



Бизнес-модель социальной рыночной ответственности

Председатель Совета директоров
ПАО КБ «Центр-инвест»
профессор, д. э. н.
В. В. Высоков

Секрет успеха. Банк «Центр-инвест» — неординарное явление на российском и международном рынке. Созданный первыми приватизированными предприятиями более 30 лет назад, банк «Центр-инвест» успешно прошел все кризисы, стал инициатором в реализации проектов расшивки неплатежей в лихие 1990-е, проводником новых технологий кредитования агробизнеса, малого предпринимательства, энергоэффективности, ремонта многоквартирных домов, социальных проектов, платежных сервисов, в привлечении иностранных инвестиций, ESG-банкинге, банкинге на основе ценностей. И российские, и зарубежные партнеры удивляются устойчивости регионального банка к инновациям, к «черным лебедям», способности всегда **«быть в тренде, в авангарде и в полной боевой готовности»** и пытаются раскрыть секреты успеха бизнес-модели банка «Центр-инвест».

Банк никогда не скрывал особенности своего подхода к банковскому бизнесу и на многочисленных встречах, конференциях, в публикациях всегда стремился поделиться своими достижениями для информирования всех заинтересованных сторон и тиражирования накопленной практики новых продуктов, решений, технологий.

В подготовленном материале представлен актуальный обзор накопленных практик и лежащих в их основе теоретических положений.

Социально ответственная прибыль

Получение прибыли является высшей формой социальной ответственности бизнеса. Популистская риторика о «погоне за прибылью», приоритете «высших» общественных целей над прибыльным бизнесом является лукавством:

- 1) экономика без прибыли не имеет средств для своего развития и для решения социальных задач;
- 2) социально ответственный бизнес не может быть убыточным, он должен быть рентабельным для нынешнего и будущих поколений;
- 3) бизнес не может получить прибыль, не удовлетворяя потребности общества;
- 4) зарплата, налоги и даже дивиденды формируют спрос на продукцию и услуги бизнеса.

При этом прибыль должна быть:

- долгосрочной (для воспроизводства всех видов капитала: финансового, производственного, природного, интеллектуального, информационного, человеческого, социального);
- устойчивой к рискам: рыночным, регуляторным, криминальным, техногенным, социальным;
- инвариантной к разным системам учета и отчетности (РСБУ, МСФО, ЦУР, ESG...);
- креативной для повышения эффективности и окупаемости ESG-проектов.

Социальная справедливость заключается не в том, чтобы сократить разрыв между бедными и богатыми путем «уравниловки» (для этого достаточно очередной экспроприации), а в том, чтобы реально и последовательно сокращать бедность. Это не только альтруизм, но и понимание, что:

- бедность — это основа новых социальных потрясений,
- люди с низким доходом не покупают новые товары.

Социально ответственный бизнес учитывает не только риски социального неравенства, но и рассматривает социальное неравенство как конкурентное преимущество (backward advantages — преимущество в отставаниях), как указатель направления роста и развития.

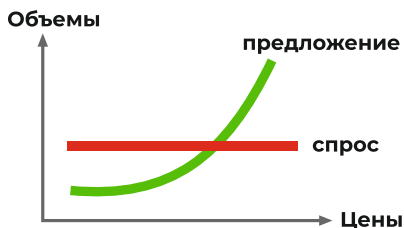
Социальные блага и услуги (школы, больницы, дороги и т. д.) в отличие от обычных товаров нужны всем, но платить за них не хочет никто. В современном индустриальном мире любой продукт (металл, газ, машины, самолеты, станки и т. д.) становится социальным. Если растет экономика, растут доходы населения, то новый спрос требует удовлетворения новых социальных потребностей. Если бизнес отстает от жизни, не увеличивает объемы предложения социальных благ и услуг, то баланса можно достичь, повысив цены и тарифы. Любимая игрушка политиков — сдерживание цен и тарифов. Но финал этой игры печален: развал тарифорегулируемой инфраструктуры. Социально ответственный бизнес может и обязан предложить инновационные решения социальных проблем, которые позволяют удовлетворить возросший спрос на новом, более высоком уровне.

Общественные блага и услуги

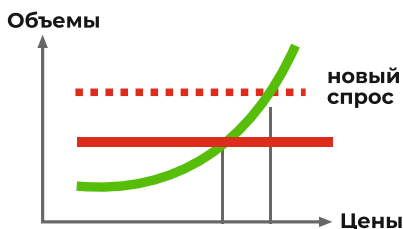
Нормальные товары



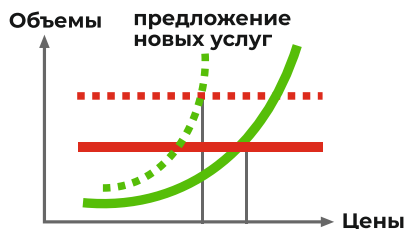
Общественные блага и услуги



Рост спроса на качество услуг



Новые технологии для услуг



Социальная динамика определяется технологическими изменениями: новые технологии требуют новых специалистов. В обществе инновации приводят к смене социальных элит. В бизнесе процессы инноваций выглядят более естественно: при старой технологии «я начальник, ты... — не факт», при новой технологии не факт, что я останусь начальником. Социально ответственный бизнес обязан управлять трансформациями — постоянными изменениями в условиях непрерывных кризисов, менять не только технологии, но и социальную структуру.

Социально ответственное управление рисками

Социально ответственный банкинг именно в кризис доказывает свою конкурентоспособность. Спекулятивный банкинг в кризис повышает ставки по кредитам, потому что в кризис возрастают риски, более дорогие кредиты толкают клиентов в еще более рискованные проекты, дефолты которых возвращаются на баланс банков и еще больше увеличивают риски кредитования.

Социально ответственный банкинг в условиях кризиса требует не повышения ставок, а **усиливает работу с клиентами по снижению рисков**. Если риски снижены, то нет необходимости повышать

ставки по кредитам. Клиент использует свои конкурентные преимущества в кредитования для завершения проекта, возврата займа в срок и в полном объеме, делит с банком радость успешного социально ответственного бизнеса.

Социально ответственный банкинг — это не спекулятивная купля-продажа рисков, а управление рисками:

- кредитование трансформации жизни и бизнеса клиентов;
- консультации и антикризисная поддержка клиентов, совместное управление рисками позволяет предлагать ставки по кредитам ниже рынка;
- отсутствие дефолтов у клиентов и убытков банка для покрытия этих дефолтов;
- стимулирующее кредитование модернизации и технологического суверенитета, агробизнеса, энергоэффективности, МСП, инновационного, молодежного, женского, социального и семейного предпринимательства, коммунальной инфраструктуры, ремонтов МКД;
- ипотека для ИТ-специалистов, отличников, сельская, семейная, дополнительные льготы.

Почему именно региональный банк успешно реализует бизнес-модель социально ответственного банкинга?

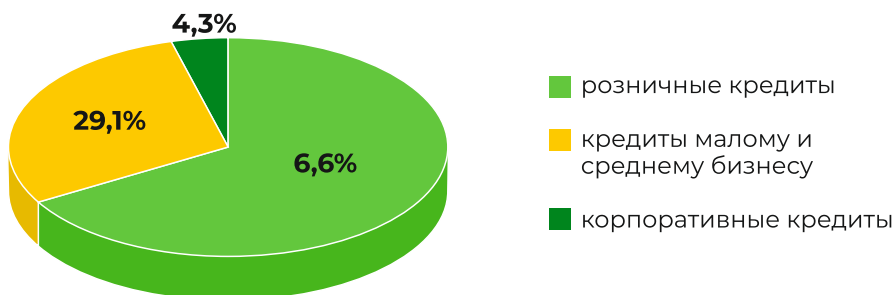
Региональный банк:

- не может спрятаться за головной офис;
- на месте решает вопросы, о которых «в столицах не задумываются», эффективно управляет региональными рисками;
- работает более прозрачно у всех на виду;
- заинтересован в финансово грамотных клиентах;
- работает на реальный бизнес и социальную ответственность;
- успешно проходит кризисы вместе с сотрудниками, вкладчиками и заемщиками.

Дифференцированная структура экономики регионов присутствия банка «Центр-инвест» является конкурентным преимуществом в экономике трансформаций. В новых геополитических условиях, несмотря на сжатие отдельных рынков, юг России остается надежным оплотом продовольственной, экономической и военной безопасности страны и главной рекреационной зоной.

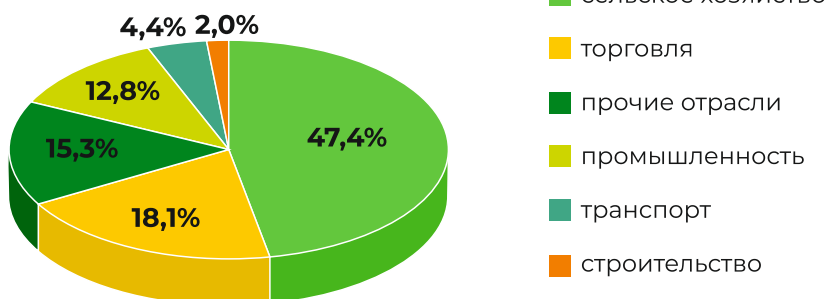
Кредиты в разрезе заемщиков

Всего на 31.12.24 **123 195 млн руб.**



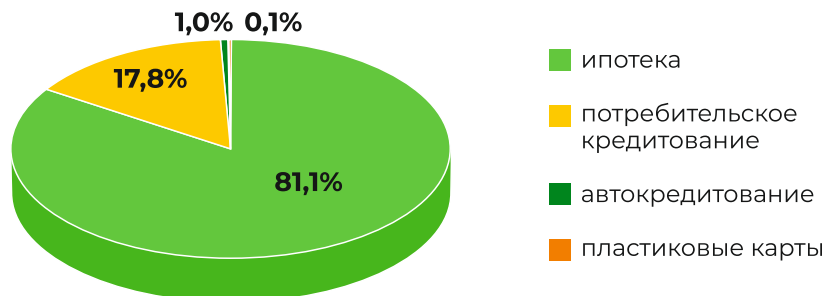
Кредиты бизнесу в разрезе отраслей

Всего на 31.12.24 **41 145 млн руб.**



Кредиты населению в разрезе целей

Всего на 31.12.24 **82 050 млн руб.**



Риски реальных секторов экономики региональный банк учитывает и адаптирует к ним свои продукты и услуги:

- **в агробизнесе** кредитование на 5 лет снижает риски наступления неурожайных лет, повышает устойчивость кредитования и создает условия для модернизации агробизнеса;
- **в малом бизнесе** нефинансовые услуги банков (консалтинг, аудит, правовая поддержка и др.) снижают риски кредитования легально работающего малого бизнеса;
- **женщины-предприниматели** меньше склонны к риску, но предъявляют больше требований к качеству банковских услуг, созданию атмосферы доверия;
- **молодежный бизнес** реализует креативные идеи, но в рамках действующих правил и барьеров требует привлечения наставников и консультантов;
- **социальное предпринимательство** реализует общую проблему («в интересах всех») на основе более эффективных подходов и локализации лучшей мировой практики;
- **инновационное предпринимательство** основано на реализации креативных идей и продаже промежуточных результатов: идеи, проекта, прототипа, стартапа;
- **кредиты на трансформацию бизнеса** позволяют в кризисных условиях быстро адаптироваться к новой траектории посткризисного развития;
- **кредитование энергоэффективных** проектов позволяет экономить не только энергоресурсы, но и зарплату персонала, другие ресурсы, сократить срок окупаемости до 2-3 лет;
- **кредиты населению** должны быть направлены на рост счастья, благосостояния и снижение рисков простых людей, решать социальные проблемы клиентов быстро, четко, с минимальными затратами для клиентов на конкурентных условиях.

Программы социально ответственного кредитования

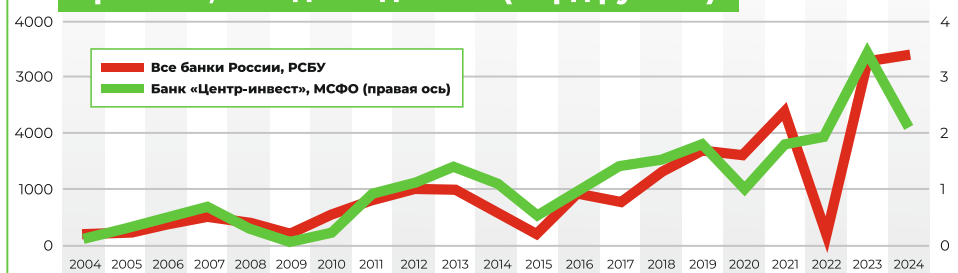
Наименование продукта	Количество проектов	Сумма, млн руб.
Стартап (общее количество проектов)	929	1250
в том числе: старше 35	643	1072
молодежь (до 35 лет)	273	161
выпускники акселератора	13	17
Социальная ответственность	203	795,5
Бизнес-кредит для женщин	2148	6144,1
Энергоэффективность	23 812	23 777
в том числе: энергоэффективность	23 537	23 168
ТСЖ	275	609
Трансформация бизнеса	2066	7390
Зеленая ипотека	2	10
Онлайн-кредит	6342	14 943,3

В результате эффективного управления рисками динамика прибыли регионального банка сопоставима с федеральными игроками, а в кризисные периоды отличается большей устойчивостью и конкурентоспособностью.

Социально ответственная конкуренция. Банк «Центр-инвест» не участвует в гонках процентных ставок, переманивании клиентов и получении доходов на трудностях клиентов, повышает не ставки, а качество кредитов. **Это win-win-стратегия¹:** выигрывают и клиент, и банк.

¹*Win-win-стратегия (от англ. win — выигрывать) — подход к переговорам, при котором учитываются интересы обеих сторон.

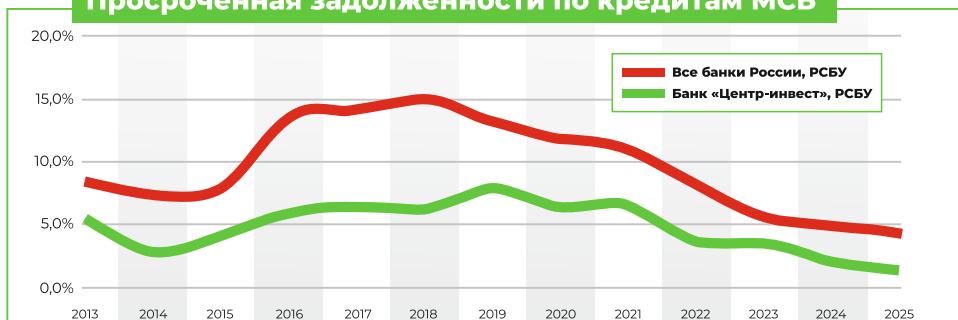
Прибыль, исходные данные (млрд рублей)



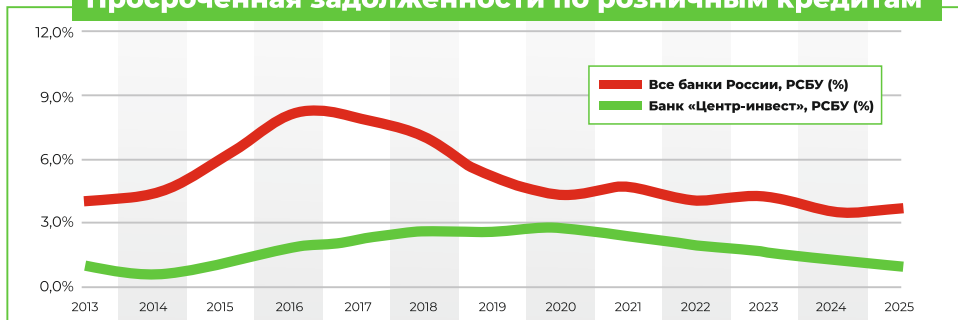
Прибыль, скользящая средняя (млрд рублей)



Просроченная задолженности по кредитам МСБ



Просроченная задолженности по розничным кредитам



Устойчивая бизнес-модель обеспечивает долгосрочную рентабельность за счет успешной работы с лучшими клиентами на базе креативного анализа новых альтернатив в новых ситуациях, поиска новых решений для новых рынков, использования новых инструментов для новых клиентов, генерации новых методов и технологий, освоения новых правил и новых методов коммуникаций.

Стратегия в условиях неопределенности

Планирование — сердцевина управления. В условиях рисков геополитики, шоков, кризисов, вызовов, хайпа и фейков команда банка «Центр-инвест» разработала новую стратегию «ESG-цифровизация 3.0».

Новая стратегия — это не только переход на российский софт, технику. ИТ — это не аксессуар, а ядро банковского бизнеса, новые информационные системы, технологии, регулирование, стандарты, тестирование и отладка задач, новые механизмы взаимодействия единой команды ИТ и других подразделений банка.

Электронная модель стратегии. Стратегия — это не документ на полку, а электронная модель, включающая балансы, ограничения, вероятности рисков и воспроизводство всех видов капитала. Стратегия должна быть представлена в разных метриках: МСФО, Российские стандарты, Цели устойчивого развития, Национальные проекты, таксономии технологического суверенитета и структурной адаптации, ESG и нефинансовая отчетность. Устойчивый банкинг должен быть успешным и инвариантным в любых измерениях и системах отчетности. Когда меняется ситуация, не надо срочно собирать Совет директоров, электронная модель позволяет перейти на следующую траекторию.

Плато хайпа ИИ. Анализ трендов показывает, что хайп ИИ вышел на плато и в дальнейшем будет трансформироваться в цифровизацию рутинных операций творческих процессов. Но творчество (креативность) в банковском бизнесе сохранится.

В спекулятивном банкинге может работать простая модель — 100% решений о кредите принимает ИИ: кредит либо одобрен, либо нет. Но кроме этой дихотомии в кредитных заявках есть большое поле для диалога и настроек (вариация ставки, сроков, залогов, гарантий, других обеспечительных мер). В устойчивом банкинге

клиентоцентричный диалог позволяет найти согласованное решение, которое создает конкурентные преимущества проекта на рынке, снижает риски дефолта, издержки и убытки для банка и клиента. Накопление опыта таких диалогов устойчивой практики кредитования позволяет передать очередную часть этого диалога для непрерывной автоматизации. На юге недостаточно специалистов по ИИ, но много энтузиастов. Поэтому банк «Центр-инвест» активно поддерживает и проводит сам конкурсы, стажировки, проекты и программы по развитию ИИ.

Интеллект может быть искусственным, но ответственность остается персональной. В конечном счете ИИ не заменит руководителя, но на больших данных освободит его от рутины, а на малых выборках поможет генерировать новые креативные решения. Руководители должны: не допустить ошибки первого рода (пропустить новый кризис), ошибку второго рода (не заметить новые технологии) и быть в постоянной готовности к любым непредсказуемым негативным событиям и «черным лебедям».



Суверенный ESG-банкинг. В современном глобальном мире приходится работать по уже сложившимся стандартам, многие из которых — это попытка недружественных игроков навязать свои правила для получения незаслуженных конкурентных преимуществ. Банк «Центр-инвест» на основе критического анализа мировой практики и собственного опыта сформулировал принципы суверенного ESG-банкинга. Важно не копировать навязанные правила, а изучить их опыт, взять лучшее и решить наиболее сложные задачи для всех и лучше всех.

Одной из таких задач является ESG — экологическая, социальная и корпоративная ответственность для малого бизнеса. Крупные компании используют ESG для своих рекламных целей, для протекционизма, для проведения агрессивной политики. В ответ банк «Центр-инвест» разработал систему ESG-рейтингов для малого бизнеса, чтобы российский малый бизнес чувствовал себя комфортно в глобальной экономике.

Этот опыт получил признание, и специалистов банка пригласили для участия в Глобальной конференции ООН по климату, состоявшейся в 2024 году Баку.

Корпоративная культура. Банк «Центр-инвест» работает на основе требований российского законодательства, международных стандартов, четких внутренних документов, нормативов, правил и процедур. Чтобы в этих жестких регламентах обеспечить развитие, внедрение нового, действовать быстро, нужна корпоративная культура: не только формальные правила, но стандарты поведения и решения сложных задач. Политика санкций показала несостоятельность международных стандартов и рекомендаций. В то же время зарубежные партнеры были крайне удивлены, что банк «Центр-инвест» успешно реализует ESG-принципы и регулярно выплачивает дивиденды.

Кредиты для бизнеса и человека. Банк участвует во всех программах государственной поддержки кредитования малого бизнеса. Призывы к человекоцентричности банк «Центр-инвест» реализует через специальные продукты: кроме «Ипотеки для ИТ-специалистов» банк предлагает кредиты «Ипотека для отличников», «Ипотека для многодетной семьи», «Комбо-ипотека», «Зеленая ипотека», программу благоустройства «Цветущий город», «Бизнес-кредит для женщин», «Стартап», программу «Социальная ответственность».

Креативность банка — это творческий поиск не только в операционной деятельности, но и в окружающем пространстве. Банк оказывает поддержку и участвует в финансировании региональных проектов и мероприятий креативных индустрий, в том числе для детей из детских домов, малообеспеченных семей, школьников, ветеранов. Банк поддерживает образовательную компоненту культурных индустрий, лектории для школьников, бесплатное посещение выставок в музеях и креативных пространствах. Банк проводит обучение своих сотрудников основам театрального искусства, организует постановку спектаклей, съемки целевых фильмов и роликов, организует посещение учреждений культуры для партнеров и клиентов.

Честность — главный актив

Бизнес-модель банка «Центр-инвест»

8%	Социальная ответственность
12%	Выращивание клиента
13%	Долгосрочная прибыль
13%	Лидерство вместе с клиентом
15%	Креативная работа на будущее
18%	Адаптация к постоянным вызовам
21%	Честность для снижения рисков

Модель банка «Центр-инвест» можно описывать в разных терминах, которые тесно переплетаются, дополняя и уточняя друг друга. Контент-анализ эссе топ-менеджеров позволил выделить основные черты бизнес-модели банка «Центр-инвест». Безусловно, честность — главный актив банка «Центр-инвест», основной моральный принцип и главный инструмент управления рисками, поскольку честность позволяет принимать правильные решения своевременно с полным знанием себя и своего окружения.

Регулятор и рынки высоко ценят честность и прозрачность бухгалтерской отчетности банка по российским и международным стандартам, нефинансовой отчетности по ESG, Целям устойчивого развития, социальной ответственности.

Клиенты банка выражают благодарность за простые и понятные правила кредитования, расчетно-кассового обслуживания, без «наворотов» дополнительных услуг и скрытых комиссий, оперативность в ответах на вопросы, замечания и пожелания. Банк «Центр-инвест» выращивает клиентов, помогает им выйти в лидеры и продемонстрировать лидирующие позиции бизнес-модели банка.

Конкуренты удивляются, как банк «Центр-инвест», работая на отрицательной марже на пике очередного кризиса, не повышает ставки и уверенно получает прибыль на обозримом горизонте. Именно честность в работе с клиентами позволяет отобрать во время кризиса лучших клиентов и сохранить свои конкурентные позиции.

Быстрая адаптация сотрудников и клиентов банка к очередному кризису основана на постоянном мониторинге и честной оценке текущей ситуации. Честная оценка любых вызовов позволяет применить правильные креативные методы, вместе с клиентами найти решения для выхода на новую траекторию устойчивого роста и получение долгосрочной прибыли.

Социальная ответственность требует объективного анализа динамики социальных проблем и предлагает честные прозрачные решения с учетом всех заинтересованных сторон в развитии инфраструктуры, коммунального хозяйства, образования, медицины и других социальных сфер. Важно, что честная позиция банка по многим вопросам становится стандартом, эталоном, к которому подтягиваются другие участники рынка.

Семейные ценности и гендерная политика. Попытки искусственно навязать преимущества и инклюзивность по гендерному признаку терпят крах. В мире все чаще законодательно закрепляют наличие двух полов, и программы повышения рождаемости и поддержки семейных ценностей выходят на первый план. Банк «Центр-инвест» не почувствовал всех этих колебаний, потому что с момента своего создания твердо стоял на позиции воспроизводства не только своей бизнес-модели, но и семейного счастья своих сотрудников и клиентов.

Рождаемость в банке «Центр-инвест» почти в 4 раза выше, чем в среднем по стране. Дети рождаются потому, что сотрудники банка уверены в своем будущем и устойчивом развитии банка. Кроме того, сотрудники отделов знают, что зарплата и функции ушедшей в декрет женщины будут распределены между оставшимися коллегами, а после декрета в отдел будет добавлена новая ставка. Кроме профессиональных качеств банк поддерживает обучение творческим профессиям сотрудников и их детей.

Рождаемость



Среди клиентов банка соблюдается гендерное равенство: **52% — женщины, 49% — мужчины**, мужчины более активно взаимодействуют с банком до 30 лет, потом ситуация выравнивается, и после 60 лет женщины начинают доминировать среди клиентов.

Вклады. Решая задачу счастья домашнего очага, женщины чуть больше мужчин сберегают средств на вкладах, но мужчины, особенно в молодости, чаще открывают вклады. После 30 лет денежные сбережения все чаще передаются в управление женам, к 40 годам мужчины чаще открывают вклады, но после 50 две трети вкладов принадлежат женщинам.

Кредиты. Женщины больше берут кредитов в молодые годы. Затем более активно начинают кредитоваться мужчины, эта активность несколько снижается к 50 годам, но мужчины и в зрелом возрасте занимают больше средств на обеспечение благосостояния и условий жизни семьи. Качество кредитов определяется долей «просрочки» в общей сумме задолженности: у мужчин она выше вдвое почти во всех возрастных группах, особенно в старшем возрасте, когда взятые обязательства мужчинам становится все труднее обслуживать.

Социальные программы банка «Центр-инвест»

Управление внешними рисками банк осуществляет, реализуя социальные программы и проекты.

Поддержка науки и образования:

- банк участвует в капитале, управлении и реализации проектов фондами целевого капитала «Образование и наука ЮФО» — **307 млн руб.**, ЮФУ, «Развитие ДГТУ», РГЭУ (РИНХ);
- **более 20 лет** банк ежегодно проводит конкурс «**Умная стипендия**», участниками которого стали **40 000 студентов**, магистрантов из 24 вузов. Победители получили стипендии на сумму **137,5 млн руб.**;
- банк выступает «играющим спонсором» конкурса «**Лучший молодой преподаватель юга России**», Фестиваля науки юга России, Фестиваля науки «**Включай ЭКОлогику**», Центра искусственного интеллекта РГЭУ (РИНХ), Всероссийского конкурса «**ИИ для ЦУР Ростовской области**», Всероссийского конкурса школьников «**Тренд**»;

- банк активно поддерживает развитие ИТ-сообщества, участвует в организации хакатонов (**8000 участников**, призовой фонд — **4,8 млн руб.**), кейс-чемпионатов (**50 000 участников**), митапов, форумов;
- банк является постоянным участником молодежной программы форума **FINOPOLIS**.



Молодежное, женское, социальное и семейное предпринимательство:

- банк кредитует **более 1500** крестьянских фермерских хозяйств, **2000** женщин-предпринимателей, **900** стартапов, **200** социальных проектов;
- банк провел молодежный форум по кибербезопасности, креативному развитию бизнеса;
- банк совместно с компанией «Эксперт Юг» ежегодно проводит конкурс **«Искра Юга» им. В. В. Смирнова** для социальной журналистики;
- банк — победитель конкурса ТПП РФ **«Семейный бизнес»**.

Развитие финансовой грамотности:

- в Центрах финансовой грамотности, созданных банком и ведущими вузами регионов присутствия, более **2 млн человек** получили консультации;
- обучение прошли **5 тыс. волонтеров** проекта;
- банк получил награды премии Ассоциации развития финансовой грамотности, ЦБ РФ, Минфина;
- банк реализует проекты «МФЦ — приемные органов власти»;
- банк провел первый правовой хакатон Заксобрания Ростовской области.

В Акселераторе банка «Центр-инвест»:

- **8800 человек** прошли обучение;
- **5000 волонтеров** прошли подготовку.

Поддержка людей с ограниченными возможностями, пожилых, семей в трудной ситуации. Банк поддержал проекты:

- «Маяк в радость» (радиолекции);
- «Открыто для всех» (совместно с АСИ) — курс волонтеров финансовой грамотности;
- финграмотность для воспитанников детских домов;
- тифлоальманах «Отражение» для слабовидящих;
- баскетбольный клуб «Надежда» для слабослышащих, финансовая грамотность на языке жестов;
- 1600 детей-сирот получают наборы для занятий;
- 2500 детей из многодетных семей, инклюзивных классов посетили спектакли Ростовского государственного музыкального театра;
- «Премия добра» — поддержка номинации «Хорошие новости».

Культура и возрождение культурного наследия. Банк поддержал проекты:

- «Гражданин Ростова-на-Дону», «Гражданин Таганрога», «Гражданин Новочеркасска»;
- издание альбома-путеводителя «Тихий Дон»;
- театральный фестиваль «Мельпомена»;
- **более 500 000** детей посетили бесплатно 8 музеев и галерей на юге России.

Спорт, здоровый образ жизни, экологическое просвещение.

Сотрудники банка активно участвуют в мероприятиях и программах:

- День древонасаждения;
- программа «Цветущий город»;
- Всемирный день чистоты;
- журнал «Зеленый вектор»;
- банк активно поддерживает гандбольный клуб «Ростов-Дон», футбольный клуб «Чайка»;
- банк является партнером «Игры будущего», мероприятий киберспорта, фиджитал-спорта, Ростовского велопарада.

Бирюзовая компания

Корпоративное управление. ПАО КБ «Центр-инвест» имеет уникальный опыт внедрения лучшей мировой практики корпоративного управления: создание правил игры для первых акционерных обществ, участие в пилотных проектах по внедрению лучшей практики корпоративного управления, ESG-банкинга, в разработке Кодексов корпоративного управления, корпоративной этики, внутренних политик управления рисками и других документов. В лучших традициях казачьего менеджмента в корпоративном кодексе банка «Центр – инвест» и на практике любой сотрудник имеет право обратиться по любому вопросу на любой уровень управления и получить квалифицированный ответ.

Управление талантами. Современному банку нужны таланты, способные увидеть неочевидное, сделать невероятное и добиться

невозможного... вместе с другими талантами. В спекулятивном банкинге хедхантеры продают и покупают таланты. В устойчивом банке таланты выращивают, что требует одновременного взаимодействия всех факторов: Лидер и Команда, Опыт и Знания, Кругозор и Идеи, Коммуникации внутренние и внешние, готовность к Экспериментам и умение управлять Рисками. Эти требования отражаются в правилах и процедурах корпоративного управления и поддерживаются корпоративной культурой.

Корпоративная культура. Банк «Центр-инвест» работает на основе требований российского законодательства, международных стандартов, четких внутренних документов, нормативов, правил и процедур. Чтобы в этих жестких регламентах обеспечить развитие, внедрение нового, действовать быстро, нужна корпоративная культура: не только формальные правила, но стандарты поведения и решения сложных задач. Традиции, правила и стиль управления банка обеспечивают ориентацию на успех и реализацию творческого потенциала сотрудников ПАО КБ «Центр-инвест». Несмотря на все риски, в банке созданы условия **«бирюзовой компании»**, когда сотрудник раскрывают свои способности, возможности и цели. А система управления обеспечивает правила, традиции и требования для сохранения этой культуры. Этот опыт признан и получил высокую оценку ТПП РФ, РСПП, Ассоциации банков России.

Тип организации в ПАО КБ «Центр-инвест»

(результаты анонимного анкетирования сотрудников банка)

10%	Принадлежность: традиции защищают, развивают, но тормозят инновации
9%	Сила: мобилизационный режим тормозит в мирное время
14%	Правила: стандартизируют процессы, но увеличивают риск бюрократии
23%	Успех: дух соревнования осложняет кооперацию
22%	Возможности: не жизнь для работы, а работа для жизни. Война за таланты. Риск популизма
22%	Бирюзовая: единство работы и жизни, добровольный труд, мотивируют не деньги, а социальный аспект

centrinvest.ru

Бесплатный звонок по России: 8 800 200 99 29
Для звонков из других стран: +7 (863) 200-00-00