



30 лет



БАНК  
ЦЕНТР-ИНВЕСТ

# Экономика трансформаций

Сборник заданий для хакатонов  
и конкурсов студентов  
экономических вузов

доктор экономических  
наук, профессор  
**В. В. Высоков**

2022

УДК 330(075)  
ББК 65

ISBN 978-5-7972-3041-0  
Изд. № 153/4070

Высоков В. В., Экономика трансформаций.  
Ростов-на-Дону: Издательско-полиграфический комплекс РГЭУ (РИНХ), 2022.  
– 54 с.

Научно-практическое пособие «Экономика трансформаций» посвящено одной из самых актуальных проблем на современном этапе развития отечественной экономики — проблеме трансформации экономических задач. Автором рассмотрены предпосылки возникновения и основные этапы развития системы трансформаций в экономике в целом, а также представлен обзор основных трансформаций в различных сферах экономики.

Особое место в научно-практическом пособии занимают методы управления изменениями в условиях постоянных вызовов и ожиданий. Впервые в отечественной научной и учебной литературе затрагиваются вопросы выявления и учета интересов разных поколений в условиях трансформации, и автор предлагает учитывать, что решающим правилом сопоставления затрат и результатов трансформации является компромисс между интересами нынешнего и будущих поколений.

Для каждой сферы экономики предложены задания, методы и формы шаблонов для самостоятельного решения задач трансформации, а также проведения конкурсов и хакатонов студентами экономических вузов.

На примере опыта банка «Центр-инвест» показано, как на практике можно применить предложенные методы и подходы решения задач трансформаций.

Книга предназначена для широкого круга специалистов, занятых в сферах науки и практики: научных сотрудников, руководителей предприятий и организаций, преподавателей вузов, аспирантов, магистрантов и студентов.

Рецензент:  
Альбеков Адам Умарович –  
Президент университета, заслуженный деятель науки РФ, д. э. н.,  
профессор кафедры коммерции и логистики РГЭУ (РИНХ)

@Высоков В. В.  
©РГЭУ (РИНХ), 2022

## Содержание

Основные термины .....	4
1. Трансформация кризиса .....	5
2. Трансформация бизнеса .....	7
3. Трансформация малого бизнеса .....	9
4. Трансформация маркетинга .....	16
5. Трансформация стратегий.....	18
6. Трансформация экономического механизма .....	20
7. Трансформация банкинга .....	22
8. Трансформация денег.....	27
9. Трансформация инвестиций .....	29
10. Трансформация науки.....	30
11. Трансформация инноваций .....	33
12. Трансформация анализа данных .....	35
13. Трансформация контроля .....	37
14. Трансформация управления рисками .....	39
15. Таланты для трансформаций .....	41
16. Непрерывные трансформации: опыт банка «Центр-инвест».....	46
Об авторе .....	53

## Основные термины

*Блажен, кто посетил сей мир  
В его минуты роковые!  
Его призвали всеблагие  
Как собеседника на пир.  
Он их высоких зрелищ зритель,  
Он в их совет допущен был –  
И заживо, как небожитель,  
Из чаши их бессмертье пил!*

Ф. И. Тютчев. Цицерон. 1830

**Трансформация – постоянные изменения в условиях непрерывных кризисов.** Стандартное развитие демонстрирует рост выбранных индикаторов с постоянным темпом<sup>1</sup>. Внешние и внутренние ограничения могут замедлять и даже делать отрицательными темпы роста. Этот спад часто называют кризисом<sup>2</sup>. Трансформации позволяют изменить ограничения, мешающие росту, выйти на новую траекторию развития, которая со временем столкнется с новыми ограничениями. Периоды между очередными фазами роста и кризиса сокращаются, что требует непрерывных трансформаций в условиях постоянных кризисов.

**Экономика трансформаций задает ориентир изменений в кризисных условиях – интересы нынешнего и будущих поколений.** Трансформации требуют затрат, которые нужно сопоставлять с интересами потенциальных бенефициаров. Экономика трансформаций решает задачи такого сопоставления затрат и результатов, разрабатывает механизмы реализации трансформаций<sup>3</sup>. Решающим правилом сопоставления затрат и результатов трансформации является компромисс между интересами нынешнего и будущих поколений разных социальных групп, что само по себе является сложной задачей. В первом приближении экономика трансформаций ограничивается требованием воспроизводства населения и необходимых для этого ресурсов.

**Структурная трансформация** охватывает трансформацию ресурсов, продукции, рынков, технологий, организации и правил управления. Успех трансформаций – не в радикальности отдельных шагов, а в комплексном подходе к изменению отдельных подсистем.

**Суверенная трансформация** обеспечивает защиту авторских прав и авторский надзор за трансформациями. Суверенитет – это не только право принимать самостоятельные решения, но и ответственность за реализацию этих решений. Высшая форма суверенитета – глобальная конкурентоспособность. Суверенные трансформации должны опираться на весь комплекс факторов, включая технологический, кадровый, военный, политический суверенитет для повышения конкурентоспособности.

<sup>1</sup> См. раздел 12.

<sup>2</sup> См. раздел 1.

<sup>3</sup> См. раздел 6

# 1. Трансформация кризиса

Накопленный опыт трансформаций подтверждает принципы, выработанные казаками, которые постоянно жили во враждебном окружении и защищали свой суверенитет.

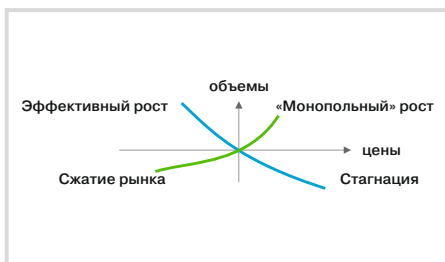
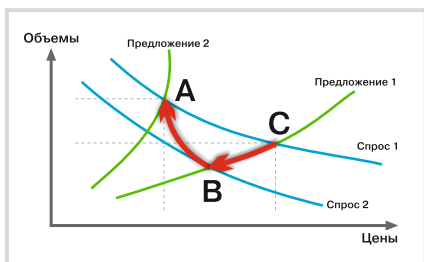
Кризис:

- не первый, не последний, а очередной;
- даже самый глубокий кризис не бывает всеобщим;
- бывает только в глупых головах;
- заканчивается, как только есть своя стратегия посткризисного развития;
- это не когда деньги кончились, а когда аппетит пропал;
- хватит ссылаться на глобальный кризис – у нас своей дури хватает!

В отличие от стагнации, которая может длиться мучительно долго, потому что начальство не знает, что делать, а подчиненные не знают, чем им заняться, кризис – болезненный процесс избавления от вредной привычки получать МНОГО, БЫСТРО И ДЕШЕВО, кризис развивается по правилу: сильнее упал – быстрее отжался.

Именно разработка стратегии<sup>4</sup> посткризисного развития является основой антикризисной программы. В кризис уменьшается спрос: и объемы, и цены. Ажиотажный спрос на начальном этапе кризиса лишь усугубляет ситуацию. Выход из кризиса требует увеличения объемов и качества предложения при снижении затрат за счет трансформации технологий и других факторов производства<sup>5</sup>.

Рис. 1.1 Траектории антикризисного развития



<sup>4</sup><https://expertsouth.ru/articles/-postkrizisnaya-strategiya-kak-antikrizisnaya-mera/>

<sup>5</sup>[http://www.centriinvest.ru/files/articles/pdf/uq\\_rossii\\_protiv\\_crizisa.pdf](http://www.centriinvest.ru/files/articles/pdf/uq_rossii_protiv_crizisa.pdf)

В зависимости от динамики объемов и цен производителей можно выделить следующие антикризисные траектории:

- эффективный рост (объемы растут быстрее, а цены медленнее рынка);
- монополярный рост (объемы и цены растут быстрее средних показателей);
- стагнация (падение объемов при росте цен);
- сжатие рынка (спад объемов при низких ценах).

Динамика цен и объемов должна быть привязана к средним показателям по стране, отрасли, рынку определенных товаров и услуг, средние значения по которым принимаются в качестве точки отсчета. Можно использовать разные точки отсчета для оценки собственной траектории на разных рынках.

## Задание 1

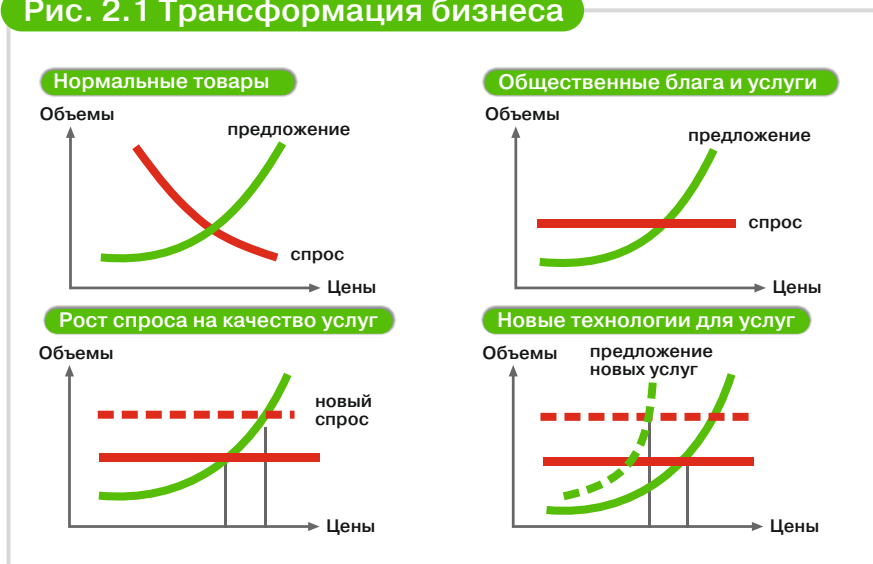
**Оцените антикризисные траектории на выбранных вами рынках.**

## 2. Трансформация бизнеса

Баланс спроса и предложения традиционных продуктов достигается с помощью цен. По мере удовлетворения спроса на товары и услуги для индивидуального потребления возрастает спрос на *общественные блага и услуги* (школы, больницы, дороги, общественный транспорт, системы снабжения энергоресурсами, водой, канализацией, учреждения образования, здравоохранения, инфраструктура многоквартирных домов и т. п.). Особенность равновесия спроса и предложения общественных благ и услуг состоит в том, что такие блага нужны всем, а платить за них не хочет никто. Баланс нового спроса на новые общественные блага и услуги должен быть достигнут за счет непрерывной трансформации общественных благ и услуг. Эластичность спроса на общественные блага не зависит от цены: дороги, больницы, школы, вода, газ, энергоресурсы, интернет – просто должны быть!

По мере того как растут доходы населения, возрастает новый спрос на качественные общественные блага и услуги. Но при сохранении имеющегося предложения равновесие может быть достигнуто за счет роста цен и тарифов. Ссылаясь на социальную значимость, политики проводят сдерживание цен и тарифов любыми способами, что приводит к разрушению уже существующей инфраструктуры. ЖКХ – самый яркий пример результатов такого сдерживания. На самом деле баланса нового спроса на новые общественные блага и услуги надо достигать за счет непрерывной трансформации общественных благ и услуг.

Рис. 2.1 Трансформация бизнеса

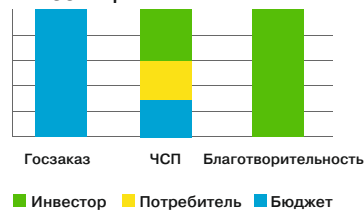


## Рис. 2.2 Варианты софинансирования общественных благ и услуг

### Партнерства



### Источники возврата инвестиций



В проектах общественных благ важно решить:

- проблему собственности;
- проблему финансирования.

Создание качественных, более мощных проектов общественных благ позволяет увеличить число участников, снизить нагрузку на каждого, но увеличивает риски неоплаты взносов. Поэтому большинство проектов общественных благ финансируется за счет бюджета в рамках государственных/муниципальных заказов. Попытки привлечь частный бизнес за счет механизмов государственно-/муниципально-частного партнерства (ГЧП/МЧП)<sup>6</sup> реализуются путем софинансирования за счет бюджетных и внебюджетных источников, чаще всего совместно с государственными, муниципальными предприятиями. Все более широкое распространение получает механизм концессий. Зарубежный опыт<sup>7</sup> частно-социальных партнерств (PPP: public private partnership) привел к появлению механизма частной финансовой инициативы (PFI), при котором частный собственник регистрирует свой проект, осуществляет за собственный счет, но получает правовое основание для охраны построенного объекта.

## Задание 2

Подготовьте смету затрат и окупаемый проект финансирования общественных благ и услуг (строительство/ремонт дорог, мостов, переправ, каналов связи, развития сети энерго-, тепло-, газо-, водоснабжения, охраны природы, ремонт и благоустройство территорий, организаций дополнительного образования, культуры, оздоровления). Составьте список таких проектов для своего муниципального образования, многоквартирного дома, вуза.

<sup>6</sup> <https://pppcenter.ru>

<sup>7</sup> [https://unece.org/DAM/ceci/publications/ppp\\_r.pdf](https://unece.org/DAM/ceci/publications/ppp_r.pdf)



### 3. Трансформация малого бизнеса

**История трансформаций малого бизнеса.** Малый бизнес существовал в России всегда: при Александре II – освободителе, при Александре III – миротворце, при Николае II – кровавом, при Керенском и даже при военном коммунизме. В советские годы представление о малом бизнесе трансформировалось от мелкобуржуазной стихии до криминальности бизнеса вообще. Перестройка дала импульс возрождению предпринимательства. В лихие 90-е была сформирована система государственной поддержки малого бизнеса, основа которой трансформируется от финансовой до информационной и образовательной поддержки.

*Первоначальные стереотипы* о том, что малый бизнес неэффективный, теневой, нуждается в поддержке государства и исчезнет в глобальном мире, трансформировались в *рыночную идеологию*: малый бизнес должен быть эффективным с самого начала; тень на предпринимателей падает от плохих законов; государство нуждается в МСП, поскольку если между президиумом и галеркой нет малого бизнеса, то президиум и галерка меняются местами; именно малый бизнес быстрее адаптируется к глобальным технологиям. *Новейшая идеология* считает, что малый бизнес – это большое дело, основа общества, равноправный партнер в бизнесе, гарант социальной стабильности, создатель новых технологий. *Концепция экосистемы* рассматривает малый бизнес как генофонд предпринимательства, а экономику – как среду взаимодействия генов (после COVID-19 дистанционную экономику<sup>8</sup>), в которой малый бизнес в кризис<sup>9</sup> быстро трансформируется и создает новый геном креативной деловой среды!<sup>10</sup>

<sup>8</sup> <https://expertsouth.ru/articles/vysokov/>

<sup>9</sup> <https://expertsouth.ru/articles/-postkrizisnaya-strategiya-kak-antikrizisnaya-mera/>

<sup>10</sup> <https://expertsouth.ru/articles/kreativnoe-samosoznanie-regiona/>

**Экономика малого бизнеса.** Крупный бизнес добивается прибыли за счет роста масштабов производства. Малый бизнес должен быть эффективным с самого начала (рис. 3.1).

**Рис. 3.1 Малый бизнес – рост за счет эффективности**



*Формула успеха малого бизнеса<sup>11</sup>: предприниматель должен знать свой бизнес, свои рынки, свои преимущества на этих рынках и иметь свою стратегию развития, т. е. уметь сложить с помощью SWOT-анализа пазл управления производством, маркетингом, финансами и персоналом (рис. 3.2-4).*

**Рис. 3.2 Формула успеха малого бизнеса**



<sup>11</sup> [http://www.centrinvest.ru/files/articles/pdf/pr\\_vs.pdf](http://www.centrinvest.ru/files/articles/pdf/pr_vs.pdf)

**Рис. 3.3 SWOT-анализ  
малого бизнеса**

Сильные стороны	Слабые стороны	Возможности	Угрозы
<b>Производство</b>			
<b>Маркетинг</b>			
<b>Финансы</b>			
<b>Персонал</b>			

**Рис. 3.4 Шаблон стратегии  
малого бизнеса**

Сферы управления	Производство	Маркетинг	Финансы	Персонал
Производство	<b>S</b>	<b>W</b>		
Маркетинг	<b>T</b>	<b>O</b>		
Финансы				
Персонал				



Составлять пазл *стратегии* следует начиная с главного конкурентного преимущества бизнеса в одной из сфер управления: производстве (например, новое оборудование), маркетинге (удачное расположение), персонале (компетентные друзья), финансах (полученный грант или наследство). Это преимущество следует указать в северо-западном углу таблицы (рис. 3.4). Каждое преимущество имеет не только свою сильную, но и слабую сторону. Сфера управления, которая в наибольшей степени компенсирует слабую сторону, указывается в следующем столбце таблицы. Сильная сторона выбранной сферы управления указывается по диагонали таблицы, а возникающие новые угрозы – в предыдущем столбце. Последовательное заполнение таблицы позволяет получить сбалансированный вариант бизнес-стратегии малого бизнеса. Наилучший вариант получается примерно через 3-5 дней напряженного анализа и многократного повторения разных комбинаций. Начинать нужно с выбора очередного преимущества, последовательность столбцов может быть любой, исходя из результатов SWOT-анализа на предыдущем шаге.

В современных условиях важнейшим преимуществом бизнеса является маркетинг. Разработка вариантов **маркетинговой стратегии** (рис. 3.5) требует идентификации преимуществ в сегментах рынка, продукции, цене, каналах и методах стимулирования продаж.

**Рис. 3.5 Шаблон маркетинговой стратегии малого бизнеса**

Сегмент рынка	Продукт	Цены	Каналы продаж	Стимулы
Родные и близкие				
Друзья – знакомые – соседи				
Жители района, города – предприятия				
Иногородные потребители				
Иностранные партнеры				

**Производственная стратегия** (рис. 3.6) идентифицирует все виды производимой продукции и услуг, а также затрат производственного, финансового, информационного, интеллектуального, человеческого, социального и природного капитала. Важно оценивать абсолютные и относительные преимущества каждого варианта применяемых технических и управленческих технологий.

**Рис. 3.6 Шаблон производственной стратегии малого бизнеса**

	Технология		Преимущества	
	Старая	Новая	Δ	%
<b>1. Продукция и услуги</b>				
- по визам				
<b>2. Ресурсы (капитал)</b>				
- производственный (здания, сооружения, оборудование, машины, сырье, материалы)				
- финансовый				
- информационный				
- интеллектуальный				
- человеческий				
- социальный				
- природный				

**Управление персоналом** (рис. 3.7) требует идентификации базовой (минимальный уровень, ставка, оклад), стимулирующей (форма зарплаты, система бонусов, условия организации работы) части оплаты труда и социального пакета (обучение, отдых, лечение).

## Рис. 3.7 Стимулирование и оплата труда персонала

Базовая часть	Стимулирующая часть	Социальный пакет
Ст. 133 ТК РФ - ставка - оклад	- повременная - сдельная - бонусы - подряда - аренда - участие в прибытках - аутсорсинг	- обучение - отдых - лечение

**Управление финансами** (рис. 3.8) требует составления сбалансированного варианта основных финансовых документов: баланса (источники и их использование на конкретную дату), отчета о движении денежных средств (в течение периода) и отчета о финансовых результатах (за период).

## Рис. 3.8 Основные шаблоны управления финансами

Баланс	Отчет о движении денежных средств
Актив I. Внеоборотные активы II. Оборотные активы, в т. ч.: Запасы Финансовые вложения Дебиторская задолженность Денежные средства Пассив III. Капитал и резервы IV. Долгосрочные обязательства V. Краткосрочные обязательства	1. Остаток денежных средств на начало периода 2.1. Поступление 2.2. Платежи 3. Остаток денежных средств на конец периода
	Отчет о финансовых результатах
	1. Выручка 2. Себестоимость продаж 3. Другие доходы 4. Другие расходы 5. Налоги на прибыль 6. Чистая прибыль

Управление инвестициями (рис. 3.9) позволяет идентифицировать затраты и результаты, относящиеся к разным моментам времени («деньги сегодня» и «деньги завтра»), для оценки стоимости проекта на любом этапе его реализации и оценить его доходность. В качестве инвестиций могут использоваться: прибыль, амортизация, кредит, лизинг, облигации, акции, средства сотрудников и другие финансовые инструменты.

**Рис. 3.9 Основные шаблоны управления инвестициями**

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - I_0$$

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+IRR)^t} - I_0 = 0$$

**Источники инвестиций**

- прибыль
- ускоренная амортизация
- кредит
- лизинг
- выпуск облигаций
- выпуск привилегированных акций
- выпуск обыкновенных акций
- средства сотрудников

$I_0$  Начальные инвестиции  
 $CF_t$  Денежный поток (cash flow) в году t  
 Выручка - расходы = прибыль + амортизация  
 $NPV$  чистая приведенная стоимость (net present value) цены проекта  
 $IRR$  внутренняя норма доходности (internal rate of return)

Оценка рисков малого бизнеса. В процессе реализации даже самый успешный бизнес обязательно столкнется с рисками, многие из которых можно учесть на берегу. Список потенциальных рисков представлен на рис. 3.10.

**Рис. 3.10 Оценка рисков малого бизнеса**

Сильные стороны	Слабые стороны	Возможности	Угрозы
низкий старт	ограниченный рынок	выход в большой бизнес	полная утрата бизнеса
высокая эффективность	ограничение возможности роста	сбалансированный рост	рост в тупиковом направлении
гибкость	зависимость от рынка	своя ниша на растущем рынке	конкуренция
самостоятельность	отсутствие «крыши»	реализация своих способностей	беззащитность

**Банки любят малый бизнес.** Долгое время банки рассматривали малый бизнес как высокорискованный, но постепенно научились управлять этими рисками и оценили привлекательность малого бизнеса<sup>12</sup>. С точки зрения банкиров малый бизнес обеспечивает точечную концентрацию и диверсификацию рисков, снижает издержки управления портфелем однородных ссуд, является крупным сегментом рынка, быстро реализует инновации и всегда готов к «черным лебедям».

### **Задание 3**

**Организуите стартап-студию для обучения, консалтинга и продвижения проектов малого бизнеса для ваших друзей, знакомых.**

<sup>12</sup> [https://www.centriinvest.ru/files/smi/pdf/banki\\_malyi\\_biznes.pdf](https://www.centriinvest.ru/files/smi/pdf/banki_malyi_biznes.pdf)

## 4. Трансформация маркетинга

Цифровые технологии трансформировали представления о ключевых элементах маркетинговой стратегии<sup>13</sup>: данные заменили представления о сегментах рынка, расширили возможности персонализации продукта, цены, использования цифровых каналов (сети, чаты, боты, маркетплейсы, искусственная и виртуальная реальность) и стимулов продаж.

При всей важности цифровых технологий, продажи информации не заменят производство, потребление и доставку реальных благ и услуг. Важно, активно используя цифровые технологии, не упускать из виду реальные процессы<sup>14</sup>. Более подробно о трансформации анализа данных см. в раздел 12.

**Рис. 4.1 Трансформация маркетинга**

Сегмент рынка	Продукт	Цена	Каналы распределения/ цепочки поставок	Стимулы
<b>Родные и близкие</b>				
<b>Друзья – знакомые – соседи</b>				
<b>Жители района, города – предприятия</b>				
<b>Иногородние потребители</b>				
<b>Международные партнеры и посредники</b>				
Данные	Персонализированный продукт	Цена	Точки взаимодействия: Сети/чат-боты/AR/VR	Обратная связь
<b>Любые источники информации</b>				

<sup>13</sup> <https://www.moscowbooks.ru/book/1104932/>

<sup>14</sup> <https://www.marketch.ru/digital-marketing/chto-takoe-tsifrovoy-marketing/>



## **Задание 4**

Составьте маркетинговую стратегию с использованием цифровых технологий.

### **Задание 4-1**

Сделайте цифровую версию использования цифровых технологий для анализа одного из сегментов рынка, продукта, цены, каналов и стимулов продаж.

### **Задание 4-2**

Организируйте продажу на маркетплейсе продукции вашего бизнеса.

## 5. Трансформация стратегий

Стратегией принято называть документ, разработанный на длительный срок в надежде, что за это время «либо шах, либо ишак, либо разработчик стратегии покинет этот мир», чтобы не нести ответственность за реализацию стратегии. Сегодня эти представления трансформируются в новую парадигму.

**Ресурсы и цели.** В плане заданы либо ресурсы, либо цели, и выбираются варианты, которые обеспечивают максимум результатов при минимуме затрат либо экономию затрат при достижении установленных целей. В стратегии и ресурсы, и цели являются переменными величинами, и сбалансированные варианты становятся оптимальными для надлежаще подобранного критерия. Отбор вариантов – это задача социального выбора и компромиссов (см. раздел 6). Будьте внимательны: фиксация цели приводит к нереалистичным стратегиям (строительство коммунизма). Принцип ведущего звена, ухватившись за которое можно вытянуть всю цепь на практике приводит к колебаниям «хвост вылезет – нос увязнет, нос вылезет – хвост увязнет». Ориентироваться надо не на цели, не на тренды, а на непрерывные трансформации.

**Электронная модель стратегии.** Стратегия – это не документ на полку, а электронная модель, которая охватывает основные балансовые соотношения бизнес-модели (активы/пассивы, прибыль/убытки, денежные потоки), уравнения воспроизводства всех видов капитала (производственного, финансового, инвестиционного, интеллектуального, информационного, человеческого, социального, природного), регуляторные нормативы и ограничения, вероятности рисков для каждого переменных<sup>15</sup>. Модель должна содержать интерфейс, позволяющий менять заданные (экзогенные) и рассчитываемые (эндогенные) переменные.

**Пропорции и правила.** Результаты стратегии отражаются в показателях и пропорциях. Для выбора показателей и пропорций используются правила. Современная стратегия должна идентифицировать эти правила, чтобы дольше сохранять свою устойчивость в условиях трансформаций (см. раздел 6).

**Организационное, методическое, информационное, кадровое, технологическое и правовое обеспечение разработки стратегии**<sup>16</sup>. В административных системах управления стратегию спускают сверху, в рыночной экономике, опираются на инициативу снизу.

<sup>15</sup> [https://www.centriinvest.ru/files/smi/pdf/Cifrovizatsia\\_ESG%20\\_%20bankinga.pdf](https://www.centriinvest.ru/files/smi/pdf/Cifrovizatsia_ESG%20_%20bankinga.pdf)

<sup>16</sup> [https://site-api.centriinvest.ru/uploads/doc/articles/MeandtheWorldBook\\_25.pdf](https://site-api.centriinvest.ru/uploads/doc/articles/MeandtheWorldBook_25.pdf)

В обоих случаях компромисс получается в процессе диалога и нескольких итераций, поэтому каждый должен уметь разрабатывать и иметь свою собственную стратегию. Практика создания рабочих групп не оправдала себя («кружок самообразования», «мы собрались узким кругом ограниченных людей»). Спринт-сессии, методы гибкого управления – более эффективная форма разработки стратегии. Но конечным результатом остается электронная модель бизнес-стратегии.

Для разработки стратегий надо использовать всю доступную информацию<sup>17</sup>.

## **Задание 5**

**Разработайте стратегию своей жизни.**

### **Задание 5-1**

**Помогите разработать стратегию своим друзьям.**

### **Задание 5-2**

**Разработайте стратегию (по вашему выбору) предприятия, региона, страны.**

Используйте методические материалы и практические результаты разработки стратегических документов<sup>18</sup>.

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

<sup>18</sup> [http://www.centriinvest.ru/files/smi/pdf/CI\\_MeandtheWorldBook\\_%20press.pdf](http://www.centriinvest.ru/files/smi/pdf/CI_MeandtheWorldBook_%20press.pdf)


## 6. Трансформация экономического механизма

**Экономический механизм** – это совокупность правил, регламентирующих экономическое поведение. Снаряды не летают по параболе, они летают по баллистическим кривым. Экономика развивается не по экономическим законам, а по утвержденным правилам и регламентам, которые сегодня доступны с помощью информационно-поисковых систем. Как и в случае со стратегиями (см. раздел 5), не существует идеальных экономических механизмов, но следует стремиться к согласованным изменениям экономических правил.

**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 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).

**Рис. 6.1 Шаблон для дизайн-проекта экономического механизма**

Подсистемы хозяйственного 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 на другие подсистемы, но лучше сохранить комплексный подход.

Одним из последних примеров является построение дизайн-проекта дистанционной экономики, разработанного в ответ на меры, вызванные COVID-19<sup>19</sup> и разработанные студентами дизайн-проекты по секторам<sup>20</sup>

**Рис. 6.2 Дизайн-проект дистанционной экономики**

	Институты	Рынки	Человеческий капитал	Производственный капитал	Финансовый капитал	Инвестиционный капитал	Социальный капитал	Информационный капитал	Интеллектуальный капитал	Цены	Природный капитал
Институты	ИП, экономика	Регистрация на маркетплейсах	Все - партнер	Технологические бизнес-цепочки	Налогообложение активов ИП	Инвестиционный план ИП	Онлайн правовое пространство	Степень открытости	ИП на основе ИП	Договорные	Экозатраты
Рынки	Выбор работ, заказов	Маркетплейсы	Маркетплейсы рынка труда	Текушения заказов	Фонды	Биржевые маркетплейсы	Локальные сети участников рынка	Боты на маркетплейсах	Рынки интеллектуальных прав (ИП)	Котировки	Оценка влияния
Человеческий капитал	ИП - равноправный бизнес-партнер	Предложение услуг	ГК вместо ТК	Договоры аренды, подпада	Замена НДС/Л на налоги на акты ИП	Краудфандинг	Участие в сетях	Искусственный интеллект	Участие в разработке объектов ИП	Стимулирующая	Экоосвещение
Производственный капитал	Кабан	Предложение товаров	Квалификационные требования	Роботизированное производство (А1)	Налогообложение транзакций	Взносы в капитал	Отраслевое сообщество	Регулярная отчетность	Создание объектов ИП	Контактные	Охрана природы
Финансовый капитал	Оплата услуг	Финансовые	Льготы	Оплата заказов	Автоматический бюджет	Самофинансирование	Благотворительность	Финансовая отчетность	Софинансирование стратегов	Нормативные	Учет экозатрат
Инвестиционный капитал	Участие в капитале ИП	Инвестиции в локальные маркетплейсы	Стандарты условий работы	Инфраструктуры	ГЧП/МЧП	Софинансирование	Инвестиции в социумы	Инвестиции в ИТ	Инвестиции в инновации	Аукционные	Отбор экзопроектов
Социальный капитал	Рейтинги ИП	Рейтинги маркетплейсов	Рейтинги	Отбор экосистем	Софинансирование	Занятосознание стороны	Сети ИП и работники	Нефинансовая отчетность	Амортизация сроков ИП	Поведческие	Жизненная среда
Информационный капитал	Информационные фильтры	Анализ рынков	Дистанционное обучение	Информационная безопасность	Мониторинг информации	Мониторинг инвестиций	Мониторинг информации	Регулируемый доступ к информации	Права на информацию	Реклама	Раскрытие экоинформации
Интеллектуальный капитал	Использование патентов	Защита рынков ИП	Непрерывное обучение работников	Автоматизация патентной работы	Финансирование создания объектов ИП	Налогообложение ИП	Креативные сообщества	Базы данных интеллектуальных прав	Соблюдение интеллектуальных прав (ИП)	Гибкие цены	Альтернативные технологии
Цены	Оценка ИП	Рыночные котировки	Социальная защита и гарантии	Запросы котировок	Тарифы и ставки	Аукционы	Социальные маркетплейсы	Открытая информация по ценам	Цены на объекты ИП	Распределение цен	Штрафы и стимулы
Природный капитал	Экостандарты	Тоговая квота	Экоусловия	Эффективные технологии	Финансирование охраны природы	Инвестиции в охрану природы	Социальная экосреда	Открытая информация по экосреде	ИП в экологии	Цены воспроизводства	Воспроизводство экосферы

## Задание 6

Разработайте дизайн-проект изменений нормативно-законодательной базы для реализации вашей стратегии (см. задание 5).

<sup>19</sup> <https://expertsouth.ru/articles/vysokov/>

<sup>20</sup> [https://centrinvest.com/files/publications/Distance\\_Economy\\_Design\\_Concept.pdf](https://centrinvest.com/files/publications/Distance_Economy_Design_Concept.pdf)

## 7. Трансформация банкинга

Деньги любят все. Банкиров не любит никто, потому что они все время ищут выход из кризиса. В экономике трансформаций главное – это не откуда, а куда выйти. При всем многообразии банков и моделей банковского бизнеса вариантов трансформации не так уж много: государственный, спекулятивный, исламский и устойчивый банкинг<sup>21</sup>. Основные различия между этими моделями представлены на рис. 7.1.

Рис. 7.1 Бизнес-модели банкинга

БАНКИНГ	ГОСУДАРСТВЕННЫЙ	СПЕКУЛЯТИВНЫЙ	УСТОЙЧИВЫЙ	ИСЛАМСКИЙ
ПРИБЫЛЬ	ПО ДИРЕКТИВЕ ГОСУДАРСТВА	МОМЕНТАЛЬНАЯ	ДОЛГОСРОЧНАЯ	РАЗДЕЛЕНИЕ РИСКОВ С КЛИЕНТАМИ
ПЕРСОНАЛ	ПО ПРИНЦИПАМ ИДЕОЛОГИИ	ОХОТА ЗА ГОЛОВАМИ	ВЫРАЩИВАНИЕ ПЕРСОНАЛА	ТРАДИЦИИ ШАРИАТА
ЦЕНЫ	ПО ДИРЕКТИВЕ ГОСУДАРСТВА	РЫНОЧНЫЕ ЦЕНЫ	С УЧЕТОМ РИСКОВ	РАЗДЕЛЕНИЕ РИСКОВ
СЕТЬ		ЦЕНТРЫ ПРИБЫЛИ	РАЗВИТИЕ РЕГИОНОВ ПРИСУТСТВИЯ	ПОДДЕРЖКА ЕДИНОВЕРЦЕВ
ПЛАНИРОВАНИЕ		БИЗНЕС-ПЛАНЫ РОСТА	СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ	ПРОВИДЕНИЕ АЛЛАХА
КЛИЕНТЫ	ФИНАНСОВЫЙ КОНТРОЛЬ ДИРЕКТИВЫ ГОСУДАРСТВА	ПРОДВИЖЕНИЕ ПРОДУКТОВ	ПОДДЕРЖКА БИЗНЕСА КЛИЕНТОВ	
ОПЕРАЦИИ		КУПЛЯ И ПРОДАЖА РИСКОВ	УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ	ПО ЗАКОНАМ ШАРИАТА
ДОХОДНОСТЬ				
РЕГУЛИРОВАНИЕ	БОРЬБА С КОРРУПЦИЕЙ	ЗА РЕГУЛИРОВАННОСТЬ	САМОРЕГУЛИРОВАНИЕ	ПО ЗАКОНАМ ШАРИАТА

<b>Банкинг</b>	<b>Безответственный</b>	<b>Ответственный</b>
<b>Ортодоксальный</b>	<b>Государственный</b>	<b>Исламский</b>
<b>Креативный</b>	<b>Спекулятивный</b>	<b>УСТОЙЧИВЫЙ</b>

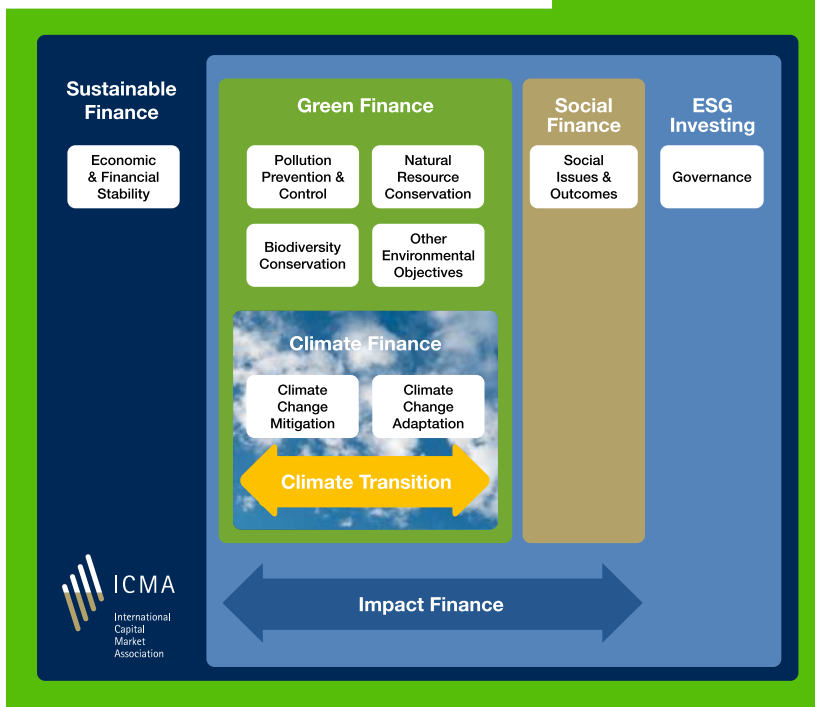
<sup>21</sup> [http://www.centinvest.ru/files/articles/pdf/CI\\_TransformationBank\\_book\\_final.pdf](http://www.centinvest.ru/files/articles/pdf/CI_TransformationBank_book_final.pdf)

Модель устойчивого банкинга в наибольшей степени соответствует экономике трансформаций. Устойчивый бантинг:

- ориентирован не на сиюминутную, а на долгосрочную прибыль в интересах нынешнего и будущих поколений;
- работает не на куплю-продажу, а на управление рисками вместе с клиентом, что позволяет в кризис не повышать ставки по кредитам, дает конкурентное преимущество клиентам и своевременный возврат средств в полном объеме;
- не занимается охотой за головами, а выращивает кадры;
- участвует в решении задач комплексного социального и экологического развития регионов присутствия.

**Рис. 7.2 Взаимосвязь ESG-инвестиций и устойчивого банкинга**

<b>Банкинг</b>	<b>Безответственный</b>	<b>Ответственный</b>
<b>Ортодоксальный</b>	<b>Государственный</b>	<b>Исламский</b>
<b>Креативный</b>	<b>Спекулятивный</b>	<b>УСТОЙЧИВЫЙ</b>



**ESG-банкинг.** За последние годы в устойчивом банкинге получила популярность концепция ESG-банкинга<sup>22</sup>, которая сосредоточена только на рисках экологического, социального и корпоративного управления<sup>23</sup>. Практика работы на основе ESG-принципов показала ограниченность такого подхода и необходимость реализации принципов суверенного ESG-банкинга, основанного на комплексном подходе, с широким использованием цифровых технологий, в увязке с интересами клиентов, внедрении инноваций и готового к ситуационным изменениям<sup>24</sup>. ESG-банкинг без цифровых технологий не возможен, а цифровизация без ESG-принципов – бессмысленна<sup>25</sup>. Именно поэтому российская модель суверенного ESG-банкинга имеет конкурентные преимущества: она охватывает все подсистемы управления (таксономию, структуру управления, стратегическое планирование, управление рисками и отчетность для разных продуктов и сегментов рынка).

**Рис. 7.3 Структура бизнес-модели ESG-банкинга**



Одним из доказательств этого преимущества является разработка первого в мире ESG-баланса банка «Центр-инвест»<sup>26</sup>. Цифровизация аналитического учета позволяет получать отчетность по российским, международным стандартам, таксономиям ESG и Целей устойчивого развития (ЦУР) не только в агрегированном виде (рис. 7.3), но и в разрезе кредитных портфелей (рис. 7.4).

<sup>22</sup> [https://asros.ru/upload/iblock/160/PRAKTICHESKIE-REKOMENDATSII-BANKOVSKOGO-SOOBSHCHESTVA-PO-VNEDRENIYU-ESG\\_BANKINGA-V-RQSSII.pdf](https://asros.ru/upload/iblock/160/PRAKTICHESKIE-REKOMENDATSII-BANKOVSKOGO-SOOBSHCHESTVA-PO-VNEDRENIYU-ESG_BANKINGA-V-RQSSII.pdf)

<sup>23</sup> <https://www.icmagroup.org/assets/documents/Regulatory/Green-Bonds/Sustainable-Finance-High-Level-Definitions-May-2020-051020.pdf>

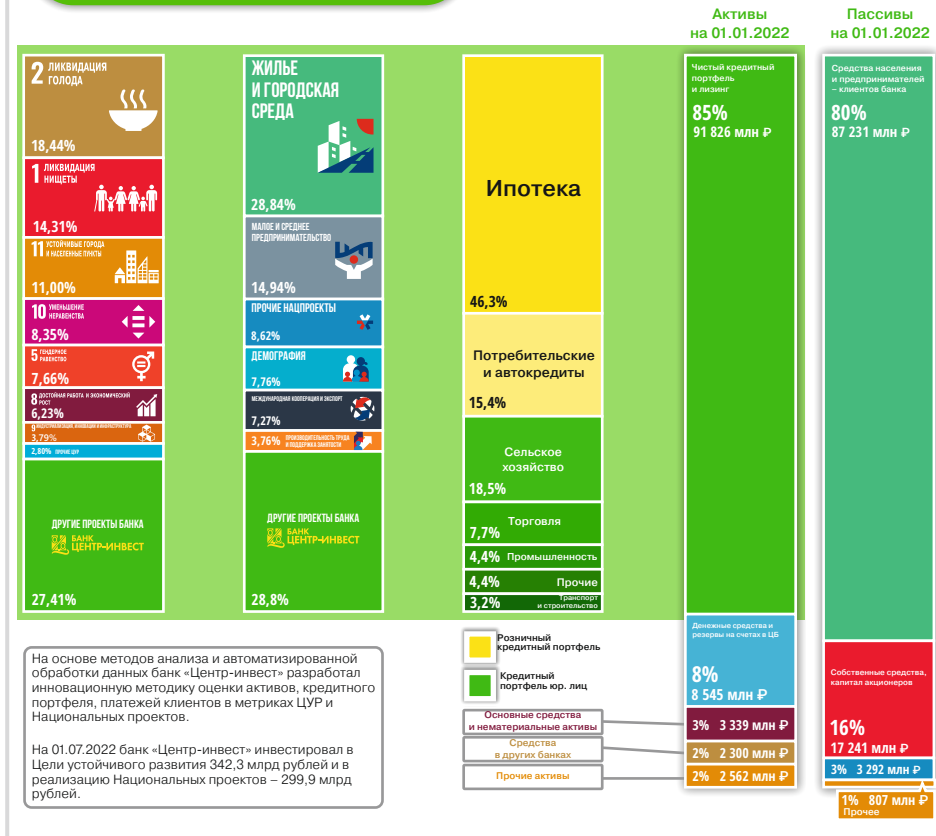
<sup>24</sup> [https://www.centrinvest.ru/uploads/doc/articles/suverenyjesgbanking\\_compressed.pdf](https://www.centrinvest.ru/uploads/doc/articles/suverenyjesgbanking_compressed.pdf)

<sup>25</sup> <https://expert.ru/expert/2022/37/esg-banking-bez-tsifrovoykh-tekhnologiy-nevozmozhen-a-tsifrovizatsiya-bez-esg-ne-imeyet-smysla/>

<sup>26</sup> <https://www.centrinvest.ru/about/press-releases/36839>



**Рис. 7.4 ESG-баланс  
ПАО КБ «Центр-инвест»**



## Рис. 7.5 Кредитные портфели ПАО КБ «Центр-инвест» в показателях ЦУР

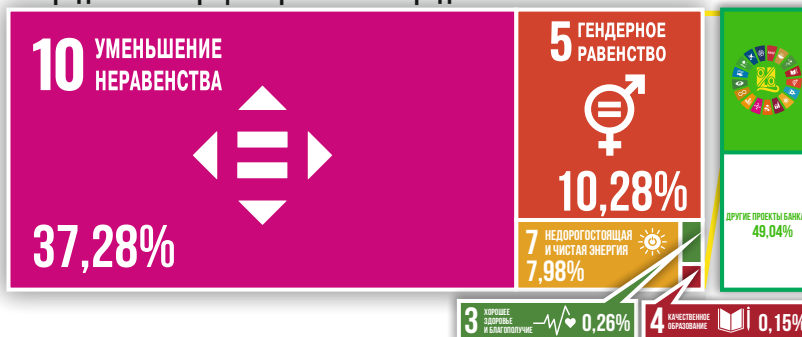
### Распределение кредитного портфеля юридических лиц на 01.10.2022



### Распределение ипотечного портфеля на 01.10.2022



### Распределение портфеля розничных кредитов на 01.10.2022



## Задание 7

Из публичной финансовой и нефинансовой отчетности банков, которые оказывают вам услуги, выберите показатели, которые важны для оценки деятельности банков вами и другими клиентами. Проведите сравнительный анализ и анализ динамики (см. раздел 12).

## 8. Трансформация денег

Деньги – это товар, выбранный в качестве всеобщего эквивалента. Деньги выполняют функции: средства платежа, меры стоимости, средства накопления, средства обращения и мировые деньги.

Формула денежного обращения описывает взаимосвязь количества денег в обращении (**M**), скорости их обращения (**V**), уровня цен (**P**) и объемов товаров (**Q**):

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

Считается, что рост денежной массы **M** приводит к инфляции – росту цен **P** и трудноуправляемым трансформациям в поведении производителей и потребителей. Поэтому Банк России проводит антиинфляционную политику – увеличивает денежную массу **M** таким образом, чтобы инфляция **P** не превышала 4% в год.

В условиях спада экономики регуляторы других стран используют политику количественного смягчения (Quantitative easing, QE), приобретая ценные бумаги и увеличивая денежную массу **M** для повышения спроса **Q**.

Если, используя современные методы платежей и расчетов, увеличивать скорость обращения денег **V**, то для обслуживания экономики требуется меньше денежной массы **M**. *Счастье не в деньгах, не в их количестве, а в скорости их обращения.* Система быстрых платежей уже обеспечивает ускоренное проведение расчетов между различными участниками рынка.

Рис. 8.1 Варианты регулирования денег в обращении



В качестве средства платежа могут быть выбраны любые активы, которые вызывают доверие участников рынка: наличные, безналичные деньги, векселя, ценные бумаги, электронные деньги.

Если ЦБ РФ эмитирует цифровой рубль с прозрачным обеспечением и гарантиями оплаты налогов, то банки смогут организовать учет операций и оборот цифрового рубля. Уже имеющаяся инфраструктура (Единая биометрическая система, цифровой профиль, Система быстрых платежей, открытые API, финансовые маркетплейсы) позволяют банкам создавать на ее основе полностью цифровые продукты и сервисы для граждан и бизнеса, конкурентного цифрового обмена данными между участниками рынка, платформы цифрового рубля и другие<sup>27</sup>.

## Задание 8

**Предложите механизм использования цифрового рубля:**

- для расчётов между участниками отдельных сообществ;
- для инвестиций в проекты замкнутого цикла;
- для международных расчетов.

<sup>27</sup> <https://asros.ru/dialog/other/otvety-banka-rossii-na-voprosy-bankov-napravlennye-k-ezhegodnoy-vstreche-kreditnykh-organizatsiy-s-b/>

## 9. Трансформация инвестиций

Чтобы деньги выполняли свою функцию накопления, они должны быть инвестированы, то есть не просто лежать под подушкой или на счетах в банках, а использоваться для реализации реальных проектов. Чтобы «деньги сегодня» превратились в «доходы завтра», их надо инвестировать. Когда государство или граждане пытаются сохранить свои сбережения в валюте иностранных государств, то на самом деле они инвестируют средства в экономику этих государств. Если по каким-либо причинам эти государства становятся недружественными, то возрастает риск потери этих сбережений.

Чтобы вернуть часть этих денег, банк «Центр-инвест» внедрил в своей работе международные стандарты и лучшую мировую практику, которая позволила привлечь иностранных инвесторов в капитал банка и партнеров для реализации инвестиционных проектов на юге России на сумму более 1 млрд долларов и 1 трлн рублей.

*Лучшая инвестиционная стратегия – это инвестиции в свое здоровье, образование, в свой бизнес, в инфраструктуру для своего бизнеса. Если после этого у вас остались свободные деньги, то их можно положить на депозит в банк «Центр-инвест», поскольку банк «Центр-инвест» реализует для своих клиентов лучшую инвестиционную стратегию.*

Новая реальность освободила сбережения от инвестиций в иностранные активы, расширила возможности для реализации лучших инвестиционных стратегий, в том числе в рамках государственно-муниципально-частного партнерства (см. раздел 2).

Инвестиции на рынке ценных бумаг всегда связаны с риском. Так же, как в казино, на бирже нельзя играть на последние и на заемные средства.

### Задание 9

**Сформулируйте и обоснуйте собственную инвестиционную стратегию.**

## 10. Трансформация науки

О науке судят по-разному: как о способе удовлетворить свое любопытство за государственный счет и как о факторе роста производства. Связать личное любопытство с общественными целями можно, только установив внутренние, существенные, устойчивые, необходимые взаимосвязи объектов, процессов и явлений. В науке используется своя иерархия ученых степеней и званий, своя система индикации результатов (по числу выступлений, публикаций, научных премий). В бизнесе результаты отдельных этапов научных работ (идея, эксперимент, проект, прототип, стартап) трансформируются в товар после получения патента с материальной ответственностью за достоверность результатов.

Ресурсы ограничены всегда, и когда надо их распределить между производством и наукой, то оптимальное решение показывает, что:

- на науку всегда направляется ресурсов меньше, чем на производство, и
- их доля зависит от объема ресурсов
- и эффективности науки.

Если существует процесс трансформации ресурсов  $R$  в продукцию  $Y$  с начальной эффективностью  $a_1$ :

$$Y = a_1 * R,$$

и можно повысить эту эффективность за счет использования научных достижений до уровня

$$a_1' = a_1 + a_2 * x_2,$$

где  $a_2$  – это эффективность науки с точки зрения повышения эффективности производства, то можно оптимально распределить ресурсы  $R$  между наукой  $x_2$  и производством  $x_1$ :

$$x_1 + x_2 = R$$

для производства максимального объема продукции:

$Y = a_1' * x_1 = (a_1 + a_2 * x_2) * x_1 = a_1 * x_1 + a_2 * x_2 * x_1 \Rightarrow \max,$   
с учетом ограничения:

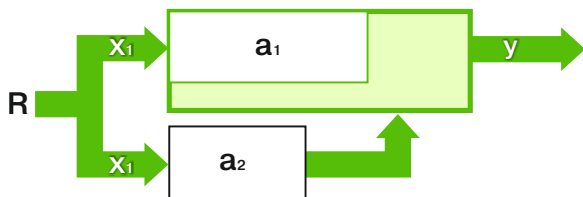
$$x_1 + x_2 = R.$$

Оптимальный объем ресурсов, направляемых на науку, равен:

$$x_1^* = \frac{1}{2} (R - a_1 / a_2).$$

В зависимости от эффективности науки  $a_2$  можно идентифицировать Нобелевскую премию ( $a_2$  выше 0,1), традиционную науку ( $a_2$  около 0,01) и Шнобелевскую премию ( $a_2$  ниже 0,001). Но независимо от эффективности науки на ее развитие всегда будет направляться менее половины ресурсов  $R$ .

**Рис. 10.1** Задача оптимального распределения ресурсов между производством и наукой



$$Y = a_2 x_2 = (a_1 + a_2 x_2) x_1 = a_1 x_1 + a_2 x_2 x_1 \rightarrow \max$$

$$x_1 + x_2 = R$$

$$x_2^* = \frac{1}{2} (R - a_1/a_2)$$

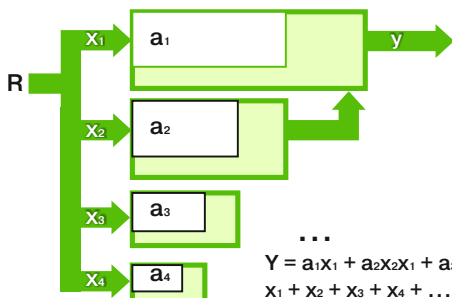
**Ресурсы на науку:**

- всегда меньше, чем на производство
- зависят от объема ресурсов и эффективности научных результатов

Доля затрат на науку в процентах к ВВП составляет: в Израиле – 4,9%, в Корее – 4,6%, в США – 3,1%, в Китае – 2,2%, в России – 1,1%, в Ростовской области – 0,73%.

Непрерывный научно-технический прогресс можно обеспечить за счет распределения ресурсов между различными стадиями научных разработок. Для этого необходимо решить задачу оптимального распределения ресурсов между производством  $x_1$ , техническими разработками  $x_2$ , прикладными  $x_3$  и фундаментальными  $x_4$  исследованиями.

**Рис. 10.2** Задача оптимального распределения ресурсов между производством, техническими разработками, прикладными и фундаментальными исследованиями



$$Y = a_1 x_1 + a_2 x_2 x_1 + a_3 x_3 x_2 + a_4 x_4 x_3 x_2 + a_5 x_5 x_4 x_3 x_2 + \dots \rightarrow \max$$

$$x_1 + x_2 + x_3 + x_4 + \dots = R$$

## Задание 10

Используя данные статистических сборников «Индикаторы науки 2022»<sup>28</sup> и подготовленного Ростовстатом при поддержке банка «Центр-инвест» исследования «Научный потенциал донского региона: 2022»<sup>29</sup>, оцените параметры эффективности технических разработок, прикладных и фундаментальных исследований на национальном и региональном уровнях.

### Задание 10-1

Сравните параметры эффективности различных секторов науки: естественные, технические, медицинские, сельскохозяйственные, общественные, гуманитарные науки.

### Задание 10-2

С учетом полученных значений эффективности этапов науки в различных секторах сформулируйте рекомендации об оптимальном распределении науки между национальным и региональным уровнями.

<sup>28</sup> <https://issek.hse.ru/mirror/pubs/share/774805791.pdf>

<sup>29</sup> <https://site-api.centrinvest.ru/uploads/doc/articles/science2022.pdf>



## 11. Трансформация инноваций

Инновационное предпринимательство основано на креативных подходах и должно быть неотъемлемой чертой любой предпринимательской деятельности. Для генерации креативных решений используется широкий спектр методов и приемов<sup>30</sup>: «ЗА» и «ПРОТИВ», ошибка второго рода, SWOT-анализ, нулевой бюджет, функционально-стоимостный анализ, GAP-анализ, сравнение с эталоном, анализ портфеля, анализ рынка, ТРИЗ. Нередко в качестве результата предприниматели продают промежуточные результаты своего креативного подхода: идею, проект, прототип, стартап. Выбор промежуточного этапа и формы привлечения инвестиций зависят от конкретных условий рынков инноваций и инвестиций.

Инновации – это не только научная и технологическая, но и всегда социальная проблема: при старой технологии «Я – начальник, ты – не факт», а при новой технологии «Не факт, что я останусь начальником». Следует помнить и о других рисках: «Все, что вы придумаете, давно описано в томах уголовных дел».

В этой связи обращаем ваше внимание на то, что разработанная на основе списка Г. Альтшуллера<sup>31</sup> матрица ТРИЗ может использоваться для решения не только технических, но и социальных задач. В качестве примера приведем задачу, поставленную в ходе лекции одной из слушательниц: «А можно с помощью ТРИЗ выйти замуж?»

**Рис. 11.1 Методы решения изобретательских задач (матрица ТРИЗ)**

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

<sup>30</sup> <http://www.centrinvest.ru/files/articles/pdf/creative.pdf>

<sup>31</sup> <https://altshuller.ru>

Во-первых, ТРИЗ – это методика не для достижения целей, а для разрешения противоречий. В данном случае противоречие в том, что «замуж выйти не напасть, как бы замужем не пропасть». Далее, разрешение этого противоречия заключается в поиске допустимых сочетаний действий «объединить» и «дополнить». На рис. 11.1 указаны варианты ТРИЗ – решений для таких сочетаний и художественные типы для каждого решения:

- «универсал» – «чеховская душечка»;
- «усилитель» – «Муля, не нервируй меня»;
- «регенерация» – «кремлевская жена»;
- «обратная связь» – «рублевская жена».

Образ формируется в зависимости от уровня знаний и широты кругозора участников инновационного процесса. Инновации требуют креативного мышления и условий для проявления талантов (см. раздел 15).

## Задание 11

**Выберите волнующую вас проблему. Проведите анализ проблемы с помощью перечисленных выше и других методов и предложите инновационное решение. Оцените риски и барьеры на пути реализации решения. Предложите инновационное решение преодоления выявленных рисков и барьеров.**

## 12. Трансформация анализа данных

*Анализ – форма существования данных. Цель анализа данных – упростить или углубить наши знания.* В цифровой экономике генерируется большой объем данных и иллюзия, что большие данные позволяют повысить качество и креативность анализа.<sup>32</sup> Наиболее точный образ больших данных – осенний листопад, когда из огромного количества листьев можно собрать 2-3 икебаны. Остальные листья, как и данные, направляются в компост.

*Классическая статистика* изучает то, что можно так, как нужно. *Прикладная статистика* анализирует то, что нужно так, как можно. Статистика заменяет слова и эмоции цифрами и аргументами, вызывающими новые слова и эмоции. Обработка больших данных генерирует новые данные, в том числе за счет оцифровки и квантификации образов<sup>32</sup>.

Анализ данных:

- неоднозначен (стакан наполовину полон/пуст);
- бесконечен (насколько наполовину полон/пуст?);
- многовариантен (разные методы обработки);
- условен (при прочих равных условиях);
- изощрен (автоматизация методов анализа);
- репродуктивен (результат анализа – новые данные).

Идеального варианта анализа не существует, поэтому приходится опираться на принципы (рис. 12.1).

**Рис. 12.1 Характеристика принципов анализа данных**

Принципы	Краткая характеристика
Множественность описания объекта	Не существует однозначного, идеального 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

<sup>32</sup> [https://site-api.centriinvest.ru/uploads/doc/articles/MeandtheWorldBook\\_25.pdf](https://site-api.centriinvest.ru/uploads/doc/articles/MeandtheWorldBook_25.pdf)

Процедура анализа данных – итеративный процесс преобразования исходного массива данных размерностью  $\mathbf{N} * \mathbf{M} * \mathbf{T}$ , где:  $\mathbf{N}$  – число наблюдений  $\mathbf{M}$  показателей за  $\mathbf{T}$  периодов времени в массивы меньшего размера  $\mathbf{n} * \mathbf{m} * \mathbf{t}$ , обработка которых позволяет сформировать новый массив образов  $\mathbf{N}' * \mathbf{M}' * \mathbf{T}'$ , которые также можно анализировать более детально, многократно повторяя все этапы анализа данных.

**Рис. 12.2 Этапы анализа данных**



Существует много пакетов статистических программ для анализа данных, из которых наиболее известны: MS Excel, SPSS, Statistica, Stata, – а также пакеты для добычи данных: SAS Enterprise Miner, SPSS Modeler, Rapid Miner, Statistica Data mining, R, Python, и другие. Используя быстродействующие методы обработки данных, надо быть осмотрительным и глубже изучать заложенные в алгоритмах механизмы анализа взаимосвязей. Например, *коэффициент корреляции показывает не тесноту взаимосвязей, а синхронность отклонений переменных от средних значений*, и наибольшая синхронность (и соответственно, высокая корреляция) наблюдается в школе танцев: «Два шага налево, два шага направо, шаг вперед и два назад».

## Задание 12

На основе любого пакета программ статистического анализа и любого массива информации составьте алгоритм использования программ пакета для выявления механизмов содержательных взаимосвязей показателей, объектов, процессов. Представьте результаты анализа в наиболее понятной и репрезентативной для потенциального клиента форме.

### 13. Трансформация контроля

Стандартный контроль, как правило, проводит проверку соответствия вчерашних событий позавчерашним инструкциям. В трансформационной экономике нужны проверки действующего бизнеса на соответствие завтрашним вызовам.

Многочисленные проверки предоставляют информационную базу больших данных для построения модели искусственного интеллекта (ИИ) проверяющих с классификацией проверок на консультационные и карательные проверки. Последние легко идентифицировать на проверки, связанные с прикрытием интересов конкурентов, криминала и коррупции. Сравнивая исходные представления (**И**), содержание промежуточного (**П**) и окончательного актов проверки (**О**), можно легко идентифицировать карательные проверки на: связанные с прикрытием интересов конкурентов, криминала и коррупции (рис. 13.1).

**Рис. 13.1 Модель искусственного интеллекта (ИИ) проверяющих**

	Окончательный акт лучше исходного ( $O \geq I$ )	Окончательный акт хуже исходного ( $O \leq I$ )
Окончательный акт лучше промежуточного ( $O \geq P$ )	Консультационный 20%	Коррупционный 15%
Окончательный акт хуже промежуточного ( $O \leq P$ )	Конкурирующий 10%	Криминальный 5%
Исходные представления ( <b>И</b> ) $\cong$ Промежуточный акт ( <b>П</b> ) $\cong$ Окончательный акт ( <b>О</b> )	Стандартный 50%	

Первый вариант модели ИИ был построен на данных проверок банка «Центр-инвест» (более 4000 дней в году). Затем эти данные были подтверждены результатами опросов малого бизнеса, проведенными другими организациями, а также в ходе собеседований с руководителями крупных предприятий и самих проверяющих органов. Практика моратория на проведение проверок в ходе пандемии<sup>33</sup> и новых реалиях<sup>34</sup> показала, что отказ от проведения проверок не оказывает негативного влияния на ведение бизнеса.

<sup>33</sup> <https://base.garant.ru/402777354/>

<sup>34</sup> <https://base.garant.ru/403681894/>

Трансформация контроля заключается в том, что проверки должны стать школой обмена опытом лучшей практики, взаимным обогащением знаниями, консультацией по росту эффективности бизнеса и соответствия новым вызовам. Следует:

- установить ответственность проверяющих за тиражирование и внедрение новых, инновационных решений;
- в максимальной степени перевести проверки на онлайн-отчетность;
- регулярно публиковать обзоры результатов проверок (негативной и лучшей практики);
- в ходе каждой проверки проводить тестирование оценки регулирующего воздействия нормативных документов.

### **Задание 13**

**После сдачи (!) экзаменов проведите опрос своих сокурсников и сравните с помощью таблицы (рис. 13.1): исходные представления И (самооценка), озвученные (П) в ходе экзамена, и выставленные (О) в ведомости оценки.**

## 14 .Трансформация управления рисками

Управление рисками основано на опасениях совершить ошибку 1-го рода (сделать неправильно). В экономике трансформаций возрастает значение ошибок 2-го рода (пропустить новое). Снизить вероятность таких ошибок позволяет креативное стресс-тестирование.

Рис. 14.1 Управление рисками



**Накопление ошибок первого рода** позволяет создать достаточное число позитивных примеров успешной реализации креативных решений, сослаться 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** включает не просто их перечень, но и содержательное описание последствий с количественными оценками. Сценарная проработка различных комбинаций рисков позволит выявить критические зоны реализации креативных решений и выработать меры по снижению совокупных рисков.

**Расходы под риском** – еще один прием, который позволяет оценить риски креативного решения в денежном выражении. Методика заключается в том, чтобы каждому активу установить уровень возможных рисков потери данного актива.

**Экспертный анализ** – это не только издержки времени и нервов на убеждение экспертов, но еще и возможность укрепить базу сторонников креативного решения, возможность учесть мнение экспертов и улучшить найденное решение. Креативный взгляд на работу экспертов: «Если эксперт чего-то не понимает, значит, я плохо объяснил, потому что сам недостаточно разобрался».

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

- Успех не в радикальности преобразований, а в согласованности действий.
- Максимальная скорость преобразований – «на полкорпуса вперед».
- Одновременно с преобразованиями требуется создать и новую окружающую среду.
- Даже самый крупный успех завершается поиском новых направлений для новых преобразований.

Золотое правило трансформаций: «Дал поручение, научи, проконтролируй, сделай сам!».

## Задание 14

**Составьте перечень возможных рисков трансформаций, предложенных вашими коллегами, используя описанные выше методические приемы. Дайте количественную оценку выявленных вами рисков. Оцените затраты на ликвидацию возможных рисков и на меры по их предотвращению.**



## 15. Таланты для трансформаций

Раньше вузы готовили специалистов. Сегодня требуется массовая подготовка талантов, обладающих знаниями, работоспособностью и креативным мышлением. Опираясь на кругозор знаний, талант умеет и не боится: увидеть неочевидное, сделать невероятное, принять на себя риски и согласовать все это с другими талантами. Считалось, что этими качествами обладают немногие, *сегодня навыки таланта необходимы каждому.*

Рис. 15.1 Модель формирования талантов



Банк «Центр-инвест» на протяжении 30 лет внимательно изучает<sup>35</sup>, творчески использует<sup>36</sup>, мультиплицирует<sup>37</sup> и продвигает лучшую практику креативного управления на юге России<sup>38</sup>. 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 активно поддерживает творческие инициативы<sup>39</sup> и последовательно формирует креативное самосознание региона<sup>40</sup>. Банк активно взаимодействует с вузами, общественными объединениями, органами власти для повышения финансовой грамотности, поддержки науки и технологий, активно участвует в социально-образовательных проектах, хакатонах, вебинарах, конференциях.

<sup>35</sup> <http://www.centrinvest.ru/files/articles/pdf/ikt.pdf>

<sup>36</sup> [https://www.centrinvest.ru/files/smi/pdf/Cifrovizatsija\\_ESG%20\\_%20bankinga.pdf](https://www.centrinvest.ru/files/smi/pdf/Cifrovizatsija_ESG%20_%20bankinga.pdf)

<sup>37</sup> [https://asros.ru/upload/iblock/160/PRAKTICHESKIE-REKOMENDATSII-BANKOVSKOGO-SOBSHCHESTVA-PO-VNEDRENIYU-ESG\\_BANKINGA-V-ROSSII.pdf](https://asros.ru/upload/iblock/160/PRAKTICHESKIE-REKOMENDATSII-BANKOVSKOGO-SOBSHCHESTVA-PO-VNEDRENIYU-ESG_BANKINGA-V-ROSSII.pdf)

<sup>38</sup> <https://expertsouth.ru/articles/kreativnoe-samosoznanie-regiona/>

<sup>39</sup> [https://qorodn.ru/razdel/obshchestvo\\_free/v\\_qorode/38706/](https://qorodn.ru/razdel/obshchestvo_free/v_qorode/38706/)

<sup>40</sup> <https://expertsouth.ru/articles/kreativnoe-samosoznanie-regiona/>

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.*

Банк 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 (ФЦК).** В рамках реализации стратегии трансформаций в этом году банк «Центр-инвест» увеличил капитал ФЦК ЮФО до 216 млн рублей и ФЦК ЮФУ, ДГТУ, РГЭУ (РИНХ) – на 3 млн рублей каждый<sup>41</sup>. Банк «Центр-инвест» эффективно управляет средствами фондов целевого капитала: за счет консервативной стратегии инвестиций избежал потерь в кризисные периоды и показал общую среднюю доходность на уровне 8,96-9,75%. За этот же период средняя годовая инфляция составила 7,1%, доходность индекса государственных облигаций – 7,94%<sup>42</sup>.

В 2022 году стартовал 20-й конкурс «Умная стипендия»<sup>43</sup>, участниками которого являются более 20 тысяч студентов, аспирантов и магистрантов из 17 вузов-партнеров, а победители получают стипендию в размере 40 тысяч рублей.

**Акселератор банка «Центр-инвест»<sup>44</sup>** – это бесплатная платформа для обучения предпринимателей по шести направлениям: 1) для начинающих предпринимателей, 2) для самозанятых, 3) для преподавателей, 4) для участников маркетплейсов, 5) для инженерных специальностей ДГТУ, 6) для участников внешнеэкономической деятельности. Занятия проводят более 150 профессионалов и экспертов из разных регионов. В среднем предприниматели, прошедшие данный трек, увеличивают свою выручку на 20%. Обучение прошли более 7 000 человек.

<sup>41</sup> [https://gorodn.ru/razdel/finansy/banki\\_itogi/38716/](https://gorodn.ru/razdel/finansy/banki_itogi/38716/)

<sup>42</sup> [https://gorodn.ru/razdel/finansy/ekonomika\\_v\\_razreze/38598/](https://gorodn.ru/razdel/finansy/ekonomika_v_razreze/38598/)

<sup>43</sup> [https://smartgrant.ru/?utm\\_source=vkontakte&utm\\_medium=organic&utm\\_campaign=description](https://smartgrant.ru/?utm_source=vkontakte&utm_medium=organic&utm_campaign=description)

<sup>44</sup> <https://acc.centrinvest.ru>

Центр финансовой грамотности<sup>45</sup> (ЦФГ). Банк «Центр-инвест» первым в стране открыл в 2014 году Центр финансовой грамотности для бесплатных консультаций и обучения финансовым знаниям для населения в регионах присутствия банка. Консультации ЦФГ охватывают все группы населения: от молодежи до пенсионеров, – с учетом интересов и потребностей каждой группы, а консультантами выступают прошедшие обучение студенты. За время работы ЦФГ консультации получили более 1,5 миллиона человек, еще 1,4 миллиона человек стали слушателями семинаров, почти 4 000 человек стали волонтерами по курсу «Банковское дело».

Лекции, вебинары, хакатоны. Для населения и предпринимателей банк «Центр-инвест» провел более 5 000 обучающих лекций и вебинаров по актуальным финансовым и юридическим вопросам. Для пенсионеров реализованы семинары о том, как безопасно пользоваться финансовыми продуктами и не стать жертвой мошенничества.

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

Совместно с крупнейшими вузами юга России банк «Центр-инвест» регулярно организует хакатоны, кейсами в которых выступают практические задачи.

Современные креативные методы гибкого управления банк использует для цифровизации EGS-банкинга<sup>46</sup>, подготовки ИТ-специалистов<sup>47</sup>, повышения ESG-компетенций студентов<sup>48</sup>

---

<sup>45</sup> <https://знания-сила.рф>

<sup>46</sup> [https://site-api.centriinvest.ru/uploads/doc/articles/Cifrovizatsia\\_ESG%20\\_%20bankinga.pdf](https://site-api.centriinvest.ru/uploads/doc/articles/Cifrovizatsia_ESG%20_%20bankinga.pdf)

<sup>47</sup> [https://www.centriinvest.ru/files/smi/pdf/ESG\\_banking\\_for\\_IT\\_specialists.pdf](https://www.centriinvest.ru/files/smi/pdf/ESG_banking_for_IT_specialists.pdf)

<sup>48</sup> <https://www.centriinvest.ru/files/zadachnik.pdf>

## Рис. 15.2 Уровень инновационности разных видов деятельности



## Рис. 15.3 Факторы инноваций по видам деятельности



1 — абсолютно не влияет      3 — не очень влияет  
 2 — не влияет                      4 — влияет                      5 — сильно влияет

- Инновационность руководителей
- Выращивание идей
- Инновационность сотрудников
- Мониторинг лучших практик
- Опыт эффективных инноваций
- Готовность к экспериментам
- Проведение мозговых штурмов
- Внимание к предложениям сотрудников
- Допустимость острых вопросов
- Готовность к рискам

Анализ факторов креативности (опрос 980 предприятий) показал не очень большой разброс уровня (65-80%) инновационности по разным видам деятельности (рис. 15.1) и примерно равные оценки факторов инноваций в разных отраслях (рис. 15.2). Дело в том, что для креативной работы необходимо, чтобы все факторы взаимодействовали мультипликативно, и избыток одного фактора не компенсирует не достаток другого. В каждом бизнесе есть свои оптимальные соотношения разных факторов креативности талантов (рис. 15.3). Но во всех случаях главной компонентой выступает креативность сотрудников и опыт эффективных инноваций.

**Рис. 15.4 Факторы инноваций по видам деятельности**

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

**Инновационное управление:**

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

**Задание 15**

Выберите факторы креативности, которые должны играть наиболее важную роль в вашем бизнесе. Подберите команду с учетом выбранной вами комбинации факторов.

## 16. Непрерывные трансформации: опыт банка «Центр-инвест»



1992 Цифровизация приватизации  
1995 НЕ-ПЛА-ТЕ-ЖИ  
1997 Программа поддержки МСП  
1997 МСФО регионального банка  
1998 Антикризисная стратегия  
2002 Проекты с IFI (ЭЭ, МСБ)  
2004 IFI в капитале банка  
2006 Инвестиции для юга России

2008 Против глобального кризиса  
2014 Трансформационный банкинг  
2015 Позитивная экономика  
2016 Я и Мир 2030  
2018 Банки любят малый бизнес  
2020 Дистанционная экономика  
2021 ESG-банкинг

**Инновационная модель трансформации.** Банк «Центр-инвест» более 30 лет реализует инновационную модель трансформации, траекторию которой описывает формула: Pilot project – Benchmark – Case Study – Success story («Пилотный проект – Эталон – Пример для изучения – История успеха»). Банк находит перспективные направления, предлагает себя в качестве партнера, реализующего пилотный проект, на базе которого обучаются другие участники рынка лучшей практике.

**Цифровизация приватизации (1992).** Банк «Центр-инвест» был создан в 1992 году первыми приватизированными предприятиями юга России. Специалисты Центра экономического содействия переходу к рынку при областном Совете народных депутатов разработали компьютерную программу, которая позволяла руководителям оперативно рассмотреть варианты приватизации возглавляемых ими предприятий и распечатать для утверждения планы приватизации. Специалисты также проводили встречи и консультации с трудовыми коллективами. Приватизация на юге России прошла быстро и без гражданской войны. Опыт цифровой приватизации получил высокую оценку не только в правительстве, но и у предприятий, которые поддержали создание банка, а сам банк стал «лабораторией реформ на юге России».

**НЕ-ПЛА-ТЕ-ЖИ (1995).** В середине 1990-х годов возникла проблема неплатежей, когда социальная сфера не могла расплатиться с энергетиками, энергокомпании не могли заплатить налоги, которые бюджет должен направлять на финансирование социальных учреждений. Банк «Центр-инвест» эмитировал векселя и обеспечил их обращение для «расшивки» 20 млрд рублей неплатежей. В архиве банка есть вексель с 170 индоссаментами – передаточными надписями о платежах всех участников цепочки расчетов, в том числе налоговые органы и бюджет. Векселя банка «Центр-инвест» стали самым надежным средством платежа и прообразом цифрового рубля.

**Программа поддержки МСП (1997).** К середине 1990-х годов в банке выросло число счетов малых предприятий. Для снижения рисков кредитования «малышей» банк разработал первую в России «Программу поддержки малых предприятий Дона», которая включала кроме банковских нефинансовые услуги для МСП: организацию и ведение бухгалтерского учета, консалтинг по вопросам планирования, маркетинга, трудовых отношений, правовой защиты, привлечения инвестиций. Точка безубыточности программы достигалась при 200 предприятиях МСП. Через два месяца в банке обслуживалось более 600 малых предприятий. В конце 1997 года правительство России пригласило банк для санации Федерального фонда поддержки малого бизнеса. Банк справился с этим поручением за 6 месяцев.

**МСФО регионального банка (1997).** Аудиторская фирма PricewaterhouseCoopers провела аудит банка по международным стандартам финансовой отчетности (МСФО). В начале аудиторской проверки иностранные специалисты пугали: «Вы будете в шоке после аудита по МСФО». В конце они признались, что были в шоке от того, что увидели в России банк, реально и успешно работающий по международным стандартам. Отчетность по МСФО стала первым шагом для работы с международными финансовыми институтами и внедрения нефинансовой отчетности.

**Антикризисная стратегия (1998).** Кризис 1998 года заставил банк освоить технологии антикризисного управления: управление финансовыми потоками, работа с клиентами, вкладчиками. Полученные навыки оказались полезными при дальнейших кризисах, позволили выработать антикризисные принципы и стандартные процедуры антикризисной стратегии, а также использовать конкурентные преимущества бизнес-модели устойчивого банкинга. В кризис банк «Центр-инвест» не повышает ставки по кредитам, как это делают спекулятивные банки, а вместе с клиентом разрабатывает меры по снижению рисков. Когда риски снижены, то нет смысла повышать ставки, клиент получает конкурентное преимущество на своем рынке, завершает начатые проекты, возвращает банку деньги в срок и в полном объеме. Банк не несет затраты по формированию резервов на возможные потери по ссудам.

**Проекты с международными финансовыми институтами (2000).** Накопленный опыт работы с МСП, отчетность по МСФО привлекли внимание к банку международных финансовых институтов (IFI): Международной финансовой корпорации Всемирного банка (IFC), Европейского банка реконструкции и развития (EBRD), Немецкой корпорации развития (KfW), Банка развития Нидерландов (FMO). Банк успешно прошел все процедуры тщательного обследования (DD) и стал партнером и пилотным банком IFI для реализации их проектов в России по работе с МСП, проектов энергоэффективности, внедрения корпоративного управления.

**Иностранные инвестиции в капитал банка (2004).** В 2004 году ЕБРР, а в 2005 году DEG (Немецкое общество по инвестициям и развитию) стали акционерами банка. Затем к ним присоединились инвестиционные компании, фонды и банки: Firebird Investment Fund, Rekha Holdings Limited, ERSTE Group Bank AG, Raiffeisenlandesbank Ooe (Австрия), responsAbility Investments AG (Швейцария). В совет директоров банка были избраны независимые директора Ернст Вельтеке (бывший президент Бундесбанка), Пэр Фишер (вице-президент Commercobank) Франц-Йозеф Флосбах (вице-президент DEG), а также Андреас Зайслер (вице-президент DEG), Андреас Клинген, Ханс Ундердорфер (ERSTE Group), другие авторитетные на международных рынках специалисты. Работа с иностранными партнерами позволила привлечь с финансового рынка более 1 млрд долларов и 1 трлн рублей.



**Инвестиционная привлекательность юга России (2006).** Знания и опыт работы с иностранными инвесторами позволил банку более активно привлекать инвестиции для юга России, помогать предприятиям готовить бизнес-планы по международным стандартам, участвовать в переговорах, презентациях, международных форумах, официальных делегациях и бизнес-миссиях. Знакомство с новым опытом, технологиями, особенностями оформления документации быстро осваивали клиенты, а банк, используя свой авторитет, привлекал дешевые инвестиции для новых технологий в агробизнесе, МСП, кредитовании женского, молодежного, социального предпринимательства, инфраструктурных проектов, ипотеки, проектов энергоэффективности.

**Коинновационный партнер (2007).** Рост банка «Центр-инвест» потребовал трансформации информационной системы банка. На основании конкурсной процедуры партнером создания новой операционной системы была выбрана компания SAP AG – один из крупнейших в мире ИТ-разработчиков. Условия контракта были очень жесткими, но специалисты SAP AG высоко оценили компетентность сотрудников банка и предложили банку стать коинновационным партнером: банк получал на льготных условиях доступ к сервисам SAP AG, но брал на себя обязательство тестировать новые разработки ИТ-компании для локализации в России. Приобретенный опыт индустриального внедрения программного обеспечения оказался полезным в дальнейшем при работе с другими ИТ-компаниями.

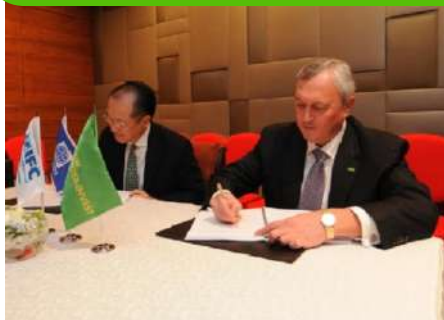
**Юг России против глобального кризиса (2008).** Накопленный опыт антикризисного управления банком и клиентами в очередной кризис 2008 года вызвал волну популярности. На негативном фоне глобальных новостей банк приглашали для интервью в ведущие международные агентства, газеты и журналы, чтобы добавить позитива своим зрителям и читателям. После одного из таких выступлений в комнату гостей набилась группа журналистов с одним вопросом: «Парень, а где это чудо – юг России?»

Рис. 16.1 Скрин экрана интервью на CNBC



В 2013 году банк «Центр-инвест» получил приз IFC/FT «Устойчивый банк Центральной и Восточной Европы», подписал договор о кредитовании МСП с президентом Всемирного банка Джим Ён Кимом.

### Рис. 16.2 Подписание договора Всемирного банка с банком «Центр-инвест»



**Трансформационный банкинг (2014).** Опыт успешного прохождения кризисов позволил не только подготовить конструктивные предложения о трансформации банковского бизнеса (см. раздел 7), но и апробировать их на международных конференциях. Большинство банкиров согласились с тезисами о том, что:

- банковский бизнес разделится на платежные системы и инвестиционный бизнес, но
- на каждом инвестиционном договоре должно быть написано, как на пачке сигарет: Investment kills;
- в названии бирж будет присутствовать слово casino;
- Базельский комитет по международным стандартам будет называться «Вавилонская башня 2,3,...».

За прошедшие годы регулирование финансовых рынков развивается в указанных направлениях.

**Проекты региональных стратегий (2015).** Появление законодательства о стратегическом планировании активизировало разработку стратегических документов на региональном уровне. Банк разработал методические рекомендации для составления региональных стратегий, провел анализ комплексного развития регионов юга России и разработал стратегию развития «Новый Ростов – 2030». Высокий научный уровень и качество этих документов были подтверждены на форуме «Позитивная экономика», который прошел в Ростове-на-Дону. Более 1800 человек представили свои стратегии развития.

## Рис. 16.3 Стратегический квадриптих моя стратегия "Я и Мир в 2030"

Результаты анализа **1800 стратегий:**  
**«Любовь к малой Родине + глобальная конкурентоспособность»**



[http://www.centriinvest.ru/files/smi/pdf/CiMeTheWorld\\_sm.pdf](http://www.centriinvest.ru/files/smi/pdf/CiMeTheWorld_sm.pdf)



[http://www.centriinvest.ru/files/smi/pdf/CiMeandtheWorldBook\\_%20press.pdf](http://www.centriinvest.ru/files/smi/pdf/CiMeandtheWorldBook_%20press.pdf)



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



[https://site-api.centriinvest.ru/uploads/doc/articles/MeandtheWorldBook\\_25.pdf](https://site-api.centriinvest.ru/uploads/doc/articles/MeandtheWorldBook_25.pdf)



**Первый пилотный проект с НСПК «Мир» (2016).** Повышение глобальных рисков потребовало создания Национальной платежной системы «Мир». Банк «Центр-инвест» первым в регионе эмитировал новые платежные карты и продолжает оставаться партнером НСПК «Мир» по ускоренному внедрению новых продуктов с расширением функционала международных платежей, кампусной карты, социальной карты, транспортной карты, программы лояльности.

**Банки любят малый бизнес (2018).** Развитие государственных программ поддержки малого бизнеса потребовало усиления внимания банков к этому сектору экономики. С учетом опыта успешной работы с малым бизнесом банк подготовил для Ассоциации банков России методическую разработку «Банки любят малый бизнес»<sup>49</sup>. Разъяснения о конкурентных преимуществах малого бизнеса в экономике трансформаций (см. раздел 3) позволили активизировать работу банков с сектором МСП.

**Дистанционная экономика (2020).** В условиях пандемии COVID-19 банк разработал дизайн-проект дистанционной экономики, перестроил собственную работу и помог клиентам организовать дистанционное управление бизнесом.

**ESG-банкинг (2021).** Опыт работы в условиях трансформаций, научно-методические разработки<sup>50</sup> позволили банку «Центр-инвест» занять ведущее место в локализации лучшей мировой практики на российском рынке ESG-банкинга<sup>51</sup>, своевременно выявлять перспективные<sup>52</sup> направления и проблемные вопросы<sup>53</sup>.

---

<sup>49</sup> [https://www.centriinvest.ru/files/smi/pdf/banki\\_malyi\\_biznes.pdf](https://www.centriinvest.ru/files/smi/pdf/banki_malyi_biznes.pdf)

<sup>50</sup> [https://asros.ru/upload/iblock/160/PRAKTICHESKIE-REKOMENDATSII-BANKOVSKOGO-SOOBSHCHESTVA-PO-VNEDRENIYU-ESG\\_BANKINGA-V-ROSSII.pdf](https://asros.ru/upload/iblock/160/PRAKTICHESKIE-REKOMENDATSII-BANKOVSKOGO-SOOBSHCHESTVA-PO-VNEDRENIYU-ESG_BANKINGA-V-ROSSII.pdf)

<sup>41</sup> [https://asros.ru/upload/iblock/b69/zla2fzxval1625lolh0r15p0ptn2p5gb/ESG\\_banking-v-Rossii\\_final\\_21.05\\_ITOG\\_web-versiya.pdf](https://asros.ru/upload/iblock/b69/zla2fzxval1625lolh0r15p0ptn2p5gb/ESG_banking-v-Rossii_final_21.05_ITOG_web-versiya.pdf)

<sup>52</sup> [https://www.centriinvest.ru/files/smi/pdf/Cifrovizatsia\\_ESG%20-%20bankinga.pdf](https://www.centriinvest.ru/files/smi/pdf/Cifrovizatsia_ESG%20-%20bankinga.pdf)

<sup>53</sup> [https://www.centriinvest.ru/uploads/doc/articles/suverenyjesgbanking\\_compressed.pdf](https://www.centriinvest.ru/uploads/doc/articles/suverenyjesgbanking_compressed.pdf)

## Об авторе

Окончил Ростовский институт народного хозяйства (1976), аспирантуру ЦЭМИ АН СССР (1979), докторантуру ЦЭМИ АН РФ (1994), проходил стажировку в Новосибирском государственном университете (1982), Будапештском экономическом университете (1988).

Занимался преподавательской и научно-исследовательской работой. В 1991 году создал и возглавил Центр экономического содействия переходу к рынку при Ростовском областном Совете народных депутатов.



**Высоков Василий Васильевич**  
доктор экономических наук, профессор  
Председатель Совета директоров  
ПАО КБ «Центр-инвест»

В 1992 году вместе с супругой Татьяной Высоковой и руководителями первых приватизационных предприятий Дона основал банк «Центр-инвест», с 2002 года – председатель Совета Директоров банка «Центр-инвест». В. В. Высоков активно участвовал в реализации реформ на юге России, разработке программ приватизации, развития предпринимательства, рынка ценных бумаг, современных банковских услуг.

С 1997 года по инициативе профессора Высокова банк «Центр-инвест» одним из первых в Ростовской области начал работать с малым бизнесом, предлагая разнообразные программы финансирования и комплексную консультационную поддержку.

С 2005 года банк «Центр-инвест» первым в России начал внедрять и финансировать энергоэффективные технологии в малом бизнесе, сельском хозяйстве, коммунальной сфере.

Банк «Центр-инвест» занимает лидирующие позиции в России в кредитовании проектов малого и среднего бизнеса, модернизации предприятий, развитии женского, молодежного, социального предпринимательства, а также поддерживает стартапы.

Профессор Высоков – неоднократный участник многих международных экономических форумов и конференций, на которых позиционирует инвестиционную привлекательность юга России.

Автор более 400 научных работ по проблемам экономики и стратегии переходного периода, приватизации и постприватизационного развития, корпоративного управления, рынка ценных бумаг, трансформации банковского бизнеса, развития предпринимательства. Многие из его публикаций стали учебниками для нового поколения предпринимателей.

Возглавляет Комитет по МСБ и проектную группу «ESG-банкинг» ассоциации банков «Россия».

