

Честность — наш главный актив



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

Для устойчивого развития в экономике хайпов и фейков необходимо и достаточно иметь свою точку зрения. Созданный первыми приватизированными предприятиями юга России ПАО КБ «Центр-инвест» успешно прошел все итерации кризисов, санкций, проверок, слухов, домыслов и определил честность в качестве базового аксиоматического принципа.

Честность как аксиома

Этот принцип минимизирует транзакционные издержки, максимизирует долгосрочную устойчивость, служит инвариантом при любых преобразованиях внешней среды, позволяет сохранять глобальную конкурентоспособность, непрерывно внедрять инновации и проявлять социальную ответственность. Такой подход исторически апробирован опытом донских казаков, которые научились в постоянном недружественном окружении, непрерывных новых вызовах и кризисах быстро находить креативные решения и оставаться в тренде, в авангарде и в полной боевой готовности.

Честность: первоначальный капитал

Банк «Центр-инвест» создан первыми приватизированными предприятиями юга России и командой преподавателей ростовских вузов в начале 90-х годов прошлого века. В отличие от многих других банков, опиравшихся на партийные, бюджетные, нефтяные, криминальные деньги, банк «Центр-инвест» опирался на знания, на помощь в приватизации трудовым коллективам и руководителям предприятий и органам власти. Разработанная командой специалистов программа для ЭВМ позволяла за 20—30 минут оценить все варианты, распечатать готовый план и объяснить его содержание работникам предприятий.

Более 300 предприятий юга России воспользовались этой услугой до прихода рейдеров.

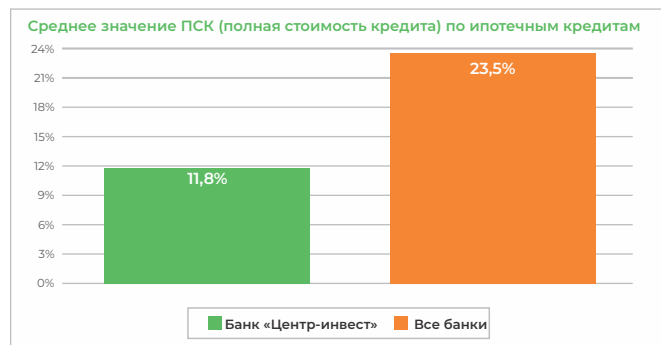
Первые месяцы работы после приватизации уже ставших частными предприятий выявили их трудности в работе со все еще государственными банками. Поэтому они сформировали запрос на создание нового банка, где честность была задана как ограничение с самого начала.

Честно об экономике

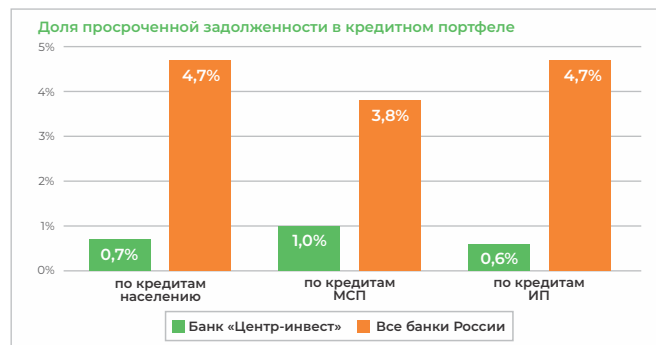
Экономика — это искусство свести концы с концами там, где концов не найти. Экономика начинается, когда улучшить один показатель можно только за счет другого. Еще в прошлом веке нобелевские лауреаты доказали невозможность сведения частных предпочтений к общественным и отсутствие в нормальной экономике идеальных, однозначно правильных решений. Экономические решения — это всегда компромисс: целей и средств, ресурсов и потребностей, затрат и результатов, рисков и возможностей. Не вдаваясь в математические детали и тонкости, сошлемся на самую простую задачу оптимального выбора жениха по критериям «умный — красивый». Математики доказали, что однозначных решений для таких ситуаций нет. Обращение к общественному мнению тоже не дает решения, поскольку бабушка, мама и внучка имеют разные представления о семейном счастье. Когда невозможно получить решение в чистых стратегиях, используют смешанные стратегии: «Агафья Тихоновна из “Женитьбы” Н. Гоголя», «эх, раз, еще раз», «я его слепила из того, что было», «но я другому отдана...». Принять честное решение — это значит смириться с перевесом одних обстоятельств над другими, и это лучше, чем умереть, как буриданов осел.

Банк «Центр-инвест» в цифрах на 01.10.2025, в %

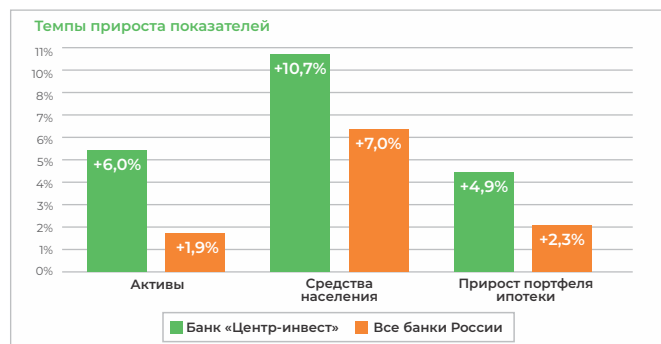
ЧЕСТНАЯ СТАВКА



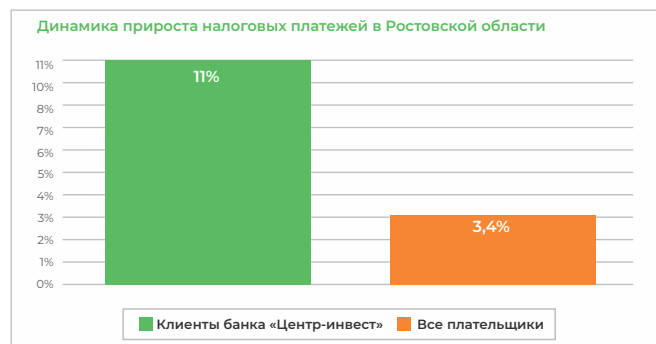
ЧЕСТНЫЙ ПОРТФЕЛЬ



ЧЕСТНЫЙ РОСТ



ЧЕСТНЫЕ НАЛОГИ



Честность мыслей, слов и действий

Чаще всего честность оценивают как отсутствие несоответствий и разрывов замыслов, деклараций и поступков. В цепочке «я подумал — я сказал — меня услышали — меня поняли» в последнем звене остается не более четверти первоначальной информации. Поэтому честность требует наведения порядка в собственных мыслях и формулировках. Честный преподаватель убежден: «Если студент получил двойку, то это не он не понял, а я плохо объяснил». Честный руководитель использует формулу: «Дал поручение, научи, проконтролируй, сделай сам... и не забудь сказать спасибо за оказанное доверие». Банк «Центр-инвест» старается не допускать разрывов в своих планах, отчетах и решениях и зеркально по этим же правилам оценивает честность в поведении своих клиентов и партнеров.

Честность и риски

Жизнь полна неожиданностей, все события происходят с некоторой вероятностью. Всегда есть риск, что что-то пойдет не так, и если честно, то об этом лучше предупреждать сразу.

Заявления о том, что «все под контролем», лукавы. Регулятор, аудиторы, рейтинговые агентства учитывают 2% риска дефолта даже по погашенным кредитам.

В эпоху непрерывных инноваций важно оценивать не только риски потерять достигнутое, но и риски упустить новые достижения науки, техники, конкурентов.

Честный банкинг и спекулятивный

Спекулятивный банкинг занимается куплей-продажей рисков: выросли риски в экономике — повышаются ставки по кредитам, накручиваются дополнительные услуги и штрафы. Честный, социально ответственный банкинг управляет рисками: вместе с клиентом ищет креативные решения, чтобы снизить влияние общих рисков на успех конкретного проекта. Если риски снижены, то честный банкир не повышает ставки по кредиту, а честный заемщик успешно завершает проект, возвращает долг и проценты в срок и в полном объеме, а банк не несет убытков на резервирование проблемных ссуд. В честном кредитовании выигрывают банк, клиент, бюджет, получивший налоги.

Кто в проигрыше? Те, кто спекулировал на трудностях и закладывал в высокие ставки по кредитам не только риски, но и нежелание находить новые решения для снижения рисков новых вызовов.

Честность и реальность

Даже на одно событие взгляды разных людей не совпадают. Честного взгляда можно добиться, обобщая разные взгляды, привлекая знания и опыт предыдущих поколений. Составляя бизнес-план на очередной год, банк «Центр-инвест» изучает прогнозы международных организаций, министерств и ведомств, Центрального банка и финансовых аналитиков... И формирует свою проактивную позицию на будущее окружающего мира.

Честность, скромность и богатство

Более рискованная траектория жизни отличается более резкими взлетами и падениями («украл — выпил — в тюрьму»). Траектория честного развития менее доходна в отдельные моменты, но более устойчивая на длинном горизонте. При правильной стратегии обе траектории сходятся, но память о честном жизненном пути вызывает у потомков больше уважения, доверия и повышает стоимость репутации для сохранения устойчивости в кризисы.

Честность и инвариантность отчетности

А. Чехов сформулировал: «В человеке все должно быть прекрасно: и лицо, и одежда, и душа, и мысли...» В честном банке разные виды отчетности: РСБУ, МСФО, ЦУР, ESG, национальные проекты и нефинансовая отчетность, — должны показывать одинаково позитивные результаты. Честный банк представляет и разъясняет разные аспекты своей работы всем заинтересованным сторонам: акционерам, менеджменту, сотрудникам, клиентам, бизнесу, регуляторам и контролерам, вузам, СМИ и НКО.

Честность и принятие решений

Вся аналитическая работа, сбор и обработка информации, оценок и мнений в конечном счете трансформируется в дихотомию: «честно — нечестно». Поэтому дискуссии, обсуждения, протоколы совещаний, мозговых штурмов, других форм коллективного разума должны принимать решения, честность которых оценивает практика и все заинтересованные стороны.

Честность в проблемных ситуациях

О проблемах надо информировать честно, без паники, главное — с предложениями по следующим шагам и действиям. Начиная любой проект, сделку, надо честно спросить себя: «А что будет завтра утром?»

Честность и креативность

Честность заставляет не прятать проблемы, а находить креативные решения. Самоограничения в честном поведении стимулируют поиск новых альтернатив в окружающем мире, новых ресурсов, новых продуктов, новых рынков, новых технологических и организационных решений. В результате честность становится не только моральным, но и конкурентным преимуществом. Честность как решающее правило упрощает и ускоряет все процессы, а доверие — это «социальная смазка», которая делает бизнес-механизмы эффективными.

Честность в цепочке связей

позволяет выстраивать долгосрочные и устойчивые отношения. Однажды полученная обманом прибыль несравнима с пожизненной ценностью лояльного клиента. Честность — это инвестиция в долгосрочную репутацию, которая приносит стабильный доход.

Честность на переполненном рынке

В мире маркетингового шума, преувеличений и похожих обманов честный голос слышен лучше всего и становится уникальным предложением, которое трудно скопировать. Клиент, который верит в честность компании, по-другому воспринимает ее продукт. Он более лоялен, чаще рекомендует вас друзьям и склонен видеть больше плюсов. Клиент платит не только за функционал, но и за чувство защищенности и уверенности. Доверие увеличивает субъективную ценность продукта или услуги, а честность — это репутационный щит против слухов и домыслов.

Честность и таланты в команде

Специалисты хотят работать в компаниях с высокой репутацией и здоровой атмосферой. Им важно доверять руководству и коллегам. Честность формирует качественный человеческий капитал, чтобы проявлять свой талант увидеть неочевидное, сделать невероятное и добиться невозможного вместе с другими талантами. На этой основе формируется корпоративная культура, позволяющая реализовать свои спо-

собности и мечты, знания и кругозор, идеи и навыки, способность рисковать и нести ответственность. Все эти качества должны быть отражены в поведении сотрудников, внутренних правилах и традициях. Корпоративная культура честности — это антикризисный буфер: проблемы решаются на ранней стадии, а не замалчиваются до катастрофы. Честность — это основа самоуважения компании. Без честности невозможно вдохновить команду на свершения. Люди идут за теми, кому верят.

Честность и будущее

Честность — это не ограничение, а стратегическая свобода. Она позволяет действовать быстро, решительно и быть уверенным в своем будущем.

Компания, построенная на честности, является ориентиром, задает стандарты для отрасли, имеет безупречную репутацию. Честность — больше чем бизнес: это креативный и эффективный бизнес, это репутация, которая привлекает клиентов и таланты, сохраняет устойчивость и адаптируемость к новым кризисам и вызовам.