

В. В. ВЫСОКОВ

Трансформационный банкинг: made in Russia

**Ростов-на-Дону
2014**

В. В. ВЫСОКОВ

Трансформационный банкинг: made in Russia

Научно-практическое пособие

***«— Хозяйка! Здесь не унитаз,
здесь систему менять надо!»***

*Рекомендации советского
сантехника для финансового
рынка*

Ростов-на-Дону
2014

В93
УДК 336.75

Высоков В.В. Трансформационный банкинг: научно-практическое пособие.
Ростов-на-Дону: издательско-полиграфический комплекс РГЭУ (РИНХ), 2014. - 200 с.

ISBN 978-5-7972-2022-0

Книга посвящена актуальной проблеме изменения модели банковского бизнеса. автором представлен обзор основных. моделей банкинга, дано обоснование перспектив трансформационного банкинга, как модели обеспечивающей устойчивые решения проблем развития сегодняшних вызовов. На примере опыта банка «Центр - инвест» показано, как методы трансформационного банкинга можно применять на российском финансовом рынке. В работе профессора Высокова представлены результаты воздействия трансформационного банкинга на экономику Юга России. В заключительной части представлена программа трансформации финансовых рынков. Книга предназначена для широкого круга участников финансового рынка, специалистов науки и практики, сотрудников регуляторных органов, преподавателей и студентов вузов.

Рецензенты:

Семенюта О.Г. д.э.н., профессор, академик АЭН и ПД.
Золотарев В.С. д.э.н., профессор, Заслуженный деятель науки РФ

Утверждено в качестве научно-практического пособия
редакционно-издательским советом РГЭУ (РИНХ).

ISBN 978-5-7972-2022-0

© Высоков В.В., 2014

© Ростовский государственный экономический
университет (РИНХ), 2014

Содержание

Глава 1.

Переход к трансформации

| | | |
|-----|-----------------------------|----|
| 1.1 | 2013: Сделано! | 6 |
| 1.2 | Переход... к трансформации | 10 |
| 1.3 | Выход из кризиса в ...? | 14 |
| 1.4 | Новая модель банкинга | 23 |
| 1.5 | Рынок капиталов | 27 |
| 1.6 | Денежное обращение | 32 |
| 1.7 | Будущее региональных банков | 34 |

Глава 2.

Трансформационный бандинг: made in Russia

| | | |
|------|--|-----|
| 2.1 | Креативное саморегулирование | 39 |
| 2.2 | Корпоративное поведение: от правил к культуре | 45 |
| 2.3 | Трансформационное планирование | 54 |
| 2.4 | Трансформационное управление рисками | 71 |
| 2.5 | Трансформация продуктов для бизнеса | 83 |
| 2.6 | Трансформационный бандинг для населения | 101 |
| 2.7 | Трансформация платежей и расчетов | 105 |
| 2.8 | Трансформация ИТ | 109 |
| 2.9 | Управление активами и обязательствами: трансформационный подход | 113 |
| 2.10 | Внутренний контроль и контроль соответствия | 119 |
| 2.11 | Учет, отчетность, рейтинги | 122 |
| 2.12 | Трансформация управления персоналом | 127 |
| 2.13 | Трансформация отношений с клиентами и инвесторами | 130 |
| 2.14 | Воздействие трансформаций: экологическая составляющая | 133 |
| 2.15 | Воздействие трансформаций: социальная составляющая | 137 |

Глава 3.

Трансформация Юга России

| | | |
|-----|---|-----|
| 3.1 | Глобальные преимущества региона | 154 |
| 3.2 | Устойчивая динамика развития Юга России | 159 |
| 3.3 | Юг России: тренды 2013–2014 | 162 |

Глава 4.

| | | |
|--|---------------------------------|-----|
| | Трансформация финансовых рынков | 186 |
|--|---------------------------------|-----|

Глава 1.

Переход к трансформации

1.1. 2013: Сделано!

*“When I was twenty-one
It was a very good year”
Ervin Drake¹*

Банк «Центр-инвест» был создан в 1992 году первыми приватизированными предприятиями Юга России. Все эти годы банк не только оказывал банковские услуги, но и помогал населению, предприятиям, органам власти региона находить решение экономических и социальных проблем. Банк «Центр-инвест» называют лабораторией реформ на Юге России за то воздействие, которое банк оказывает на экономические процессы в регионе, и за умение соединить современные теоретические знания с решением практических задач.

Празднование 20-летнего юбилея проходило в напряженной работе, в постоянных встречах с клиентами — предпринимателями и жителями Юга России, которые, не смотря на глобальный кризис, начавшуюся стагнацию в российской экономике уверенно решали конкретные задачи и благодарили банк за помощь в их решении. В юбилейный год банк «Центр-инвест» продолжил работу по развитию на основе бизнес-модели устойчивого банкинга, обеспечил сбалансированный рост всех экономических показателей, укрепил свои позиции на региональном и российском рынках, в том числе по таким важным параметрам как кредитование малого бизнеса (16-е место среди банков России), надежность (35-е место по версии Forbes), рентабельность капитала (19-е место по рейтингу журнала The Banker). У сотрудников банка в 2013 году родилось 83 ребенка.

1. «Когда мне был 21 год, это был хороший год». Эрвин Дрейк, американский поэт. Из репертуара Ф. Синатры

Таблица 1.1. Банк «Центр-инвест»: основные показатели развития 2010-2017

| На 31.12 соответствующего года | | | | | млрд руб. | | | |
|--------------------------------|------|-------|-------|--------------|-----------|-------|-------|-------|
| | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
| | Факт | | | | Стратегия | | | |
| Капитал | 5,8 | 6,7 | 7,6 | 8,8 | 10,8 | 13,1 | 16,0 | 19,6 |
| Активы | 48,3 | 54,5 | 62,7 | 75,9 | 87,5 | 98,0 | 109,6 | 122,1 |
| Чистые кредиты и лизинг | 30,6 | 42,5 | 48,4 | 61,5 | 71,3 | 80,8 | 90,9 | 102,4 |
| Депозиты | 33,8 | 39,0 | 44,1 | 49,4 | 57,8 | 64,0 | 71,2 | 78,7 |
| Прибыль | 0,22 | 0,91 | 1,10 | 1,4 | 2,17 | 2,64 | 3,23 | 3,95 |
| CAR, RAS, % ≥ 10 | 14,7 | 13,3 | 12,8 | 12,4 | 12,7 | 13,3 | 14,2 | 15,8 |
| CAR, IFRS, % ≥ 8 | 19,8 | 18,2 | 17,4 | 15,6 | 15,7 | 16,4 | 17,4 | 18,5 |
| CAR, Basel 3, % ≥ 10,5 | 16,4 | 15,9 | 15,3 | 13,9 | 13,9 | 14,4 | 15,2 | 16,2 |
| CAR Tier 1, IFRS, % ≥ 4,0 | 11,9 | 11,6 | 11,8 | 11,3 | 12,4 | 13,8 | 15,5 | 17,2 |
| CAR Tier 1, Basel 3, ≥ 8,5 | 9,9 | 10,1 | 10,4 | 10,0 | 11,0 | 12,1 | 13,5 | 15,0 |
| ROAA, % | 0,48 | 1,77 | 1,88 | 2,03 | 2,63 | 2,85 | 3,11 | 3,41 |
| ROAE, % | 3,92 | 14,64 | 15,42 | 17,25 | 22,1 | 22,12 | 22,13 | 22,15 |
| Родилось детей сотрудников | 81 | 82 | 71 | 83 | | | | |

В 2013 году в банке «Центр-инвест» состоялись несколько событий, имевших знаковое значение для понимания перспектив развития банка и финансового рынка.

Solution banking. В феврале был подписан договор банка «Центр-инвест» и Международной финансовой корпорации Всемирного банка об открытии очередной кредитной линии для развития малого бизнеса Юга России. Встреча и беседа с Президентом Всемирного банка Др. Дж.Ё.Кимом, стремящимся трансформировать Всемирный банк в банк решений, дала новый импульс усилиям банка «Центр-инвест» по реализации модели устойчивого развития. В английском языке слово «решение» имеет несколько оттенков: decision — для решений, которые описывают будущий процесс («бла-бла-бла» решения) и solution — для уже реализованных решений, которые можно поставить «на баланс». По мнению Др.Кима «миллионы людей ежедневно решают множество проблем, международным

финансовым институтам надо только не мешать, а просто мультиплицировать лучшую практику решений (solution), которую уже используют люди в разных уголках мира». Такой же подход реализует в своей работе и банк «Центр-инвест».



*Президент Группы Всемирного банка
Дж. Ё. Ким и Председатель Совета
директоров банка «Центр-инвест»
В. В. Высоков*

Sustainable banking². В июне банк «Центр-инвест» получил награду Международной финансовой корпорации (IFC) и газеты Financial Times (FT) «Устойчивый банк года» Восточной Европы.

| | | |
|---|--|--|
|  FINANCIAL TIMES |  International Finance Corporation <small>with Bank Group</small> | FT/IFC SUSTAINABLE FINANCE AWARDS 2013 |
|  | <i>Center-Invest Bank, Russia</i> | Special Commendation for Leadership in Eastern Europe SUSTAINABLE BANK OF THE YEAR |
| An event from FINANCIAL TIMES LIVE | | |

Официальный сертификат награды конкурса FT/IFC

2. Устойчивый банкинг

Устойчивый банкинг предполагает экологическую и социальную ответственность и операционную эффективность, основанную на: 1) органическом (самостоятельном, без внешней поддержки) росте; 2) высокой рентабельности и управлению рисками по национальным и международным стандартам (банк «Центр-инвест» — единственный среди банков Юга России имеет международный рейтинг ВаЗ агентства Moody's) со стабильным прогнозом).

Креативный и Ответственный банкинг. В сентябре в банке «Центр-инвест» прошла международная конференция «Бизнес-модель устойчивого банкинга», в которой приняли участие ключевые международные институты развития: DEG, IFC, ЕБРР, BSTDB, ЕАБР, ВЭБ и банки-партнеры. Со-организатором конференции выступила Немецкая корпорация развития DEG. Президент DEG Др. Б.Вен выступил с докладом и стал модератором одного из заседаний конференции. Доклады и дискуссии участников конференции позволили позиционировать устойчивый банкинг по отношению к другим традиционным бизнес-моделям: спекулятивного, государственного и исламского банкинга, — как инновационный и ответственный банкинг.



Председатель Правления Немецкой государственной корпорации развития DEG Др. Б. Венн, Председатель Совета директоров банка «Центр-инвест», профессор, д.э.н. В.В.Высоков, заместитель главного редактора журнала «Эксперт» А. Ивантер.

Готовность к вызовам. В ноябре Совет директоров банка «Центр-инвест» утвердил новую Стратегию на 2014-2017 гг. «Глобальная конкурентоспособность клиентов банка «Центр-инвест». Seriously оценивая новые вызовы в глобальной и российской экономике, члены Совета директоров признали, что методы работы команды банка «Центр-инвест» позволяют за 4 года удвоить ключевые показатели. Каждый раздел Стратегии содержит четкую идентификацию новых вызовов и предлагаемых решений проблем в разрезе: функций, продуктов и подразделений. В реальности предложенных мер можно убедиться хотя бы потому, что в 2013 году число индивидуальных предпринимателей в Российской Федерации сократилось на 15%, на Юге России — на 8–9%, банк «Центр-инвест» сохранил численность клиентов — предпринимателей.

Трансформационный бизнес. В текущем году организаторы конкурса устойчивого развития FT/IFC решили провести ребрендинг и предложили для него название Transformational Business: Sustainable Solutions to Today's Development Challenges (Трансформационный бизнес: Устойчивые решения для вызовов сегодняшнего развития). Этот ребрендинг отражает новые глобальные тренды в развитии бизнеса. Анализ лучшей мировой практики этих трендов заставил по-новому взглянуть на работу банка в условиях новых вызовов, осмыслить новые направления устойчивого развития банковского бизнеса, бизнеса клиентов, перспектив регулирования финансовых рынков.

1.2. Переход ... к трансформации

После долгих лет застоя 70-х годов и непонятной для большинства россиян «перестройки» в 80-х годах нужны были конкретные действия по изменению в экономике и политике. В те годы считалось абсолютной истиной, что переход должен быть от административно-командной к рыночной экономике.

Переход к рынку. В 1990 году, после принятия года первым Съездом народных депутатов РСФСР «Декларация о государственном суве-

рентите РСФСР» мне поручили возглавить Центр экономического содействия переходу к рынку при Ростовском областном совете народных депутатов. Центр перехода сыграл важную роль в обучении руководителей, разработке региональных программ реформ³, проведении приватизации на Юге России⁴, становлении рынка ценных бумаг, создании банка, работающего по международным стандартам, решении проблемы неплатежей⁵, модернизации производства. Опыт по переходу к рынку оказался полезным и в ходе последующих трансформаций⁶.

За прошедшие годы не только в России, но и в других странах слова «реформа», «переход» приобрели негативный оттенок. Ежегодный доклад ЕБРР о достижениях переходной экономики в 2013 году получил характерное название: «Переходный процесс: остановка в пути?»⁷ и его авторы откровенно признают, что, не смотря на достигнутые результаты и усилия по переходу, не удалось сблизить уровень доходов стран операций ЕБРР. Не во всех странах реформы сопровождались развитием социальных институтов, новые экономические институты не проявили себя в кризисных ситуациях, население оказалось слабо вовлечено в новые рыночные отношения, в результате структурные преобразования проходят слишком медленно.

Одновременно IFC начала ребрендинг своих представлений об устойчивом развитии как о трансформационном бизнесе (Transformational Business: Sustainable Solutions to Today's Development Challenges).

Опыт работы с каждым из уважаемых международных финансовых институтов и достигнутые на практике результаты реализации их рекомендаций позволяют сформулировать представления о нюансах в различии процессов перехода и трансформации (см. Таблицу 1.2).

Различие и взаимосвязь перехода и трансформации ярко проявляются при анализе долгосрочных трендов развития. При отсутствии ограничений саморазвивающиеся системы растут с положительным темпом, превышающим 1. Внешние ограничения вызывают замедление темпов роста, развитие идет по траектории S-образной

3. www.centrinvest.ru/ru/about/articles/3330

4. www.centrinvest.ru/files/articles/pdf/privatizaciyz-v-rossii.pdf

5. www.centrinvest.ru/files/articles/pdf/neplateji.pdf

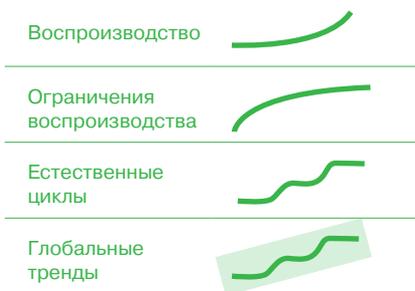
6. www.centrinvest.ru/files/articles/pdf/CI_invest_privlek_English.pdf

7. www.ebrd.com/pages/research/publications/flagships/transition.shtml

Таблица 1.2. Особенности перехода и трансформаций

| Переход: | Трансформация: |
|---|---|
| <p>Осуществляется из состояния А в Б</p> <p>Использует один способ перехода</p> <p>Реализуется однократно</p> <p>Требует резкого изменения социальной структуры</p> | <p>Предполагает движение из А в Б и далее</p> <p>Требует рассмотрения вариантов перехода</p> <p>Становится непрерывным процессом</p> <p>Опирается на социальную структуру, готовую к непрерывным переменам.</p> |

кривой и замедляется, как только система достигает баланса с окружающей средой. Если темп роста становится отрицательный, то это свидетельствует о завершении жизненного цикла системы. На смену одним системам циклично приходят другие, но при более широком взгляде процесс развития остаётся непрерывным.



Отдельные этапы роста, насыщения, завершения цикла описывают процессы перехода. Термин «трансформация» обозначает непрерывную смену одних переходов другими. В генетике трансформация означает получение клеткой новой молекулы ДНК и появление новых свойств у клетки для дальнейшего развития. В лингвистики термин трансформация используется для описания построения новых предложений на основе базовых. О трансформациях в экономике начинают говорить, когда требуется изменять не только организацию, методику, методологию, но и идеологические принципы функционирования.⁸

8. Д. Улюкаев. Болезненная трансформация мировой экономики. 2014

Социология трансформаций. Термин «трансформационный бизнес» отражает непрерывность изменений и реализацию инновационных решений в ответ на постоянно возникающие новые вызовы на основе принципов устойчивого развития, креативного и ответственного подхода. Речь идет не только о новом техническом и финансовом инжиниринге, но и о социальном инжиниринге: трансформации знаний, квалификации и психологии социальных групп.

Единство технологической и социальной структур общества наиболее ярко наблюдается в переходные периоды: старая элита желает удовлетворить свои новые потребности и начинает преобразования в технологической структуре. Но для новой технологической структуры требуется новая социальная элита. Это противоречие нередко тормозит реформы, переходы и часто разрешается радикальными социальными преобразованиями в обществе. Для сохранения социальной стабильности при непрерывных технологических преобразованиях элита должна ориентироваться не на однократные переходы, а на непрерывные трансформации.

Опыт трансформаций, успешно реализованных автором в годы застоя и в условиях переходной экономики, позволил выработать несколько правил для достижения результата:

- *Успех не в радикальности преобразований, а в согласованности действий;*
- *Максимальная скорость преобразований — «на полкорпуса вперед»;*
- *Одновременно с преобразованиями требуется создать и новую окружающую среду;*
- *Даже самый крупный успех завершается поиском новых направлений для новых преобразований;*
- *Дал поручение, научи, проконтролируй, сделай сам!*

Жизненный цикл трансформаций. Высокая неопределенность и отсутствие готовых формул трансформаций породило в советские времена несколько иронических описаний этапов жизненного цикла:

I. «Шумиха — неразбериха — наказание невинных — награждение неучастных».

II. «Этого не может быть — в этом что-то есть — это знает каждый!»

У западных коллег⁹ жизненный цикл трансформаций описывается в менее ироничных терминах «Провидение, организация, преобразование и оптимизация» (Envision, engage, transform, optimize). Объединяя лучшую мировую и отечественную практику можно сказать, что Трансформационный Жизненный цикл требует: Вообразить самому, Вовлечь всех, Трансформировать все и Оптимизировать результат.

Осознавая возросшую роль постоянных перемен, политические лидеры и топ-менеджеры компаний заверяют в своей готовности к постоянным изменениям. Многие успешно продвигаются по этой траектории. Чаще приходится сталкиваться с социальными барьерами: при старой технологии «Я — начальник, ты — ... не факт», при новой технологии не факт, что я останусь начальником. Трансформационный бизнес требует начальников, лидеров, готовых к постоянным, устойчивым, креативным и ответственным инновациям. Везде, в том числе и в банковской сфере.

1.3. Выход из кризиса в ...?

Стресс-тест для регуляторов. На совещаниях в прогрессивных организациях первое слово предоставляется младшему по званию. В бюрократических структурах совещания начинаются с выступлений наиболее именитых докладчиков.

В 2010 году на собрании IIF в венском дворце Хофбург первое заседание было посвящено выработке рекомендаций для очередного саммита G-20. Когда между официальными выступлениями заявленных докладчиков и запланированным кофе-брейком практически не оставалось времени, модератор предложил высказать и другим участникам дискуссии. Пришлось сократить свое выступление до тезисов о результатах проведенного стресс-теста:

- *В посткризисной экономике банковский бизнес будет разделен между платежными системами и инвестициями;*
- *На каждой странице инвестиционного договора должно быть предупреждение о рисках как на пачке сигарет «Investments kill»¹⁰;*

9. www.gowerpublishing.com/pdf/SamplePages/A-Handbook-of-Business-Transformation-Management-Methodolog-CH2.pdf

10. Инвестиции убивают

- В названии каждой фондовой биржи должно присутствовать слово «казино»;
- Рейтинговые агентства будут перерегистрированы в букмекерские конторы;
- Базельский комитет будет переименован в строительную компанию «Вавилонская башня 2, 3 и далее».

В огромном зале воцарилась мертвая тишина. После этого был объявлен перерыв на кофе. Знакомые банкиры и финансисты ведущих мировых банков старались не подходить ко мне во время перерыва. Незнакомые банкиры из региональных европейских банков, осмотревшись по сторонам, жали руку и благодарили за выступление.

Рыночная экономика не является причиной кризисов. Напомню, что административная экономика тоже не выдержала кризиса. Кризисы были и будут всегда. Именно кризисы наиболее ярко демонстрируют ошибки в поведении участников рынка. Именно регуляторы рынков, предоставляя преференции одним участникам рынка перед другими, предпочитая одни индикаторы роста сбалансированному развитию других показателей, закладывают основу новых кризисов.

Правительства разных стран, бизнесмены и простые люди сегодня пытаются найти выход из кризиса. Проблема состоит не в том, чтобы «выйти отсюда?», а в том «куда выйти?». Что касается банковского сектора, то все многообразие существующих альтернатив можно сгруппировать в таблице 1.3.¹¹

На графиках в строках таблицы наглядно видно, что, в конечном счете, разные бизнес-модели различаются фазой и амплитудой колебаний показателей доходности.

Самой первой реакцией регуляторов на волатильность спекулятивных рынков является попытка их сохранить за счет ужесточения требований. Возникают естественные вопросы: если эти требования являются правильными, объективными, научно обоснованными, то почему регуляторы не использовали их раньше? Где гарантии, что новые регуляторные требования не приведут к новому кризису? Перспективы совершенствования регуляторных требований в

11. http://www.centriinvest.ru/files/articles/pdf/ug_rossii_protiv_crizisa.pdf

конечном счете повторят историю совершенствования системы плановых показателей, которая привела к краху Госплана СССР.

Таблица 1.3. Сравнение бизнес-моделей банковского бизнеса

| Банкинг | Государственный | Спекулятивный | Устойчивый | Исламский |
|---------------------------|---|---|---|--|
| Прибыль | По директиве государства | Моментальная | Долгосрочная | Разделение риков с клиентом |
| Управление персоналом | По принципам идеологии | Охота за головами | Выращивание персонала | Воспитание в традициях шариата |
| Цена | В соответствии с планом государства | Рыночные цены | В соответствии с рисками | Разделение рисков |
| Филиальная сеть | | Центры прибыли | Развитие регионов присутствия | Поддержка единоверцев |
| Планирование | | Бизнес-планы роста | Стратегия развития | Провидение Аллаха |
| Клиентоориентированность | Финансовый контроль выполнения плана | Продвижение продуктов | Поддержка бизнеса клиентов | Поддержка бизнеса клиентов |
| Деятельность | | Купля и продажа рисков | Лучшая мировая практика | Соответствие законам шариата |
| Доходность активов (ROAA) |  |  |  |  |
| Регулирование | Борьба с коррупцией | Зарегулированность | Саморегулирование | Соответствие законам шариата |

Шокирующее воздействие кризиса возродило популярность государственного вмешательства в экономику, в том числе, в банковский сектор. Во многих странах «государственная поддержка» воспринимается как дар богов, который вождь племени «справедливо» распределяет между соплеменниками. В развитых странах население понимает, что поддержка осуществляется государством за счет средств тех, кто работал эффективно, в защиту интересов тех, кто занимался спекуляциями. Установление и сохранение государственного контроля приводит к тому, что государственные банки еще более активно начнут заниматься спекулятивными операциями. Даже в условиях ограничения их бонусов, менеджеры, назначенные государством, будут использовать доверенные им средства для

спекуляций и реализации амбициозных проектов назначивших их политиков.

Отличительной особенностью российского бизнеса, тесно переплетенного с властью, является приватизация прибыли и национализация убытков.

В исламском банкинге запрет на получение процентов делает более прозрачными риски инвестора: доходы от успешных инвестиций распределяются между участниками, убытки совместных инвестиций каждый списывает сам проводкой (هلل اءاشنا) (Insha'Allah, или как угодно Аллаху).

На фоне волатильности спекулятивных рынков бизнес-модель устойчивого банкинга завоевывает все большую привлекательность.

В русском языке термин «устойчивость» может относиться не только к движению, но и к состоянию «застоя». В мировой практике «устойчивость» понимается как непрерывное развитие, социальная и экологическая ответственность в интересах нынешних и будущих поколений. Бизнес-модель устойчивого банкинга предполагает максимизацию не сиюминутной, спекулятивной прибыли, а обеспечение долгосрочной рентабельности с учетом текущих и будущих рисков. Чтобы быть конкурентоспособной на финансовых рынках бизнес-модель устойчивого банкинга должна быть инновационной и опираться на лучшую мировую практику.

Если суммировать основные свойства бизнес-моделей банковского бизнеса, то различия между ними можно свести в таблицу:

Таблица 1.4. Основные черты бизнес-моделей банковского бизнеса

| | Безответственный | Ответственный |
|----------------|------------------|---------------|
| Ортодоксальный | Государственный | Исламский |
| Креативный | Спекулятивный | Устойчивый |

Тупики регулирования. Меры по выходу из кризиса на практике носят противоречивый характер, поскольку поиск решений ведется в рамках старых парадигм и стереотипов, при сохранении элиты, пытающейся доказать верность этих стереотипов даже в новых условиях. На практике, психологически, людям оказывается гораздо проще принять новые идеи, чем отказаться от старых. Приведем наиболее яркие примеры возникающих при этом тупиков.

Экономический рост и регуляторные требования. После драматического спада, политики всеми силами стремятся обеспечить экономический рост. Одновременно они обещают не допустить новых «пузырей» и с этой целью ужесточают регуляторные требования к банкам. В результате банки, зажатые в тиски регуляторных требований, вынужденно отказываются кредитовать рост экономики. Следует отметить, что выход из кризиса требует не роста старой экономики, а изменения ее структуры и перехода к новым технологиям. Соответственно, требуется смена парадигмы и технологий мобилизации средств для модернизации экономики и механизмов их доведения до реального бизнеса.

Межграничные транзакции. Выход из глобального кризиса требует объединения международных усилий всех стран. Декларации о таком объединении в рамках разных политических саммитов на практике дезавуируются практическими требованиями регуляторов о сокращении деятельности национальных банков в других странах. Нередко эти требования становятся обязательным условием предоставления государственной поддержки национальным банкам. Заметим, что именно международная торговля, обмен технологиями и «ноу-хау» дают наибольшее ускорение роста экономик не только стран-экспортеров, но и импортеров.

«Пузыри» господдержки. В кризис растет популярность государственной поддержки, которая покрывает ликвидностью не только ошибки плохого управления, но и стратегические просчеты руководителей и собственников предприятий. Более того, возникает новый «бизнес» по «справедливому» распределению средств государственной поддержки. Заметим, что любая государственная поддержка должна сопровождаться жестким контролем над целевым

характером и эффективностью ее использования, а также уголовной ответственностью тех, кто получает такую поддержку.

В качестве наглядного примера такой государственной «поддержки» можно привести меры по стимулированию падающего фондового рынка за счет средств налогоплательщиков в период кризиса 2008-2009 годов.

С одной стороны, переход банков под государственный контроль обанкротившихся частных банков создает иллюзию повышения надежности этих банков в глазах клиентов и расширения масштабов их бизнеса. Кроме того, в рамках государственной поддержки государственные банки получают дешевые ресурсы за счет средств налогоплательщиков.

С другой стороны, государственные банки несут существенные риски кредитования в рамках государственной поддержки неэффективных предприятий и амбициозных проектов.

Возникает круговая система безответственности, когда экономическое банкротство (неспособность исполнять свои обязательства без внешней поддержки) государственных банков может продолжаться бесконечно, а платить за это будет уже все население страны. Заметим, что введение жестких сроков на приватизацию saniруемых банков существенно сэкономит средства населения.

«**TOO BIG TO FAIL!**»¹². Кризис привел к новому обостренному восприятию проблемы банкротств крупных банков. Решение этой проблемы предлагается в составлении списков и специальных требований к регулированию деятельности «системообразующих» банков. В результате ответственность размывается между менеджментом крупного банка и регулятором. В силу этого регулятор становится заинтересованным в продлении агонии проблемных крупных банков. Эта проблема может быть решена, если регулятор будет использовать оценку капитала банка по рыночной цене (MARK-TO-MARKET) и все вытекающие из такой оценки нормативы. Для повышения социальной ответственности крупных игроков надо перейти к правилу «**TOO BIG? SO FAIL!**»¹³.

Де-фетишизация рейтингов. Дискредитация российских эмитентов со стороны международных рейтинговых агентств стала

12. Слишком большой, чтобы обанкротиться.

13. Слишком большой? Значит банкрот!

стимулом для создания их национальных и межнациональных аналогов. В национальных рейтинговых шкалах многие участники рынка, возможно, будут выглядеть более привлекательными, но замена единиц измерения не меняет их уровень рисков. Заметим, что задача расчета «объективного» рейтинга относится к тому же математическому классу задач, что задача оптимального выбора жениха и не имеет однозначно оптимального решения.

Тайны регулирования. Не будучи уверенными в своих знаниях и действиях регуляторы проводят «секретные» стресс-тесты, требуют прав вынесения «мотивированного» суждения в случаях, когда закон или регуляторные нормы не могут быть истолкованы однозначно. Подобного рода инструменты регулирования лишь усиливают нервозность участников рынка, заставляют подозревать регулятора в содействии конкурентам, коррупции, некомпетентности. Письма регулятора в адрес российских банков нередко заканчиваются формулировкой: «Направляемая в ваш адрес информация, независимо от формы ее получения, не подлежит разглашению (распространению) без разрешения обладателя информации, отнёсшего данную служебную информацию к разряду ограниченного доступа. Разглашение информации влечет за собой ответственность в соответствии с российским законодательством». Понятно, что тем самым регулятор прикрывает свои неправомерные действия от правовых последствий. Прозрачной должна быть не только работа финансовых институтов, но и работа самих регуляторов.

Задача оптимального выбора жениха. Деятельность рейтинговых агентств относится к классу задач векторной оптимизации, не имеющих однозначного решения. Возникающие при этом проблемы и манипуляции удобно проиллюстрировать на примере оптимального выбора жениха только по двум критериям: ум и красота. (Аналогами таких критериев для банков могут служить ликвидность и доходность.)

А. Выбор жениха. Из всего множества допустимых вариантов остановимся на трех, представленных на графике (Иванов, Петров, Сидоров). В зависимости от предпочтений невесты (аналитиков рейтинговых агентств) предпочтение рейтинговых агентств может быть сделано в

пользу ума (ликвидности) либо красоты (доходности). Можно выбрать также компромиссный вариант, либо сравнивать с каким-либо эталоном. Известная в математической экономике теорема двойственности не оставляет шансов на абсолютно идеальный выбор: для каждого претендента есть свой критерий, который достигает максимального значения среди всех имеющихся вариантов, каждому критерию можно найти оптимального претендента. Увеличение числа критериев отбора внешне усложняет задачу, но не меняет ее по существу: оптимального жениха не существует, так же, как и не существует однозначной оценки банковской деятельности.

Задача оптимального выбора жениха



Б. Семейный совет. Рейтинговые аналитики любят ссылаться на коллективные мнения своих рейтинговых комитетов. Продолжая сравнение с задачей оптимального выбора жениха, представим семейный совет как аналог такого комитета и покажем, что в коллективном мнении также не существует однозначного выбора. В известной теореме Эрроу о невозможности сведения частных предпочтений к общественным, эта ситуация хорошо известна. Рейтинговые комитеты, принимая коллективные решения, играют ту же роль, что и собрание шаманов индейского племени или большевистских революционных троек, подписывавших пачками смертные приговоры невинным людям.

Задача коллективного выбора жениха

| | Вы | Мама | Бабушка | Семейный совет |
|---------|----|------|---------|----------------|
| Иванов | 1 | 0 | 0 | 1 |
| Петров | 0 | 1 | 0 | 1 |
| Сидоров | 0 | 0 | 1 | 1 |

В. Прокрустово ложе. Математически более корректной является постановка задачи классификации различных групп женихов (банков) методами распознавания образов. Но для этого требуется сравнение показателей большого числа наблюдений. Даже в этом случае недопустимой является попытка упаковать выявленные образы в прокрустово ложе символьных рейтинговых классификаций. Даже в королевских семействах сегодня отходят от династических стандартов.

Г. От перемены мест слагаемых. Попытки дробить критерии, использовать разные веса для разных групп критериев, манипуляции с комбинациями средневзвешенных оценок и сравнения со стандартами создают эффект глубокой умственной деятельности, но это типичная работа иллюзионистов, поскольку реально критерии влияют друг на друга и их можно суммировать, только используя таблицы такого влияния. Можно предполагать, что красота зависит от ума. Но и ликвидность, и доходность — две стороны одной медали. Благодаря операционной деятельности практикующие банкиры ежечасно оценивают влияние одной стороны на другую. К сожалению, это влияние еще слабо исследовано даже на статистических данных, а ассоциативный закон остается справедливым только в случае независимых слагаемых.

Д. Кому нужны рейтинги. Примерно такую же решающую роль, какую играют свахи для однозначного выбора жениха не очень уверенными в себе невестами, рейтинговые агентства приобрели популярность у слабо разбирающихся в рынке инвесторов. Для большинства инвесторов, безликих инвестиционных компаний, банков с нечеткой миссией и стратегией, рейтинги стали удобным прикрытием отсутствия

собственной ответственности инвестора. Понятно, что в такой ситуации трудно найти человека, способного сказать о том, что «король голый».

Таким образом, рейтинговые агентства, манипулируя общественным сознанием, пытаются продемонстрировать видимость решения в принципе неразрешимой задачи, служат инструментом прикрытия безответственного поведения инвесторов. К этому можно относиться по-разному, но главное:

- не фетишизировать рейтинговые оценки;
- не считать их независимыми (они зависят от стереотипов авторов используемой методики составления рейтинга);
- требовать от каждого рейтингового агентства охвата не менее 20% аналогичного рынка;
- использовать наряду с маститыми агентствами, более простые и очевидные методики, давать публичную рейтинговую оценку деятельности самих рейтинговых агентств;
- самому нести ответственность за свой инвестиционный выбор, аналогично ответственности за выбранного спутника жизни.

Принять решение — значит смириться с превосходством одних обстоятельств над другими — поэтому задачи, не имеющие однозначного решения, требуют мужества от того, кто эти решения реализует. Если долго не удастся разрешить противоречие в рамках старых технологий, то необходимо использовать более креативный подход и новые технологии.

1.4. Новая модель банкинга

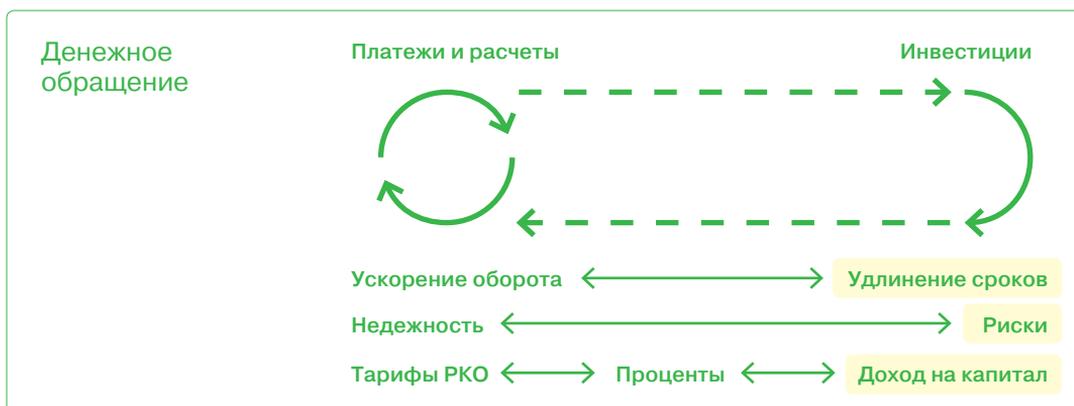
Старая модель банковского бизнеса, основанная на использовании для кредитования временно свободных денежных средств, циркулирующих в расчетной системе, исчерпала себя. Современные технологии платежей и расчетов не только не позволяют рассматривать остатки на счетах клиентов как временно свободные средства для срочного кредитования, но и оставляют все меньше шансов даже для покрытия кассовых разрывов у клиентов за счет «дневных»

и «ночных» денег. То, что совсем недавно считалось виртуозным управлением ликвидности, сегодня является авантюрой спекулянта.

Денежный оборот в сферах платежей и расчетов, кредитования, инвестиций, отличается не только технологиями, скоростью и сроками. Каждая из этих сфер денежного обращения имеет свои специфические риски, форму и размеры оплаты этих рисков: тарифы — для расчетно-кассовых услуг, процентные ставки — для кредитов, доход — на вложенный капитал для инвестиций. Понимание этих различий, обостренное в ходе очередного кризиса, в ряде стран приводит к более жесткому разграничению регулятором операций банков по использованию депозитов, расчетам, кредитованию и инвестиционной деятельности. Инновации регулятора вызывают социальный протест крупных игроков спекулятивных рынков. Им неизбежно предстоит большая работа по перестройке своих бизнес-моделей, при этом может измениться статус топ-менеджеров. Противостоять социальному протесту должны изменения в деятельности мега-регулятора.

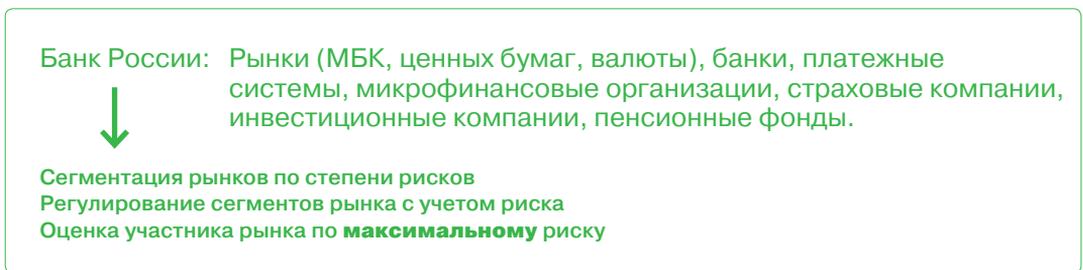
Будущее мега-регулятора. Создание в России мега-регулятора объединило на одной площадке очень разных участников финансового рынка: банки, биржи, платежные системы, микрофинансовые организации, страховые, финансовые компании. Сначала это напоминало картину объединения продуктовых и вещевых рынков. Но решительно и последовательно реализуемые мегарегулятором меры, события и процессы, протекающие на аналогичных зарубежных рынках, уже позволяют разглядеть контуры новых правил поведения на едином рынке финансовых услуг.

Рис. 1.1 Трансформация денежного обращения в разрезе сегментов финансового рынка



Сбор всех участников финансового рынка России под единым мега-регулятором дает хороший шанс разграничения их деятельности (сегментации) по уровню рисков и скорости обращения денег. Для этого достаточно установить правило для участников рынка, работающих одновременно в разных сегментах рынка: риски и регуляторные требования и нормативы для таких игроков должны относиться не к средним показателям отчетности по смешанной деятельности, а к максимальным уровням рисков из перечня видов их финансовой деятельности. Через полгода после введения такого рода регулирования, произойдет естественная сегментация участников рынка.

Рис. 1.2. Трансформация функций мега-регулятора финансовых рынков.



Чтобы избежать искушения использовать денежные ресурсы, полученные в одном сегменте, для инвестирования в сегменты с другими сроками и рисками, следует ввести еще одно правило: денежные потоки между сегментами должны осуществляться только на открытом рынке.

Участники рынка, которые привыкли привлекать деньги под одними рекламными лозунгами, а использовать их в других целях, будут огорчены, но система привлечения средств населения для инвестиций выиграет, поскольку, в конечном счете, всегда и везде именно население выступает конечным инвестором.

Новые правила инвестиций. Существующая система страхования вкладов, с одной стороны обеспечивает спокойствие и социальную стабильность в обществе, а с другой стороны формирует у вкладчиков определенную степень безответственности при выборе банка

и в конечном счете превращается в систему, в которой эффективные банки платят за своих авантюристичных и проворовавшихся коллег по цеху. При переходе к новой банковской модели вкладчики станут инвесторами. Свои сбережения они будут распределять между платежами и расчетами, а оставшуюся часть будут не просто отдавать во вклад банку, а указывать, на какие цели банк эти средства должен направить: на покупку акций «голубых фишек», финансирование проектов местных предприятий, строительство стадиона, новой дороги, парковки, или кредитование «стартапов» детей и внуков вкладчиков.

При этом инвесторы, в отличие от молчаливых вкладчиков, будут сами принимать решения о рисках и доходности своих инвестиций, а банки и банковская система в целом в лице Агентства страхования вкладов (АСВ) не будут брать на себя избыточную ответственность за вклады и за риски, которые генерирует экономика.

В существующих реалиях, следует помнить, что:

- в России даже формально долгосрочные депозиты населения, фактически, являются вкладами до востребования, поскольку вкладчик имеет право изъять его из банка досрочно в любой момент, пусть даже поступившись накопленными процентами;
- призывы к инвестициям сопровождаются ужесточением регуляторных требований к банкам, которые вынуждены все чаще использовать первый пункт Базельских рекомендаций риск-менеджмента – отказ от риска;
- бюджетные инвестиции (а это деньги, изъятые у населения и бизнеса), стали видом спортивно-финансовых состязаний: «потратить смету без уголовного дела»;
- даже возврат убытков участникам «народных IPO»¹⁴ не восстановил доверие граждан к инвестиционным экспериментам.

В этих условиях население ведет себя как настоящий спекулятивный инвестор: меняет рубли на валюту и ждет, когда иностранные инвесторы проведут структурную перестройку в нашей стране, но на самом деле, стимулирует развитие экономик других стран.

В условиях сегментации финансового рынка традиционные банки сосредоточатся на проведении платежей, расчетах и кратко-

14. IPO — первичное размещение акций

срочном кредитовании потребности в оборотных средствах. В свою очередь, инвестиционные банки, финансовые компании и фонды будут привлекать действительно свободные средства населения для реализации инвестиционных проектов с разными сроками, рисками и доходностью. При этом они не будут брать на баланс деньги населения и риски инвесторов, а будут выступать в роли инвестиционных аналитиков и посредников. Решение и ответственность за риски и результаты инвестирования должен будет брать на себя конечный инвестор. Государственный контроль будет постепенно заменяться контролем инвесторов, посредников, которые помогают довести средства населения до тех, кому они требуются для реализации инвестиционных проектов.

Во всех случаях, независимо от сегмента, на котором они зарабатывают прибыль (платежи и расчеты, кредиты, инвестиции), участники финансового рынка должны будут публично заявлять инвестиционную декларацию о принимаемых им рисках, сферах инвестиций, покрытии возможных потерь своей деятельности собственным капиталом, раскрывать подходы к управлению, описывать действия по управлению ликвидностью. Регулятор будет осуществлять мониторинг рисков, реально принятых на себя каждым участником рынка. В случае обнаружения рисков, превышающих указанные в инвестиционной декларации, регулятор проводит переоценку всех активов по максимальному риску и при нарушении регуляторных нормативов принимает меры по очистке рынка от недобросовестных участников.

1.5. Рынок капиталов

Акционеры: семейный бизнес или IPO? В рыночной экономике высшим признанием успешности компании является ее выход на открытый рынок акций. Стремясь привлечь как можно больше новых акционеров, компании стараются повысить ликвидность своих акций, увеличивают количество акций в свободном обращении (free float). Но, выпуская акции на открытый рынок, компания делится не только своим успехом, но и перекладывает риски на участников

рынка. Одновременно, при возникновении системных сбоях, капитал самой компании подвергается рискам. Менеджерам публичных компаний всегда удобно прикрыть падение стоимости своих акций ссылками на рыночную волатильность. В советском менеджменте для противодействия таким ссылкам на объективные причины противопоставляли точную формулировку: «У каждой проблемы есть свое имя и фамилия!» В случае с семейным бизнесом таких противоречий не возникает. В акционерных обществах трудно найти ответственных за возникшие вдруг проблемы или, тем более, крах компании. Даже в развитых экономиках государство бросается на помощь и спасает крупные обанкротившиеся частные компании.

В спекулятивной экономике рыночные котировки считаются главным критерием оценки деятельности компаний. Более того, если акции компаний не котируются на бирже, то это расценивается как ее слабость, незрелость и непрозрачность.

В действительности, ответственность собственников размывается по мере роста числа собственников и количества уровней в вертикали управления: индивидуальный предприниматель ведет бизнес на свой страх и риск и несет ответственность всем своим имуществом, в обществах с ограниченной ответственностью решения принимаются коллегиально и ответственность ограничена взносами участников в уставный капитал, в акционерных обществах система принятия решений еще сложнее, а ответственность размыта между всеми акционерами, а в случае свободного обращения акций эта ответственность заменяется рыночными котировками, которыми могут манипулировать в своих интересах участники рынка, не несущие никакой ответственности за свои манипуляции и уж тем более, за деятельность компаний, акциями которыми они торгуют.

Для растущей компании требуется дополнительный капитал. Портфельные инвесторы на рынки готовы дать этот капитал, взамен они требуют доходность и ликвидность приобретаемых акций, но они не готовы брать ответственность за устойчивое развитие компании. Более того, зачастую, кроме повышения прозрачности отчетов (что тоже важно!), они не влияют на улучшение операционной деятельности компании. В ряде случаев, это приводит к тому,

что неудачливые портфельные инвесторы поневоле становятся инвесторами стратегическими.

С одной стороны, в результате IPO компании привлекают капитал с рынка, но новые миноритарные акционеры не влияют на рост эффективности работы компании. С другой стороны, зачастую миноритарные акционеры сами редко стремятся управлять компанией и ведут себя как владельцы привилегированных акций, рассчитывающие только на дивиденды, и лишь в крайних случаях своевременной невыплаты дивидендов, используют свое право голоса, чтобы поменять менеджмент компании. В этой связи, логичным было бы допускать на рынок только привилегированные акции. Но и в этом случае необходимо регулировать соотношение между акционерами, несущими основную груз ответственности, и владельцами привилегированных акций, чтобы не вводить в искушение тех, кто отвечает за работу компании.

Безусловно, допуск на рынок только привилегированных акций существенно ограничит возможность и скорость привлечения дополнительного капитала, но избавит от рисков превращения «народных IPO» в антинародные, когда массовая агитация привлекает средства огромного числа миноритарных акционеров, но все равно реально не допускает их к управлению все менее эффективно работающей компании.

Второй аспект устойчивости акционеров связан с ликвидностью акций. Именно возможность каждого акционера независимо от других продать свой пакет в любой момент делает привлекательным участие в акционерном капитале. Но участие в любом капитале связано со сроками реализации проекта или согласованной акционерами стратегией развития. Те, кто не соблюдают этих сроков, естественно жертвуют доходом, на который изначально рассчитывали. Хорошо, если на рынке найдется участник, для которого будут приемлемыми цена, риски и срок ожидания окончания проекта. В противном случае, с пакетом отдельного акционера начинается чехарда, которая заставляет нервничать остальных акционеров. Поэтому если не ставится задача получения спекулятивного эмиссионного дохода от IPO и SPO¹⁵, то лучше подбирать не просто акционеров, а устойчи-

15. IPO - первичное размещение акций. SPO — вторичное размещение акций.

вых партнёров, заинтересованных в обеспечении рентабельности и ликвидности акций компании на согласованный период.

В крупных акционерных компаниях, лидерах мировых рынков, трудно найти ответственного собственника. Инвестиционные фонды, держащие в своих портфелях акции таких компаний, даже при регулярном мониторинге текущего финансового состояния, редко способны брать на себя ответственность за операционную деятельность компании. Как это ни парадоксально, но крупные акционерные общества при всей своей прозрачности, государственном регулировании и строгом надзоре, на практике остаются бесхозными и при малейших колебаниях рынка теряют свою устойчивость. В то же время, компании, в капитале которых сохраняются существенные доли семьи основателей — стратегических инвесторов, сохраняют свою ликвидность и рентабельность в долгосрочной перспективе.

Управления рисками: сколько нужно капитала? Все инвестиции связаны с рисками, которые могут приводить к потерям. Эти потери принято классифицировать на ожидаемые (покрываемые резервами), непредвиденные (покрываемые капиталом) и чрезмерные потери (которые уже нечем покрыть без привлечения внешней помощи или так называемая «дыра в капитале»). Предполагается, что капитал компании должен покрывать ее непредвиденные потери. Вся система банковского регулирования строится на том, что все банки принимают на себя стандартные риски, осуществляют стандартную операционную деятельность и должны выполнять стандартные требования к соотношению рисков и капитала. Каждый раз, когда кто-то пытается втиснуть многообразие реального мира в рамки жестких стандартов, это стимулирует игры по их обходу — возникают производные финансовые инструменты, гибридные варианты формирования капитала и другие схемы. Этот процесс идет непрерывно: регуляторы то и дело ужесточают требования, а участники рынка придумывают новые механизмы их обхода. Как это не покажется странным, стороны скрывают информацию о своих действиях в этой игре: регуляторы почти никогда не обосновывают конкретные значения принимаемых нормативов, участники

рынка убеждают, что новый инструмент нивелирует риски, которые раздражали регуляторов.

Теперь рассмотрим игру с открытой информацией: регулятор называет разные значения регулируемых параметров рынка для разных сегментов рынка. В этом случае, участник рынка сам выбирает для себя нишу, в которой его бизнес-модель чувствует себя комфортно.

Ответственность за инвестиции. Изменения в управлении и перераспределении рисков инвестирования будут проходить на новой технологической базе современных информационно-коммуникационных технологий (ИКТ). Благодаря ИКТ, население и участники рынка получают все более широкий доступ к информации, аналитическим материалам и инструментам. Это дает им возможность самостоятельно, взвешенно и осознано выбирать направления своих инвестиций. То, что раньше в классической модели банковского бизнеса называли процентной маржей, станет комиссией за консультации и оформление документов. Начнет развиваться новая индустрия мониторинга заемщиков, существенно отличающаяся от существующих рейтинговых агентств. Появятся многочисленные агентства аналитиков, которые будут давать экспресс-рекомендации инвесторам. Большое число мелких инвесторов, напрямую инвестирующих в обязательства компаний, решат проблему безнаказанности крупных игроков рынка. На смену вкладчикам, свято верящим в государственные гарантии по вкладам, придет разумный инвестор, который будет оценивать не только доходность, но и риски инвестиций для кредитования оборота предприятий, инвестиций в модернизацию и инвестиций в реализацию долгосрочных амбициозных проектов.

Конечно, возникнут и новые проблемы: на смену обманутым вкладчикам придут обманутые инвесторы. Но неудачи одного проекта не будут создавать «эффект домино» на балансах банков-посредников, а будут замкнуты напрямую между инвестором и выбранным им инвестиционным проектом. Этот процесс будет сопровождаться интенсивным естественным отбором агентств

аналитиков, для которых ключевым фактором работы станет достоверность рекомендаций и деловая репутация.

1.6. Денежное обращение

Денежный оборот без денег. Исторически деньги выполняют много функций: используется как мера стоимости, средство платежа, средство обращения, средство сбережения, и даже могут выступать как мировые деньги. В одноразовом переходе сбережений в инвестиции деньги выступают как средство платежа. В многократных трансформациях в процессе оборота товаров деньги служат средством обращения. Количество денег, необходимых для обращения товарной массы (**M**), прямо пропорционально: ценам (**P**) и физическому объему товаров (**Q**) и обратно пропорционально скорости оборота денег (**V**): $MV=PQ$. Если скорость оборота денег бесконечно возрастает, то потребность в деньгах для фиксированного оборота продукции, товаров, услуг стремится к нулю.

Если традиционно банки привлекали и размещали деньги, то для обслуживания замкнутого товарооборота своих клиентов они могут обойтись без денег вообще, ограничившись гарантиями на период производственного цикла.

НЕ-ПЛА-ТЕ-ЖИ. В середине 90-х годов в России был кризис платежей. Для «расшивки» неплатежей банк «Центр-инвест» собрал базу данных о кредиторской и дебиторской задолженности своих клиентов, составил замкнутые цепочки должников, запустил в обращение вексель, который стал самой надежной валютой в регионе. За время реализации проекта были погашены взаимные долги на сумму более 20 млрд рублей, а в архиве сохранился вексель со 150 индоссаменами. Подробно с этим опытом можно ознакомиться в книге «НЕ-ПЛА-ТЕ-ЖИ: Управление предприятием в условиях неплатежей». ¹⁶

Если банк использует деньги как средство обращения, то он должен видеть не только клиента получившего деньги, но и всю цепочку, в результате которой деньги возвращаются в банк. Для оборота товаров и услуг эту цепочку представить легко. При кредитовании

16. www.centrinvest.ru/files/articles/pdf/neplateji.pdf

долгосрочных проектов возврат выданных средств представить труднее. Трансформационный банкинг не просто позволяет, но и требует именно так рассматривать процесс инвестиций. Использование денег как средства обращения даже при долгосрочном кредитовании позволяет избегать рисков финансирования амбициозных, но неэффективных проектов. Если на начальной стадии выдачи кредита для всех участников становится понятной и прозрачной вся последовательность транзакций, позволяющая вернуть этот кредит, то деньги могут быть заменены векселями, аккредитивами, другими гарантиями.

Помимо всего прочего, при этом достигается антикоррупционный эффект, так как все транзакции за рамками согласованных наносят серьезный ущерб проекту, а не денежные формы расчетов существенно ограничивают возможности нецелевого использования средств.

Товары, периодически выдвигаемые на роль всеобщего эквивалента, обеспечивают надежность и ликвидность средств платежа и обращения. Тот факт, что состав этих эквивалентов менялся в истории человечества много раз служит еще одним подтверждением условности использования единых денег для платежей и расчетов. Параллельное хождение разных валют в отдельных странах также заставляя усомниться в магической силе какого-то одного вида денег. Экстраполируя эту ситуацию, становится очевидно, что в качестве средств обращения могут использоваться обязательства, выпускаемые любым участником рынка. В зависимости от доверия к нему других участников это платежное средство может обслуживать тот или иной платежный оборот.

Оборотное денежное снабжение бюджета. Бюджет чаще всего сравнивают с задачкой из школьного учебника про «бассейн и две трубы». В реальности бюджетная система работает как бачок унитаза, в котором по мере наполнения происходит слив накопленной воды. Технологически не составляет труда заставить бюджет работать как систему оборотного самоснабжения, когда информационные технологии обеспечивают возвращение каждого бюджетного рубля после своего

оборота. При наличии доверия между всеми налогоплательщиками, распорядителями и получателями бюджетных средств денежное обращение между ними можно заменить на клиринг электронных проводок и многократно ускорить рост объемов потребления и производства, ожидающего каждого нового спуска денег из бочка.

Российские реформы 90-х годов базировались на монетаристских взглядах членов правительства, но сформированный еще в студенческие годы преподавателями-марксистами страх перед инфляцией, все время заставлял принимать решения по ограничению не только денежной массы, но и скорости обращения денежных средств. В результате сформировались барьеры, ставшие основой неудовлетворительного инвестиционного климата, а искусственно зажатая инфляция до сих пор не позволила осуществить структурную перестройку экономики.

1.7. Будущее региональных банков.

*«Послушайте!
Ведь, если звезды зажигают —
значит — это кому-нибудь нужно?
Значит — кто-то хочет, чтобы они были?
Значит — кто-то называет эти плевочки
жемчужиной?
...
Значит — это необходимо,
чтобы каждый вечер
над крышами
загоралась хоть одна звезда?»*

В. Маяковский, 1914

Кому нужны региональные банки? О безысходности судьбы региональных банков в России говорят так часто и давно, что уже всем ясно: эти финансовые институты будут жить долго и переживут многих глобальных игроков.

В фильме «Горячий снег» есть эпизод, когда, разглядывая в бинокль поле после страшной битвы, генерал удивленно замечает: «Эта батарея

должна была умереть еще два дня назад» и направляется на передовые позиции. Вручая оставшимся в живых бойцам награды с чувством вины за то, что значимость наград не сопоставима с совершенными ими подвигом, говорит каждому: «Все, что могу... Все, что могу...».

Региональные банки редко получают награды, подвергаются дискриминациям со стороны регуляторов и рейтинговых агентств, а в случае наступления проблем государственные средства для их санации чаще всего используются для недружественного поглощения. Реже обращают внимание на то, что многие эффективные региональные банки незаметно для страны прошли все кризисы и продолжают работать в рыночных сегментах, в которых в силу инертности, бюрократизма и неповоротливости не могут или не хотят работать крупные федеральные игроки.

Это объясняется тем, что эффективность принятия решений и возможности получения объективной информации для их принятия обратно пропорциональны расстоянию и количеству ступеней от конечного клиента до точки принятия решения.

Принципиально не участвую в дискуссиях о судьбах региональных банков. Приведу только несколько примеров из далекого прошлого, объясняющих такую позицию.

Case study¹⁷ 1. На международной конференции официальный представитель с трибуны сравнил российскую банковскую систему с фекалиями, а региональные банки с их жидкой консистенцией. В своем выступлении я предложил формулировку, с которой согласился и зал, и предыдущий докладчик: «Региональный банк – это не размер, а технологии: региональный банк эффективно управляет региональными рисками».

Case study 2. На информационной встрече с клиентами в сельском районе с компактным проживанием армянского населения, один из участников задает вопрос: «Почему у государственного банка в нашем райцентре ставки по кредитам ниже?». Его сосед вместо меня начинает эмоционально отвечать на армянском языке. В переводе его ответ звучал так: «Ишак карабахский! Если бы у нас в районе не было бы банка «Центр-инвест», то ты бы в этот государственный банк на коленях полз и туплю целовал». Горжусь тем, что наши клиенты не перед кем не ползают и туплю не целуют.

17. Case study — пример

С тех пор прошло много времени. Банк «Центр-инвест» освоил новые технологии управления рисками, позволяющими кредитовать клиентов по нижней планке рыночных ставок.

Ошибка второго рода. Менталитет централизованного управления рассматривает огосударствление банковской системы как панацею от грядущих потрясений. Соответственно, региональные коммерческие банки воспринимаются как ошибка «первого рода», вносящая сомнение в гипотезу преимуществ государственной централизации. Более грамотные аналитики рассматривают региональные банки как потенциальных носителей новых идей, продуктов, технологий и, соответственно, стараются не допустить ошибку «второго рода»: отвергнуть вместе с региональными банками и то, лучшее, что уже используется ими на практике.

Case study 3. В кулуарах международной конференции руководителю крупного российского банка задали вопрос: «Как долго он намерен использовать нововведения, генерируемые региональными банками?». Достойный ответ грамотного конкурента: «Всегда учился и буду учиться у лучших региональных банков!».

Успешно конкурировать с крупными государственными банками можно. Для этого достаточно каждый квартал выводить на рынок новый инновационный продукт или услугу. Обеспечивать высокое качество и оперативность принятия решения. Громоздким федеральным игрокам требуется 2-3 квартала, чтобы внедрить новшество у себя, а этого времени достаточно для вывода на рынок еще 2-3 новых продуктов.

Столичные рынки и рынки в регионах существенно отличаются по уровню доходов населения, насыщения банковскими услугами, аппетитам к рискам. Знание и эффективное управление региональными рисками позволяют региональным банкам сохранять свою конкурентоспособность, несмотря на экспансию федеральных игроков в регионы. Активность конкурентов заставляет региональные банки находить новые подходы и решения, а это, в свою

очередь, улучшает конкурентную среду в регионе, повышает качество банковских услуг. Нередко региональные банки выступают защитниками региональных рынков от недобросовестных продуктов экспресс-кредитования, микрозаймов, играют роль планки, на которую вынуждены ровняться федеральные игроки при работе в регионах. С другой стороны, растущая конкуренция в регионах позволила избавиться от использования региональными властями практики «упал-намоченных» банков.

Сегментация vs. консолидации. Большинство отставных финансовых аналитиков «заботятся» о судьбе региональных банков в надежде оказаться востребованными для сделок слияния и поглощения. Такой рынок имеет право на существование, особенно, если новая материнская компания имеет технологии в 2-3 раза эффективнее тех, которые использует региональный банк.

Сегментация регулирования финансовых рынков приведет к тому, что региональные банки смогут выбирать для себя разные опции перспектив своей деятельности:

- стать оператором региональной системы платежей и расчетов (от 40% до 60% всех платежей замкнуты в регионах);
- стать микрофинансовой организацией (региональной кассой взаимопомощи);
- стать инвестиционной компанией по привлечению средств и управлению проектами в регионах (в том числе, инфраструктурных).

Таким образом, потенциал региональных банков следует использовать для замкнутых региональных систем платежей, краткосрочного кредитования и долгосрочных инфраструктурных региональных проектов. Вместо того, чтобы отбирать финансовые ресурсы из региона, а потом их перераспределять, следует спрямить реальные денежные обороты, существующие внутри регионов. Региональные банки и финансовые институты призваны решать эту задачу, используя свои преимущества в новых технологиях, в знании региональных рисков, и даже в использовании местной социальной среды и местного административного ресурса. В конечном счете, в долгосрочной перспективе, влияние административных факторов изменится, а технологическое превосходство позволит мультипли-

цировать локальный эффект и лучшую мировую практику.

Мир будет трансформироваться постоянно. Возможно, к лучшему. Региональные банки, их клиенты, партнеры и сотрудники должны быть раньше других участников рынка готовы к постоянным изменениям и использовать региональные особенности для достижения своих преимуществ в своих нишевых сегментах, а также для конкуренции с участниками глобальных рынков. Региональный банк, способный к трансформациям, должен знать свой бизнес, своих клиентов, свои рынки, свои преимущества на этом рынке и иметь свою стратегию развития.

Трансформационный банкинг: made in Russia¹⁸

2.1. Креативное саморегулирование

Бизнес-модель устойчивого банкинга включает в себя устойчивую структуру акционеров и систему корпоративного поведения, устойчивые процедуры разработки стратегий и планов, управления активами и обязательствами, рисками, отчетность по международным стандартам, устойчивую систему внутреннего контроля, управления операциями, набор устойчивых продуктов и услуг, устойчивую систему отношений с клиентами и инвесторами и устойчивую систему управления персоналом.

Устойчивый банкинг, зажатый между собственной ориентацией на долгосрочные результаты с одной стороны и спекулятивными рисками рынка и ужесточением требований национальных и международных регуляторов с другой стороны, может успешно развиваться только непрерывно внедряя нововведения, используя лучшую мировую практику, как в своей деятельности, так и в работе своих клиентов. Таким образом, устойчивый банкинг должен быть трансформационным, то есть способным к непрерывному саморазвитию.

Кризис позволил продемонстрировать жизнестойкость бизнес-модели устойчивого банкинга в условиях волатильности спекулятивных рынков. На фоне общего снижения рейтингов банков и экономики ведущих рыночных стран агентство Moody's в августе 2011 года повысило долгосрочный международный рейтинг банка «Центр-инвест» до уровня Вa3 и до уровня Aa3.ru по национальной

18. Сделано в России

шкале и подтверждает стабильный прогноз этого уровня и в 2014 году. По итогам 2013 года доходность на капитал (ROAE) составила 17,2%, доходность активов (ROAA) — 2,0%. Достигнутые позитивные результаты являются еще одним дополнением устойчивого банкинга для перехода в категорию трансформационного банкинга.

Позиция банка отражена в Декларации устойчивого развития. Но кроме декларации есть еще и «ноу-хау» реализации принципов устойчивого развития. Именно практическое решение сегодняшних проблем с видением перспектив определяет содержание трансформационного банкинга. В этом разделе мы постараемся рассказать о том:

- как бизнес-модель трансформационного банкинга позволяет обеспечить высокую рентабельность в долгосрочной перспективе, несмотря на возрастающие риски операционной среды;
- как более жесткие собственные требования к саморегулированию позволяют находить более инновационные решения и использовать более эффективные технологии.

Декларация устойчивого развития

Бизнес-модель устойчивого банкинга банка «Центр-инвест»

1. Бизнес-модель устойчивого банкинга банка «Центр-инвест» включает в себя способ ведения бизнеса, предусматривающий добровольно принятые акционерами и персоналом банка решения в интересах нынешнего и будущих поколений. Эти обязательства стали основой корпоративной культуры банка «Центр-инвест», фокусом отношений с клиентами и партнерами, механизмом успешного ведения бизнеса даже в кризисных условиях.
2. Отличительные черты бизнес-модели устойчивого банкинга:
 - высокая операционная эффективность;
 - долгосрочное видение собственного бизнеса, социальной, институциональной и экологической среды, в которой работает банк;
 - строгое саморегулирование, учитывающее требования национальных, международных регуляторов и тенденции их изменения;

- отказ от спекулятивной прибыли и обеспечение долгосрочной рентабельности на основе органического роста;
- использование лучшей мировой практики для обеспечения конкурентоспособности бизнеса банка и его клиентов.
2. В результате применения бизнес-модели устойчивого банкинга, банк «Центр-инвест» демонстрирует: устойчивый сбалансированный рост своих показателей; высокую конкурентоспособность, в том числе, по сравнению с индикаторами спекулятивного рынка; высокие места в рейтингах российских банков, особенно по наиболее современным востребованным продуктам inclusive finance.
 3. Банк «Центр-инвест» использует лучшую мировую практику для повышения эффективности собственной работы. Прозрачные процедуры; однозначность правил поведения и корпоративной культуры; независимость внутреннего контроля и управления рисками; выращивание персонала; прозрачная и доступная отчетность по национальным и международным стандартам; современная, постоянно развивающаяся информационная система; быстро реагирующие на изменение конъюнктуры процедуры управления ликвидностью; развитие технологий, операций и продуктов делают бизнес-модель банка «Центр-инвест» конкурентоспособной на российском и международных рынках сегодня и в долгосрочной перспективе.
 4. Банк «Центр-инвест» является ведущим банком на Юге России. Существующее отставание Юга от показателей России и развитых стран объективно создает условия для внедрения лучшей мировой практики и увеличения эффективности в 3-5 раз в большинстве секторов экономики и повышения уровня жизни людей.
 5. В своей работе банк «Центр-инвест» стремится сохранить экологическое разнообразие на Юге России, очень тщательно подходит к отбору проектов в агробизнесе. Сокращая негативное воздействие на окружающую среду, банк занимает лидирующие позиции по кредитованию проектов внедрения энергоэффективных технологий.
 6. Банк занимает лидирующие позиции по развитию малого бизнеса, молодежного предпринимательства, поддержке женщин-предпринимателей.
 7. «Центр-инвест» реализует продукты, обеспечивающие рост уровня

жизни населения Юга России: кредитование населения на потребительские цели, приобретение жилья и автотранспорта. При этом банк не выдает экспресс-кредиты по грабительским процентным ставкам, а в режиме диалога оценивает риски целей кредита клиента с учетом долгосрочных интересов его семьи и близких, возможности использования кредитов на покупку энергоэффективной техники, проведения ремонтов жилья, в том числе многоквартирных домов. Банк использует накопленный опыт внедрения лучшей мировой практики для расширения кредитования новых сфер на основе социально-частного партнёрства.

8. Социально-образовательные проекты «Центр-инвеста» направлены на воспроизводство новых поколений школьников, студентов, предпринимателей, государственных служащих и руководителей предприятий, несущих ментальность и идеологию устойчивого развития в бизнес Юга России.
9. Банк содействует развитию контактов предпринимателей Юга России с партнерами из Европы, EMEPA, СНГ и БРИКС, расширяет корреспондентские отношения с новыми зарубежными банками, проводит обучение для банкиров из разных стран по обмену опытом внедрения бизнес-модели устойчивого банкинга, реализовал возможности интернет-контактов с предпринимателями Юга России.
10. Банк «Центр-инвест» обеспечивает непрерывное обучение своих сотрудников новым направлениям в банковском бизнесе на основе бизнес-модели устойчивого банкинга. Творческая атмосфера, ответственность и уверенность в успехе реализации стратегии банка и его клиентов сформировали корпоративную культуру, наиболее ярким результатом которой является высокий уровень рождаемости в семьях сотрудников банка. Это важный фактор, который создает уверенность в творческой работе всех членов команды для достижения новых результатов устойчивого развития банка и наших клиентов.

Председатель Совета директоров
д. э. н., профессор В. В. Высоков



Председатель Правления
Г.И. Жуков



Миссия банка «Центр-инвест»: «Устойчивый банк для Юга России!»

Юг России — это регион, где:

- сотрудники 130 офисов банка «Центр-инвест» реализуют свою гражданскую и профессиональную ответственность за настоящее и будущее своего региона, его жителей, окружающей среды, эффективное развитие экономики и социальной стабильности;
- банк «Центр-инвест» эффективно управляет региональными рисками, связанными с привлечением средств, кредитованием населения и предпринимателей, взаимодействием с надзорными и регулирующими органами, влиянием глобальных процессов и особенностей российского законодательства;
- в условиях глобализации удачно сочетаются преимущества географического положения, благоприятного климата, разнообразия природных, трудовых ресурсов и инфраструктуры;
- исторически живут люди разных национальностей, обогащая друг друга своими культурными традициями, опытом предпринимательства, ценящие свободу и независимость;
- реализуется модель будущей экономики России, диверсифицированной по отраслям и с высокой предпринимательской активностью населения;
- уровень заработной платы на 30-40% ниже, чем в среднем по России, и в 5 раз ниже, чем в европейских странах.
- экономика после кризиса восстанавливается более быстрыми темпами с меньшим ростом цен производителей, чем в среднем по России, что повышает конкурентоспособность региона: в российской экономике Юг играет ту же роль, что и страны БРИКС в глобальном мире;
- малые и средние предприятия успешно осуществляют собственную модернизацию на основе лучшей мировой практики.

Таблица 2.1. Юг России (Южный и Северокавказский Федеральные округа) в %, к Российской Федерации.

| | 2000 | 2005 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | | | |
|--|------|------|------|------|------|-------------|-----------------------|------------------|----|
| Территория | 3,5 | | | | | | | | |
| Население | 15,6 | 16,0 | 16,3 | 16,4 | 16,3 | 16,4 | | | |
| Валовой региональный продукт / Оборот продукции | 7,6 | 7,1 | 8,6 | 8,5 | 8,8 | 8,8 | МСП ¹⁹ | ИП ²⁰ | |
| Основные активы | 10,2 | 9,3 | 8,6 | 8,5 | 8,4 | 8,4 | 10,3 | 17,92 | |
| Промышленное производство | — | 5,6 | 7,2 | 7,6 | 7,3 | 7,2 | 11,5* | 15,4* | |
| Сельскохозяйственное производство | 18,7 | 22,6 | 24,4 | 23,2 | 23,6 | 23,4 | 9,4 | 15,1 | |
| Строительство | 11,4 | 9,5 | 13,2 | 14,5 | 14,4 | 15,0 | 23,1 | 37,4 | |
| Розничная торговля | 9,8 | 11,5 | 13,8 | 14,0 | 14,2 | 14,1 | 10,0 | 16,9 | |
| Инвестиции в основной капитал | 11,6 | 9,4 | 13,2 | 14,5 | 13,0 | 14,0 | 10,2 | 12,3 | |
| Средняя ежемесячная заработная плата сотрудников | | | | | | | | 18 | 19 |
| в ЮФО | 71,4 | 72,5 | 74,3 | 73,8 | 75,3 | 75,1 | *данные на 01.01.2013 | | |
| в СКФО | 54,5 | 55,9 | 60,0 | 59,5 | 63,1 | 65,2 | 80,4 | — | |
| Средний денежный доход на душу населения (ежемесячный) | | | | | | | | 63,9 | — |
| в ЮФО | 69,8 | 71,2 | 79,8 | 79,9 | 81,3 | 85,3 | — | — | |
| в СКФО | 49,5 | 56,0 | 69,9 | 72,5 | 79,3 | 74,1 | — | — | |

Устойчивый банковский бизнес в банке «Центр-инвест» — это:

- неотъемлемая часть корпоративной культуры сотрудников и клиентов банка;
- процедуры по соблюдению финансовых, процедурных и экологических требований международных финансовых институтов — акционеров и партнеров банка;
- опыт банка по финансированию проектов энергоэффективности, модернизации малых предприятий, агробизнеса, в результате которых эффективность бизнес-процессов увеличилась в 3-5 раз;
- рост эффективности операционных процессов банка на основе лучшей мировой практики: прозрачных процедур корпоративного управления, управления рисками, внутреннего контроля, информационных технологий, новой корпоративной культуры;
- система управления рисками, сочетающая формальные методы

19. МСП — малые и средние предприятия

20. ИП — индивидуальные предприниматели

оценки и содержательный анализ, обеспечивает высокое качество и оперативность принятия решения, распределение полномочий и ответственности между подразделениями и сотрудниками банка, а также адекватное покрытие принимаемых рисков резервами и капиталом;

- долгосрочные финансовые показатели эффективности, убедительные не только для партнеров по устойчивому развитию, но и для участников спекулятивных рынков;
- повышение конкурентоспособности клиентов, уровня жизни населения за счет обучения лучшей мировой практике, в том числе менеджеров, работников, молодежи и школьников.

2.2. Корпоративное поведение: от правил к культуре

В 1993 году специалистами банка подготовлен и издан первый российский учебник по корпоративному поведению на основе рекомендаций ЦК КПСС по проведению собраний партийных организаций, в котором давались рекомендации о порядке проведения собраний акционеров и принятии других внутренних нормативных документов новыми акционерными обществами.²¹

В 2002 году банк «Центр-инвест» стал первым участником программы IFC по внедрению корпоративного поведения.²² Фактически в России эта программа официально стартовала, когда уже была завершена и внедрена в банке «Центр-инвест».

Несмотря на все более жесткое регламентирование банковской деятельности, многочисленные законы и нормативные акты регуляторов сохраняют возможность их неоднозначного толкования, и, что более опасно, неоднозначного применения. Мировая практика столкнулась с этой проблемой раньше, чем постприватизационная Россия. Поэтому банк «Центр-инвест», после успешно пройденного анкетирования, с интересом принял предложение стать пилотным проектом IFC по внедрению лучшей практики корпоративного поведения в российских банках. За короткое время с помощью консультантов были разработаны и утверждены все необходимые

21. Акционерное общество: внутренние правила игры. – Ростов-на-Дону, 1993

22. www.ifc.org/corporategovernance

документы и политики, в рамках которых банк добровольно брал на себя обязательства по соблюдению лучшей мировой практики для согласования интересов акционеров, персонала, клиентов и партнеров.

Первоначально целью системы корпоративного поведения в банке «Центр-инвест» было желание соответствовать требованиям западных партнеров с целью доступа к долгосрочному фондированию. В процессе подготовки документов были заново оценены действовавшие процедуры, предложены более эффективные решения и управленческие стандарты. Формализация процедур ввела более четкий регламент взаимодействия акционеров, менеджмента, персонала и клиентов. В конечном счете, в Банке сформировалась **новая корпоративная культура**.

Банк «Центр-инвест» всегда очень строго относился к выполнению требований российского законодательства. Совместная работа с международными организациями делала необходимым соблюдение международных стандартов. Основные положения добровольно принимаемых на себя обязательств включали явно сформулированные дополнительные принципы управления, прозрачность структуры органов управления, процедурное закрепление гарантий прав миноритарных акционеров, прозрачность дивидендной политики, нормы информационной политики и кодекс корпоративного поведения.

Тем не менее, многие вопросы адаптации лучшей мировой практики к российским условиям потребовали определенных усилий. Проблемы надлежащего корпоративного поведения по сей день остаются актуальными для многих российских банков. До сих пор наличие кодексов корпоративного поведения носит рекомендательный характер для российских акционерных обществ. Это приводит к тому, что не прекращаются корпоративные войны, игнорируются интересы миноритарных акционеров, существуют постоянные угрозы рейдерских захватов. В этих условиях банк «Центр-инвест» взял на себя смелость не только принять, но и добровольно исполнять целый ряд обязательств, связанных с правами миноритарных акционеров, информационной прозрачностью деятельности органов

управления, открытой системой вознаграждений и компенсаций, четкими обязательствами по выплате дивидендов, внутреннему контролю, стратегическому планированию, управлению рисками, ликвидностью и кредитованием, отчетности по российским и международным стандартам.

С точки зрения спекулятивного банкинга все эти дополнительные обязательства должны были привести к дополнительным издержкам. Однако уже на стадии подготовки соответствующих документов были улучшены, стали более простыми, понятными, менее затратными и более эффективными многие процедуры и регламенты. В конечном счете, система корпоративного поведения позволила получить реальные преимущества в операционной деятельности банка.

Вместо ожидаемых издержек внедрение кодекса корпоративного поведения дало возможность уточнить и сделать однозначными многие регламенты, заменить существовавшие процедуры на более эффективные, изменить климат в коллективе, создать атмосферу, когда каждый сотрудник чувствует свою ответственность за общие результаты банка, а банк работает в интересах клиентов, акционеров и сотрудников. Практика показала, что, несмотря на возможные издержки, добровольное принятие новых принципов корпоративного поведения оправдывает себя не только с точки зрения инвесторов, но и создает новую культуру взаимоотношений внутри акционерного общества.

Этому способствовало также создание прозрачной структуры управления, с четким разделением полномочий Собрания акционеров, Совета директоров, Правления.

Банк «Центр-инвест»: Система корпоративного поведения

1. Кодекс корпоративного поведения (2002, 2008)²³ обеспечил согласованность всех нормативных документов: Устава (2002, 2008), Положений о собрании акционеров (2006), Совете директоров (2006, 2014), Правлении (2006, 2012), Председателе правления (2008, 2012). Позволил четко разграничить полномочия, ответственность, подотчетность и взаимный контроль всех органов управления, обеспечить

23. В скобках указаны годы утверждения соответствующих документов и обновлённых редакций

однозначный порядок принятия решений при наличии пробелов и неточностей в действующем законодательстве. Все эти документы позволяют избегать конфликтов интересов и принимать только тщательно подготовленные решения на основе единогласия.

2. Кодекс корпоративной этики (2002) закрепил нравственные принципы, позволяющие успешно разрешать любые конфликтные ситуации. Например, предложения IFC о дополнительном включении раздела «сексуальные домогательства» было снято, поскольку действующие в банке «Центр-инвест» процедуры рассмотрения конфликтов содержат более эффективное решение для подобных вопросов. Кроме формальных документов по соблюдению обязательств банка относительно прав человека и других социальных стандартов в банке «Центр-инвест» сформировалась корпоративная культура, обеспечивающая эффективное управление рисками: каждый сотрудник имеет право обратиться по любому вопросу на любой уровень управления, каждый уровень управления обязан дать разъяснения, удовлетворяющие сотрудника.

3. Дивидендная политика (2004, 2011) гарантирует направление на выплату дивидендов не менее $\frac{1}{2}$ ставки рефинансирования и не более 50% чистой прибыли. Соблюдение этих правил обеспечило уверенность акционеров и их согласие на отказ от выплаты дивидендов за 2009 год, и выплату дивидендов за 2010 — 2013 год в размере, соответственно, 20-30% чистой прибыли. Банк «Центр-инвест» не прекращал ежегодные выплаты дивидендов по привилегированным акциям.

4. Информационная политика (2004, 2007) гарантирует и обеспечивает доступ к общедоступной информации, эффективный контроль за сохранением коммерческой тайны и инсайдерской информации.

5. Политика управления рисками (2002, 2009) обеспечивает прозрачность и эффективность управления рисками, опирается на современные методы получения оценок рисков на основе широкого спектра методов оценивания, анализа данных и экспертных оценок.

6. Кредитная политика (2007) обеспечивает прозрачность, эффективность и контроль процедур кредитования на уровне подразделений, сети и в целом по банку.

7. Политика внутреннего контроля (2004, 2007, 2012) предусматривает весь комплекс мер по контролю соответствия. Политика обеспечивает контроль соответствия не только регуляторным требованиям, но и лучшей мировой практики. Контроль осуществляют не только специальные службы: каждый сотрудник банка имеет право и обязан обратиться на любой уровень управления по любой транзакции, которая вызывает сомнение, и получить все необходимые разъяснения. Реальным подтверждением эффективности этой политики служит тот факт, что банк успешно проходит все проверки различных надзорных ведомств, продолжительность которых в 2013 году составила 1 336 дней!!!

8. Экологическая и социальная политика (2004, 2010, 2011, 2012, 2014) обеспечивает общепризнанные принципы содействия «экологически здоровому и устойчивому развитию» во всей своей деятельности в сфере банковских операций, инвестиций и технического сотрудничества в качестве одного из основополагающих аспектов рационального ведения бизнеса.

9. Политика в сфере управления контролем за состоянием ликвидности (2002, 2004, 2012) и план действий в случае кризиса ликвидности отражают процедуры принятия решений по управлению ликвидностью и действия в критических ситуациях. Эффективность данной политики подтверждена выполнением банком всех обязательств по срокам и объемам в 2008-2009 годах, успешным размещением облигаций на российском рынках, привлечением долгосрочных ресурсов международных рынков и ростом вкладов населения.

10. IT-стратегия (2004, 2008, 2012) обеспечивает планомерное внедрение современных программных продуктов. Эффективность реализации этой политики подтверждается соглашением банка «Центр-инвест» с SAP AG о стратегическом партнерстве в разработке SAP for Banking 8 (в России сейчас реализуется SAP for Banking 4), а также победой в конкурсах на обслуживание счетов и банковских карт региональных подразделений Банка России, Федеральной налоговой службы, Федерального Казначейства и Пенсионного фонда России, ведущих вузов региона.

11. Кадровая политика, Политика в сфере системы оплаты труда

(2013). Эти документы стали сегодня обязательными по требованию Банка России, но их основные положения о распределении бонусных выплат во времени, открытой информации о вознаграждениях органам управления уже были включены в существовавшие положения корпоративного поведения.

12. Политика информационной безопасности (2004) определила регламенты и процедуры, позволяющие обеспечивать надежное функционирование информационных систем банка с учетом развития информационных технологий и связанных с этим рисков.

13. Учетные политики банка, отчетности по РСБУ, по МСФО, для целей налогообложения, обновляются банком ежегодно с учетом изменения законодательства решениями Комитет по аудиту и контролю соответствия Совета директоров.

Система управления банком. Управление ОАО КБ «Центр-инвест» осуществляется в соответствии с гражданским законодательством России и рекомендациями международных организаций, в частности, Базельского комитета по банковскому надзору.

Общее собрание акционеров является высшим органом управления Банка, оно делегирует Совету директоров полномочия по стратегическому управлению. Созданные из членов Совета директоров *Комитеты: по стратегическому планированию, аудиту и контролю соответствия, по назначениям, вознаграждениям и компенсациям* могут более детально рассматривать вопросы жизнедеятельности акционерного общества, оперативно принимать необходимые решения.

Совет директоров определяет стратегию Банка: основные виды деятельности, допустимый уровень рисков, общий объем затрат, ожидаемые финансовые результаты, систему стимулов эффективного труда.

Правление во главе с *Председателем Правления* в рамках заданных параметров организует реализацию утвержденной стратегии, бизнес-планов и бюджета. Исходя из своей стратегической миссии, Банк внедряет наиболее прогрессивные формы управления.

Дальнейшее совершенствование структуры управления потребовало построения прозрачной структуры исполнительных орга-

нов. В результате была сформирована прозрачная и эффективная структура управления банком, которая позволила минимизировать влияние мирового финансового кризиса на его работу. Действующие правила и процедуры корпоративного поведения, учитывающие лучшую мировую практику, в условиях кризиса обеспечили стабильное взаимодействие между акционерами, менеджерами, сотрудниками и клиентами Банка.

В связи с неоднозначностью толкования прав акционеров в российском законодательстве потребовались специальные уточнения, процедурно гарантирующие участие в собраниях всех акционеров, с точки зрения места и времени проведения собрания, порядка выступлений и голосования. Для защиты прав миноритарных акционеров в составе Совета директоров избираются независимые директора, а реестр акций ведет независимый регистратор. Сделки, в которых имеется заинтересованность сторон, рассматриваются и утверждаются в специальном порядке.

Сегодня система корпоративного поведения в банке «Центр-инвест» — это не застывшие скрижали, а постоянно обновляемый набор процедур и документов, в котором находят отражение и изменение действующего законодательства, и лучшая мировая практика, и практический опыт банка «Центр-инвест».

Устойчивый состав акционеров. Банк «Центр-инвест» является акционерным обществом, но имеет устойчивую структуру акционеров: ЕБРР — 27,5%, DEG — 22,5%, семья профессора В.В. Высокова — 17,8%, Erste Group Bank AG — 9,8%, Raiffeisenlandesbank Oberösterreich AG — 3,6%, Rekha Holdings Ltd — 8,2%, Fireird Investment — 9,9%, доля остальных акционеров — менее 1%. Такая структура сохраняется с 2009 года. Миноритарные акционеры обладают всеми правами, предусмотренными действующим законодательством и кодексом корпоративного поведения банка.

Когда команда менеджеров-учредителей банка добивалась участия институтов развития в своем капитале, то эффект от такого участия заключался не только в получении средств для наращивания капитала, но и в доступе к современным банковским технологиям и к лучшей мировой практике. Институты развития, формально

Рис. 2.1. Структура акционеров банка «Центр-инвест».

На 01.01.2014, % голосующих акций



оставаясь портфельными инвесторами, содействовали улучшению операционной деятельности путем передачи апробированных мировой практикой технологий и продуктов. Многие кредитные продукты институтов развития, традиционные для стран с переходной экономикой (финансирование малого бизнеса, энергоэффективности, агробизнеса, ипотеки) в России стартовали именно на базе банка «Центр-инвест» и стали своего рода референс-проектами для других региональных банков.

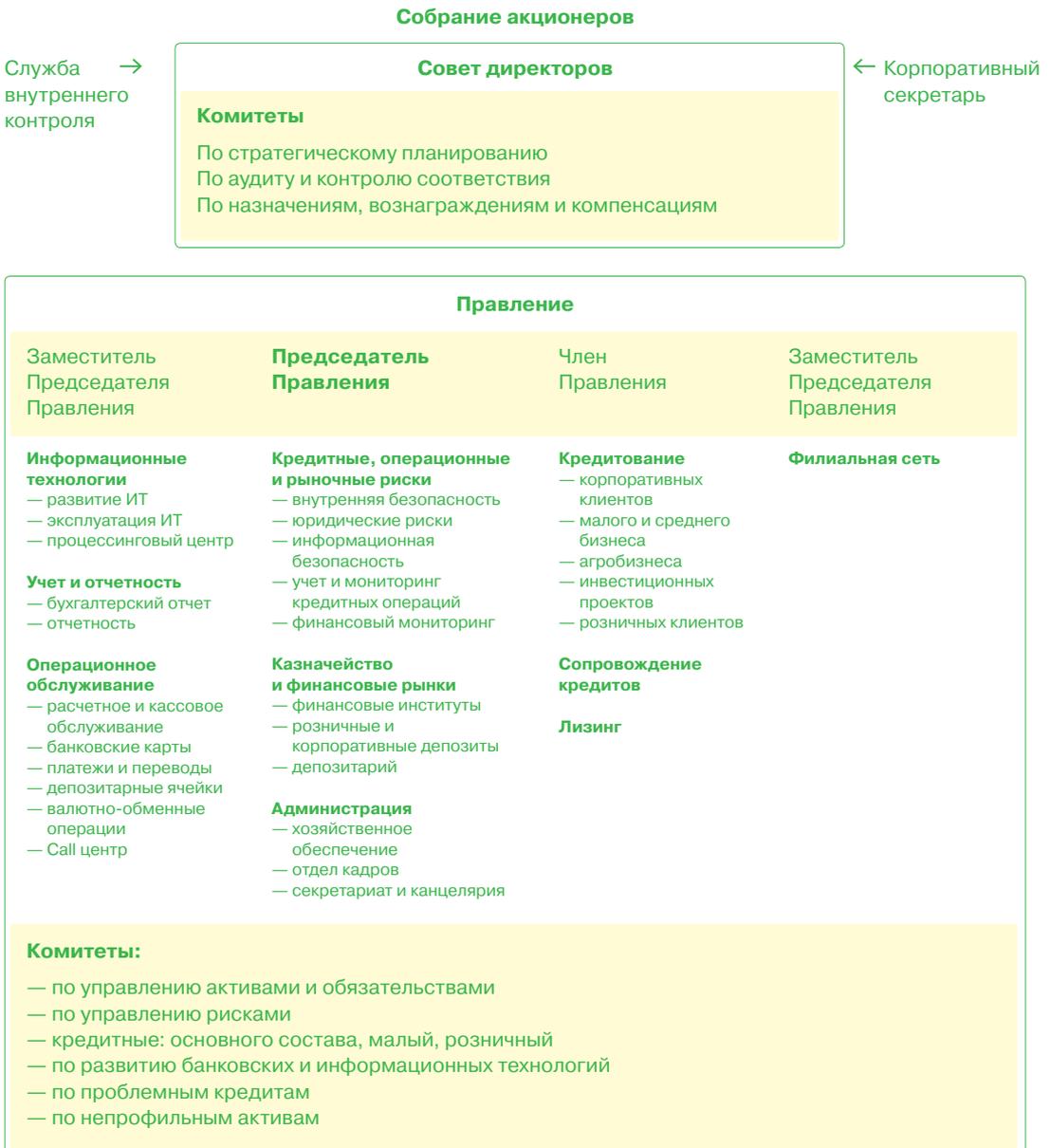
Прозрачные процедуры корпоративного поведения позволили оперативно принять программу «Юг России против глобального кризиса» и принять меры, обеспечивающие не только устойчивое развитие банка в кризисных условиях (во время кризиса 2008-2009 годов), но и успешное посткризисное развитие. Во многом благодаря открытому обсуждению акционеров, менеджеров и сотрудников реальной ситуации на каждом этапе кризиса, удалось мобилизовать и эффективно использовать все ресурсы на выполнение программы посткризисного развития.

Все решения Совета директоров банка «Центр-инвест» принимаются единогласно. В отличие от Совета безопасности ООН такой механизм позволяет избегать конфликтных ситуаций и на практике стал гарантом высокого качества подготовки решений на каждое заседание Совета директоров.

Совет директоров не вмешивается в текущую деятельность менеджмента. Любые изменения в принятии оперативных решений реализуются только после изменения соответствующих политик.

Рис. 2.2. Структура управления банка «Центр-инвест».

на 01.01.2014



2.3. Трансформационное планирование

*«Нельзя работать без плана,
рассчитанного на долгий срок,
на серьезный успех».*

В.И. Ленин

Организация планирования. С момента своего создания банк «Центр-инвест» использует лучшую мировую практику, в том числе лучшие элементы методологии, методы и опыт организации плановой работы советского времени. Система планирования в банке «Центр-инвест» опирается на четкие организационные процедуры, позволяющие в итеративном порядке проводить согласование:

- стратегических, годовых и квартальных планов;
- планов развития подразделений, продуктов;
- планов развития технического, информационного и кадрового обеспечения.

В разработке этих документов принимают участие все подразделения банка, что позволяет в итеративном режиме не только найти согласованные решения, но и получить от сотрудников предложения по росту эффективности бизнес-процессов. Главным результатом диалога в процессе разработки планов является знание каждым сотрудником перспектив развития банка, сопричастность каждого к общим успехам, восприятие плановых заданий как личных целей. Стратегические и личные цели получают сбалансированными по ресурсам, срокам и исполнителям.

В стабильных экономических условиях можно рассчитывать перспективы развития на основе трендов экономических показателей. Планирование переходов требует использования системы сбалансированных показателей и разработки оптимистичного, пессимистичного и реалистичного сценариев. Трансформационное планирование предполагает непрерывность и преемственность стратегических и тактических, долгосрочных и текущих планов:

- в тактических планах заданы либо цели, либо ресурсы, в стра-

тегических планах и ресурсы, и цели являются переменными величинами, что позволяет рассматривать более широкий спектр альтернатив для выбора варианта сбалансированного развития; — в текущих планах известны результаты на конец планового периода, в долгосрочных планах горизонт планирования является переменной величиной; — в переходном планировании известны методы реализации плана, в трансформационном планировании требуются креативные подходы для решения выявленных проблем и вызовов.

Методы планирования. В методическом плане переход к трансформационному банкингу усиливает роль креативных методов планирования. На смену разработке планов на основе трендов, вариантных расчетов сценариев с разной степенью оценки рисков все большую роль начинают играть креативные подходы: бюджет с нулевой базой, SWOT²⁵ и GAP-анализ²⁶, выявление ошибок второго рода, анализ портфелей и рынков. Особенность этих методов в том, что наряду с известными, анализируемыми взаимосвязями всегда рассматриваются альтернативы целям и ресурсам плана, ищутся не только согласованные решения для связей, которые известны, но и их альтернативные сочетания. Важным элементом стратегического планирования в устойчивом банковском бизнесе является самостоятельное стресс-тестирование. Для креативных подходов применяются креативные методы анализа рисков: обзор практики, ошибки первого рода, карта рисков, расходы под риском, экспертные оценки.

Показатели планов рассчитываются по Международным стандартам финансовой отчетности (МСФО) и Российским правилам бухгалтерского учета (РСБУ).

Традиционно, многочисленные стратегии, как правило, разрабатываются с точки зрения сохранения статуса самих разработчиков. В результате консервируются и воспроизводятся не только лучшие, но и устаревшие элементы бизнес-модели.

Разработка планов в банке «Центр-инвест» всегда носит итеративный характер, поскольку в процессе разработки плана меняются предпосылки, генерируются новые решения, осуществляется поиск

25. SWOT-анализ — метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации и разделении их на четыре категории: Strengths (сильные стороны), Weaknesses (слабые стороны), Opportunities (возможности) и Threats (угрозы).

26. «GAP-анализ» (анализ разрывов) — метод стратегического анализа, с помощью которого осуществляется поиск шагов для ликвидации разрыва между целевым и текущим состояниями.

согласованных вариантов. Кроме того, в разработке плана участвуют практически все сотрудники. В рамках этой работы каждый проецирует свою личную перспективу на общую стратегию банка. Поэтому показатели спускаемые «сверху» должны корректироваться предложениями «снизу». Чтобы обеспечить сходимость итераций диалога между уровнями управления можно применять методы «нулевого бюджета», «стимулы за креативность». Нулевой бюджет составляется с чистого листа, исходя из предположения, что подразделение ликвидировано, и в новых условиях остаются только минимально необходимые функции. Бонусы за креативность, краудсорсинг генерирует новые предложения по экономии ресурсов и/или за увеличение объема продаж, оптимизацию технологических процессов. Главным результатом диалога в процессе разработки планов является знание каждым сотрудником перспектив развития банка, сопричастность каждого к общим успехам, восприятие плановых заданий как личных целей. Стратегические и личные цели становятся сбалансированными по ресурсам, срокам и исполнителям.

Контроль реализации планов. Системы управления рисками и внутреннего контроля отслеживают не только негативные последствия, но и новые возможности, возникающие в ходе реализации планов. В стратегии и бизнес-планах определяются цели и задачи по развитию: — продуктов (малый бизнес, агробизнес, энергоэффективность, ритейл); — услуг (платежи и расчеты, прямой маркетинг, банковские карты); — филиальной сети (стандартизация продуктов и услуг); — операций (управление рисками, внутреннего контроля, внедрение новой информационной системы, управление персоналом и технической базой).

Система планирования тесно связана с *системой управления рисками* и *системой внутреннего контроля*, учитывающей не только требования российских и международных стандартов, но и лучшую мировую практику. Процедуры утверждения, мониторинга и отчетности о ходе выполнения планов позволяет Совету директоров ежеквартально получать информацию о ходе реализации утвержденных стратегии и годового бизнес-плана.

Стратегии банка разрабатывались, как правило, на 4 года на основе модели, учитывающей требования российского законодательства, международных стандартов, требований внутреннего контроля и политики управления рисками. Тенденции развития глобальной, российской и региональной экономики, параметры поведения рынков включались в модель обязательно в вариантной проработке. Аналогично, в вариантной проработке включались и прогнозы подразделений по развитию продуктовой линейки для различных сегментов рынка Юга России. Наличие такой модели, позволяющей оперативно оценить последствия тех или иных изменений на различных рынках, результаты внедрения новых продуктов и услуг — необходимое условие системы устойчивого планирования.

Такая же модель используется банком «Центр-инвест» и для разработки бизнес-планов. Результаты расчетов выдаются с поквартальной разбивкой, что позволяет Совету директоров ежеквартально рассматривать отчеты о ходе выполнения бизнес-планов. Взаимосвязь миссии, стратегии и бизнес-планов обеспечивает устойчивое развитие банка в текущей и долгосрочной перспективе. Обсуждение вариантов параметров стратегии и бизнес-плана акционерами, менеджерами и сотрудниками на разных уровнях управления обеспечивает устойчивость этих документов относительно организационной структуры, системы стимулов, принимаемых рисков и внутреннего контроля. Такое обсуждение позволяет не только акционерам, но и каждому сотруднику видеть свое будущее, свое место и роль в устойчивом развитии банка.

Миссия. Определение своей миссии в сложном современном мире — важный шаг для правильного понимания и позиционирования своего бизнеса. Отсутствие сформулированной миссии оставляет бизнесу только единственный путь движения: по воле волн в рыночном море.

С момента создания в 1992 году первыми приватизированными предприятиями Юга России банк «Центр-инвест» реализовывал свою миссию по «предоставлению широкого спектра банковских услуг населению и предприятиям Юга России на основе международных стандартов и современных банковских технологий».

За эти годы менялись представления о стандартах и банковских технологиях, но банк «Центр-инвест» всегда стремился внедрить лучшую международную практику в свою собственную деятельность, в жизнь и работу своих клиентов. Опыт банка «Центр-инвест» по локализации лучшей мировой практики стал ярким примером Банка решений и вошел в копилку лучшей практики международных организаций. Банк «Центр-инвест» продолжает свою миссию как **«Устойчивый банк для Юга России»**.

Банк «Центр-инвест» на практике реализовал концепцию устойчивого банковского развития, которая предполагает развитие бизнеса клиентов в интересах нынешнего и будущего поколений, включает не только социальную и экологическую ответственность, закрепленные в банковских технологиях и процедурах принятия решений, но и ориентацию работы банка не на сиюминутную, спекулятивную прибыль, а на долгосрочное эффективное развитие собственного бизнеса и бизнеса своих клиентов.

Устойчивый банковский бизнес означает поддержку со стороны банка внедрения клиентами лучшей мировой практики, включая технический, финансовый и социальный инжиниринг. Опыт работы банка подтвердил жизнеспособность и эффективность такого подхода. Многочисленные примеры реализации проектов, позволяющих повысить эффективность бизнес-процессов в 3-5 раз, дают импульс новым проектам в сфере малого бизнеса, сельского хозяйства, энергоэффективности.

Следует отметить, что в кризисной ситуации банк не повышал ставки по ранее выданным кредитам, не перекладывал на клиентов валютные риски, а помогал им завершить начатые проекты технического перевооружения и стать более конкурентоспособными уже в посткризисной экономике. Банк регулярно информирует своих клиентов и общественность о глобальных и локальных рисках развития, представляет свой ситуационный анализ и предлагает решения возникающих проблем.

Банк формирует и эко-среду для реализации своих планов: поддерживает социально-образовательные проекты, поощряет лучших студентов и молодых преподавателей Юга России, обучает

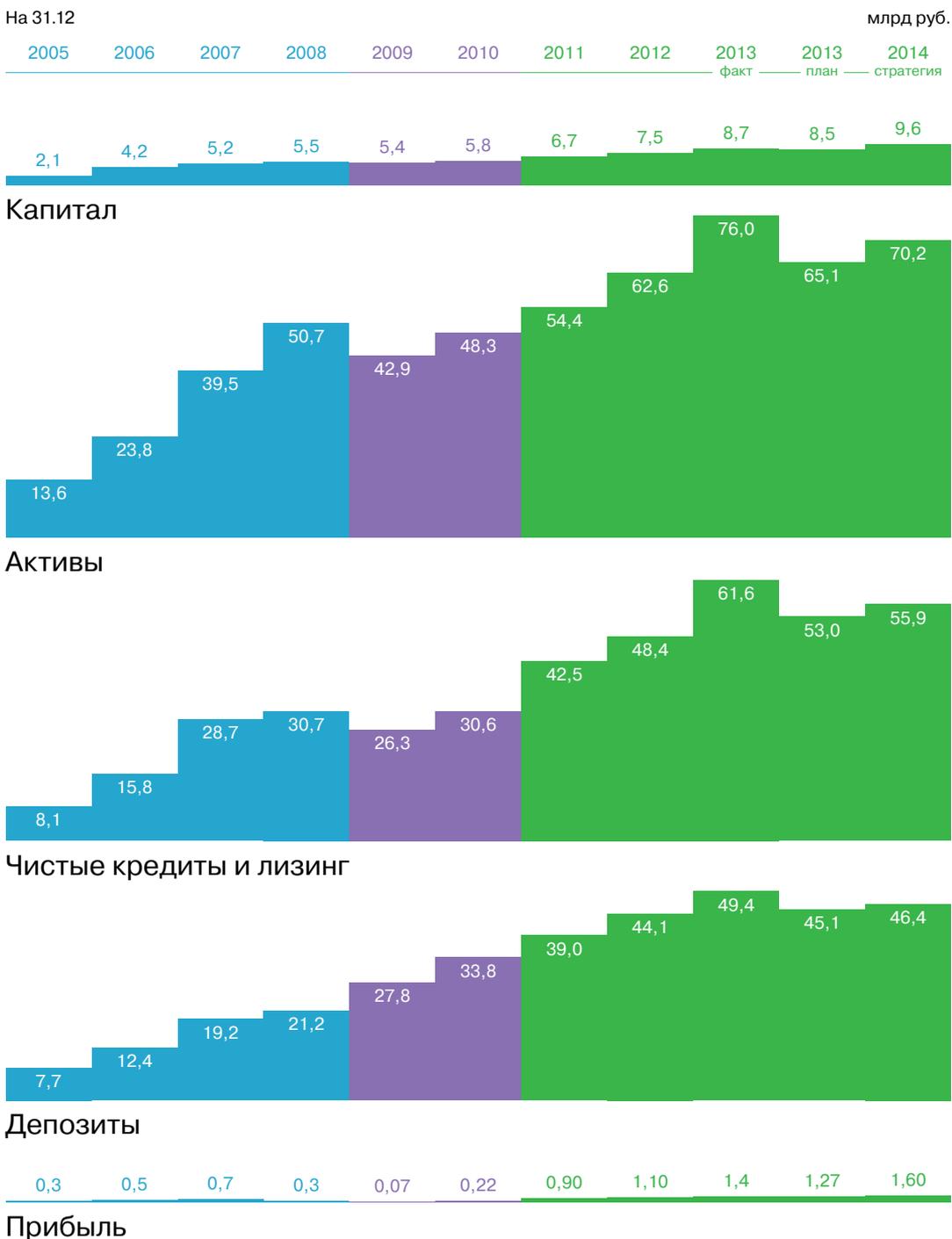
население грамотному управлению личными финансами, знакомит молодежь, студентов, школьников, женщин с основами предпринимательства.

Стратегии развития банка «Центр-инвест». Миссия должна конкретизироваться в формальные цифры стратегии развития. Банк «Центр-инвест» с первых лет своей работы тщательно разрабатывал стратегию своего роста, и это позволяло успешно и досрочно достигать поставленных целей. Секреты успешной реализации стратегии заключались в следующем:

- количественные значения показателей целей и ресурсов учитываются в расчетах как переменные величины;
- в модель закладывается более широкий спектр альтернатив, позволяющих добиваться сбалансированных вариантов развития;
- каждая альтернатива анализируется с учетом рисков методами SWOT-анализа, что позволяет усилить позитивные моменты стратегии и предложить компенсаторы для негативных моментов;
- стратегия — это не только документ для акционеров и топ-менеджеров, к ее обсуждению привлекаются все сотрудники, и каждый видит свою личную перспективу в общей стратегии банка;
- расчеты и обсуждение результатов носит итеративный характер, что позволяет согласовать цели, ресурсы и исполнителей на всех уровнях управления;
- стратегия регионального банка должна опираться на тщательный анализ тенденций, переходов и трансформаций в развитии глобального, национального и регионального рынков.

Реализация бизнес-модели устойчивого банкинга опирается на взаимосвязь стратегических и текущих планов, анализ рисков и мониторинг хода реализации плановых заданий.

Рис. 2.3. Опыт реализации стратегий банком «Центр-инвест» 2005-2014 гг.



Case study 7. Стратегия «South of Russia +»²⁸ (2006-2008). В сентябре 2006 года Совет директоров банка «Центр-инвест» утвердил стратегию развития «South of Russia +» (2006-2008 гг.), которая являлась логическим продолжением стратегии развития банка с участием международных финансовых институтов ЕБРР и DEG, ставших акционерами банка в 2004 и 2005 годах. Основным результатом реализации стратегии «South of Russia +» и работы Банка в предшествующий период стало внедрение на Юге России лучшей мировой практики банковской деятельности: — стратегическое планирование, управление рисками и внутренний контроль, — независимый аудит по международным стандартам, — поддержка независимого международного рейтинга, — участие в реализации пилотных проектов международных финансовых институтов (ЕБРР, IFC, KfW, DEG, FMO, BSTDB, ОеЕВ) по энергоэффективности, развитию малого бизнеса, агробизнеса, торгового финансирования, синдицированного кредитования.

Банк еще до начала кризиса выполнил задания Стратегии «South of Russia+» по основным финансовым показателям, запланированным на начало 2009 года.

Case study 8. Программа «Юг России против глобального кризиса». В октябре 2008 года банк «Центр-инвест» представил своим клиентам программу «Юг России против глобального кризиса» (http://www.centriinvest.ru/pdf/ug_rossii_protiv_crizisa.pdf и http://www.centriinvest.ru/pdf/vysokov2009_allbook.pdf), содержащую разработанный на основе научного анализа, с точки зрения различных экономических теорий, конкретный план действий в условиях глобального кризиса. Эти действия заключались в использовании сокращения масштабов рынка в условиях кризиса для повышения эффективности бизнеса. Одним из подтверждений успеха стало признание независимыми экспертами банка «Центр-инвест» самой успешной компанией 2009 года. (<http://www.centriinvest.ru/ru/pr/3171>)

Банк регулярно осуществлял мониторинг различных секторов глобального, российского и региональных рынков. (http://www.centriinvest.ru/pdf/CI_invest_privlek_English.pdf, http://www.centriinvest.ru/pdf/ug_rossii_protiv_crizisa.pdf).

28. Юг России+

Результаты мониторинга позволили формировать тактику поведения в условиях кризиса как самого банка, так и его клиентов. Кризис подтвердил: глобальные преимущества Юга России: географическое положение, природно-климатические условия, наличие достаточно развитой инфраструктуры, квалифицированных кадров, диверсифицированной экономики, производящей конкурентоспособные продукты с учетом соотношения цены и качества, — а также устойчивость модели банковского бизнеса банка «Центр-инвест», ориентированной не на спекулятивную, а на долгосрочную прибыль. Банк укрепил свою клиентскую базу, выполнил в срок и по объемам все обязательства перед клиентами и партнерами, своевременно принял меры по управлению рисками в условиях кризиса, продолжил работу по развитию операций в новых рыночных условиях.

Если воспринимать глобальный кризис как «объективный» фактор, то банк «Центр-инвест» полностью использовал свой «субъективный» фактор: заранее привлек ресурсы своих акционеров, партнеров и клиентов. Это позволило не только держать высокую «подушку» ликвидности, но и продолжить кредитование клиентов, сосредоточив его на наиболее эффективных проектах малых и средних предприятий, агробизнесе, внедрении энергоэффективных технологий, приоритетном кредитовании вкладчиков банка.

Время, прошедшее после начала кризиса подтвердило:

- эффективность бизнес-модели банка «Центр-инвест», сбалансированной по активам и обязательствам, срокам, продуктам, регионам присутствия;
- способность банка глубоко анализировать как окружающую бизнес-среду, так и бизнес-процессы;
- готовность коллектива мобилизовать все свои силы и знания для профессиональной и ответственной работы.

Стресс-тестирование в условиях реального кризиса еще раз подтвердило правильность принципов устойчивого развития в работе банка «Центр-инвест»:

- устойчивое развитие начинается с личной веры каждого человека в то, что этот путь способен обеспечить настоящее и будущее его и его детей и внуков;

- «идеи сильны, когда они овладевают массами», поэтому необходимо обучать идеям, технологиям и практическому опыту внедрения принципов устойчивости;
- устойчивые модели развития являются с учетом рисков оказываются более экономически выгодными, особенно если рассматривать свой бизнес не с точки зрения сиюминутной выгоды, а с учетом долгосрочной рентабельности;
- устойчивое развитие требует глобального подхода в каждом бизнесе, понимания личной ответственности за глобальные процессы и использования лучшей мировой практики в технологиях и системах управления.

Case study 9. «Посткризисное развитие Юга России» (2011–2014). Стратегия предполагала использование конкурентных преимуществ Юга России для быстрой адаптации к любым изменениям в непростых условиях «пилообразного» восстановления экономик разных стран, регионов и отраслей.

Успешная работа банка «Центр-инвест» стала дополнительным фактором динамичного развития экономики Юга России, повышения роли региона в экономике Российской Федерации.

Объем экспорта и импорта на душу населения Юга России вырос за 10 лет в 6–12 раз. По структуре производства и потребления Юг России приближается к экономике европейских стран, и этот процесс происходит с ускорением: разрыв в численности автомобилей на 1000 жителей сократился с 4 до 2-х раз, а число мобильных устройств связи на 1000 жителей Юга России превосходит аналогичный показатель европейских стран в 1,5 раза. В то же время отставание в 8 раз по внедрению инноваций и разрыв эффективности в 3-5 раз между лучшей мировой практикой и локальным бизнесом Юга России создает хорошие условия для кредитования проектов клиентов банка.

Банковский сектор Юга России активно развивался: на смену самостоятельным кредитным организациям пришли филиалы иногородних банков: доля филиалов в расчете на душу населения превысила средний уровень по стране. На долю Юга в России приходится 10,5% кредитов населению в рублях и 3,4% в валюте, 8% кредитов предпри-

ятням в рублях и 5% в валюте. Указанные показатели выросли за 10 лет в 1,5-2 раза и имеют хороший потенциал роста.

Несмотря на резкое увеличение роли государственных банков во всем банковском секторе Российской Федерации, банк «Центр-инвест» сумел обеспечить увеличение своей доли на рынке банковских услуг среди местных банков и сохранить ее среди всех банков, работающих на Юге России.

Таблица 2.2. Банк «Центр-инвест»: доля на рынке банковских услуг Юга России

| | | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|----------------------|---------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Среди всех банков | Кредиты | 3,5 | 4,2 | 4,8 | 4,1 | 3,6 | 3,7 | 4,3 | 3,6 | 3,7 |
| | Вклады | 3,2 | 3,6 | 4,1 | 4,0 | 4,0 | 4,0 | 4,0 | 3,9 | 3,8 |
| Среди местных банков | Кредиты | 18,9 | 24,5 | 29,8 | 31,1 | 30,8 | 36,3 | 38,1 | 36,6 | 37,5 |
| | Вклады | 18,2 | 19,5 | 20,8 | 23,3 | 22,8 | 29,2 | 29,7 | 29,4 | 28,5 |

Накопленный опыт успешного решения проблем — конкурентное преимущество для новых вызовов.

Стратегии развития 2014-2017. Особенность разработки новой стратегии заключалась в отсутствии позитивных трендов на глобальном, национальных и локальных рынках. Наоборот, все тенденции показывали сохранение и рост негативных ожиданий. Основные показатели стратегии рассчитаны с учетом рисков, принимаемых банком в своей работе, соблюдение принципов устойчивого развития и конкурентных преимуществ, сформированной базы устойчивых клиентов банка.

Глобальные условия: кризис завершен, но проблемы остаются. Несмотря на заверения лидеров G-20 о завершении кризиса, перспективы глобальной экономики остаются неопределёнными: — не понятно, какие новые научные результаты в каких отраслях сформируют новые технологические платформы; — не очевидны изменения финансовых механизмов трансформации сбережений в инвестиции; — очень широкий спектр возможных вариантов регулирования и правовой базы экономики, внутренней и международной политики;

— страны, входящие в традиционные группы, развиваются неоднородно: растет разрыв в лидерах и аутсайдерах каждой группы.

Такая неопределённость делает оптимальным продолжение развития в сложившихся трендах при высокой степени готовности к любым инновациям в разных сферах и регионах.

Развитие российской экономики: стагнация хуже кризиса.

Сценарные условия развития российской экономики предполагают повышение конкурентоспособности за счет торможения роста первичных энергетических и инфраструктурных издержек и определенного перераспределения доходов в пользу перерабатывающих отраслей.

Даже такие невысокие темпы экономического развития потребуют серьезных институциональных реформ в России, которые декларируются, но слабо реализуются на практике. Стагнация хуже кризиса, поскольку из кризиса выход есть, а стагнация может продолжаться длительное время.

Юг России: даже самый глубокий кризис не бывает всеобщим. В силу своей диверсификации экономика Юга России быстрее адаптируется к любым изменениям на глобальном рынке и может активно участвовать как в приобретении высокопроизводительной техники, оборудования, технологий развитых стран, так и реализовывать продукцию сельского хозяйства и перерабатывающей промышленности на внутренний и внешний рынки. Эти же преимущества сохраняются для стратегического позиционирования Юга России среди других регионов Российской Федерации. Юг России развивается все годы более динамично, чем Российская Федерация. Эта тенденция сохраняется даже после официального признания стагнации в российской экономике в 2013 году.

Малый бизнес Юга России сохраняет свою ведущую роль в развитии экономики региона, активной инвестиционной политике.

Развитие банковского сектора: в поисках новой бизнес-модели. Большинство аналитиков ожидают ухудшение операционной среды в банковском секторе в результате:

- снижения темпов экономического роста и замедление темпов кредитования;
- ужесточения регуляторных требований;
- повышенных рисков бизнес-моделей многих участников рынка;

- доминирования банков с государственным участием;
- снижения качества активов, повышения резервов и недостаток капитала многих банков;
- концентрации активов отдельных банков, в том числе у аффилированных с банком заемщиков;
- роста репутационных рисков сектора из-за криминальных инцидентов, возникающих с отдельными банками;
- снижения рентабельности банковского бизнеса;
- периодически возникающих проблем ликвидности отдельных участников рынка;
- дополнительными рисками и конфликтом интересов государственной поддержки заемщиков и банков;
- рисков оттока вкладов в результате паники и специально организованных информационных атак;
- отток капитала в результате военных обострений геополитической обстановки.

На этом негативном фоне Банк России настойчиво реализует меры по реформированию банковской системы:

- оздоровление банковского сектора за счет ликвидации с рынка недобросовестных игроков;
- переход к регулированию на основе принципов Базель 3;
- использование специальных решений в регулировании отдельных продуктов (экспресс-кредитование, вклады);
- формирование мегарегулятора, отвечающего за регулирование банков, страховых компаний, участников рынка ценных бумаг, микрофинансовых организаций;
- сокращении числа территориальных управлений и другие организационно-кадровые решения Банка России.

В соответствии с разрабатываемой Стратегией развития банковского сектора Российской Федерации на период до 2020 года банковская система и банковский надзор будут осуществляться по следующим направлениям:

- обеспечение открытости и прозрачности деятельности кредитных организаций;

- упрощение и удешевление процедур реорганизации;
- оптимизация условий для развития сети банковского обслуживания населения, субъектов среднего и малого бизнеса;
- развитие системы микрофинансирования.

Такие цели формулировались неоднократно, однако они реализуются фрагментарно и противоречиво, что отражено в Основных направлениях единой государственной денежно-кредитной политики Банка России на 2014 год и период 2015 и 2016 годов:

- борьба с инфляцией тормозит экономический рост;
- отсутствие структурных реформ тормозят развитие банковского сектора;
- таргетирование инфляции сопровождается переходом к плавающему валютному курсу;
- инвестиции сдерживаются недостатком долгосрочных источников финансирования;
- при напряженной демографической ситуации растут риски безработицы;
- ограничения роста тарифов сокращают возможности модернизации инфраструктуры;
- доходность на рынках, завершивших программы количественного смягчения, снижает интерес инвесторов к развивающимся рынкам; мкредитование населения сопровождается растущими рисками и введением ограничений на ставки;
- экспорт по-прежнему концентрируется в секторе сырьевых товаров;
- введение ключевой ставки сопровождается нерегулярностью проводимых на ее основе аукционов;
- ключевая ставка и ставка рефинансирования будут согласованы только к 2016 году;
- в условиях недостатка капитала банков планируется ужесточение требований к резервированию и субординированному долгу в составе капитала.

Рейтинговые агентства негативно оценивают перспективы российского банковского сектора:

- замедление темпов роста экономики и кредитования;
- рост просроченной задолженности;
- рост резервирования и обострение проблем капитализации банков;
- доминирование государственных банков;
- валютные риски;
- отток капитала;
- снижение маржи и рентабельности.

Негативная оценка перспектив развития банковской системы обусловлена исчерпанием потенциала традиционной банковской модели, связанной с использованием временно свободных остатков денежных средств. Во многих странах регуляторы не только осознали этот факт, но и приняли законодательные требования по разграничению использования средств клиентов и инвестициями банков. Предстоит большая работа по обучению населения новым условиям работы на финансовых рынках, разделению услуг участников рынка для клиентов на платежи/расчеты и инвестиционные услуги.

Банк «Центр-инвест»:

- знает риски развития банковской системы России,
- осуществляет мониторинг лучшей мировой практики в развитии банковского бизнеса;
- принимает на себя только те риски, которые соответствуют параметрам, утвержденным акционерами;
- эффективно управляет принимаемыми рисками.

Решения для вызовов. Критические оценки и негативные тренды, высокая неопределённость среды, в которой приходится работать заставили применить новый подход к формулировкам Стратегии банка на 2014-2017 годы. Четко сформулированы текущие вызовы и предложены креативные решения в анализе исходной ситуации в разрезе продуктов и услуг, операций, управления рисками, внутреннего контроля, технического и кадрового обеспечения Стратегии.

Рис. 2.4. Решения для вызовов стратегии развития банка «Центр-инвест».

| Новые вызовы | Решения банка «Центр-инвест» |
|---|--|
| Анализ исходной ситуации | |
| Волатильность глобальных рынков Стагнация в российской экономике Неопределенность реформ финансовых рынков в России | Бизнес на основе модели устойчивого банкинга и использование преимуществ диверсифицированной экономики и предпринимательского потенциала Юга России |
| Продуктовая стратегия | |
| Малый бизнес (МБ) | |
| Всплеск интереса спекулятивного банкинга к малому бизнесу | Модернизация МБ Юга России, реализация программ «Старт ап!», Молодежный бизнес России (IFBL), Бизнес-кредит для женщин, Предпринимательский всеобуч |
| Энергоэффективность (ЭЭ) | |
| Низкая ЭЭ российской экономики | Рост кредитования проектов ЭЭ на основе историй успеха |
| Неопределенность тарифообразования на энергоресурсы | Финансирование ЭЭ проектов, инвариантных к тарифной политике |
| Декларация о новых подходах к ремонтам в сфере ЖКХ | Мультипликация историй успеха кредитования в сфере ЖКХ |
| Слабое участие населения в реализации программ ЭЭ | Рост кредитования ЭЭ проектов населения |
| Агробизнес | |
| Исчерпание организационных факторов роста эффективности в агробизнесе | Кредитование модернизации агробизнеса |
| Низкая глубина переработки сельхозпродукции | Локализация программ кредитования углубления переработки, цепочек увеличения стоимости, продвижение продукции агробизнеса Юга России |
| Сетевые компании | |
| Проблемы сбора платежей крупных контрагентов (инфраструктура, налоговая служба, ВУЗы, государственные услуги) | Внедрение современных технологий сбора и проведения платежей |
| ВУЗы | |
| Реформа образования в России | Платежи и расчеты учреждений образования, создание центров финансовой грамотности, управление Фондами целевого капитала, образовательные проекты в сфере начального, общего и специального образования |
| Общественные и профессиональные объединения | |
| Общественные и профессиональные объединения стремятся изменить свои модели и технологии | Организационная и финансовая поддержка локализации лучшей мировой практики |
| Развитие бизнеса клиентов | |
| Клиенты стремятся локализовать лучшую мировую практику в своих сферах деятельности | Организационная и финансовая поддержка локализации лучшей мировой практики |

| | |
|---|--|
| Пакетирование услуг | |
| Все сферы деятельности клиентов нуждаются в модернизации | Многосторонняя организационная и финансовая поддержка локализации лучшей мировой практики на основе пакетирования услуг банка |
| Операции с ценными бумагами | |
| Реформа рынка ценных бумаг | Работа с прозрачными продуктами на рынке ценных бумаг для реализации стратегии банка |
| Кредитование населения | |
| Население стремится повысить уровень жизни любыми способами | Продвижение устойчивых продуктов повышения уровня жизни клиентов |
| Платежи и расчеты | |
| Новые технологии платежей и расчетов населения | Лидерство в локализации лучшей мировой практики платежей и расчетов |
| Развитие операций | |
| Постоянное обновление продуктов и услуг | Стандартизация и оптимизация продуктов и услуг |
| ИТ и техническое обслуживание | |
| Постоянное обновление продуктов и услуг программного обеспечения | Развитие ко-инновационного партнерства по глобальному обновлению SAP for Banking для внедрения лучшей ИТ- практики развития продуктов и услуг |
| Широкий выбор вариантов технического обеспечения | Прозрачные конкурсные процедуры по критериям: цена, качество, сроки |
| Управление рисками | |
| Постоянное изменение операционной среды, регуляторной среды, банковских продуктов, услуг и каналов обслуживания | Непрерывное развитие методик и систем принятия решений и мониторинга операций на основе лучшей мировой практику |
| Внутренний контроль | |
| Усложнение операций и регуляторных требований | Непрерывное развитие процедур контроля с учетом требований регулятора и условиями рынка, и использования результатов контроля для принятия решений, организационных и нормативных изменений. Проведение кросс-контролинга сотрудниками подразделений и участие в модернизации ИТ- системы. |
| Управление персоналом | |
| Повышение требований к работе персонала в устойчивом банке | Развитие корпоративной культуры, прозрачных процедур карьерного роста на основе деловых и нравственных качеств сотрудников, непрерывного обучения персонала, активная социальной политики |
| Рекламно-информационное обеспечение и социальные проекты | |
| Новые информационные технологии и пространства | 1. Наполнение контента информационного пространства на основе новых технологий и агрессивного маркетинга устойчивого банкинга. 2. Реализация социально-образовательных программ |
| Привлечение средств и структура капитала | |
| Дефицит ресурсов на финансовых рынках и рынках капитала | Органический рост и сбалансированное привлечение средств разных источников |

2.4. Трансформация управления рисками.

Регуляторы издают подробные рекомендации о расчетах рисков в работе банков. Однако сами по себе эти расчеты от рисков не спасают. Поэтому трансформация управления рисками требует их содержательного анализа, комбинированию методов оценки рисков, взаимосвязи всех аспектов управления рисками, ясного представления об издержках управления рисками и достигаемых результатах. В современных условиях трансформационный банкинг требует управления не только рисками банка, но и рисками окружающей среды.

Управление рисками: содержательный анализ. Управление рисками декларируется всеми банками, но, как показал кризис, декларации не спасают в кризисных ситуациях, потому что спекулятивный банкинг берет на себя любые риски, если они до поры-до времени покрываются высокой маржой. Кроме того сложность математического аппарата, используемого для управления рисками на основании статистических методов, зачастую прикрывает отсутствие содержательного понимания влияния рисков на операционные процессы, в том числе и в банковской деятельности, где именно риски являются определяющими.

Case study 9. Документы Базельского комитета рекомендуют для построения надежных параметров вероятности показателей деятельности банка использовать ряды динамики как минимум за 7 лет. Остается открытым вопрос: 7 лет до кризиса?.. в ходе кризиса?.. или после его окончания?

Большинство используемых банками статистических моделей управления рисками основаны на нормальном распределении значений показателей и бесконечно большой выборке для расчета параметров этих распределений. На практике эти условия никогда не выполняются, что снижает ценность и вызывает сомнения в достоверности многих систем управления рисками особенно в условиях быстро изменяющейся внешней среды, когда случайные процессы даже с большой долей приближения уже нельзя рассматривать как стационарные,

а одно бизнес-событие на рынке может легко поставить большой крест на всех играх в математику, если они не подкреплены содержательным пониманием ситуации, трендов и стресс-тестированием.

Чтобы выйти из этих противоречий, на практике приходится использовать и малые выборки, и краткосрочные ряды, обработанные специальными методами анализа данных, и экспертные оценки специалистов с многолетним практическим опытом, а также дополнять любые расчеты содержательным анализом с использованием данных из большого количества внешних источников.

Устойчивое управление рисками требует обязательного сочетания формальных и содержательных процедур учета рисков при принятии решений на всех уровнях управления как на стадии планирования, так и в текущей операционной работе.

Кроме традиционных статистических методов, ориентированных на большие массивы выборочных данных, в практике банка используются робастные методы получения оценок на основе небольших выборок и, что не менее важно, экспертные оценки специалистов в банке, знающих риски конкретных секторов и клиентов!

Управление рисками на основе принципов трансформационного банкинга в банке «Центр-инвест» — не просто инструмент контроля качества работы вспомогательных и бизнес подразделений, а полный комплекс мероприятий, направленных на защиту активов банка, оптимизацию соотношения доходность/риск.

Основными целями системы управления рисками являются:

- рост активов банка с учетом рисков;
- обеспечение покрытия принимаемых рисков адекватными размерами резервов и капитала;
- управление рисками и удержание величины этих рисков в пределах установленных лимитов;
- поддержка процедур принятия решений по принятию рисков;
- оптимизация бизнес-процессов с учетом рисков;
- разработка процедур и методик управления рисками;
- защита имущественных интересов Банка и укрепление его имиджа.

Управление рисками: комплексный подход. Стратегия трансформационного управления рисками банка «Центр-инвест» предусматривает:

- принятие банком рисков, с учетом соотношения доходность/риск, бизнес — направлений и продуктов;
- приоритетное развитие кредитного бизнес — направления деятельности, поскольку данный вид риска наиболее эффективно контролируется Банком;
- минимизацию и регулярную переоценку рыночных рисков активов;
- учет рисков при оценке эффективности бизнес — направления;
- эффективное управление капиталом и резервами.

Политика управления рисками ОАО КБ «Центр-инвест» утверждена Советом директоров банка и определяет: стратегию риск-менеджмента и процедуры по ее реализации; обязательные направления и виды рисков, подлежащие мониторингу; порядок взаимодействия подразделений в процессе управления рисками.

Система управления рисками банка ОАО КБ «Центр-инвест» покрывает весь спектр рисков, порождаемых направлениями деятельности Банка, и обеспечивает:

- комплексную оценку рисков заемщиков в рамках процедур принятия решения о кредитовании;
- оперативность принятия решений для достижения показателей бизнес-плана в условиях быстро меняющейся внешней среды;
- профилактику просроченной задолженности и мониторинг залогового обеспечения;
- эффективную работу с проблемной и просроченной задолженностью;
- оценку и управление рыночными рисками, включая валютный, фондовый и процентный риски;
- контроль и управление рисками ликвидности в целях обеспечения сбалансированной структуры активов и пассивов, диверсификации источников финансирования;
- мониторинг и управление операционными рисками;

- мониторинг по противодействию мошенничеств;
- обеспечение информационной безопасности;
- покрытие рисков адекватным размером капитала и резервов с учетом требований национального регулятора и Базельского комитета по банковскому надзору.

Независимый характер системы управления рисками позволяет оперативно вырабатывать объективно обоснованные решения и гибко вносить необходимые изменения в работу бизнес — направлений.

Стратегия управления рисками Банка утверждена Советом директоров и регламентирует процедуры риск — менеджмента с учетом требований Банка России, подходов Базельского комитета по банковскому надзору и *накопленного опыта управления региональными рисками*, то есть строится на бизнес-модели трансформационного банкинга и предусматривает:

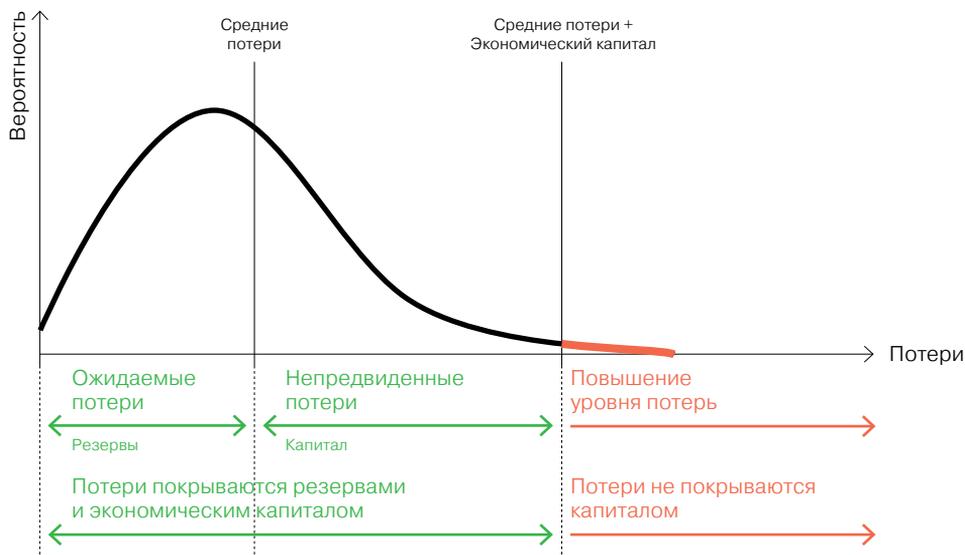
- минимизацию рисков путем отказа от спекулятивных операций в пользу кредитования населения и реального сектора экономики;
- знание рынков и региональных рисков;
- продвижение лучшей мировой практики для развития бизнеса клиентов;
- эффективные процедуры принятия решений;
- обеспечение роста и качества кредитного портфеля банка за счет низких ставок, широкой продуктовой линейки и гибких условий кредитования;
- приоритетное кредитование физических лиц, малого и среднего бизнеса на основе апробированных технологий и ноу-хау, обеспечивающих оптимальное соотношение рисков и доходности;
- широкий спектр и гибкость стандартизации и пакетирования продуктов и услуг для разных групп клиентов с учетом комплексной оценки и оптимизации рисков;
- комплексное использование системы обеспечительных мер и установление лимитов кредитования, мониторинг рисков заемщиков;
- использование устойчивых и диверсифицированных источников фондирования;

— непрерывное развитие методологий, инструментария и технологий оценки рисков.

Тщательное изучение тенденций глобальной, национальной и региональной экономики, их влияния на региональные и отраслевые риски позволило минимизировать системные и стратегические риски работы в условиях высокой волатильности на мировых рынках и обеспечивать потребности клиентов.

Покрытие рисков капиталом. Система управления рисками Банка обеспечивает устойчивое развитие Банка, его клиентов и надежную защиту инвестиций акционеров и вкладчиков. Принимаемые Банком риски обеспечены адекватным размером резервов и капитала.

Рис. 2.5. Покрытие рисков капиталом.



Применительно к рискам, которые принимает на себя банк, это означает, что вероятные ожидаемые потери покрываются за счет резервов, формируемых из прибыли, а непредвиденные потери, покрываются капиталом банка.

Капитал банка распределяется между кредитным, рыночным и операционным риском. Банк использует следующий алгоритм

распределения капитала. На основании базового индикативного подхода рассчитывается и резервируется капитал, необходимый на покрытие операционного риска. Оставшийся капитал распределяется между кредитным и рыночным риском на основании соотношения, устанавливаемого Советом директоров.

Полученные уровни аллокируемого капитала сопоставляются с уровнями кредитного и рыночного рисков.

Приоритет работы банка с реальным сектором экономики, знание и эффективное управление региональными рисками позволяет обеспечить устойчивое органическое развитие банка. Соотношение лимитов капитала и уровня рисков, оцениваемых в рамках саморегулирования на основании внутренней методики, базирующейся на требованиях Базель-II, характеризует степень устойчивости банка в рамках принятой бизнес модели.

Рис. 2.6. Распределение капитала по видам риска.

Агрегированный риск

(Ограничение роста ожидания потерь, покрываемых резервами)



Распределение капитала

(Покрытие непредвиденных потерь Базель-II экономический капитал (ЭК))



Банк осуществляет мониторинг и переоценку рисков, использует весь спектр методов управления рисками, рекомендованных Базельским комитетом: отказ от операций, лимиты, залоги, страхование, хеджирование, секьюритизация, покрытие принимаемых банком рисков адекватными размерами резервов и ростом капитала.

Банк «Центр-инвест»: управление основными видами рисков.

В качестве основных рисков своей деятельности банк расценивает кредитный, рыночный, операционный риск, а также риск ликвидности.

Управление кредитным риском. Как уже отмечалось, основным риском банка, в силу специфики выбранной бизнес — стратегии, является кредитный риск. В рамках управления данным видом риска предусматривается:

- Верификация полученной от клиентов и других источников информации;
- Индивидуальная оценка корпоративных заемщиков;
- Соблюдение принципа одного заемщика (Economic One Obligor);
- Создание и адекватная оценка залогового обеспечения;
- Мониторинг заемщиков и обеспечения;
- Дифференцированные процедуры принятия решений, зависящие от продукта, суммы и риска;
- Обеспечение рисков адекватным размером резервов и капитала.

Управление рыночным риском. Банк использует следующие методы управления рыночным риском:

- Мониторинг валютных позиций;
- Мониторинг и управление торговым портфелем;
- Оценка VaR;
- Контроль процентного GAP;
- Оценка чувствительности чистого процентного дохода и стоимости капитала к изменению процентной ставки;
- Стресс-тестирование;
- Обеспечение рыночных рисков адекватным размером капитала;
- Поддержание минимально возможного размера открытых валютных позиций.

Управление риском ликвидности. Основные подразделения банка, ответственные за управление ликвидностью: Комитет по управлению активами и обязательствами, Департамент казначейства и финансовых рынков, в своей работе используют следующие инструменты управления риском ликвидности:

- Управление активами, в т.ч создание резерва высоколиквидных средств;
- Управление пассивами;
- Контроль нормативов ликвидности;
- Диверсификация источников финансирования;
- Наличие плана действий в случае возникновения кризиса ликвидности.

Управление операционным риском. Банк использует следующие механизмы:

- Непрерывный контроль и повышения качества процессов и внутренних процедур;
- Выявление и классификация операционных рисков;
- Выработка регламентов и мероприятий по снижению операционных рисков;
- Сбор и накопление информации о фактах операционных потерь;
- Планирование непрерывности бизнеса в условиях ситуаций чрезвычайного характера;
- Обеспечение операционного риска Банка адекватным размером капитала;
- Страхование операционных рисков;
- Верификация данных и предотвращение мошенничеств;
- Обеспечение физической безопасности и внутреннего режима;
- Внутренний аудит и контроль соответствия;
- Информационная безопасность и системный аудит;
- Управление персоналом и обучение персонала в целях снижения кадровых рисков и влияния человеческого фактора.

Таким, образом, система управления рисками ОАО КБ «Центр-инвест»:

- покрывает весь спектр рисков, порождаемых направлениями деятельности Банка;
- адекватна принимаемым банком рискам;
- соответствует мировым стандартам риск-менеджмента;

- ориентирована на учет соотношения риск/доходность;
- способна обеспечить непрерывность бизнеса, динамичное развитие Банка и его территориальную экспансию.

Управление экологическими и социальными рисками. Банк включает экологические и социальные риски в общую оценку рисков каждого проекта. В процессе отбора финансируемых проектов банк стремится к тому, чтобы эти проекты:

- носили социально и экологически устойчивый характер;
- обеспечивали уважение прав работников и местного населения;
- разрабатывались и выполнялись в соответствии с нормативными требованиями и передовой международной практикой.

Для этого в операционных процедурах банка по работе с клиентами предусмотрены:

- анализ проектов;
- содействие клиентам в разработке мер предотвращающих, снижающих или компенсирующих неблагоприятные социальные и экологические последствия;
- выявление возможностей для получения дополнительной выгоды экологического или социального характера;
- мониторинг за соблюдением принятых обязательств в экологической и социальной сферах в ходе реализации проекта.

На основе международных стандартов критериев оценки экологических и социальных рисков, с учетом отрасли, размера, срока, обеспечения и опыта клиента, банк классифицирует уровень риска проекта и учитывает этот риск при принятии решений о кредитовании. Доля кредитов с высоким уровнем риска не превышает 6-8%. В экологической и социальной политике банка утвержден запретный список проектов для кредитования.

Форма кредитного договора банка «Центр-инвест» содержит пункт о необходимости соблюдения заемщиком действующего законодательства. В дополнение к этому, при оценке всех кредитов применяются требования экологической и социальной политики, которая также учитывает социальные риски при рассмотрении заявки, включая соблюдение прав человека. Норма о требовании соблюдения прав человека также содержится в договорах с международными партнерами банка при привлечении банком финансовых ресурсов.

Управление рисками клиента: цена вопроса. Сегодня практически уже никто не рассматривает кредит как сферу использования временно свободных денежных средств. Банковские менеджеры любят повторять, что они покупают и продают риски. Чем это заканчивается, наглядно продемонстрировал глобальный кризис. В действительности между куплей и продажей было бы полезно хоть немного действительно управлять банковскими рисками. К сожалению, арсенал рекомендуемых Базельским комитетом методов риск-менеджмента не очень разнообразен: отказ от риска вообще, ограничение риска с помощью лимитов, создание залога, который обесценивается вместе с активом в случае дефолта, разделение рисков с помощью страхования, хеджирования, секьюритизации, оплата рисков за счет создание резервов и покрытие капиталом. Какова будет процентная ставка, если включить в нее риски?

Рассмотрим самую простую ситуацию, когда актив, отражаемый в балансе по номиналу A_n можно потерять с вероятностью дефолта p . Тогда реальная стоимость этого актива с учетом риска A_p будет меньше номинальной стоимости: $A_p = A_n (1 - p)$ Соответственно, обязательства под риском $A_{об}$, будут стоить дороже номинала, указанного в балансе: $A_{об} = A_n / (1 - p)$. В конкретных цифрах зависимость цены от рисков выглядит следующим образом.

Таблица 2.3. Влияние рисков на цену активов и обязательств.

| Уровень риска, % | P | 0 | 2 | 5 | 10 | 20 | 50 | 70 | 90 | 100 |
|---|----------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|----------|
| Актив по номиналу, млн руб. | A_n | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| Актив с учетом рисков, млн руб. | A_p | 100 | 98 | 95 | 90 | 80 | 50 | 30 | 10 | 0 |
| Обязательство с учетом рисков, млн руб. | $A_{об}$ | 100 | 102 | 105 | 111 | 125 | 200 | 333 | 1000 | ∞ |

Поскольку за взятые обязательства надо платить сумму с учетом процента r , рассчитываемую к номиналу, то величину этого процента легко найти из уравнения $A_n (1+r) = A_n / (1 - p)$. Откуда получаем формулу зависимости процента от риска $r = p / (1 - p)$. Графически эта зависимость выглядит следующим образом: процентная ставка растет по мере увеличения рисков и стремится к бесконечно большой величине при приближении риска потери актива к значению 100%.

Таблица 2.4. Процентная ставка и риск.

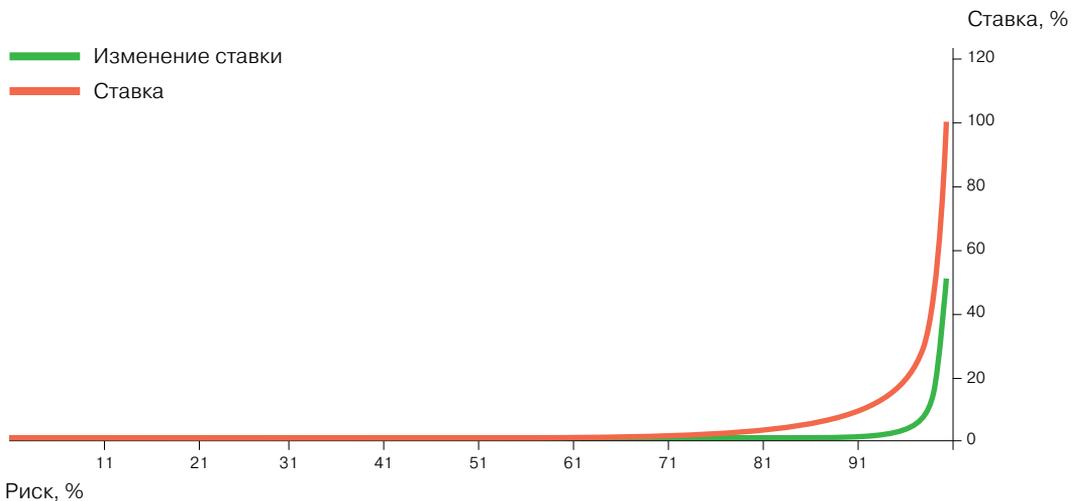
| | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|-----|-----|-----|-----|
| Риск, % | R | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 20 | 50 | 70 | 90 | 100 |
| Ставка, % | R | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 8 | 9 | 10 | 11 | 25 | 100 | 213 | 733 | ∞ |
| Изменение ставки | Δ | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 4 | 9 | 64 | ∞ |

Если брать действующую ключевую ставку Банка России, то риски российской экономики следует принять на уровне 7%. Ставка MosPrime6M²⁹ (около 10%) показывает, что риски финансового рынка в России составляют 9%.

В спекулятивном банкинге рост рисков используется как аргумент для повышения ставок кредитования заемщиков. Это пассивное управление рисками: за что купил — за то продал. В трансформационном банкинге кредитор готов нести издержки по снижению рисков клиентов за счет более тщательной проработки проекта, принятию мер по уменьшению рисков. Самое важное, что при таком подходе выигрывают и банк и заемщик: незначительные затраты на снижение риска позволяют снизить ставку кредита для клиентов, а для банка — снизить резервы за счет менее рискованного кредита хорошо подготовленному клиенту.

На графике представлена также зависимость изменения процентной

Рис. 2.7. Влияние рисков на стоимость кредитования



29. МР6М (MosPrime Rate 6 месяцев) — индикативная ставка, которая рассчитывается Национальной валютной ассоциацией

ставки от рисков (первая производная), которая имеет более пологий наклон в низко рискованной части графика, но более стремительно начинает расти при высоких рисках. Банкирам знакома последняя ситуация, когда при наступлении дефолта клиента приходится платить многократно за неучтенные ранее риски.

Если в спекулятивном банкинге трудно выйти из спирали: «высокая ставка — высокие риски — высокие резервы — повышение ставок для новых заемщиков», то в трансформационном банкинге низкие ставки стимулируют повышенный спрос и позволяют банку выбирать наиболее качественных клиентов и с меньшими рисками которые используют полученные средства для реализации эффективных проектов и своевременно вернут кредит банку.

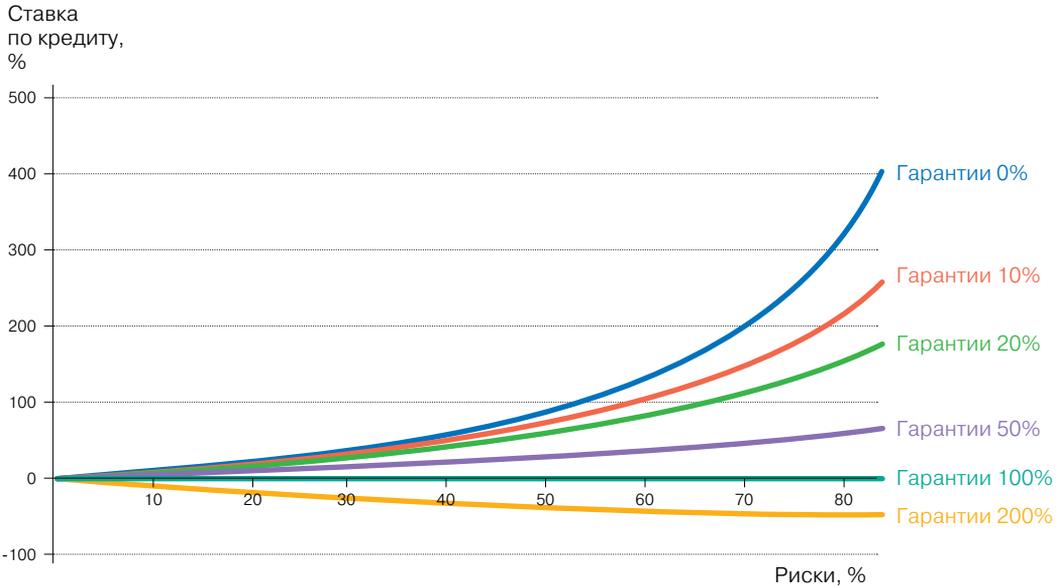
Ставка кредита в зависимости от рисков и гарантий. В обычных условиях обеспечение снижает риски до уровня $p' = p(1 - g)$, где g — доля покрытия риска. Соответственно, наличие обеспечения должно снижать ставку кредитования до уровня $r' = p(1-g)/((1-p)(1-g))$. Цифровые примеры и графики зависимостей приводятся ниже.

Таблица 2.5. Влияние гарантий на цену кредита

| Гарантии | 0% | 10% | 20% | 50% | 100% | 200% |
|----------|------|------|------|------|------|------|
| Риски | | | | | | |
| 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| 5% | 5% | 5% | 4% | 3% | 0% | -5% |
| 10% | 11% | 10% | 9% | 5% | 0% | -9% |
| 20% | 25% | 22% | 19% | 11% | 0% | -17% |
| 50% | 100% | 82% | 67% | 33% | 0% | -33% |
| 70% | 233% | 170% | 127% | 54% | 0% | -41% |
| 90% | 900% | 426% | 257% | 82% | 0% | -47% |
| 100% | ∞ | 900% | 400% | 100% | 0% | -50% |

Заметим, в спекулятивном банкинге завышенные требования к обеспечению кредита нередко прикрывают цель овладения залогом. Однако, следует иметь ввиду, что в кризисных условиях снижается не только стоимость кредита, но стоимость связанных видов обеспечения (оборудования, недвижимости, сырьевых товаров).

Гарантии и риски



Кроме того, в условиях кризиса резко падает ликвидность залогового обеспечения, что приводит к увеличению времени реализации залога, издержкам по его хранению и дисконтированию стоимости получаемого через большой промежуток времени денежного потока.

2.5. Трансформация продуктов для бизнеса.

Банк «Центр-инвест» занимает лидирующие позиции на российском и региональном рынках по продуктам, которые относятся к устойчивому банковскому бизнесу: кредитованию малых предприятий, энергоэффективности, агробизнесу, включенному финансированию. В трансформационном банкинге даже крупные достигнутые результаты и лидирующие позиции не являются основанием для самоуспокоенности и самолюбования: новые вершины открывают новые горизонты, что и нашло свое отражение в новых задачах продуктовой стратегии банка.

Бизнес-модель устойчивого кредитования клиентов заключается в большой предварительной работе по анализу эффективности и рисков, помощь клиентам в локализации лучшей мировой практики для производства продукции и услуг, конкурентоспособных на глобальных рынках. Такая предварительная работа позволяет предоставить клиенту кредиты по более комфортным ставкам, снизить риски реализации проекта и иметь высокое качество кредитного портфеля Банка.

Банк формирует стратегические отношения с клиентами, постоянно предлагает новые продукты, позволяющие оставаться конкурентоспособным в условиях изменения экономической конъюнктуры.

Банк предлагает своим клиентам широкий спектр кредитных продуктов: овердрафтное кредитование, кредитные линии, финансирование импортных операций по поставке товаров и оборудования, проектное финансирование, лизинг, банковские гарантии, гарантии перед таможенными органами, контргарантии и т.д.

Малый и средний бизнес. Банк «Центр-инвест» работает с малым бизнесом с 1997 года и предлагает клиентам не только чисто банковские продукты, но и нефинансовые услуги: консалтинг по вопросам ведения учета, разработке бизнес-планов, маркетингу и правовой поддержке малых предприятий. Опыт банка «Центр-инвест» получил высокую оценку и признание клиентов, органов власти, институтов развития и участников рынка. В банке обслуживается около 50 тысяч клиентов, представляющих малый и средний бизнес. В кредитном портфеле банка малый бизнес составляет 45%. Среди всех банков России банк «Центр-инвест» входит в топ-16 по объему кредитования малых и средних предприятий (МСП). Банк «Центр-инвест» освоил все программы кредитования малого бизнеса, предложенные банками-партнерами ЕБРР, IFC, KfW, успешно работает с региональными гарантийными фондами кредитования малого бизнеса в субъектах своего присутствия на Юге России.

За годы работы с малым бизнесом удалось преодолеть многие стереотипы и сформировать новую идеологию малого бизнеса³⁰, а также разработать новейшую идеологию трансформации малого бизнеса, когда на смену транснациональным копаниям придут сети малых предприятий.

30. http://www.centriinvest.ru/files/articles/pdf/start_up_don.pdf

Малый бизнес: старые стереотипы и новая идеология

Стереотип 1. Малый бизнес — неэффективный

Новая идеология:

- Малый бизнес развивается за счет эффективности, а не роста масштабов
- Малый бизнес всегда существует в любой экономике
- Малый бизнес — не малый равноправный партнер в бизнесе

Стереотип 2. Малый бизнес — теневой

Новая идеология:

- Тень на малый бизнес падает от плохих законов
- Между властью и бизнесом не может быть противоречий: какая власть, такой и бизнес
- Доля теневого малого бизнеса — индикатор коррупции

Стереотип 3. Малый бизнес нуждается в поддержке государства

Новая идеология:

- Государство нуждается в поддержке малого бизнеса
- Если между властью и населением нет малого бизнеса, то происходит смена власти
- Легализация малого бизнеса — фактор экономического роста

Стереотип 4. Глобализация разрушает малый бизнес

Новая идеология:

- Малый бизнес лучше использует преимущества глобальных технологий
- Международная политика всё более учитывает интересы малого бизнеса
- Международные проекты дают субподряды малому бизнесу

Малый бизнес: новейшая идеология

Рыночный подход

Стирание различий крупного и малого бизнеса

Создание рабочих мест

Конкуренция свободных предприятий

Отказ от господдержки

Сокращение налогового бремени

Новейшая идеология

Эксклюзивность малого бизнеса

Создание новых технологий

Сотрудничество малых предприятий

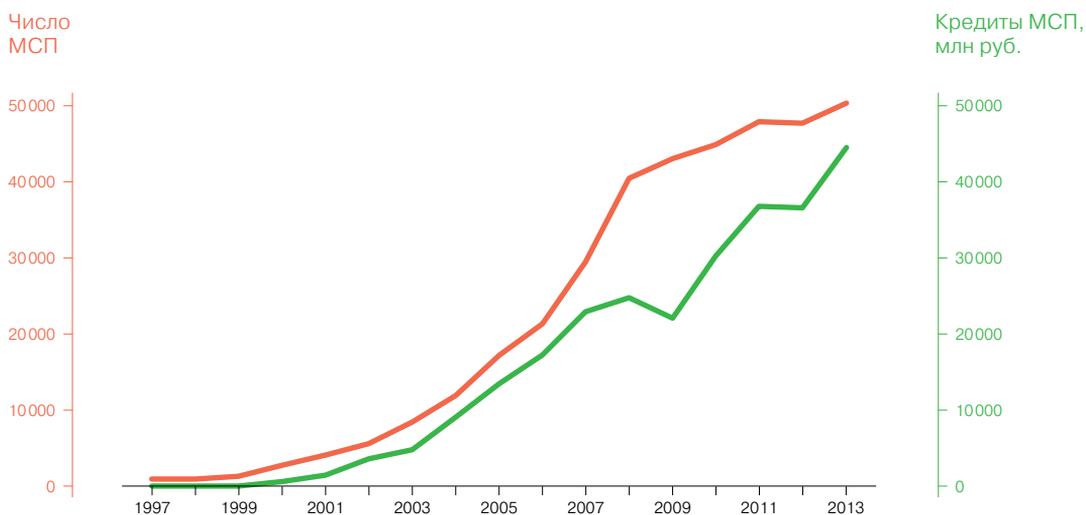
Устойчивая социальная
ответственность бизнеса

Эффективность бюджетных расходов

В современных условиях Банк продолжает практику содействия:

- легализации малого бизнеса (за счет правовой поддержки, аутсорсинга бухгалтерского учета, консалтинга);
- ускоренному развитию бизнеса своих клиентов на базе интернет-технологий и интернет — консалтинга;
- международному сотрудничеству малых предприятий;
- финансированию энергосберегающих технологий.

Рис. 2.9. Динамика численности и объемов кредитования МСП в банке «Центр-инвест».



В рамках реализации новой Стратегии 2014-2017 банк «Центр-инвест»:

— **снижает риски кредитования малого бизнеса** за счет правовой поддержки, аутсорсинга бухгалтерского учета, консалтинга, содействует ускоренному развитию бизнеса своих клиентов на базе интернет-технологий и интернет — консалтинга, обучению предпринимателей в высших и средних учебных заведениях, международному сотрудничеству малых предприятий;

— **развивает банковские продукты и технологии с учетом потребностей клиентов** для кредитования модернизации на основе лучшей мировой практики, обеспечивает гибкость и оперативность в принятии решений, осуществляет прямой маркетинг типовых проектов по целевым сегментам и группам, при этом стремиться снизить ставки по кредитам за счет грамотного управления рисками;

— **«выращивает» новое поколение предпринимателей** на основе программ «Start-up», Молодежный Бизнес России (совместно с международным фондом бизнес-лидеров — IFBL), бизнес-кредиты для женщин, вовлечение молодёжи, студентов, молодых ученых; продолжает развитие всех форм подготовки предпринимателей, студентов, школьников, включая дистанционное обучение для реализации программы «Предпринимательский всеобуч» (www.school.centrinvest.ru).



Case study 10. Предпринимательский всеобуч. С первых шагов работы с сегментом малых и средних предприятий банк старался мультиплицировать не только лучшую мировую практику, но и обобщить решения, которые находят сами предприниматели-клиенты банка. В результате были разработаны методические материалы для изучения теоретических основ и практических приемов разными категориями предпринимателей, государственных служащих, студентами, школьниками. Эти книги были изданы Ростовским государственным экономическим университетом (РИНХ) при участии банка (<http://центр-инвест.рф/files/articles/pdf/vseobuch-se.pdf>).

За эти годы выросли новые центры подготовки предпринимателей, в которых толстые учебники и продолжительность занятий считаются главными показателями качества подготовки предпринимателей. В этой ситуации банк обобщил свой опыт учебно-методической работы и создал портал «Предпринимательский всеобуч» (www.school.centrinvest.ru), на котором каждый посетитель может самостоятельно и бесплатно изучить базовые определения и взаимосвязи предпринимательской деятельности, ответить на вопросы и сам распечатать сертификат о прохождении курса обучения. Только за первый год более 6 000 человек из разных стран и регионов посетили портал, более 1000 успешно прошли обучение. Банк создал английскую версию портала, которая получила признание международного движения **Child & Youth Finance International**.

Case study 11. Хуторская модернизация. Исторически на Юге России слово «хутор» означало поселение, не имеющее отдельного административного управления. Для столичного бомонда, все, кто живет не на Рублевке, считаются провинциалами, а жить на хуторе — всё равно, что проживать «без определенного места жительства».

На самом деле, выжить на хуторе могут только здоровые люди, сильные духом и телом, способные самостоятельно решать свои проблемы, и работать без указаний партии и правительства. Главная особенность хуторской модернизации в том, что она проводится самостоятельно, по своему разумению и возможностям, «не смотря на

поддержку правительства». Об этой модернизации редко пишет пресса и снимает сюжеты телевидение. «Хуторяне» не жалуется PR не только потому, что привыкли считать каждую копейку. Они уже выстроили свой бизнес и для дальнейшего роста и рекламы тщательно просчитывают каждый шаг. Да и есть риск потерять ставший успешным бизнес, если он приглянется кому-то из иногородних «инвесторов» или многочисленных контролеров и проверяющих. Скромность работает как фактор самосохранения. Сохранить такой бизнес удастся во многом потому, что он изначально связан с выбором трудного пути, на котором просто нет конкурентов. В силу этого, хуторская модернизация должна быть эффективной не на проценты, а в разы.

Хуторская модернизация расширяет самое узкое место российской модернизации — внедрение в производство. Даже если на хуторах внедряется устаревшее по мировым стандартам оборудование, то это все равно лучше заброшенных хуторов. Кроме того, приобретённый опыт, обучение за рубежом нового поколения «хуторян» создают задел для дальнейшей модернизации уже в соответствии с законами глобального рынка.

«Хуторская система расселения сравнительно с деревенской представляет значительные технические преимущества. Она дает полный простор индивидуальности хозяина, позволяя ему организовать хозяйство, как ему заблагорассудится, позволяет быстро приспособляться к современным изменчивым условиям рынка и усваивать новые технические приемы, предлагаемые агрономической наукой.»

Энциклопедический словарь Брокгауза и Ефрона, 1907

Таблица 2.6. Банк «Центр-инвест»: программы кредитование и развития малого бизнеса

| | 2013 | 2012 | 2013 / 2012 |
|--|--------|--------|-------------|
| Число субъектов малого и среднего предпринимательства (МСП) — клиентов банка | 49 530 | 44 300 | +11,8% |
| Число действующих кредитов для МСП | 4 760 | 4 485 | +6,1% |
| Портфель кредитов МСП, млрд руб. | 27,4 | 21,4 | +28,0% |
| Число новых кредитов для МСП, выданных в течение года | 4 866 | 3 123 | +55,8% |
| Сумма новых выданных кредитов МСП в течение года, млрд руб. | 30,9 | 24,7 | +25,1% |

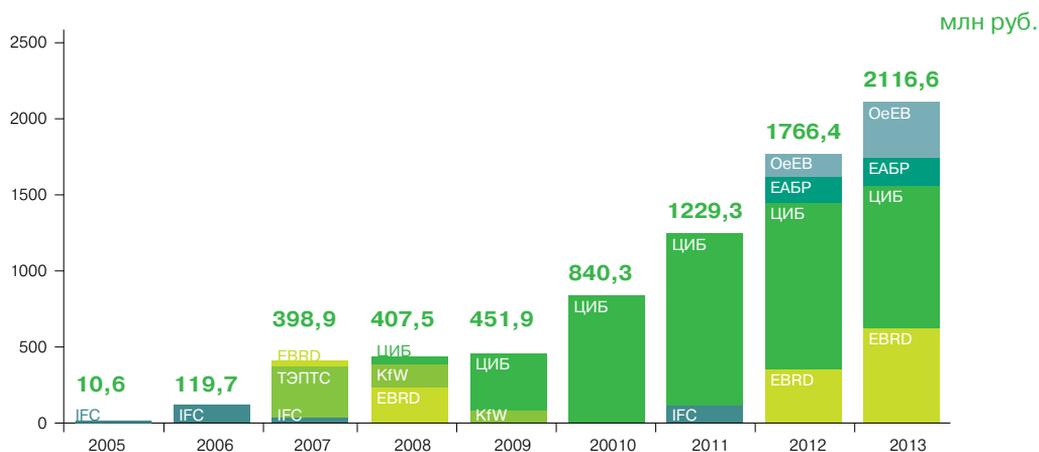
| Специальные программы кредитования малого бизнеса | Число кредитов | | Сумма, млн руб. | | Число кредитов | | Сумма, млн руб. | | Число кредитов | | Сумма, млн руб. | |
|---|----------------|-------|-----------------|-------|----------------|---------|-----------------|--|----------------|--|-----------------|--|
| | 2013 | | 2012 | | 2013 / 2012 | | 2013 / 2012 | | 2013 / 2012 | | 2013 / 2012 | |
| «Start-up», до 3 млн руб., до 36 месяцев | 181 | 265,7 | 116 | 155,3 | +56,0% | +71,1% | | | | | | |
| «Молодежный бизнес России» совместно с Международным форумом лидеров бизнеса (IBLF), 300 тыс. руб., до 36 месяцев | 52 | 14,3 | 14 | 3,8 | +271,4% | +276,3% | | | | | | |
| Кредитование женщин-предпринимателей | 125 | 120,0 | 78 | 61,0 | +60,3% | +96,7% | | | | | | |
| Сотрудничество с региональными гарантийными фондами | 36 | 228,0 | 26 | 132,8 | +38,5% | +71,7% | | | | | | |

Кредитование программ энергоэффективности. Энергоёмкость российской экономики в 5 раз выше уровня развитых стран. Дешевые энергоресурсы оказали плохую услугу долгосрочным перспективам развития страны: позволяют долго использовать устаревшие технологии; не стимулируют экономию энергоресурсов, сохраняют затратное тарифообразование; сдерживают внедрение новых технологий и стимулируют коррупционные схемы управления финансовыми потоками в энергоснабжении. Традиционный спекулятивный банкинг не справляется с такими задачами и перекладывает их решение на государственные структуры. Трансформационный банкинг находит решение задач пере-

хода к энергоэффективным технологиям на основе комплексного подхода, объединяющего технический, финансовый, экологический и социальный инжиниринг.

Банк «Центр-инвест» стал лидером в России по кредитованию типовых проектов в сфере энергоэффективности, активно работает с партнерами по программам IFC, ЕБРР, FMO, KfW, ОеЕВ, ЕАБР. Объем кредитов, выданных на эти цели, достиг 7,5 млрд рублей (~ € 160 млн), профинансировано более 5700 проектов в различных секторах экономики Юга России, реализация которых позволила сократить выбросы CO₂ на 133,5 тыс. тонн в год (эквивалент выбросов 78,1 тыс. легковых автомобилей или 381,3 тыс. баррелей нефти или 5,3 млн деревьев). В линейке продуктов энергоэффективности банка есть программы кредитования промышленных и сельскохозяйственных предприятий, предприятий сферы услуг, ТСЖ и управляющих компаний, предприятий бюджетной сферы и населения.

Рис. 2.10. Объемы и источники кредитования проектов энергоэффективности банком «Центр-инвест»



Источники средств: ЦИБ — привлечены банком «Центр-инвест» с рынка, и по программам партнеров: IFC, ЕБРР, FMO, KfW, ОеЕВ, ЕАБР.

Case study 11. Модернизация ОАО ТЭПТС «Теплоэнерго» (г. Таганрог). В 2004-2011 годах банк совместно с ЕБРР помог реализовать программу модернизации крупнейшей теплосберегающей компании г. Таганрога. **Технический инжиниринг** программы включал замену 135 насосов, ликвидацию 26 старых и строительство 12 новых автоматических котельных с дистанционным управлением, реконструкцию 3 центральных тепловых пунктов, установку 15 дегазаторов, 3 установок размягчения воды и 31 вид другого нового оборудования, реконструкцию и строительство новых тепловых сетей протяженностью около 50 км, ввод в действие установки когенерации 240 кВт.

Рис. 2.11. Модернизация оборудования позволила разместить офис банка в освобожденных помещениях.



Финансовый инжиниринг потребовал на первом этапе мобилизации всех средств для лизинга нового оборудования: снижение непроизводительных расходов, привлечения средств фондов экономического развития в сумме около 90 млн рублей. Достигнутые результаты позволили привлечь нового инвестора ЕБРР, который внес 133 млн рублей в капитал компании и предоставил кредит в сумме 221 млн рублей на срок 10 лет.

Экологический инжиниринг. Использование в процессе модернизации современных технологий позволило сократить:

- удельный расход газа с 163,94 кг.у.т./Гкал до 157,85 кг.у.т./Гкал (**3,7%**);
- удельную норму расхода электроэнергии на выработку 1 Гкал с 29,00кВт.ч/Гкал до 15,74 кВт.ч/Гкал (**45,7%**)
- объемы водопотребления с 162,33 тыс. м3 до 65,25 тыс. м3. (**59,8%**)
- выбросы CO₂ 489,099 тонн/год до 367,66 тонн/год (**25%**)
- численность персонала с 580 до 353 работников (**39%**).

Социальный инжиниринг. Платежи за потребленные тепло и горячую воду традиционно население оплачивало через муниципальных посредников, которые возмещали компании-поставщику только 70% предоставленных услуг. Компания создала собственную службу реализации и перешла на прямой сбор платежей от населения. В результате собираемость платежей составила 95%. Заниженные нормативы потребления тепла в расчете на 1 квадратный метр площади не стимулируют применение приборов учета. Однако компания «Теплоэнерго» провела разъяснительную работу с населением, разработала документацию 260 узлов учета и установила 76 узлов учета.

Банк активно развивает программы, направленные на энергоэффективные улучшения жилищных условий и приобретение бытовой техники (класс энергопотребления «А» и ниже), в том числе на льготных условиях. Банк проводит обучение сотрудников и клиентов во всех регионах своего присутствия, активно пропагандирует свой опыт среди банков России, ближнего и дальнего зарубежья.

Таблица 2.7. Банк «Центр-инвест»: кредитование энергоэффективности

| | 2013 | 2012 | 2013 / 2012 |
|---|--------|--------|-------------|
| Число кредитов, выданных на повышение энергоэффективности | 3 563 | 1 412 | 152,3% |
| Сумма выданных кредитов, млрд рублей | 2,1 | 1,8 | 19,7% |
| Сокращение выбросов CO ₂ в год | 23 067 | 18 945 | 21,8% |

Опыт работы с проектами энергоэффективности открыл для банка «Центр-инвест» новые перспективные сферы кредитования проектов так называемых коллективных благ и услуг: ремонтов многоквартирных жилых домов, небольших инфраструктурных проектов, социальных проектов. Особенность таких инфраструктурных проектов: они нужны всем, но никто не хочет инвестировать в них индивидуально. Кроме современных технических решений, понятных схем финансирования проекты требуют согласования интересов разных участников.

Case study 12. Банк «Центр-инвест» в 2001 году выдал кредит на ремонт многоквартирного жилого дома. Для этого потребовалось решение общего собрания жильцов.

В России приватизация квартир проходила раньше и независимо от приватизации самих домов и участков земли. Лишь спустя годы были приняты нормативные документы, обязывающие жильцов многоквартирных домов содержать в порядке места коллективного пользования: чердаки, подвалы, лестничные клетки и подъезды. Парадокс, но даже после многих лет советского воспитания всегда находятся люди, мечтающие получать коллективные блага за счет других. Опыт принятия и реализации таких коллективных решений позволил банку в дальнейшем выдать кредитов на ремонт 68 многоквартирных домов и стать экспертом Министерства строительства и жилищно-коммунального хозяйства Российской Федерации, принимать участие в рабочих группах и общественных советах региональных органов власти. Банк активно взаимодействует с Ассоциацией товариществ собственников жилья, с компаниями и управляющими многоквартирными домами.

Кредитование агробизнеса. Финансовые аналитики считают риски кредитования агробизнеса очень высокими. Они правы, если оценивать эти риски с точки зрения погодных условий. Устойчивый банкинг ориентируется не на погоду, а на климат, который на Юге России является благоприятным для производства всех сельскохозяйственных культур и видов продукции. Для снижения рисков кредиты агробизнесу надо выдавать не на 3 года, два из которых могут быть неурожайными, а минимум на 5 лет, поскольку даже 2 урожайных года за этот период позволят заемщику рассчитаться с банком.

Банк «выращивает» и работает с лучшими клиентами в агробизнесе Юга России, помогает клиентам использовать природно-климатические преимущества региона и использовать лучшую мировую практику для модернизации агробизнеса Юга России: приобретение сельскохозяйственной техники и оборудования, строительство и реконструкцию производственных комплексов и животноводческих ферм, приобретение племенного скота и др. Юг России производит 25% сельскохозяйственной продукции России. В то же время продуктивность агробизнеса отстает от европейских стран с аналогичными природно-климатическими условиями. Это отставание связано с низким техническим оснащением производства, хранения и переработки сельхозпродукции. Использование современного оборудования и технологий позволит увеличить в 1,5–2 раза объемы производства сельхозпродукции. Кроме технического перевооружения Юг России нуждается также в квалифицированных кадрах, для закрепления которых в сельской местности требуется комфортное жилье, инфраструктура, профессиональная подготовка.

Case study 13. Внедрение современных методов обработки почвы, лизинг всего необходимого шлейфа сельскохозяйственной техники позволил повысить урожайность на 30% и снизить себестоимость производства зерна на 30%. Организация закупки современных семян, удобрений, соблюдение требований агрономии позволяет клиентам банка получать урожайность в два раза выше средних показателей по региону.

Case study 14. В старом заброшенном яблоневом саду кредиты банка «Центр-инвест» позволили вырастить по итальянской технологии новые саженцы, перейти на израильскую систему полива методом капельного орошения. Урожайность яблок выросла в 3 раза. Банк выдал новый кредит на строительство склада для хранения и переработки собранного урожая.

Case study 15. Модернизация птицефабрик, внедрение современных автоматических технологий содержания кур-несушек, транспортировки, упаковки яиц повысили производительность труда в 8 раз.

Тиражирование этого опыта позволило банку не только расширить взаимодействия с новыми, в том числе иностранными игроками на рынке производства сельхозпродукции, но и удлинить цепочки «создания стоимости» в процессе переработки, транспортировки, пакетирования продуктов питания.

Таблица 2.8. Банк «Центр-инвест»: кредитование агробизнеса

| | 2013 | 2012 | 2013 / 2012 |
|-------------------------------------|-------|-------|-------------|
| Число заемщиков в сфере агробизнеса | 667 | 600 | +11,2% |
| Число выданных кредитов | 1 242 | 1 153 | +7,7% |
| Сумма выданных кредитов, млрд руб. | 9,2 | 7,5 | +23,0% |
| В том числе на инвестиционные цели | 1,9 | 1,2 | +63,0% |

Работа с сетевыми компаниями. Несмотря на то, что многие сетевые компании на Юге России перешли под контроль московских офисов, технологии и продукты банка «Центр-инвест», сбор платежей и централизация расчетов («банк в банке»), факторинга, кредитования головных офисов и подразделений, продвижения бизнеса клиентов» оказались востребованы торговыми сетями, автосалонами, телекоммуникационными и строительными компаниями, предприятиями тепло-, газо- и водоснабжения, автотранспорта. Конкурентным преимуществом банка является использование современных средств автоматизации приема платежей,

централизация расчетов, интеграции и обмена данными с сетевыми компаниями в режиме он-лайн. Разветвленная филиальная сеть и новые технологии банка привлекают сетевые компании на обслуживание в банке «Центр-инвест». Новый банковский продукт позволяет сдавать наличные денежные средства от реализации товаров и услуг во всех офисах банка на единый расчетный счет, интегрированный с онлайн-бухгалтерией и системой «Клиент-Банк». Банк «Центр-инвест» обеспечивает безналичные взаиморасчеты бюджетных организаций региона, налоговые, таможенные платежи своих клиентов.

Работа с образовательными учреждениями. Реформа образовательных учреждений требует адекватного развития банковских услуг по централизованному управлению финансовыми потоками, организации платежей и расчетов подразделений, сотрудников и студентов. Кроме этого, банк оказывает содействие развитию малых предприятий в университетах, поддерживает социально-образовательные проекты в рамках фонда целевого капитала «Образование и наука ЮФО», Центров финансовой грамотности, базовых кафедр.

Case study 16. В 2009 году совместно с программой SAP «Университетский альянс» банк создал лабораторию в Южно-российском государственном техническом университете (г. Новочеркасск). Банк взял на себя расходы по техническому оснащению лаборатории и по подключению к серверам компании SAP AG. Специалисты университета организовали обучение по программам SAP. В 2013 году лаборатория прошла аудит и стала сертифицированным центром подготовки специалистов SAP.

Case study 17. В апреле 2014 году совместно с Южным федеральным университетом банк создал Центр финансовой грамотности населения. Помещение после капитального ремонта и создания современного интерьера было оборудовано новой банковской техникой.

Специалисты банка вместе с преподавателями университета организовали обучение студентов новым банковским технологиям на основе принципов устойчивого развития. После курса обучения студенты



сами выступали в роли консультантов для своих друзей, знакомых, жителей города.

Консультанты разъясняют населению правила рисков и доходности разных финансовых инструментов, помогают разобраться в правилах получения и обслуживания потребительских кредитов, в условиях и программах ипотечного кредитования, технологиях мобильного и интернет-банкинга.

Отличительной чертой образовательных проектов трансформационного банкинга является то, что эти проекты направлены на подготовку специалистов не только для банка, но и для других предприятий и организаций. Чувство гордости возникает каждый раз, когда сотрудники крупных транснациональных компаний в других городах и даже в других странах говорят слова благодарности за то, что когда-то стали участниками образовательных программ банка, стипендиатами Фонда целевого капитала «Образования и наука ЮФО». Слова благодарности для тех, кто сам узнал, что такое трансформационный банкинг, — не только теплые воспоминания о своем прошлом, но и ответственность за наше общее будущее.

Трансформационный маркетинг. Трансформационный банкинг, как в библейской притче, решает задачу не просто продвижения новых продуктов и услуг, чтобы «накормить» клиента, а стремится научить его самостоятельно и непрерывно трансформировать свой бизнес. Поэтому банк регулярно осуществляет мониторинг российского законодательства, федеральных и региональных целевых программ для разработки новых продуктов посткризисного развития бизнеса клиентов; систематически проводит информационные встречи и консультации клиентов по актуальным вопросам права, налогообложения, бизнес-планирования.

Высокая неопределенность рынков, непоследовательная экономическая политика, сложные процессы трансформации в разных сферах жизни требуют от банка активного взаимодействия с органами власти, общественными и профессиональными объединениями. Специалисты банка принимают участие в мероприятиях органов власти, комитетов и комиссий, рабочих групп в каждом регионе присутствия, стараются разъяснить и новые вызовы и привести решения банка в ответ на эти вызовы.

За счет прямого маркетинга банк кредитует проекты модернизации бизнеса своих клиентов. При этом используются схемы лизинга, комбинации структурного и проектного финансирования, в том числе за счет привлечения долгосрочного финансирования международных банков и агентств, механизмов государственно-частного партнерства. Тиражирование и обмен опытом клиентов по локализации на Юге России лучшей мировой практики дает новый импульс для непрерывных инноваций, позволяет банку раньше увидеть новые ниши на рынках, автоматизировать и предложить клиентам комплексные сопровождения их бизнеса, предоставить интегрированное решения новых продуктов и пакеты услуг.

Обслуживание участников внешнеэкономической деятельности. В рамках паспортов сделок, оформленных в банке «Центр-инвест», осуществляются валютные операции по внешнеторговым контрактам южно-российских компаний-клиентов Банка.

Банк осуществляет непрерывное стимулирование развития экспортно-импортной деятельности предприятий Юга России,

проводит специальные семинары и встречи своих клиентов с клиентами зарубежных банков-партнеров. Совместно с иностранными банками-партнерами банк «Центр-инвест» организует для своих клиентов посещение зарубежных выставок с целью установления деловых контактов и подписания новых внешнеторговых контрактов.

Таблица 2.9. Банк «Центр-инвест»: обслуживание внешней торговли

| | 2013 | 2012 | 2013 / 2012 |
|--|---------|---------|-------------|
| Объем операций по внешнеторговым контрактам | | | |
| \$ млн | 335,0 | 281,0 | +19,2% |
| € млн | 55,0 | 63,7 | -13,7% |
| ₽ млн | 5 750,0 | 5 660,4 | +1,6% |



Награды банку «Центр-инвест» от партнеров: Citi bank, Commerzbank

Гарантии и поручительства. Среди новых тенденций трансформации банковских продуктов следует отметить уход части клиентов от кредитов в пользу гарантий. По гарантиям банки несут те же риски, что и по кредитам, резервируют суммы по условным обязательствам и получают доходы, сопоставимые с кредитованием, но не требуют дополнительных денежных средств.

Таблица 2.10. Банк «Центр-инвест»: гарантии и поручительства

| | 1H2014 | | 2H2013 | | 1H2013 | | 1H2014/ 1H2013,% | |
|-------------------|--------|------------|--------|------------|--------|------------|------------------|-------|
| | число | сумма | число | сумма | число | сумма | число | сумма |
| Выданные гарантии | 934 | 1 612, 734 | 577 | 1 342, 443 | 495 | 997, 456 | +88,7 | +61,7 |
| Остатки | 1 086 | 2 550, 983 | 574 | 2 083, 256 | 585 | 1 965, 585 | +85,6 | +29,8 |
| Доход | | 31,3 | | 28,7 | | 21,5 | | +45,6 |

2.6. Трансформационный банкинг для населения.

Устойчивое кредитование. Денежные доходы населения Юга России на 20–30% ниже средних денежных доходов населения России, а по уровню обеспеченности банковскими услугами население Юга России отстает в 3-5 раз от европейских стран. Однако этот разрыв не может оправдывать использование «новых» спекулятивных технологий экспресс-кредитования. За внешним эффектом ускоренного роста кредитного портфеля, скрывается обман, выражающийся в завышенных процентных ставках, будущие дефолты и личные трагедии живых людей. Активность спекулятивного банкинга в сфере экспресс-кредитования населения потребовала проведения большой работы по повышению финансовой грамотности населения.

Бизнес-модель устойчивого развития предполагает сбалансированную политику по привлечению вкладов, кредитованию населения и обучению населения современным финансовым технологиям.

С первых шагов своей работы банк «Центр-инвест» очень тщательно подходил к технологиям кредитования населения. Во многом стандартная линейка кредитных продуктов для населения — кредиты на потребительские нужды, автокредиты, ипотека — сопровождается в банке «Центр-инвест» формально закрепленными процедурами оценки положения заемщика, его семьи с точки зрения стабильности получаемых доходов, интересов родственников, текущих и долгосрочных интересов самого клиента. По всем программам кредитования, как на этапе консультирования, так и при выдаче, банк информирует клиента о полной стоимости кредита, включающей в себя все возможные дополнительные расходы, связанные с выдачей и обслуживанием кредита, такие как обязательное страхование, расходы по оценке недвижимости, годовое обслуживание банковской карты и др.

Основными преимуществами банка «Центр-инвест» в этом секторе, кроме наличия филиальной сети, являются также опережающая подготовка типовых продуктов для населения Юга России, использование банковских карт, специальных технологий для устойчивого

развития клиентов. Банк «Центр-инвест» среди топ-100 российских банков занимает 50-е место по вкладам и 44-е места по уровню кредитования населения.

Таблица 2.11. Банк «Центр-инвест»: кредитование населения.

| млн руб. | 2013 | 2012 | 2013 / 2012 |
|-------------------------------------|-----------------|-----------------|---------------|
| Розничный кредитный портфель | 26 296,6 | 19 108,2 | +37,6% |
| Потребительские кредиты | 14 718,0 | 10 383,9 | +41,7% |
| Ипотека | 9 528,7 | 7 469,7 | +27,6% |
| Автокредиты | 1 717,3 | 1 210,6 | +41,9% |
| Банковские карты | 332,6 | 44,0 | +755,9% |

Разрабатывая новые кредитные продукты для населения, банк стремится в максимальной степени сократить затраты времени клиентов на получение и обслуживание кредита. Это не очень простая задача в условиях растущих регуляторных требований. Кроме этого, необходимо учитывать и реальные риски самого клиента, а также рынков недвижимости, автомобилей, потребительских товаров.

Все эти проблемы трансформационный банкинг решает на основе новых технологий:

- расширяет работу с бюро кредитных историй для снижения рисков появления недобросовестных заемщиков;
- активизирует разработку новых банковских продуктов на основе банковских карт, мобильных и интернет-технологий;
- реализует программы повышения финансовой грамотности населения, в том числе, с использованием «кредитного калькулятора» на сайте банка;
- внедряет программы управления финансами для клиентов со средним и низким уровнем доходов.

Case study 18. Энергоэффективные лампы экономят не только электроэнергию, но и деньги потребителей. Особенно актуально использование таких ламп у семей с низкими доходами, у пенсионе-

ров. Но цена таких ламп выше, чем у обычных и именно поэтому пенсионеры не могут их приобрести. По рекомендации экспертов IFC банк «Центр-инвест» закупил 3000 энергоэффективных ламп и приступил к подготовке типового кредитного договора. Количество бумаг, которое требовалось для оформления договора в соответствии с требованием регулятора, оказалось сопоставимым с доходом от кредитования. Было принято решение: подарить энергоэффективные лампы ветеранам-вкладчикам банка. Пожилые люди не просто обрадовались неожиданному подарку — они стали активными пропагандистами энергоэффективных ламп и всей энергоэффективной бытовой техники. На скамейках у подъездов своих домов ветераны организовывали мини «Гайд-парки» и публично обсуждали вопросы экономии энергии и денег. Это позволило привлечь внимание населения к кредитованию энергоэффективной бытовой техники.

В 2013 году банк «Центр-инвест» изменил схему оформления кредитов на банковские карты: лимит на банковскую карту устанавливается за один визит клиента в Банк. Это позволило увеличить портфель ссудной задолженности по кредитным картам более чем в 7 раз.

Таблица 2.12. Банк «Центр-инвест»: кредиты по банковским картам.

| | 2013 | 2012 | 2013 / 2012 |
|---|--------|-------|-------------|
| Число лимитов кредитования | 14 493 | 1 213 | в 12 раз |
| Сумма установленных лимитов, млрд руб. | 1,2 | 0,1 | в 12 раз |
| Портфель ссудной задолженности, млрд руб. | 0,3 | 0,04 | в 7,5 раз |

Привлечение вкладов и обслуживание платежей населения. Высокая волатильность и неопределенность рынков, неожиданные решения регулятора формируют критическое отношение населения и рост недоверия к существующим банкам и финансовым институтам. Трансформационный банкинг обязан дать конкретные ответы на все эти вызовы и предложить новые решения трансформации сбережений населения в реальные инвестиции. В этих условиях

банк «Центр-инвест» привлекает средства населения для кредитования эффективных проектов и населения, и бизнеса на Юге России. Когда население видит не только проценты по своим вкладам, но и результаты кредитования конкретных проектов за счет привлеченных вкладов, оно больше доверяет банку. Но необходимы еще и технологические решения, которые позволяют банку развивать новые продукты и услуги на основе трансформационного банкинга:

- сегментировать продукты для различных категорий вкладчиков: родителей, ветеранов, молодежи, предпринимателей;
- гибко модифицировать формы и виды вкладов: по срокам, графикам начисления и снятия процентов, ставкам и целям использования;
- использовать новые технологии: дистанционное управление вкладом, пополнение вкладов через терминал (банкомат), смс-уведомления вкладчиков;
- обеспечивать высокий уровень обслуживания всех категорий клиентов на основе: профессионализма сотрудников, универсализации специалистов, внедрения современных технологий обслуживания клиентов;
- повышать лояльность клиентов: с помощью регулярного анкетирования, внедрения пожеланий клиентов, розыгрыша призов, обучение клиентов разного возраста.

Для жителей Юга России банк «Центр-инвест» работает как надежный, стабильный, «домашний банк». Точки продаж розничных продуктов Банка продолжают работу на основе продленного режима и круглосуточно.

Таблица 2,13. Банк «Центр-инвест»: вклады населения

| | 31.12. 2013 | 31.12.2012 | 2013 / 2012 |
|--|-------------|-------------|---------------|
| Объем средств населения, млрд руб. | 37,6 | 32,2 | +16,8% |
| в т.ч. вкладов, млрд руб. | 32,7 | 28,1 | +16,4% |
| Число депозитов, тыс. | 525 | 479,3 | +9,5% |
| Проценты по счетам и вкладам населения, млн руб. | 2 561,2 | 1 967,5 | + 30,2% |

При осуществлении платежей населения банк «Центр-инвест» расширяет использования современных технических средств и технологий (терминалы, банкоматы, мобильный и интернет-банкинг); проводит работу с поставщиками услуг населению для проведения платежей в режиме on-line и электронным документооборотом; расширяет список партнеров по системам денежных переводов.

Уже сегодня оплата большинства услуг происходит в режиме реального времени и без заполнения квитанций клиентом. Для ускорения оформления платежей применяется обработка штрих-кодов на квитанциях, получатели денежных средств переводятся на электронный документооборот. Клиентам Банка предоставляется возможность произвести оплату за различные услуги через платежные терминалы самообслуживания, банкоматы, Интернет-банк.

Таблица 2.14. Банк «Центр-инвест»: услуги телекоммуникаций

| Услуги телекоммуникаций | 2013 | 2012 | 2013 / 2012 |
|---------------------------------------|---------|--------|-------------|
| СМС-уведомления, число пользователей | 64 655 | 56 155 | +15,1 % |
| Интернет-банкинг, число пользователей | 19 765 | 3 994 | +394,9 % |
| Интернет-банкинг, количество операций | 114 560 | 41 214 | +178,0 % |

2.7. Трансформация платежей и расчетов.

Современные технологии ускоряют платежи и расчеты клиентов и сокращают возможности использования временно свободных остатков средств клиентов для кредитования. Банк «Центр-инвест» последовательно работает над трансформацией услуг по расчетно-кассовому обслуживанию в самостоятельный эффективный бизнес на базе современных технологий, развития спектра продуктов, оптимальных тарифов, разветвленной сети офисов и терминалов, маркетинга своих услуг по платежам и расчётам, в том числе посредством выстраивания цепочек расчетов между клиентами, и внедрения клиринговых технологий, специальных акций по развитию платежей.

Банковские карты. Банк «Центр-инвест» с 1996 года являлся принципиальным членом Union Card и в 2000 году одним из первых банков в регионе внедрил банковские карты MasterCard. В 2007 году банк создал свой процессинговый центр — единственный процессинговый центр на Юге России. В 2004 году банк стал ассоциированным членом системы Visa, с 2009 года является принципиальным участником «Объединенной Расчетной системы (ОРС)». В 2012 году «Центр-инвест» вошел в число партнёров системы Универсальная электронная карта (платежная система ПРО100). В 2014 году банк завершил сертификацию на выпуск и обслуживание бесконтактных карт PayPass. Банк также является партнером Western Union с 1997 года и системы «Золотая Корона» с 2013 года.

Созданная современная инфраструктура и опыт работы с банковскими картами не только повышают эффективность работы банка, но и экономят время клиентов. Банк с современными технологиями становится более привлекательным для клиентов и это дает возможность предлагать клиентам новые банковские продукты и услуги: кросс-продажи розничных банковских продуктов, смежных продуктов небанковского сектора, включающих сотрудничество с органами федерального казначейства, налоговыми инспекциями, центрами государственных услуг, поставщиками ресурсов для коммунального хозяйства, страховыми, туристическими компаниями, операторами мобильной связи, транспортными компаниями. Растет применение корпоративных банковских карт для оплаты представительских, хозяйственных и командировочных расходов в России и за рубежом. Расширяется продуктовая линейка услуг для бюджетополучателей как на основе традиционных форм расчетно-кассового обслуживания, так и с использованием специальных корпоративных банковских карт.

Наличие единственного на Юге России современного процессингового центра даёт банку «Центр-инвест» преимущество последовательно наращивать объем банковских услуг на основе банковских карт.

Для получателей заработной платы на карты банка «Центр-инвест» был разработан новый кредитный продукт «Универсальная карта»,

который стал основным в линейке кредитов на банковскую карту. Также в 2013 году проводилась акция по выдаче карт с льготным периодом кредитования, клиентам обслуживающим ипотечные ссуды в банке «Центр-инвест».

Таблица 2.15. Банк «Центр-инвест»: банковские карты

| | 2013 | 2012 | 2013 / 2012 |
|---|---------|---------|-------------|
| Число транзакций(млн) | 40 | 30 | +33,3% |
| Число действующих карт | 241 883 | 219 168 | +10,4% |
| Выпущено карт Visa International и MasterCard Worldwide | 135 579 | 132 876 | +2,0% |
| Объем операций (млрд руб.) | 46,1 | 34,8 | +32,5% |
| Число зарплатных проектов | 2 128 | 1 840 | +15,7% |
| Число карт для обслуживания счетов Управлений Федерального казначейства | 10 015 | 8 580 | +16,7% |
| Число банкоматов | 385 | 334 | +15,3% |
| Число обслуживаемых торгово-сервисных предприятий | 1 565 | 913 | +71,4% |

Для держателей карт Visa Platinum в рамках пакета «Эксклюзив» введена дополнительная услуга — карты «Priority Pass», предоставляющие доступ в более чем 600 залов повышенной комфортности аэропортов мира.

Юридические лица получили возможность в рамках зарплатных проектов выпускать карты с индивидуальным дизайном организации.

Полностью завершена сертификация Банка по эмиссии и эквайрингу карт стандарта EMV в платежной системе MasterCard Worldwide, что дало возможность предоставления клиентам банковских карт с более высокой степенью надежности.

В рамках дистанционного обслуживания клиентов, в т.ч. посредством банкоматов, предоставлена возможность:

- получения справки о реквизитах счета карты в банкоматах,
- самостоятельного подключения сервиса «СМС-Банк» через банкоматы Банка;
- подключения/отключения сервиса проведения Интернет-операций

по карте, что значительно экономит время клиентов на посещение офисов Банка;

— использование мобильного телефона и «СМС-банк» для информационных сообщений, проведения платежей и других операций.

В рамках постоянной дисконтной программы «Мир скидок» для держателей карт Банка число торговых и сервисных предприятий составило на конец года 186 точек (в 2012 году 105 точек).

Применение банком бизнес-процессов, основанных на принципах внедрения комплексных и интегрированных продуктов на базе банковских карт, кросс-продаж, позволят увеличить объемы продаж услуг банка и снизить издержки.

Таблица 2.16. Банк «Центр-инвест»: развитие банковских карт и терминальной сети

| На 01.01 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|--------------------------------|--------|--------|--------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| действующих карт | 80 637 | 88 275 | 99 406 | 116 651 | 146 433 | 165 446 | 182 603 | 219 168 | 241 883 |
| АТМ (банкоматы) | 35 | 60 | 108 | 177 | 226 | 257 | 285 | 334 | 385 |
| ПВН (пункт выдачи наличных) | 38 | 58 | 75 | 97 | 97 | 99 | 114 | 128 | 128 |
| ТСП (торгово-сервисные пункты) | 84 | 161 | 260 | 379 | 496 | 603 | 754 | 913 | 1565 |

Интернет банкинг для юридических лиц. Развитие дистанционных каналов обслуживания банк использует для повышения качества, надёжности и эффективности работы по платежам и расчетам.

Система «Центр-инвест»-Клиент (on-line)» позволяет осуществлять банковские операции без установки дополнительного программного обеспечения, обеспечивает прием и обработку электронных платежных документов, предоставление информации по счетам, даёт возможность дистанционной подачи заявок на продукты банка и обмен соответствующими сообщениями.

С помощью применения автономного генератора паролей eToken PASS не требуется обращение в Банк за одноразовыми паролями в течение нескольких лет.

СМС-уведомления о финансовых операциях позволяют оперативно получать информацию о поступлении и списании денежных средств с расчетного счета.

2.8. Трансформация информационных технологий (ИТ).

Опытные банкиры говорят: «Современный банкинг — это 90% ИТ, и 10% — улыбки сотрудников фронт-офиса».

Ключевая задача в развитии ИТ-систем спекулятивного банкинга — скорость и надежность работы. В трансформационном банкинге эту задачу приходится решать не только исходя из текущих нужд, но и с учетом развития банковского бизнеса. Проблема в том, что сами информационные технологии развиваются очень быстро, и все, что работает сегодня, как правило, не имеет перспектив развития, а все, что может развиваться требует практической адаптации. Трансформационный банкинг требует автоматизировать не рутинные, ориентированные на спекулятивные рынки, а устойчивые модели бизнес-процессов, учитывающие взаимосвязи банковских продуктов, работу подразделений продаж, устойчивое развитие клиентов и риски.

Утверждение стратегии развития банка «*South of Russia +*» (2006-2008) потребовало разработки ИТ-Стратегии, основанной на централизованной архитектуре ИТ-системы, интеграции базовой операционной системы и специализированных решений, высокой надежности и быстродействий.

С привлечением консультантов ЕБРР банк провел международный тендер разработчиков информационных систем для банков. Победителем конкурса стала компания SAP AG. Факторами, которые сыграли решающую роль при выборе системы SAP for Banking, стали:

- промышленная производительность и масштабируемость системы;
- разделение уровней бизнеса и отчетности;
- встроенные возможности управления бизнес-процессами;
- открытый исходный код.

С точки зрения трансформационного банкинга система SAP for Banking оставалась открытой для развития как по росту масштабов, так и по возможностям обновления бизнес-процессов. Технологии SAP обеспечивают:

- независимость производительности бизнес-обслуживания от нагрузки бухгалтерских расчетов,

- модульность и способность к масштабированию,
- адаптивность к другим системам и техническим платформам,
- открытость и готовность для дальнейшего развития.

Более того, компания SAP AG самостоятельно осуществляет мониторинг лучшей мировой практики в развитии банковского бизнеса и своевременно предлагает обновление программного обеспечения своим клиентам для укрепления своих конкурентных преимуществ. **Самообновление ИТ** — это важный фактор при попытке объединить немецкие программы с постоянно меняющимся российским законодательством.

Стратегия развития банка и ИТ-стратегия — не просто взаимосвязанные документы. Их совместная разработка дает импульс к новым креативным решениям в сфере банковских продуктов, технологий продаж, формированию новых клиентов и управлению рисками. Если раньше эти взаимосвязи поддерживались организационными решениями, то в новой ИТ-системе они должны быть формализованы, но при этом сохранять гибкость в использовании.

Существует наивное представление, что можно когда-нибудь

Рис. 2.12. Этапы реализации ИТ – Стратегии на базе SAP for Banking.



завершить переход к новой ИТ-системе. Развитие ИТ-систем это непрерывный процесс трансформаций. Основные этапы этого процесса на примере взаимодействия банка «Центр-инвест» и SAP AG представлены на схеме. Но главным результатом трансформационного подхода к развитию ИТ-системы банка стало именно понимание непрерывности и взаимосвязи развития банка и ИТ. Приятно осознавать, что такое понимание есть у наших партнеров — компании SAP AG. В 2013 году банк стал ко-инновационным партнёром по локализации новой версии SAP Banking Services. Этот статус обеспечивает ранний доступ к самым современным решениям по автоматизации банковской деятельности.

Непрерывность развития ИТ-системы не может использоваться для оправдания нарушения сроков внедрения новых программ. Трансформационный подход требует, чтобы разработки доводились до практической реализации в заданные сроки.

Еще один важный момент трансформационного подхода в развитии ИТ-системы — вариантность и возможность стыковки программ разных разработчиков. При этом базовая система сохраняется, а обмен информацией осуществляются через специальные шлюзы.

Так, в частности, банк «Центр-инвест» наряду с SAP for Banking успешно использует программное обеспечение Terrasoft для реализации CRM. Переход на новую версию данного ПО BPM 7.0. позволит ускорить и упростить процессы работы с входящим потоком заявок на кредитование. Внедрение нового ПО АВВУУ для сканирования входящих клиентских документов и автоматического переноса данных в информационные системы банка повысит скорость обработки входящих документов и снизит риски механических ошибок персонала. Опыт автоматизации кредитных заявок и сквозной интеграции их обработки позволит тиражировать автоматизацию бизнес-процессов по остальным направлениям деятельности банка и внедрение системы BPM On-line.

Конкурентные преимущества в непрерывном развитии ИТ-системы банк будет использовать для развития новых сервисов: — переход к прямому взаимодействию процессингового центра банка с международными платежными системами для снижения

транзакционных расходов банка и клиентов;

— использование в рамках CRM единой базы о клиентах позволит ускорить разработку новых продуктов и услуг, в том числе по развитию мобильного банкинга, Интернет-банкинга, IVR, контакт-центра и устройств самообслуживания;

— интеграция с Государственной информационной системой о государственных и муниципальных платежах (ГИС ГМП) на базе платформы SAP Process Integration для платежных сервисов по автоматизации платежей в бюджет.

Прогресс в трансформации IT-систем должен сопровождаться соответствующими IT-методами управления рисками: стресс-тестированием и мониторингом доступности, надежности, безопасности, бесперебойности услуг банка.

Стандартизация продуктов и услуг. Во всех подразделениях банка постоянно ведется работа по стандартному описанию продуктов, бизнес-процессов, технологий продаж, работы с клиентами и управления рисками. При этом особое внимание уделяется:

— оптимизации внутренних технологий и предоставления банковских услуг клиенту;

— упрощению, стандартизации и автоматизации услуг;

— сокращению издержек по продвижению продуктов;

— повышению пропускной способности каналов и объемов продаж;

— обеспечению высокого качества обслуживания;

— оперативности работы при оптимальных рисках.

Централизованная IT-система позволяет развивать филиальную сеть банка на основе стандартизации предоставляемого клиенту набора сервисов и услуг устойчивого банкинга в каждом офисе во всех регионах присутствия и при оптимизации операционных процессов с сохранением качества услуг универсализации функций сотрудников, взаимозаменяемости персонала.

Современное техническое обеспечение банка «Центр-инвест» гарантирует надежность бизнес-процессов. Банк на плановой основе постоянно обновляет техническое обеспечение подразделений с учетом непрерывности процесса снижения затрат. Приобретение технических средств осуществляется на конкурсной основе,

с использованием прозрачных процедур выбора предложений с наименьшей ценой, подтвержденной надежностью и ремонтоспособностью, длительным гарантийным сроком, возможностью сервисного обслуживания, наименьшими сроками поставки.

2.9. Управление активами и обязательствами: трансформационный подход.

Для устойчивого развития банка необходимо иметь согласованную структуру его активов и пассивов по объемам, срокам, рискам, доходности и валютам. Банк «Центр-инвест» обеспечивает необходимое соотношение всех этих пропорций благодаря тщательной разработке стратегии и бизнес-планов, сбалансированной структуре активов и пассивов, эффективной структуре кредитного портфеля.

Ликвидность означает способность банка выполнять свои обязательства по срокам и конкурентным ценам. Банк должен делать эту работу ежедневно и непрерывно. Кроме требований регулятора по управлению ликвидностью устойчивый банк четко фиксирует во внутренних документах приоритет ликвидности над доходностью. В работе каждого подразделения действуют те же самые принципы управления ликвидностью, что и для банка в целом. Кроме этого, представители подразделений участвуют в работе комитета по управлению активами и обязательствами. Наконец, руководителям устанавливаются лимиты ликвидности по каждому подразделению, и служба внутреннего контроля строго следит за соблюдением лимитов. Операции, выходящие за пределы установленных лимитов, проходят дополнительную оценку на предмет их влияние на показатели ликвидности. Все принципы и процедуры отражены в политике по управлению ликвидностью, утвержденной Советом директоров банка.

Основную долю (81%) активов банка составляют кредиты и лизинг реальному сектору экономики Юга России. Более половины ресурсной базы формируется за счет депозитов клиентов банка. Вместе с акционерным капиталом (12%) на долю клиентов приходится 77% всех ресурсов банка. Таким образом, банк «Центр-инвест»

использует средства населения и предприятий Юга России для устойчивого развития Юга России.

2.13. Сбалансированность активов и обязательств банка

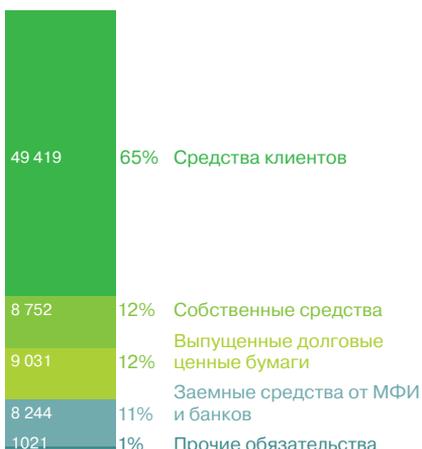
Активы, млн руб.

75 947



Пассивы, млн руб.

75 947



Управление ликвидностью в трансформационном банке включает в себя еще и контроль за ликвидностью клиентов. Такой контроль осуществляется на стадии анализа заявок (клиент должен показать источники возврата кредита), мониторинга кредитного портфеля (ранняя диагностика рисков), мониторинга рынков клиента. Кроме собственной аналитической работы трансформационный банкинг требует еще информационного взаимодействия с клиентами по обучению методам управления ликвидностью, по соблюдению графиков платежей, контроля платежеспособности контрагентов. Такая работа проводится банком «Центр-инвест» давно.³¹ Сегодня приятно констатировать, что проведенная банком работа дала свои результаты: доля просроченной задолженности на предприятиях Юга России составляет 4,5-5%, а в Ростовской области и Краснодарском крае около 3%, что ниже, чем в среднем по Российской Федерации — 5,5%.

31. НЕ-ПЛА-ТЕ-ЖИ! Управление предприятием в условиях неплатежей. http://www.centriinvest.ru/ru/about/articles/3328/?sphrase_id=8835

Источники фондирования. Для реализации стратегии Банк проводит политику сбалансированного использования разных источников финансирования:

- заимствование на рынках долгосрочных средств,
- привлечение вкладов населения и депозитов юридических лиц,
- размещение собственных долговых ценных бумаг на открытом рынке,
- реализация проектов с международными институтами развития.

Банк рассматривает вклады населения как принятые на себя обязательства по управлению активами жителей Юга России. Поскольку на Юге России не хватает собственных долгосрочных финансовых источников для ускоренного развития, то банк «Центр-инвест» привлекает ресурсы на российском и международных рынках. Зная региональные риски, эффективно управляя ими, банк «Центр-инвест» обеспечивает своей прозрачностью, надежностью, авторитетом доступ к долгосрочным финансовым ресурсам для предпринимателей и населения. При этом банк «Центр-инвест» использует возможности Международных финансовых институтов (IFI) и рыночные механизмы привлечения своих партнеров к успешному бизнесу на Юге России.

Одновременно, привлечение средств с рынка накладывает на банк жесткие требования по выполнению своих обязательств перед партнерами по срокам и объему. Кроме этого, банк проводит информационные мероприятия по результатам мониторинга собственного портфеля кредитования и тенденциям развития Юга России, по основным рискам и мерам по управлению этими рисками.

Структура активов. Основную долю в активах составляет кредитование реального сектора экономики. При этом банк тщательно соблюдает все пропорции в структуре своего кредитного портфеля:

- банк примерно в равных пропорциях (по 40%) осуществляет кредитование малого бизнеса и населения, на долю кредитов корпоративным клиентам приходится менее 20%;
- кредитование населения также примерно в равных пропорциях распределено между потребительскими кредитами, автокредитованием и ипотекой;

Банк «Центр-инвест»: история кредитования

| дата | МФИ | Сумма | Срок, лет | Цель |
|------------------|----------------------------------|------------------------|-----------|--|
| Май 2002 | IFC | \$ 2 млн. | 3 | Малый бизнес |
| Ноябрь 2002 | EBRD | \$ 2 млн. | 1,5 | Торговое финансирование |
| | | \$ 26 млн. | 3 | |
| Август 2004 | EBRD | \$ 5 млн. | 5 | Малый бизнес |
| Декабрь 2004 | KfW | € 6 млн. | 6,5 | Малый бизнес |
| Декабрь 2004 | IFC | \$ 5 млн. | 6 | Субординированный кредит |
| | | \$ 5 млн. | 5 | Малый бизнес |
| Апрель 2005 | DEG | \$ 7,5 млн. | 7 | Малый бизнес, ипотека |
| Апрель 2006 | IFC | \$ 4 млн. | 5 | энергоэффективность |
| Декабрь 2006 | National City Bank | \$ 16 млн. | 5 | Ритейл |
| Апрель 2007 | BSTDB | \$ 10 млн. | 7 | Субординированный кредит |
| Сентябрь 2007 | EBRD | 260 млн.руб. | 5 | Малый бизнес |
| Ноябрь 2007 | EBRD + FMO | 1000 млн.руб. | 5-7 | Энергоэффективность, малый бизнес, ипотека |
| Апрель 2008 | EBRD | \$ 20 млн. | 10 | Субординированный кредит |
| Май 2008 | DEG | \$ 30 млн. | 10 | Субординированный кредит |
| Июнь 2008 | KfW | \$ 18,5 млн. | 6,5 | Малый бизнес, энергоэффективность |
| Апрель-июнь 2008 | Российский Банк Развития | 350 млн. руб. | 3 | Малый бизнес, микробизнес |
| Август 2008 | EBRD | 600 млн.рублей | 5 | Агробизнес |
| Апрель 2009 | EBRD | \$ 35 млн. | 5 | Малый бизнес |
| Май 2009 | DEG + OeEB | \$ 10 млн \$ 10 млн | 5 | Малый бизнес |
| Сентябрь 2009 | EBRD | \$ 18,2 млн.(limit) | - | TFP |
| Ноябрь 2009 | IFC | 600+350 млн.руб. | 5 | Агробизнес, энергоэффективность |
| Январь 2012 | EBRD | 1125млн.руб. | 3 | МСБ, энергоэффективность |
| Июнь 2012 | ЕАБР | 300 млн.руб. | 3 | МСБ, энергоэффективность |
| Июль 2012 | Erste Group Bank AG | 10 млн.ЕВРО | 1 | Senior Loan |
| Сентябрь 2012 | Austrian Development Bank (OeEB) | 20 млн.ЕВРО | 7 | МСБ, энергоэффективность |
| Ноябрь 2012 | МСП Банк | 500 млн.рублей | 5 | МСБ |
| Декабрь 2012 | ЕАБР | 150 млн.рублей | 3 | Энергоэффективность |
| Февраль 2013 | IFC | 900 млн.рублей | 3 | МСБ |
| Март 2013 | EBRD | 1500 млн.рублей | 3 | МСБ, энергоэффективность |
| Апрель 2013 | ЕАБР | 150 млн.рублей | 3 | МСБ |
| Август 2013 | responsAbility | 130 млн.рублей | 3 | Микро и МСБ |
| Октябрь 2013 | responsAbility | 175 млн.рублей | 3 | Микро и МСБ |
| Ноябрь 2013 | responsAbility | 180 млн.рублей | 3 | Микро и МСБ |
| Декабрь 2013 | BSTDB | 20 млн.ЕВРО | 5 | МСБ |
| Март 2014 | IFC | 600 млн.рублей | 1 | Агробизнес |
| Апрель 2014 | ЕАБР | 300 млн.рублей | 1 | МСБ, энергоэффективность |
| Май 2014 | Erste Group Bank AG | 7 млн.ЕВРО | 0,5 | Senior Loan |
| Июнь 2014 | EBRD | 800 млн.рублей | 3 | МСБ |

Операции ОАО КБ «Центр-инвест» на международных финансовых рынках

| Дата | Операция | Организатор | Сумма | Срок, месяцы | Количество участников |
|---------------|---|---|----------------------------|--------------|-----------------------|
| Июнь 2006 | Первый международный синдикат | EBRD | \$ 30 + 15 млн. | 18 + 18 | 14 |
| Октябрь 2006 | Дебютный выпуск рублевых облигаций | Росбанк | 3 млрд. руб. | 3 года | |
| Октябрь 2006 | Синдицированный кредит на российском рынке | ММБ (теперь Юникредит-банк) | 1,5 млрд. руб. | 12 | 10 |
| Февраль 2007 | Международный синдикат | Standardbank PLC Commerzbank AG | \$ 80 млн. | 12 | 37 |
| Март 2007 | Дебютный CLN выпуск | TRUST Commerzbank AG | \$ 175 млн. | 24 | более 50 |
| Сентябрь 2007 | Синдицированный кредит на цели: ипотека, малый бизнес и энергоэффективность | EBRD + FMO | 1 млрд. руб. | 5-7 | EBRD + FMO |
| Октябрь 2007 | Синдицированный кредит на российском рынке | ЗАО «Райффайзенбанк» | 1 млрд. руб. | 12 | 8 |
| Февраль 2008 | Продление синдиката EBRD 2006 года | EBRD | \$ 30 млн. | 18 | 11 |
| Февраль 2008 | Продление международно-го синдиката 2007 года | Standardbank PLC Commerzbank AG | \$ 145 млн. | 12 | 37 |
| Октябрь 2008 | Синдицированный кредит | Standardbank PLC Commerzbank AG Erste Group Bank AG Raiffeisen Zentralbank Osterreich | \$18 млн. 30,8 млн.EBPO | 12 | 8 |

Операции ОАО КБ «Центр-инвест» на рынках облигаций

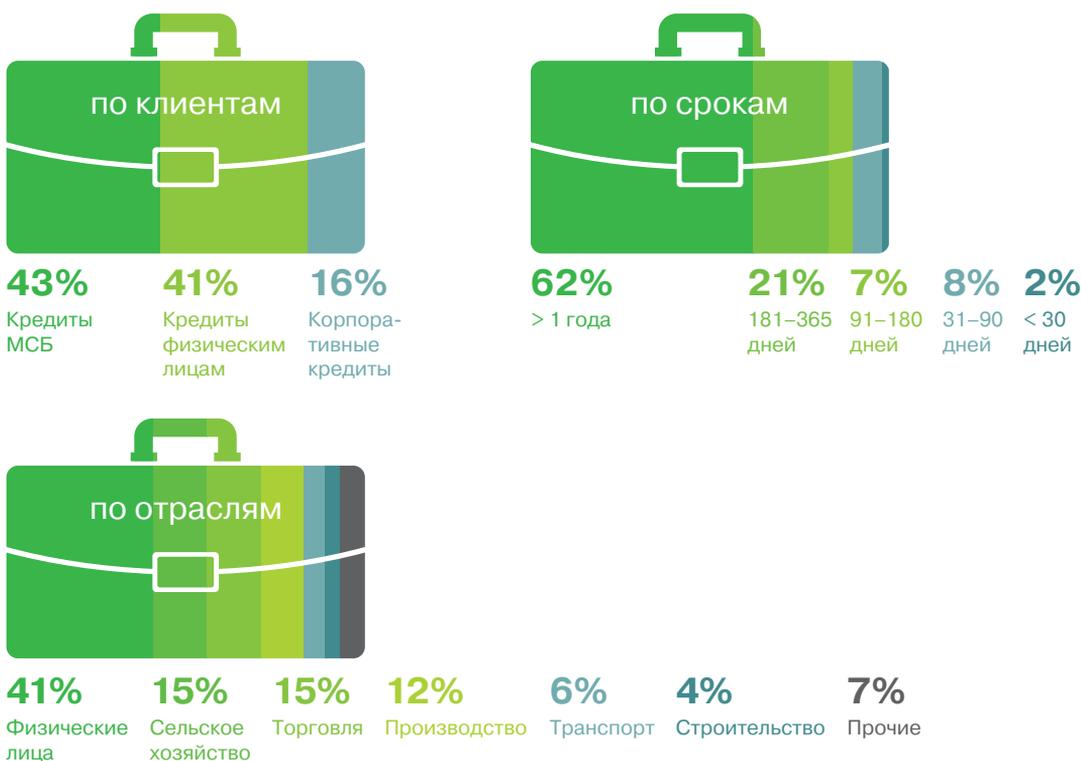
| Выпуск облигаций | Дата размещения | Период обращения | Статус | Организатор | Сумма, млн. руб. | Период обращения | Количество участников первичного размещения | Место обращения |
|------------------|-----------------|------------------|-------------|-----------------------------|------------------|------------------|---|-----------------|
| 01 | ноябрь 2006 | 3 года | Погашен | Росбанк | 1 500 | 3 года | 23 | ММВБ |
| 02 | июнь 2009 | 5 лет | Погашен | Ситибанк, Ренессанс капитал | 3 000 | 5 лет | 4 | ММВБ |
| БО-01, БО-05 | июнь 2011 | 3 года | Погашен | Сбербанк | 2 500 | 3 года | 39 | ММВБ |
| БО-02 | апрель 2012 | 3 года | В обращении | Сбербанк, Банк Зенит | 1 500 | 3 года | 17 | ММВБ |
| БО-03, БО-06 | март 2013 | 3 года | В обращении | Ситибанк, Банк Зенит | 2 500 | 3 года | 45 | ММВБ |
| БО-07 | ноябрь 2013 | 5 лет | В обращении | Банк Зенит, ВТБ Капитал | 2 000 | 5 лет | 30 | ММВБ |
| БО-10 | май 2014 | 5 лет | В обращении | Банк Зенит, ВТБ Капитал | 3 000 | 5 лет | 38 | ММВБ |

— отраслевая структура кредитного портфеля не допускает концентрации рисков и использует преимущества отраслевой диверсификации экономики Юга России;

— сотрудничество с международными финансовыми институтами, грамотная политика по привлечению депозитов позволяют банку успешно кредитовать и население, и малый бизнес, и сельское хозяйство на срок свыше 1 года (более 37% кредитного портфеля).

Сбалансированная структура кредитного портфеля позволяет отбирать лучших клиентов и поддерживать качество кредитного портфеля на высоком уровне. По результатам аудированной отчетности за 2013 год доля просроченных кредитов по МСФО (NPL 90) составила 3,95%. По состоянию на 31 декабря 2013 года норматив достаточности капитала Банка, рассчитанный в соответствии с Базель I, составляет 15,6%, что более чем в два раза превышает нормативный уровень.

Рис. 2.14. Сбалансированность кредитного портфеля по клиентам, отраслям и срокам кредитования.



2.10. Внутренний контроль и контроль соответствия (IA&C).

Традиционно IA&C принято относить к издержкам банка. Трансформационный IA&C предлагает новые решения для этого вызова, поскольку требует дополнительного контроля соответствия лучшей мировой практике, внедрение которой позволяет повысить эффективность существующих операций и процедур. В банке «Центр-инвест» при содействии международных консультантов создана жизнеспособная система внутреннего контроля, которая охватывает все органы управления, структурные подразделения и функциональные направления банковского бизнеса. Работа службы внутреннего контроля опирается на регламенты процедур планирования, организации проверок, мониторинга и отчетности. В результате внутренний контроль не только выявляет нарушения установленных правил и процедур, но и генерирует предложения по совершенствованию этих правил.

Внутренний контроль организационно должен быть отделен от операционной деятельности. Существуют стандартные требования к службе внутреннего контроля: она должна быть независимой, подотчетной Совету директоров Банка в лице комитета Совета директоров по аудиту и контролю соответствия и ежеквартально отчитываться перед Советом директоров. Совет директоров определяет структуру, численность, назначает и освобождает руководителя службы внутреннего контроля. Сферой деятельности службы внутреннего контроля являются все направления деятельности Банка, а объектами проверок — все подразделения и сотрудники Банка.

В трансформационном банкинге внутренний контроль — это еще и часть корпоративной культуры, когда каждый сотрудник, каждый клиент, каждый акционер имеет право проконтролировать любую операцию, задать вопрос и получить на него исчерпывающий ответ. Если ответ не закрывает поставленный вопрос, то это первый признак неблагополучия. Более того, сотрудники обязаны задать вопрос, если, по их мнению, транзакция нарушает действующие

правила или просто отличается от них. Должностное лицо обязано не только ответить на вопрос любого сотрудника, но и предпринять меры, обеспечивающие выполнение правил и процедур, не допускающих повторения возникших вопросов.

Case study 19. Сотрудник, отвечающий за реализацию непрофильных активов, длительное время не мог представить отчет о своей работе в форме изменений за период. Служба внутреннего контроля провела повторную проверку кредитных досье и обнаружила конфликт интересов в кредитах, которые этот сотрудник выдавал ранее, еще работая в региональном отделении банка. Заявление в правоохранительные органы были направлены не только на данного сотрудника, но и его коллег, которые не проинформировали о нарушениях при выдаче и мониторинге кредитов.

На первый взгляд, система сквозного контроля соответствия несет дополнительные риски и издержки. В условиях ужесточения регуляторных требований именно такая система позволяет давать исчерпывающие ответы на любые вопросы внешних проверяющих.

Case study 20. Один из проверяющих требовал, ссылаясь на опыт его работы с другими банками, дать ему неофициально просмотреть шивы платежных документов. На однозначный отказ работать с нарушением утвержденных принципов информационной политики проверяющий официально оформил запрос на предоставление документов, для перевозки которых требовалось 40 грузовиков. После отправки первого грузовика с копиями документов руководители проверяющей инстанции отказались от незаконных требований.

В году 365 дней, из них 250 — рабочие дни. Количество проверок банка «Центр-инвест» в 2013 году составило 1336 дней, то есть ежедневно банк проверяют в среднем не менее пяти проверяющих.

При такой прозрачности и сквозном контроле снижаются риски операционной деятельности, но возрастают риски недобросовестных запросов. Решение в каждом конкретном случае подчиняется

Рис. 2.15. Продолжительность контрольных проверок.



общему правилу: информация раскрывается в соответствии с законодательством и защитой интересов других заинтересованных сторон.

В трансформационном банкинге проводится контроль соответствия не только регуляторным требованиям, но и в соответствии с лучшей мировой практикой. Поэтому по итогам проверок руководители и исполнители не просто информируются о выявленных нарушениях, но и об использовании лучшей практики и технологий, которые позволяют предотвратить эти нарушения в будущем.

Трансформационная система внутреннего контроля опирается на концепцию устойчивого развития; органически встроена во все бизнес-процессы; постоянно обновляет контрольные процедуры с учетом изменяющихся рисков, условий рынков, требований регуляторов и лучшей мировой практики; использует автоматизацию контрольных процедур; взаимно интегрирована с системой управления рисками.

Служба внутреннего контроля в организации своей работы сама использует лучшую мировую практику: планы проверок сбалансированы по направлениям работы, структурным подразделениям и ресурсам; результаты проверок обязательно должны включать предложения по решению выявленных проблем, недопущению в будущем выявленных нарушений.

В условиях волатильности рынков и ужесточения регуляторных требований дальнейшее развитие системы внутреннего контроля банка «Центр-инвест» подразумевает:

- осуществление службой внутреннего контроля аудита всех сфер деятельности банка с учетом изменяющихся экономических условий;
- своевременные организационные преобразования в соответствии с требованиями регуляторов и условиями рынка;
- непрерывный контроль за состоянием регламентирующей документации и ее соблюдением, своевременное обновление внутренних нормативных документов;
- внедрение и усовершенствование контрольных процедур бизнес-процессов; обобщение результатов проверок, доведение информации о проверках до соответствующих уровней управления для принятия необходимых решений;
- привлечение сотрудников подразделений для кросс-контролинга;
- участие в модернизации действующей автоматизированной банковской системы и внедрении новой автоматизированной банковской системы на базе SAP с целью повышения эффективности бизнес-процессов.

Таблица 2.17. Мероприятия службы внутреннего контроля

| | 2013 | 2012 |
|--|------|------|
| Комплексные проверки филиалов и допофисов | 16 | 31 |
| Ревизии денежных средств и ценностей | 20 | 14 |
| Проверка жалоб клиентов | 1 | 1 |
| Проверки отдельных направлений работы подразделений | 62 | 63 |
| Проверки профессиональной деятельности на рынке ценных бумаг | 4 | 4 |

2.11. Учет, отчетность, рейтинги.

МСФО и РСБУ. Международные стандарты финансовой отчетности (МСФО) и российские стандарты бухгалтерского учета (РСБУ) представляют разные способы классификации банковских операций. Банк «Центр-инвест» с 1997 года представляет отчетность по МСФО,

аудированную PricewaterhouseCoopers. Постоянные изменения, вносимые в IFRS и RAS, еще раз подтверждают: работа устойчивого банка инвариантна по отношению к системам учета.

Работа по МСФО приучила банк оценивать каждый продукт, каждую операцию не только с точки зрения российских, международных стандартов, но и с точки зрения налогового учета. Многовариантность систем учета создает дополнительные издержки, но накопленный опыт позволяет организовать эффективную работу банка независимо от систем учета. Высокие устойчивые показатели динамики банка по МСФО и РСБУ получили заслуженное признание надзорных органов, международных финансовых институтов и зарубежных партнеров. В 2007 году УФНС России по Ростовской области вручило банку Золотой Сертификат Доверия за высокое качество налогового учета.

Организационно бухгалтерия банка представляет в государственные органы отчет и пояснительную записку ежегодно не позднее 31 марта. В соответствии с действующим законодательством аудированная отчетность по российским и международным стандартам должна быть раскрыта на сайте банка не позднее 4-х дней после ее получения. Таким образом, в результате ужесточения регуляторных требований отчет собранию акционеров носит почти ритуальный характер: информация, которую должны утверждать акционеры, уже стала публичной. С другой стороны, и банк, и инвесторы, и рынки заинтересованы в распространении реальной информации о банке. Объем такой информации постоянно расширяется и нуждается в качественной обработке. Решить эту задачу призваны устойчивая и интегрированная отчетность.

Устойчивая и интегрированная отчетность. Банк впервые представил специальную отчетность по устойчивому развитию за 2012 год с учетом требований GR3 и дополнений FSSS³² для финансовых институтов. При этом учитывался опыт других банков и критика издержек по подготовке специальной отчетности.

Основные разделы отчётности устойчивого развития во многом пересекались с содержанием традиционного отчета (стратегия и анализ; характеристика организации; управление, обязательства

32. <https://www.globalreporting.org/reporting/G3andG3-1/Pages/default.aspx>

и взаимодействие с заинтересованными сторонами; основные и дополнительные показатели результативности; сведения о подходах в области менеджмента; отраслевые показатели). Кроме этого, отчетность по устойчивому развитию включала разделы по экологической и социальной составляющей (права человека, общество, ответственность за продукцию).

В рамках отчетности по РСБУ и МСФО банк регулярно раскрывал информацию о корпоративном поведении и методах управления. Отчетность по устойчивому развитию позволила дополнить представления о банке как об организации, работающей в реальном секторе экономики (86% полученных доходов банка) в интересах населения и общества (26% распределённых доходов банка), партнеров (25%), акционеров (24%), сотрудников и государства (20%). В отчетности по устойчивому развитию банк впервые провел гендерный анализ своей деятельности, который подтвердил, что в банке работают молодые, умные, красивые, квалифицированные, состоявшиеся и состоятельные сотрудницы. Кроме этого, отчетность по устойчивому развитию позволила собрать воедино информацию о влиянии банка на решение экологических и социальных проблем Юга России.

В соответствии с действующими соглашениями с IFC, ЕБРР, KfW, DEG, FMO, ОоЕВ, ЕАБР, BSTDB банк «Центр-инвест» соблюдает требования действующих международных бизнес-принципов (Equator Principles, UNEP-FI Declaration, Global Compact).

Отчетность по устойчивому развитию оказалась изменчивой. В 2013 году были введены новые стандарты G4³³, которые должны были быть более универсальными для всех компаний и всех пользователей, но при этом допускали гибкость в применении стандартов. В результате банк «Центр-инвест» принял решение опубликовать интегрированную отчетность³⁴ за 2013 год, объединив в ней традиционную отчетность и специальную отчетность по экономической, экологической и социальной категориям. В новой отчетности больше внимания было уделено рискам работы банка в новых глобальных условиях и воздействию банка на процессы социально-экономического развития Юга России.

Трудно поверить, что инвесторы и регуляторы будут прыгать от

33. <https://www.globalreporting.org/reporting/g4/Pages/default.aspx>

34. <http://www.centriinvest.ru/files/about/reports/byyear/2013.pdf>

одной формы отчетности к другой. Трансформационный банкинг требует перехода к интегрированной отчетности, раскрывающий все аспекты деятельности банка, и в этом направлении предстоит еще большая работа.³⁵

Независимый рейтинг — еще один способ агрегированной оценки работы банков. Рейтинговые агентства выставляют рейтинг на основе анализа всех операций банка, качества кредитного портфеля, системы управления, включая внутренний контроль и управления рисками.

В 2006 году банк «Центр-инвест» получил рейтинг агентства Moody's B1. В 2007 году банк укрепил этот рейтинг, получив позитивный прогноз. Поскольку международные рейтинги для развивающихся стран учитывают общую ситуацию в национальной экономике, в том числе действия регуляторных и государственных органов, то в рамках снижения странового рейтинга прошла корректировка и прогноза рейтинга банк «Центр-инвест» в октябре 2008 года на «стабильный», а в мае 2009 года на «негативный». Однако изменение прогноза не повлияло на отношения партнеров с банком «Центр-инвест».

В 2011 году на фоне снижения суверенных рейтингов ведущих стран и российских банков агентство Moody's повысило международный рейтинг банку «Центр-инвест» до уровня Ba3 и национальный рейтинг Moody's Interfax до уровня (Aa3.ru) со стабильным прогнозом и регулярно подтверждает этот рейтинг.

Уровень Moody's Ba3 является достаточным для участия банка «Центр-инвест» в перечне банков, гарантии которых принимает Банк России, Федеральная таможенная служба, Министерство финансов. В глазах российских клиентов, населения, органов власти это создает дополнительный эффект доверия, тем более что банк «Центр-инвест» — единственный региональный банк на Юге России, имеющий рейтинг такого уровня.

Устойчивый банкинг в зеркале рэнкингов. Среди более 900 российских банков на 01.05.2014 банк «Центр-инвест» занимает 76-е место по уровню капитала и 70-е — по стоимости чистых активов. Банк эффективно работает и занимает 62-е место по объему

35. <http://www.theiirc.org>

прибыли среди российских банков. Банк пользуется доверием населения (50-е место по объему вкладов) и активно кредитует население (44-е место по объему кредитов физическим лицам).

Банк активно кредитует бизнес (55-е место в России), при этом выдает кредиты высокого качества (101-е место по просроченной задолженности). Источниками кредитования являются вклады населения, а также долгосрочные ресурсы, привлекаемые банком на рынке облигаций (26-е место).

Кроме регулярных мониторингов отдельные агентства составляют рэнкинги в разрезе банковских продуктов. Так по итогам 2013 года банк «Центр-инвест» занял 16-е место по объемам кредитования малых и средних предприятий.³⁶

В рейтинге «Топ 100 российских банков» по версии журнала The Banker «Центр-инвест» занял 19-е место по уровню рентабельности капитала, 31-е место по уровню рентабельности активов, 64-е место по достаточности капитала 1 уровня, 57-е место по размеру активов, 72-е место по размеру капитала 1 уровня.

По данным РА «Эксперт Юг» в 2013 году «Центр-инвест» занимает 1-е место по величине кредитного портфеля на Юге России.³⁷

Кроме рэнкингов есть и специальные награды, характеризующие позиции банка в отдельных сегментах рынка. В 2011 году банк «Центр-инвест» получил престижную награду Citi банка за качество международных расчетов и платежей. В 2012 году банк вошел в число победителей национального конкурса «100 лучших товаров России (банковские услуги)». В 2013 году получил приз FT/IFC «Устойчивый банк Восточной Европы»³⁸, награду от Commerzbank «Relationship Award 2012».

Рейтинги по современным сервисам и технологиям показывают, что банк «Центр-инвест» занимает достойное место в интернет-банкинге³⁹.

Банк «Центр-инвест» внедряет современные банковские технологии, развивает собственную операционную среду и предоставляет качественные банковские услуги. Имея свой собственный процессинговый центр, банк занимает 38-е место среди российских банков по количеству банкоматов, 32-е место

36. www.raexpert.ru

37. www.expertsouth.ru

38. www.ft.com

39. www.raexpert.ru

по количеству активных банковских карт, устойчивую клиентскую базу (38-е место по количеству новых выпущенных карт и 21-е — по количеству перевыпущенных карт) .

Следует учитывать риски экзотических рейтингов. Например, по региональному рейтингу медиаактивности в лидеры вышел небольшой банк, который просто сменил владельца.

Трансформационный банкинг исходит из того, что не существует идеальных индикаторов, которые могли бы полностью охватить многогранную работу банка. Поэтому банк «Центр-инвест» использует комплексную систему индикаторов, отражающую реализацию целей банка по обеспечению рентабельности, роста и управления рисками, устойчивую относительно регуляторных требований российских, международных стандартов, новых требований Базельского комитета, аудиторов и рейтинговых агентств, соглашений с партнерами и регуляторами. Все показатели в динамике рассчитываются по данным из SAP BW. На сайте банка отражаются документы по процедурам корпоративного поведения, миссии, стратегии, бизнес-плану, финансовым результатам, основным продуктам и подразделениям.

Банк «Центр-инвест» использует дополнительные индикаторы своей деятельности, отражающие: устойчивый органический рост капитала, рост операционной эффективности, достаточность капитала по РСБУ, МСФО и Базельским требованиям, модернизацию внутренних бизнес-процессов, непрерывное обучение кадров, нагрузку проверок регуляторных и надзорных органов.

2.12. Трансформация управления персоналом.

Выращивание персонала. Спекулятивный банкинг ориентирован на «охоты за головами». На практике это приводит к тому, что сами «голова» охотятся за банками: обещают много, выполняют мало и переходят к следующей жертве своей охоты.

Кадровая политика трансформационного банкинга ориентирована на выращивание персонала на основе следующих принципов: — подбор кадров проводится на конкурсной основе с учетом дело-

вых и нравственных качеств сотрудников на основе стандартов корпоративной культуры банка;

- карьерный рост с учетом результатов работы и потенциала сотрудников;
- непрерывное повышение квалификации каждого сотрудника и участие сотрудников в подготовке кадров;
- резерв, конкурсные процедуры, тренинги и горизонтальная ротация кадров;
- непрерывная переподготовка персонала на международном уровне;
- приглашение консультантов и специалистов по актуальным направлениям развития своей деятельности;
- реализация активной социальной политики;
- недопущение гендерного неравенства, дискриминации сотрудников по любым признакам.

Ежегодно более 200 студентов проходят практику в филиалах банка. Они изучают не только технологические операции, процессы и процедуры, но и впитывают корпоративную культуру банка. Инновационный характер работы привлекает творческих людей, строгость банковских регламентов и процедур дисциплинирует сотрудников, сохраняя их творческий потенциал. После завершения стажировок в банке остается работать 30 стажеров, остальных с удовольствием принимают на работу клиенты и даже конкуренты банка, а прошедшие школу банка «Центр-инвест» распространяют высокий уровень квалификации и корпоративную культуру банка, что облегчает процесс коммуникаций банка и клиентов.

Более 30 сотрудников банка имеет ученые степени и звания. Ежегодно не менее 2 сотрудников защищают диссертации на соискание ученой степени.

Развитие филиальной сети требует совершенствования конкурсного отбора руководителей филиалов, их обучения и переподготовки на основе горизонтальной ротации кадров. Банк осуществляет непрерывную переподготовку персонала на международном уровне, приглашает консультантов и специалистов по актуальным направлениям развития банковского бизнеса.

Все сотрудники банка регулярно проходят обучение в различных формах: на рабочем месте, на внутрибанковских семинарах, на внешних учебных курсах и стажировках. В 2013 году в банке было проведено 2007 семинаров, в которых приняли участие 1471 сотрудник, не зависимо от пола и возраста. В среднем каждый сотрудник прошел обучение в течение 5 часов. На внешних учебных курсах и стажировках прошли обучение 88 сотрудников Банка по следующим новым направлениям: кредитования малого и среднего бизнеса; инновации в сфере банковских технологий, кредитных рисков, безопасности, инвестиционной и международной политики.

Юг России — многонациональный регион, с традициями уважения к старшему поколению, заботой о материнстве, детстве и молодом поколении. Тестирование, проведенное IFC, показало, что действующие процедуры и корпоративная культура обеспечивают гендерное равенство в работе банка «Центр-инвест» и не требуют утверждения специальной гендерной политики. Женщины составляют почти $\frac{3}{4}$ персонала банка, при этом более половины сотрудников моложе 35 лет. Такие же пропорции сохраняются во всех показателях: в низкой текучести кадров (менее 10%), в обучении персонала, в численности руководителей. Зарплата женщин и молодых сотрудников отличается от среднего уровня всего лишь на 5%. Но главный результат такой корпоративной культуры: уровень рождаемости в банке составляет 45-55‰, что почти в 5 раз выше среднего уровня по стране.

Вознаграждения и оплата труда. Каждый сотрудник бесценен, но размеры вознаграждения ограничены полученными доходами и их распределением между потребностями сегодняшнего дня и перспективами устойчивого роста. Поэтому система оплаты труда каждого сотрудника включает фиксированную часть и бонус, получаемый по итогам работы банка в целом, подразделения и самого сотрудника. Для сотрудников, которые принимают решения, связанные с рисками предусмотрена отсрочка до 2-х лет выплат начисленного вознаграждения.

Вознаграждения руководителям банка определены в положениях, утвержденных общими собраниями акционеров банка

«Центр-инвест», и зависят от размеров чистой прибыли, прироста и качества активов Банка. Заработная плата сотрудников Банка соответствует рыночным условиям Юга России с учетом квалификационных требований.

Здоровье и безопасность на рабочем месте. В банке отсутствуют рабочие места, сопряженные с травматизмом или высоким риском заболеваемости. Однако банк на протяжении многих лет добровольно за счет собственных средств обеспечивает медицинское страхование сотрудников. В банке не было случаев производственного травматизма. В головном офисе во внерабочее время сотрудники могут бесплатно воспользоваться услугами спортивного клуба и WELLNESS центра для занятия йогой, пилатесом, фитнесом. Между командами филиалов и подразделений банка регулярно проводятся спортивные соревнования по футболу, пинг-понгу, баскетболу и волейболу, участие в которых приняли 26 команд. Ежегодно проводятся командные соревнования по формированию командного стиля работы (Team-buildings).

2.13. Трансформация отношений с клиентами и инвесторами.

Информационная политика определяет порядок предоставления и каналы распространения общедоступной информации о банке, меры по обеспечению коммерческой тайны, уточняет содержание инсайдерской информации, требования к рекламе и порядок предоставления информации банку. В рамках своей информационной политики банк использует традиционные средства массовой информации, новые информационные ресурсы, и прямые контакты с клиентами через фронт-офисы своей сети. Банк стал ньюс-мейкером на Юге России, регулярно информируя общественность о результатах своей работы. В совокупности через все каналы банк распространяет информацию для 14 млн жителей Юга России. Кроме этого банк активно работает с международными каналами и изданиями: Bloomberg, CNBS, The Banker, Euromoney, Financial Times⁴⁰.

40. Блумберг, СиЭнБиЭс, «Банкир», «Евромани», Файненшл Таймс



Интервью в эфире CNBC и Bloomberg

Важно понимать, что за каждой новостью от банка «Центр-инвест» стоит большая и реальная работа.

Банк «Центр-инвест» регулярно информирует акционеров, Совет директоров, общественность, клиентов и партнёров о своей деятельности по устойчивому развитию, сотрудничает со всеми сторонами и негосударственными организациями по реализации экологической и социальной политик.

В условиях возросшей волатильности рынков, неопределенности в экономической политике и клиенты, и партнёры банка нуждались в оперативной и достоверной информации о текущей ситуации. Для решения этой задачи были активизированы традиционные встречи с клиентами и инвесторами, рейтинговыми агентствами, проведение семинаров, участие в региональных и международных конференциях. Своевременное и дружественное доведение реальной объективной информации позволили даже в кризисное время стимулировать и клиентов, и партнеров к развитию своего бизнеса на базе сотрудничества с банком «Центр-инвест».

Трансформационный банкинг требует не только своевременного информирования клиентов и общества о тенденциях и рисках развития, но и пропаганды лучшей мировой практики технического, финансового и социального инжиниринга, консультации, наставничества, обучения клиентов и профессиональных сообществ, органов государственного управления новым банковским технологиям, продуктам и услугам, методам управления, взаимодействия с общественными и профессиональными объединениями.

Трансформация информации. Современные информационные технологии резко увеличили информационные потоки и одновременно превратили эти потоки в «шум». Все компании разместили на своих сайтах ссылки на свои страницы в социальных сетях. Для адекватно восприятия возросших объемов информации возникли новые методы ее представления и обработки: тексты вытесняют слоганы, логотипы, ссылки, лайки, пиктограммы.

Трансформация информационных потоков привела к новой парадигме о потребностях в информации: все, что происходит в мире, влияет на работу банка, и все, что делает банк, влияет на окружающий мир. Дело осталось только за тем, чтобы отделить существенные воздействия от информационного шума.

Трансформационный подход требует разработки и применения достаточно устойчивых методов обработки информации. Если классические методы статистики позволяют сделать с данными «то, что можно, так, как нужно», то прикладная статистика позволяет использовать более широкий спектр альтернатив и добиться «того, что нужно, так, как можно». Анализ данных позволяет добиться в результате обработки любой информации нового образа об окружающем мире.

Не вдаваясь в детали методов обработки информации, отметим важную последовательность для достижения конечного результата: события должны дополняться показателями, выявление рисков для реализуемых действий. Точно так же как в дипломатии: сколько бы ни длились переговоры, важно какие действия за этим последуют. Поэтому получение информации заменяется мониторингом информационного пространства; обзор статистических показателей трансформируется в обработку данных с целью получения устойчивого образа (картинки, ключевого слова, слогана, пиктограммы); оцениваются риски использования полученного образа; совершаются конкретные действия по результатам обработки информации.

Эта общая схема работает как «на вход», так и на «выход» банковской деятельности, поскольку в своей рекламе, раскрытии финансовой информации, описании событий, банк должен сформировать у клиентов и партнеров не просто новый образ, а конкретные

действия, которые должны быть ими совершены.

Важное отличие от спекулятивного банкинга: моральные основы трансформационного банкинга не допускают возможности использования информации во вред клиенту и партнеру. Поэтому Банк подробно раскрывает клиентам всю информацию обо всех финансовых продуктах и рисках, связанных с их использованием, процедурами, которыми могут воспользоваться клиенты для уменьшения рисков, и о защите своих имущественных прав. В своих рекламных материалах банк строго соблюдает требования действующего российского законодательства о полноте раскрытия информации в рекламе финансовых продуктов.

Банк строго соблюдает законы, стандарты, программы и добровольные кодексы, связанные с маркетинговыми коммуникациями, в том числе рекламы, продвижения и спонсорства. Соответствующие процедуры предусмотрены в должностных инструкциях сотрудников, и их соблюдение входит в программу внутреннего контроля. Банк рассматривает жалобы, заявления клиентов, результаты обследований и замеров мнений клиентов.

В то же время во все более открытом информационном пространстве банк обязан использовать все законные способы защиты информации, чтобы ее раскрытие не нанесло ущерба третьим лицам.

2.14 Воздействие трансформаций: экологическая составляющая.

В современной литературе достаточно подробно описаны последствия отрицательного воздействия на окружающую среду. Имеется и аргументированная критика картин апокалипсиса⁴¹. Одним из самых весомых аргументов является использование факта ограниченности природных ресурсов для продвижения новых, иногда не самых эффективных технологий, под лозунгом защиты окружающей среды.

Опыт работы банка «Центр-инвест» и его клиентов достаточно убедительно доказывают, что инвестиции в охрану окружающей среды, в снижение загрязнений имеют слишком долгий срок

41. Поздышев В.А. ПРОТОКОЛЫ КИОТСКИХ МУДРЕЦОВ. – М.:Алгоритм, 2011

окупаемости инвестиций. Однако, если учитывать экономию не только природных ресурсов, но и использовать комплексную оценку модернизации производства и коммунальной инфраструктуры, то уже самые первые мероприятия способны сэкономить не только энергоресурсы, но и сократить затраты труда, материалов и многих других компонентов себестоимости. В частности, замена старых котлов на современные, более дорогостоящие, привела к незначительному сокращению удельного потребления газа (на 3,7%), но позволила вдвое сократить затраты электроэнергии (на 45,7%), потребления воды (на 59,8%) и сократить численность персонала на 39%, а выбросы CO₂ на 25% в год.

Не надо также забывать, что экономию ресурсов надо считать по всей цепочке производства — от добычи первичных ресурсов до конечного потребления. Еще один важный момент: нельзя бесконечно сокращать потребление природных ресурсов. После проведения наиболее существенных природоохранных мероприятий, дальнейшие шаги обходятся все дороже, а эффективность этих мероприятий снижается до очередных технологических прорывов.

Трансформационный банкинг не фетишизирует экономию природных ресурсов и сокращение вредных выбросов, а помогает клиенту найти решения, которые позволяют решить экологические проблемы одновременно с финансовой эффективностью проекта. Как правило, при этом приходится использовать новые технологии, новые схемы возврата инвестированных средств. Любые технологические новшества влекут за собой социальные перемены. Когда первичные социальные сдвиги и изменения ментальности уже произошли, дальше процесс становится устойчивым и требует лишь незначительной оптимизации.

Банк «Центр-инвест» реализует программу повышения энергоэффективности с 2005 года, предоставляя целевые кредиты предприятиям и населению на внедрение современных технологий и мер по снижению энергопотребления. Показатели отчета по программе за 2013 год приведены в следующей таблице.

О работе по кредитованию проектов энергоэффективности уже было сказано ранее. Поэтому здесь остановимся только на внутрен-

Таблица 2.18. Банк «Центр-инвест»: кредитование проектов энергоэффективности

| Проекты энергоэффективности | 2013 | Всего |
|--|--------|---------|
| Число проектов | | 5 800 |
| сумма финансирования, млрд рублей | 2,1 | 7,4 |
| снижения выбросов CO ₂ , тонн в год | 23 067 | 134 736 |
| Эквивалент выбросам: автомобилей, штук | 79 000 | 78 800 |
| Нефти, тыс. барелей | 385 | 384,9 |
| Деревьев для переработки выбросов, млн | 5,5 | 5,4 |

них процедурах банка по воздействию на экологию.

Работа с IFI позволила банку получить доступ к списку энергоэффективных и экологически чистых технологий, уже апробированных на практике. Это придало уверенности в диалогах с клиентами о закупках нового оборудования, технологий. Следующим важным моментом явилось встраивание процедур экологических и социальных рисков в общую систему принятия решений о кредитовании. Как правило, новые, более эффективные технологии снижали не только экологические риски, но общие риски по проекту. Поэтому они были достаточно быстро приняты как руководство к действию всеми кредитными комитетами. Последним штрихом к созданию системы воздействия на экологию стала регулярная подготовка экологического отчета с указанием размеров и результатов финансирования энергоэффективных проектов. Природоохранное мировоззрение стало неотъемлемой частью корпоративной культуры банка. Поэтому даже мероприятия, направленные на снижение затрат, стали оценивать еще и с точки зрения экономии природных ресурсов. Этот учет оказался востребованным при подготовке отчетности по устойчивому развитию и интегрированной отчетности.

Несмотря на устойчивый рост своей деятельности, Банк незначительно, но постоянно сокращает потребление общего объема энергоресурсов, а потребление бензина сократил за год на 28%.

Таблица 2.19. Банк «Центр-инвест»: потребление энергоресурсов

| Потребление энергоресурсов | 2013 | | 2012 | | Изменение, МДж | |
|----------------------------|---------|-------------------|---------|-------------------|----------------|------------|
| | МДж | | МДж | | | |
| Бензин, т | 210 | 6 735 680 | 292 | 9 344 000 | -2608320 | -28% |
| Газ тыс. м ³ | 468 | 15 912 000 | 448 | 15 232 000 | 680000 | 4% |
| Электроэнергия, кВт*ч | 4742000 | 17 071 200 | 4328000 | 15 580 800 | 1490400 | 10% |
| Всего | | 39 718 880 | | 40 156 800 | -437920 | -1% |

Банк использует системы централизованного водозабора и водоотведения. Банк использует на собственные нужды ежегодно 66 000 тонн воды, получаемой от муниципальных поставщиков. Кроме того, для нужд клиентов и сотрудников банк потребляет 6 тонн питьевой воды. Банк не осуществляет вторичного использования и переработки воды, поскольку использованная вода направляется в канализацию.

В 2013 году банком израсходовано 163 тонны бумаги, банк не использует переработанные отходы.

Внедрение электронного документооборота и проведение кредитных комитетов в режиме видеоконференции в 2012 году позволило сохранить 26 452 дерева (экономия бумаги и выбросов CO₂ при транспортировке документов). Расширение использования новых технологий платежей и расчетов на основе банковских карт позволило сократить документооборот на бумажных носителях, что привело к сокращению потребления до 130 тонн бумаги. В переводе по методике Гринпис эта экономия эквивалентна сохранению 6 000 Га леса.

Банк не имеет площадок на охраняемых территориях, не оказывает воздействия на биоразнообразие и охрану животных и растений. Сотрудники банка регулярно участвуют в мероприятиях по восстановлению местообитаний. Банк регулярно проводит семинары и консультации клиентов по влиянию их деятельности на окружающую среду и по уменьшению негативного влияния за счет использования новых технологий.

2.15 Воздействие трансформаций: социальная составляющая

Банк «Центр-инвест» является не только крупнейшим банком на Юге России, но и, как отмечалось в начале книги, играет роль «лаборатории реформ» в регионе, на собственном опыте демонстрируя лучшую мировую практику решения социально-экономических проблем региона и России. Достигнутый авторитет и высокий интеллектуальный потенциал получили высокую оценку регионального сообщества, федеральных органов и партнеров на глобальных рынках. Банк задает уровень культуры ведения бизнеса, с которым вынуждены считаться органы власти, негосударственные организации, государственные и иногородние банки на Юге России. Эта культура требует от самого банка быть примером для других компаний и демонстрировать, что бизнес должен быть рентабельным не с позиций краткосрочных спекуляций, а в долгосрочной перспективе; должен быть социально ответственным и учитывать риски экологической и социальной среды, должен уметь реализовывать лучшую мировую практику. Использование бизнес-модели трансформационного банкинга позволяет обеспечить не только успешный устойчивый рост банка, но также его клиентов, сотрудников и партнеров.

Банк показал жизнестойкость бизнес-модели трансформационного устойчивого банкинга в экстремальных условиях доминирования государства в экономике, когда государственные банки используют льготное фондирование, демпинг, административный маркетинг и приоритет правовой защиты в судах. Многие иностранные банки покинули российский рынок. Банк разъясняет, пропагандирует и своим примером показывает, что трансформационный банкинг оказывается конкурентоспособным не только среди гламурного сообщества сторонников sustainability, но и на спекулятивном рынке, и на рынке с доминированием государства.

Банк «Центр-инвест» задает тот высокий уровень стандартов услуг на финансовом рынке, на который вынуждены ориентироваться не только местные игроки, но и иногородние и иностранные

банки. Население, бизнес, органы власти и даже конкуренты на Юге России знают, что у банка «Центр-инвест» всегда лучше и всегда раньше появляются продукты и услуги на основе лучшей мировой практики для банковских услуг: кредитование населения, малого бизнеса, внедрение энергоэффективных технологий, модернизации сельского хозяйства. Банк не участвует в конкуренции за деление рынка, а умножает, выращивает новых, устойчивых клиентов, помогает найти и реализовать в регионе проекты лучшей мировой практики, повышающие эффективность действующего в регионе бизнеса в 3-5 раз и позволяющие производить продукцию, конкурентоспособную на глобальных рынках.

В результате объединения и мультипликации усилий банка, предпринимателей, общественных объединений и органов власти малый бизнес Юга России сохраняет динамичное развитие, опережающее средние темпы по стране. Программы кредитования населения банка «Центр-инвест» позволили сохранить спрос населения Юга России и ограничить масштабы рискованного кредитования. Опыт банка «Центр-инвест» по кредитованию ремонтов многоквартирных домов стал примером для создания системы ремонтов не только в регионе, но и в стране. Опыт банка «Центр-инвест» по внедрению безналичных расчетов в работу органов Федерального казначейства использован для внедрения по всей России. Реализация социально-образовательных проектов банка «Центр-инвест» способствует повышению престижа образования, формирует грамотное, креативное новое поколение. Сотрудники банка «Центр-инвест» (1675 человек) не только верят, но и своей деятельностью доказывают, что жизнь людей и состояние окружающей среды на Юге России можно сделать лучше и стабильнее. Для этого надо: ориентироваться на долгосрочные перспективы работы, использовать лучшую мировую практику и поддерживать следующие поколения, которые также станут клиентами или сотрудниками банка. Участие в международных конференциях показало, что опыт банка «Центр-инвест» по применению трансформационного банкинга востребован и может быть тиражирован для других банков G7, G20, СНГ, БРИКС, EMENA⁴² и других стран.

42. Europe, Middle East & North Africa (Европа, Ближний Восток и Северная Африка)

Банк «Центр-инвест» предпринимает меры по недопущению нарушения пруденциальных нормативов контрактных обязательств. Принцип предосторожности включен в процедуры управления рисками и обязательно используется при принятии решений. Банк не подписал формально, но разделяет и использует в работе основные принципы документов — «Десять принципов» Глобального Договора ООН (2000), «Руководящие принципы ОЭСР для многонациональных предприятий» (2011), Документ ООН «Руководящие принципы предпринимательской деятельности в аспекте прав человека» для выполнения Рамочной концепции ООН «Защита, соблюдение и средства защиты» (2011) — в рамках действующих соглашений с международными финансовыми институтами (IFC, ЕБРР, KfW, DEG, FMO, ОоЕВ, ЕДВ). Вопросы устойчивого развития не являются обязательными регуляторными требованиями. Банк добровольно принимает обязательства по устойчивому развитию и использует конкурентные преимущества от работы на основе бизнес-модели устойчивого банкинга.

Спекулятивный и государственно-спекулятивный банкинг редко отказываются от преимуществ, связанных с использованием административного ресурса. Трансформационный банкинг — предпочитает отказаться от прибыли, если за ней стоит нарушение закона. Но именно такая строгая позиция дает свои конкурентные преимущества даже в условиях не самого простого инвестиционного климата.

В России о социальной ответственности бизнеса чаще всего любят рассуждать социально безответственные политики. Накопленный банком «Центр-инвест» опыт важен тем, что устойчивое развитие используется не как благотворительность, не для формирования «мимобюджетных отношений», а как инвестиции в устойчивое посткризисное развитие экономики Юга России.

Отказ от участия в криминальных, коррупционных и других противозаконных действиях — основа трансформационного банкинга. Но одновременно трансформационный банкинг обязан подсказать новое, более эффективное решение проблемы в рамках действующего законодательства.



Бизнес-завтрак для женщин-предпринимателей

Гендерные продукты банка: женское счастье. Один из стереотипов гендерного финансирования заключается в примитивном подходе, что надо больше кредитовать женщин. Опыт банка «Центр-инвест» убеждает кредитовать надо не женщин, а женское счастье.

Российские женщины живут на 12 лет дольше российских мужчин, но на 8 лет меньше, чем женщины в развитых странах. Российские женщины в 15 раз чаще умирают при родах, а младенческая смертность выше в 2 раза по сравнению с европейскими странами.

Главная трагедия российских женщин — высокая популярность в юные годы (примерно до 30 лет) и одинокая старость, потому что мужчины хуже адаптированы к существующему в стране инвестиционному климату и их продолжительность жизни короче, чем у женщин. Зарплаты женщин на 35% ниже зарплат мужчин, на зато пенсии одинаково маленькие не зависимо от гендерных различий.

Женщины реально управляют Россией: в органах государственной власти женщин работает в 2,5-3 раза больше, чем мужчин, а в судебных органах и в прокуратуре это превышение составляет 3,8-5 раз. Во истину, у российского правосудия — женское лицо.

Гендерная ситуация в стране требует от российских женщин взять на себя заботу о здоровье, безопасности, бытовых условиях, образовании всех членов семьи и организации собственного бизнеса для достойного решения всех этих задач. Поэтому все банковские продукты должны учитывать, что конечными бенефициарами оказываются женщины. Женщины чаще приходят в банк как вкладчики (57%), но доля женщин, обращающихся за кредитом, растет и уже превышает 45%. Женщины быстрее осваивают интернет-банкинг (52%).

Для банка женщины являются более надежным заемщиком, потому что аппетит к риску у женщин, как правило, ниже, они более тщательно оценивают показатели проекта, что позволяет предложить женщинам-предпринимателям более низкую ставку по кредитам. Программа «**Бизнес-кредит для женщин**» стартовала в 2012 году в банке «Центр-инвест» как весенний предпраздничный⁴³ подарок. Сегодня это постоянный продукт, в рамках которого выдано **155 кредитов на 158 млн рублей**. При этом женщины-предприниматели получают бесплатные консультации по всем вопросам, которые касаются их бизнеса. Для тех, кто начинает свой бизнес программа «**Start-up**» дает возможность получить кредит с льготными условиями по РКО, по условиям погашения, с бесплатными консультациями и подключением к системе «Клиент-Банк». По этой программе выдан **272 кредит на сумму 318,5 млн рублей**.

Банк «Центр-инвест» организуют специальные встречи для женщин-предпринимателей. Эти встречи позволили обменяться опытом реализации социальных проектов и объединить усилия по их расширению в таких сферах, как создание частных детских садов и школ, помощь сиротам и детям с ограниченными возможностями.

Case study 21. В 2008 году в Киеве на годовом собрании акционеров ЕБРР член Совета директоров банка «Центр-инвест» Татьяна Высокова была признана победительницей конкурса «Женщины в бизнесе». После вручения награды Татьяна выступила с короткой речью, которую закончила словами: «Главным фактором успеха в бизнесе для женщины является любовь!». Весь зал аплодировал стоя!

43. 8 марта в России официальный праздник – Международный женский день

Забота о старшем поколении. Более 2000 ветеранов являются вкладчиками банка, пользуются специальными программами обслуживания. В банке «Центр-инвест» разработаны программы кредитования пенсионеров на льготных условиях, выгодные накопительные пенсионные вклады для приумножения сбережений, удобные депозиты для перечисления и получения пенсий и других социальных выплат. 50 пенсионеров стали победителями розыгрыша призов среди вкладчиков. Ежегодно банк «Центр-инвест» поздравляет своих вкладчиков-ветеранов Великой отечественной войны с днем Победы и дарит им подарки и праздничный концерт.

Социально-образовательные проекты банка. Банк «Центр-инвест» принимает активное участие в формировании следующего поколения, реализуя образовательные программы для школьников, студентов и предпринимателей.

Школьники. Банк «Центр-инвест» спонсировал бесплатное обучение более 3 000 школьников основам интернет. С 2004 года более 80 000 школьников благодаря банку «Центр-инвест» бесплатно посетили выставку в Ростовском областном музее краеведения «Сокровища донских степей», рассказывающую об истории поселений на территории Ростовской области в III веке до н.э. — V веке н.э., а также выставку «Художественное достояние Юга России» в Музее изобразительных искусств.



*Школьники
на выставке
в краеведческом
музее*

В школах области учителя используют учебник, подготовленный специалистами банка для формирования знаний об основах предпринимательства.

Банк на протяжении нескольких лет награждает победителей регионального конкурса «Учитель Дона» и вручает специальный приз «За лучшую методическую разработку».

Для детей и внуков клиентов банка организована школа «Секреты банковского мастерства», где специалисты в доступной форме рассказывают о банковских операциях, новых продуктах и технологиях банковских услуг. Более 100 школьников Ростова-на-Дону, Семикаракорска, Батайска и Азова посетили дни открытых дверей в банке «Центр-инвест» в рамках долгосрочного проекта повышения финансовой грамотности населения.

Осенью 2013 года банк «Центр-инвест» открыл детский банковский офис в городе профессий «КидБург». Здесь ребята смогут познакомиться с такими профессиями как операционист, кассир, старший кассир, инкассатор и даже помощник директора офиса банка.

Студенты. Каждый четвертый студент региона получает стипендию на банковскую карту банка «Центр-инвест». С 2004 года банк реализует зарплатные проекты со всеми крупнейшими вузами Юга России на основе банковских карт на льготных условиях для образовательных учреждений.

Для студентов и молодежи «Центр-инвест» первым в России открыл банковский офис-кафе. Новый банковский зал специально создан для активных молодых людей и объединяет современные банковские технологии и услуги с актуальными тенденциями обслуживания и сервиса для клиентов. Здесь можно совершить полный комплекс банковских услуг в приятной атмосфере кафе.

Более 3000 студентов взяли кредит в банке «Центр-инвест» для оплаты своей учебы.

Фонды Целевого Капитала. По итогам 2013 года капитал эндаумент фонда «Образование и наука ЮФО» превысил 100,5 млн рублей. Доходы от управления фондом направляются на поддержку социально-образовательных проектов студентов, молодых ученых и преподавателей вузов Юга России. Банк «Центр-инвест» — учре-



Награждение победителей конкурса Фонда целевого капитала «Образование и наука ЮФО»

датель Фонда, доход фонда направляется на дальнейшее развитие социально-образовательных проектов среди школьников, студентов, молодых ученых и преподавателей на Юге России. Банк и Фонд целевого капитала «Образование и наука ЮФО» уже более 11 лет ежегодно в декабре награждают более 300 лучших студентов Юга России стипендиями по 20 тыс. рублей. Ежегодный стипендиальный

Cause study 22. « Меня зовут Олейникова Наталия, я студентка медицинского университета. И мне хотелось бы поделиться необычной историей. В этом учебном году я стала победителем фонда «Образование и наука ЮФО». Радости не было предела, когда мне пришло письмо-приглашение! Но тогда я еще не знала, что события этого вечера перевернут всю мою жизнь и сделают самой счастливой девушкой на Земле... Мероприятие началось с торжественной речи Василия Васильевича Высокова, его фраза останется в моей памяти очень надолго. Как бы в шутку, а, может, и нет, Василий Васильевич сказал, что парням в этот вечер не стоит стесняться, а сразу подходить к понравившейся девушке и просить номер телефона, девушкам же в свою очередь следует сделать небольшую скидку молодым людям, сославшись на небольшое волнение. Весь вечер я сидела как на иголках, да и иначе не могла, ведь впереди сидящий парень не особо следил за мероприятием на сцене, а смотрел все время в упор на меня. По окончании мероприятия с предложением познакомиться ко мне подошел этот интересный парень. Как оказалось, этого незнакомца зовут Кирилл Кобзев, и он аспирант ДГТУ. Вот именно с этого дня, с 18 декабря 2012 года, начались наши красивые отношения. Но самое удивительное в этой истории то, что 24 мая 2013 года в 10.30 у нас состоится бракосочетание. Каково же было наше удивление, когда мы обнаружили письма с приглашением на встречу стипендиатов, которая тоже состоится этого же числа! Это иначе как мистикой точно не назовешь... Мы, конечно же, после нашего мероприятия, с радостью придем туда, где зарождались наши отношения. Но теперь мы будем уже в другом статусе, статусе мужа и жены! Спасибо банку «Центр-инвест» за поддержку студентов, аспирантов, молодых преподавателей. Особое спасибо за то, что Вы нас познакомили, и в такой торжественный и знаменательный день опять с нами!»

Из письма победительницы конкурса «Образование и наука ЮФО».

фонд превышает 6,5 млн. рублей. В конкурсе принимают участие ежегодно более 2 500 студентов, которые представляют результаты своей учебной, научной и общественной деятельности по внедрению новых технологий в экономику, экологическую и социальную среду Юга России. После сдачи зимней сессии уже сами студенты номинируют лучших молодых преподавателей своих вузов на получение стипендии фонда в размере 75 тыс. рублей. На этих мероприятиях многие участники получают не только награды фонда, но и находят свое личное счастье.

Опыт использования лучшей мировой практики позволяет банку эффективно сотрудничать с университетами региона. Представители банка входят в состав фондов целевого капитала Южного федерального университета и Донского государственного технического университета, Попечительских советов Южного федерального университета и Южно-Российского государственного технического университета (НПИ).

Предпринимательский всеобуч. На основе методических материалов банка создан и успешно работает интернет-портал «Предпринимательский всеобуч» (www.school.centrinvest.ru). Более 6 500 человек зарегистрировались, и более 1200 пользователей успешно завершили бесплатное обучение основам предпринимательства. Портал включен в каталог методических материалов движения CYFI (<http://childfinanceinternational.org/>).

«Молодежный бизнес России». Эту программу банк «Центр-инвест» реализует совместно с Международным фондом бизнес-лидеров (IFBL). Молодые люди могут получить кредит до 300 тыс. рублей по ставке 12% годовых без залога по итогам общественной экспертизы проектов. Кроме консультационных услуг предприниматели получают еще и помощь наставника из числа более опытных предпринимателей-клиентов банка. Программа только набирает обороты, но уже выдано **62 кредитов на сумму 17 млн рублей**.

Для студентов, начавших трудовую деятельность, банк «Центр-инвест» выдает кредиты до 50 000 рублей с льготными условиями: без залога и поручителей, на 3 года.

Ежегодно более 600 человек посещают бесплатные обучающие

семинары в Консультационных центрах банка (г. Ростов-на-Дону, г. Волгодонск, г. Шахты, г. Таганрог) по вопросам налогообложения, бухгалтерского учета.

Центр финансовой грамотности населения. Совместно с Южным федеральным университетом банк «Центр-инвест» открыли Центр финансовой грамотности, в котором на современной технической базе студенты при помощи специалистов банка изучают основы операций вклада, инвестиций, кредитования, мобильный и интернет-банкинг.

После завершения курса студенты работают в качестве консультантов для своих ровесников, знакомых, других посетителей Центра.

Базовые кафедры. Совместно с SAP CIS банк «Центр-инвест» создал обучающие центры в Южном федеральном университете и Южном государственном техническом университете (Новочеркасск) по программе *SAP University Alliance Program*. В 2013 году в Новочеркасске был сертифицирован SAP AG для подготовки специалистов и разработки программ.

Банк регулярно поддерживает мероприятия в университетах по пропаганде знаний, научных исследований, по освоению навыков предпринимательской деятельности. В 2013 году четвертый год подряд благодаря финансовой поддержке банка проходит Фестиваль науки Юга России. Ежегодно 7 молодых преподавателей университетов Юга России получают гранты по итогам конкурса «Лучший молодой преподаватель», организаторами которого выступили банк «Центр-инвест» и ФЦК «Образование и наука ЮФО».

Международные программы обучения. Вместе с IFC банк организовал *Energy Efficiency Center*⁴⁴, в котором проходят обучение партнеры IFC Белоруссии, Украины, других регионов. С банками-партнерами банк «Центр-инвест» организует встречи предпринимателей из Австрии, Италии, Франции, Германии, Индии, Китая в рамках программы «Партнерство для модернизации». Банк организовал цикл лекций по программе «Modernization of SME's in the Southern Russia». Летом текущего года банк организовал бесплатное обучение для начинающих предпринимателей «Start-up».

Банк «Центр-инвест» выступил соорганизатором первого Россий-

44. Международный центр энергоэффективности



На основе гранта Председателя Совета директоров банка «Центр-инвест» профессора В.В. Высокова студенты и аспиранты Южного федерального университета выпустили книгу «Опыт и сотрудничество стран БРИКС и их регионов», которую презентовали Председателю делового Совета от Российской Федерации, Президенту ТПП Российской Федерации С.Н. Катырину и Председателю ТПП Украины Г.Д. Чижикову⁴⁵.

ского форума лидеров молодежного предпринимательства, который собрал на своей площадке всех экспертов и руководителей программ развития молодежного предпринимательства, реализуемых в Европе и России, в том числе и в Ростовской области.

Мероприятия в сфере культуры. Участие Банка в культурных проектах способствует развитию культуры в регионах Юга России. Мероприятия банка «Центр-инвест» в 2013 году:

- оказал поддержку театральному фестивалю «Мельпомена»;
- провел фестиваль французской песни (совместно с Alliance Française);
- оказал поддержку музыкальному концерту имени М. Каца;
- организовал традиционный концерт ко Дню Победы;
- провел традиционные рождественские оперные встречи в головном офисе банка для клиентов и партнеров;
- 10-й год подряд спонсирует бесплатное посещение школьниками выставок и экспозиций Ростовского областного музея краеведения и Областного музея изобразительных искусств). Более 70 тысяч школьников приняли участие в этом проекте.

45. (http://центр-инвест.рф/pdf/opyt_i_sotrudnichestvo_stran_BRIKS_i_ih_regionov.pdf)

Участие в жизни сообществ. Реализованные решения на основе лучшей мировой практики укрепили статус и авторитет Банка, позволяют банку активно взаимодействовать с общественными организациями и органами власти. Все операции банк «Центр-инвест» проводит на Юге России в тесном взаимодействии с местным населением, бизнес-сообществом, общественными объединениями и ассоциациями.

Банк «Центр-инвест» является членом, уплачивает членские взносы и участвует в работе следующих ассоциаций:

- Ассоциация Европейского бизнеса (АЕБ) (Председатель Совета директоров банка, профессор, д.э.н. В.В. Высоков — председатель Ростовского подкомитета);
- Торгово-промышленная палата Ростовской области (В.В. Высоков — вице-президент палаты);
- Российско-Германская Внешнеторговая палата (Deutsch-Russische Auslandshandelskammer);
- Германо-Российский Форум;
- Торгово-промышленная палата Краснодарского края (Deutsch-Russische Forum);
- Союз Работодателей Ростовской области, Российский союз промышленников и предпринимателей (РСПП);
- Совет директоров города Ростова-на-Дону, Батайска.

Сотрудники банка избраны членами следующих общественных органов управления:

- Общественная палата Ростовской области (В.В. Высоков — председатель Комиссии по развитию экономики, предпринимательства и инноваций палаты);
- Общественные Советы УВД Северного Кавказа на транспорте (В.В. Высоков — член Совета), Министерства информационных технологий и связи Ростовской области (Ю.Ю. Богданов — член Совета), Министерства имущественных отношений Ростовской области (Т.Н. Высокова — член Совета), Ростовской областной инспекции Федеральной налоговой службы (В.В. Высоков и П.Г. Шварц — члены Совета);
- Попечительские Советы Южного федерального университета, Донского государственного технического университета, Южно-

Российского технического университета (НПИ), Ростовского государственного экономического университета (РИНХ) (В.В. Высоков — член указанных советов);

— Попечительские советы Фондов целевого капитала «Образование и наука Южного федерального округа» (В.В. Высоков — председатель, Т.Н. Высокова — член Совета), Южного федерального университета (Т.Н. Высокова — член Совета), Донского государственного технического университета (В.В. Высоков — член Совета).

Так же Банк взаимодействует и участвует в работе Ассоциации российских банков, Ассоциации региональных банков России, Ассоциации муниципальных образований Ростовской области, Ассоциации товариществ собственников жилья Ростовской области.

Все подразделения банка активно взаимодействуют с местными сообществами, проводят семинары и информационные встречи в муниципальных образованиях Юга России по актуальным проблемам банковского обслуживания, развития экономики, предпринимательства, жилищно-коммунального хозяйства.

Банк воздерживается от какого-либо отрицательного воздействия своей деятельности на местные сообщества; своевременно информирует местные сообщества о воздействии внешних рисков, политике и методах противодействия коррупции; информирует о фактах коррупции и нарушения законодательства правоохранительные органы в установленном российским законодательством порядке. Банк воздерживается от финансовой поддержки политических партий, на безвозмездной основе консультирует политические и общественные организации, участвует в работе общественных советов при органах государственной власти и управления.

Все новые продукты и услуги банка проходят оценку на потенциальное отрицательное воздействие на общество. Банк воздерживается от предоставления продуктов и услуг, потенциально допускающих такое воздействие. Банк не предоставляет продукты и услуги, воздействующие на здоровье и безопасность, нарушающие нормативные требования. Банк добровольно и целенаправленно разрабатывает и реализует продукты и услуги, обеспечивающие устойчивое развитие бизнеса и повышение уровня жизни клиентов.

Банк регулярно и целенаправленно информирует клиентов о своих продуктах и услугах, используя для этого все средства массовой информации, предоставляет с помощью передовых информационных технологий клиентам возможность самостоятельно выбрать наиболее подходящие условия получения услуг. Банк контролирует реализацию нормативных и добровольно установленных требований к предлагаемым продуктам и услугам на основе анализа мнений клиентов, использованием «тайного покупателя». Существенных отклонений от нормативных и добровольных требований не выявлено. Банк с учетом мнений клиентов постоянно развивает свои продукты и услуги. Банк регулярно отвечает на вопросы клиентов.

Работа с государственными структурами. Взаимодействуя с органами государственной власти, банк информирует их о возможных рисках коррупции и правовых последствиях решений, принимаемых в интересах коррумпированных сторон. Банк регулярно проводит семинары, конференции и встречи, на которых знакомит с лучшей мировой практикой решения вопросов без использования коррупционных схем, для различных общественных организаций, органов власти, предпринимателей, населения.

Банк не участвует прямо или косвенно в финансировании и нефинансовых взносах для политических партий, политиков и смежных учреждений страны.

В рамках корпоративных процедур все подразделения банка и все сотрудники отказываются от каких-либо операций, если в них присутствуют риски, связанные с коррупцией. В случае выявления коррупции банк прекращает операции. Банк, в необходимых случаях обращается к органам Федеральной антимонопольной службы для проверки конкурентного поведения контрагентов, конкурентов, партнеров.

Перспективы развития филиальной сети. По данным рейтинга РБК банк «Центр-инвест» занимает 36 место среди самых филиальных банков России по итогам 2013 года. Филиальная сеть банка насчитывает 140 офисов на Юге России, включая представительство в Москве. В 2013 году открылись 3 новых офиса в рамках расширения программы сотрудничества с Управлением Федерального

Казначейства по Ростовской области, по Краснодарскому краю и Волгоградской области. Закрыто 6 нерентабельных площадок, которые слились с более крупными структурными подразделениями банка. В Ростове-на-Дону дополнительные офисы «Александровка» и «Левенцовский» переехали в новые здания, позволяющие обслуживать большее количество клиентов.

Развитая филиальная сеть в совокупности с накопленным двадцатилетним опытом позволяет постоянно обеспечивать качественный прирост основных показателей работы банка. На 01.01.2014 доля филиальной сети в кредитном портфеле банка составляет 82%. Благодаря комплексу мероприятий по повышению квалификации сотрудников филиальной сети коэффициент эффективности работы вырос на 17%.

Широкая филиальная сеть Банка на Юге России является конкурентным преимуществом в реализации стратегии банка «Центр-инвест». Офисы Банка предоставляют полный спектр современных банковских услуг и продуктов (расчетно-кассовое обслуживание, различные программы кредитования, лизинг, вклады, денежные переводы, консалтинговые и другие услуги) широкому кругу клиентов по Югу России — корпорациям, компаниям малого и среднего бизнеса, индивидуальным предпринимателям и физическим лицам. Система управления филиальной сетью основана на тесном сотрудничестве функциональных и региональных менеджеров на основе современных технологических решений.

Креативный банкинг. В соответствии со своим мандатом и соглашениями с акционерами (ЕБРР, DEG) и партнёрами (IFC, KfW, ОеЕВ, FMO, EBD, BSTDB) банк «Центр-инвест» не может участвовать в капитале бизнеса клиентов. Своим клиентам банк «Центр-инвест» оказывает услуги на основе лучшей мировой практики и самых современных банковских технологий. Кроме банковских услуг, клиенты банка получают консультационные услуги (финансовой грамотности населения, консультации по налогу и учету, бизнес-планированию, маркетингу). Банк «Центр-инвест» является единственным банком на Юге России, имеющим собственный процессинговый центр и современную IT-платформу на основе SAP for Banking и является

партнером SAP AG по локализации новых версий системы. Высокий уровень технологичности услуг Банка позволил стать победителем тендеров на обслуживание счетов и банковских карт территориальных органов Федерального казначейства, Банка России, Федеральной налоговой службы, Пенсионного фонда России.

Для своих клиентов Банк предложил и успешно реализует программу самоодернизации: банк помогает клиентам приобрести оборудование и технологии, соответствующие лучшей мировой практике, для производства продукции, конкурентоспособной на глобальных рынках. Поскольку эффективность лучшей мировой практики в 3-5 раз выше, чем действующие на местном рынке производства, то банк находит комплексные решения для их успешного внедрения на основе сочетания технического, финансового и социального инжиниринга: помогает найти зарубежного поставщика, разрабатывает комбинации схем торгового финансирования, лизинга, специальных приемов разделения рисков, содействует обучению и установлению контактов клиентов с партнерами на международных рынках. Такую технологию банк «Центр-инвест» в частности успешно использовал для внедрения энергоэффективных технологий, для повышения урожайности производства сельхозпродукции, для ремонта многоквартирных домов, модернизации производства многих малых предприятий в разных секторах экономики, включая технологии продвижения продукции малого и среднего бизнеса в торговые сети.

Благодаря постоянному изучению лучшей мировой практики банк «Цент-инвест» каждый квартал выпускает на рынок новый продукт, для освоения которого другим банкам требуется 2-3 квартала. Таким образом банк сам формирует новые рынки: первым разработал и реализовал технологии работы с малыми предприятиями; первым стал кредитовать проекты энергоэффективности; разработал технологии кредитования молодых предпринимателей, специальные продукты для женщин — предпринимателей, технологии обслуживания платежей и расчетов бюджетных учреждений, технологии кредитования ремонтов многоквартирных домов, технологии сбора коммунальных платежей населения, технологии

внедрения универсальных карт. Банк «Центр-инвест» постоянно реализует инновации в собственной операционной деятельности: первым внедрил систему корпоративного поведения, освоил лучшую практику управления рисками, сбалансированного бизнес-планирования, систему сквозного внутреннего контроля, технологии «выращивания» персонала, отношений с клиентами и инвесторами.

Банк активно пропагандирует свой опыт работы на основе трансформационного банкинга, организует совместно с IFC, ЕБРР, KfW специальные тренинги для других банков. Банк «Центр-инвест» принимает активное участие в семинарах и конференциях, организуемых для стран СНГ, ЕМENA, БРИКС и международных форумов.

В соответствии с Принципами Рио Банк «Центр-инвест» реализует право на развитие своего бизнеса, бизнеса своих клиентов и партнеров, развитие акционеров, сотрудников, региональных, национальных сообществ и окружающей среды на локальном и глобальном уровнях в интересах нынешнего и будущих поколений. Банк осознает свою ответственность за продвижение принципов устойчивого развития на основе использования лучшей мировой практики и стандартов. Банк соблюдает перечень запретных для кредитования видов деятельности и осмотрительно относится к нововведениям, которые несут потенциальные риски для окружающей среды и социального развития. Банк «Центр-инвест» соблюдает требования действующих международных бизнес-принципов (Equator Principles, UNEP-FI Declaration, Global Compact) в соответствии с действующими соглашениями с IFI. Соответствующие требования закреплены в процедурах и политиках. Учитывая комплексный характер соглашений с IFI, у банка нет необходимости принятия отдельных положений по каждой новой международной инициативе. Банк проводит мониторинг новых инициатив в области устойчивого развития и своевременно вносит изменения в свои внутренние документы.

Глава 3.

Трансформация Юга России

3.1. Глобальные преимущества региона

Когда-то Юг России был северной точкой Великого шелкового пути. Сегодня Юг России — это северная граница США. На старых английских картах южная часть России охватывает большое число ныне самостоятельных государств, которые находились на границах с бывшими Австро-Венгерской и Османской империями. В рамках современного территориального устройства Российской Федерации Юг России включал Южный и Северокавказский федеральные округа.

Трансформационный банкинг — это всегда креативная ответственность за своих клиентов и партнёров, за те трансформации, которые происходят с ними. С ответственностью, любовью и вниманием банк «Центр-инвест» многие годы отслеживает процессы переходов и трансформации на Юге России. В свою очередь, изменения, которые происходят в регионе, дают новый импульс для развития самого банка на основе локализации лучшей мировой практики, а успешный опыт такой локализации пополняет копилку лучшей мировой практики.

Юг России: это где? О кризисе 2008 года официальные лица в России начали говорить в конце сентября. Банк «Центр-инвест» разработал программу посткризисного развития для своих клиентов в начале октября. Когда программа была представлена руководителям предприятий Юга России, она вызвала у них позитивную обратную реакцию:

«Да, нас ждут нелегкие времена, никто не будет покупать одежду haute couture, но все будут покупать джинсы моей фабрики»,

«Вряд ли будут строить новые суда, но ремонтировать старые будут на моей верфи»,

«Остановятся 40% мясокомбинатов, но оставшиеся будут покупать мою оболочку для производства колбас».

В 2009 году компания Bloomberg пригласила автора в свой утренний эфир, где уже несколько месяцев шел триллер о глобальном кризисе. Скрины с текущим эфиром в офисе Bloomberg висят на всех проходах. После интервью в прямом эфире свободные от эфира журналисты компании набились в небольшую комнату с вопросами и одной просьбой: «Пожалуйста, дайте адрес, где находится этот Юг России?».

Любая стратегия компаний, работающих в России, должна включать региональный разрез. Знание особенностей региона позволяет не только снизить риски, но и нередко получить дополнительный доход. Мы решили более подробно рассказать о процессах на Юге России, чтобы и клиенты, и партнеры банка лучше понимали возможности, риски, тренды и тенденции, в которых банк «Центр-инвест» реализует модель трансформационного банкинга.

Тренды и тенденции. Юг России — это регион, находящийся в положении «низкого старта»: отставание от средних показателей по России создает задел для динамичного и эффективного развития. Именно такие регионы привлекают внимание инвесторов в первую очередь.

Климат и местоположение. Среднегодовая температура на Юге России на +5°С выше, чем в Москве, что играет решающую роль в выращивании многих сельскохозяйственных культур: подсолнечника, высококачественной пшеницы, овощей, фруктов. Уникальное сочетание природно-климатических факторов создает неповторимое разнообразие ландшафтов: полупустынь, степных просторов, альпийских лугов, заснеженных горных вершин и черноморских субтропиков. После знакомства с этим регионом иностранные гости любят повторять: «Москва — это центр, а Юг - жемчужина России!».

Юг России расположен в треугольнике между крупнейшими реками

России, Волгой, Доном и горами Кавказа, окаймлен Каспийским, Черным и Азовскими морями. Задолго до нашей эры по этой территории проходили торговые пути разных народов и существовали то, что сегодня называют «зоны свободной торговли». И сегодня Юг России — это пересечение транспортных путей Кавказ-Центр, Урал-Европа для водного, воздушного, автомобильного, железнодорожного и трубопроводного транспорта. Регион имеет развитую транспортную инфраструктуру: плотность автомобильных и железных дорог в 3-5 раз, чем в среднем по России. В последние годы идет активная модернизация дорог, аэропортов, вокзалов, речных и морских портов.

Население и экономика. На пересечении торговых путей веками формировался многонациональный состав населения Юга России, который сегодня создает не только на официальном, но и на бытовом уровне неповторимый колорит переплетения разных культур, обычаев, традиций в литературе, музыке, живописи и даже местной кухне.

Жизнь на окраинах великих империй сформировала сознание и дух смелых, свободолюбивых и самостоятельных людей.

Исторические корни торговли и предпринимательства позволили сформировать рыночную экономику, которая, по словам бывшего президента ЕБРР Ж.Лемьера, является хорошей моделью развития экономики всей России. На Юге добывается нефть, газ, уголь, но эти отрасли не занимают монопольного положения. Юг России играет важную роль в производстве зерна, подсолнечника, овощей, мяса, молока, шерсти. В регионе сохранились и успешно развиваются предприятия транспортного, сельскохозяйственного машиностроения, черной и цветной металлургии, производства строительных материалов, текстильная промышленность, пищевая промышленность и переработка. Традиционно Юг России, особенно Черноморское побережье и Кавказские минеральные воды, сохраняет свою роль ведущей туристически-рекреационной зоны страны.

Малый бизнес. Экономика Юга России диверсифицирована не только по отраслям, но и по степени концентрации предприятий: 10% всех российских малых (без микро-) предприятий работают на

Юге России. Именно эти предприятия «сжались» в начале кризиса, но и быстрее других начали восстанавливать свою деятельность за счет технического переоснащения. Не удивительно, что почти 20% всех инвестиций малого бизнеса приходится на долю Юга России. Иностранные партнеры приятно удивляются, когда вдали от больших городов встречают на полях фермерских хозяйств немецкую технику, яблоки, выращиваемые по итальянской технологии, предприятия, на которых выпускают продукцию, реализуемую транснациональными компаниями. Эффективность производства за счет применения современной техники и технологии возрастает в 3-5 раз. Среди управляющих малыми предприятиями все чаще можно встретить молодых людей, прошедших обучение за рубежом, свободно владеющих европейскими языками.

Внешняя торговля. Являясь приграничным регионом, Юг России играет скромную роль во внешней торговле. В то же время доля региона в экспорте продовольствия составляет 25-30%, текстиля и обуви — более 7%, в импорте металлов и минерального сырья — более 10-15%. Крупные морские порты, железнодорожное сообщение, водные транспортные маршруты, регулярные рейсы европейских авиакомпаний уже сформировали необходимые условия для развития внешней торговли региона. На пересечении крупных автотрасс строятся логистические центры. Таможенные органы на Юге России оказывают тот же набор и качество услуг, что и в центральном регионе. Сегодня до 65% российского зерна экспортируется через порты Юга России. Однако стереотипы централизации внешней торговли медленно разворачивают внешнеторговый оборот в сторону южнороссийских каналов и требуют корректировки бизнес-стратегий в работе европейских компаний в России. Например, один из европейских поставщиков тепловых котлов после успешной модернизации котельных открыл новый дилерский центр в городе Таганроге на базе местной теплоснабжающей компании. В городах Юга России работают дилерские центры всех крупнейших компаний — производителей автомобилей, поставщиков технологического оборудования общего назначения. Постепенно дилерские центры трансформируются в сервисные центры, «отверточную» сборку. На

многих предприятиях внедряются энергоэффективные технологии, расширяется импорт энергоэффективного оборудования.

Несмотря на зигзаги российских реформ, Юг России привлекал к себе внимание устойчивым ростом реальной экономики, в которой отдача достигалась за счет роста эффективности в результате технической модернизации.

Бизнес и власть. Региональные лидеры на Юге России, как и все южане, по-хорошему амбициозны. Между ними идет негласное соревнование по разным показателям: объемов строительства, привлечением инвестиций, собранному урожаю, отремонтированному жилью и дорогам. Имея примерно одинаковые условия, каждый из субъектов Юга России старается привлечь в свой регион инвесторов более благоприятными условиями ведения бизнеса. Практически во всех субъектах созданы агентства по привлечению инвестиций, которые сопровождают крупные проекты с участием иностранных инвесторов, и достаточно успешно справляются с этой работой. В рамках крупных проектов можно получить налоговые льготы по платежам в местные бюджеты и даже софинансирование инфраструктурной составляющей проекта. В ряде субъектов Юга России выделены зоны интенсивного развития, где упрощены процедуры землеотвода и формирования инфраструктуры для инвестиционных проектов.

Для небольших проектов лучше находить локального партнера, умеющего преодолевать барьеры российского законодательства и его применения на локальном уровне. Чаще всего достаточно бывает простого разъяснения содержания проекта, публичного подписания меморандума, протокола о намерениях. Не обязательно, но приветствуется, включение в соглашение социальных обязательств по поддержке спорта, образования, культуры.

Бизнес-инфраструктура. Практически все крупные банки, страховые компании, юридические и консалтинговые фирмы, кадровые агентства, в том числе с иностранными учредителями имеют свои представительства на Юге России. В регионе сформирована конкурентная среда по оказанию различных услуг для ведения бизнеса. В крупных городах построены современные

бизнес-центры, сдающие офисные помещения. Рынок деловой недвижимости и жилья достаточно прозрачен и имеет широкий выбор предложений. Многие российские и иностранные инвесторы предпочитают открывать собственные производства в небольших городах, имеющих железнодорожные станции, речные порты и выход на федеральные трассы. Покупка старых предприятий в малых городах упрощает процедуры землеотвода и подключения к сетям электро-, газо- и водоснабжения, но, как правило, требует полной перестройки зданий и производства.

Во всех субъектах активную роль играют торгово-промышленные палаты и различные отраслевые объединения предпринимателей. Южный региональный комитет Ассоциации Европейского бизнеса объединяет иностранные компании, уже работающие на Юге России. Члены комитета взаимодействуют с органами власти, продвигают лучшую практику управления, включая корпоративное поведение, социальную ответственность, государственно-частное партнерство, оказывают неформальную консультационную поддержку всем, кто хочет начать свой бизнес на Юге России.

Инновационный потенциал и модернизация Юга России. Несмотря на недостаточное финансирование исследований и разработок, на Юге России ведется подготовка достаточно большого числа студентов, аспирантов, докторантов, регистрируется значительное число патентов. Однако показатели внедрения в производство новой техники и технологии отстают от среднеевропейских значений в 6-7 раз. При такой конфигурации инновационного потенциала оптимальной стратегией модернизации Юга России является покупка на глобальных рынках современной техники и технологий и освоение эффективного производства продукции, товаров, услуг, конкурентоспособных на глобальных рынках.

3.2. Устойчивая динамика развития Юга России

Антикризисный стресс-тест. Глобальный кризис не только подтвердил преимущества Юга России (климат, географическое положение, диверсифицированная экономика, культура населения),

но и продемонстрировал устойчивость социально-экономической модели по отношению к внешним кризисам:

— более низкий, чем в среднем по России уровень доходов населения не позволил жителям Юга играть в спекулятивные игры на рынке ценных бумаг и недвижимости;

— докризисные накопления население использовало для покупки товаров, о которых южане мечтали еще до кризиса;

— диверсифицированная экономика дала возможность сгладить спад производства, избежать серьезных социальных потрясений и безработицы, снизить издержки, быстрее адаптировать производство к новым посткризисным реалиям;

— спад производства во многих секторах экономики Юга России был ниже аналогичных показателей в среднем по России, а вот снижение цен на производимую продукцию на ранних стадиях кризиса позволило сохранить позиции южнороссийских предприятий на сжавшихся рынках и уверенно наращивать эти позиции по мере восстановления этих рынков.

Во время кризиса и население, и бизнес, и власти продемонстрировали поразительную социальную ответственность: ценой своей прибыли бизнес стремился выполнить все обязательства по зарплате; работники без излишних конфликтов соглашались с увольнениями и вынужденными отпусками; власти старались найти новые рабочие места. Прошедший кризис — не первый, не последний, а очередной. Полученная антикризисная прививка, методы, освоенные при прохождении антикризисного стресс-теста лишней раз подтверждают преимущества Юга России как устойчивого трансформационного рынка.

Посткризисное развитие Юга России: новые вызовы и новые возможности. Ситуационный анализ показал, что экономика Юга России быстро адаптируется к любым сценариям на глобальных рынках. Юг России сохраняет траекторию своего устойчивого развития при любом варианте развития событий:

— восстановление экономик развитых стран позволит расширить закупки современного оборудования в этих странах, создаст дополнительный спрос на российские энергоресурсы и продукты питания

для регионов добычи этих ресурсов;

— ускоренный рост развивающихся стран повысит спрос на продукты питания в этих странах;

— колебания рыночных цен на сырьевые товары будут отражаться только на темпах роста разных секторов экономики на Юге России;

— сам Юг России становится все более привлекательным для участников глобальных рынков: 3-5-кратный разрыв в уровне производительности труда, эффективности производства, энергоэффективности технологических процессов, сроков реализации проектов создает основу для формирования нового индустриального пространства между европейскими странами и Югом России.

Докризисный экономический рост сформировал неудовлетворенный спрос и у населения, и у бизнеса Юга России. Драйв предпринимателей Юга России, осознавших преимущества новых технологий, освоивших доступ к источникам финансирования малых проектов, амбиции политиков региона, самостоятельность предпринимателей создают условия для конструктивного диалога бизнеса и власти, формируют конкурентную среду для внедрения современного оборудования и производства на новой технологической основе конкурентоспособной продукции.

Юг России все чаще становится площадкой для референс-проектов поставщиков европейского оборудования, тиражирования опыта модернизации различных секторов экономики. Например, для повышения до европейского уровня урожайности и продуктивности аграрного производства на Юге России необходимо увеличить техническое оснащение сельского хозяйства в 8-10 раз. Чтобы достичь европейского уровня обеспеченности и комфорта жилья, масштабы жилищного строительства должны вырасти в 10 раз. В таких же масштабах необходимо увеличить дорожное строительство. Реализация программ энергоэффективности только в Ростовской области, по расчетам Всемирного банка, потребует около 7 млрд долларов. Минимум в 3 раза надо увеличить масштабы инвестиций в малый бизнес, чтобы обеспечить занятого в этом секторе населения на уровне европейских стран.

Успех сотрудничества европейских компаний в модернизации Юга

России требует комплексного подхода, включающего технический, финансовый и социальный инжиниринг. Не только современное оборудование, технологии, схемы торгового финансирования, лизинга, факторинга, но и внедрение лучшей практики управления, системы построения договорных отношений позволяют добиться многократного увеличения эффекта от инвестиций на Юге России. Особенно остро Юг России нуждается в европейских правилах игры на рынке коммунальных услуг. Такие пилотные проекты на Юге России активно поддерживают Международные финансовые институты: ЕБРР, IFC, KfW.

3.3 Юг России: тренды 2013-2014.

Рост на фоне стагнации. Несмотря на стагнацию российской экономики уже в 2013 году, Юг России демонстрировал существенно более высокие темпы развития экономики:

- объем промышленного производства вырос на 3,8% в Южном и на 7,4% в Северо-Кавказском федеральных округах;
- объемы строительства выросли на 10,1% за счет ввода в действие новых предприятий и жилищного строительства в Ростовской области;
- рост инвестиций составил 8,7% за счет завершения объектов Зимней олимпиады в Сочи и новых предприятий в Ростовской области;
- более высокими, чем в среднем по России, темпами на Юге продолжали расти торговля (+4,9%), зарплата (+13%), денежные доходы (+15%), и оборот розничной торговли (+4,9%).

Несмотря на сокращающийся разрыв в денежных доходах и зарплате южан и россиян, неудовлетворенные ранее потребности все еще стимулируют платежеспособный спрос населения. Потенциал этого роста можно оценить, например, по показателю уровня кредитов в расчете на душу населения, который на Юге в два раза ниже, чем в среднем по России.

Осторожнее стали вести себя и предприятия: доля просроченной задолженности почти в два раза ниже среднего уровня долгов предприятий России. Накопленный за предыдущие периоды запас собственного капитала небольших предприятий и опыт поведения в условиях кризиса дает импульс осторожному оптимизму.

Таблица 3.1. Юг России: динамика основных показателей, 2013 в % к 2012

| | РФ* | ЮФО* | СКФО* | КК* | ВО* | РО* | СК* |
|----------------------------|------|------|-------|------|------|------|-------|
| Промышленность | 0,3 | 3,8 | 7,4 | 0,1 | 0,1 | 4,4 | 1,3 |
| Сельское хозяйство | 6,2 | 4,4 | 11,6 | 6,9 | 9,2 | -1,6 | 21,9 |
| Строительство | -1,5 | 10,1 | 1,3 | 0,2 | 3,9 | 20,7 | 1,5 |
| Грузооборот автотранспорта | 4,2 | 12,3 | -5,9 | 4,6 | 15,9 | 23,6 | -11,6 |
| Инвестиции | -0,8 | 8,7 | -0,8 | 7,8 | -8,5 | 14,0 | 1,5 |
| Торговля | 3,9 | 4,9 | 5,2 | 5,7 | 3,5 | 3,8 | 2,8 |
| Реальные доходы | 3,7 | 9,2 | 4,5 | 12,5 | 5,7 | 8,2 | 9,2 |
| Заработная плата | 12,4 | 13 | 16 | 13,8 | 13,5 | 11,1 | 12,4 |
| Денежные доходы | 9,1 | 15,1 | 15,3 | 17,3 | 8,4 | 16,7 | 10,9 |

* **РФ** — Российская Федерация, **ЮФО** — Южный федеральный округ, **СКФО** — Северо-Кавказский федеральный округ, **КК** — Краснодарский край, **ВО** — Волгоградская область, **РО** — Ростовская область, **СК** — Ставропольский край.

Новая модель иностранных инвестиций. Иностранные инвесторы снизили свою активность в России, и еще не оценили потенциал Юга России: доля иностранных инвестиций в регионе составила в 2013 году лишь 2,1% (в 2012 году — 7,7%), в то время как регион освоил 13,9% общего объема инвестиций в России.

В расчете на душу населения на Юге число предприятий с участием иностранного капитала почти в два раз ниже, а численность работников на них и оборот продукции почти втрое меньше, чем в среднем по России. С одной стороны, иностранные инвесторы больше предпочитают спекулятивные игры на столичных биржах, чем напряженный труд в реальной экономике. С другой стороны, предприниматели Юга России знают цену тому богатству, которое Бог подарил южанам, и не спешат с ним расставаться. Это не означает закрытость экономики от лучшей мировой практики, импорта оборудования, технологий: доля Юга России в объеме экспорта составила в 2013 году 3,8%, а в объеме импорта 4,6%. Причем, сами южане отправляют на экспорт 30,6% всего продовольствия и сельскохозяйственного сырья России и 5,5% машин и оборудования.

Новая модель для иностранных инвесторов на Юге России вытекает из хуторской модернизации, когда сами южане изучают лучшую мировую практику и самостоятельно ее внедряют на Юге России. Импортёры современной техники и технологий должны сами искать своих клиентов на рынке Юга России. Именно поэтому растет число представительств и дилерских центров на Юге России. Когда клиент банка «Центр-инвест» напрямую вышел на производителя современного европейского оборудования, то цена поставки была снижена на 30% за счет ликвидации надбавок всех посредников. Кроме того, участие банка «Центр-инвест» в программах торгового финансирования ЕБРР и других институтов развития позволило клиенту вообще обойтись без отвлечения оборотных средств из текущей деятельности.

Российские инвесторы, в том числе и предприниматели Юга, предпочитают реализовывать новые проекты, отделяя их от существующего бизнеса: инвестиции оформляются на новые юридические лица и в официальной статистике фигурируют как прочие источники инвестиций.

Таблица 3.2. Юг России: масштабы и структура инвестиций

| | РФ* | ЮФО* | СКФО* | КК* | ВО* | РО* | СК* |
|----------------------------|------|------|-------|------|------|------|------|
| в % к Российской Федерации | | | | | | | |
| Инвестиции | 100 | 10,8 | 3,1 | 6,8 | 1,0 | 1,8 | 0,9 |
| Иностранные инвестиции | 100 | 2,0 | 0,1 | 0,6 | 0,2 | 1,2 | 0,03 |
| в % к итогу | | | | | | | |
| Источники инвестиций | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| Собственные средства | 46,1 | 34,0 | 28,7 | 35,6 | 57,7 | 23,2 | 48,2 |
| Бюджет | 18,8 | 20,7 | 44,4 | 23,1 | 15,6 | 19,9 | 20,7 |
| Кредиты банков | 9,2 | 8,8 | 7,4 | 10,8 | 3,8 | 8,9 | 7,3 |
| Средства населения | 3,0 | 1,9 | 1,0 | 0,9 | 2,8 | 5,2 | 0,1 |
| Прочие источники | 22,9 | 34,6 | 18,5 | 29,6 | 20,1 | 42,8 | 23,7 |

* **РФ** — Российская Федерация, **ЮФО** — Южный федеральный округ, **СКФО** — Северо-Кавказский федеральный округ, **КК** — Краснодарский край, **ВО** — Волгоградская область, **РО** — Ростовская область, **СК** — Ставропольский край.

Проблемы поиска локального партнера, конфликты инвестора и местных сообществ в рамках модели устойчивого банкинга решаются за счет применения новых технологий обучения и информационного обмена будущих участников международного инвестиционного процесса по обмену лучшей мировой практикой.

Юг России в европейских стандартах. Чтобы оценить свое место в глобальном мире, полезно сравнить показатели уровня жизни и производительности труда Юга России с другими странами. Для субъектов Юга России Австрия является европейской страной, очень близкой по размеру территории, численности, географическому положению и климату. Отраслевая структура экономики Юга России ближе к экономике Австрии, чем к средним показателям России. Юг имеет более развитую транспортную инфраструктуру, а по числу автомобилей и мобильных телефонов уверенно догоняет и даже опережает европейские стандарты.

Таблица 3.3. Австрия – Юг России: расположение и климат

| | | Австрия | РФ* | ЮФО* | СКФО* | КК* | ВО* | РО* | СК* |
|----------------------------------|--------|---------|-------|------|-------|-----|-----|-----|-----|
| Площадь, тыс. кв. км | | 84 | 17098 | 421 | 170 | 76 | 113 | 101 | 66 |
| Население, млн | | 8,4 | 143,0 | 13,9 | 9,5 | 5,3 | 2,6 | 4,3 | 2,7 |
| Доля городских жителей, % | | 68 | 73 | 63 | 49 | 53 | 76 | 68 | 57 |
| Географическая широта центров °N | | 48° | 55° | 47° | 43° | 45° | 48° | 47° | 45° |
| Средняя температура | Январь | -0 | -7 | -4 | 1 | 2 | -7 | -4 | -2 |
| | Июль | +21 | +19 | +23 | +21 | +23 | +23 | +23 | +20 |
| Осадки, мм | Январь | 37 | 37 | 31 | 28 | 81 | 22 | 40 | 22 |
| | Июль | 71 | 85 | 33 | 44 | 40 | 18 | 54 | 53 |

* **РФ** – Российская Федерация, **ЮФО** – Южный федеральный округ, **СКФО** – Северо-Кавказский федеральный округ, **КК** – Краснодарский край, **ВО** – Волгоградская область, **РО** – Ростовская область, **СК** – Ставропольский край.

Таблица 3.4. Инновации

| На 1 000 населения | Австрия | РФ* | КК* | ВО* | РО* | СК* |
|--|---------|------|-----|-----|-----|-----|
| Индекс объема ВВП/ВРП (США=100) ** | 86 | 45 | 35 | 29 | 25 | 20 |
| Экспорт, млн. долларов*** | 17 | 36,6 | 1,9 | 1,3 | 1,2 | 0,4 |
| Импорт, млн. долларов*** | 18 | 2,1 | 1,0 | 0,5 | 1,2 | 0,3 |
| Затраты R&D в % к ВВП/ВРП | 2,8 | 1,2 | 0,3 | 0,7 | 1,1 | 0,5 |
| Выдано патентов **** | 135 | 157 | 70 | 94 | 148 | 74 |
| Доля организаций, в % от общего числа: | | | | | | |
| — осуществляющих инновации | 48,8 | 9,1 | 5,5 | 6 | 8,1 | 7,8 |
| — имеющих Web-сайты | 83 | 38 | 37 | 27 | 33 | 48 |

** 2012, *** на 1 тыс. человек населения, **** на 1 млн. человек населения

* **РФ** — Российская Федерация, **ЮФО** — Южный федеральный округ, **СКФО** — Северо-Кавказский федеральный округ, **КК** — Краснодарский край, **ВО** — Волгоградская область, **РО** — Ростовская область, **СК** — Ставропольский край.

В то же время у нас есть и различия, которые указывают направления и стимулируют развитие экономики Юга России. По уровню производительности отставание Юга России от Австрии составляет 2-3 раза. Это большой разрыв, но еще 5-7 лет назад это отставание составляло 6-7 раз.

Австрия — заметный игрок на рынке международной торговли. Субъекты Юга России пока только осваивают торговлю с внешним миром, на душу населения объем экспорта, импорта в регионе отстает более чем в 10 раз от аналогичных показателей Австрии. Но если с начала века импорт Австрии вырос в два раза, то у субъектов Юга России — в 6-7 раз.

Несмотря на то, что доля затрат на научно-исследовательские работы на Юге России в два раза ниже, чем в Австрии, в отдельных регионах, в частности в Ростовской области, число выдаваемых патентов сопоставимо с удельными показателями Австрии.

Наиболее сильное отставание имеет место в практической плоскости внедрения инноваций. Здесь предприятия Юга России отстают в 6 раз (5 лет назад отставание было 8 раз) от своих австрийских коллег, где каждое второе предприятие внедряет инновации. Только треть

предприятий Юга России использует взб-сайты, это в 2,5 раза реже, чем австрийские предприятия.

Структура производства Юга России ближе к Австрии, чем в среднем показатели по России: на 10% ниже среднероссийских показателей доля промышленности в производстве добавленной стоимости, и это примерно равно доли промышленности в австрийской экономике. Сельское хозяйство играет ключевую роль в экономике Юга России — 11% валового регионального продукта, однако урожайность основных культур, продуктивность поголовья ниже в 1,5 — 2 раза, и сельскохозяйственная продукция вывозится из региона без глубокой переработки.

Таблица 3.5. Австрия — Юг России: структура производства , в % к итогу

| | Австрия | РФ* | ЮФО* | СКФО* | КК* | ВО* | РО* | СК* |
|----------------------------|---------|-----|------|-------|-----|-----|-----|-----|
| Сельское хозяйство | 2 | 4 | 11 | 13 | 10 | 10 | 11 | 11 |
| Промышленность | 23 | 32 | 21 | 13 | 14 | 35 | 24 | 19 |
| Строительство | 8 | 7 | 12 | 13 | 16 | 5 | 9 | 8 |
| Транспорт и коммуникации | 6 | 11 | 13 | 9 | 16 | 11 | 10 | 10 |
| Торговля, отели, рестораны | 17 | 19 | 19 | 25 | 20 | 16 | 21 | 24 |
| Финансы | 24 | 13 | 9 | 5 | 8 | 8 | 10 | 7 |
| Социальная сфера | 11 | 9 | 10 | 17 | 8 | 10 | 10 | 14 |
| Другие сферы | 10 | 7 | 8 | 13 | 7 | 7 | 8 | 11 |
| Всего | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |

* **РФ** — Российская Федерация, **ЮФО** — Южный федеральный округ, **СКФО** — Северо-Кавказский федеральный округ, **КК** — Краснодарский край, **ВО** — Волгоградская область, **РО** — Ростовская область, **СК** — Ставропольский край.

В структуре экономики Юга России больше среднероссийских показателей доля сферы услуг, связанных с использованием транспортной инфраструктуры, рекреационного потенциала, геополитического расположения. Но доля сектора финансовых услуг и операций с недвижимостью на Юге России в три раза меньше, чем в Австрии. Во многом благодаря этому Юг России менее болезненно переживает удары финансовых кризисов. Тренды изменения

структуры экономики Юга России движутся к показателям структуры экономики Австрии, но процесс этот идет не так быстро, поэтому у него есть хорошие шансы добиться успеха.

Юг России имеет более высокую, чем в среднем по России плотность железных и автомобильных дорог, хотя отставание от австрийских автодорог в 4 раза, а по числу автомобилей на душу населения — в 2 раза. Зато по числу мобильных телефонов на душу населения и Россия, и Юг опережают показатели Австрии. Этот пример наглядно характеризует эффект «преимущества отставания» (backward advantages): когда отстающий не только не несет рисков и издержек первопроходцев, но получает сразу доступ к более совершенным решениям.

Таблица 3.6. Инфраструктура

| | Австрия | РФ* | ЮФО* | СКФО* | КК* | ВО* | РО* | СК* |
|--------------------------------------|---------|------|------|-------|------|------|------|------|
| Плотность (но 1000 км ²) | | | | | | | | |
| Железные дороги | 60,3 | 5,0 | 154 | 123 | 277 | 143 | 182 | 139 |
| Автомагистрали | 1341 | 49 | 171 | 356 | 389 | 127 | 161 | 196 |
| На 1000 человек | | | | | | | | |
| Количество машин | 536 | 242 | 244 | 166 | 262 | 218 | 244 | 231 |
| Количество мобильных телефонов | 1612 | 1827 | 1803 | 1316 | 2018 | 1719 | 1645 | 1538 |
| Количество студентов | 42 | 45 | 40 | 36 | 33 | 40 | 47 | 46 |
| Количество врачей | 48 | 51 | 50 | 42 | 42 | 50 | 40 | 45 |
| Доля клиентов с доступом в интернет | | | | | | | | |
| Домохозяйства | 79 | 55 | 52 | 38 | 48 | 61 | 51 | 53 |
| Служащие | 43 | 24 | 20 | 21 | 19 | 20 | 19 | 21 |

* **РФ** — Российская Федерация, **ЮФО** — Южный федеральный округ, **СКФО** — Северо-Кавказский федеральный округ, **КК** — Краснодарский край, **ВО** — Волгоградская область, **РО** — Ростовская область, **СК** — Ставропольский край.

Что касается социальных условий, то при более высокой рождаемости населения у южан по сравнению с австрийцами более высокая смертность, более короткая продолжительность жизни, ниже обеспеченность жильем, зато больше удельные показатели

численности врачей и студентов. Но и в этих сферах происходит сближение показателей. Рассмотрим данные о структуре потребления населения. При этом следует иметь в виду, что по паритету покупательной способности производство ВВП на душу населения в Австрии почти в два раза выше, чем в России. Показатели по Австрии представлены за 2011 год, и для сопоставимости механически добавлено значение чистых покупок за границей для Российской Федерации.

Таблица 3.7. Австрия — Юг России: структура расходов домашних хозяйств в 2012 г. , в % к итогу.

| | Австрия | РФ* | ЮФО* | СКФО* | КК* | ВО* | РО* | СК* |
|---|---------|-----|------|-------|-----|-----|-----|-----|
| Продукты питания и безалкогольные напитки | 8 | 28 | 32 | 38 | 34 | 26 | 35 | 31 |
| Алкогольные напитки и табачные изделия | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| Одежда и обувь | 5 | 10 | 9 | 12 | 11 | 7 | 9 | 10 |
| Жилищно-коммунальные услуги | 18 | 11 | 11 | 10 | 12 | 9 | 12 | 11 |
| Предметы домашнего обихода, бытовая техника и уход за домом | 5 | 6 | 7 | 7 | 7 | 6 | 7 | 6 |
| Здравоохранение | 10 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| Транспорт | 11 | 17 | 16 | 11 | 12 | 30 | 9 | 12 |
| Связь | 1,7 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| Организация отдыха и культурные мероприятия | 10 | 7 | 5 | 5 | 4 | 5 | 6 | 6 |
| Образование | 8 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| Гостиницы, кафе и рестораны | 10 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 5 |
| Другие товары и услуги | 13 | 6 | 5 | 5 | 6 | 5 | 5 | 6 |
| Чистые покупки за границей | -3 | 1,9 | | | | | | |

* **РФ** — Российская Федерация, **ЮФО** — Южный федеральный округ, **СКФО** — Северо-Кавказский федеральный округ, **КК** — Краснодарский край, **ВО** — Волгоградская область, **РО** — Ростовская область, **СК** — Ставропольский край.

Население — конечный пользователь и конечный плательщик в экономике. Располагая меньшими, чем россияне, доходами, южане тратят их больше на продукты питания. Они более активно приобретают предметы домашнего обихода и бытовую технику,

стремясь приблизить свою жизнь к лучшим стандартам. Находясь в более благоприятном климате, южане меньше россиян тратят на одежду и обувь, но, к удивлению, больше тратят на услуги ЖКХ. Личный автотранспорт — национальная традиция потомков казаков и джигитов, поэтому на общественный транспорт домохозяйства тратят меньше средств. Имея уникальные рекреационные ресурсы, исторические памятники, южане меньше денег направляют на организацию отдыха и культурного досуга, посещение кафе, ресторанов, гостиниц. Для развития региона важно, что расходы южан на образование и связь сравнялись со среднероссийскими.

Бывая за рубежом, часто невольно ловишь себя на мысли: «Почему они работают меньше нас, а живут лучше?». Самый простой и откровенный ответ на этот вопрос: «Они не делают дурной работы!». В развитых странах тоже есть административные барьеры, коррупция, бюрократия, но они меньше энергии тратят на борьбу друг с другом. В результате у них остается больше сил на совместное движение вперед. Когда и мы начинаем двигаться вместе — получается действительно потрясающий эффект от реализации наших преимуществ. В том числе на глобальных рынках.

Сам факт осознания наличия разрывов в уровне развития Ростовской области от среднероссийских показателей и европейских стандартов должен стать мощной движущей силой по совершенствованию работы коммерческих организаций, общественных объединений, органов государственной власти и местного самоуправления, точкой приложения усилий каждого жителя области для реализации конкурентных преимуществ Ростовской области на основе лучшей мировой практики.

Анабиоз⁴⁶ малого бизнеса⁴⁷. В российской экономике, несмотря на усилия по поддержке малых и средних предприятий (МСП) доля этого сектора в 2010-2012 гг. сократилась: в общем обороте продукции с 28,5% до 26,5%, в объеме инвестиций с 6,3% до 5,8%. Зарплата на средних предприятиях традиционно ниже средней зарплаты по стране на 20%, а зарплата на малых и микропредприятиях еще на 30–40% ниже, но в численности работников доля сектора МСП выросла с 26,2% до 27,5%.

46. Анабиоз — (лат. anabiosis — оживление, от др.- греч. ἀναβίωσις «возвращение к жизни, воскресение») состояние организма, при котором жизненные процессы резко замедляются, что способствует выживанию его в неблагоприятных условиях.

47. По материалам «Малое и среднее предпринимательство в России. 2013: Стат.сб./» М.: Росстат. - М., 2013. — 124 с

Чем же привлекает новых работников малый бизнес в условиях доминирования государства во всех сферах экономики? Что толкает россиян начинать свой бизнес с заведомо низкой зарплатой? Как малый бизнес реагирует не на декларации, а на реальную экономическую ситуацию?

Институциональные трансформации. Процесс анабиоза малого бизнеса после кризиса выглядит следующим образом:

- средние предприятия закрылись;
- на месте руин появились новые, преимущественно микропредприятия и индивидуальные предприниматели;
- ряды их работников пополнили и те, кто трудился в других сферах, и те, кто только начинает трудовую деятельность;
- в результате общее число субъектов МСП демонстрирует потрясающий рост, при практически неизменной численности сотрудников, и обороте продукции и резком росте капитала, и активов.

- Что касается привлекательности низкой заработной платы, то:
- во-первых, не всем и не везде достается даже «средняя зарплата по стране»,
 - во вторых, в сегментах, из которых формируются новые ряды предпринимателей, даже средняя зарплата отстает от «средней по стране»,
 - наконец, что трудно понять чиновникам и обывателям, креативные люди начинают свой бизнес просто потому, что пытаются найти применение своим знаниям и навыкам, как минимум за счет более рациональной организации своей работы.

Число средних предприятий сократилось более чем в два раза в оптовой торговле, связи, ресторанном бизнесе, строительстве — в отраслях, куда пришли крупные сетевые операторы. Численность работников повторяет эту динамику, т.е. за каждым новым трендом в секторе МСП стоят не только структуры, но и люди — самый важный компонент любых преобразований в экономике. Именно предприниматели восстанавливают и создают новый бизнес на руинах старого. Эта уникальная способность малого бизнеса — быть геном непрерывного воспроизводства, предпринимательства и экономики в целом.

Инвестиции МСП. Доля средств федерального бюджета в общем объеме инвестиций МСП в 2012 году составила 0,69% (!!!). Инвестиции МСП быстрее всего выросли в секторы производственной и социальной инфраструктуры. Малый бизнес быстрее откликается на спрос рынка, потребности населения, на «расшивку» узких мест. Более половины инвестиций МСП уже сегодня направляется на модернизацию, о которой уже и на крупных предприятиях стали говорить реже и тише.

Таблица 3.8. Темпы изменение показателей МСП, 2012 г. в % к 2010 г.

| | РФ* | ЮФО* | СКФО* | КК* | ВО* | РО* | СК* | СК |
|---------------------------------------|-----|------|-------|-----|-----|-----|-----|-----|
| Число предприятий МСП | | | | | | | | |
| средних | -45 | -37 | -37 | -36 | -44 | -46 | -25 | -39 |
| малых | 22 | 14 | 12 | 21 | -3 | 2 | 51 | -1 |
| в т.ч. микро | 24 | 17 | 15 | 24 | -1 | 2 | 44 | -2 |
| Индивидуальные предприниматели | | | | | | | | |
| Численность фактически действующих ИП | 36 | 44 | 46 | 40 | 64 | 0 | 53 | 11 |
| Объем выручки | 86 | 152 | 108 | 264 | 97 | 70 | 115 | 140 |

* **РФ** — Российская Федерация, **ЮФО** — Южный федеральный округ, **СКФО** — Северо-Кавказский федеральный округ, **КК** — Краснодарский край, **ВО** — Волгоградская область, **РО** — Ростовская область, **СК** — Ставропольский край.

Индивидуальные предприниматели. Настоящий предприниматель, даже потеряв все, готов начать сначала. Поэтому в 2011 году резко (на 29%) выросло число фактически действующих индивидуальных предпринимателей (ИП), объем их выручки (+72%). Быстрее всех в 2010 году росли ИП в розничной торговле, образовании и добывающей промышленности: предприниматели стремились сохранить торговые навыки, передать свои знания другим, использовать природные ресурсы.

Крестьянские фермерские хозяйства. На долю крестьянских фермерских хозяйств (КФХ) России приходится более 22% всех посевных площадей и около 10% крупного рогатого скота, но они производят только 13% продукции растениеводства и 4-5% продукции животноводства.

Региональные особенности. На Юге России (Южный и Северо-Кавказский федеральные округа) работают 9% всех российских предприятий и организаций, 13% средних предприятий, 10% малых и микропредприятий, 23% индивидуальных предпринимателей.

Таблица 3.9. Показатели развития МСП Юга России, в % к Российской Федерации.

| | РФ* | ЮФО* | СКФО* | КК* | ВО* | РО* | СК* |
|-----------------------|-----|------|-------|-----|-----|-----|-----|
| Число предприятий МСП | | | | | | | |
| средних | 100 | 9,8 | 3,4 | 3,6 | 1,6 | 3,4 | 2,0 |
| малых | 100 | 8,0 | 2,6 | 3,0 | 1,4 | 3,0 | 1,2 |
| в т.ч. микро | 100 | 7,6 | 2,5 | 2,8 | 1,3 | 2,8 | 1,1 |
| Число ИП | 100 | 15,5 | 7,5 | 7,0 | 1,8 | 4,9 | 2,8 |

* **РФ** – Российская Федерация, **ЮФО** – Южный федеральный округ, **СКФО** – Северо-Кавказский федеральный округ, **КК** – Краснодарский край, **ВО** – Волгоградская область, **РО** – Ростовская область, **СК** – Ставропольский край.

Институциональные изменения в секторе МСП Юга России шли в тех же направлениях, что и по России в целом, но носили более ярко выраженный характер: те, кто работал на средних предприятиях, находили применение своих знаний и способностей уже как индивидуальные предприниматели.

Институциональные изменения позитивно сказались на работе всего сектора МСП. Оставшиеся «среднячки» на Юге России стали сильнее, а новобранцы малых и микропредприятий стремятся быть достойными традиций предпринимательства Юга России: доля региона в объеме инвестиций микропредприятий составила в 2012 году 19%. Слабым звеном МСП Юга России остается высокая волатильность финансового результата, да и сам финансовый результат (прибыль минус убытки) растет медленнее, чем в среднем по России.

Малые предприятия Юга России сохраняют свои позиции в оптовой торговле общественном питании, где занимают 40-50% соответствующего рынка. В розничной торговле Юга России на долю МСП приходится лишь четверть товарооборота, поскольку торговые сети начинают вытеснять малый бизнес.

Практические выводы. Анабиоз — это очень здоровая реакция малого бизнеса на изменение экономической ситуации с растущим доминированием государства в экономике и замедлением темпов экономического роста. Все большее сомнение вызывает необходимость кредитования и инвестиций в крупные и средние предприятия. Все более привлекательным и жизнеспособным является поддержка стартапов, как за счет молодежи, так и за счет тех, кто уже приобрел практический опыт бизнеса на прежнем месте работы.

Новые стартапы должны быть конкурентоспособными и создаваться в тех секторах, где накапливаются наибольшие проблемы и формируется платежеспособный спрос. При этом предлагаемые технологии и решения стартапов должны быть в 3-5 раз более эффективными. Только в этом случае можно рассчитывать на то, что потребитель в условиях сокращения своих доходов согласится оплачивать новую услугу и товар. Следует более осмотрительно подходить к созданию стартапа на базе старых предприятий: их потенциал уже исчерпан. Потенциал земельных участков под промышленными предприятиями будет востребован не скоро, рекультивация участков под новое строительство требует дополнительных расходов, в том числе по обновлению коммуникаций.

В сельском хозяйстве Юга России надо отходить от стереотипов использования КФХ только для обеспечения занятости. КФХ Юга России должны стать стартапы для освоения новых технологий сельхозпроизводства.

На смену специальным квотам по государственным и муниципальным контрактам надо ввести порядок, когда все крупные получатели таких контрактов обязаны не менее 15% полученных средств направлять на привлечение МСП в качестве субконтракторов.

В условиях стагнации российской экономики, неизбежного бюджетного дефицита, надо смелее переходить к финансированию задач развития производственной и социальной инфраструктуры на альтернативной основе между муниципальными учреждениями и субъектами МБ.

Серость: доходов и мышления. Существует стереотип о том, что на Юге доминирует теневая экономика, поскольку в структуре доходов южан почти треть составляют «скрытые» доходы⁴⁸.

48. http://www.gks.ru/free_doc/new_site/vvp/metod.htm

Таблица 3.10. Структура денежных доходов населения в 2012г.

| | РФ* | ЮФО* | СКФО* | КК* | ВО* | РО* | СК* |
|---|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| в % к итогу | | | | | | | |
| Доходы от предпринимательской деятельности | 8,6 | 12,1 | 17,5 | 12,7 | 15,2 | 10,3 | 13,9 |
| Оплата труда | 41,5 | 32,3 | 22,3 | 30,8 | 35,4 | 32,2 | 31,9 |
| Социальные выплаты | 18,5 | 19,8 | 18,3 | 16,9 | 23,6 | 21,9 | 20,7 |
| Доходы от собственности | 5,2 | 3,2 | 1,0 | 3,7 | 2,7 | 3,1 | 2,3 |
| Другие доходы (включая «скрытые», от продажи валюты, денежные переводы и пр.) | 26,2 | 32,6 | 40,9 | 35,9 | 23,1 | 32,5 | 31,2 |
| Всего | 100 |
| В % к Российской Федерации | | | | | | | |
| Доходы от предпринимательской деятельности | 100 | 114 | 151 | 135 | 123 | 93 | 118 |
| Оплата труда | 100 | 63 | 40 | 68 | 59 | 61 | 56 |
| Социальные выплаты | 100 | 86 | 73 | 84 | 89 | 92 | 82 |
| Доходы от собственности | 100 | 50 | 14 | 65 | 36 | 47 | 32 |
| Другие доходы (включая «скрытые», от продажи валюты, денежные переводы и пр.) | 100 | 100 | 116 | 125 | 61 | 97 | 87 |

* **РФ** — Российская Федерация, **ЮФО** — Южный федеральный округ, **СКФО** — Северо-Кавказский федеральный округ, **КК** — Краснодарский край, **ВО** — Волгоградская область, **РО** — Ростовская область, **СК** — Ставропольский край.

Если же сравнивать доходы южан и россиян по группам, то картина выглядит иначе: доходы от предпринимательской деятельности на Юге выше, оплата труда, социальные выплаты и даже доходы от собственности ниже средних по России, а другие доходы — это деньги россиян, приезжающих отдохнуть на Юг. И пусть этих денег будет больше! Во всех регионах России.

ИКТ Юга России. Анализ результатов мониторинга реализации государственной программы «Информационное общество 2011-2020»⁴⁹ позволил оценить состояние и возможности использования информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) для развития Юга России. В регионах Юга России:

49. <http://www.centriinvest.ru/files/articles/pdf/ikt.pdf>

- осознают важность и используют, но не рискуют брать на себя лидерство в развитии ИКТ,
- более активно используют ИКТ в социальной сфере (культура, медицина, образование), бизнесе, домашних хозяйствах и слабо используют возможности в работе органов власти, государственном и муниципальном управлении, научных исследованиях,
- из-за низких доходов населения ниже уровень обеспеченности персональными компьютерами и стационарной телефонной связью.

Таким образом, в регионах Юга России сформировался некий замкнутый круг: низкие доходы не позволяют использовать возможности ИКТ для повышения этих доходов, ограничивают использование ИКТ в сферах управления и науки, где они могли бы дать наибольший эффект для роста доходов.

Позицию субъектов Юга России «аутсайдер среди лидеров» следует использовать как конкурентное преимущество отставания (backward advantage). При этом следует учитывать следующие факторы.

- Диверсифицированная структура экономики позволяет использовать ИКТ во всех секторах экономики и социальной сфере Юга России. В силу масштабов потенциального рынка особый интерес представляет использование ИКТ в сельском хозяйстве, строительстве, малом бизнесе Юга России, активизации внешнеэкономической деятельности. Достаточно быстрый эффект можно получить при обучении использованию ИКТ пользователей с невысокими доходами;
- Создание сервисов для анализа рынков потребительских товаров позволило бы населению сократить время на их покупку, выбрать оптимальные цены. Аналогичные сервисы по тарифам коммунальных служб, управляющих компаний, учреждений образования, здравоохранения, бытовых услуг, гостиниц, ресторанов могут снизить до оптимального уровня затраты на оплату этих услуг;
- С точки зрения трендов потребления жителей Юга России ожидается рост затрат на ЖКХ, изменение структуры потребления товаров в пользу сферы услуг. При этом доля затрат на услуги связи будет снижаться, а вот затраты на образование, здравоохранение, отдых и культуру, в том числе с использованием ИКТ, будут расти.

— Отставание от европейских стандартов еще достаточно велико, но разрыв преодолевается быстро. Жители Юга России уже имеют больше мобильных телефонов в расчете на 1000 жителей, чем, например, жители Австрии, а доля домашних хозяйств, имеющих доступ в интернет, лишь на 30% ниже, чем в Австрии, доля работников, использующих ЭВМ и сети интернет на работе, ниже на 20%.

Таблица 3.11. Динамика социально-экономических показатели регионов Юга России, в % к Российской Федерации

| | РФ* | ЮФО* | СКФО* | КК* | ВО* | РО* | СК* |
|---|-----|------|-------|-----|-----|-----|-----|
| Валовой региональный продукт на душу населения | | | | | | | |
| 2000 | 100 | 59 | 35 | 68 | 59 | 51 | 50 |
| 2011 | 100 | 63 | 36 | 74 | 61 | 56 | 45 |
| Среднедушевые денежные доходы населения | | | | | | | |
| 2000 | 100 | 70 | 50 | 69 | 69 | 72 | 62 |
| 2012 | 100 | 81 | 74 | 91 | 70 | 78 | 73 |
| Средняя номинальная заработная плата | | | | | | | |
| 2000 | 100 | 71 | 55 | 76 | 76 | 61 | 65 |
| 2012 | 100 | 74 | 63 | 80 | 70 | 72 | 69 |
| Доля населения с доходами ниже прожиточного минимума | | | | | | | |
| 2000 | 29 | | | 44 | 35 | 33 | 45 |
| 2012 | 13 | | | 14 | 14 | 13 | 14 |

* **РФ** – Российская Федерация, **ЮФО** – Южный федеральный округ, **СКФО** – Северо-Кавказский федеральный округ, **КК** – Краснодарский край, **ВО** – Волгоградская область, **РО** – Ростовская область, **СК** – Ставропольский край.

Позиция Юга России как крупного региона, динамично «догоняющего» Россию и Европу, с диверсифицированной структурой экономики, стремлением населения к повышению уровня образования, готовностью оплачивать услуги связи, как аутсайдера среди лидеров по использованию ИКТ, делает актуальной и реально выполнимой задачу ИСПОЛЬЗОВАТЬ ИКТ ДЛЯ ПРИДАНИЯ НОВОГО ИМПУЛЬСА УСКОРЕННОГО РОСТА ЭКОНОМИКИ И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА.

Отставание от европейских стандартов создаёт хорошие перспективы для развития бизнеса в сфере ИКТ. Расширение масштабов применения креативных программных средств, поисковых систем должно создать условия для перехода к новым управленческим технологиям на основе более современных программных средств для систем управления.

Таблица 3.12. Международные сравнения отдельных показателей ИКТ

| | Австрия | РФ* | ЮФО* | СКФО* | КК* | ВО* | РО* | СК* |
|--|---------|------|-------|-------|------|------|------|------|
| Численность абонентов сотовых мобильных телефонных сетей на 1000 человек населения | 1612 | 1827 | 1803 | 1316 | 2018 | 1719 | 1645 | 1538 |
| Удельный вес домашних хозяйств, имеющих доступ к сети интернет (в процентах) | 79 | 55,1 | 52,0 | 37,5 | 48,2 | 61,2 | 50,7 | 52,7 |
| Организации, использовавшие ИКТ (в процентах от общего числа) | | | | | | | | |
| персональные компьютеры | 99 | 94 | 90,8 | 96,3 | 96,1 | 84,8 | 90,2 | 99,9 |
| сеть интернет | 98 | 86 | 84,1 | 87,8 | 89,3 | 77,0 | 83,8 | 97,3 |
| широкополосный доступ к интернету | 91 | 79 | 74,8 | 79,8 | 80,0 | 66,8 | 74,5 | 89,6 |
| имевшие веб-сайт | 82 | 39 | 32,7 | 36,4 | 36,5 | 26,7 | 33,0 | 48,2 |
| Работники, использовавшие ИКТ (в процентах от общей численности работников) | | | | | | | | |
| персональные компьютеры | 51 | 36,9 | 32,25 | 33,8 | 30,7 | 32,6 | 30,4 | 35,4 |
| сеть интернет | 43 | 23,5 | 19,75 | 20,6 | 18,9 | 20,4 | 18,5 | 21,1 |

* **РФ** — Российская Федерация, **ЮФО** — Южный федеральный округ, **СКФО** — Северо-Кавказский федеральный округ, **КК** — Краснодарский край, **ВО** — Волгоградская область, **РО** — Ростовская область, **СК** — Ставропольский край.

Сетевая интеграция. ИКТ призваны интегрировать процессы управления внутри организации с внешним окружением. Достигнув определенных успехов в насыщении (60% организаций пользуются системами электронного документооборота), процесс интеграции стал сворачиваться, поскольку многие электронные документы, составлявшиеся по строгим правилам и инструкциям, стали постепенно замещаться более демократической электронной почтой.

Требуется перенастройка форматов и содержания документов для обмена с информационными системами государственных органов.

ИКТ конечного потребителя. При сохранении сложившихся темпов для полной компьютеризации и интернетизации домашних хозяйств потребуется 8–10 лет. Даже, если учесть отставание Юга России на два года от среднероссийского уровня, это не такой уж большой срок, наоборот, с учетом «низкого старта», позволяющего использовать опыт первопроходцев, надо уже сегодня готовиться к работе с новым конечным потребителем, закладывая в технологии продаж товаров и услуг возможности все более интенсивного использования ИКТ домашними хозяйствами. Это большая работа, если учесть, что разработка вэб-сайтов организаций отстает от потребностей домохозяйств на 2–3 года.

Таблица 3.13. ИКТ домашних хозяйств

| | РФ* | ЮФО* | СКФО* | КК* | ВО* | РО* | СК* |
|---|------|------|-------|------|------|------|------|
| Удельный вес домохозяйств, имевших персональный компьютер | | | | | | | |
| 2011 | 60,1 | 56,1 | 47,5 | 53,9 | 68,1 | 49,8 | 51,2 |
| 2012 | 66,5 | 65,6 | 54,6 | 66,0 | 71,5 | 61,2 | 64,4 |
| в том числе доступ к сети Интернет | | | | | | | |
| 2011 | 50,2 | 47,0 | 30,8 | 43,8 | 59,8 | 41,7 | 42,2 |
| 2012 | 55,1 | 52,0 | 37,5 | 48,2 | 61,2 | 50,7 | 52,7 |

* **РФ** — Российская Федерация, **ЮФО** — Южный федеральный округ, **СКФО** — Северо-Кавказский федеральный округ, **КК** — Краснодарский край, **ВО** — Волгоградская область, **РО** — Ростовская область, **СК** — Ставропольский край.

Дифференцированная структура экономики Юга России предоставляет хороший полигон для внедрения лучшей мировой практики и должна получить новый импульс для сохранения динамики в разных секторах, в том числе на основе использования ИКТ населением, органами власти, бизнесом, учреждениями социальной сферы.

Образовательный уровень населения Ростовской области соответствует, а в некоторых случаях превосходит средние данные по Российской Федерации. Практически все учебные заведения имеют

собственные вэб-сайты, более 60% ВУЗов реализуют программы дистанционных образовательных технологий. На смену дополнительному обучению ИКТ взрослого населения приходит новая культура повседневного использования ИКТ с раннего возраста. Активное освоение населением ИКТ дает дополнительный импульс всем направлениям развития ИКТ. Для развития ИКТ на Юге России нужны не узкие специалисты, а прикладники, способные развивать разные сферы экономики на основе ИКТ.

Использование ИКТ не привело к росту качества государственного управления. Необходим более широкий обмен опытом органов власти в совершенствовании своей работы на основе ИКТ. Требуется развивать новые правила, процедуры и технологии работы органов власти и местного самоуправления на основе ИКТ.

Бизнес уходит от внешних атрибутов применения ИКТ и активно осваивает ИКТ собственно для развития бизнеса не только в учете правовых поисковых систем, но и развития бизнес-процессов в управлении производством, маркетингом, финансами и персоналом, построения цепочек и сети взаимодействия между всеми участниками рынка, потребителями и органами власти.

Внешние атрибуты использования ИКТ в здравоохранении впечатляют: почти все учреждения используют персональные компьютеры, локальные вычислительные сети и интернет, но это оказывает слабое влияние на показатели заболеваемости и смертности.

Развитие ИКТ кардинально меняет деятельность учреждений культуры: спрос на традиционные формы работы сокращается, а новые пока не пользуются массовым спросом.

Проникновение сотовой связи и расширение доступа к услугам ИКТ сельских районов создает новые рынки и открывает новые возможности использования преимуществ ИКТ.

Уроки Олимпиады. Как и всякий амбициозный проект, Зимние Олимпийские Игры в Сочи вызвали не только море восторгов, но и шквал негативных оценок коррупции, неэффективных объектов. Наверное, многое из построенной инфраструктуры требовалось строить независимо от Игр, многие из спортивных объектов будут испытывать трудности дальнейшего использования. Но управлен-

ческим шоком для региональных властей оказалось абсолютное сокращение объемов инвестиций после завершения олимпийских строек. Однако приобретенный опыт реализации крупных проектов позволил сохранить динамику и ориентацию на привлечение в регион новых инвесторов.

Украинский кризис. Проблемы с географией возникают не только у зарубежных журналистов. Из тысячи москвичей всегда находился по меньшей мере один чуждак, который, услышав, что я живу в Ростове с умным видом говорил «А., Ростов — это Украина!».

События последнего времени — не лучший повод, но они привлекли внимание не только к Украине, но и к Югу России. Искусственное торможение процессов трансформации привело не только к политическому кризису, но и вооруженному конфликту в братской соседней стране. Задача трансформационного подхода — реализация изменений без гражданской войны.

Санкции. Больше всех от введения санкций выиграли предприятия, против которых эти санкции вводились: они получили преимущества на внутреннем рынке, их европейские конкуренты воздерживаются от новых проектов на российском рынке, замещение импорта даст новый импульс роста этим предприятиям. В условиях напряженной политической обстановки, постоянно возникающих угрозах межгосударственных санкций, следует иметь в виду, что любые санкции:

- всегда имеют эффект бумеранга;
- стимулируют непрозрачные схемы;
- дают дополнительный доход посредникам.

Устойчивый банковский бизнес предлагает в этих условиях формирование новой генерации участников международной деятельности, обмен информацией, знаниями, технологиями между молодежью и студентами.

Трансформация Юга России. Обладая важными конкурентными преимуществами (географическое положение, климат, развитая инфраструктура, диверсифицированная экономика, предпринимательский дух), Юг России успешно развивается сегодня по модели «преимущества в отставании»: использует лучшую мировую прак-

тику, чтобы ликвидировать разрыв в эффективности локального производства. Такая «игра в догонялки» сохранит свою привлекательность для инвестора на горизонте пяти лет. Этот период надо использовать, чтобы не только освоить до автоматизма технологии локализации лучшей мировой практики, но и научиться выстраивать собственные креативные решения из комбинаций, предлагаемых лучшей мировой практикой.

В европейских терминах этапов трансформации (Envision, engage, transform, optimize) Юг России должен оптимизировать достигнутые результаты в опыте локализации лучшей мировой практики и начать подготовку к новым трансформациям: представить новый мир и начать мобилизацию для новых трансформаций.

Ниже представлена таблица, которая была разработана в качестве рекомендаций для обеспечения глобальной конкурентоспособности клиентов банка «Центр-инвест». Приятно осознавать, что многие клиенты не только оценили себя в глобальном мире, но и реализовали трансформации, которые обеспечивают им достойное место на глобальных рынках. Оптимизация этого этапа трансформаций состоит в том, чтобы от самооценки перейти к постоянному мониторингу лучшей мировой практики, иметь устойчивый доступ ко всем источникам инвестиций, иметь стратегию развития, привлекательную для широкого круга инвесторов. Региональные бюджеты должны научиться софинансировать эффективные проекты, в том числе в социальной сфере. Иногда для такой мультипликации достаточно использовать гарантии бюджета, в некоторых случаях более эффективным будет механизм частно-социального партнерства.

Cause study 23. Программа развития предпринимательства Ростовской области включает не только расходы бюджета (около 0,8 млрд. рублей), но и кредиты банков на развитие малых и средних предприятий (113 млрд. рублей). Для мультипликации этого опыта всего лишь требуется, чтобы по другим программам чиновники отчитывались не только по бюджетным источникам, но и по привлечению внебюджетных средств.

Проведение Олимпийских игр в Сочи, подготовка к Чемпионату мира по футболу дали бесценный опыт продвижения региона на глобальных рынках. Для оптимизации уже проведенных трансформаций необходимо добиться признания глобальных рынков в финансировании других проектов Юга России. Проекты на Юге России являются достаточно эффективными и самокупаемыми. Удорожание объектов происходит за счет барьеров, устанавливаемых федеральным законодательством. Проводимая работа по упрощению процедур, связанных с экспертизой, подключением инфраструктуры должна снять эти барьеры. В сочетании с повышением ответственности чиновников за привлечение внебюджетных источников, это усилит инвестиционную привлекательность регионов. Регион должен занять лидирующие позиции по привлекательности инвестиций в инфраструктуру. Для этого должны быть убраны барьеры, созданы комфортные схемы для участия в софинансировании проектов, определена долгосрочная тарифная политика.

Демографическая ситуация, вызовы глобальной модернизации требуют подготовки кадров, способных дать трансформационные ответы на эти вызовы: находить устойчивые креативные решения и доводить их до практической реализации. Для этого надо обучать студентов основам предпринимательства, навыкам мониторинга на основе ИКТ лучшей мировой практики и созданию кластеров для реализации проектов модернизации. Конкурентным преимуществом Юга России является то, что такие кластеры сегодня могут быть созданы во всех сферах экономики и социальной жизни. Бесценный опыт внедрения лучшей практики становится конкурентным преимуществом будущих специалистов на глобальных рынках.

Глобальные тренды в росте цен на сокращающиеся естественные ресурсы делают проекты охраны окружающей среды более рентабельными. В то же время технический прогресс постоянно предлагает новые, более эффективные решения, снижающие спрос и цены на недавно дефицитные ресурсы. Трансформационное ценообразование должно учитывать эти разнонаправленные тренды и предусматривать переключение механизмов расчета цен при появлении новых рисков и новых возможностей. Вместо слепого

следования за конъюнктурным колебанием цен, надо определить общие правила и включить в них порядок изменения правил.

Экономисты — сторонники институционализма считают, что в переходной экономике важно создать «правильные» институты: разграничить ответственность властей, сформировать рынки на месте монополий и так далее. В трансформационной экономике важно не только создавать, но своевременно ликвидировать отжившие институты вместе с их функциями. Для практических шагов следует определить свое место среди новых институтов. Знания и умения локализовать лучшую мировую практику уже являются конкурентным преимуществом и позволяют знать достойное место в новой институциональной среде.

Cause study 24. Опыт работы Общественной палаты Ростовской области показал, что общественные организации должны не подменять, не прикрывать, а предупреждать общество о новых возможностях и новых угрозах в нашем быстромеменяющемся мире. Высокий профессионализм и опыт членов Ростовской Общественной палаты с самого начала позволили задать высокий уровень для решения назревших социальных проблем на основе лучшей мировой практики и сформулировали свою миссию как реализация глобальных конкурентных преимуществ Ростовской области. Причем речь шла не только о преимуществах в сфере экономики, но и в сфере культуры, искусства, науки, образования, здравоохранения, социальной защиты, международных отношений, охраны природы, даже традиций работы средств массовой информации.

Не сразу такой подход получил всеобщее признание, но результаты работы Общественной палаты стали одним из импульсов, позволивших органам власти сформулировать задачу трансформации: «Ростовская область — лидер!», и предложить для ее решения 7И: Интеллект, Инициативу, Институты, Инфраструктуру, Инвестиции, Инновации, Индустриализацию.

Таблица 3.14. Взаимосвязь мероприятий локализации лучшей мировой практики для обеспечения собственной глобальной конкурентоспособности.

| | Планы и проекты | Кредит | Финансы | Маркетинг | Социальная защита | Цены | Институты |
|--------------------------|---|---|--|--|--|---|---|
| Планы и проекты | Самооценка своей глобальной конкурентоспособности | Поиск всех источников инвестиций | Рост бюджетных доходов от инвестиций | Международный маркетинг проектов инфраструктуры | Подготовка кадров, конкурентоспособных на глобальных рынках | Использование различий внутренних и мировых цен | Локальные кластеры и сети модернизации |
| Кредит | Представление бизнес-плана | Кредитование эффективных проектов | Гарантии по кредитам | Привлечение инвестиций с мировых рынков | Страхование финансирования социальных программ | Распределение рисков кредитования | Конкуренция глобальных банков на местных рынках |
| Финансы | Анализ вариантов финансирования проектов | Комбинирование схем кредитования | Долгосрочная сбалансированность доходов и расходов | Финансирование маркетинга всех проектов | Минимальное гарантированное финансирование социальных обязательств | Управление ценовыми рисками при бюджетировании | Сокращение перераспределения бюджетных средств |
| Маркетинг | Проекты развития инфраструктуры | Международные стандарты кредитования | Финансовые схемы ГЧП | Развитие современной инфраструктуры | Развитие социальной инфраструктуры | Прозрачные тарифы на услуги инфраструктуры | Конкурентные схемы управления инфраструктурой |
| Социальная защита | Экологическая и социальная экспертиза проектов | Кредиты на образование | Рост доходов от модернизации | Модернизация социальной инфраструктуры | Освоение лучшей мировой практики социальной сферы | Регулирование спекулятивных отклонений цен | Прозрачность инфраструктурных компаний |
| Цены | Управление рисками проектов | Кредитные продукты для внешней торговли | Получение доходов от импорта продукции и услуг | Рост участия во внешней торговле малых и средних предприятий | Компенсации цен социально незащищенным слоям | Ориентация на долгосрочные тренды цен глобальных рынков | Конкуренция торговых площадок |
| Институты | Модернизация диверсифицированной экономики | Замена кредитов инвестициями с рынка | Рост доходов за счет рентабельности | Создание конкуренции в инфраструктуре | Конкурсный отбор кадров на всех уровнях управления | Рыночное ценообразование во всех сегментах экономики | Достойное место в сетях глобальных рынков |

Глава 4.

Трансформация финансовых рынков

Банк «Центр-инвест» — региональный банк с глобальным менталитетом. Многие годы сотрудничества с международными финансовыми организациями, зарубежными партнерами позволили не только изучить лучшую мировую практику, но и увидеть ограничения, которые есть даже в самой лучшей практике, а также оценить возможности адаптации этой практики к конкретным локальным условиям.

В банке «Центр-инвест» международные финансовые институты (IFC, ЕБРР, FMO, KfW, ОоЕВ, ЕАБР) апробировали свои пилотные проекты для России по энергоэффективности, развитию агробизнеса, корпоративному управлению, управлению рисками, внутреннему контролю, развитию банковских операций, в том числе для населения региона, доходы в котором составляют 70% от среднероссийского уровня. Пример «Центр-инвеста» демонстрирует финансовому сообществу, что трансформационное развитие в банковском секторе может быть не только общественно полезным, но и коммерчески выгодным.

Но успех стал возможным благодаря тому, что банк сначала интуитивно, а теперь осознанно дополнял принципы устойчивого развития подходами трансформационного банкинга: не боялся отвечать на постоянно возникающие вызовы и воплощал свои ответы в конкретные решения. Банк «Центр-инвест» и дальше продолжит развитие своего бизнеса на основе принципов трансформации собственного бизнеса; будет и дальше продвигать принципы

трансформации в работе своих клиентов, органов власти и общественных организаций; будет предпринимать доступные меры для развития идей трансформационного банковского бизнеса как основы посткризисного устройства глобальных и национальных финансовых рынков. Следующий шаг заключается в реализации принципов трансформационного банкинга для других участников финансового рынка.

► Унификация финансового рынка требует инвентаризации методов регулирования разных участников финансового рынка: платежных систем, банков, финансовых, страховых компаний, биржевых игроков, микрофинансовых организаций — с целью выработки единого подхода к набору инструментов регулирования достаточности собственного капитала, ликвидности, концентрации рисков, аффилированности сторон. Потом этот перечень будет дополняться, но изменения будут вноситься не фрагментарно для отдельных участников, а системно. В конечном счете, многочисленные законы о регулировании разных сегментов рынка будут систематизированы в Кодекс финансовых рынков.

► Сегментация банков по уровням принимаемых ими рисков на основе унифицированных подходов к участникам финансового рынка должна идти параллельно с унификацией, но общие принципы унифицированного регулирования должны быть дифференцированы для банков, занимающихся потребительским кредитованием населения, ипотекой, кредитованием торгового оборота, инвестиционных проектов, игрой на рынке ценных бумаг. Если участник работает в разных сегментах, то его совокупные риски оцениваются по максимальному уровню и соответствующие нормативы распространяются на всю его деятельность. После введения дифференцированных нормативов банки сами определяют максимальный размер принимаемых ими рисков, а регулятор, в случае выявления фактов превышения этих рисков, проводит переоценку всех регуляторных нормативов на новом уровне, в случае недостатка капитала принимает решение о выводе игрока с рынка.

► Прозрачная система регулирования после унификации подходов и дифференциации участников должна опираться не на закры-

тые «мотивированные суждения», а на процедуры, требующие распространения всех «суждений» на всех участников рынка. Это избавит систему регулирования от постоянных подозрений в ангажированности, коррумпированности и позволит выносить только действительно профессиональные суждения. Непрофессионалы будут выявляться при первых признаках «индивидуального подхода» любого представителя регулятора. Принципы надлежащего корпоративного поведения для регулирующих и надзорных органов должны включать требования к сотрудникам не только не совершать противоправные действия, но и любые поступки, которые могут быть истолкованы, как намерения совершить нарушение правил и стандартов поведения.

► Национальная платежная система (НПС) должна быть прежде всего платежной, глобально конкурентоспособной до степени, позволяющей реализовать в полном объеме не куцые идеи о всеобщем контроле и учете, а мечты международных платежных систем — «Мир без нала!». Деятельность платежных систем не будет высокодоходной, но обязана обеспечивать высокую степень надежности. Рыночная конкуренция платежных систем будет основываться на технологических преимуществах информационных систем и систем коммуникаций. Рентабельность систем будет зависеть от их масштабов, от количества банков — участников платежно-расчетных систем, от набора и качества дополнительных услуг по платежам и расчетам. Система должна быть открыта для подключения и взаимодействия с любыми международными и локальными платежными системами. НПС должна стать системой оборотного денежного снабжения, быстро и качественно обслуживать оборот товаров, чтобы, в конечном счете, государство могло обойтись без золото-валютных резервов. Создав соответствующие сервисы, здесь можно задействовать административный ресурс, запретив расчеты налом не только во всех общественных местах. Наличные деньги будут обслуживать только криминальный оборот, а денежные купюры в руках чиновников, политиков должны рассматриваться как уголовно наказуемое преступление.

► Перераспределение финансовых ресурсов между сегментами

рынка должно проходить только на открытых рыночных площадках. Аукционы центральных банков формируют прозрачную основу цены денежных средств в расчетных системах, плате за остатки на счетах клиентов, ставкам по кредитам для текущих расчетов.

► Рейтинговые агентства обязаны публично раскрывать информация о своих методах составления рейтингов, выделяя все пункты принятия субъективных суждений аналитиков. Регулятор и участники рынка имеют право публично указывать на риски субъективных суждений. Каждый участник рынка вправе сам выбирать критерии отбора рейтинговых агентств для использования рейтинговых оценок в своей работе. Участники рынка, использующие эти оценки, должны сами нести свою реальную ответственность за решения, принятые с использованием рейтингов и независимых суждений. Деятельность рейтинговых агентств будет направлена в большей степени на оценки инвестиционных проектов и продуктов, а не финансовых институтов. При этом каждый проект и продукт должен будет иметь несколько независимых оценок, а оценки должны делаться на основании анализа не менее 20% рынка аналогичных продуктов.

► Системы учета и отчетности сохраняют свои национальные и методологические различия, но, благодаря информационным технологиям и программному обеспечению будут автоматически генерировать отчеты для любой системы агрегирования банковских транзакций. Отчетность банков по любой из систем будет публичной.

► Участие политически значимых лиц в органах управления участников финансовых рынков автоматически означает применение наиболее строгих из установленных форм регуляторного воздействия к участнику рынка.

► Участники финансовых рынков обязаны публиковать не только финансовые отчеты, но и свои стратегические планы, прогнозы развития сегментов, на которых они работают, с указанием сильных, слабых сторон, возможностей и угроз. Система планирования должна включать плановые документы с разными плановыми горизонтами, в разрезе разных подразделений, сети и видов операций и продуктов. Трансформационный банкинг требует не просто разработки долгосрочных, а стратегических планов, когда и

цели и ресурсные ограничения рассматриваются как переменные величины, с учетом экологических, социальных и правовых рисков. При этом проводится креативный анализ более широкого спектра альтернатив, рисков и вариантных ответов на вызовы. Должно процедурно обеспечиваться сочетание преемственности и непрерывности планирования, когда долгосрочный план включает в себя описание основных процессов после достижения стратегических целей, и текущие планы пересматриваются по мере реализации. Должны быть закреплены итеративные процедуры разработки плана по отдельным подразделениям, продуктам, операциям с участием не только высшего управленческого персонала, но и сотрудников каждого подразделения. Конструктивная организация такого диалога позволяет выбрать более эффективные варианты продуктовой стратегии, получить дополнительный эффект за счет комплексного обслуживания, пакетирования продуктов и услуг, снижения издержек по согласованию процедур, повышению качества и гибкости предоставляемых услуг.

► Планы финансового института должны быть скоординированы с планами клиентов. Для этого предусматриваются информационные встречи, семинары с клиентами, бизнес-сообществом, местными политическими и общественными структурами. Такой информационный обмен несет не только дополнительные издержки, но и является хорошим маркетинговым каналом распространения информации о планах банка на конкретных сегментах рынка.

► В системе учета и отчетности участников финансовых рынков должен вестись аналитический учет по привлеченным средствам в разрезе рисков. Система управления рисками станет неотъемлемой частью работы всех участников рынка. Процедуры управления рисками будут не просто демонстрировать возможности математической статистики и вычислительных систем, а дополняться конкретным содержательным анализом, объединяя по принципу «слоеного пирога» количественный и качественный анализ. Система управления рисками должна быть прозрачной и публичной.

► Участники финансового рынка обязаны иметь утвержденные в установленном порядке Правила корпоративного поведения,

однозначно определяющие процедуры принятия решений, не урегулированные действующим законодательством в области защиты прав акционеров, сотрудников, клиентов. Несовершенство рыночных механизмов, государственных регуляторов, независимых оценок требует от участников финансового рынка открыто разьяснять смысл и содержание своей деятельности. «Джентльменский набор» добровольно принимаемых на себя участниками рынка обязательств по привлечению денежных средств включает, наряду с четким разграничением денег по срокам, наличие независимых рейтингов и аудитов, наличие правил и процедур корпоративного поведения, управления рисками, планирования и внутреннего контроля, управления персоналом. Регулятор обязан требовать наличия соответствующих документов и их публичной открытости. Добровольное принятие на себя банками дополнительных обязательств на первый взгляд воспринимается как самоистязание, как дополнительные издержки. Трансформационный банкинг позволит получить в результате принятых обязательств не рекламные, а реальные конкурентные преимущества. Пересмотр существующих процедур позволяет сравнить разные альтернативы, выявить лучшую практику, снизить издержки взаимодействия, избавиться от неопределенности в принятии решений, стандартизировать эти решения, в конце концов, превратить новые бизнес-процессы в новую культуру ведения бизнеса. Постоянно возрастающее количество регулирующих, надзорных органов, независимых аудиторов и рейтинговых агентств делает транспарентность экономически более выгодной, чем ограничение информации. Даже риски недобросовестного использования информации снижаются, если банк твердо стоит на позициях информационной прозрачности.

► Участники финансового рынка должны принять, реализовывать и вести отчетность в области социальной и экологической политики. Такая отчетность должна быть интегрирована в банковскую отчетность и демонстрировать воздействие участника финансового рынка на процессы, происходящие в окружающем мире.

► Участники финансовых рынков обязаны на регулярной основе информировать пользователей услуг и общество оценкой финан-

сового состояния, сильных, слабых сторон возможностей и угроз компаний, в которые они привлекали финансовые средства и в какой мере они покрывают риски инвесторов собственным капиталом.

► Физические лица и организации обязаны раскрывать доходы, полученные от участников финансовых рынков. В противном случае, такие доходы должны изыматься и направляться в бюджет или в Агентство по страхованию вкладов.

► Управление персоналом будет опираться на правовую базу трудового законодательства, принципы международных соглашений и учитывать интересы каждого сотрудника при разработке внутренних регламентов и стратегических планов развития инвестиционных проектов и программ. Управление персоналом будет включать отбор специалистов на более ранних стадиях обучения, сочетание теоретических знаний с практической работой, изучение лучшей практики и опыта ее внедрения, передачи полученных знаний следующим поколениям. Для сотрудников-участников финансовых рынков вводится «запрет на профессию» при нарушении регуляторных требований и/или действующего законодательства в любой сфере.

► Внутренний контроль станет предметом деятельности не только соответствующих служб, но и принципом работы всех сотрудников банка. Любой сотрудник может потребовать объяснений непрозрачных действий, и обязан проинформировать об этих действиях своих коллег. Каждый менеджер обязан разъяснить любую транзакцию банка. В такой системе координат внутренний контроль сверяет каждую транзакцию не только с действующими инструкциями, но и с лучшей практикой других коллег и подразделений. При чем проверка будет сравнивать реальные действия и транзакции как с точки зрения соответствия действующему законодательству, так и лучшей банковской практике.

► Развитие операций после отделения платежных систем от кредитования и инвестиций будет стимулировать постоянное внедрение новых информационных и телекоммуникационных технологий для повышения качества платежей и расчетов без наращивания рисков, провоцирующих разные схемы использования краткосрочных ресурсов для финансирования долгосрочных проектов.

► В финансировании инвестиций возрастет число участников рынка, которые будут наперебой предлагать направить свободные средства на финансирование тех или иных проектов с различными сроками и рентабельностью. Кредитно-инвестиционная деятельность будет осуществляться исключительно на комиссионных условиях, участники рынка обязаны будут предупреждать клиентов об их ответственности и рисках по принимаемым инвестиционным решениям. В каждом договоре будет зафиксировано, что инвестор предупрежден о принимаемых им рисках и никаких гарантий со стороны государства или общества быть не может, за исключением стандартных действий защиты от мошенничества в рамках уголовного законодательства. Главным же стимулом развития операций в инвестиционной сфере становится профессионализм и репутация участника рынка. Государственные органы освобождаются от ненужного и неэффективного надзора и регулирования, а участники рынка становятся сами заинтересованными раскрывать детально любую информацию об инвестиционных проектах. Вместо демонстрации отчетности перед государственными органами, инвестиционные компании и банки будут добровольно, конкурируя друг с другом, включать в проспекты своих эмиссий сведения о принимаемой на себя экологической и социальной ответственности. Аналогичным образом, инвестиционные компании и банки будут более тщательно отбирать своих клиентов и партнеров, учитывать соблюдение ими принципов экологического и социального поведения. В результате рынок финансирования инвестиций восстановится на новой операционной базе, будет учитывать влияние финансируемых инвестиционных проектов и программ на комплексное, сбалансированное развитие территорий, экологической и социальной среды. Возрастет роль инвестиций в локальные частно-социальные партнёрства. В потребительском секторе на место грабительских схем экспресс-кредитования придут давно апробированные схемы кредитной кооперации

► Каждый «молчаливый» вкладчик обязан будет дать однозначное определение о направлениях использования своих средств. В противном случае эти средства учитываются в балансах как «вклады до

востребования» и никто не будет наделен правом начислять какой-либо доход на остатки этих средств.

► Свободные остатки «молчунов» для инвестиций платежные системы будут обязаны размещать свободные средства только в депозитах центральных банков, а покрытие временных кассовых разрывов может покрываться банками за счет покупки краткосрочных средств на аукционах у центральных банков.

► Инвестиционные банки смогут привлекать «длинные» деньги непосредственно от инвесторов, других посредников только, если они имеют право распоряжения этими средствами на соответствующий длительный срок. Краткосрочные ресурсы могут направляться на финансирование инвестиций только по результатам аукционов, проводимых между платежными системами. Заявки инвестиционных банков на этих аукционах должны лимитироваться по объему рисков финансирования инвестиций, которые берут на себя участники аукциона, но стоимость средств для инвестиционных банков устанавливается по итогам цены отсечения всех заявок: и инвестиционных, и расчетных банков.

► Разделение банковского бизнеса на платежно-расчетные системы и финансирование инвестиций не означает, что между этими двумя рынками устанавливается непроходимая стена. Наоборот, разделение банковских балансов на краткосрочное платежно-расчетные операции и финансирование инвестиций должно сопровождаться усилением рыночных механизмов перетока средств между рынком краткосрочных и «длинных» денег.

► Международный антикризисный маркетинг должен пресекать попытки спрятаться от глобального финансового кризиса за национальными границами и, наоборот, использовать преимущества глобализации для выхода из кризиса. В большинстве развитых стран практически исчерпан потенциал спроса. В то же время, в использовании апробированных технологий в развивающихся странах существует не только потребность, но и спрос. Разрыв технологической эффективности в 3-5 раз позволяет возвращать инвестиционные затраты даже при минимальном уровне доходов населения. В результате рецессии в развитых странах высвобождает

ются мощности инженеров, проектировщиков, строителей, поставщиков оборудования. Перемещение этих свободных мощностей в другие регионы даст более весомый эффект, чем государственная поддержка внутреннего спроса. Кроме глобального разрыва в технологической эффективности, для национального и глобального экономического роста необходимо последовательно расчищать межстрановые барьеры: таможенные, пограничные, законодательные. Любая встреча политических лидеров должна включать в себя обязательные вопросы по упрощению таможенного и визового контроля, по расширению контрактов между малыми и средними предприятиями, закрепить право граждан на свободное перемещение для оживления мировой экономики. К национальной толерантности нужно созреть психологически, подготовить экономические условия, создать нормативно-правовую базу. Будущую глобальную экономику надо рассматривать в неразрывном единстве, без дополнительных национальных ограничений, чтобы использовать потенциал каждой страны наиболее рациональным образом. Чаще всего национальные ограничения вводятся не в интересах людей, проживающих в каждой стране, а в интересах правящей бюрократии. В интересах каждого — свободное перемещение ресурсов, товаров и услуг между странами и регионами. Сравнение уровня обеспеченности инфраструктурой, отдельных видов ресурсов и продукции позволяет выявить точки роста, как для инвестиций, так и для международной торговли, увидеть материальные потоки, которые требуют инвестиций и кредитования.

Для построения посткризисной экономики банки и финансовые институты должны выступать инициаторами международной торговли, предлагать финансовые схемы межстрановых транзакций.

Политические, правовые риски должны компенсироваться международными финансовыми институтами. Макроэкономические риски — международными соглашениями и государственными гарантиями. Национальные правительства должны принимать решения по устранению таможенных, налоговых и бюрократических барьеров на пути новых товарных потоков.

Научное издание

Высоков Василий Васильевич
Трансформационный банкинг

научно-практическое пособие

Редактор Наталья Алябьева

Корректор Мария Тындык, Тамара Туркеева

Верстка и макетирование Светлана Мамонова

Дизайн обложки Олег Рухлов

Гл. редактор В.Е. Смейле

Изд. №157/2413. Подписано к печати 06.08.14. Формат 60x84/16.
Гарнитура «Times». Печать цифровая. Бумага офсетная. Объем 9,0 уч.изд.л.
Тираж 2000 экз. Заказ № 0000. «С» 157.
344002, г.Ростов-на-Дону, Б.Садовая,69, РГЭУ (РИНХ), к. 152
Издательско-полиграфический комплекс РГЭУ (РИНХ).

