

Василий Высоков\*

## Слагаемые лидерства в мире неопределённости

Сохранение лидерства в условиях неопределённости — это талант и смелость увидеть неочевидное, сделать невероятное, добиться невозможного вместе с другими лидерами. А для этого нужно выйти на траекторию непобедимой команды, которая внедряет новое раньше, чем конкуренты освоили её предыдущие идеи

**С**уверенитет — это не автаркия, а глобальная конкурентоспособность. Для суверенного развития в условиях неопределённости и постоянных новых вызовов надо быть в тренде, в авангарде и в полной боевой готовности.

### Урок истории: что определяет успех

В 1997 году, когда банк «Центр-инвест» начал работать с предпринимателями, никто не считал малый бизнес перспективным сектором развития экономики. Но после успешной работы экспертов банка по приватизации более 300 предприятий юга России, которую удалось осуществить без гражданской войны, мы обнаружили, что больше всего остатков на счетах в банке — это остатки малых предприятий. Мы поняли, что малый бизнес самостоятелен, быстрее решает локальные задачи, быстрее внедряет новое и очень устойчив к неопределённости, поскольку использует главный методический приём «быстрее упал, быстрее отжался». Вот тогда мы сфокусировались на работе с ним, стали консультировать малые предприятия по бизнес-планированию, бухгалтерскому учёту, налоговому планированию, управлению кадрами. Через два месяца 400 малых предприятий открыли счета в нашем банке. Дальше сработало «предпринимательское радио», которое позволило лучше и глубже понять малый бизнес, совершенствовать услуги для него, увидеть то, что было *неочевидным*.

Россия пережила не один экономический кризис, а ключевая проблема бизнеса заключается в том, что когда есть проблемы в экономике, то первое, что делают банки, это повышают ставки: риски выросли — надо поднять ставки. Банк «Центр-инвест» делает *невероятное* — мы не поднимаем ставки для наших клиентов в связи с изменениями рыночной конъюнктуры. Потому что если риски выросли и повышена ставка, клиент вынужден искать более рискованные проекты, берёт на себя более высокие риски

\* председатель совета директоров КБ «Центр-инвест», доктор экономических наук.



Василий Высоков: «Малый бизнес самостоятелен, быстрее решает локальные задачи, внедряет новое и очень устойчив к неопределённости»

и возвращает банку эти риски в виде несвоевременных выплат, банкротств и т.д. Мы не повышаем ставки, и наши клиенты имеют конкурентное преимущество, гасят все кредиты в срок и в полном объёме. В результате все остаются в выигрыше — и банк, и клиенты. *А проигрывает тот, кто не с нами.*

Банк «Центр-инвест» занимает 1 промилле в объёмах капитала активов российских банков, но в прошлом году мы заняли 1 процент в прибыли российской банковской системы. Таким образом, рентабельность в банке в 10 раз выше среднего уровня российских банков. Это пример того, что лидерство в условиях неопределённости — это три шага: *увидеть неочевидное* — в данном случае малый бизнес, потом *сделать невероятное* — не повышать ставки, когда это делает Центральный банк, и, наконец, *добиться невозможного* — сделать бизнес рентабельным за счёт того, что крупные банки берут на себя риски и убытки перекредитованного малого бизнеса, а мы берём на себя успех и не формируем новые затраты.

### Казачьи принципы кризиса и планирование невероятного

Важно подчеркнуть, что в реальной экономике не существует идеальной теори-

и, есть множество теорий, которые по-разному объясняют одни и те же процессы. Когда теории не помогают, начинают работать принципы. Они нарабатываются с годами, приходят с практикой, обучением, меняются и вбирают в себя не только наш опыт, но и опыт предшествующих поколений.

Донские казаки всегда жили в недружественном окружении и сформулировали свои антикризисные правила. Когда знакомишься с историей и с аналитическими работами о жизни донских казаков, то начинаешь понимать, что кризис — не первый, не последний, а очередной, возникает в глупых головах и никогда не бывает всеобщим. Самое главное — кризис заканчивается, как только разработана стратегия посткризисного развития.

Для казаков разработка стратегий начинается с мечты о событиях, которые произойдут в отсутствии 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 придёт весна», 2) «любо, братцы, любо». Эти траектории отличаются только интегралом по адре-

налину для того, чтобы перейти из одной точки равновесия к другой, несмотря на любые неустойчивые состояния.

### Суверенитет эффективного развития

Повторюсь, суверенитет — это глобальная конкурентоспособность. Для её достижения требуются мониторинг и локализация лучшей мировой практики, эффективное управление рисками, умение видеть новые возможности, новые бизнес-модели, новые рынки, создавать новые цепочки связей с новыми клиентами, выстраивать новые коммуникации с новыми заинтересованными сторонами, новые механизмы взаимодействия бизнеса, общества и власти, смелее внедрять новые правила для устранения старых барьеров.

События прошлого года шли по этому сценарию. Мы убедили наших клиентов, и они осознали, что теперь именно на них лежит задача повышения их глобальной конкурентоспособности. Это была невероятно трудная ситуация — старые связи разрушились, надо было строить новые. И поскольку большинство предпринимателей Ростовской области — это мои бывшие студенты, первые встречи с ними были похожи на попытки сдать экзамен при недостатке знаний, информации в условиях полной неопределённости с невероятно уставшими лицами. Но по мере того, как решения находились, появился оптимизм и понимание того, что мы справимся с новыми вызовами и будем использовать наши преимущества для того, чтобы стать глобально конкурентоспособными.

Есть ещё одна важная формула успеха: нужно знать свой бизнес, свои рынки, свои преимущества на этих рынках и иметь свою стратегию развития. Мне довелось знать очень многих людей, которые строили, развивали, теряли и выстраивали заново свой бизнес в России. И когда они просыпались утром и оказывалось, что всё, что они строили вчера, сегодня уже не работает, их поведение, а это поведение нормального предпринимателя, заключалось в том, чтобы сесть, взять лист бумаги и написать: «знаю, умею, могу, хочу», выпить стакан холодной воды и заполнить все эти графы. Через 30 минут нормальный предприниматель готов строить свой новый бизнес.

### Что такое эффективная команда и как её сформировать?

За 20 лет работы преподавателем в вузе у меня сформировался принцип: «Если студент получил двойку, то это не он дурак, а я плохо объяснил». Принцип доказал свою действенность в боевом

слаживании команды. Чтобы быть глобально конкурентоспособными, нужно придерживаться траектории непобедимой команды: 1) придумывать новое раньше, чем конкуренты осваивают твои предыдущие идеи; 2) культивировать инновации и культуру внедрения нового; 3) уметь видеть неочевидные перспективы; 4) преодолевать стереотипы и изменять стандарты.

Все учебники по управлению в условиях неопределённости начинаются со слов «вы должны определить свою цель». Но что дальше? Что будет после достижения этой цели? Существующий при большевистском подходе принцип «ведущего звена, ухватившись за которое можно вытащить всю цепь», на практике в управлении вызывает колебания: «хвост вылезет — нос увянет, нос вылезет — хвост увянет». Должен быть не просто лидер, должна быть команда, обладающая всеми вышеперечисленными качествами.



Для казаков разработка стратегий начинается с мечты о событиях, которые произойдут в отсутствии разработчика: «какой лопух вырастет на моей могиле?»

Основными факторами развития талантов сотрудников банка являются инновационность, знания, кругозор, коммуникации (мозговые штурмы, острые дискуссии), культура выращивания идей, мониторинг лучших практик, готовность к экспериментам. Лидерство среди талантов заключается в умении использовать потенциал каждого для достижения общей цели. Для гибкого управления атакой казаки использовали метод «казачья лава» — тактические действия кавалерии без определённых форм и построений. Лава есть не построение или строй, а совокупность строев:

сомкнутого, рассыпного и спешенного, принимаемого кавалерийской частью в зависимости от строя наступающего на неё противника и той цели, которую она преследует. Лава принимает форму того строя, который сулит ей больший успех в данную минуту.

Поддержка умной и талантливой молодёжи — основная миссия социально-образовательных проектов банка. Банк «Центр-инвест» вкладывает в развитие финансовой культуры, образования, талантов региона. Недавно мы провели совместно с Ассоциацией финансовой грамотности уникальный международный хакатон, в котором приняли участие более 100 вузов и более 400 участников: целью мероприятия было создать модель экономики трансформаций. Чтобы экономика развивалась в условиях неопределённости, бизнесу сегодня нужны таланты, причём не штучно, а массово.

За 20 лет существования конкурса банка «Умная стипендия» более 30 000

человек приняли в нём участие, 5 800 студентов стали стипендиатами конкурса. В 2022 году банк «Центр-инвест» увеличил капитал Фонда «Образование и наука ЮФО» до 207 млн рублей — это крупнейший эндаумент-фонд на юге России. В 2023 году банк увеличил количество стипендиатов, размер стипендии и учредил Клуб победителей «Умной стипендии».

В современном мире экспансия идей, поглощение инноваций и их талантливого применение более важны, чем движение капитала. Мы придерживаемся именно этой траектории развития. ■