преимуществом суверенного ESG-банкинга является ESG-цифровизация⁶⁷, не только потому, что ESG-банкинг без ИТ невозможен, а цифровизация без ESG — бессмысленна. Цифровые технологии трансформируют слоганы, призывы и лозунги в алгоритмы, процедуры и программы, цифровые алгоритмы тестируют ESG-хайп на реалистичность (соблюдение законов сохранения массы и энергии, технологических правил и регламентов, информационное обеспечение и достоверность отчетности).

ESG-подход не отменяет фундаментальные основы банковского бизнеса, но позволяет укрепить технологический суверенитет, найти новые креативные решения для нового спектра рисков и горизонта планирования, учесть новые альтернативы, новые возможности, новые инструменты для новой адаптации к новым вызовам.

В новых реалиях суверенный ESG-банкинг позволяет учесть инновационную таксономию, укрепить ESG-цепочки хозяйственных связей, представить отчетность, адаптированную в разных таксономиях, локализовать лучшую мировую практику.

⁶³ <https://site-api.centriinvest.ru/uploads/doc/articles/esgbiblioteka.pdf>

⁶⁴ [https://rostov.gks.ru/storage/mediabank/РО%20-%20Движение%20к%20целям%20устойчивого%20развития\(1\).pdf](https://rostov.gks.ru/storage/mediabank/РО%20-%20Движение%20к%20целям%20устойчивого%20развития(1).pdf)

⁶⁵ https://rostov.gks.ru/storage/mediabank/7Dwl4Sd7/Льв_2021_сайт.pdf

⁶⁶ [https://61.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Сборник%20ЦУР%202016-2022\(2\).pdf](https://61.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Сборник%20ЦУР%202016-2022(2).pdf)

⁶⁷ https://www.centriinvest.ru/files/smi/pdf/ESG_banking_for_IT_specialists.pdf

3.2. Кредиты и риски изменения климата.

Исходя из общих рекомендаций зарубежных регуляторов, в Докладе Банка России⁶⁸ приведены общие схемы влияния климатических рисков на традиционные категории рисков и рекомендации по учету этих рисков в работе банков. Далеко не всегда, далеко не везде, далеко не все банки проходят до конца и следуют этим рекомендациям. Потому что не банковский это бизнес — кредитовать климат⁶⁹.

Банки кредитуют реальные проекты в торговле, сельском хозяйстве, строительстве, на транспорте и в коммунальной инфраструктуре. При этом банки всегда учитывали климатические риски. Банкиры не строили сложных моделей, но в своих оценках для учета погодных, климатических факторов использовали накопленный опыт и экспертные суждения, учитывали технологический прогресс и помогали клиентам кредитовать посадки лесополос, строительство дамб, оросительных каналов, мостов, укреплений береговых линий, переход к капельному орошению, замену мазута и угля природным газом; переход на замкнутое водоснабжение, автоматизацию работы котельных, ремонты многоквартирных домов.

Эта готовность и дисциплина банков вызывают искушение использовать банки и регулятора в очередной раз для решения проблем, которые в принципе лежат за периметром собственно банковской деятельности: если изменение климата влияет на жизнь людей и работу предприятий, то, как говорят математики, необходимо и достаточно: предложить новые технологии и проекты, снижающие новые климатические риски, и создать механизмы стимулов и штрафов за переход/отказ от перехода к технологической

⁶⁸ https://www.cbr.ru/Content/Document/File/143643/Consultation_Paper_21122022.pdf

⁶⁹ <https://www.forbes.com/sites/tilakdoshi/2023/04/29/central-banks-and-esg-investing-a-fatal-combination-of-incompetence-and-overreach/?sh=26dec2122a61>

трансформации. Большинство зеленых технологий находятся в стадии внедрения, искусственное ускорение — это недобросовестный маркетинг инноваций и двойные стандарты политиков. Если банки наказывать штрафными санкциями за невыполнение/недоучет переходных рисков, то самое простое решение банков — остановить кредитование «коричневой» экономики.

В «зеленой эйфории» важно помнить, что никакие регуляторные меры не отменяют законы физики, что тепло зимой в доме требует топлива, что для зарядки электромобилей надо произвести энергию: сжечь уголь, газ... Кроме фундаментальных ограничений существуют технологические ограничения, связанные с резервированием мощностей и альтернативных источников для сезонных, пиковых, экстремальных нагрузок при неравномерной загрузке солнечных батарей, ветровых генераторов, запасов воды для гидростанций.

Банк «Центр-инвест» реализует стратегию углеродной нейтральности⁷⁰: кредитование более 1 500 проектов по замене старого оборудования более энергоэффективным уже позволило сократить выбросы CO₂ на 260 тыс. тонн, что эквивалентно посадке 10,3 млн деревьев. В 2023 году банк поставил перед собой амбициозную задачу — оценивать углеродный след не менее чем для 2/3 всех выдаваемых кредитов.

Современное обостренное внимание к климату связано не только с долгосрочными проблемами человечества, но и желанием развитых стран сохранить свои конкурентные преимущества под лозунгами преодоления климатических рисков и отвлечь массовое сознание от борьбы развивающихся стран с нищетой, голодом, неравенством, болезнями, за здоровье, чистую воду, эффективную

⁷⁰ <https://bosfera.ru/bo/uglerodnyy-sled-ipoteki>

энергетику, ресурсосбережение, комфортные города, правосудие и партнерство и достижение других Целей устойчивого развития⁷¹. Именно поэтому в рекламу, информационную поддержку, инфраструктуру исключительно климатической повестки вкладываются несоизмеримо огромные средства.

Санкции быстро вернули западные страны к использованию ископаемых энергоресурсов⁷² и наглядно продемонстрировали двойные стандарты к расширению зеленых технологий⁷³. Список таких технологий должен быть открытым, технологии должны быть доступны и не могут быть объектом санкций. Углеродные налоги должны направляться на инвестиции в зеленые технологии развивающихся стран, а не пополнять бюджеты бывших колониальных держав. Промышленно развитые страны должны «оплатить свой исторический долг перед планетой Земля»⁷⁴.

⁷¹ <https://www.un.org/sustainabledevelopment/ru/sustainable-development-goals/>

⁷² <https://www.dw.com/ru/na-zapade-frg-proizosli-stycki-mezdu-policiej-i-ekoaktivistami/a-64267416>

⁷³ <https://www.vedomosti.ru/economics/articles/2023/05/16/975184-evrosoyuz-priznal-vooruzheniya-uglerodno-neitralnim-tovarem#>

⁷⁴ <https://www.rbc.ru/rbcfreenews/6494dbf59a79477ab0cf8949?from=newsfeed>

3.3. Гендерная политика регионального банка.

Многолетназад...

на конференции Euromoney глава Национального банка Австрии проф. Э. Новатный, просматривая отчетность банка «Центр-инвест», сказал, что «показатели рождаемости в семьях сотрудников — лучший показатель финансовой устойчивости банка».

Рождаемость в банке «Центр-инвест» уже много лет в 4,5 раза выше, чем в среднем по России.

В СССР уход женщины в декрет воспринимался как шаг, направленный на срыв выполнения планов партии и народа. Руководитель получал информацию в последний момент, что еще больше нарушало ритм напряженных планов. В банке «Центр-инвест» ранняя диагностика беременности позволяет подготовить коллег и операционную деятельность, окружить будущую мать заботой и вниманием. Сотрудники отделов знают, что зарплата и функции ушедшей в декрет будут распределены между оставшимися коллегами, а после выхода молодой мамы из декрета в отдел будет добавлена новая ставка. В результате такой практики рождаемость в банке «Центр-инвест» превышает показатели рождаемости по стране и в регионе.

Банк обеспечивает гендерное равенство и счастье в жизни всем социальным группам.

При прочих равных условиях мамы и бабушки доверяют банку «Центр-инвест» свои сбережения для кредитования бизнес-проектов своих сыновей, внуков и их сверстниц. Женщины со временем берут в свои руки расчеты по большинству товаров, не забывая заботиться о красоте и здоровье. Мужчины чаще оплачивают свои увлечения.

Многолетназад...

при получении очередного транша IFC потребовала создания в системе корпоративного управления Комиссии по приставанию и сексуальным домогательствам. (Sexual Harassment). После двух месяцев переписки коллег пришлось вмешаться в дискуссию и сформулировать решение проблемы на основании регионального опыта и более строгих старых казачьих правил:

■ Проводил девушку поздно ночью до калитки — женись!

■ Комиссия парткома по моральному облику членов партии никогда не будет работать в региональном банке!

■ Походная жена следит за тем, чтобы носки у казака были заштопаны перед посещением мечети⁷⁵.

■ И самое главное: в Корпоративном кодексе банка «Центр-инвест» и на практике любой сотрудник имеет право обратиться по любому вопросу на любой уровень управления и получить квалифицированный ответ.

В декабре 2022 года на заседании Совета по стратегическому развитию и национальным проектам⁷⁶ было обещано подготовить «портрет женщины, желающей родить ребенка». Руководствуясь принципом «Дал поручение — научи — проконтролируй — сделай сам», банк «Центр-инвест» составил такой портрет самостоятельно, используя современные методы обработки данных⁷⁷.

В банке созданы равные конкурентные условия для старта и развития карьеры юношей и девушек. Устойчивая работа банка создает уверенность для высокой рождаемости в семьях сотрудников.

⁷⁵ http://news.bbc.co.uk/1/hi/russian/life/newsid_6319000/6319367.stm

⁷⁶ <http://www.kremlin.ru/events/councils/by-council/1029/70086>

⁷⁷ <https://www.kommersant.ru/doc/5902539?erid=4CQwVszH9pSYqKlynZe>

В повседневной жизни женщины реже мужчин задумываются, но успешнее решают глобальные задачи. Банк «Центр-инвест» впервые в мире стал учитывать показатели Целей устойчивого развития (ЦУР) в своей операционной деятельности и отчетности. С 2019 года банк профинансировал проекты ЦУР на общую сумму 395,6 млрд рублей. Участие женщин в этих проектах составило 30,5%, при этом женские проекты ЦУР отличаются большей социальной ответственностью. Самая «женская» — ЦУР-4: «Качественное образование», где доля женщин — более 90%. Кроме того, вклад женщин превышает 40% в достижении ЦУР-1 — «Ликвидация нищеты», ЦУР-5 — «Гендерное равенство», ЦУР-10 — «Уменьшение неравенства».

3.4. Суверенитет корпоративного управления.

ПАО КБ «Центр-инвест» имеет уникальный опыт внедрения лучшей мировой практики корпоративного управления:

Много лет назад...

■ в 1993 году банк подготовил, издал и распространил первый российский учебник по корпоративному праву «Акционерные общества: внутренние правила игры/Сборник внутренних нормативных и методических документов, регулирующих организацию и деятельность корпоративных обществ», включавший сценарий первого собрания акционеров, порядок регистрации сделок с ценными бумагами, операций на рынке ценных бумаг, учет и налогообложение в акционерных обществах;

■ в 2002 году ПАО КБ «Центр-инвест» и IFC реализовали пилотный проект по внедрению корпоративного управления для российских банков, который стал основой для внедрения в других банках России⁷⁸;

■ в 2021 году банк подготовил совместно с Ассоциацией банков России первые «Практические рекомендации банковского сообщества по внедрению ESG-банкинга в России»⁷⁹;

■ в 2022 году банк на основе уже накопленного опыта внедрения ESG-банкинга в России и лучшей мировой практики обосновал и издал пособие «Суверенный ESG-банкинг»⁸⁰.

⁷⁸https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/5ea2b35e-a475-43be-a7a4-e7df49fb2a9e/CG_Manual_Russian_Eng.pdf?MOD=AJPERES&CVID=kiUrgcy

⁷⁹<https://asros.ru/upload/iblock/160/PRAKTICHESKIE-REKOMENDATSII-BANKOVSKOGO-SOOSHCHESTVA-PO-VNEDRENIYU-ESG-BANKINGA-V-ROSSII.pdf>

⁸⁰https://www.centrinvest.ru/uploads/doc/articles/suverenyiesgbanking_compressed.pdf

Истории реальных событий по управлению в акционерных обществах представлены в обзоре⁸¹.

Действующее законодательство не может охватить все правила и варианты поведения в акционерном обществе. Чтобы заполнить пробелы для однозначного принятия решений, в каждом акционерном обществе определяют свои внутренние принципы и правила, которые отражаются в Кодексе корпоративного управления, Кодексе корпоративной этики, внутренних политиках управления рисками и других документах. В конечном счете только практическая реализация этих документов формирует корпоративную культуру поведения.

Многолетназад...

банк «Центр-инвест» был признан лучшим среди банков Центральной и Восточной Европы на конкурсе FT/IFC по устойчивому развитию в 2013 году и на конкурсе Euromoney по корпоративному управлению в 2020 году.

Постепенно по мере накопления опыта общественные объединения бизнеса, аналитики обобщают лучшую практику и рекомендуют ее закрепление в новом законодательстве. Но и в этом случае возникают новые пробелы, которые требуют конкретизации в обновленных внутренних документах.

Кроме такого естественного тренда у разного рода структур постоянно возникает желание сохранить активность и значимость законотворчества, издавая псевдонормативные рекомендации по корпоративному управлению, которые на изменение законодательства «не тянут», но «рекомендуются к исполнению». В результате появляются требования обязательного включения в органы управления «независимых директоров», выполнение пропорций «гендерного равенства» и другие.

⁸¹ <https://www.centrinvest.ru/files/articles/pdf/privatizaciyz-v-rossii.pdf>

В терминах реального бизнеса роль независимого директора звучит как «отдай свой бизнес дяде, а сам иди независимым директором в чужой бизнес», а борьба за гендерное равенство заканчивается победой трансгендеров.

Уже накопленный российскими акционерными обществами опыт показал, что недопустимо, когда независимый директор получает вознаграждение от кого-либо из акционеров. Независимые директора должны избираться только на конкурсной основе из открытого списка кандидатов.

Члены Совета директоров должны действовать добросовестно и разумно (ст. 71 Федерального закона № 208-ФЗ «Об акционерных обществах»), но привлечь к ответственности и взыскать убытки можно лишь в случае доказательства реальных убытков. Как в анекдоте про полицию: «Меня угрожают убить!» — «Вот когда убьют — обращайтесь!»

После начала СВО иностранных «независимых» директоров как ветром сдуло. Но проблема защиты корпоративной культуры от недобросовестного поведения осталась. Простая калька рекомендаций западных стран оказалась неработающей. Суверенный финансовый рынок требует более качественных правил и учета в законодательстве новых реалий, а не тиражирования переведенных с недружественного рекомендаций.

Цифровизация рекомендаций по корпоративному управлению позволит избежать надуманного нормотворчества и трансформировать пожелания и призывы в культуру корпоративного поведения в увязке с финансовыми результатами. Если вместо лирических рассуждений и размытых вопросов анкет для оценки корпоративного управления иметь четкий перечень с указанием основных альтернатив ответов, то и банку, и регулятору, и акционерам станет более комфортно реализовывать лучшую российскую практику на глобальных рынках.

3.5. Интеграция ESG-рисков и отчетности.

Нефинансовая отчетность компенсирует недостаток финансовой грамотности отдельных заинтересованных сторон.

Но финансовую отчетность никто не отменял, рано или поздно ESG-факторы и риски должны учитываться в финансовых показателях и биржевых котировках. Этот процесс уже начался: Международный совет по стандартам в области устойчивого развития (ISSB) утвердил первые стандарты по раскрытию информации IFRS S1 «Общие требования к раскрытию финансовой информации, связанной с устойчивым развитием»⁸² и представил базовые требования IFRS S2 «Раскрытие информации, связанной с изменением климата»⁸³. Пока сложно говорить о раскрытии механизмов влияния климата на финансовые показатели. Но это не отменяет и не откладывает стремление использовать главные преимущества суверенного ESG-банкинга: находить креативные решения для нового спектра рисков и нового горизонта планирования, согласовывать рискованные мечты о светлом будущем с текущими реалиями. ESG-банкинг заставляет решать эту задачу, используя новые решения для новых вызовов.

За 30 лет трансформаций региональный банк нашел решение многих проблем на национальном и глобальных рынках, приобрел опыт, знания, которые сегодня востребованы жизнью. Поэтому мы подготовили первый задачник⁸⁴ для хакатонов по экономике трансформаций и организовали международный конкурс студенческих проектов по экономике трансформаций⁸⁵, участие в котором приняли 150 вузов из 49 регионов России, а также города Казахстана, Белоруссии и Китайской Народной Республики. На конкурс было представлено более 400 проектов, а призы получили 50 победителей⁸⁶.

⁸²<https://www.ifrs.org/projects/completed-projects/2023/general-sustainability-related-disclosures/#published-documents>

⁸³<https://www.ifrs.org/content/dam/ifrs/project/climate-related-disclosures/issb-exposure-draft-2022-2-climate-related-disclosures.pdf>

⁸⁴<https://site-api.centrinvest.ru/uploads/doc/articles/ekonomika-transformacij.pdf>

⁸⁵<https://projects.centrinvest.ru/#winners>

⁸⁶https://www.vedomosti.ru/press_releases/2023/05/29/bank-tsentr-invest-nagradii-pobeditelei-konkursa-ekonomika-transformatsii

3.6. Региональный банк в системе таксономий.

Опыт работы с таксономией ЦУР показал, что аналогично можно работать с любой другой таксономией. Современная техника позволяет решать такую задачу, а уровень цифровизации банков в 4 раза превосходит среднюю цифровизацию отраслей по региону, в том числе в 1,5 раза цифровизацию вида деятельности «информация и связь»⁸⁷. Банки по факту стали лидерами инноваций, локомотивом роста. Правительство утвердило критерии отбора проектов устойчивого (в том числе зеленого) развития в Российской Федерации⁸⁸, подготовлена таксономия социальных проектов,⁸⁹ утверждены таксономия технологического суверенитета и структурной адаптации экономики⁹⁰, Концепция технологического развития на период до 2030 года⁹¹.

Если дополнить эти таксономии рекомендованными в Докладе Банка России⁹² показателями, то банкам не понадобится проводить опрос с чистого листа каждого клиента. Достаточно будет обратиться к справочнику и получить в автоматическом режиме все данные, которые волнуют регулятора и правительство: своеобразный «зеленый КУС⁹³» для банков. Кроме того, существуют справочники наилучших доступных технологий⁹⁴, которые содержат информацию о том, какие технологии являются передовыми в каждой отрасли.

Банки не могут непосредственно кредитовать климат, социальную политику, научно-технический прогресс. Банки кредитуют проекты, которые опираются на таксономию новых

⁸⁷ https://gorodn.ru/razdel/finansy/ekonomika_v_razreze/38517/

⁸⁸ <http://government.ru/docs/all/136742/>

⁸⁹ <https://tass.ru/ekonomika/17631565>

⁹⁰ <http://static.government.ru/media/files/8JsiO5kSltJA1g5IHhGd5qiQVACelECn.pdf>

⁹¹ <http://static.government.ru/media/files/Q1KvR0XIKjuo8zjzvARvqNEENPJO6va.pdf>

⁹² https://www.cbr.ru/Content/Document/File/143643/Consultation_Paper_21122022.pdf

⁹³ КУС — know your customer (знай своего клиента)

⁹⁴ <https://burondt.ru/it>

технологий в каждой сфере. Если пока эти технологии недостаточно эффективны, государство, регулятор используют меры поддержки: софинансирование, субсидирование, гарантии, требования к капиталу. Чисто математически все формы поддержки взаимозаменяемы — всегда можно пересчитать пропорции перехода от одной формы поддержки к другой. Проблему межведомственного взаимодействия надо решать, используя цифровые технологии с учетом интересов всех банков, кредитующих реальную экономику. Утвержденные таксономии позволяют сформировать системы стимулов, штрафов и стандартов, упростить, оцифровать и автоматизировать процедуры кредитования банками проектов разных таксономий.

Для внедрения новых технологий государство вправе вводить целевые задания, лимиты, налоговые стимулы и штрафы, субсидии и компенсации. Без мер государственной финансовой поддержки разговоры о любых таксономиях останутся декларациями, благими пожеланиями или станут фундаментом мошеннических схем. Банки подключают к этим процессам именно потому, что подготовка нормативной базы не успевает за политическими декларациями.

В системе поддержки риск-чувствительное стимулирование перекладывает ответственность и инициативу в реализации проектов таксономии новых технологий с органов госуправления на банки.

Региональный банк работает по продвижению каждой таксономии с вузами, органами власти, бизнес-объединениями. Конечно, здесь надо опираться на лучшую мировую практику, не только на план Маршала, но и на казачий менеджмент, опыт экономики Великой Отечественной войны⁹⁵ и современные цифровые технологии.

⁹⁵<https://www.prlib.ru/item/403300>

Технологический суверенитет требует участия не только крупных компаний, но и малого бизнеса. Для кредитования таких клиентов банк «Центр-инвест» разработал ESG-рейтинг⁹⁶, который включает участие МСП в проектах внедрения новых технологий с учетом лучшей отечественной и мировой практики в сфере экологии, социальных вопросов и корпоративного управления при сохранении финансовой устойчивости бизнеса. На 01.07.2023 такой рейтинг присвоен более чем 4 тыс. кредитов клиентов, на долю которых приходится более 60% портфеля кредитов МСБ банка. Клиенты, имеющие ESG-рейтинг, получают кредиты по более льготным ставкам.

⁹⁶ <https://bosfera.ru/bo/esg-reyting-banka-eto-summa-esg-reytingov-klientov>

4. Трансформации регионального банка

4.1. Трансформация стратегии регионального банка.

В бизнес-плане оптимум ищется при заданных ограничениях на ресурсы или цели. В стратегии и ресурсы, и цели являются переменными. Из множества сбалансированных вариантов стратегии выбирается тот, который соответствует миссии банка⁹⁷, технологиям получения прибыли и увеличению стоимости в результате трансформации производственного, финансового, человеческого, информационного, инвестиционного, интеллектуального, социального и природного капитала.

Стратегия — это не документ «на полку», а электронная модель, включающая:

- финансовые балансы (активы и пассивы, прибыль/убытки, движение денег и капитала);

- балансовые уравнения воспроизводства и взаимной трансформации всех видов капитала⁹⁸ (финансового, операционного, интеллектуального, информационного, кадрового, социального и природного);

- ограничения (регуляторные нормативы, лимиты, ковенанты);

- вероятности рисков (операционный, кредитный, рыночный, регуляторный, криминальный, техногенный, социальный и т.д.), капитал и резервы на их покрытие.

⁹⁷ https://www.cbr.ru/StaticHtml/File/117620/20210712_in-06-28_49.pdf

⁹⁸ https://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2017/09/SDGs-and-the-integrated-report_full117.pdf

Учет ESG-факторов, других таксономий расширяет список переменных, уравнений, ограничений и рисков, связанных с природным, социальным и управленческим капиталом, технологическим суверенитетом. В остальном математическая модель бизнес-процессов банка сохраняет свою структуру.

ESG и другие таксономии позволяют по-новому взглянуть⁹⁹ на традиционные плановые показатели, операционные процессы и увидеть:

- новые возможности (увязка стратегий с глобальными целями);

- новые бизнес-модели (инновационные, эффективные, устойчивые и инклюзивные);

- новые категории клиентов (IT-специалисты, молодежь, вовлеченные в ESG-повестку);

- новые рынки (образование, экология, борьба с бедностью, неравенством, защита суверенитета);

- новые решения для новых рынков;

- новые коммуникации (индикаторы, стандарты, отчетность, технологии);

- новые заинтересованные стороны (НКО, СМИ, наука);

- новые механизмы взаимодействия бизнеса, общества, власти;

- новую синергию партнеров;

- новые правила для рынков и институтов, барьеров;

⁹⁹ https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2015/12/019104_SDG_Compass_Guide_2015.pdf

■ новые инвестиции и капитал для трансформаций;

■ новую устойчивость (цепочки создания стоимости, бренд, новое законодательство).

Новый взгляд требует навыков креативного мышления. Мониторинг информации из различных источников по разным таксономиям расширяет спектр учитываемых вариантов в модели стратегии. Внешние и собственные экспертные оценки, методы моделирования, стресс-сценарии позволяют количественно оценить риски и ресурсы для эффективного использования новых возможностей, а также оценить объем необходимых ресурсов и механизмы взаимодействия с заинтересованными сторонами.

Результаты расчетов на основании модели стратегического развития должны учитывать отраслевой, региональный, операционный, продуктовый и портфельный разрезы стратегии с учетом рисков среды, аппетита банка к принимаемым рискам, распределения капитала и качества системы управления рисками на операционном уровне, контроля соответствия и внутреннего аудита.

Стратегические решения конкретизируются в плановых показателях деятельности подразделений и сотрудников, учитываются в системе стимулирования и вознаграждения, учете и отчетности о выполнении плана.

Информационная система должна обеспечивать аналитический учет и отчетность любых показателей в разных разрезах.

Отдельным искусством остается презентация стратегии.

Многолетназад...

банк «Центр-инвест» осознал, что любой кризис заканчивается, когда есть стратегия посткризисного развития: работающая стратегия — главная антикризисная мера. Уже в марте 2022 г. банк опубликовал концепцию посткризисного развития банка¹⁰⁰ и креативного самосознания региона¹⁰¹, в мае — анализ программ антикризисной трансформации бизнеса клиентов¹⁰², в июне представил стратегию развития цифрового капитала Дона¹⁰³, в августе — методы управления талантами¹⁰⁴ и оценку потенциала региона¹⁰⁵, в сентябре — программу цифровизации¹⁰⁶ суверенного ESG-банкинга¹⁰⁷, в октябре — развитие научного потенциала региона¹⁰⁸, в ноябре — первый сборник задач по экономике трансформаций¹⁰⁹.

¹⁰⁰ https://gorodn.ru/razdel/novosti_kompaniy/situatsiya_na_krupnykh_donskikh_predpriyatiyakh/37621/

¹⁰¹ <https://expertsouth.ru/articles/kreativnoe-samosoznanie-regiona/>

¹⁰² https://gorodn.ru/razdel/finansy/ekonomika_v_razreze/38120/

¹⁰³ https://gorodn.ru/razdel/finansy/ekonomika_v_razreze/38517/

¹⁰⁴ https://gorodn.ru/razdel/novosti_kompaniy/praktika_biznesa/38992/

¹⁰⁵ <https://expert.ru/2022/08/1/yug-rossii-v-novykh-realiyakh/>

¹⁰⁶ <https://expert.ru/expert/2022/37/esg-banking-bez-tsifrovyykh-tehnologiy-nevozmozhno-a-tsifrovizatsiya-bez-esg-ne-imeyet-smysla/>

¹⁰⁷ https://site-api.centrinvest.ru/uploads/doc/articles/suverenyjesgbanking_compressed.pdf

¹⁰⁸ https://gorodn.ru/razdel/finansy/ekonomika_v_razreze/39300/

¹⁰⁹ <https://site-api.centrinvest.ru/uploads/doc/articles/ekonomika-transformacii.pdf>

4.2. Анализ данных региона.

Цель анализа данных — упростить или углубить наши представления об экономике региона для принятия решений банком, клиентами, органами власти^{110, 111}.

При этом надо учитывать: множественность описания объекта и комбинирование методов обработки данных, варьирование предпосылок и возможности преобразования данных. Итеративный характер процедур анализа данных, «слоеный пирог» формальных и неформальных методов анализа позволяют глубже раскрыть механизмы взаимосвязей, но создают риск бесконечности анализа данных («анализ данных бесконечен, а прогноз надо сдавать в срок») и представления результатов анализа в понятной, наглядной форме.

Для оценки региональных возможностей и рисков банк «Центр-инвест» в своей работе использует прогнозы глобальных институтов и национальных центров, официальные данные региональной статистики Росстата, региональные разрезy статистики Банка России. Банк «Центр-инвест» также инициирует и поддерживает выпуски региональных органов статистики показателей достижения Целей устойчивого развития^{112, 113, 114}, научного потенциала¹¹⁵ и цифровизации¹¹⁶ региона, социального развития¹¹⁷.

Результаты анализа региональных данных используются для разработки стратегии, бизнес-планов, прогнозов развития банка, секторов экономики, бизнеса клиентов и региональных программ. Накопленный опыт анализа и разработки прогнозов открывает возможности автоматизации генерации отчетов об анализе рисков и возможностей, угроз и преимуществ экономики регионов.

¹¹⁰ https://site-api.centrinvest.ru/uploads/doc/articles/MeandtheWorldBook_25.pdf

¹¹¹ <https://site-api.centrinvest.ru/uploads/doc/articles/strategy-2030.pdf>

¹¹² [https://rostov.gks.ru/storage/mediabank/PO%20-%20движение%20к%20целям%20устойчивого%20развития\(1\).pdf](https://rostov.gks.ru/storage/mediabank/PO%20-%20движение%20к%20целям%20устойчивого%20развития(1).pdf)

¹¹³ https://rostov.gks.ru/storage/mediabank/7Dwl4Sd7/Lyp_2021_сайт.pdf

¹¹⁴ [https://61.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Сборник%20ЛИР%202016-2022\(2\).pdf](https://61.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Сборник%20ЛИР%202016-2022(2).pdf)

¹¹⁵ <https://site-api.centrinvest.ru/uploads/doc/articles/science2022.pdf>

¹¹⁶ <https://rostov.gks.ru/storage/mediabank/ИКТ-2022.pdf>

¹¹⁷ https://www.centrinvest.ru/files/smi/pdf/Uroven_jizni_na_Donu.pdf

4.3. МСП — креативное преимущество регионального банка.

Многолетназад...

банк «Центр-инвест» разработал первую «Программу поддержки малых предприятий Дона», в которой подробно представил финансовые и нефинансовые услуги инфраструктуры банка для МСП: ведение бухгалтерского учета и аудит, правовую поддержку, страхование, лизинг, валютные операции, инвестиции, консалтинг, информационное и кадровое обеспечение. Окупаемость программы достигалась при 200 клиентах МСП. Через два месяца клиентами банка стали 400 малых предприятий. Правительство России пригласило региональный банк «Центр-инвест» для санации Федерального фонда поддержки малого предпринимательства (ФФМПП).

Работа на федеральном уровне позволила понять, почему малый бизнес всегда нуждается в поддержке¹¹⁸: государственная поддержка малого бизнеса — это малый бизнес государственных чиновников, и на следующий день после решения всех проблем малого бизнеса будут уволены все, кто занимался его поддержкой.

Успешная санация ФФМПП не спасла его от ликвидации. Все последующие структуры поддержки МСП развивались по траектории: 1) выбить деньги из бюджета, 2) раздать «своим», 3) раздать остальным, 4) писать объяснения и давать показания¹¹⁹.

Программа банка «Центр-инвест» продолжает успешно развиваться, получила признание международных финансовых институтов, иностранных банков и фондов.

¹¹⁸ <https://www.centrinvest.ru/files/articles/pdf/sb.pdf>

¹¹⁹ https://www.centrinvest.ru/files/smi/pdf/banki_malyi_biznes.pdf

Накопленный опыт нашел отражение в учебниках для подготовки малых предприятий¹²⁰ и коллег из России и стран СНГ.

В конце концов даже крупные банки полюбили малый бизнес¹²¹: за точечную концентрацию бизнеса, диверсификацию рисков, управление портфелем однородных ссуд, инновации и постоянную готовность к «черным лебедям».

¹²⁰ http://www.centrinvest.ru/files/articles/pdf/pr_vs.pdf

¹²¹ https://www.centrinvest.ru/files/smi/pdf/banki_malyi_biznes.pdf

4.4. Денежный оборот региона.

Региональный банк должен обслуживать денежный оборот в регионах присутствия, своевременно проводить внутрирегиональные, межрегиональные и международные платежи и расчеты, используя наличные и безналичные средства платежа.

Банкиры со студенческой скамьи помнят формулу денежного обращения:

$$M * V = P * Q.$$

В борьбе с ростом цен **P** Банк России старается сдерживать рост денежной массы **M**. Решая аналогичную задачу, для поддержания производства **Q** западные центральные банки проводили операции количественного смягчения, выкупая долги компаний, что в конечном счете просто сдвинуло во времени накапливаемую инфляцию.

Если внимательно посмотреть на формулу денежного обращения, то можно заметить, что при прочих равных условиях увеличение скорости обращения денег **V** для обслуживания одного и того же оборота товаров **P * Q** можно обеспечить меньшей денежной массой **M**.

Цифровые технологии заставляют банки отказываться от бизнес-моделей, основанных на использовании «временно свободных денежных средств», остатков среднедневных, «ночных» денег. Современный закон денежного обращения: **«Счастье не в деньгах, не в их количестве, а в скорости их обращения».**

Цифровой рубль станет платежным средством тогда, когда бизнес сможет платить налоги «в цифре», а министр финансов получать «цифровую» зарплату. В этих событиях нет ничего героического или невозможного.

Многолетназад...

кризис неплатежей в середине 1990-х годов¹²² сделал вексель банка «Центр-инвест» самой надежной валютой: была погашена взаимная задолженность бюджета, предприятий и социальной сферы на сумму свыше 700 млрд рублей (неденоминированных), включая выплату зарплаты шахтерам. В архиве есть копия векселя банка со 180 индоссаменентами. Отказ от дисконта при прохождении через бюджет сделал вексель надежным средством уплаты налогов. Обеспеченность активами банка, солидарная ответственность подписантов векселя, физическое сопровождение, строгий автоматизированный учет вексельного оборота, обучение более 1 000 бухгалтеров и руководителей стали надежным антифродом.

Цифровой рубль будет работать там, где понятны и прозрачны замкнутые цепочки взаиморасчетов, позволяющие перевести взаиморасчеты на смарт-контракты.

¹²² <http://www.centrinvest.ru/files/articles/pdf/neplateji.pdf>

4.5. Таланты для региона.

Талант умеет и берет на себя смелость: увидеть неочевидное, сделать невероятное и добиться невозможного вместе с другими талантами. Считалось, что этими качествами обладают избранные. Сегодня навыки таланта необходимы каждому: требуется массовая подготовка талантов, обладающих знаниями¹²³, работоспособностью и креативным мышлением.

В отличие от многих федеральных инициатив по проведению конкурсов, которые вымывают из региона креативные решения и талантливую молодежь, банк «Центр-инвест» создает условия для развития талантов в регионе и роста их глобальной конкурентоспособности¹²⁴.

Банк «Центр-инвест» активно взаимодействует с вузами, общественными объединениями, органами власти для повышения финансовой грамотности, поддержки науки и технологий, участвует в социально-образовательных проектах, хакатонах, вебинарах, конференциях.

Банк «Центр-инвест» не пользуется услугами «охотников за головами», а сам выращивает специалистов. Ежегодно более 700 студентов проходят обучение в Центрах финансовой грамотности, лучшие из них приглашаются на стажировку и работу в команде банка, на предприятия клиентов и конкурентов, куда они приходят с менталитетом ответственного ведения бизнеса.

¹²³ https://gorodn.ru/razdel/novosti_kompaniy/praktika_biznesa/38992/

¹²⁴ <https://expertsouth.ru/articles/gorod-kak-kreativnoe-prostranstvo/>

Банк «Центр-инвест» сформировал и активно использует **инфраструктуру для выращивания талантов.**

Фонды целевого капитала (ФЦК). Банк «Центр-инвест» увеличил капитал ФЦК «Образование и наука ЮФО»¹²⁵ до 207 млн рублей и ФЦК ЮФУ, ДГТУ, РГЭУ (РИНХ) — на 3 млн рублей каждый. Банк «Центр-инвест» эффективно управляет средствами ФЦК: за счет консервативной стратегии инвестиций удалось избежать потерь в кризисные периоды и показать общую среднюю доходность на уровне 8,96-9,75%. За этот же период средняя годовая инфляция составила 7,1%, доходность индекса государственных облигаций — 7,94%¹²⁶.

Конкурс «Умная стипендия»¹²⁷ банк «Центр-инвест» проводит уже 20 лет. Более 30 тысяч студентов, аспирантов и магистрантов из 17 вузов-партнеров стали участниками, а победители получают стипендию в размере 40 тысяч рублей.

Акселератор банка «Центр-инвест» — это бесплатная платформа¹²⁸ для обучения предпринимателей, которая реализует креативную формулу успеха начинающего бизнеса: «Знать: свой бизнес, свои рынки, свои преимущества на этих рынках и иметь свою стратегию развития». Сегодня банк «Центр-инвест» ведет программы акселерации по шести направлениям: 1) для начинающих предпринимателей, 2) для самозанятых, 3) для преподавателей, 4) для участников маркетплейсов, 5) для инженерных специальностей ДГТУ, 6) для участников внешнеэкономической деятельности. Занятия проводят более 150 профессионалов и экспертов из разных регионов. В среднем предприниматели, прошедшие данный трек, увеличивают свою выручку на 20%. Обучение прошли более 7 000 человек.

¹²⁵ https://gorodn.ru/razdel/finansy/banki_itogi/38716/

¹²⁶ https://gorodn.ru/razdel/finansy/banki_itogi/38716/

¹²⁷ <https://smartgrant.ru>

¹²⁸ <https://acc.centrinvest.ru>

Центр финансовой грамотности (ЦФГ). Банк «Центр-инвест» первым в стране открыл Центр финансовой грамотности¹²⁹ в 2014 году. Главная цель проекта — предоставить доступ к бесплатным консультациям и финансовым знаниям для населения в регионах присутствия банка. Сегодня ЦФГ активно работают на юге России: в Ростове-на-Дону, Краснодаре, Волгограде, Таганроге и Волгодонске, в 2021 году виртуальные центры открыты в Ставрополе и Пятигорске. Консультации ЦФГ охватывают все группы населения — от молодежи до пенсионеров — с учетом интересов и потребностей каждой группы, а консультантами выступают прошедшие обучение студенты.

Основными партнерами банка в проекте ЦФГ стали крупнейшие вузы региона: Южный федеральный университет, Кубанский государственный технологический университет, Волгоградский институт бизнеса. За время работы ЦФГ консультации получили более 1,7 миллиона человек, еще 140 тысяч человек стали слушателями семинаров, более 4 500 человек стали волонтерами по курсу «Банковское дело».

Лекции и вебинары. Для населения и предпринимателей банк «Центр-инвест» провел более 5 600 обучающих лекций и вебинаров по актуальным финансовым и юридическим вопросам. Для пенсионеров реализованы семинары о том, как безопасно пользоваться финансовыми продуктами и не стать жертвой мошенничества.

В 2021 году «Центр-инвест» стал первым банком России, который прошел добровольную аккредитацию своих программ финансового просвещения в Ассоциации развития финансовой грамотности¹³⁰. Банк России регулярно отмечает вклад банка «Центр-инвест» в финансовое просвещение населения.

¹²⁹ <https://знания-сила.рф>

¹³⁰ <https://www.centrinvest.ru/about/press-releases/36588>

Хакатоны. Совместно с крупнейшими вузами юга России банк «Центр-инвест» регулярно организует хакатоны, кейсами в которых выступают практические задачи. За 2021-2022 годы банк поддержал и принял участие в ряде региональных хакатонов: 1) II Региональный хакатон по искусственному интеллекту и разработке программного обеспечения РГЭУ (РИНХ), 2) BIG DATA, 3) Cyber Garden 2021, 2022, 4) Межвузовский хакатон г. Ростова-на-Дону, 5) хакатон Spring 2021, 2022, 6) II Региональный хакатон INDUSTRY 2022, 7) V Региональный хакатон RinhHack 8) хакатон Autumn 2021, 2022, 9) хакатон Human Hack 2022.

Научные методы формирования талантов. В работе с клиентами, персоналом, в управлении рисками, во всех операционных процедурах банк активно использует известные методы креативного мышления (анализ портфеля, рынка, SWOT, GAP-анализ, сравнение с эталоном, ошибки 2-го рода и т. д.), а также собственные разработки: матрица ТРИЗ, анализ данных «Ростовский листопад», дизайн экономических механизмов¹³¹.

Банк разработал принципы казачьего менеджмента в экономике трансформаций, реализовал программное сопровождение инвариантной мультиотчетности по РСБУ, МСФО, ESG, экологической отчетности, а также отчетности в разрезе различных рейтингов, ЦУР и Национальных проектов.

Современные креативные методы гибкого управления банк использует для цифровизации ESG-банкинга, подготовки ИТ-специалистов, повышения ESG-компетенций студентов.

Факторами развития талантов сотрудников банка «Центр-инвест» являются: инновационность руководителей (87%)¹³², сотрудников (79%), опыт эффективных инноваций (77%), проведение мозговых штурмов (79%), допустимость острых вопросов (76%), выращивание идей (80%), мониторинг лучших практик (75%), готовность к экспериментам (79%), внимание к предложениям сотрудников (88%), готовность к рискам (78%).

Работа с банком «Центр-инвест» раскрывает для талантов возможность быть в тренде, в авангарде и в полной боевой готовности.

¹³¹ <https://expertsouth.ru/articles/vysokov/>

¹³² В скобках указана доля фактора в ответах сотрудников на вопросы анкеты.

4.6. Региональный банк и креативное развитие региона.

Рост уровня жизни расширяет желание проявить свои способности. Современные города и села несут еще одну важную функцию предоставления услуг креативных индустрий. Креативность — способность создавать новые формы, новые идеи, новые представления, новые цели, находить новые, нестандартные решения. Эти качества нужны во всех видах деятельности, и их роль возрастает в экономике трансформаций — постоянных изменений в условиях непрерывных кризисов.

К креативным (творческим) отраслям принято относить виды деятельности, основанные на использовании интеллектуальной собственности: рекламу и маркетинг; архитектуру; ремесла; промышленный и графический дизайн, создание моделей одежды; кинематографию, ТВ, видео, радио и фотографию; разработку ПО, сервисов, приложений, игр; издательское дело и прессу; музеи, галереи, библиотеки; музыку, театр, искусство.

В таких отраслях требуется достичь равновесия неэластичного спроса (творческая атмосфера в городе просто должна быть) и неэластичного предложения (уникальность результата творчества). Недостаток креативного пространства может вызывать отток талантов и/или отток молодого населения.

В креативной экономике переход от одного состояния равновесия к другому происходит скачками и в разных направлениях. Например, в искусстве возможны варианты перехода к высокому, массовому, камерному искусству и самодеятельности. Для более плавного перехода в любом направлении требуется постоянное формирование рынков креативных продуктов и услуг: проведение конкурсов, фестивалей, концертов, презентаций, выставок. Издержки на

создание креативного рынка в каждой сфере также распределяются между населением, бизнесом, бюджетом и самим креативным бизнесом. Информация о проведении таких мероприятий должна направляться заблаговременно, желательно до утверждения бюджетов. Конкурсные оценки должны быть объективными, требовательными и доброжелательными. Эксперты должны быть компетентными.

Зачем нужна креативная среда? Производство трансформирует ресурсы в продукты и услуги. Креативные решения повышают эффективность производства через каналы эмоций, информации, знаний, опыта, традиций. Креативная среда создает каскад роста эффективности производства, и небольшие ресурсы на креативные решения в начале каскада многократно увеличивают результаты производства. Например, в науке результаты фундаментальных исследований повышают результативность прикладной науки, прикладная наука дает импульс техническим разработкам, которые, в свою очередь, повышают эффективность производства. Другие элементы креативной среды играют роль катализаторов на всех этапах цепочек роста эффективности. Креативная среда в городе должна формировать каскад взаимного влияния творческих и экономических факторов.

Новые возможности финансирования креативной среды связаны с использованием механизма инициативных проектов (ст. 2.1. Федерального закона № 131-ФЗ (ред. от 06.02.2023) «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации»):

■ жители могут выступить с инициативой реализации проекта;

■ местные власти могут поддержать проект организационно и финансово.

Для активизации креативных идей жителей целесообразно иметь базисных инициативных проектов, чтобы оперативно пересматривать возможности и условия реализации таких проектов.

В финансировании региональных креативных проектов ПАО КБ «Центр-инвест»:

- оказывает информационную и консультационную поддержку;

- воздерживается от финансирования организаций (каждый сам отвечает за устойчивость своего бизнеса) но участвует в проектах и мероприятиях на взаимовыгодной основе;

- поддерживает культурные мероприятия только социально незащищенных слоев: детей из детских домов, малообеспеченных родителей, школьников, ветеранов;

- адресно поддерживает образовательную компоненту культурных мероприятий, бесплатное посещение исторических выставок, образовательные лектории для школьников. Более 500 тысяч школьников посетили за 15 лет выставку «Золото донских степей», выставки музеев изобразительного искусства и исторических музеев в Ростове, Ставрополе, Пятигорске, Волгограде;

- организует посещение учреждений культуры для своих партнеров и клиентов в рамках своей операционной деятельности;

- проводит обучение своих сотрудников основам театрального искусства, организуя постановку спектаклей, съемки целевых фильмов и роликов с их участием.

Доступность информации о долгосрочных планах учреждений культуры и искусства, креативных событий позволяет бизнесу выбрать наиболее подходящие мероприятия.

4.7. Цифровизация в региональном банке.

Современный банк — это 90% ИТ и 10% улыбок фронт-офиса.

Многолетназад...

банк «Центр-инвест» на конкурсной основе выбрал компанию SAP AG для внедрения новой операционной системы. Это был первый опыт мирового лидера в цифровизации банкинга в России. Банк «Центр-инвест» успешно тестировал новые разработки и получил статус ко-инновационного партнера, а специалисты банка освоили современные методы управления инновациями в информационной политике банка.

Банк «Центр-инвест» смог расширить и модифицировать полученное программное обеспечение для стыковки с новыми зарубежными и российскими программами, вышел на траекторию непрерывной трансформации ИТ, организовал подготовку специалистов по SAP-технологиям в двух вузах региона для других предприятий и организаций. Регулярный мониторинг и внедрение новых программных и технических средств позволили банку оперативно решать задачи импортозамещения.

Уникальные навыки и компетенции работы с индустриальными партнерами позволили банку стать лабораторией по сотрудничеству и внедрению прорывных финансовых технологий по целому ряду направлений:

■ в партнерстве с ММВБ и Банком России банк провел интеграцию с платформами «Финуслуги», «Банки.ру», что позволило расширить географию клиентов и увеличить объем кредитных заявок на 5 млрд руб.;

■ проект оплаты государственных и муниципальных услуг через POS-терминалы банка «Центр-инвест» на рабочих местах сотрудников офисов МФЦ почти в 300 населенных пунктах сделали доступными услуги госорганов;

■ банк является ко-инновационным партнером НСПК «Мир» по реализации пилотных проектов подключения карт «Мир» к мобильному сервису Samsung Pay, использованию технологии MirАсcept 2.0, мобильному платежному сервису Mir Pay, нефинансовых сервисов банка в платежном приложении Mir Pay;

■ интеграция с Российским экспортным центром на базе цифровой платформы «Мой экспорт» (ИС «Одно окно») упростила сопровождение экспортной деятельности клиентов банка;

■ банк первым совместно с Минтрудом, Минцифры, Федеральным казначейством, Банком России, НСПК, Фондом социального страхования реализовал проект оплаты электронных сертификатов для приобретения технических средств реабилитации;

■ банк стал участником проекта «Цифровой рубль» Банка России;

■ банк поддерживает развитие стартапов, в 2023 году стартап «Винвестор» номинирован правительством РФ для участия в конкурсе лучших инновационных решений под эгидой Альянса цифровых инноваций G20.

Ключевым фактором успеха цифровизации в региональном банке является бизнес-модель взаимовыгодного партнерства (принцип win-win) с клиентами, сотрудниками, партнерами, вузами, регионом и государством. При внедрении новых

цифровых технологий партнеры ценят конкурентные преимущества регионального банка: оперативность, более простую структуру управления, более быструю обратную связь в ответ на изменение внешних условий. В результате резкие изменения условий рассматриваются как возможности: в период COVID-2019 банк оперативно провел цифровизацию дистанционных сервисов, 2022 год расчистил рынок для амбициозных отечественных производителей.

Проекты банка стабильно становятся победителями ИТ-конкурсов:

■ в номинации «CRM-системы» конкурса Global CIO «Проект года 2018» с ИТ-разработкой «Система фронт-офисного обслуживания клиентов»;

■ проект «Фрод-мониторинг валютнообменных операций в кассовых узлах банка» признан лучшим в Южном федеральном округе в 2020 году;

■ совместный проект нефинансовых сервисов НСПК «Мир» и банка «Центр-инвест» стал победителем конкурса Global CIO «Проект года 2022».

Цифровизация операционных процессов бизнес-модели ESG-банкинга¹³³ позволила более реалистично оценить возможности, трансформировать лозунги и призывы в конкретные алгоритмы и программы расчета плановых и отчетных ESG-показателей, реализовать концепцию суверенного ESG-банкинга¹³⁴, разработать стандартные решения по работе с таксономиями зеленой экономики, социальных задач, технологического суверенитета.

¹³³ https://www.centrinvest.ru/files/smi/pdf/Cifrovizatsia_ESG%20_%20bankinga.pdf

¹³⁴ https://www.centrinvest.ru/uploads/doc/articles/suverenyiesgbanking_compressed.pdf

Для кадрового обеспечения цифровой трансформации¹³⁵ в регионе банк оказывает финансовую поддержку ИТ-проектам, стимулирует талантливых студентов, преподавателей, проводит мероприятия по обучению и обмену опытом¹³⁶, участвует в разработке статистики по цифровизации в регионе¹³⁷:

- ведение образовательных программ¹³⁸ с ведущими вузами региона (курсы по backend-разработке, веб-разработке, frontend-разработке);

- менторство на хакатонах (минимум 5 региональных конкурсов в год);

- проведение лекций, вебинаров, тренингов;

- организация стажировок студентов.

Студенты — участники программ банка «Центр-инвест» многократно становились призерами FINOPOLIS — форума инновационных финансовых технологий Банка России¹³⁹.

¹³⁵ https://www.centrinvest.ru/files/smi/pdf/ESG_banking_for_IT_specialists.pdf

¹³⁶ https://gorodn.ru/razdel/finansy/ekonomika_v_razreze/38517/

¹³⁷ <https://www.centrinvest.ru/uploads/doc/articles/ikt20222.pdf>

¹³⁸ <https://www.centrinvest.ru/files/zadachnik.pdf>

¹³⁹ <https://bosfera.ru/bo/talanty-banka-centr-invest-na-finopolis>

4.8.Траектории трансформации региональных банков.

Стандартными траекториями развития регионального банка являются либо региональная экспансия, либо поглощение.

Многолетназад...

банк «Центр-инвест» открыл офис в новом регионе. К нам обратились с требованием купить автобус для школьников. Нашу готовность сделать такой подарок от имени банка охладили требованием надписи на автобусе «Подарок от губернатора». Через несколько месяцев губернатор ушел в отставку, а банк продолжил успешное развитие в новом регионе.

Выход в новые регионы должен опираться не на амбиции регионального банка, а на потребности клиентов, на стратегии и бизнес-климат в регионе.

Многолетназад...

крупнейший и самый устойчивый банк согласовал присоединение к своей группе банка «Центр-инвест». Очередной кризис привел к банкротству крупного банка, а банк «Центр-инвест» впервые успешно использовал антикризисные технологии и продолжил успешное развитие.

Именно социальная ответственность ценностной модели (values-based banking) для региональных банков¹⁴⁰ в будущем станет основой банковской системы. В конечном счете именно идеи правят миром.

В современном мире экспансия идей и поглощение инноваций имеет более важное значение, чем движение капитала.

¹⁴⁰ https://www.gabv.org/wp-content/uploads/2022/02/Principles_def.pdf

Много лет назад...

руководитель крупного банка на замечание о присвоении идей и решений регионального банка ответил: «Всегда учился и буду учиться у лучших региональных банков».

Гордимся, что идеи и решения региональных банков овладевают массами.

Что касается активов и ресурсов региональных банков, то в рамках современных информационных технологий они становятся все более свободными от привязки к конкретным регионам. Настоящий инновационный региональный банк должен стать всеобщим достоянием, получить признание, разместив свои акции на бирже и финансовых маркетплейсах.

Сохранение суверенитета регионального банка возможно только при соблюдении принципов «непобедимой компании»¹⁴¹:

- постоянная генерация новых проектов, пока рынки осваивают предыдущие;
- культивирование инноваций и культура внедрения нового;
- умение видеть неочевидные перспективы;
- преодоление стереотипов и изменение стандартов.

Банк «Центр-инвест» внимательно изучил теории и опыт, накопил и тиражирует собственную практику креативных решений¹⁴² для своих сотрудников, клиентов, партнеров и заинтересованных сторон. Чтобы такой инновационный подход не превращался в «тараканьи бега», банк использует шаблоны и матрицы бизнес-моделей трансформации разных

¹⁴¹ https://www.strategyzer.com/hubfs/The_Invincible_Company-Sample-0226.pdf

¹⁴² <http://www.centrinvest.ru/files/articles/pdf/creative.pdf>

сфер экономики: кризиса, бизнеса, маркетинга, стратегии, экономического механизма, денег, инвестиций, науки, инноваций, анализа данных, контроля, управления рисками¹⁴³.

Региональные банки нужны как резервный контур банковской системы. В промежутках между кризисами нужно использовать потенциал региональных банков в качестве регулятивной песочницы¹⁴⁴ не только для цифровых технологий, но и других регуляторных решений. Сегодня этот процесс идет независимо от регулятора. Региональный банк становится неформальным эталоном (benchmark) трансформации бизнес-модели банкинга для наиболее социально ответственных инвесторов.

Много лет назад...

нынешние сотрудники и клиенты банка «Центр-инвест» часто слышали от родных и знакомых, как банк «Центр-инвест» помог решать житейские и производственные вопросы в регионе, в бизнесе и в личной жизни. Они с интересом участвовали в конкурсах и проектах банка, мечтали работать в банке и вместе с банком «Центр-инвест».

Эти мечты воплотились в жизнь, в успешную работу и сохранение суверенитета банка и его клиентов при любых кризисных ситуациях, в "истории успеха" решений на региональном уровне глобальных задач устойчивого развития.

Жизнь предъявляет новые вызовы, порождает новые риски. Банк и клиенты, управляя новыми рисками, находят новые возможности, добиваются новых успехов, сохраняют готовность к новым вызовам. В этой траектории выигрывают все заинтересованные стороны на региональном, национальном и глобальных рынках.

¹⁴³ <https://site-api.centrinvest.ru/uploads/doc/articles/ekonomika-transformacij.pdf>

¹⁴⁴ https://www.cbr.ru/fintech/regulatory_sandbox/

Профессор, д. э. н.
Василий Высоков

Ученый, визионер и практик реализации устойчивого банкинга. Автор более 400 научных работ по проблемам экономики, трансформации банковского бизнеса, развития предпринимательства.

Председатель Совета директоров банка «Центр-инвест». Возглавляет Комитет по МСБ и проектную группу «ESG-банкинг» Ассоциации банков России.



Банк «Центр-инвест»

Устойчивый банк для устойчивого развития региона.

Занимает 7-е место в стране по кредитованию МСБ, реализует уникальные программы по развитию проектов зеленого финансирования, молодежного, женского и социального предпринимательства.

Банк «Центр-инвест» успешно применяет на практике бизнес-модель устойчивого банкинга, которая объединяет в себе глобальные Цели устойчивого развития, а также приоритеты Национальных проектов России. На сегодня банк инвестировал в Цели устойчивого развития 4 47,5 млрд рублей, в Национальные проекты — 394,9 млрд рублей.



