БАНК ЦЕНТР-ИНВЕСТ

Дон креативный

Профессор,
доктор экономических наук
В. В. Высоков

Профессор,
доктор экономических наук
В. В. Высоков

Дон креативный

УДК 908+005+336.7+338.2
ББК 26.891+65.262+65.04

Изд. № 128/4467

ISBN 978-5-7972-3321-3

В. В. Высоков.

Дон креативный. Ростов-на-Дону: издательско-полиграфический комплекс РГЭУ (РИНХ), 2024 г.

Книга отражает позицию банка «Центр-инвест» по развитию креативных индустрий в регионе. Эта позиция опирается на анализ креативных традиций донского казачества и опыт работы банка по использованию креативных решений для внедрения банковских технологий, продуктов и услуг, участия в разработке и реализации стратегических планов развития региона, цифровой экономики и искусственного интеллекта, развития малого предпринимательства, воспитания талантов и повышения финансовой грамотности.

Актуальность работы связана с принятием федерального закона «О развитии креативных индустрий в Российской Федерации» и необходимостью разработки подзаконных нормативных актов и механизмов реализации закона на региональном уровне.

Автор подчеркивает, что креативность предполагает не только творчество как процесс, но и как результат в виде новых форм, новых идей, новых целей, новых нестандартных решений во всех видах деятельности. Это подтверждают результаты опросов клиентов банка по развитию инноваций в разрезе видов деятельности. Сравнительный анализ данных Ростовской области и Москвы о развитии креативных индустрий задает направления генерации творческих инициатив на Дону.

Приведенные аргументы убедительно подтверждают позицию автора, что на Дону креативным (творческим) является каждый человек, и главной целью стратегии развития креативных индустрий должно стать повышение глобальной конкурентоспособности креативного самосознания жителей и бизнеса Ростовской области.

Книга предназначена для креативных руководителей органов государственной власти и местного самоуправления, руководителей бизнеса, общественных организаций, населения, участников и менеджеров креативных индустрий, пространств и мероприятий.

В оформлении обложки книги использована работа «Любимый Дон. Вид ангела» донского художника Максима Ильинова.

Рецензент:

О. Г. Семенюта, доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой «Банковское дело» ФГБОУ ВО «Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)»

© Высоков В. В.
© РГЭУ (РИНХ), 2024

Содержание

Введение 4

1. Казачьи традиции креативного управления 7

2. Креативные индустрии 10

3. Креативные рынки 14

4. Креативное самосознание региона 18

5. Креативная среда и экономика 28

6. Дизайн экономических механизмов 30

7. Методы креативного управления 35

8. Стандарты креативного развития 42

9. Донская траектория талантов 46

10. Креативный искусственный интеллект 55

11. Креативность малого бизнеса 65

12. Креативные индустрии в законе 71

13. Креативный кластер «ДОН» 74

Заключение 78

Об авторе 80

Введение

В **7 млн раз** можно увеличить большую-пребольшую Репку, если при ее производстве Дедка будет использовать технические разработки Бабки, Бабка — опираться на прикладные исследования Внучки, основанные на фундаментальных исследованиях Жучки, полученных с помощью моделей искусственного интеллекта Кошки на анализе креативного поведения Мышки.

Креативные индустрии — не только компонента ВРП, не только среда и атмосфера, а стартер для эффективного роста на основе творчества в образовании, науке, ИТ, инновациях, производстве, потреблении и формировании новых импульсов повышения конкурентоспособности. В экономике трансформаций (постоянные вызовы в непрерывных кризисах) спрос на креатив отражает требования инновационного управления новыми возможностями и альтернативами на новых рынках с новыми цепочками связей, в новых таксономиях.

Повышая эффективность производства, креативные индустрии увеличивают объем ресурсов, в том числе и для собственного развития. Творческая (креативная) компонента помогает в каждом звене цепочки «производство — наука — образование — культура» получить дополнительный эффект.

В начале века американский экономист, географ и социолог Ричард Флорида сформулировал теорию креативного класса[1]. В постиндустриальной экономике растет креативный (творческий) класс — люди, занятые творческими профессиями: журналисты, писатели, ученые, инженеры, артисты, художники, специ-

[1] Флорида Ричард, Креативный класс: люди, которые меняют будущее. Richard Florida, The Rise of the Creative Class: And How It's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life, Hazard Press, 2003.

алисты по рекламе, — и занятые в высокотехнологичных отраслях — везде, где требуются нетрадиционный подход, нешаблонные решения. Автор делает сомнительный вывод о том, что успех развития городов и регионов зависит от творческой элиты и уровня толерантности к представителям нетрадиционной ориентации, богемы, иммигрантам. Поэтому неслучайно, что впоследствии Р. Флорида сфокусировался на вопросах, посвященных инновациям, включая постоянное совершенствование производства.

В 2021 году правительство утвердило Концепцию развития творческих индустрий до 2030 года[2]. В 2023 году по итогам посещения выставки «Развитие креативной экономики в России» президент Российской Федерации В. В. Путин поручил актуализировать эту концепцию, в том числе законодательно определить понятия «креативная экономика», «творческие (креативные) индустрии», «креативный кластер», разработать региональный стандарт развития креативных (творческих) индустрий и обеспечить его применение в субъектах Российской Федерации. Также в 2024 году были внесены изменения в Основы государственной культурной политики[3], принят Федеральный закон от 8 августа 2024 года № 330-ФЗ «О развитии креативных (творческих) индустрий в Российской Федерации»[4].

Закон всколыхнул творческий потенциал и традиции Тихого Дона. Банк «Центр-инвест» принял участие в целом ряде мероприятиях, посвященных креативным индустриям, и представил свою позицию, методологию и опыт работы по поддержке креативного развития Ростовской области. Позиция банка отражена в монографии председателя Совета директоров банка д. э. н., профессора Василия Высокова «Дон креативный». При поддержке и участии банка подготовлен Ростовстат подготовил первый в стране статистический сборник «Креативные индустрии Дона»[5].

Совместно с общественными объединениями СРРО, ТПП РО, профсоюзов, муниципальными образованиями проведено анкетирование роли креативных инструментов в работе предприятий и организаций Дона. Председатель Совета директоров банка д. э. н., профессор Василий Высоков принял участие в конференции Минэкономразвития области, стратегической

[2] Распоряжение Правительства РФ от 20 сентября 2021 г. № 2613-р об утверждении Концепции развития творческих (креативных) индустрий и механизмов осуществления их государственной поддержки в крупных и крупнейших городских агломерациях до 2030 года, http://static.government.ru/media/files/HEXNAom6EJunVIxBCjIAtAya8FAVDUfP.pdf

[3] http://www.kremlin.ru/acts/bank/48855/page/2

[4] http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202408080136

[5] https://61.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/креатив_2024.pdf

сессии фестиваля искусств «Чистое поле», провел цикл лекций «Дон креативный» для студентов ведущих вузов Ростовской области.

Позиция банка.

Каждый житель Дона креативен, и это особая креативность:

- жизнь казаков на Дону в условиях недружественного окружения сформировала особый творческий (креативный) менталитет, который позволяет быть в тренде, в авангарде и в полной боевой готовности к любым вызовам, на любых рынках;

- жизнь на перекрестке торговых путей и движения народов обогатила креатив переплетением разных культур и народов.

Эти преимущества и традиции должны стать основой стратегии развития креативных индустрий донского края. Стратегия должна разрабатываться с участием всех заинтересованных сторон и включать в себя не только цифры, но и изменение дизайна правил экономического поведения в целях повышения глобальной конкурентоспособности креативного самосознания жителей и бизнеса Ростовской области.

Каждая деятельность в производственной и социальной сферах на донской земле носит креативный (творческий) характер, и для успешного социального и экономического развития Ростовской области требует использование потенциала креативного кластера «ДОН».

Важным разделом стратегии должно стать расширение сферы и технологий использования авторских прав творческой деятельности и решений в регионе.

Один из важнейших казачьих принципов достижения успехов творческой деятельности: «Дал поручение, научи, проконтролируй, сделай сам... и не забудь сказать спасибо за оказанное доверие». В экономике фейков и хайпа особенно ценными являются крупицы реального опыта, обзор некоторых из них представлен в заключительных разделах.

1. Казачьи традиции креативного управления

Креативные (творческие) индустрии должны сохранять культурный суверенитет[6]. Ключевая проблема современного управления: сохранить индивидуальность в условиях непрерывных трансформаций общественных благ и услуг. В XVII веке аналогичную задачу уже решали донские казаки: свободные, сильные духом люди должны были создать институты — Войско Донское — для выживания во враждебном окружении. Как и любая демократия, казачье государство переросло в бюрократию, коррупцию. Но лучшие методы креативного управления казачьей общины и сегодня заслуживают внимания[7].

Публичность обсуждения и принятия управленческих решений. Майдан не форма политической деятельности, а площадь, место, на котором управленческие решения принимал казачий круг — собрание равноправных участников. Важное конкурентное преимущество круга — публичность и прямое принятие решений, в отличие от практики принятия решений «узким кругом ограниченных людей».

Институты и система поручений. Вместо учреждения должностей казаки использовали систему поручений. Однократно принятое решение становилось обычаем. В современной бюрократии самый долгоживущий институт — межведомственная группа, а рабочие группы — первый признак некомпетентности руководителя[8].

Регламенты документов. Казачьи отписки по сравнению с царскими грамотами отличались ясностью мысли при лаконизме и сжатости формы. В них всегда точно излагалась суть событий, а не форма, в то время как в московских грамотах одна и та же идея «жевалась» несколько раз. При этом казачьим отпискам не чужды были сравнения, юмор, противопоставления и нередко образные выражения.

KPI и маневр (гибкие методы управления). Традиционные концепции управления исходят из возможности точного определения и реализации однозначно оптимального решения.

[6] Указ Президента Российской Федерации от 25.01.2023 № 35 «О внесении изменений в Основы государственной культурной политики, утвержденные Указом Президента Российской Федерации от 24 декабря 2014 г. № 808», http://www.kremlin.ru/acts/bank/48855

[7] Казачья доля – Дон, степь, да воля. Астапенко М.П., Астапенко Г.Д., Астапенко Е.М., https://www.centrinvest.ru/files/articles/pdf/astapenko.pdf

[8] «Хотите развалить дело, создайте рабочую группу...» — сказал президент Владимир Путин на пленарной сессии ПМЭФ-2024, https://ria.ru/20240607/putin-1951445322.html

В современном быстро меняющемся мире «казачья лава»[9], партизанские действия эффективнее строевой атаки. Соответственно, кроме строевой подготовки будущие менеджеры должны владеть еще и джигитовкой. Неформальное согласование действий достигается за счет ответственности каждого за судьбу товарищей, поскольку в случае гибели воспитание детей, другие социальные задачи автоматически ложились на плечи оставшихся в живых[10].

Особенности стратегического мышления казаков. Для казаков разработка стратегий начинается с мечты о событиях, которые произойдут в отсутствие разработчика: «Какой лопух вырастет на моей могиле?» В этом случае достижение стратегических целей осуществляется по одному из следующих вариантов: 1) «Не для меня придет весна», 2) «Любо, братцы, любо».

Самообразование. В станицах и хуторах не было школ и училищ, поэтому каждый обучался грамоте кто где мог, у любого члена казачьей общины. Важнейшим воспитательным началом являлась и народная историческая память («преданья старины глубокой»), овеянная славой о деяниях предков, и запечатленные в казачьем фольклоре подвиги, и жизненный путь выдающихся атаманов и военачальников[11]. Когда на Дону появились школы, то школяры пользовались уважением, ими гордились в семье, они вели себя на улице солидно и достойно. Их имена были известны всем жителям станицы или хутора, их приглашали в правление, атаман поздравлял с каникулами, а студентов и юнкеров даже старики звали по имени-отчеству. К 1917 году по уровню грамотности область Войска Донского занимала одно из первых мест в Российской империи. Атаман обязан был знать, сколько в его общине сирот, издавна они именовались атаманскими детьми, о них заботились всей общиной.

Самообеспечение. Отсутствие классического военного образования у большинства казаков компенсировалось огромным боевым опытом и другими качествами, которые воспитывались в казаках с раннего детства: стойкость, ловкость, неприхотливость и выносливость на войне и в походе, умение приспосабливаться к любым условиям, самоотверженность, решительность, смелость, чувство собственного достоинства, умение отстаивать свои интересы и убеждения. Командира у казаков

---

[9] Высоков В. В. Казачья лава — это метод достижения ESG, https://expertsouth.ru/articles/ot-kazachey-lavy-k-esg/

[10] Келлер Ф. А. Несколько кавалеристских вопросов, 1910.

[11] Казак бороду сбрил, Наполеона победил и построил столицу. Жизнь и дела атамана Донского казачьего войска Матвея Платова, https://nationmagazine.ru/people/kazak-borodu-sbril-napoleona-pobedil-i-postroil-stolitsu-zhizn-i-dela-matveya-platova/

оценивали по тому, сколько он взял с собой казаков на войну, в поход, «сколько ввел в трату» и сколько вернул живыми.

Освоение новых земель и рынков (глобальная конкурентоспособность). Степан Разин, по свидетельству его иностранных современников, знал восемь иностранных языков. Дипломатический талант Ермака позволил лаской и обходительностью привлечь на свою сторону население Сибири. Казачьи отряды под командованием Дежнева, Хабарова, других казачьих атаманов дошли до Северной Америки. Донские казаки участвовали во всех больших и малых войнах, которые вела Россия: против шведов, поляков, турок, татар, армии Наполеона, который вынужден был признать: «Я не знаю лучших легких войск, чем казаки. В казаках сидит сам черт». Войско Донское поголовно сражалось в годы русско-турецкой войны 1877-1878 годов, принеся после 500-летнего османского ига свободу братской Болгарии.

Хуторская модернизация. «Хутор — так, в противоположность деревне, называется отдельная усадьба, которая расположена на обособленном участке земли, состоящем в пользовании данного хозяина. Хуторская система расселения сравнительно с деревенской представляет собой значительные технические преимущества. Она дает полный простор индивидуальности хозяина, позволяя ему организовать хозяйство, как ему заблагорассудится, быстро приспособляться к современным изменчивым условиям рынка и усваивать новые технические приемы, предлагаемые агрономической наукой»[12].

Свободное земледелие на Дону было бы началом краха крепостничества на Руси. Урожайность на донской земле к концу восемнадцатого века доходила до сам-десят, в то время как в центральных районах России средний урожай составлял сам-четыре. Сегодня хуторская модернизация позволяет самостоятельно осуществлять нововведения[13].

Современные технологии все чаще позволяют выполнять работу независимо и самостоятельно. Но самые свободные фрилансеры вынуждены будут создавать институты и структуры для взаимодействия между собой и взаимодействия с внешней средой. Исторический опыт казачьего менеджмента будет востребован в новых реалиях управления глобальным миром и креативными индустриями[14].

---

[12] Энциклопедический словарь Брокгауза и Эфрона, С.-Петербург, 1890-1907.
[13] Высоков В. В. Хуторская модернизация, «Эксперт-Юг», № 43-44 (132), 8-15 ноября 2010 года.
[14] Высоков В. В. Казачьи традиции в современном управлении, https://gorodn.ru/razdel/finansy/ekonomika_v_razreze/kazachi-traditsii-v-sovremennom-upravlenii/

2. Креативные индустрии

Строгих определений креативности нет, поэтому состав креативных индустрий определяют списками.

В западных странах к креативным (творческим) отраслям принято относить виды деятельности, основанные на использовании интеллектуальной собственности. Подобный подход был использован в первоначальной версии российского перечня креативных индустрий, подготовленного Высшей школы экономики. Федеральный закон **«О развитии креативных (творческих) индустрий в Российской Федерации»** использует более содержательный подход, выделяя индустрии, основанные: 1) на историко-культурном наследии; 2) на произведениях литературы и искусства, результатах издательской деятельности и исполнительской деятельности и фонограммах; 3) на информационно-телекоммуникационных технологиях, деятельности средств массовой информации, деятельности в сфере связей с общественностью; 4) на прикладном творчестве.

Состав креативных отраслей

Великобритания[15]**:** реклама и маркетинг; архитектура; ремесла; промышленный и графический дизайн, создание моделей одежды; кинематография, ТВ, видео, радио и фотография; разработка ПО, сервисов, приложений, игр; издательское дело и пресса; музеи, галереи, библиотеки; музыка, театр, искусство.

Высшая школа экономики[16]**:** архитектура, дизайн, звукозапись, издательская деятельность, исполнительские искусства, ИТ и видеоигры, кино и анимацию, музеи, библиотеки, архивы, промыслы и ремесла, реклама и PR, телерадиовещание, фотография, художественное творчество, ювелирное дело, образование в креативных индустриях.

№ 330-ФЗ «О развитии креативных (творческих) индустрий в Российской Федерации»[17]**:**

1) индустрии, основанные на историко-культурном наследии (народные художественные промыслы, ремесла, деятельность галерей, музеев, зданий и иных объектов культурного достояния);

[15] Creative Industries Economic Estimates Methodology, https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5a8039af40f0b62302692413/CIEE_Methodology.pdf
[16] Креативные специализации российских городов, Высшая школа экономики, 2022, https://www.hse.ru/data/2022/02/17/1747882405/Human_Capital_NCMU_Digest_Special_Issue_Creative_Cities_02-2022.pdf
[17] http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202408080136

2) индустрии, основанные на произведениях литературы и искусства (литературные, драматические, музыкальные, хореографические, аудиовизуальные, фотографические и другие произведения), **результатах издательской деятельности, результатах исполнительской деятельности** (исполнения артистов, дирижеров, режиссеров, постановщиков спектаклей, в том числе театральные, цирковые, кукольные, эстрадные и иные театрально-зрелищные представления) **и фонограммах**;

3) индустрии, основанные на информационно-телекоммуникационных технологиях (обработка данных и разработка программного обеспечения, в том числе с использованием технологий виртуальной и дополненной реальности, создание компьютерных игр и видеоигр, создание и распространение информации, рекламная деятельность, деятельность аудиовизуального сервиса, иные результаты использования в информационно-телекоммуникационных сетях для распространения в средствах массовой информации), **деятельности средств массовой информации, деятельности в сфере связей с общественностью;**

4) индустрии, основанные на прикладном творчестве (создание и производство одежды, аксессуаров, декоративно-прикладное и сценографическое искусство, дизайн, архитектура, гастрономия).

Поскольку не на каждый творческий результат оформляются интеллектуальные права, то в качестве индикаторов творческой активности используют показатели по выбранным видам *креативной деятельности* (креативные индустрии), *занятости* (креативные профессии), *внешней торговли* (креативные товары и услуги) и *пространственным характеристикам* (креаные кластеры)[18].

Региональный стандарт развития креативных индустрий[19] **допускает самостоятельное** определение состава креативных индустрий. Приоритетными для донского региона направлениями развития креативных индустрий выбраны[20]: ИТ-технологии, мода, гастрономия и искусство.

[18] Развитие креативных индустрий в России: ключевые индикаторы, Высшая школа экономики, 2021, https://www.hse.ru/data/2021/08/05/1425538563/Human%20Capital_NCMU_Digest%201_Creative%20Industries_2021.pdf

[19] Региональный стандарт развития креативных индустрий, Агентство стратегических инициатив, 2023, https://asi.ru/library/main/197563/

[20] https://национальныепроекты.рф/news/na-donu-vnedryat-standart-razvitiya-kreativnykh-industriy/

Различия в списках определяют разброс оценок в масштабах креативных индустрий. Высшая школа экономики оценивает долю креативных индустрий в России в 4,9%, Концепция[21] развития креативных индустрий планирует к 2030 году увеличить их долю в российской экономике с нынешних 2,2% до 6%, а укрупненная статистика дает оценку креативных секторов экономики 12% по России и 10% по Ростовской области. Не надо спорить о процентах: **ЛЮБОЙ БИЗНЕС НА ДОНУ ЯВЛЯЕТСЯ КРЕАТИВНЫМ.**

Отраслевая структура добавленной стоимости (100%) в 2021 г.	Российская Федерация	Москва	Ростовская область
Деятельность гостиниц и предприятий общественного питания	0,9	1,0	1,0
Деятельность в области информации и связи	3,2	8,5	2,3
Деятельность профессиональная, научная и техническая	4,3	9,7	2,7
Образование	2,7	2,2	3,2
Деятельность в области культуры, спорта, организация досуга и развлечений	0,9	1,3	0,8
Итого креативные индустрии	**12,0**	**22,7**	**10,0**

[21] Распоряжение Правительства РФ от 20 сентября 2021 г. № 2613-р об утверждении Концепции развития творческих (креативных) индустрий и механизмов осуществления их государственной поддержки в крупных и крупнейших агломерациях до 2030 года, http://static.government.ru/media/files/HEXNAom6EJunVIxBCjIAtAya8FAVDUfP.pdf

Здесь важно еще раз подчеркнуть: креативность, творчество — это способность создавать новые формы, новые идеи, новые представления, новые цели, находить новые, нестандартные решения. Эти качества нужны во всех видах деятельности, и их роль возрастает в экономике трансформаций — постоянных изменений в условиях непрерывных кризисов. Современному бизнесу нужны креативные собственники, менеджеры, сотрудники, партнеры и клиенты.

Еще два важных момента для правильного понимания[22]:

- креативность должна быть подтверждена правами на интеллектуальную собственность;

- креативность должна поддерживать идентичность региона.

[22] Указ Президента Российской Федерации от 25.01.2023 № 35 «О внесении изменений в Основы государственной культурной политики, утвержденные Указом Президента Российской Федерации от 24 декабря 2014 г. № 808», http://www.kremlin.ru/acts/bank/48855

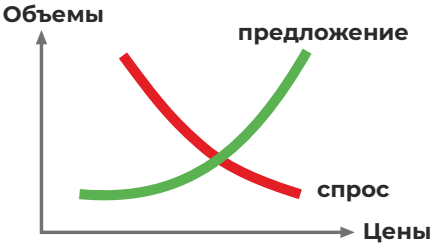
3. Креативные рынки

В отличие от обычных продуктов, спрос и предложение на которые балансируются с помощью цен, общественные блага и услуги имеют неэластичный спрос: дороги, свет, связь, тепло, газ, вода, школы, больницы, спортплощадки — просто должны быть! Такие общественные продукты нужны всем, но, как правило, платить за них не хочет никто.

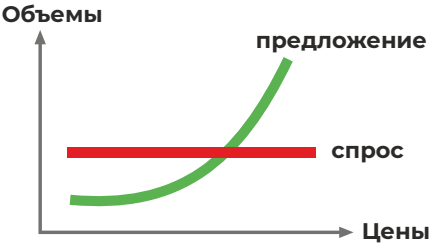
С ростом уровня жизни баланс спроса и предложения можно обеспечить за счет роста тарифов. Но рост тарифов сопровождается социальной напряженностью, а сохранение тарифов разрушает стареющую инфраструктуру. Новой точки сбалансированного спроса и предложения при сохранении тарифов можно достичь за счет предложения новых услуг и модернизации производственной и социальной инфраструктуры.

Модернизация 22 котельных ОАО ТЭПТС «Теплоэнерго» (г. Таганрог) позволила обеспечить надежное теплоснабжение населения и социальной инфраструктуры города, снизить выбросы CO_2, перейти на циркулярное водопотребление, обеспечить собственные источники для дальнейшей модернизации.

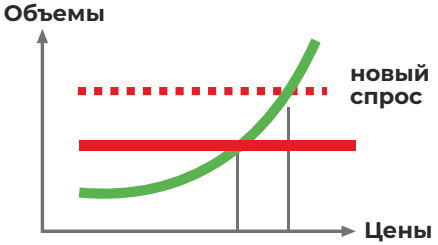
Нормальные товары



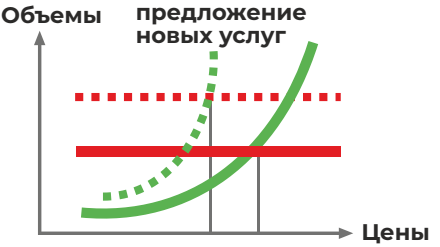
Общественные блага и услуги



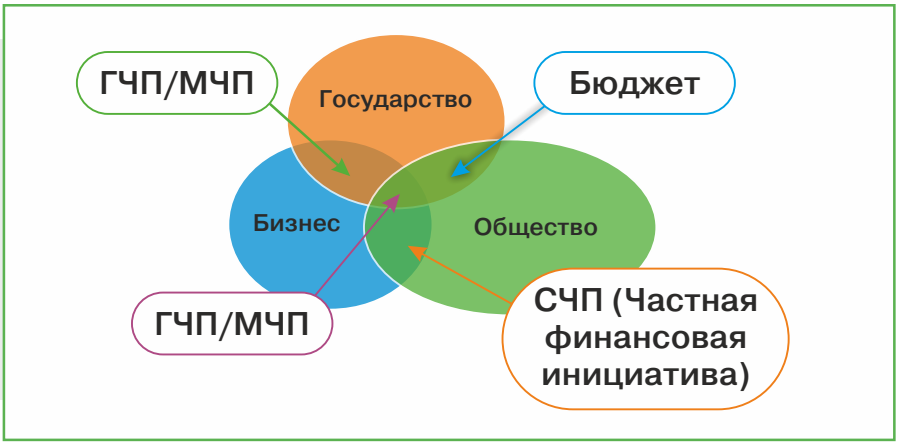
Рост спроса на качество услуг

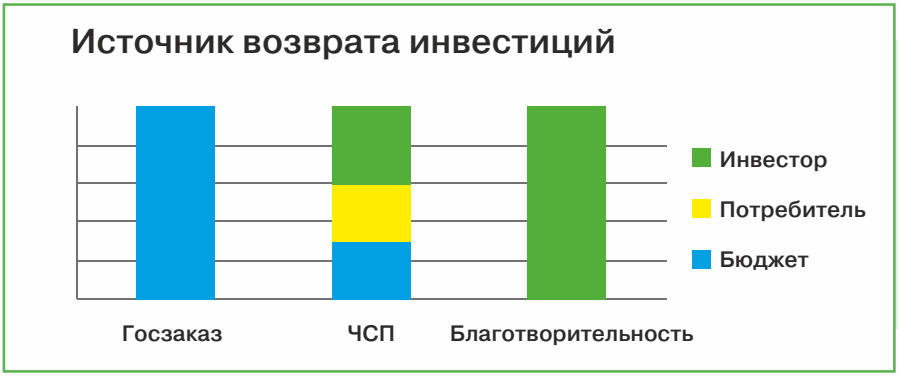


Новые технологии для услуг



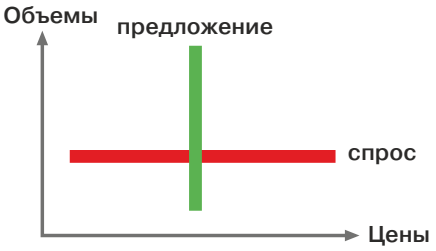
Источниками инвестиций в модернизацию инфраструктуры могут выступать бюджет, население и бизнес. Существуют разные комбинации совместного финансирования таких проектов в форме государственно- или муниципально-частного партнерства, социально-частного партнерства, госзаказа, частной финансовой инициативы и др.



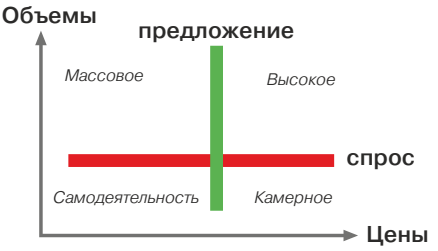


Рынок креативных индустрий работает еще сложнее: *в креативных отраслях требуется достичь равновесия неэластичного спроса (творческая атмосфера в регионе просто «должна быть») и неэластичного предложения (уникального результата творчества).*

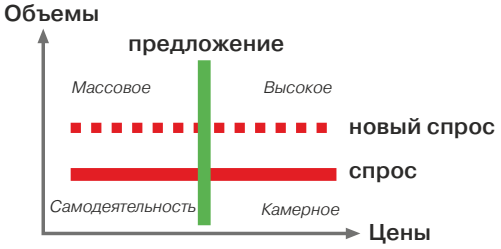
Креативные товары и услуги



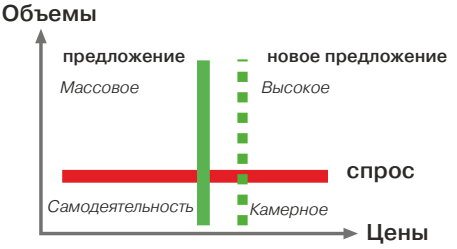
Креативные рынки



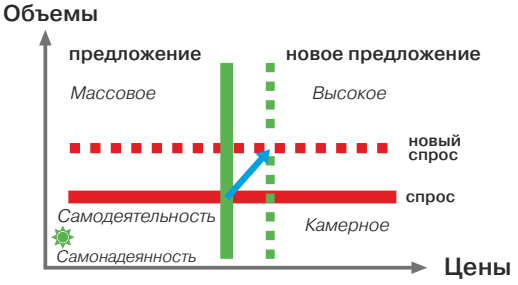
Изменение спроса (миграция населения)



Изменение предложения (миграция талантов)



Региональный рынок талантов



Точка равновесия делит креативные рынки на сегменты: высокое, камерное, массовое творчество, самодеятельность.В каждом из этих сегментов уже сформировались правила игры, технологии коммерциализации творчества, бизнес-процессы и траектории развития. Рост уровня жизни стимулирует желание проявить свои способности, *и на регионы возлагается еще одна важная функция — предоставление услуг креативных*

индустрий. Отметим лишь наиболее важные процессы для региональных рынков креатива.

В сегменте рынка *«самодеятельность»* важно выделить подсегмент *«самонадеянность»*, в котором новые амбициозные участники выходят со своими творческими решениями и пытаются сразу покорить весь мир. Анализ большинства проводимых мероприятий[23] в сфере креативных индустрий показывает, что именно этот подсегмент сегодня наиболее активен. Чтобы эта активность не выродилась в богему, нужна поддержка новых участников, воспитание, обучение и вывод их на траектории устойчивого креативного развития. Это большая задача и забота государственного управления, старших товарищей по креативному цеху — всех, кто бережно хранит донские традиции.

Неэластичность спроса и предложения на региональном рынке креативных индустрий создает дополнительные риски. *Если спрос на творчество выше предложения, то начинается миграция населения. Если предложение выше спроса — из региона уезжают таланты.*

Оживить рынок креативных индустрий могут мероприятия: фестивали, конкурсы, концерты, презентации, выставки и т. д. Информация о проведении таких мероприятий должна формироваться заблаговременно, желательно до утверждения бюджетов. Конкурсные оценки должны быть объективными, требовательными и доброжелательными. Эксперты должны быть компетентными.

Издержки на создание креативного рынка в каждой сфере также распределяются между населением, бизнесом, бюджетом и самим креативным бизнесом. Но тогда инвесторы вправе оценить влияние креативной среды на повышение уровня жизни и развитие бизнеса в регионе.

[23] Российская креативная неделя 2024, https://creativityweek.ru

4. Креативное самосознание региона

У жителей Дона креативность заложена генетически (смешение наций и народов), исторически (жизнь во враждебном окружении) и имеет прагматическую направленность.

На Дону очень осторожно относятся к «просто изменениям», но всегда готовы поддержать и использовать те инновации, которые дают практический результат. Попробуем креативно оценить проблемы развития креативных индустрий на юге России на основе официальной статистики[24].

Для оценки реальной ситуации с креативными индустриями будем сравнивать Ростовскую область и Москву, которая признается наиболее продвинутой в креативных индустриях *(метод сравнения с эталоном)*. Доля области в численности населения — 2,8%. Доля объемных показателей ниже 2,8% показывает отставание донского края от среднероссийских значений в расчете на душу населения. Среднедушевые и структурные показатели можно сравнивать непосредственно.

Показатели регионов, в % к Российской Федерации (РФ = 100%)	Москва	Ростовская область
Численность населения	8,9	2,8
Валовой региональный продукт на душу населения (2021 г.)	232,9	58,3
Среднедушевые денежные доходы населения	211,4	89,0
Структура денежных доходов населения (в % от общего объема денежных доходов)		
Доходы от предпринимательской деятельности	4,3	10,6
Оплата труда	67,3	49,1
Социальные выплаты	10,9	20,2
Доходы от собственности	11,5	2,7
Прочие денежные поступления	11,5	17,6

[24] Регионы России: социально-экономические показатели, Федеральная служба государственной статистики, 2023, https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Region_Pokaz_2023.pdf

Доходы. Москвичи получают почти в 2,5 раза больше доходов, но и работают в 4 раза лучше.

На Дону доходы получают во многом за счет предпринимательской деятельности, в Москве — за счет собственности, в том числе и собственности в Ростовской области.

У нас больше пенсионеров и меньше лиц в трудоспособном возрасте.

Традиционно высокая доля прочих денежных поступлений — это не теневые доходы, а креативные услуги южан гостям и туристам, которые Росстат не может идентифицировать.

Структура денежных доходов населения (в % от общего объема денежных доходов)	Москва	Ростовская область
Потребительские расходы в среднем на душу населения (в месяц, руб.)	189,6	98,9
Покупка товаров и оплата услуг (в % от общего объема денежных доходов)	68,8	87,4

Расходы. Наши низкие (в 2,5 раза) доходы *мы тратим на удовлетворение первоочередных потребностей — на покупку товаров и услуг (на 20% больше, чем москвичи), и у нас просто не хватает денег на отдых и культуру, расходы на которые в два раза ниже, чем в столице. Молодежь скромные доходы активно тратит на информацию и коммуникации* (в 1,5 раза больше столичных сверстников). Родители на Дону не экономят и из скромных доходов отдают в 2 раза больше на образование детей. Повышенная (в 1,4 раза) доля расходов на рестораны и кафе — это *не только траты на фастфуд жителей, но и расходы гостей на донские деликатесы.*

Культура и искусство. Жители Дона в 2,5 раза реже посещают театры и музеи, но активнее используют библиотеки.

Структура денежных расходов населения (в % к потребительским расходам домашних хозяйств)	Москва	Ростовская область
Информация и коммуникации	3,2	4,9
Отдых и культурные мероприятия	6,6	3,4
Образование	1,7	3,2
Гостиницы, кафе, рестораны	4,2	5,9
Численность зрителей театров (человек*) (2019)	452	179
Число посещений музеев (человек*) (2019)	1208	402
Библиотечный фонд (книг*)	6266	5077
Численность пользователей (РФ = 100%)	2,7	3,9
Выпуск газет (разовый тираж экземпляров*)	2894	365

* На 1000 человек населения.

Зарплата. На фоне общего отставания доходов в 2,5 раза зарплаты в образовании, культуре, науке и других креативных отраслях на Дону почти в 3 раза ниже, чем в Москве.

Показатели регионов, в % к Российской Федерации (РФ = 100%)	Москва	Ростовская область
Средняя заработная плата отдельных категорий работников социальной сферы и науки		
Педагогические работники	86,5	80,5
образовательных организаций общего образования	211,0	75,0
организаций дополнительного образования детей	201,2	80,0
Преподаватели и мастера производственного обучения образовательных организаций начального и среднего образования	218,2	83,9
Преподаватели вузов	169,6	69,7
Работники учреждений культуры	167,3	77,0
Научные сотрудники	188,6	73,3

У жителей Дона есть два способа поднять креативность: запросить больше бюджетных средств, либо сделать более предпринимательскими креативные индустрии.

Туризм. Наш гостиничный бизнес развивается очень скромно. Рынок туристических услуг отбирает столица.

Показатели регионов, в % к Российской Федерации (РФ = 100%)	Москва	Ростовская область
Число коллективных средств размещения	4,6	2,0
Численность размещенных лиц	13,0	2,0
Число туристских фирм	6,7	2,1
Число турпакетов, реализованных населению	1,4	0,5
Численность российских туристов, отправленных туристическими фирмами в туры		
по России	39,6	1,9
в зарубежные туры	58,3	0,9

Интернет. На Дону активно используется интернет, причем население использует его активнее, чем предприятия, особенно с помощью мобильной связи.

Показатели регионов, в % к Российской Федерации (РФ = 100%)	Москва	Ростовская область
Численность активных абонентов мобильной связи, использующих услуги доступа к сети Интернет	18,4	2,6
физические лица	13,4	3,0
юридические лица	12,2	2,7
Объем информации, переданной при доступе к сети Интернет, петабайт		
фиксированный доступ	12,4	2,2
мобильный доступ	16,8	2,6
Организации, использовавшие*		
мобильный интернет	40,6	30,8
фиксированный интернет	67	74,9
персональные компьютеры	73,5	77,6
серверы	70,8	39,5
локальные вычислительные сети	42	53
облачные сервисы	30,3	28,6
технологии сбора, обработки и анализа больших данных	28,6	34,3
интернет вещей	9,7	10,9
технологии искусственного интеллекта	5,6	5,3
цифровые платформы	12,6	15,2
имевшие веб-сайт	44,6	46
Удельный вес домашних хозяйств, имевших**		
персональный компьютер	94,4	74,3
доступ к сети Интернет	96,7	88,1

* В процентах от общего числа обследованных организаций соответствующего субъекта Российской Федерации.
** В процентах от общего числа домашних хозяйств соответствующего субъекта Российской Федерации.

Донские организации активны в обработке больших данных и использовании собственных веб-сайтов.

Наука. На Дону много малочисленных научных организаций, в которых относительно высоко число вспомогательного персонала. **Мы отстаем в главном критерии креативных индустрий — защите авторских прав, получении патентов на изобретения и полезные модели.**

Показатели регионов, в % к Российской Федерации (РФ = 100%)	Москва	Ростовская область
Организации, выполнявшие научные исследования и разработки	**19,7**	**2,3**
Численность персонала, занятого научными исследованиями и разработками	**31,1**	**1,7**
по категориям		
исследователи	**33,2**	**1,6**
техники	**31,6**	**1,5**
вспомогательный персонал	**26,0**	**2,3**
прочие	**31,5**	**1,4**
Подано патентных заявок:		
на изобретения	**27,0**	**1,9**
на полезные модели	**22,3**	**1,4**
Выдано патентных заявок:		
на изобретения	**28,2**	**1,9**
на полезные модели	**23,8**	**1,4**

Патенты являются доказательством интеллектуальных прав на креативные решения. Но по количеству заявок и выданных патентов в пересчете на душу населения Дон отстает от Москвы в 4-5 раз.

Донская наука финансируется скромно, за исключением сельскохозяйственной науки. У нас хорошая школа обществоведов, что позволяет удерживать позиции в прикладной науке.

Показатели регионов, в % к Российской Федерации (РФ = 100%)	Москва	Ростовская область
Внутренние затраты на научные исследования и разработки	35,9	1,0
в том числе по областям науки:		
естественные	36,0	0,8
технические	33,7	0,9
медицинские	56,3	0,5
сельскохозяйственные	12,96	4,4
общественные	6,9	1,2
гуманитарные	44,7	1,7
Внутренние текущие затраты на научные исследования и разработки	36,5	1,0
по видам работ:		
фундаментальные исследования	40,9	1,0
прикладные исследования	41,2	1,2
разработки	33,8	0,9
Численность исследователей по возрастным группам (2022 г.)		
в т. ч. в возрасте (полных лет) до 29 лет включительно	33,2	1,6
30-39 лет	32,6	1,6
40-49 лет	31,1	1,7
50-59 лет	30,1	1,8
60-69 лет	32,7	1,6
70 лет и старше	35,8	1,4
Численность исследователей с учеными степенями	43,5	1,1
доктора	39,8	1,3
кандидаты наук	44,5	1,1

В донской науке нестарые кадры, но мало докторов и кандидатов наук: молодежь сразу едет в столицу, ветераны долго в науке не живут.

Инновации. На Дону высокий уровень инновационной активности (доля осуществляющих инновации в общем числе обследуемых организаций): *донской бизнес развивается за счет именно использования инноваций в технологиях и в производстве инновационных товаров.* Это еще раз подчеркивает практическую креативность донского бизнеса.

Показатели регионов, в % к Российской Федерации (РФ = 100%)	Москва	Ростовская область
Разработанные передовые производственные технологии	21,7	0,6
Используемые передовые производственные технологии	5,6	2,0
Уровень инновационной активности организаций*	11,3	26,4
Удельный вес организаций, осуществлявших технологические инновации в общем числе обследованных организаций	1,39	2,07
Затраты на инновационную деятельность организаций, млн руб.	27,1	1,9
в % от общего объема отгруженных товаров, выполненных работ, услуг	3,2	3
Объем инновационных товаров, работ, услуг, млн руб.	15,5	2,8
в % от общего объема отгруженных товаров, выполненных работ, услуг	4,4	10,3

* Уровень инновационной активности определяется как отношение числа организаций, осуществлявших технологические, организационные или маркетинговые инновации, к общему числу обследованных за определенный период времени организаций в стране, отрасли, регионе.

В современных условиях инновационная деятельность[25] на Дону сосредоточена на приобретении машин и оборудования. Для этого же используются цепочки кооперационных связей с поставщиками оборудования и комплектующих и консультантами.

[25] Индикаторы инновационной деятельности — 2024, Высшая школа экономики, https://issek.hse.ru/mirror/pubs/share/907284710.pdf

Распределение организаций по видам инновационной деятельности: 2022 (в % от числа организаций, имевших затраты на инновационную деятельность)	Москва	Ростовская область
Исследования и разработки	45,9	14,1
Приобретение машин и оборудования, прочих основных средств	39,7	71,3
Маркетинг и создание бренда	9,8	1,8
Обучение и подготовка персонала	14,0	4,2
Дизайн	3,7	0,6
Инжиниринг	6,3	4,6
Разработка и приобретение программ для ЭВМ и баз данных	37,6	27,1
Приобретение прав на результаты интеллектуальной деятельности*	31,0	8,5
Планирование, разработка и внедрение новых методов ведения бизнеса, организации рабочих мест и внешних связей	3,2	1,8
Прочие виды деятельности	18,2	12,1

Организации, имевшие кооперационные связи в сфере инновационной деятельности: 2022* (проценты)

Из них по типам партнеров		
организации, принадлежащие бизнес-группе (группа компаний, холдинг, консорциум, ассоциация и др.)	53,3	48,3
потребители товаров, работ, услуг	42,0	34,5
поставщики оборудования, материалов, комплектующих, программных средств	40,3	62,1
конкуренты в отрасли	8,3	10,3
консалтинговые фирмы, поставщики услуг в сфере ИТ	28,0	27,6
научные организации	47,7	37,9
образовательные организации высшего образования	39,3	24,1
Всего*	23,7	5,2

* Приобретение прав на патенты (отчуждение), лицензий на использование изобретений, промышленных образцов, полезных моделей, селекционных достижений, топологий, интегральных микросхем и т. п.; патентование (регистрация) результатов интеллектуальной деятельности.

Статистика подтверждает, что в своем креативном развитии мы ходим по кругу: низкие доходы не позволяют финансировать креативные индустрии, а недофинансированные культура, образование, наука не позволяют увеличить объемы производства для увеличения доходов в регионе. И только **готовность предприятий внедрять новые технологии указывает креативный выход из замкнутого круга.**

5. Креативная среда и экономика

Рынок креативных индустрий требует креативной среды. Зачем нужна креативная среда?

Без успешного производства нет источника для развития творчества. Творческие решения должны повышать эффективность производства через каналы эмоций, информации, знаний, опыта, традиций.

Производство трансформирует ресурсы в продукты и услуги. Распределение всегда ограниченных ресурсов между производством и повышением его эффективности зависит от того, насколько креативные решения повышают исходную эффективность производства. Например, научные открытия, увеличивающие эффективность более чем на десять процентов, удостаиваются Нобелевской премии, традиционная наука обеспечивает рост эффективности производства на доли процентов и вознаграждается квартальной премией, за рост эффективности на доли промилле вручают Шнобелевскую премию.

Креативная среда создает каскад роста эффективности производства, и небольшие ресурсы на креативные решения в начале каскада многократно увеличивают результаты производства[26]. Элементы креативной среды играют роль катализаторов на всех этапах цепочек роста эффективности. Региональные власти, население и бизнес должны формировать каскад взаимного влияния творческих и экономических факторов. В глобальной экономике креативные факторы в одном регионе могут повышать эффективность и креативность других факторов в других пространствах. Более того, каждый фактор креативности сегодня становится самостоятельным продуктом и может быть использован в других цепочках и каскадах повышения эффективности в других пространствах, на других рынках.

В цепочке «креативная индустрия — образование — НИОКР — производство — потребление» надо оптимально распределить ресурсы между всеми звеньями креативного процесса. Традиционных ресурсов (деньги и люди) на Дону немного, поэтому креативное мышление требует использовать другие преимущества региона: креативную предпринимательскую активность, природу и климат для продвижения научных идей, локализации лучшей мировой практики. Было бы здорово, если бы творческие работники, создатели креативных пространств, бизнес и власть осознали всю креативную траекторию.

[26] Высоков В. В. Город как креативное пространство, https://expertsouth.ru/articles/gorod-kak-kreativnoe-prostranstvo/

Количественные оценки.

Влияние каждого из креативных факторов можно проиллюстрировать цифрами финансирования науки.

В 2021 г. затраты на науку в процентах к ВВП составили: в США — 3,5%, в Китае — 2,4%, в России — 0,99%[27], в Ростовской области (в % к ВРП) — 0,73%[28].

Если наука становится производительной силой, то есть основания ставить вопрос об эффективном распределении ресурсов внутри самой науки. Пропорции распределения ресурсов на технические разработки, прикладные и фундаментальные исследования составляют (в процентах): в США — 65/20/15; в Китае — 83/11/6; в России — 62/20/19, в Ростовской области — 57/25/19)[29].

Эти пропорции также зависят от ресурсного потенциала и эффективности разработок, прикладной и фундаментальной науки, взаимодействие между которыми должно работать по принципу Репки, когда каждое следующее звено цепочки научно-технического прогресса опирается на результаты предыдущего. Такую технологичность взаимосвязи науки и производства обеспечивает участие предпринимательского сектора в финансировании науки: доля предпринимательского сектора в финансировании науки в США — 66,2%, в Китае — 77,5%, в России — 29,0%, в Ростовской области — 21,8%.

[27] Российская наука в цифрах — 2023. Высшая школа экономики, https://issek.hse.ru/mirror/pubs/share/822633163.pdf

[28] Научный потенциал Донского региона: 2022, статистический сборник. https://site-api.centrinvest.ru/uploads/doc/articles/science2022.pdf

[29] Регионы России: социально-экономические показатели — 2023, https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Region_Pokaz_2023.pdf

6. Дизайн экономических механизмов[30]

Стратегическое планирование часто отождествляют с долгосрочным, хотя еще в советских учебниках разграничивали тактические планы, в которых заданы либо ресурсы, либо цели, и стратегические решения, в которых и ресурсы, и цели являлись переменными величинами. Существуют разные методы разработки стратегий.

Метод сценариев. *Курица, получая ежедневно корм, на основе сложившегося тренда построила оптимистичный долгосрочный сценарий своей жизни, но у хозяйки уже был стратегический план: приготовить куриный бульон на ужин.*

Метод Ходжи Насреддина. *Неважно, что написать в долгосрочной стратегии, поскольку к окончанию срока либо шах, либо ишак, либо разработчик покинут этот мир*

Экспертный метод. *Исходным пунктом разработки очередной стратегии является сохранение собственной «пятой точки» экспертов в правящей элите, что позволит участвовать в разработке следующей стратегии.*

Казачий метод. *В условиях постоянных войн казак редко доживал до победы, но всегда мечтал о будущем тех, ради кого он воевал.*

В результате сформировался стереотип, что:

- стратегию (или ее стандарт) спустят сверху с заданными целями и ресурсами;
- стратегия должна опираться на устойчивые тренды и параметры пропорций;
- разрабатывать стратегию надо на долгий срок;
- разработанная стратегия — это документ, который останется на полке и в светлой памяти членов рабочей группы по составлению стратегии.

[30] Высоков В. В. Экономика трансформаций. Сборник заданий для хакатонов и конкурсов студентов экономических вузов, https://site-api.centrinvest.ru/uploads/doc/articles/ekonomika-transformacij.pdf

Современный творческий подход требует разработки стратегии «Дон креативный»:

- самими участниками донского креативного кластера;
- на основе цифровой платформы;
- в которой и цели, и ресурсы являются переменными;
- а сама платформа должна стать набором правил, позволяющих выбирать в зависимости от ситуаций параметры развития креативных индустрий;
- на основе данных о креативных участниках, площадках и мероприятиях.

Программа должна определять:

- условия и размер расходов бюджетов разных уровней;
- льготы и стимулы для внебюджетного финансирования кластера;
- кадровое и образовательное обеспечение творческих профессий;
- учет и отчетность о продвижении творческих достижений для производства и импорта;

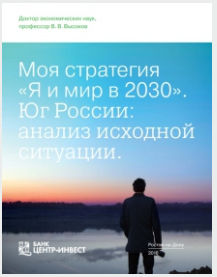
Сегодня для любого бизнеса, в том числе для креативных индустрий, стратегия — это электронная модель, включающая в себя:

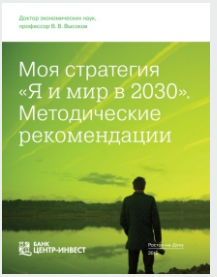
- финансовые балансы (активы и пассивы, прибыль/убытки, движение денег и капитала);
- балансы воспроизводства всех видов капитала (финансового, операционного, интеллектуального, информационного, кадрового, социального и природного);
- ограничения (регуляторные нормативы, лимиты, ковенанты);
- вероятности рисков (операционный, кредитный, рыночный, регуляторный, криминальный, техногенный, социальный и т. д.).

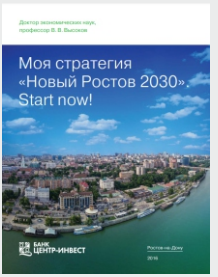
Стратегия — это документ не только для верхнего уровня управления. В разработке стратегии должны участвовать все участники ее реализации. Тогда стратегия становится реализуемой независимо от кризисов.

Стратегия — не внутренний, а публичный документ, доступный и понятный всем заинтересованным сторонам. Устойчивый бизнес должен быть успешным в любой отчетности, поэтому банк «Центр-инвест» представляет отчетность: по российским, международным стандартам, ESG-показателям, Целям устойчивого развития, зеленой, социальной, адаптационной технологической таксономиям. Креативный опыт банка «Центр-инвест» стал энциклопедией методов ESG-банкинга[31] и других документов регионального планирования.

Стратегический квадриптих
Моя стратегия «Я и Мир в 2030»[32, 33, 34, 35]







В результате работы над стратегией должны меняться не цифры и модели, а правила экономического механизма: законы, постановления, внешние и внутренние регламенты. Такая постоянная динамика составляет основу современной корпоративной культуры устойчивого развития в экономике трансформаций.

Экономический механизм — это совокупность правил, регламентирующих экономическое поведение. Не существует идеальных экономических механизмов, но следует стремиться к

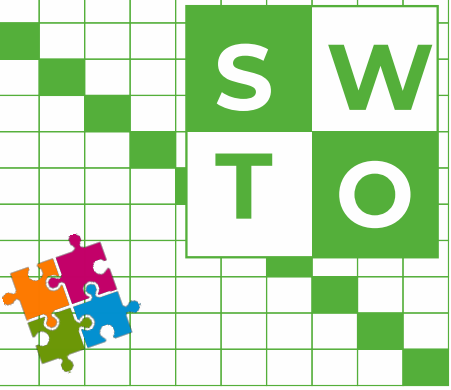
[31] Банк «Центр-инвест» представил энциклопедию методов ESG-банкинга, https://www.centrinvest.ru/about/press-releases/bank-tsentr-invest-predstavil-entsiklopediiu-metodov-esg-bankinga
[32] Высоков В. В. Я и мир в 2030, http://www.centrinvest.ru/files/smi/pdf/CI_MeTheWorld_sm.pdf
[33] Высоков В. В. Моя стратегия «Я и мир в 2030». Методические рекомендации, http://www.centrinvest.ru/files/smi/pdf/CI_MeandtheWorldBook_%20press.pdf
[34] Высоков В. В. Моя стратегия «Я и мир в 2030». Анализ исходной ситуации, https://site-api.centrinvest.ru/uploads/doc/articles/strategy-2030.pdf
[35] Высоков В. В. Моя стратегия «Новый Ростов в 2030». Start now!, https://www.centrinvest.ru/publications/my_strategy_3.html

согласованным изменениям экономических правил. Однако сами эти правила также могут быть предметом и результатом стратегического планирования.

Дизайн экономического механизма — это результат разработки согласованных правил экономического поведения. Для этого составляется список подсистем экономического механизма, в которых требуются трансформации. Например: участники рынка, институты, рынки, цены, финансовый, инвестиционный, производственный, интеллектуальный, человеческий, социальный, информационный, природный капитал. На основе списка оформляется таблица.

Наиболее важное *позитивное* изменение правил экономики помещается в северо-западный угол таблицы. Возникающие при этом *негативные* эффекты компенсируются с помощью других подсистем хозяйственного механизма. Соответствующая подсистема размещается в следующем столбце, а в ячейках таблицы указываются необходимые изменения правил в этой подсистеме. Далее идентифицируются наиболее существенные *возможности* (размещаются по диагонали таблицы) и возникающие при этом *угрозы* (указываются в предыдущем столбце). *Фактическое заполнение таблицы опирается на правила SWOT – анализа (Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats – сильные, слабые стороны, возможности и угрозы).*

Подсистемы экономического механизма	**1.**	**2.**	**3.**	**4.**	**5.**	**6.**	**7.**	**8.**	**9.**	**10.**	**11.**
1. Институты											
2. Рынки											
3. Цены											
4. Финансовый капитал											
5. Инвестиционный капитал											
6. Производственный капитал											
7. Интеллектуальный капитал											
8. Человеческий капитал											
9. Социальный капитал											
10. Информационный капитал											
11. Природный капитал											



Эта процедура повторяется для других подсистем хозяйственного механизма. Пустые ячейки таблицы возможны для случаев, когда отсутствует влияние изменения одних правил подсистемы на другие, но лучше сохранить комплексный подход. Кроме того, как в казачьей лаве, допускается дробление и объединение ячеек. В частности, один из вариантов стратегии «Дон креативный» включает следующие разделы и мероприятия:

<table>
<tr><th>Креативные сферы</th><th>1. Участники</th><th>2. Пространства</th><th>3. Мероприятия</th><th>4. Авторские права</th><th>5. Финансы</th><th>6. Кадры</th><th>7. Рынки</th><th>8. Кластеры</th><th>9. Отчетность</th></tr>
<tr><td>1. Участники</td><td>реестр</td><td></td><td rowspan="2">графики мероприятий</td><td rowspan="3">регистрация авторских прав</td><td>источники</td><td>таланты</td><td>рынки участников</td><td rowspan="3">состав и структура кластеров</td><td>учет</td></tr>
<tr><td>2. Пространства</td><td></td><td>реестр</td><td>источники</td><td>управляющие</td><td>рынки пространств</td><td>учет</td></tr>
<tr><td>3. Мероприятия</td><td colspan="2">графики мероприятий</td><td>реестр</td><td>источники</td><td>организаторы</td><td>рынки мероприятий</td><td>учет</td></tr>
<tr><td>4. Авторские права</td><td colspan="3">использование авторских прав</td><td>реестр прав</td><td>авторские сборы</td><td>поверенный</td><td>рынки авторских прав</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>5. Финансы</td><td>ставки</td><td>тарифы</td><td>бюджеты</td><td>гонорары</td><td>партнерства</td><td>продюсеры</td><td>меры поддержки</td><td>сводная смета</td><td>финотчетность</td></tr>
<tr><td>6. Кадры</td><td>отбор</td><td>сертификация</td><td>планы</td><td>патентоведы</td><td>финдиректор</td><td>обучение</td><td>рынки специалистов</td><td rowspan="2">конкурс управляющих</td><td>ИТ-бухгалтерия</td></tr>
<tr><td>7. Рынки</td><td colspan="3">конкурсы</td><td>рынок авторских прав</td><td>реклама</td><td>учебные центры</td><td>самодеятельность, камерное, высокое, шоу-бизнес</td><td>аудиторы</td></tr>
<tr><td>8. Кластеры</td><td colspan="6">эффект от участия в кластере</td><td>управление кластером</td><td>конкурсы кластеров</td><td>взаимосвязьки</td><td>комплексные отчеты</td></tr>
<tr><td>9. Отчетность</td><td colspan="4">раскрытие информации</td><td>статистика</td><td>анализ финансов</td><td>траектории кадров</td><td>публичная отчетность</td><td>реклама кластеров</td><td>генераторы отчетов</td></tr>
</table>

7. Методы креативного управления

Креативность и творчество — синонимы, но в творчестве главным является процесс, а креативность требует всегда конечного результата. Важный момент, поскольку для творчества важно «догадаться», а для креативности — еще и «решиться». В современном меняющемся мире креативность не только «божий дар», но и рутинная работа со своими методами, правилами и приемами.

Творческий анализ данных, трендов, взаимосвязей позволяет сформировать новое представление, но для креативных решений старые связи надо заменить новыми. Разработка креативной стратегии требует новых представлений и практических действий, опирающихся на новые ресурсы, выпуск новых продуктов, создание новых рынков, переход к новым технологиям. Чем шире спектр рассматриваемых альтернатив, тем выше вероятность принятия действительно нового решения. Поэтому для креативного мышления важно обогатить свою память знанием всех тех богатств, которые выработало человечество. Кроме этого полезно знать методы, позволяющие находить в море знаний решения, которые могут дополнять существующие связи. О некоторых новых приемах креативного анализа, используемых в практике работы банка «Центр-инвест», следует сказать более подробно[36].

Методы креативного анализа

Методы	Краткое содержание и результаты
ЗА и ПРОТИВ	**Составление таблиц с разнонаправленным влиянием на процесс**
Ошибка второго рода	**Учет вероятности наступления не только негативных, но и позитивных событий**
SWOT-анализ	**Учет не только разнонаправленного влияния (сила — слабость), но и вероятности такого влияния (возможность — угроза)**
«Нулевой бюджет»	**Отказ от составления бюджета на основе сложившейся структуры и включение минимально необходимых функций**
Функционально-стоимостный анализ	**Обратный метод: построение полного списка функций и последовательное их сокращение**
GAP-анализ	**Сравнение отклонений процесса от выбранного эталона, лучшей мировой практики, других стран, регионов**
Анализ рынка, анализ портфеля	**Классификация процессов с учетом нескольких факторов (например, не только объемов, но и цен)**

[36] Высоков В. В. Креативные методы анализа и генерации решений, научно-практическое пособие, https://www.centrinvest.ru/files/articles/pdf/creative.pdf

Анализ данных. При анализе трендов и взаимосвязей классическая математическая статистика анализирует данные по правилу *«то, что можно, так, как нужно»*, то есть рассчитывает параметры случайных величин при наличии достаточно больших независимых выборок с нормальным распределением вероятности в генеральной совокупности. Прикладная статистика делает с данными *«то, что нужно, так, как можно»* и позволяет получать хоть какие-то параметры распределений там, где классические принципы не дают вообще никакого ответа. Анализ данных решает *еще более прагматичные задачи: 1) упростить и/или 2) углубить наши представления* об изучаемом событии, процессе, явлении. Когда представления получены, всегда можно найти такой способ обработки данных, который будет соответствовать классическим требованиям.

Статистику используют для количественной оценки качественных свойств, а результаты такой количественной оценки интерпретируются для описания качественных характеристик. Анализ данных позволяет выйти из этого замкнутого круга, поскольку **высший смысл интеллектуальных усилий по анализу данных — это новые представления о процессах и явлениях.**

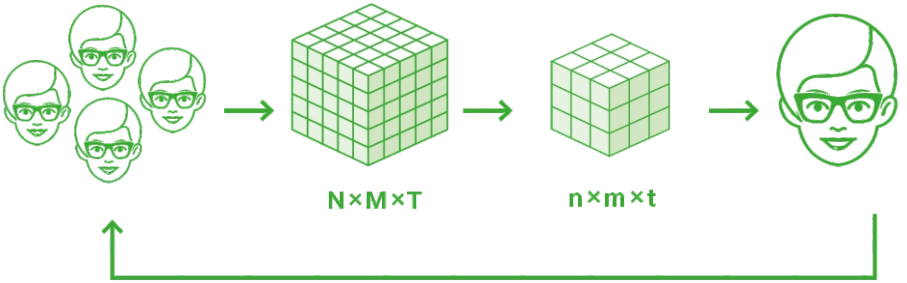
Анализ данных:

- неоднозначен («стакан наполовину полон или наполовину пуст»);
- бесконечен («насколько наполовину полон/пуст»);
- многовариантен (разные методы обработки данных);
- условен (стандартная оговорка «при прочих равных условиях»);
- изощрен (в результате автоматизации новых методов анализа);
- репродуктивен (в результате анализа появляются новые данные).

С такими оговорками можно забыть о первоначальных надеждах основателей статистической науки «дать объективную оценку» в результате статистической обработки. Более корректной является постановка задачи «дать креативную оценку» с применением количественных показателей. Чем больше будет таких креативных взглядов, тем выше качество анализа данных.

В противоположность традиционным подходам анализ данных выдвигает очень скромные требования к исходной информации: данные просто должны быть даны. И уже проблемой самого анализа является подбор соответствующего распределения, метода обработки, выбор критериев селекции модели и т. п. Поэтому схема анализа данных существенно модифицируется: исходная матрица наблюдений размерностью **N × M × T** сжимается одновременно по каждому измерению до матрицы меньшего размера **n × m × t.** В процессе этого сжатия стараются получить как можно более однородную совокупность данных. С этой целью их очищают, ликвидируют «выбросы» и «пропуски», сглаживают, интерполируют, проводят замену переменных и другие манипуляции. Но конечной целью всех манипуляций является получение нового представления об объективном мире.

Если исходный массив данных можно рассматривать как куб из **N** наблюдений **M** показателей за **T** временных периодов, то в процессе анализа данные превращаются в красивый кубик меньшего размера из **n** групп наблюдений на основе **m** обобщающих показателей за **t** групп периодов и в конечном счете — новый светлый образ об исследуемых процессах.



Эта задача решается разными методами, в том числе и классической математической статистики, из которых наиболее широко известны следующие:

- анализ трендов позволяет выделить отдельные временные периоды: **T = T1 + T2 + T3 + ...**
- гармонический анализ обобщает представление о динамике исследуемых процессов: **T ➡ t**
- дисперсионный анализ выделяет группы показателей: **M = M1 + M2 + M3 + ...**

- ковариационный, корреляционный, регрессионный, факторный анализ и анализ главных компонентов заменяет большое количество исходных показателей анализом их параметров совместного взаимодействия: **M → m**

- кластерный, дискриминантный анализ разделяет наблюдения на группы: **N = N1 + N2 + N3 ...**

- группировки могут формироваться с использованием самых разных критериев: **N → n.**

В конкретных сферах стандартные методы дополняют специфическими приемами технического анализа рынка ценных бумаг, обработки сигналов радиолокации и т. д.

В процессе анализа данных кроме сжатия исходной информации формируется новый образ исследуемых процессов. Не следует удивляться, если таких образов будет много. После их ранжирования можно получить новые данные, которые также можно анализировать.

На каждом этапе возникает проблема выбора дальнейшего анализа. Для решения этой проблемы следует использовать принципы анализа данных.

Принципы анализа данных	Краткая характеристика
Множественность описания объекта	**Не существует идеального, однозначного представления об объекте**
Комбинирование методов обработки данных	**Не существует «лучшего» метода анализа, лишь в совокупности они создают иллюзию устойчивого представления об объекте**
Бесконечность анализа данных	**Анализ данных бесконечен, но отчет надо сдавать в срок**
Итеративность анализа данных	**Не бойтесь вернуться и пройти путь анализа заново: даже на известной дороге можно встретить новые детали**
Варьирование предпосылок и преобразование данных	**Новый взгляд рождает новый образ**
«Слоеный пирог»	**Комбинируйте формальную обработку данных и эвристические приемы анализа**
Раскрытие механизма взаимосвязей	**За каждым образом должен стоять понятный механизм взаимодействия**
Наглядность представления данных	**Воспринимают не трактаты, а слоганы и лого**

Эти принципы меняют психологию исследователя, смещают его усилия с технической обработки данных в сферу креативного образного, содержательного представления об объекте исследования, приучают исследователя к работе с нечеткими, неоднозначными представлениями, порожденными разнообразием методов анализа, которые предлагает современная вычислительная техника.

ТРИЗ (теория решения изобретательских задач)[37] — совокупность приемов, предложенных Г. С. Альтшуллером на основе анализа более 40 000 патентов для решения технических задач посредством выявления и разрешения противоречий. Многочисленные работы автора и его последователей были направлены на замену метода проб и ошибок построением типовых приемов целенаправленного разрешения противоречий. Опыт применения этих приемов не только в технической, но и в экономической, социальной, политической сферах, научных исследованиях позволил их сгруппировать в следующую таблицу.

Типовые решения проблем (ТРИЗ)

		Разделить	Объединить	Противопоставить	Дополнить	Изменить	
						Объект	Среду
Разделить		Дробление	Матрешка	Клин клином	Переходник	Импульсы	Оболочки, пленки
Объединить		Выделение	Универсал	Вред в пользу	Усилители	Колебания	Пористые материалы
Противопоставить		Локализация свойств	Композиты	Антирешения	Итерации	Частичное решение	Фазовые переходы
Дополнить		Отброс	Регенерация	Асимметрия	Обратная связь	Избыточное решение	Инертная среда
Изменить	Объект	Проскок	Непрерывность	Предварительное антивоздействие	Предварительная компенсация	+/– 10%	Динамика
	Среду	Разные части в разных средах	Однородность среды и материала	Движение частей относительно друг друга	Пневмо-, гидроконструкции	Изменение формы	Изменение пространства

[37] https://www.altshuller.ru/

На вопрос из зала: «А как с помощью ТРИЗ выйти замуж» пришлось пояснить, что в отличии от программно-целевого планирования («уж замуж невтерпеж») ТРИЗ помогает разрешать противоречия («замуж выйти – не напасть, как бы замужем не пропасть»). Поскольку брачный союз предполагает разрешить противоречия между позициями сторон «объединить/дополнить», то с помощью таблицы ТРИЗ находим устойчивые варианты брака (ячейки с фиолетовой заливкой): Универсал – чеховская Душечка[38], Усилители – «Муля, не нервируй меня»[39], Регенерация – «кремлевская жена»[40], Обратная связь – «рублевская жена».

Управление рисками креативных решений. Общество чаще всего не готово к креативным трансформациям, и чем более креативное решение предлагается, тем выше вероятность, что оно будет отвергнуто. Неслучайно первый закон инноваций гласит: «Все, что вы придумаете, давно уже описано в томах уголовных дел!» Для успеха реализации креативного решения надо использовать креативные методы управления рисками.

Методы управления рисками креативных решений

Методы	Краткое содержание и рекомендации по применению
Ошибка первого рода	**Следует накапливать достаточное число позитивных примеров успешной реализации креативных решений, ссылаться на выборки из других сфер, регионов, исторических хроник**
SWOT-анализ	**При принятии креативного решения необходимо честно и объективно оценить его слабые стороны и угрозы**
Карта рисков	**Список учитываемых рисков с их количественными значениями позволяет выявить критические зоны реализации креативных решений и меры по их снижению**
Расходы под риском	**Денежная оценка возможных потерь при реализации рисков**
Экспертный анализ	**Снижает затраты времени и нервов на убеждение экспертов и обогащает решение их опытом и знаниями**

[38] Чехов А. П. Душечка
[39] Крылатая фраза: «Муля, не нервируй меня!» из фильма «Подкидыш», 1939
[40] Васильева Л.Н. Кремлевские жены

Продвижение креативных решений. В советские времена жизненный цикл креативных решений описывался ироничной, но близкой к реальности формулой: *«Шумиха — неразбериха — наказание невинных — награждение непричастных»*. Более объективной является модель динамики восприятия нововведений: *«1. Этого не может быть! 2. В этом что-то есть! 3. Это знает каждый!»*

Реализация креативных решений — это, как правило, не техническая или финансовая проблема, а чаще всего — *социальная проблема: при старой технологии «я — начальник, ты — не факт...»,* а при новой технологии не факт, что я останусь начальником. Подобного рода барьеры и являются основной причиной застоев и стагнации.

8. Стандарты креативного развития

Агентство стратегических инициатив подготовило для регионов Региональный стандарт развития креативных индустрий[41] (Стандарт), который включает 12 рекомендуемых шагов.

Авторы Стандарта осознают свою ответственность и риски механической разработки планов развития креативных индустрий и четко формулируют задачи Стандарта:

- сформировать согласованное видение развития креативных индустрий в регионе;
- ускорить и упростить развитие креативных индустрий в регионе;
- вовлечь руководителей в развитие креативных индустрий;
- выявить интересы и форматы взаимодействия сообществ креативных индустрий и органов власти;
- создать единую систему измерения развития креативных индустрий в регионе.

Закреплено право регионов выстраивать собственную систему региональных мер поддержки креативных индустрий и мер по выбору шагов, сроков и практик развития вне рамок Стандарта.

В общем виде Стандарт предусматривает 12 шагов:

1. Участие губернатора, который должен пройти обучение, проводить встречи с представителями креативных индустрий, участвовать в федеральных форумах креативных индустрий, руководить штабом и осуществлять личное руководство опорной организацией. Все эти шаги руководство Ростовской области уже осуществляет, используя различные формы контактов и взаимодействия.

2. Опорная организация в Ростовской области закреплена за Ростовским региональным агентством поддержки предпринимательства (РРАПП), которое накопило богатый опыт, авторитет и финансовые ресурсы для поддержки малого бизнеса и готово объединить всех заинтересованных лиц в сфере креативных индустрий: предпринимателей, продюсеров, авторов, органы власти, фонды, технопарки, пространства, компании, вузы и учреждения образования. С учетом опыта освоения новых форм

[41] Региональный стандарт развития креативных индустрий, Агентство стратегических инициатив, 2023, https://asi.ru/library/main/197563/

государственной поддержки РРАПП сможет организовать взаимодействие, мониторинг, разработку проектов, мероприятий и отчетности в сфере креативных индустрий.

3. Аудит и анализ влияния креативных индустрий. Ростовстат (Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Ростовской области) при поддержке банка «Центр-инвест» уже подготовил сборник статистических материалов по развитию креативных индустрий на Дону[42]. Эти данные позволяют формировать разные группировки состава креативных индустрий и оценивать их влияние на долю и динамику ВРП, их роль в финансовых, объемных показателях, уровне занятости, оплате труда, развитии МСП и экспорте.

4. Сообщества креативных индустрий на Дону — это не только коммуникационная стратегия по взаимодействию, но и традиции проведения фестивалей, конкурсов, концертов с участием и награждениями участников, поддержкой лучших. Следует наладить отчетность о проведении встреч участников креативных индустрий с органами власти, федеральными и международными ассоциациями во всех сферах.

5. Приоритеты креативных индустрий региона должны учитывать историческое наследие донских казаков и многонациональную культуру народов, проживающих на Дону, специализацию и динамику трансформаций разных отраслей, районов и городов. На основе анализа сравнительных преимуществ креативных индустрий Дона определяются приоритеты в развитии человеческого капитала и потенциала выхода на внутренний и международный рынки.

6. Стратегия развития креативных индустрий. Стратегия развития «Дон креативный» должна содержать анализ текущей ситуации, цели, результаты, приоритеты развития креативных индустрий в разрезе субъекта и муниципальных образований, план мероприятий по достижению целей, региональные программы и проекты, законодательные инициативы, структурные реформы, принципы сотрудничества органов власти, опорной организации и креативных индустрий региона. **Главной целью стратегии «Дон креативный» является повышение глобальной конкурентоспособности креативного самосознания жителей и бизнеса Ростовской области.**

7. Кадры креативных индустрий. Обучение творчеству должно стать обязательным элементом программ в школах, вузах и не только в специальных образовательных учреждениях. Нужно

[42] Креативные индустрии Дона, статистический сборник, 2024, https://site-api.centrinvest.ru/uploads/doc/articles/kreativnye-industrii-dona.pdf

привести в систему многочисленные практики развития креативных навыков у детей и в частных образовательных организациях.

8. Меры поддержки креативных индустрий для каждого направления должны учитывать потенциал фриланса и самозанятость, **финансовые меры:** инвестиции, льготные займы, гранты, субсидии, оплату стажировок и поездок, закупку продукции и услуг креативных индустрий, оплату участия в международных выставках и бизнес-миссиях, возврат части издержек, налоговые льготы, — и **нефинансовые меры поддержки:** льготную аренду, безвозмездное предоставление помещений, оборудования и программного обеспечения, акселераторы, образовательные программы для бизнеса и специалистов, помощь в продвижении на маркетплейсах, организацию выставок и ярмарок, **стимулирование спроса** на продукцию и услуги креативных индустрий органами власти, предприятиями, организациями, содействие международным контактам, **локализацию** филиалов крупных студий и компаний КИ, привлечение иногородних съемочных команд и продюсеров, **меры поддержки для мастеров народно-художественных промыслов.**

9. Рост спроса на продукцию, работы и услуги креативных индустрий. На Дону есть опыт и традиции привлечения творческих профессий крупными компаниями региона, создания монументальных произведений, получивших образные народные имена. Требуют дальнейшего совершенствования дизайн и конкурсная система создания брендбуков к региональным юбилеям и праздникам, организация конкурсов, ярмарок и выставок творческих произведений.

10. Поддержка экспорта продукции, работ и услуг креативных индустрий. Опыт поддержки экспорта донской продукции может использоваться и для экспорта услуг креативных индустрий.

11. Инфраструктуры креативных индустрий. Креативные индустрии осваивают формы и технологические цепочки совместной работы организации кластеров для создания новых продуктов и освоения новых рынков, использования креативных пространств для творческой работы, проведения встреч, мероприятий, выставок и конференций, деловых мероприятий, образовательных организаций. Формирование базы данных и интерфейсов для поиска таких площадок и их дальнейшего развития является первоочередной задачей. Особую важность приобретает оказание консалтинговых услуг для продюсирования, защиты интеллектуальной собственности.

12. Креативный человеческий капитал. Донская земля богата талантами и всегда принимала таланты из других стран и регионов, создавая им возможности для образования, саморазвития, досуга, культурной жизни. Эти традиции стоит развивать и приумножать.

Управление развитием креативных индустрий должно:

- быть цифровым, на основе реестров талантов, креативных пространств и мероприятий;
- опираться на проведение конкурсов между участниками, площадками и мероприятиями;
- учитывать не только гастроли звезд, но и творческие коллективы наших вузов и предприятий;
- привлекать средства предприятий, освобожденные от налогов или налоговые вычеты.

Для рейтинга креативности Ростовской области важно иметь регулярную, достоверную, аудируемую отчетность обо всех талантах, площадках и мероприятиях.

9. Донская траектория талантов

Раньше вузы готовили специалистов. Сегодня требуется подготовка талантов, обладающих знаниями, работоспособностью и креативным мышлением. Опираясь на кругозор знаний, **талант умеет и берет на себя смелость увидеть неочевидное, сделать невероятное и добиться невозможного с другими талантами.** Считалось, что этими качествами обладают избранные, сегодня навыки таланта необходимы каждому. Для этого надо опираться на преимущества наших донских традиций и работать с молодежью. Сегодня конкуренция идет не просто за специалиста, а за креативного специалиста, способного предложить и реализовать решение проблемы.

Банк «Центр-инвест» на протяжении 30 лет внимательно изучает[43], творчески использует[44], мультиплицирует[45] и продвигает лучшую практику креативного управления[46] на юге России. В отличие от многих инициатив по проведению конкурсов, которые вымывают из региона креативные решения и талантливую молодежь, банк «Центр-инвест» создает условия для развития талантов в регионе и их глобальной конкурентоспособности.

Банк всегда поддерживает творческие инициативы[47] и последовательно формирует креативное самосознание региона[48]. Активно взаимодействует с вузами, общественными объединениями, органами власти для повышения финансовой грамотности, поддержки науки и технологий, участвует в социально-образовательных проектах, хакатонах, вебинарах, конференциях.

Своим примером банк показывает, что отношения вузов и работодателей следует строить по принципу «отцы и дети», а связь науки и бизнеса должна осуществляться на основе непрерывного научно-технического прогресса.

---

[43] Высоков В. В. Информационно-коммуникационные технологии Юга России, https://www.centrinvest.ru/files/articles/pdf/ikt.pdf

[44] Высоков В. В. Гибкая цифровизация ESG-банкинга, https://www.centrinvest.ru/files/smi/pdf/Cifrovizatsia_ESG%20_%20bankinga.pdf

[45] Практические рекомендации банковского сообщества по внедрению ESG-банкинга в России, Ассоциация банков России, https://asros.ru/upload/iblock/160/PRAKTICHESKIE-REKOMENDATSII-BANKOVSKOGO-SOOBSHCHESTVA-PO-VNEDRENIYU-ESG_BANKINGA-V-ROSSII.pdf

[46] Высоков В. В. Креативное самосознание региона, https://expertsouth.ru/articles/kreativnoe-samosoznanie-regiona/

[47] 47 мест в Ростове стали арт-объектами, Город N, https://gorodn.ru/razdel/obshchestvo_free/v_gorode/47-mest-v-rostove-stali-art-obektami/

[48] Высоков В. В. Креативное самосознание региона, https://expertsouth.ru/articles/kreativnoe-samosoznanie-regiona

«Центр-инвест» не пользуется услугами «охотников за головами», а сам выращивает специалистов. Ежегодно более 400 студентов проходят обучение в Центрах финансовой грамотности, лучшие из них приглашаются на стажировку и работу в команде банка, на предприятия клиентов и конкурентов, куда они приходят с менталитетом ответственного ведения бизнеса.

Банк сформировал и активно использует инфраструктуру для выращивания талантов.

Фонды целевого капитала[49]. В рамках реализации стратегии трансформаций в 2024 году банк «Центр-инвест» увеличил капитал ФЦК «Образование и наука ЮФО» до 307 млн рублей, а в 2022 году фонды целевого капитала Южного федерального университета, Донского государственного технического университета, Ростовского государственного экономического университета (РИНХ) на 3 млн рублей каждый. Банк «Центр-инвест» эффективно управляет средствами фондов целевого капитала: за счет консервативной стратегии инвестиций удалось избежать потерь в кризисные периоды и показать общую среднюю доходность на уровне 8,7-9,1%. За этот же период средняя годовая инфляция составила 7,1%, доходность индекса государственных облигаций — 7,94%.

Более 20 лет участниками конкурса «Умная стипендия»[50] стали более 35 тысяч студентов, аспирантов и магистрантов из 24 вузов-партнеров, а победители получили стипендию в общей сумме 125 млн рублей. В 2024 году банк «Центр-инвест» и фонд целевого капитала «Образование и наука ЮФО» впервые в России провел *конкурс «Умная стипендия. Профессионалитет»* среди студентов учреждений среднего профессионального образования[51]. Более 1500 студентов из 65 образовательных учреждений приняли участие в конкурсе. Участники представили свой бизнес-проект и стратегию его развития. Заявка каждого стипендиата оценивалась по степени реализации бизнес-проекта, научным и общественным достижениям, а также высоким показателям успеваемости в учебе. 100 лучших проектов разделили призовой фонд в размере 3 млн рублей.

Акселератор банка «Центр-инвест»[52] — это бесплатная платформа для обучения предпринимателей, которая реализует *креативную формулу успеха начинающего бизнеса: «Знать: свой бизнес, свои рынки, свои преимущества на этих рынках и*

[49] Как фонды целевого капитала формируют будущее юга России, Город N, https://gorodn.ru/razdel/finansy/banki_itogi/kak-fondy-tselevogo-kapitala-formiruyut-budushchee-yuga-rossii/
[50] https://smartgrant.ru
[51] Банк «Центр-инвест» наградил победителей конкурса «Умная стипендия. Профессионалитет» https://www.centrinvest.ru/about/press-releases/bank-tsentr-invest-nagradil-pobeditelei-konkursa-umnaia-stipendiia-professionalitet
[52] https://acc.centrinvest.ru

свою стратегию развития». Сегодня банк «Центр-инвест» ведет программы акселерации по семи направлениям: 1) для начинающих предпринимателей, 2) для действующих предпринимателей, 3) для самозанятых, 4) для преподавателей, 5) для участников маркетплейсов, 6) для инженерных специальностей Донского государственного технического университета, 7) для участников внешнеэкономической деятельности. Занятия проводят более 150 профессионалов и экспертов из разных регионов. В среднем предприниматели, прошедшие данный трек, увеличивают свою выручку на 20%. Обучение прошли более 8200 человек.

Центр финансовой грамотности (ЦФГ)[53]. Банк «Центр-инвест» первым в стране открыл Центр финансовой грамотности в 2014 году. Главная цель проекта — предоставить доступ к бесплатным консультациям и финансовым знаниям для населения в регионах присутствия банка. Сегодня центры активно работают на юге России в Ростове-на-Дону, Краснодаре, Волгограде, Таганроге и Волгодонске, в 2021 году виртуальные центры открыты в Ставрополе и Пятигорске. Консультации ЦФГ охватывают все группы населения — от молодежи до пенсионеров — с учетом интересов и потребностей каждой группы, а консультантами выступают прошедшие обучение студенты.

Основными партнерами банка в проекте ЦФГ стали крупнейшие вузы региона: Южный федеральный университет, Кубанский государственный технологический университет, Волгоградский институт бизнеса. За время работы ЦФГ консультации получили более 2 миллионов человек, еще 1,4 миллиона человек стали слушателями семинаров, более 5000 человек стали волонтерами по курсу «Банковское дело».

Социально-образовательные проекты банка «Центр-инвест» «Акселератор» и «Центр финансовой грамотности» стали лауреатами Всероссийского конкурса образовательных программ кредитных организаций для малого и среднего бизнеса, организованного Ассоциацией развития финансовой грамотности и Ассоциацией банков России[54].

Лекции и вебинары. Для населения и предпринимателей банк «Центр-инвест» провел *более 6 тысяч обучающих лекций и вебинаров по актуальным финансовым и юридическим вопросам.* Для пенсионеров реализованы семинары о том, как безопасно пользоваться финансовыми продуктами и не стать жертвой мошенничества.

[53] https://знания-сила.рф

[54] Обучение предпринимателей в банке «Центр-инвест» получило признание, https://www.centrinvest.ru/about/press-releases/obuchenie-predprinimatelei-v-banke-tsentr-invest-poluchilo-priznanie

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

Хакатоны. Совместно с крупнейшими вузами юга России банк «Центр-инвест» регулярно организует хакатоны, кейсами в которых выступают практические задачи. Только в 2023 году банк поддержал и принял участие в ряде региональных хакатонов: 1) Cyber School среди школьников и студентов колледжей, 2) XIII Форум программных разработчиков «Хакатон Осень 2023», 3) Cyber Garden, 4) региональный командный чемпионат школьников по программированию, 5) первый Южный форум информационных технологий, 6) ESG-хакатон совместно с экспертно-оценочным центром ESG НОЦ Юга России.

Ежегодно банк «Центр-инвест» выступает партнером FINOPOLIS — ведущей площадки для дискуссий и инноваций в области финансовых технологий. Традиционно форум включает молодежную программу и кейс-чемпионат для привлечения молодых специалистов в индустрию финансовых технологий и развития их профессиональных навыков. В 2024 году банк впервые в истории проведения форума организовал выставку финтехпроектов южных компаний, некоторые из них осуществили выпускники предыдущих соревнований FINOPOLIS при поддержке банка. Председатель Банка России Эльвира Набиуллина высоко оценила креативный подход банка к оформлению стенда и предлагаемые ИТ-решения для финансового рынка.

ESG-банкинг. Банк «Центр-инвест» успешно реализует ESG-модель ответственного бизнеса в экономике трансформаций и эффективно управляет постоянными изменениями в условиях непрерывных кризисов на основе креативных социально ответственных решений в интересах нынешнего и будущих поколений.

Банк «Центр-инвест» разработал концепцию суверенного ESG-банкинга[55], представил первый в мире ESG-баланс банка[56]. На 01.10.2024 инвестиции банка «Центр-инвест» в решение глобальных целей составили 599,1 млрд рублей, в Национальные проекты банк инвестировал 533,2 млрд рублей.

Банк «Центр-инвест» внедрил систему ESG-рейтингования малого и среднего бизнеса в 2022 году. Более 5 тысяч клиентов получили ESG-рейтинг, отражающий степень приверженности компаний ESG-принципам устойчивого развития. Банк издал первый задачник и провел конкурс[57] по цифровым технологиям ESG.

Научные методы формирования талантов. В работе с клиентами, персоналом, в управлении рисками, во всех операционных процедурах банк активно использует известные методы креативного мышления (анализ портфеля, рынка, SWOT, GAP-анализ, сравнение с эталоном, ошибки 2-го рода и т. д.), а также собственные разработки: матрицу ТРИЗ[58], анализ данных «Ростовский листопад»[59], дизайн экономических механизмов[60].

Банк разработал принципы казачьего менеджмента[61] в экономике трансформаций, реализовал программное сопровождение инвариантной мультиотчетности по РСБУ, МСФО, ESG, экологической отчетности, а также отчетности в разрезе различных рейтингов, Целям устойчивого развития, Национальным проектам, зеленой, социальной и адаптационной таксономиям[62].

---

[55] Высоков В. В. Суверенный ESG-банкинг, https://www.centrinvest.ru/uploads/doc/articles/suverenyjesgbanking_compressed.pdf

[56] Банк «Центр-инвест» в The Banker, https://www.centrinvest.ru/about/press-releases/36839

[57] Молодые ученые юга России решают глобальные ESG-задачи, https://www.centrinvest.ru/about/press-releases/molodye-uchenye-iuga-rossii-reshaiut-globalnye-esg-zadachi

[58] ТРИЗ для структурной трансформации бизнеса, https://www.centrinvest.ru/about/press-releases/triz-dlia-strukturnoi-transformatsii-biznesa

[59] Высоков В. В. Анализ является формой существования данных и всегда останется искусством, https://www.centrinvest.ru/about/mass-media/29603

[60] Высоков В. В. Дизайн-проект дистанционной экономики, https://expertsouth.ru/articles/vysokov/

[61] Казачий менеджмент в экономике трансформаций, https://www.centrinvest.ru/about/press-releases/kazachii-menedzhment-v-ekonomike-transformatsii

[62] ESG-отчет банка «Центр-инвест» — 2023, https://www.centrinvest.ru/media/about/investors/reports/ESG2023.pdf

Современные креативные методы гибкого управления банк использует для цифровизации ESG-банкинга[63], подготовки ИТ-специалистов[64], повышения ESG-компетенций студентов[65].

Факторы развития талантов[66]. Работа с банком «Центр-инвест» раскрывает для талантов возможность быть в тренде, в авангарде и в полной боевой готовности.

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

Аналогичное анкетирование банк провел среди своих клиентов[67] для оценки роли талантов в инновационном развитии бизнеса по различным секторам. В опросе приняли участие более 1000 клиентов банка — представителей МСП. В результате обработки полученных данных оказалось, что:

- большинство отраслей донской экономики оценивают как средний уровень своей инновационной деятельности (70-80% из 100);
- наиболее творческие отрасли: культура и искусство занимают не самые лидерские позиции (66%), уступив сельскому хозяйству (68%), промышленности (67%), розничной торговле (68%), операциям с недвижимостью (67%);

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

[63] Высоков В. В. Гибкая цифровизация ESG-банкинга, https://site-api.centrinvest.ru/uploads/doc/articles/Cifrovizatsia_ESG%20_%20bankinga.pdf
[64] Высоков В. В. ESG-банкинг для IT-специалистов, https://www.centrinvest.ru/files/smi/pdf/ESG_banking_for_IT_specialists.pdf
[65] Цели устойчивого развития, задачник, К. А. Тимольянов, В. В. Соленый, Ю. Ю. Богданов, https://www.centrinvest.ru/files/zadachnik.pdf
[66] Высоков В. В. Таланты для трансформации, https://gorodn.ru/razdel/novosti_kompaniy/praktika_biznesa/talanty-dlya-transformatsii-/
[67] Высоков В. В. Экономика трансформаций. Сборник заданий для хакатонов и конкурсов студентов экономических вузов, https://site-api.centrinvest.ru/uploads/doc/articles/ekonomika-transformacij.pdf

- более креативными на Дону являются легкая, пищевая промышленность, водоснабжение и водоотведение, наука и образование, консалтинг (более 70%);
- абсолютным лидером в инновациях были отмечены финансовые услуги и посредничество (78%).

Оказалось, что во всех видах деятельности присутствует влияние каждого из выделенных факторов, но в каждой отрасли есть особенности комбинации этих факторов: выращивание идей в сельском хозяйстве, коллективная ответственность и экспериментирование в строительстве, креативность лидеров и команды в энергетике, консалтинге, финансах, культуре и искусстве, внедрение нового в промышленности, критический анализ в легкой и пищевой промышленности, на транспорте и перевозках, готовность к экспериментам в науке и осторожное использование всех факторов в здравоохранении, существенная роль опыта в торговле, спорте, туризме, досуге и отдыхе.

Общая компонента:	**Креативность сотрудников и опыт трансформаций**
Сельское хозяйство	Выращивание **идей и предложений** с учетом рисков
Строительство	**Коллективная ответственность** и готовность к **экспериментам**
Энергетика	**Креативность лидеров и сотрудников** для внедрения нового
Промышленное производство	Собственный **опыт** инноваций, изучение **лучшей практики и предложений**
Легкая промышленность	**Противоречие** между **опытом** и **готовностью к экспериментам**
Производство продуктов питания	**Острое обсуждение** лучшей практики
Водоснабжение и водоотведение	Острые дискуссии при внедрении нового
Наука и образование	**Обсуждение** лучшей практики и готовность к **экспериментам**
Здравоохранение	Тесная взаимосвязь **всех факторов инноваций**
Транспорт и перевозки	**Критический анализ** опыта и выращивание идей
Информация, связь и телеком	**Лидеры** используют **все факторы** инноваций
Культура и искусство	**Опыт и кругозор лидера**, самокритичность, готовность к идеям и рискам
Недвижимость	**Предложения сотрудников**
Бытовые услуги	**Инновационность лидера**, использующего все факторы
Спорт, туризм, досуг и отдых	**Инновационный опыт сотрудников**
Торговля оптовая	**Опыт** инновационной работы
Торговля розничная	**Опыт** инновационной работы и готовность к **экспериментам**
Финансовые услуги и посредничество	Совместные усилия **лидера и команды** по использованию всех факторов
Консалтинг	Совместные усилия **лидера и команды** по использованию всех факторов

Инновационное управление:

- **Лидер**
- **Команда**
- **Опыт**
- **Знания**
- **Кругозор**
- **Идеи**
- **Коммуникации**
- **Эксперименты**
- **Риски**

Во всех сферах донской экономики у нас средний уровень инновационности, почти одинаковые оценки факторов инноваций по всем видам деятельности, есть нюансы в креативности опыта трансформаций по отраслям, но общая формула успеха креативных инноваций во всех видах деятельности донской экономики — как в казачьей лаве: **Лидер, Команда, Опыт, Знания, Кругозор, Идеи, Коммуникации, готовность к Экспериментам и Рискам.**

Подобно тому как успех выращивания Репки зависит от каждого участника, креативное развитие бизнеса и управление инновациями зависит не от доминирующего фактора, а от их взаимосвязи. В таких моделях максимальный эффект достигается при равном значении и использовании факторов.

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

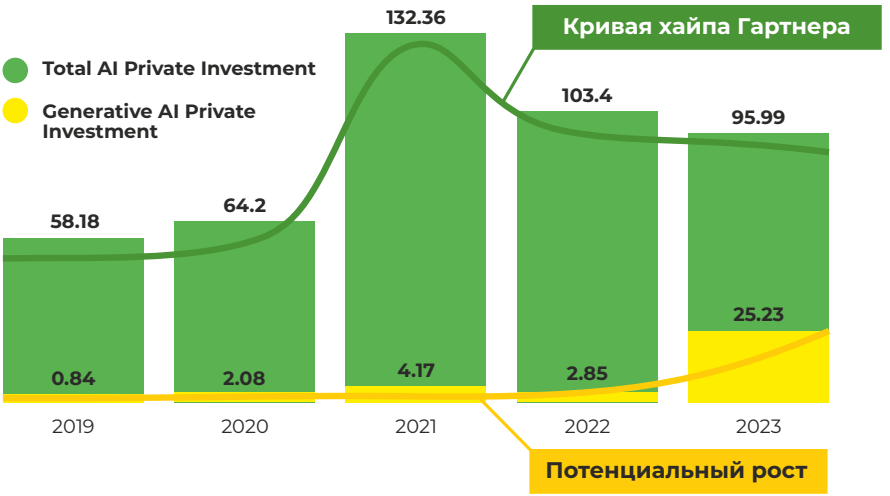
- успех — не в радикальности преобразований, а в согласованности действий;
- максимальная скорость преобразований — «на полкорпуса вперед»;
- одновременно с преобразованиями требуется создать и новую окружающую среду;
- даже самый крупный успех завершается поиском новых направлений для новых преобразований;
- дал поручение — научи, проконтролируй, сделай сам!

10. Креативный искусственный интеллект (ИИ)

Прежде всего отметим трудности перевода: *искусственный интеллект (AI — artificial intelligence) — умение рассуждать разумно с помощью искусственных алгоритмов. Интеллект (Intellect) — умение принимать решения.*

Отчет Стэнфордского университета[68] убедительно показывает, что хайп искусственного интеллекта вышел на плато и будет в дальнейшем развиваться за счет пополнения рутинных алгоритмов и программ решения конкретных задач. Рост инвестиций будет лишь в секторе генеративного искусственного интеллекта, где будут появляться новые методы и алгоритмы. Использование искусственного интеллекта трансформируется в задачу алгоритмизации и автоматизации рутинных операций творческих процессов и освобождения ресурсов для генерации креативных решений.

Private instrument in generative AI



[68] Artificial Intelligence Index Report 2024, https://aiindex.stanford.edu/wp-content/uploads/2024/04/HAI_2024_AI-Index-Report.pdf

Пределы искусственного интеллекта. Несмотря на огромную популярность, все четче становятся границы сфер, где искусственный интеллект не заменит человека: ИИ не заменит любовь бабушки[69] и чуткость медработника[70]. Что касается руководителя, то **интеллект может быть искусственным, но ответственность остается персональной**[71], начиная от постановки задачи для ИИ и заканчивая ответственностью за рекомендации ИИ.

При этом надо учитывать, что управленческие решения — это успех не всегда и не во всем. Всегда и везде руководитель обречен мириться с перевесом одних обстоятельств над другими, когда что-то можно улучшить за счет другого. И лишь в некоторых случаях руководителю удается находить креативное решение увязки неограниченных потребностей с ограниченными ресурсами.

В учебниках процесс принятия управленческих решений часто объясняют на задаче оптимального выбора жениха по самым простым критериям: умный — красивый. Решений таких задач в чистых стратегиях (единственно оптимальных) не существует, какие бы алгоритмы ни использовал ИИ: рейтинги, усредненные критерии, сравнения с эталоном. Более того, привлечение силы коллективного разума семейного совета не спасает ситуацию, поскольку у мамы, бабушки и внучки могут быть разные предпочтения.

Задача оптимального выбора жениха

Задача коллективного выбора жениха

	Дочка	Мама	Бабушка	Семейный совет
Иванов	1	0	0	1
Петров	0	1	0	1
Сидоров	0	0	1	1

ИИ в смешанных стратегиях. Решение управленческих задач возможно только при использовании смешанных стратегий, допускающих выбор каждого оптимального варианта с определенной вероятностью.

[69] Прямая линия и большая пресс-конференция президента Путина В. В., https://tass.ru/obschestvo/19538893

[70] Путин В. В.: Искусственный интеллект никогда не заменит чуткости и участия медработников в судьбе человека, https://nikatv.ru/news/obshestvo/vladimir-putin-iskusstvennyy-intellekt-nikogda-ne-zamenit-chutkosti-i-uchastiya-medrabotnikov-v-sudbe-cheloveka

[71] Высоков В. В. Искусственный интеллект для руководителя, https://www.centrinvest.ru/about/mass-media/iskusstvennyi-intellekt-dlia-rukovoditelia

Считается, что такие вероятности можно рассчитать на основе большого количества данных о независимых решениях, принятых ранее. Важно только определиться: базу данных для оценки надо брать за период до очередного кризиса? после? или во время кризиса? Жизненные ситуации никогда не повторяются, а непрерывные трансформации требуют новых креативных подходов, новых знаний, навыков и творчества. Такие открытия «готовят просвещенья дух, и опыт, сын ошибок трудных, и гений, парадоксов друг, и случай, бог изобретатель»[72].

Распределения вероятности меняют свои формы и параметры с каждым новым событием. Классический пример — когда оценка нового фильма кардинально меняется после просмотра очередной группой зрителей (раздраженная супруга режисера, друзья в баре, их семьи...)[73].

При принятии управленческих решений важно не только не допустить ошибки первого рода (пропустить новый кризис), но и ошибку второго рода (не учесть новые технологии).

Наконец, руководители должны быть в постоянной готовности к любым непредсказуемым негативным событиям, получившим название «черные лебеди»[74]. Жизнь донских казаков в постоянном недружественном окружении сформировала стиль управления, заключающийся в постоянной готовности к любым неожиданностям («быть в тренде, в авангарде и в полной боевой готовности» и быстро преодолевать неприятности («упал — отжался»).

В условиях трансформаций комплексная оценка вероятности самых разных событий (front, back, inside, environmental, official and informal — «спереди, сзади, внутри, в окружении, официально и неформально») позволяет банку «Центр-инвест» эффективно управлять региональными рисками на основе методов искусственного интеллекта для малых выборок и строить креативные модели ИИ.

ИИ на основе малой выборки. У руководителя практически нет возможности принимать решения на основе «большого числа независимых наблюдений», как требуют модели ИИ. Гораздо чаще модель ИИ приходится создавать на основе малой выборки, в сжатые сроки. Модели ИИ, построенные на классических принципах: «то, что можно, так, как нужно», — в конце концов структурируют область принятия решений на стандартные

[72] Стихотворение Пушкина А. С. «О сколько нам открытий чудных...».
[73] https://habr.com/ru/articles/172101/
[74] Талеб Н. Н. Черный лебедь. Под знаком непредсказуемости, 2007.

опции с последующим анализом отклонений от структурированных вариантов. Зачастую анализ остатков позволяет находить новые креативные решения. Для малых выборок руководители используют модели ИИ, построенные на принципах прикладной математики и статистики: «то, что нужно, так, как можно». Требования большого объема независимых данных заменяется на априорные формирования списка возможных состояний области принимаемых решений, а данные малой выборки после обработки эвристическими и экспертными методами используют для проверки гипотез о принадлежности новой реальности к той или иной группе ситуаций. Так сходятся результаты классического и прикладного ИИ.

ИИ в истории успеха. Искусственный интеллект должен быть упакован в историю успеха. Банк «Центр-инвест» успешно реализует стратегию ESG-цифровизации, эффективно управляет рисками на основе регуляторных требований по российским и международным стандартам на основе принципов Экологической, Социальной и Управленческой отчетности. Творческое использование цифровых технологий позволило сделать ESG-отчет[75] за 2023 год как энциклопедию методов ESG-банкинга. В отчете представлен обзор апробированных методов внедрения лучших практик корпоративной и социальной ответственности, которые успешно работают в любых, даже кризисных условиях. В первом квартале 2024 года банк получил рейтинг АКРА ESG-AA, уровень ESG-2. Это наивысший рейтинг АКРА среди рейтингуемых банков, свидетельствует об успешной реализации стратегии устойчивого развития.

Через доступные и прозрачные условия кредитования, честные условия по вкладам, клиентоцентричный подход и реализацию социальных проектов банк решает глобальные задачи конкурентоспособности своих клиентов и региона в целях обеспечения суверенитета всей страны. На 01.10.2024 инвестиции банка «Центр-инвест» в решение Целей устойчивого развития составили **599,1 млрд руб**., в Национальные проекты банк инвестировал **533,2 млрд руб.**

Примером творческого использования цифровых данных является анализ рэнкингов. Сегодня 20 крупнейших банков концентрируют 95% активов и 85% всей банковской системы России[76]. Рэнкинги заменяют недостатки объемных показателей банков их местом в упорядоченной последовательности. Вот что показывают цифры и какие выводы из этих цифр дает искусственный интеллект:

[75] https://www.centrinvest.ru/media/about/investors/reports/ESG2023.pdf

[76] Информационно-аналитический обзор «Банки и экономика в цифрах и графиках», 2023, https://asros.ru/news/asros/assotsiatsiya-bankov-rossii-predstavila-informatsionno-analiticheskiy-obzor-banki-i-ekonomika-v-tsif2003/

banki.ru 01.01.2024

- 29 Кредиты физическим лицам
- 33 Кредитный портфель
- 36 Выпущенные облигации и векселя
- 36 Кредиты предприятиям и организациям
- 37 Вклады физических лиц
- 53 Чистая прибыль
- 56 Активы Нетто
- 73 Средства предприятий и организаций

Бробанк 01.01.2024

- 29 В рейтинге крупнейших банков России в социальных сетях

Expert РЕЙТИНГОВОЕ АГЕНТСТВО 01.01.2024

- 5 Объем выданных кредитов МСБ
- 9 Кредитный портфель субъектов МСБ
- 9 Ипотечный кредитный портфель
- 10 Объем ипотечного кредитования

Выберу 01.01.2024

- 29 По кредитам физическиз лиц
- 35 По надежности
- 37 По депозитам физических лиц
- 40 По активам

сравни 01.01.2024

- 5 Клиентский рейтинг банков на основе количества и качества отзывов

Forbes

- 46 по надежности

Банк «Центр-инвест»:

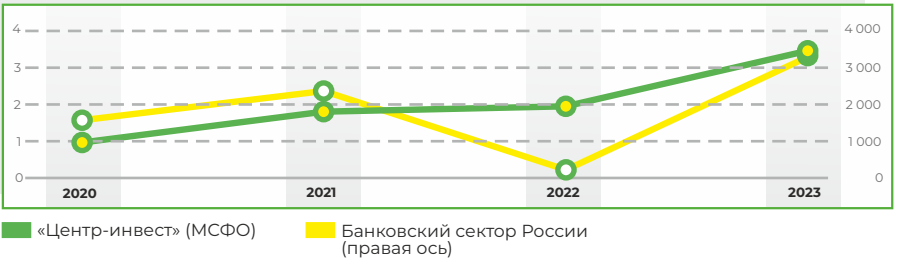
- **сбалансированный**
- **устойчивый**
- **надежный**
- **доходный**
- **прозрачный**
- **клиентоцентричный**
- **для населения**
- **малого бизнеса**
- **и ипотеки**

Еще один пример творческого использования сравнительного анализа цифровых данных: сопоставление динамики прибыли традиционных банковских моделей и ESG-банкинга. **Прибыль банка «Центр-инвест» за последние три года выросла в 4 раза. Согласно данным Банка России[77], прибыль всех российских банков выросла в 2 раза.**

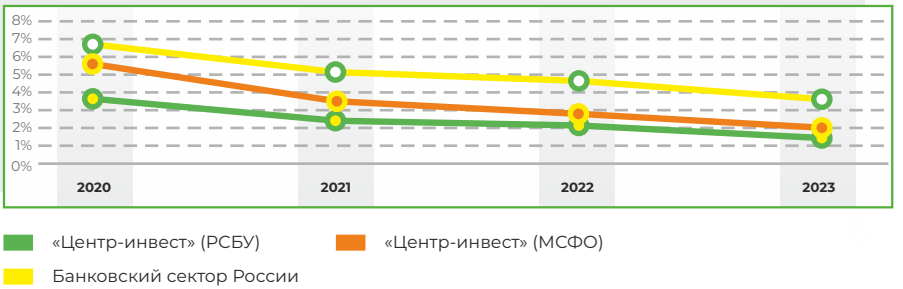
[77] О развитии банковского сектора РФ в декабре 2023, информационно-аналитический материал, Банк России, https://cbr.ru/Collection/Collection/File/47805/razv_bs_23_12.pdf

Надо учесть, что грандиозные показатели российских банков в 2023 году отражают восстановительный рост после серьезного спада в предыдущем году, а также включают послабления по российским стандартам учета. Устойчивые финансовые показатели банка «Центр-инвест» по более строгим международным стандартам не подвержены волатильности. ESG-бизнес-модель банка «Центр-инвест» наглядно показывает сохранение устойчивой динамики прибыли в любых кризисных ситуациях.

Динамика прибыли (2020-2023), млрд рублей



Просроченная задолженность (2020-2023), %



Преимущества устойчивого ESG-банкинга ярче всего проявляются в кризис, поскольку демонстрируют другой принцип работы с клиентами. Спекулятивные банки продают и покупают риски. В условиях кризиса риски возрастают, и спекулятивные банки повышают ставки по кредитам. Клиенты вынуждены идти в более рискованные проекты, что повышает риски дефолта и убытков банков.

Банк «Центр-инвест» в кризис вместе с клиентом креативно управляет рисками, совместно разрабатывает и реализует программу мер по снижению рисков, повышает не ставки, а качество кредитов. Клиент получает конкурентное преимущество, погашает кредит в срок и в полном объеме, что позволяет банку демонстрировать устойчивый рост прибыли и сокраще-

ние проблемной задолженности. Это win-win-стратегия, благодаря которой выигрывает и клиент, и банк.

Поддержка ИИ и ИТ. Разговоры об искусственном интеллекте повысили спрос на ИТ-специалистов[78]. Банк «Центр-инвест» реализует программы ИТ-ипотеки за счет господдержки и собственных программ. Совместно с вузами, Фондом развития ИТ банк проводит конкурсы и награждает лучших студентов и преподавателей, организует хакатоны, в которых приняли участие более 7000 студентов, а победители получили призы на сумму 4,2 млн рублей, стали победителями молодежных программ «Финополиса».

Цифровизация в регионе

Развитие сообщества:

- **конкурсы региональные, общероссийские, международные**
- **форумы и конференции**
- **молодежная программа FINOPOLIS**
- **стажировки и менторство**
- **участие в проектах Банка России и правительства**

28 хакатонов
7000 студентов
призы 4,2 млн ₽

2021

2014

2021

2022

[78] Высоков В. В. Цифровой капитал Дона, https://gorodn.ru/razdel/finansy/ekonomika_v_razreze/38517/

В сфере ИИ ситуация больше напоминает не стройную теорию, а поваренную книгу с набором разных рецептов для решения разных задач[79]. В ИИ не хватает специалистов, но много энтузиастов. Для поддержки инициатив в реализации новых решений с помощью ИИ для анализа состояния и оценки перспектив развития региона на основе показателей Целей устойчивого развития Ростовской области банк «Центр-инвест» объявил Всероссийский молодежный конкурс «Искусственный интеллект для Целей устойчивого развития»[80] с призовым фондом **3 млн рублей.** Работы, представленные на конкурс, подтвердили, что методы искусственного интеллекта, как и математику, затем учить следует, что они ум в порядок приводят, позволяют проверить, трансформировать декларации, лозунги, призывы и слоганы в непротиворечивые алгоритмы, программы и процедуры, автоматизировать рутину и помочь сгенерировать новые решения для новых продуктов, новых рынков, новых рисков, новых цепочек взаимодействия.

Цель 1: Ликвидация нищеты

Цель 2: Ликвидация голода

Цель 3: Хорошее здоровье и благополучие

Цель 4: Качественное образование

Цель 5: Гендерное равенство

Цель 6: Чистая вода и санитария

Цель 7: Недорогостоящая и чистая энергия

Цель 8: Достойная работа и экономический рост

Цель 9: Индустриализация, инновации, инфраструктура

Цель 10: Уменьшение неравенства

Цель 11: Устойчивые города и населенные пункты

Цель 12: Ответственное потребление и производство

Цель 13: Борьба с изменением климата

Цель 14: Сохранение морских экосистем

Цель 15: Сохранение экосистем суши

Цель 16: Мир, правосудие и эффективные институты

Цель 17: Партнерство в интересах устойчивого развития

[79] Эффективные отечественные практики на базе технологий ИИ в «умном городе», https://files.data-economy.ru/Docs/AI_smart_city.pdf
[80] https://sdg.centrinvest.ru

Дружественный интерфейс ИИ. В принятых национальных документах о развитии ИИ в России[81] и международном опыте развития ИИ[82] важное внимание уделяется практическому внедрению ИИ, стимулированию НИОКР, развитию инфраструктуры, вовлечению бизнеса (прежде всего МСП) в использование ИИ, формированию кадрового потенциала, системы управления ИИ, стандартизации, международному сотрудничеству, национальной безопасности и обороне, технологическому суверенитету, доверию и этике, робототехнике. Из всех этих документов для руководителя важен дружественный интерфейс, позволяющий принимать решения в соответствии с действующим законодательством.

Такой интерфейс ИИ должен помогать руководителю:

- проверять нормативные документы на полноту, достоверность, непротиворечивость, трансформировать лозунги, призывы и слоганы в алгоритмы, процедуры и программы;
- учитывать многовариантность ситуаций, методов решения и направлений развития;
- использовать новую информацию, гибко адаптироваться к новым рискам (в т. ч. кибермошенничества) и регуляторным требованием;
- оптимизировать бизнес-процессы и корпоративную культуру;
- выстроить новые цепочки взаимодействия, сформировать новый ландшафт рынков (платформы, экосистемы и т. д.).

В конечном счете ИИ не заменит руководителя, но **ИИ на больших данных освободит его от рутины, а ИИ на малых выборках поможет генерировать новые креативные решения.**

Цифровой рубль в бюджетном процессе[83]. В 2023 году банк «Центр-инвест» стал участником пилотного проекта Банка России по внедрению цифрового рубля и готов использовать свой опыт для разработки нормативной документации, программного обеспечения и тестирования прохождения новой валюты через бюджет, счета предприятий и организаций

[81] Указ Президента Российской Федерации от 15.02.2024 № 124 «О внесении изменений в Указ Президента Российской Федерации от 10 октября 2019 г. № 490 “О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации” и в Национальную стратегию, утвержденную этим Указом», http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202402150063

[82] Стратегические направления развития ИИ в 2022-2023 в России и мире, https://files.data-economy.ru/Docs/Otchet%20_strat_napr_AI.pdf

[83] https://rostov.rbc.ru/rostov/freenews/66a26d1d9a79479775cacdf7

социальной сферы регионов. Использование цифрового рубля в бюджетном процессе региона позволит увеличить прозрачность операций по финансированию мер социальной поддержки, эффективно регулировать и контролировать денежные потоки в регионе с меньшими издержками. А также ускорить переход к современным технологиям в финансовой сфере региона для предпринимателей, инвесторов и граждан.

«Центр-инвест» уже имеет опыт организации таких платежей. В середине 1990-х годов, когда страну захлестнула проблема неплатежей, прозрачная схема организации платежей с помощью векселей банка «Центр-инвест» позволила погасить долги бюджета, социальной сферы, энергетики, промышленности, строительства на сумму свыше 700 млрд неденоминированных рублей. Расчетные векселя банка «Центр-инвест»:

- опирались на легальную правовую базу Женевской конвенции о векселе и Постановления ЦИК СССР и СНК СССР от 07.08.1937 № 104/1341;
- позволили погасить задолженность бюджета, социальной сферы и предприятий на сумму свыше 700 млрд неденоминированных рублей;
- стали самым ликвидным средством платежа (до 180 индоссаментов на отдельных векселях);
- стали эффективным средством погашения задолженности перед бюджетом области (0% дисконта) и финансирования социальной сферы;
- были использованы для погашения зарплаты шахтерам;
- стали инструментом антифрода и контроля целевого использования платежей и расчетов;
- стимулировали обучение более 1000 бухгалтеров отражению в учете вексельных операций.

11. Креативность малого бизнеса

В массовом сознании, в политических декларациях, в нормативных документах и налоговых инструкциях малый бизнес в России прошел путь от «мелкобуржуазной стихии»[84] до объекта национального проекта[85] и всеобщей любви банками[86]. Банк «Центр-инвест» в этом походе был с МСБ «в тренде, в авангарде и полной боевой готовности». Первая программа поддержки малых предприятий Дона была разработана банком в трудные 1990-е годы и предусматривала не только стандартные банковские услуги для МСП, но и нефинансовые услуги: консалтинг, бухгалтерский и налоговый учет, правовую поддержку, обучение маркетингу, бизнес-планированию и управлению персоналом. Креативные решения банка были использованы специалистами банка при санации Федерального фонда поддержки малого предпринимательства. Банк «Центр-инвест» сохраняет лидирующие позиции на рынке банковских услуг, входит в топ-5 по объему кредитов субъектам МСБ в России и топ-10 по величине портфеля[87].

Малый бизнес — это отличная площадка для генерации и реализации креативных идей, позволяет банкам и другим инвесторам диверсифицировать риски, управлять портфелем однородных ссуд, является значимым сегментом рынка, устойчивым к стрессам и «черным лебедям» («сильней упал — быстрей отжался») и готовым к постоянным инновациям. Креативное развитие требует внимания к новым формам социального, инновационного, женского, молодежного, семейного предпринимательства, в том числе в сфере культуры, искусства, науки.

В экономике трансформаций креативное развитие малого бизнеса породило новые формы.

Социальное предпринимательство[88]: 1) решает общую проблему на основе новых технологий, эффективность которых выше рынка социальных услуг, самоокупаемости и финансовой устойчивости; 2) допускает масштабирование («хорошая программа работает и при отсутствии разработчика»); 3) эффективно управляет рисками («добро должно быть с кулаками»). Честность — самый лучший актив такого предпринимателя, а бриллиантовая стратегия — непрерывное воспроизводство на основе лучшей мировой практики и взаимодействия с партнерами по экосистеме.

[84] Высоков В. В. Малый бизнес: made in Russia, https://www.centrinvest.ru/files/articles/pdf/sb.pdf
[85] Официальный портал правительства Ростовской области, https://www.donland.ru/activity/2518/
[86] Высоков В. В. Банки любят малый бизнес, https://www.centrinvest.ru/files/smi/pdf/banki_malyi_biznes.pdf
[87] Рэнкинги крупнейших банков, кредитующих МСБ, по итогам 2023 года, https://raexpert.ru/rankings/bank/msb_2023a/
[88] Высоков В. В. Гены новой экономики, https://expertsouth.ru/articles/geny-novoy-ekonomiki/

Инновационное предпринимательство[89] основано на креативных подходах и должно быть неотъемлемой чертой любой предпринимательской деятельности. Нередко в качестве результата предприниматели продают промежуточные результаты своего креативного подхода: идею, проект, прототип, стартап. Выбор промежуточного этапа и формы привлечения инвестиций зависит от конкретных условий рынков инноваций и инвестиций.

Молодежное предпринимательство[90] призвано реализовать креативные идеи в рамках действующих правил и барьеров предпринимательской деятельности. С этой целью банки проводят обучение начинающих предпринимателей[91], предоставляют льготы по расчетно-кассовому обслуживанию и кредитованию, оказывают бесплатные консультации и наставничество.

Женское предпринимательство не только реализует принцип гендерного равенства, но и использует меньшую склонность к рискам женщин-предпринимателей[92]. Более тщательное управление рисками позволяет предоставлять кредиты женщинам-предпринимателям по более низким ставкам и одновременно проявлять большее внимание к качеству банковских услуг, созданию атмосферы доверия банка и клиентов, привлекать женщин-наставников.

Семейное предпринимательство[93] — это в первую очередь общая ответственность всех членов семьи за общий результат и качество работы. Семейные отношения сокращают риски и издержки взаимодействия в бизнесе. Помощь и поддержка членов семьи позволяет из недостатков делать преимущества.

В рамках новых Национальных целей малый бизнес становится равноправным партнером в бизнесе, при этом государство обеспечивает плавный переход траектории роста к стадии МСБ+.

Малый бизнес растет быстрее, если участвует в достижении больших целей. Национальные цели, обозначенные президентом России, — это новые рынки, на которых МСБ должен стать

[89] Высоков В. В. Креативные методы анализа и генерации решений. Научно-практическое пособие, http://www.centrinvest.ru/files/articles/pdf/creative.pdf
[90] Высоков В. В. Малый бизнес для молодежи юга России, https://www.centrinvest.ru/files/smi/pdf/Malyi_biznes_dlya_molodezhi_Yuga_Rossii.pdf
[91] http://всеобуч.рф
[92] Портрет женщины в банке «Центр-инвест», https://www.vedomosti.ru/press_releases/2023/03/02/portret-zhenschini-v-banke-tsentr-invest
[93] Семья как бизнес-модель: как достигается готовность к стрессам, https://expertsouth.ru/articles/semya-kak-biznes-model-kak-dostigaetsya-gotovnost-k-stressam/

активным участником и ускорителем движения. Малый бизнес заинтересован в укреплении суверенитета, росте численности населения и уровня жизни на основе справедливости, открытости, честной конкуренции, предпринимательской инициативы[94].

Указ президента России В. В. Путина «О Национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года»[95] — документ не только для правительства. Каждый должен видеть свое место в решении общих задач. Радует, что малый бизнес сегодня стал активным участником экономики трансформаций и построения национального суверенитета и готов участвовать в достижении национальных целей. Это подтверждают примеры предпринимателей — клиентов банка «Центр-инвест», которые знают свой бизнес, свои рынки, свои преимущества, и имеют свою стратегию развития[96].

1. Сохранение населения, укрепление здоровья и повышение благополучия людей, поддержка семьи. Здоровый образ жизни открывает возможности создания не только в крупных городах, но и поселениях фитнес-центров, спортивных площадок, условий для занятий физической культурой и спортом, услуги по уходу за детьми, пожилыми и инвалидами, реабилитации, переобучения и трудоустройства участников СВО.

Клиент банка многопрофильная клиника МЦ «Гиппократ» занимает ведущее место среди медицинских учреждений юга России, предлагает полный спектр медицинских услуг мирового уровня. Активно развивается и реализует государственно-частное партнерство в медицине.

2. Реализация потенциала каждого человека, развитие его талантов, воспитание патриотичной и социально ответственной личности. Для выращивания талантов у нас есть традиции, исторический опыт, нравственные и культурные ценности. Малый бизнес — туристические и ивент-агентства помогают сохранению контактов, визитов, встреч, обмену опытом, культурными ценностями и национальными традициями. Предприниматели-наставники уже сегодня помогают молодежи проявить свои способности и таланты, дополнить образовательные знания жизненными принципами ответственности и справедливости.

[94] Высоков В. В. Национальные цели малого бизнеса, https://gorodn.ru/razdel/vlast/biznes_i_vlast/natsionalnye-tseli-malogo-biznesa/
[95] http://kremlin.ru/events/president/news/73986
[96] Высоков В. В. Банки любят малый бизнес, https://www.centrinvest.ru/files/smi/pdf/banki_malyi_biznes.pdf

Клиент банка гимназия «Эстус» — одно из самых первых частных общеобразовательных учреждений в Ростове-на-Дону, успешно работает в образовательной инфраструктуре более 30 лет. Реализует дошкольное, начальное, основное и среднее общее образование, выдает документ государственного образца. В гимназии углубленно изучаются общеобразовательные программы гуманитарной направленности.

3. Комфортная и безопасная среда для жизни — это обеспечение новым доступным комфортным жильем, благоустроенными общественными территориями. Такая задача ставится не только перед крупными, но и малыми городами. Малый бизнес может выступать в таких проектах в качестве субподрядчика, проводника новых технологий, брать на себя «последнюю милю» услуг производственной и социальной инфраструктуры, в повышении качества автомобильных дорог, в строительстве и ремонте детских садов, школ, учреждений образования, центров культуры и отдыха. Цифровые платформы должны способствовать более эффективному использованию общественных пространств экологического туризма во всех национальных парках.

Клиент банка ООО «СБ Сервис» является одним из лидеров в сфере систем безопасности ЮФО, обслуживает системы безопасности и пожаротушения любой сложности.

4. Экологическое благополучие требует формирования экономики замкнутого цикла. Уже сегодня очевидно, что сбор, сортировка, вторичное использование отходов производства и потребления требует креативных подходов малого бизнеса. Не менее важно участие малого бизнеса в сокращении вредных выбросов, неочищенных стоков, ликвидации накопленного вреда окружающей среде. Без зеленого малого бизнеса будет тяжело решать задачи сохранения лесов, биологического разнообразия, устойчивого развития охраняемых природных территорий и создания условий для экологического туризма во всех национальных парках.

Клиенты банка АО «Ростоввторпереработка» и ООО «МК Картон» (крупный в Южном регионе поставщик картона и бумаги, заготовитель макулатуры и основатель уникального экологообразовательного центра «Экориум») собирают и сортируют тысячи тонн макулатуры каждый год, объединяют усилия власти, бизнеса и граждан для внедрения раздельного сбора вторичного сырья на всех уровнях общества — от детских садов до корпораций.

5. Устойчивая и динамичная экономика. Необходимые для экономического роста технологии малый бизнес генерирует и осваивает быстрее, берет на себя риски первопроходца и эффективно управляет ими. Чтобы выйти к 2030 году на четвертое место в мире по объему ВВП, надо поддерживать не только индустриальные гиганты, но малое предпринимательство. *Наилучший дизайн механизма экономического роста — равноправное взаимодействие малого бизнеса, гигантов, органов власти и общественных организаций.* Малый бизнес уже играет важную роль в импортозамещении, но нуждается в упрощении процедур таможенного контроля, логистики, межгосударственных расчетов. Традиционно крупный бизнес повышает эффективность за счет роста масштабов, малый бизнес должен изначально быть эффективным за счет использования своих преимуществ в производстве, управлении финансами, персоналом и маркетингом. Этот генетический код малого бизнеса имеет решающее значение в достижении национальных целей роста производительности труда на крупных и средних предприятиях, да и в самом малом бизнесе. Участие малого бизнеса в повышении глобальной конкурентоспособности несырьевых, неэнергетических товаров позволит расширить экспорт этих товаров и торговлю с дружественными странами. Важная роль здесь отводится малому бизнесу в агропромышленном комплексе.

Клиент банка ООО «Рассвет» — одна из динамично развивающихся аграрных компаний Дона. Стратегия развития «Рассвета» нацелена на инновации: капельное орошение, точное земледелие, суперинтенсивное садоводство.

6. Технологическое лидерство. Суверенитет — это не автаркия, а глобальная конкурентоспособность. Национальные цели развития Российской Федерации направлены на обеспечение технологической независимости и формирование новых рынков в сферах биэкономики, здравоохранения, продовольственной безопасности, автоматизации производства, беспилотного транспорта, экономики данных, искусственного интеллекта, новых материалов, космических и энергетических технологий. Лидерские качества малого бизнеса должны обеспечить к 2030 году вхождение Российской Федерации в число 10 ведущих стран мира по объему научных исследований и разработок. Для этого доля затрат на НИОКР должна возрасти до 2% ВВП, инвестиции частного бизнеса в НИОКР должны вырасти не менее чем в два раза, а выручка малых технологических компаний — не менее чем в 7 раз.

Клиент банка НПК «Аграрум-техника» разрабатывает и производит инновационное сельхозоборудование: универсальные сеялки для прямого посева (No-till) — природоресурсосберегающей технологии для земледелия. При этой технологии полностью исключается любая механическая обработка почвы, что позволяет сохранять влагу и восстанавливать естественное плодородие почвы, а также кратно увеличивать рентабельность производства сельскохозяйственной продукции. Техника, производимая в компании, имеет уровень локализации 95% и помогает обеспечить решение задач продовольственной безопасности нашей страны.

7. Цифровая трансформация государственного и муниципального управления, экономики и социальной сферы. Цифровая зрелость государственного и муниципального управления, ключевых отраслей экономики и социальной сферы создает новую среду для работы малого бизнеса с учетом ускоренного внедрения технологий обработки больших объемов данных, машинного обучения и искусственного интеллекта. Малый бизнес активно осваивает технологии и правила цифровой экономики, он все более уверенно чувствует себя в новом цифровом мире.

Клиент банка АО «Винвестор» занимается разработкой финтехпродуктов для профучастников фондового рынка. «Винвестор» помогает банкам, брокерам, управляющим компаниям, а также финансовым и инвестиционным советникам провести цифровую трансформацию бизнеса и сократить десятки миллионов рублей на разработку собственных решений, а также разрабатывает сервисы для частных инвесторов. В экосистеме компании работают более сотни партнеров, которые обслуживают свыше 600 тысяч клиентов.

12. Креативные индустрии в законе

Федеральный закон от 8 августа 2024 года «О развитии креативных (творческих) индустрий в Российской Федерации» внес определенность, но сохранил возможности для творческого правоприменения в управлении и развитии креативного пространства в регионах.

Креативным продуктом является результат интеллектуальной деятельности и/или средств индивидуализации, а *креативная индустрия* связана с созданием, продвижением на рынках, распространением и (или) реализацией креативного продукта, обладающего уникальностью и экономической ценностью. Все, кто занимается подобной деятельностью, являются *субъектами креативной индустрии*. *Креативный кластер* — это территория с объектами недвижимости и инфраструктурой для креативных индустрий.

Правительство Российской Федерации назначает уполномоченный федеральный орган; определяет порядок ведения реестра субъектов креативных индустрий; критерии кластеров. Федеральный орган формирует реестр, собирает и делает публичной информацию об инфраструктуре поддержки креативных индустрий. Органы государственной власти субъектов Российской Федерации устанавливают порядок и ведут реестры и раскрывают информацию о субъектах и объектах инфраструктуры поддержки креативных индустрий; определяют приоритетные креативные индустрии; имущество креативного кластера; консультантов и экспертов.

Закон выделяет следующие виды креативных индустрий:

1) индустрии, основанные на историко-культурном наследии (народные художественные промыслы, ремесла, деятельность галерей, музеев, зданий и иных объектов культурного достояния);

2) индустрии, основанные на произведениях литературы и искусства (литературные, драматические, музыкальные, хореографические, аудиовизуальные, фотографические и другие произведения), **результатах издательской деятельности, результатах исполнительской деятельности** (исполнения артистов, дирижеров, режиссеров, постановщиков спектаклей, в том числе театральные, цирковые, кукольные, эстрадные и иные театрально-зрелищные представления) **и фонограммах;**

3) индустрии, основанные на информационно-телекоммуникационных технологиях (обработка данных и разработка программного обеспечения, в том числе с использованием технологий виртуальной и дополненной реальности, создание компьютерных игр и видеоигр, создание и распространение информации, рекламная деятельность, деятельность аудиовизуального сервиса, иные результаты использования в информационно-телекоммуникационных сетях для распространения в средствах массовой информации), **деятельности средств массовой информации, деятельности в сфере связей с общественностью;**

4) индустрии, основанные на прикладном творчестве (создание и производство одежды, аксессуаров, декоративно-прикладное и сценографическое искусство, дизайн, архитектура, гастрономия).

Перечень креативных индустрий федеральный орган формирует на основе Общероссийского классификатора видов экономической деятельности (ОКВЭД).

Инфраструктура поддержки креативных индустрий включает:

1) центры креативных индустрий;

2) креативные кластеры;

3) информационные системы;

4) имущество.

Государственная поддержка в сфере креативных индустрий способствует укреплению общероссийской гражданской идентичности (в том числе на основе региональных особенностей и народных традиций соответствующей территории), развитию национальной культуры и экономики, популяризации науки и культуры, продвижению традиционных российских духовно-нравственных ценностей. Поддержка оказывается субъектам, включенным в единый реестр, зарегистрированным в установленном порядке и не имеющим просроченной неурегулированной задолженности.

Финансовая поддержка: субсидии и гранты на конкурсной основе.

Имущественная поддержка: владение и пользование имуществом по целевому назначению.

Образовательная поддержка: для всех участников среднего

профессионального, высшего образования и дополнительного профессионального образования — программы, обучение, условия для самообучения и саморазвития, учебная и научная методическая помощь, консультационная поддержка.

Информационная поддержка: размещение на официальных сайтах информации о мерах поддержки, о приоритетах в регионе, инфраструктуре, об имуществе в рамках имущественной поддержки, сведений о субъектах.

Отчетность получателей поддержки:

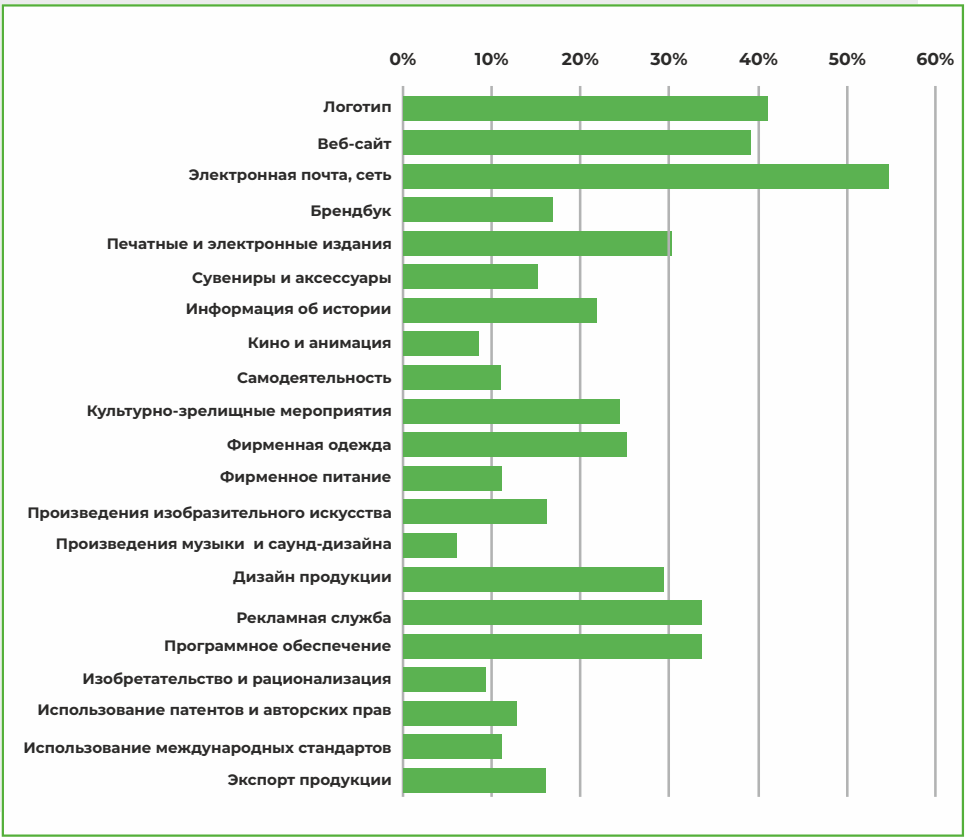
- объем затрат на создание, продвижение, распространение и (или) реализацию креативного продукта;
- объем затрат на создание результатов интеллектуальной деятельности;
- сведения об объеме выручки включает:
  - от распространения и (или) реализации креативного продукта,
  - от распоряжения правами на результаты интеллектуальной деятельности и средства индивидуализации,
  - о выручке от реализации материальных носителей, в которых выражены такие результаты и средства.

13. Креативный кластер «ДОН»

Статистические данные на основе инструкций Росстата и анкетирование донских предприятий позволили составить портрет креативного кластера «ДОН».

Во-первых, доля креативных инструментов, используемых бизнесом в своей повседневной работе, составляет более 10%. Каждое донское предприятия используют не менее 2-х креативных инструментов, а поскольку материальное производство создает 2/3 ВРП Ростовской области, то креатива в производственной деятельности больше, чем в нематериальных секторах.

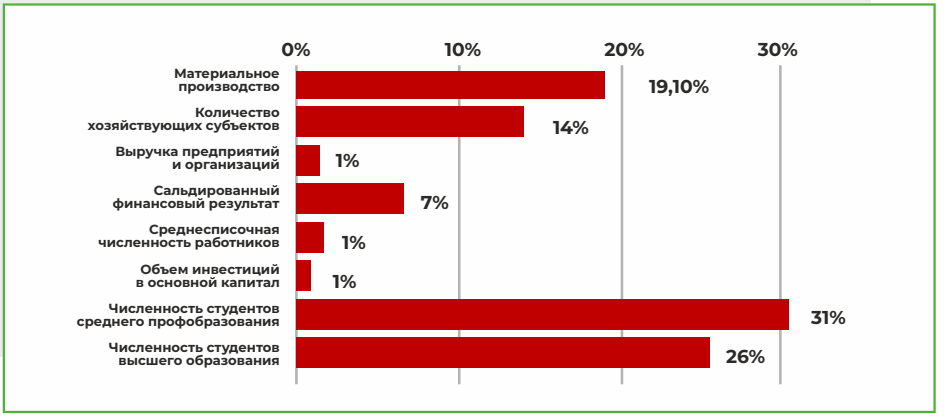
Креативные инструменты бизнеса Дона



Во-вторых, в производственной деятельности донских предприятий сегодня уже существенную роль играют современные дизайнерские решения, программное обеспечение, реклама, зрелищная индустрия, издательская деятельность и используются все интсрументы других креативных индустрий.

В разрезе креативных индустрий

В % к Ростовской области



Принятый закон задает направления дальнейшей нормативной работы для креативной бюрократии[97]. Тем не менее закон оставляет возможность выбора устойчивых траекторий креативного развития донского края на основе взаимодействия населения, бизнеса и власти в разрезе секторов и цепочек взаимосвязей. Рассмотренные выше понятия: *креативных индустрий, креативных рынков, креативного самосознания, креативной среды, креативного дизайна экономических механизмов, креативных цифровых технологий и креативного управления талантами,* — позволяют сформировать программу не рутинного, а креативного управления креативным кластером «Дон».

1. *Цифровизация управления креативным кластером «Дон»* позволяет комплексно управлять процессами взаимодействия субъектов, объектов и мероприятий креативной экономики, а не ограничиваться ведением реестров субъектов. Кроме того, цифровые технологии помогают автоматизировать рутину и ускорить трансформацию хайпа, фейков, лозунгов, призывов и слоганов в алгоритмы, процедуры и программы конкретных действий.

2. *Круг креативного кластера «Дон» должен охватывать все сферы жизни, непрерывно расширяться и не замыкаться в узком кругу приоритетов.* Принцип «ведущего звена»[98], ухватившись за которое большевики всегда надеялись вытащить всю цепь, не оправдал себя, поскольку порождает в экономическом развитии волну: «хвост вылезет, нос увязнет»[99].

3. Креативные рынки надо поддерживать не точечно, а массово на основе публичных конкурсов участников рынка. Чтобы креативная молодежь не выродилась в новую богему, надо шире практиковать конкурсы и хакатоны для молодежи.

4. Креативная среда передает импульс креативных решений другим сферам регионального процесса воспроизводства и увеличивает в регионе масштабы производственного, финансового, инвестиционного, информационного, интеллектуального, человеческого, социального и природного капитала.

5. Креативный дизайн экономики — это правила, которые задают траекторию креативного развития региона. Согласованное изменение правил снижает риски ошибок избыточного

[97] ТПП: закон о креативных индустриях поможет развитию этого сектора на Дону, https://rostov.rbc.ru/rostov/freenews/66a9dd2b9a7947dc358a3d64

[98] Ленин В. И. Очередные задачи советской власти, 1918, https://web.archive.org/web/20170824051553/https://www.marxists.org/russkij/lenin/works/36-2.htm

[99] Ланге О. Введение в экономическую кибернетику, 1968.

энтузиазма по поводу государственной поддержки: в развитии креативной экономики должны участвовать население, бизнес и власть.

6. Креативное самосознание — это прежде всего — ответственность: «дал поручение, научи, проконтролируй, сделай сам и не забудь сказать спасибо за оказанное доверие».

7. Креативное управление талантами — обучение и воспитание способности «увидеть неочевидное, сделать невероятное и добиться невозможного вместе с другими талантами».

Заключение

Более 30 лет назад первые приватизированные предприятия юга России и преподаватели донских вузов создали банк «Центр-инвест» для креативного решения проблем развития в, в условиях постоянных вызовов и кризисов. Совместная работа позволила сформулировать и реализовать на практике креативные принципы антикризисного развития: *КРИЗИС — не первый, не последний, а очередной, бывает, но только в глупых головах, заканчивается, как только есть своя стратегия посткризисного развития.* Все эти годы банк «Центр-инвест» остается «в центре, в авангарде и в полной боевой готовности» в интересах устойчивого креативного развития бизнеса, жителей и власти региона.

Жители, представители бизнеса и власти на Дону называют банк «Центр-инвест» креативным за непрерывное внедрение новых технологий, сервисов и продуктов банковского обслуживания. Банк активно развивает и поддерживает проекты по креативному развитию донского края. В их число входят Центры финансовой грамотности, фиджитал-игры, собственная программа льготной ипотеки для ИТ-специалистов, льготные кредиты для стартапов, женского, семейного и социального предпринимательства, посещение музеев школьниками, ежегодное проведение студенческого конкурса «Умная стипендия», ИТ-хакатонов совместно с ведущими вузами региона.

Банк реализует сам креативные проекты, и креативные предложения банка получают поддержку участников рынка[100]. Накопленный опыт креативных решений банка, клиентов, партнеров позволяет уверенно и профессионально подходить к решению задач креативного развития региона.

Авторские права не распространяются на управленческие решения. Единственной защитой творческих результатов являются успешные результаты управления: не разовые, а непрерывные, постоянно повторяемые в условиях жесткой конкурентной борьбы. Единственной наградой региональному банку за проявленные творческие инициативы является их повторение конкурентами. На замечания о правомерности повторений успехов креативных решений регионального банка без ссылок на авторство руководитель системно значимого банка ответил: «Учился и буду учиться у лучших региональных банков!».

[100] Высоков В. В. Регионоальный банк в суверенной экономике, https://site-api.centrinvest.ru/uploads/doc/articles/regional_bank_sovereign_economy.pdf

Банк «Центр-инвест» продолжит свое креативное развитие вместе с жителями, бизнесом и органами власти на основе следующих принципов:

1. каждый человек творец (креатор), в каждой деятельности есть творчество (креативность);

2. креативный рынок - неэластичен по спросу и предложению. Новое равновесие достигается не поддержкой отдельных участников, а массовыми фестивалями, конкурсами, хакатонами;

3. неэластичность делит рынок на: высокое, камерное, массовое и самодеятельное творчество с самостоятельными бизнес-процессами. Самонадеянность – сегмент рынка, которые нуждается в проводниках для выхода на траекторию креативного развития;

4. креативность – не элемент, не среда, а стартер развития творчества в образовании, науке, ИТ, инновациях, производстве, потреблении и формировании новых творческих импульсов;

5. креативная самосознание опирается на традиции, опыт, таланты, лидеров и команду;

6. дизайн экономических механизмов креативный метод поддержания пропорциональности правил экономического поведения;

7. другие методы креативного управления: «за» и «против», SWOT – анализ, GAP – анализ, анализ рынка, портфелей, ТРИЗ, «ошибка второго рода», AGILE, «казачья лава»...;

8. талант – умение и смелость увидеть неочевидное, сделать невероятное, добиться невозможного вместе с другими талантами;

9. креативная ответственность: «Дал поручение – научи, проконтролируй, сделай сам и не забудь сказать спасибо за оказанное доверие»;

10. антикризисная креативность малого бизнеса: «Сильней упал – быстрей отжался!».;

11. интеллект может быть искусственным, но ответственность остается персональной;

12. креативное управление рисками: «Быть в тренде, в авангарде и в полной боевой готовности!».

Об авторе

Высоков Василий Васильевич

Председатель Совета директоров банка «Центр-инвест»

Профессор, д. э. н.

Родился в Ростове-на-Дону. В 1976 году окончил Ростовский-на-Дону институт народного хозяйства (РИНХ), в 1982 — Новосибирский государственный университет. В 1995г. защитил диссертацию в ЦЭМИ РАН на соискание учёной степени доктора экономических наук. Академик международной академии экологии и безопасности жизнедеятельности.

Преподавал в Ростовском институте народного хозяйства, в 1991 году создал и возглавил Центр экономического содействия переходу к рынку при Ростовском областном Совете народных депутатов.

В 1992 году вместе с супругой Татьяной Высоковой и руководителями первых приватизационных предприятий Дона основал банк «Центр-инвест», который сегодня входит в число лучших финансовых институтов страны по внедрению принципов устойчивого развития и занимает 5-е место в России по кредитованию МСБ и 11-е место по ипотечному кредитованию.

Профессор Высоков является одним из ведущих российских экспертов направления ответственного банкинга, автором первого российского учебника «ESG-банкинг: made in Russia». Возглавляет Комитет по МСБ и руководит проектной группой «ESG-банкинг» Ассоциации банков «Россия»

Автор более 400 научных работ по проблемам экономики и стратегии переходного периода, корпоративного управления, рынка ценных бумаг, трансформации банковского бизнеса и развития предпринимательства.

Электронная версия книги
«Дон креативный»

www.centrinvest.ru
+7 (863) 2-000-000