

**Василий Васильевич
Высоков**

Профессор,
доктор экономических наук

ЦИТАТЫ И ПРИНЦИПЫ



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

Василий Васильевич Высоков

Профессор,
доктор экономических наук

ЦИТАТЫ И ПРИНЦИПЫ

Цитаты — это то, что остается в сознании читателя после прочтения.

Принципы — это пока не утвержденные правила, которые позволяют избежать участи Буриданова осла.

В мире хайпов и фейков для комфорта необходимо и достаточно иметь собственное мнение.

Посвящается Татьяне Николаевне Высоковой

Сколько слов самых ласковых, нежных
Было сказано о тебе.
В океане тех слов безбрежных
Мало места моей судьбе,
Мало места словам и мыслям,
Что готов повторять любя.
Мне, наверно, не хватит жизни
Каждый день дрожать за тебя.
Я молюсь на тебя утром рано,
Я любовью весь день живу,
Я в работу вгрызаюсь рьяно,
Я тобой лишь одной дышу.

25.09.1987

*Написано в самолете Барнаул — Москва
на полях сборника «ЧУДНОЕ МГНОВЕНЬЕ:
Стихи русских поэтов о любви».
— Барнаул: Алт. кн. изд. 1987*



СОДЕРЖАНИЕ

4 ВВЕДЕНИЕ

8 О РОДИНЕ

8 Ростов — жемчужина России

9 Развитие региона

10 Чувство ростовчанина

12 О БИЗНЕС-МОДЕЛИ УСТОЙЧИВОГО БАНКИНГА

12 О банках и банкирах

13 Региональные банки и их роль

14 Кризисы и банки

16 Устойчивый банкинг

20 Роль ИТ в современном банке

20 Банки любят малый бизнес

22 ОПЫТ БАНКА «ЦЕНТР-ИНВЕСТ»

22 Основы и траектория развития

23 Вклад и секрет успеха Т. Н. Высоковой

24 Наука и практика

26 Инновации и технологии

27 Социальная ответственность
и устойчивое развитие

31 ОБ ЭКОНОМИКЕ ТРАНСФОРМАЦИЙ

31 Посткризисная экономика

34 Суверенитет и глобальная
конкурентоспособность

37 Импортозамещение и цифровизация

38 Управление рисками и стратегия
развития

39 Малый — бизнес!

41 СТРАТЕГИЯ ИННОВАЦИЙ

41 Управление рисками и
стратегическое мышление

42 Предпринимательство

45 Кризисы обновляют стратегию

46 Инновации и креативность

47 Анализ данных и ИИ

49 О ВЫРАЩИВАНИИ КАДРОВ ДЛЯ ИННОВАЦИЙ

49 Реформа образования

50 Наставничество

53 Наука и технологии

54 О ЖИЗНИ

54 Принципы и жизненные уроки

55 Вдохновение

55 Счастье

56 Семья и бизнес

58 О РАЗВИТИИ КРЕАТИВНОЙ СРЕДЫ

58 Креативность и творчество

60 Креативность на Дону

61 Казачьи принципы внедрения инноваций

ВВЕДЕНИЕ

Друзья,
перед вами конспект и формулировки основополагающих идей философии банка «Центр-инвест» в цитатах и принципах основателя, председателя Совета директоров банка, профессора, д. э. н. В. В. Высокова.

Эти идеи сформировали проверенную временем и протестированную кризисами траекторию развития и корпоративную культуру банка, в основе которой уважение, честность, ответственность и смелость идти своим путем.

Главный призыв профессора В. В. Высокова «Научи, проконтролируй, сделай сам» сегодня стал девизом клуба наставников банка, которые передают свой опыт и обучают уже новые поколения молодых сотрудников.

Для подготовки этой книги мы подняли архив публикаций и выступлений профессора Высокова более чем за 30 лет. Всегда интересно, с чего все начиналось — представить молодую семейную пару преподавателей Высоковых, которые решились оставить работу в университете в «лихие» 1990-е и попытались реализовать на практике идеи экономических теорий.

Даже сегодня этот шаг кажется смелым и рискованным. Но достигнутый успех продолжает вдохновлять команду банка «Центр-инвест» не бояться новых смелых начинаний, успешно конкурировать с крупными федеральными и глобальными игроками и не стесняться своей «провинциальности». Банк «Центр-инвест» стал не только лабораторией реформ, но и лидером продвижения принципов казачьего менталитета на глобальном рынке.

За всеми мыслями, словами и делами автора лежит проверенная временем уверенность в себе, в своем деле, в честности и справедливости, готовность добиваться ее торжества мыслью, словом и делами, а также бесконечная любовь к семье, людям, родному краю и жизни.

Большое счастье и удача — работать в банке «Центр-инвест». В этом признаются клиенты, партнеры, текущие и даже бывшие сотрудники банка. Следуя совету большого друга банка профессора, д. э. н. Владимира Семеновича Золотарова: «Вам нравится работать с банком "Центр-инвест" — не держите это в себе...», — мы рады делиться этим счастьем.

Надеемся, что эта книга поддержит в вас оптимизм, энергию достижений и креативных подходов к решениям в жизни и бизнесе, как это принято в банке «Центр-инвест».

Команда банка



О РОДИНЕ

Ростов — жемчужина России

“ Зарубежные партнеры, которые работали с банком «Центр-инвест», навсегда запомнили: если Москва — это центр, то Ростов — это жемчужина России.

“ Юг России — модель будущей России: дифференцированная экономика и предпринимательский дух.

“ В трудную минуту, в эпоху великих трансформаций бывает полезно прийти на берег Дона, постоять на берегу, вспомнить первое название английского издания романа М. А. Шолохова *And Quiet Flows the Don* и обрести уверенность: а Дон все так же тихо течет!

“ Оптимальная траектория карьерного роста казака: из любого похода вернуться на Дон с новым взглядом и желанием локализовать лучшее из полученных новых знаний и опыта.



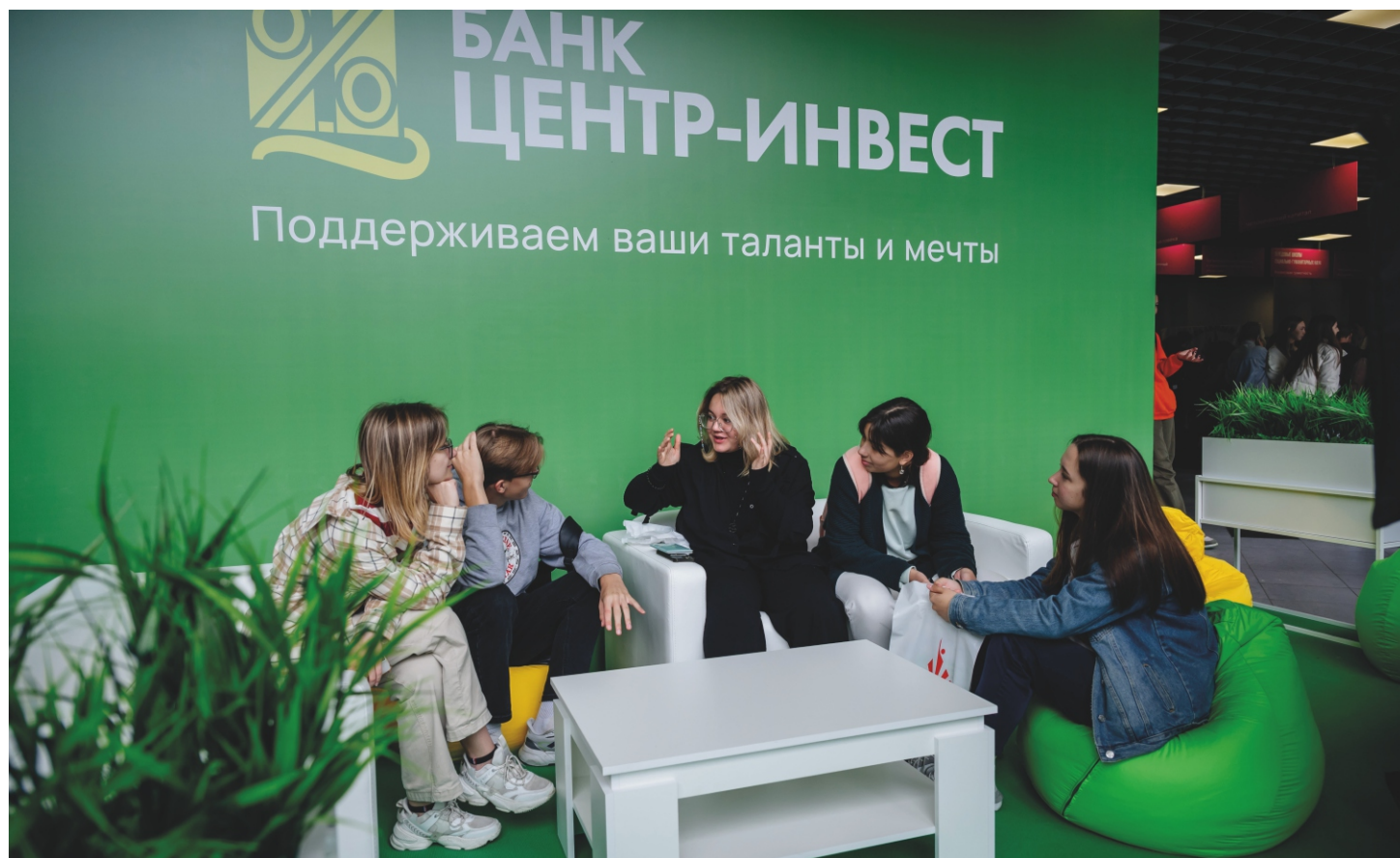


Развитие региона

“ Чтобы захватить новые сегменты на национальном рынке, надо стремиться быть конкурентоспособным на глобальных рынках. Сейчас важная задача — не проспать все те деньги, которые были запланированы на инфраструктурные проекты для юга России. Юг России обязан участвовать во всех федеральных целевых программах, включая даже программу поддержки народов севера хотя бы потому, что представители этих народов должны отдыхать на юге.

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

“ У Ростовской области всегда сохраняется шанс стать новым глобальным центром цифровизации: креативная молодежь, традиции предпринимательства, геополитическое пространство, активное госуправление. Для реализации этого сценария используются площадки и мероприятия в целях креативного обсуждения трендов лучшей практики, проведения конкурсов, хакатонов, новых учебных курсов и пособий.



Чувство ростовчанина

“ Креативная инициатива — характерная черта ростовчан!

“ Для меня Ростов — это не окружающая действительность. Это внутреннее состояние души. В любом новом городе я сравниваю, что лучше у них, что у нас. Что полезное можно перенять у них, что подарить им. Любовь, в том числе и к городу, — это когда «Ты!», а не когда «ТЕБЕ». Если все лучшее в мире собрать в Ростове, то в другие города можно ездить для передачи опыта.

“ Школьные годы совпали со строительством нового Ворошиловского моста. Когда движение по мосту открыли, мы с пацанами пошли по нему пешком. Высота моста и ветер создавали ощущение полета над Доном. Бескрайний простор донских степей и панорама Ростова делали тебя центром Вселенной. Товарищи рядом усиливали эти впечатления. Так появилось внутри то, что сегодня можно назвать чувством ростовчанина.



О БИЗНЕС-МОДЕЛИ УСТОЙЧИВОГО БАНКИНГА

О банках и банкирах

“ Деньги любят все, банкиров не любит никто.

“ Когда поэт видит целующуюся пару, он пишет сонет, когда банкир видит эту же пару, он считает, когда потребуется кредит на коляску, ипотеку и...

“ Существующая система страхования вкладов, с одной стороны, обеспечивает спокойствие и социальную стабильность в обществе, а с другой стороны — формирует у вкладчиков определенную степень безответственности при выборе банка. При переходе к новой банковской модели вкладчики станут инвесторами. Свои сбережения они будут распределять между платежами и расчетами, а оставшуюся часть будут не просто отдавать во вклад банку, а указывать, на какие цели банк эти средства должен направить: на покупку акций «голубых фишек», финансирование проектов местных предприятий, строительство стадиона, новой дороги, парковки или кредитование стартапов детей и внуков вкладчиков.





Региональные банки и их роль

“ Региональный банк — это не размер, не географическая концентрация бизнеса, а эффективное управление региональными рисками. На знании региональных особенностей и межрегионального сотрудничества можно делать эффективный бизнес. Мы строим именно такой банк.

“ В современном мире даже у регионального банка должен быть глобальный менталитет.

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

“ Региональный банк — это уникальная траектория креативного развития банкинга в условиях избыточного регулирования, огосударствления и монополизации, это драйв поиска ответов на постоянные вызовы в условиях непрерывных кризисов.

“ В столице банкир может затеряться в толпе и международном розыске. В провинции сосед банкира — заемщик или вкладчик — по утреннему приветствию оценивает риски в самом региональном банке, на российском и на глобальных рынках.

Кризисы и банки

«Сплетни — это отдых разговора, его десерт», — говорил Александр Герцен. В условиях финансового кризиса сплетни становятся инструментом черного маркетинга. Причем самые гнусные сплетни распускают те банки, которые имеют наибольшие проблемы в своих балансах.

Банки постоянно выходят из очередного кризиса. Важно понимать не откуда, а куда выходить. Спекулятивный банкинг в погоне за прибылью идет на повышенные риски, повышая ставки по кредитам. Криминальный банкинг берет жизнь в обмен на кошелек. Государственный банк кредитует то, что скажет государство, не особенно считая риски и доходность. Исламский банкинг делит только прибыль, списывает убытки проводкой «иншаллах». Устойчивый банкинг ориентирован на невысокую, но долгосрочную прибыль, и не только свою, но и прибыль заемщика и вкладчика.







Устойчивый банкинг

“ В русском языке слово «устойчивость» означает и латание дыр для поддержания устойчивости тонущего плавсредства, и стабильный устойчивый рост. В мировой практике сегодня шире распространен термин sustainability, означающий устойчивое развитие в интересах нынешних и будущих поколений.

“ Спекулятивный банкинг покупает и продает риски, ESG-банк управляет рисками: вместе с клиентом находит решения, позволяющие снизить риски, не повышать ставки по кредитам, успешно завершить проект и не нести убытков.

“ Тем, кто вырос в командной экономике, это непросто понять, но принципы устойчивого развития на самом деле позволяют увидеть новые возможности для развития бизнеса, повышения конкурентоспособности, снижения рисков за счет прозрачности своей деятельности. Эти принципы облегчают доступ к рынкам капитала, формируют новую систему мотивации и взаимоотношений сотрудников. Секрет в том, что осознанная необходимость более эффективна, чем руководящая и направляющая роль.

“ Ключевая задача в развитии IT-систем спекулятивного банкинга — скорость и надежность работы. В трансформационном банкинге эту задачу приходится решать не только исходя из текущих нужд, но и с учетом путей развития банковского бизнеса. Трансформационный банкинг требует автоматизировать не рутинные, ориентированные на спекулятивные рынки, а устойчивые модели бизнес-процессов, учитывающие взаимосвязи банковских продуктов, работу подразделений продаж, устойчивое развитие клиентов и риски.

“ Устойчивый банкинг как раз и позволяет выводить свой бизнес, бизнес клиентов, экономику юга России на траекторию устойчивого роста. Несмотря на многочисленные долгосрочные стратегии, в России популярным остается «бег на короткие дистанции». При этом сохраняются иллюзии, что спекулятивный банкинг способен при более строгом регулировании обеспечить экономический рост. Отсюда популярность сделок слияний («дырок от бубликов») и поглощений («финансовых пузырей»), вывоза капитала под флагом международной экспансии. В результате даже у крупных игроков рынка возникают проблемы с ликвидностью и капиталом, и государство вынуждено решать их проблемы за счет налогоплательщиков.

“ В спекулятивном банке может работать простая модель — 100% решений о кредите принимает ИИ: кредит либо одобрен, либо нет. Но кроме этой дихотомии в кредитных заявках есть большое поле для диалога и настроек (вариация ставки, сроков, залогов, гарантий, других обеспечительных мер). В устойчивом банке клиентоцентричный диалог позволяет найти согласованное решение, которое создает конкурентные преимущества проекта на рынке, снижает риски дефолта, издержки и убытки для банка и клиента. Накопление опыта таких диалогов устойчивой практики кредитования позволяет передать очередную часть этого диалога для непрерывной автоматизации.



“ Прибыль была, есть и будет основной целью, смыслом и стимулом предпринимательства. В России о социальной ответственности бизнеса чаще всего любят рассуждать социально безответственные политики. В глобальном мире предложена другая модель взаимодействия: устойчивое развитие — развитие, которое предполагает удовлетворение насущных потребностей без угроз для будущих поколений. Более строго математически: устойчивый бизнес максимизирует не сиюминутную, а долгосрочную прибыль с учетом не только финансовых результатов, но и социально-экологических последствий. Задача более сложная, во многом новая для традиционного российского бизнеса, но интересная, поскольку позволяет выбрать более устойчивую долгосрочную стратегию, уже сегодня использовать продукты и технологии, которые станут стандартными и массовыми завтра.

“ Для бизнеса устойчивое развитие означает ведение бизнеса в интересах не сиюминутной выгоды, а максимизации прибыли на бесконечном временном интервале с учетом социальных и экологических рисков. Выигрыш бизнеса при этом достигается за счет освоения новых технологий, продуктов, услуг, получения новых знаний сотрудниками, роста экономики региона, снижения рисков недобросовестного поведения партнеров, непрозрачности бизнеса, возникновения экологических и репутационных рисков. Для органов власти устойчивое развитие предполагает также наличие кодекса корпоративного поведения, стратегии устойчивого развития, прозрачных планов развития инфраструктуры, социального и экологического развития. Для населения устойчивое развитие означает самообразование, здоровый образ жизни, добросовестный труд.

“ Движение вперед по ESG-тропинке — это прежде всего нравственный выбор. Успехи и рост популярности делают этот выбор еще и экономически выгодным. Но для жителей юга России это постоянный поиск креативных решений в треугольнике: научно-технические результаты — социальные интересы — регуляторные требования. Здесь нет и не может быть однозначных решений, надо накапливать практику, тиражировать лучшее.





Роль ИТ в современном банкинге

- “ Современный банкинг — это 90% ИТ и 10% — улыбки сотрудников фронт-офиса.
- “ Цифровизация позволяет заменить лозунги, призывы и слоганы на алгоритмы, процедуры и программы.
- “ Современные ИТ: все, что работает сегодня, как правило, не имеет перспектив развития, а все, что может развиваться, требует практической адаптации.

Банки любят малый бизнес

- “ Малый бизнес — основа социальной стабильности: если между президиумом и галеркой нет партера из малого бизнеса, галерка и президиум могут поменяться местами.
- “ Для банков малый бизнес обеспечивает диверсификацию рисков. Этот сектор всегда креативен, готов к «черным лебедям» и трансформациям. Банк помогает ему снижать риски: обучает работать легально, консультирует, предоставляет правовую защиту. Нефинансовые услуги — не издержки, не благотворительность, а управление рисками.



ОПЫТ БАНКА «ЦЕНТР-ИНВЕСТ»

Основы и траектория развития

“ Банк «Центр-инвест» строился на мозгах и в отличие от многих российских банков не несет в себе традиционного криминального гена. Потому что у нас не было ни партийных, ни мафиозных, ни бюджетных денег.

“ Самое стабильное в банке «Центр-инвест» — это постоянные изменения, изменения к лучшему.

“ У нас в банке есть традиция — минуя какие-то вехи, смотреть не назад, а на перспективу.

“ Работа с банком «Центр-инвест» раскрывает для талантов возможность быть в тренде, в авангарде и в полной боевой готовности к любым вызовам.

“ У нас в 2002 году работал консультант из Международной финансовой корпорации. Мы гордимся, что в своем отчете он написал: «Десять худших сотрудников «Центр-инвеста» могут работать топ-менеджерами любого российского банка».

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





Вклад и секрет успеха Т. Н. Высоковой

- “ Инициатором, вдохновителем и главным риск-менеджером создания банка была Татьяна Николаевна Высокова.
- “ Вклад Татьяны Николаевны Высоковой в развитие банка — первый, неоценимый, самый долгосрочный и многогранный. Ее выступление на вручении международной награды директора ростовских предприятий читали вслух на планерках, потому что она точно сформулировала секрет успеха женщины в бизнесе — Любовь. Зал аплодировал стоя.
- “ Для банка Татьяна Николаевна Высокова — финансовый ангел-хранитель.

Наука и практика

“ Взаимосвязь науки и практики характеризуется двумя ленинскими мыслями. Первая звучит так: «Нет ничего практичнее хорошей теории». В своей работе мы опираемся на мощную теоретическую базу по изучению экономики переходных периодов, поэтому свободно чувствуем себя именно сейчас. Вторая мысль заключается в том, что никакой университет ничего не стоит, если нет практического навыка. Наш банк прочно стоит на фундаменте науки и практики.

“ Будущее надо строить самим на основе лучшей мировой практики. Мы — банк «Центр-инвест», наши клиенты и наши партнеры — занимаемся не дележом старого, а умножением нового.

Внедрение нового — это не только техническая, финансовая, но и социальная проблема: при старой технологии «я — начальник, ты — не факт», а при новой технологии — «не факт, что я останусь начальником». Устойчивый банкинг как раз и позволяет выводить свой бизнес, бизнес клиентов, экономику юга России на траекторию устойчивого роста за счет технического, финансового и социального инжиниринга.

“ Для роста компетентному банку нужны грамотные клиенты, которые не только владеют широким спектром знаний, но и умеют быстро и гибко из этих знаний конструировать свой бизнес. А для этого нужны качественно новые, современные системные знания и методы обучения. Банк «Центр-инвест» ведет образовательные проекты потому, что нам нужны грамотные клиенты. Нам нужны предприниматели, которые прекрасно знают свой бизнес, умеют работать на растущих рынках, используют свои преимущества в производстве, в маркетинге, персонале, а главное — имеют стратегию развития.





Инновации и технологии

“ Человек приходит в этот мир, чтобы его изменить. В современном мире изменения происходят постоянно, и выигрывает тот, кто не только сам меняет что-то, но и успевает адаптироваться к другим изменениям. В банковском мире очень важно отслеживать масштабы изменений, поскольку банк — это система управления со многими взаимосвязанными параметрами: нельзя резко набирать скорость, если не сформировал резервы, или гнаться за прибыльностью, забывая о ликвидности. «Центр-инвесту» удастся находить золотую середину именно с помощью новых технологий, которые и обеспечивают согласование параметров работы банка.

“ В банке «Центр-инвест» знают, как позиционировать бизнес клиентов юга России в глобальной экономике, как привлечь средства для реализации новых проектов, как сделать более достойным уровень жизни населения. Кроме глупости и лени у экономики юга России нет фундаментальных причин для кризиса. Более того, глобальный кризис сдвигает глобальный потребительский спрос в сторону продуктов и услуг, где по соотношению цены и качества юг России имеет огромные преимущества. Но чтобы использовать эти преимущества, надо непрерывно работать: снижать издержки, повышать качество, стимулировать спрос, выходить на новые рынки.

“ На юге России банк «Центр-инвест» задает тот уровень, к которому вынуждены тянуться и государственные, и иногородние банки. Как признался недавно на ежегодной финансовой неделе во Франкфурте руководитель одного из крупнейших банков России, он «учился и будет учиться у эффективных частных региональных банков».





Социальная ответственность и устойчивое развитие

“ Сделать ремонт в собственной квартире — уже героический поступок. Ремонт в подъезде своего дома — подвиг! Жизнь в многоквартирном доме — вечный подвиг! Банк «Центр-инвест» кредитует ремонты многоквартирных домов, жители которых не просто мечтают жить в нормальных условиях, а готовы к подвигу.

“ На открытии нового офиса банка «Центр-инвест» на площади 50-летия «Ростсельмаша» оба генеральных директора завода, Ю. А. Песков и П. Б. Покровский, говорили не только слова поздравления, но и благодарности за то, что в ноябре 1998 года банк «Центр-инвест» стал единственным, кто смог выдать кредит замерзавшему «Ростсельмашу», помочь запустить выпуск 40 комбайнов на экспорт и тем самым сохранить для всей страны флагман сельхозмашиностроения. Мне понравилось образное сравнение Ю. А. Пескова: «Кризис — это сортировочная станция: вагоны с дураками и сплетниками на этой станции загоняют в тупик; тех, кто слушает сплетни, держат на запасном; лучших прикрепляют к скоростному локомотиву», — а банк «Центр-инвест» был и останется лучшим банком для лучших клиентов лучшего в мире региона.



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

“ Загранице мы поможем сами. Антироссийские санкции были направлены на ограничение экспорта наших первичных ресурсов (минерально-сырьевые, энергетические, земля). Во-первых, в России нет дефицита таких ресурсов. Во-вторых, первичные ресурсы будут использоваться для более глубокой переработки и внутреннего потребления на основе не только уже существующих в мире, но и новых, более эффективных технологий. В-третьих, за тридцать лет выросло новое поколение руководителей, способных не только находить, но и реализовывать такие решения. Опыт банка «Центр-инвест» наглядно убеждает: нужно не слепое копирование лучшего, а локализация лучшей практики с учетом национальных особенностей. Когда есть успешный результат, то его легко представить и в российском, и в международных стандартах, и в показателях Целей устойчивого развития, и в любой другой таксономии. Внутренняя эффективность бизнеса — первый шаг на пути к глобальной конкурентоспособности.





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

ОБ ЭКОНОМИКЕ ТРАНСФОРМАЦИЙ

“ Экономика — это искусство свести концы с концами там, где концов не найти.

“ Трансформации — это постоянные изменения в условиях непрерывных кризисов.

Посткризисная экономика

“ Отношение к кризису бизнеса юга России:
— Кризис не первый, не последний, а очередной;
— Кризис бывает только в глупых головах;
— Даже самый глубокий кризис не бывает всеобщим;
— Кризис заканчивается, когда есть программа своего посткризисного развития.





“ Если деньги не будут вывозиться из региона, не будут прятаться по матрасам, то станет возможным даже при малом количестве денег сохранить темпы экономического роста в условиях глобального кризиса. В этой связи нет более важной задачи, чем восстановление доверия населения за счет выполнения всех обязательств перед ним: обязательств по своевременной выплате зарплаты, обязательств перед вкладчиками. Только поверив людям, можно будет получить и доверие вкладчиков, и платежи в бюджет, а в конечном счете сохранить социальную стабильность в регионе.

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



Суверенитет и глобальная конкурентоспособность

“ Суверенитет — это не автаркия, а глобальная конкурентоспособность.

“ Искренне скорблю о людях, которые занимаются тарифным регулированием, потому что они будут прокляты в трех поколениях: при жизни, поскольку льготные тарифы ведут к разбазариванию; в детях, поскольку переданное по наследству имущество не сможет работать на разрушенных сетях; во внуках, которые получают остатки энергоемкого и потому бесполезного наследства. Да простит господь им прегрешения их отцов и дедов: они не ведали, что творили.

“ Защищать бабушку с низкой пенсией надо не льготными тарифами, а энергосберегающими технологиями в коммунальном хозяйстве. Но как только эти технологии внедряются, защитники бабушек остаются без работы, без поля деятельности.



“ Особенность общественных благ и услуг заключается в том, что они нужны всем, а платить за такую инфраструктуру не хочет никто. Неэластичный спрос на общественные блага и услуги порождает проблемы, связанные с неудачными попытками регулировать тарифы, цены для таких продуктов и услуг, что не позволяет удовлетворить возросший спрос и ведет к разрушению ранее созданной инфраструктуры. Сбалансировать возросший спрос на качество общественных благ и услуг можно, внедряя новые технологии. Баланс спроса и предложения при этом достигается только на длительном горизонте. Таким образом, экономика общественных благ и услуг является ярким примером трансформаций: непрерывных креативных, ответственных, устойчивых решений сегодня для поколений, которые будут потреблять эти блага и услуги завтра. Банковский бизнес сегодня также приобретает черты общественных благ и услуг. Новые технологии не позволяют использовать краткосрочные индивидуальные вклады для реализации долгосрочных проектов, требуют разделения оборота платежей и инвестиционных денег с учетом сроков, рисков, тарифов и других видов дохода. Деньги все чаще надо рассматривать не как запас или поток, а как непрерывный кругооборот. Правительства в большинстве случаев боятся, а студентов учат, что рост объема денежной массы приведет к росту инфляции. Современные технологии дают и другое прочтение этой формулы: если скорость денежного оборота стремится к бесконечности, то количество денег в экономике будет стремиться к нулю. Е-деньги — это уже осязаемая перспектива, которая потребует создания на руинах центральных банков Е-регуляторов. Трансформации финансовых рынков будут идти по стандартным традициям: «Банкинг умер! Да здравствует банкинг!».

“ Сегодня экономике нужны таланты, способные увидеть неочевидное, сделать невероятное и добиться невозможного вместе с другими талантами. Для выращивания талантов у нас есть традиции, исторический опыт, нравственные и культурные ценности. Эти ценности сегодня приобретают глобальное значение, и мы должны делиться нашими знаниями с другими странами и народами, особенно среди молодежи. Предприниматели-наставники сегодня помогают молодежи проявить свои способности и таланты, дополнить образовательные знания жизненными принципами ответственности и справедливости.



Импортозамещение и цифровизация

“ Импортозамещение — это не возрождение натурального хозяйства, а производство глобально конкурентоспособной продукции.

“ В дистанционной экономике сможет работать только бизнес на основе цифровых технологий. Цифровые экосистемы и маркетплейсы будут конкурировать и взаимодействовать между собой. Бурная контрольно-надзорная деятельность будет оцифрована, так же как государственная поддержка. Будет усилен ИТ-контроль за всеми сферами жизни, вырастут риски манипулирования поведением людей, бизнеса и власти.

“ Если бы многочисленные контролеры бизнеса проверяли соответствие не «вчерашних событий позавчашним инструкциям», а «сегодняшнюю реальность завтрашним вызовам», то многие инновации и научные результаты внедрялись бы быстрее.





Управление рисками и стратегия развития

“ Стратегии должны быть креативными. Часто креативность достигается за счет обещаний с отложенным сроком исполнения. Отлагательный принцип — способ защиты от оргвыводов: на долгосрочном горизонте «либо шах умрет, либо ишак, либо разработчик». Если стратегия готова, не надо ждать наступления сроков, надо приступить к работе здесь и сейчас.

“ Стратегия — не документ на полку, а электронная модель, включающая: балансы, ограничения, вероятности рисков и динамику воспроизводства капиталов.

“ Для казаков разработка стратегий начинается с мечты о событиях, которые произойдут в отсутствие разработчика: «какой лопух вырастет на моей могиле?». Это освобождает от всех ресурсных, целевых и иных ограничений. В этом случае достижение стратегических целей осуществляется по одной из следующих траекторий: 1) «не для меня придет весна», 2) «любо, братцы, любо». Эти траектории отличаются только интегралом по адреналину для того, чтобы перейти из одной точки равновесия к другой, несмотря на любые неустойчивые состояния.

Малый — бизнес!

- “ Традиционно крупный бизнес повышает эффективность за счет роста масштабов, малый же 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.
- “ Малый бизнес растет быстрее, если участвует в достижении больших целей. Национальные цели, обозначенные Президентом России, — это новые рынки, на которых МСБ должен стать 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.





СТРАТЕГИЯ ИННОВАЦИЙ

Управление рисками и стратегическое мышление

- “ “ Успех — не в радикальности преобразований, а в согласованности действий.
- “ “ Чтобы быть успешным, надо быть не жадным, а эффективным.
- “ “ Формула успеха малого бизнеса: знать свой бизнес, свои рынки, свои преимущества на этих рынках и иметь свою стратегию развития.
- “ “ Ключевая проблема современного управления: сохранить индивидуальность в условиях непрерывных трансформаций общественных благ и услуг.
- “ “ Принять решение — значит смириться с превосходством одних обстоятельств над другими, поэтому задачи, не имеющие однозначного решения, требуют мужества от того, кто эти решения реализует. Если долго не удастся разрешить противоречие в рамках старых технологий, то необходимо использовать более креативный подход и новые технологии.





Предпринимательство

- “ “ День предпринимателя должен быть всенародным праздником.
- “ “ Предприниматель — это человек, который меняет этот мир к лучшему, когда что-то предпринимает. Чувство предпринимательства нужно воспитывать так же, как и чувство патриотизма.
- “ “ Настоящим предпринимателем можно стать только тогда, когда обогатишь свою память знанием всех тех богатств, которые выработало человечество.
- “ “ Государство должно поддерживать больных и слабых. Если в стране надо поддерживать предпринимателей, то либо государство нездорово, либо — бизнес.
- “ “ Знание и теории, и практики господдержки в разных странах позволило мне сформулировать правило: всегда и везде господдержка бизнеса — это прежде всего бизнес государственных чиновников.
- “ “ Господдержка бизнеса — это когда из кармана труженика государство забирает деньги и отдает бездельнику.
- “ “ 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 внуки могут быть разные предпочтения.



“ Лучший способ борьбы с рисками — постановка амбициозных стратегических целей. Когда определена цель, то очевидны и угрозы, которых можно избежать.

“ Самые высокие риски сидят в нас. Это те ограничения, которые мы берем на себя добровольно. Когда вы начнете стратегически мыслить, то вы все эти ограничения снимаете и видите, что спектр возможностей намного шире. Когда вы собственные риски разобрали, тогда вы можете более точно оценить другие риски.



Кризисы обновляют стратегию

- “ Стагнация — период, когда начальство не знает, что делать, а подчиненные — чем заняться.
- “ Кризис — это мучительный процесс избавления от вредной привычки получать много, быстро и дешево.
- “ Кризис обостряет ощущения. Кризис — это когда денег не хватает, а аппетит пропал.
- “ В кризис 1998 года половина предпринимателей ушла пить пиво на левый берег Дона, а вторая заняла освободившееся место на рынке. Заработать в кризис — это значит найти свои преимущества на не очень понятном рынке.
- “ Проблема предпринимателей в том, что критиковать законы они могут, а написать новые — не всегда. Поэтому в законах в большей степени отражаются интересы чиновников. Только когда наступает очередной кризис, чиновники начинают исправлять законы и снижать установленные барьеры. Чтобы они делали эту работу грамотно, их надо учить со школьной скамьи основам предпринимательства.





Инновации и креативность

“ Первый закон инноваций гласит: «Все, что вы придумаете, давно уже описано в томах уголовных дел!»

“ По итогам кризиса смогут остаться только те предприятия, которые создадут внутри себя систему непрерывного внедрения инноваций и которые по качеству бизнес-процессов будут конкурировать с мировыми лидерами.

“ Специалисты утверждают, что в цепочке «я подумал — я сказал — меня услышали — меня поняли» теряется три четверти информации. Оцифровка убирает эти потери, позволяет сохранять и тиражировать информацию без искажений. Анализ количественных показателей трансформирует призывы, лозунги, слоганы в программы и алгоритмы конкретных действий для реальных результатов, которые также можно оценить в цифровой, количественной форме. Статистические индикаторы дают импульс участникам рынка, потребителям и органам управления в полном объеме и с разных сторон оценить текущее состояние цифровизации, увидеть тренды, переходы и несоответствия, чтобы определить свое место в этих процессах для выработки своей собственной стратегии цифровизации жизни, бизнеса и окружающей среды.

Анализ данных и ИИ

“ Данные просто должны быть даны.

Классическая статистика основана на правилах (то, что можно, так, как нужно).

Прикладная статистика опирается на принципы (то, что нужно, так, как можно).

Статистика заменяет слова и эмоции цифрами и аргументами, вызывающими новые слова и эмоции, новые представления о процессах и явлениях.

Анализ данных позволяет упростить и/или углубить наши представления и предложить креативный взгляд на объекты, взаимосвязи и их динамику.

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»);
- изошрен (в результате автоматизации новых методов анализа);
- репродуктивен (в результате анализа появляются новые данные).



Поскольку однозначных решений обработки и анализа данных не существует, можно опираться на следующие принципы.

Принципы анализа данных	Рекомендации
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

Intelligence — это умение рассуждать разумно, **intellect** — умение принимать решения. AI (Artificiale **Intelligence**) часто переводят как искусственный интеллект, а не как автоматизацию рассуждений. Естественный интеллект обрамляет AI для постановки задачи и интерпретации полученных результатов. Многие модели ИИ могут дать ответ на задание: «Сформулируй задачу, которую надо решить с твоей помощью». Но даже задание «пойди туда — не знаю куда, принеси то — не знаю, что» требует контента автора задания: мачеха, злой колдун, коварный правитель.

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

О ВЫРАЩИВАНИИ КАДРОВ ДЛЯ ИННОВАЦИЙ

“ Дурацкие вопросы — это вопросы, на которые никто в мире, кроме тебя самого, не может ответить.

Реформа образования

“ Нам нужна реформа образования. Сегодня численность населения сокращается, а объем информации растет. Поэтому цель реформы — меньшему по численности новому поколению нужно вложить больший объем знаний. Для того чтобы это сделать, нужны более современные методы образования. У нас же по-прежнему образовательный процесс измеряется в количестве часов, а не в объеме знаний, в количестве печатных листов научных публикаций, а не в новизне содержания. Я думаю, что студентам надо предоставить право выбора преподавателя. Они выберут того, кто лучше систематизирует, кто вложит им в головы наибольший объем знаний за наименее короткий промежуток времени.

“ На личном опыте знаю, что основа получения знаний — это самообразование. Чтобы быть конкурентоспособными в глобальной экономике, наши дети, внуки должны быть в 20 раз умнее нас. Это труднорешаемая задача в рамках существующей системы образования. Главный пробел в системе подготовки кадров — неспособность добывать и использовать новые знания.

“ 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... вместе с другими талантами. Считалось, что этими качествами обладают избранные, сегодня навыки таланта необходимы каждому.





Наставничество

“ Наставничество — это важная социальная проблема. У нас много молодых образованных людей, которые не могут найти себе работу просто потому, что все действующие предприятия оптимизировали штатную структуру. Современным предприятиям не нужно столько людей, а тупое решение проблемы трудоустройства просто консервирует проблему технической отсталости нашего производства. Для молодых людей самое разумное — вместе с дипломом получать патент на предпринимательскую деятельность.

“ Мой совет нынешним студентам: сдал сессию — проверь, кому твои знания нужны, сделай обзор лучшей мировой практики по сданному предмету, продай его соседнему предприятию, знакомому предпринимателю. В силу диверсификации донской экономики наша область — уникальный полигон именно для внедрения инноваций в разных сферах деятельности.

“ Наставничество нужно, чтобы мультиплицировать свои знания. Их же нельзя хранить в коробочке. Они должны действовать. Ученик — это спарринг-партнер из будущего. И ни в коем случае нельзя клонировать себя, потому что каждое поколение должно иметь право на свою порцию ошибок.



“ С нашей помощью было приватизировано более 300 предприятий. Горжусь, что нашими советами по переходу к рынку воспользовались гендиректора «Ростсельмаша» Юрий Песков и «Роствертола» Михаил Нагибин. Но это не значит, что только я их учил. Они своим примером наставляли меня, как надо руководить большими трудовыми коллективами, строить отношения с органами власти. Так называемые красные директора научили отстаивать свою позицию.

“ Продолжаю учиться по сегодняшний день. Потому что по-другому нельзя, кто-то делает что-то успешнее и новее. Нужно быть открытым новым знаниям.

“ Главное правило наставничества я выработал, когда преподавал в вузе: «Если студент что-то не понял, это не он дурак, а я плохо объяснил». Приветствую, когда подчиненный приходит и откровенно рассказывает о своих неудачах, советуюсь. Такой открытый разговор позволяет расставить проблемы по своим местам.





Наука и технологии

“ 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.

“ Непосредственно производительной силой наука становится тогда, когда ДЕДКА при производстве РЕПКИ опирается на технические разработки БАБКИ на основе прикладных исследований ВНУЧКИ, фундаментальных исследований ЖУЧКИ, моделей ИИ КОШКИ и креативного поведения МЫШКИ. Как показывают расчеты, РЕПКА при этом вырастает в 7 МИЛЛИОНОВ (!) раз и превращается в МЕГАРЕПКУ. Именно такой рывок отличает науку от рационализаторских предложений по росту эффективности на несколько процентов.

“ В сфере ИИ ситуация больше напоминает не стройную теорию, а поваренную книгу с набором разных рецептов для решения разных задач. В ИИ не хватает специалистов, но много энтузиастов.

О ЖИЗНИ

Принципы и жизненные уроки

- “ Всегда руководствуюсь принципом «Дал поручение — научи, проконтролируй, сделай сам!».
- “ Мало сделать хорошую работу, надо о ней доложить руководству.
- “ Повторенье — мать ученья, а не развития.
- “ Опыт прошлого, знание будущего являются хорошей базой для грамотного изменения настоящего.
- “ My English is bad, but my business is good!
- “ Известные в прошлом управленцы знают массу тонкостей, которые современным руководителям не известны, есть смысл учиться. Возраст не помеха: если умеешь решать проблемы, то это навсегда.



Счастье

- “ Счастье — не в деньгах, не в их количестве, а в скорости обращения.
- “ Не надо инвестировать в глобальную экономику, нужно инвестировать в свои знания и жить сегодня. Ведь счастье не имеет будущего времени. Счастье — это всегда сегодня и сейчас, даже если ты делаешь те затраты, которые принесут тебе отдачу в будущем.
- “ Жизнь нужно прожить так, чтобы по ней можно было снять фильм — широкоформатный и цветной.



Вдохновение

- “ Детство мое прошло среди тех, для кого молодость осталась на войне. Я родился через 10 лет после окончания войны. Мой отец умер от фронтовых ран через 10 месяцев после моего рождения. От отца остались медали и маленький фарфоровый мальчик с книгой, сидящий на грибке. Со слов матери, эту фарфоровую статуэтку отец откопал, когда выбирался из-под завала после минометного обстрела. Малыш с книжкой на грибке стал для него талисманом: «Доживу до Победы!»
- “ Моя семья воспитала во мне уверенность в своих силах, ответственность за себя и за все, что вокруг. Взрослые, которые окружали меня, были именно такими. Даже мои успехи в учебе, пионерском активе всегда интерпретировали в армейских терминах. Отсюда привычка в семье на уточняющие вопросы отвечать: «Так точно!»

Семья и бизнес

- “ Семейный бизнес — это в первую очередь ответственный подход и личная ответственность за продукт, общий результат и позитивное влияние на бизнес и жизнь наших земляков.
- “ В семейном бизнесе все переплетено. Важно, например, из «отходов» научной деятельности сделать доходы семьи; споры заканчивать не разводом, а лучшим решением; устанавливать гибкие графики нагрузки — за вечерним чаем ставится проблема, к утреннему кофе находится решение.
- “ Стрессы в бизнесе укрепляют семью, а крепкая семья готова к любым стрессам.





О РАЗВИТИИ КРЕАТИВНОЙ СРЕДЫ

Креативность и творчество

“ Креативность и творчество — синонимы, но в творчестве главным является процесс, а креативность требует всегда конечного результата, поэтому для творчества важно «догадаться», а для креативности — еще и «решиться».

“ 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 современном меняющемся мире креативность не только «божий дар», но и рутинная работа со своими методами, правилами и приемами.

“ Креативность должна быть подтверждена правами на интеллектуальную собственность. Креативность должна поддерживать идентичность региона.

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







Креативность на Дону

“ 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.

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

“ Стратегия развития креативных индустрий донского края 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.

Формула успеха креативных инноваций во всех видах деятельности донской экономики, как в казачьей лаве, достигается при единстве факторов: Лидер, Команда, Опыт, Знания, Кругозор, Идеи, Коммуникации, готовность к Экспериментам и Рискам.

“ Важное конкурентное преимущество казачьего круга — публичность и прямое принятие решений, в отличие от практики принятия решений «узким кругом ограниченных людей».

Казачьи принципы внедрения инноваций

- “ — быстрее реагировать на инновации («быть в тренде, авангарде и полной боевой готовности»);
- преодолевать трудности («упал — отжался»);
- эффективно управлять региональными рисками («додумывать то, о чем в столицах не задумываются»);
- быстрее внедрять лучшую мировую практику («ревновать надо к Копернику, а не к соседу»);
- сохранять суверенитет («глобальная конкурентоспособность»);
- быть «последней милей» для продвижения новых технологий, продуктов, услуг и бизнес-моделей;
- реализовывать мечты и таланты своих клиентов и сотрудников («оптимальные инвестиции в себя, свою семью, свое здоровье, свое образование, свой бизнес, в технологии и инфраструктуру своего бизнеса, сбережения в своем банке»).





Банк «Центр-инвест» — один из крупнейших региональных банков для предпринимателей и частных клиентов, более 30 лет развивает экономику юга России, поддерживает образовательные и культурные проекты, создает условия для развития талантов и предпринимательства в регионе.

Банк эффективно управляет постоянными изменениями в условиях непрерывных кризисов на основе креативных социально ответственных решений в интересах нынешнего и будущих поколений.

Библиотека устойчивого развития

