

Управление банком в экономике трансформаций



Председатель правления банка «Центр-инвест» Лидия Симонова — о фокусе на клиентах, ESG-принципах и южном менталитете

Текст

АЛЕКСАНДР САДЧИКОВ,
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ «Б.О.»

— Лидия, вы стали руководителем одного из крупнейших региональных банков три года назад. Это было сложное время не только для банковской отрасли, но и в целом для экономики России. Что лично для вас стало главным вызовом?

— Я была назначена на должность руководителя банка в ноябре 2019 года, передо мной стояли амбициозные планы и задачи по реализации новой Стратегии банка по цифровизации и инновационному развитию. Конечно, события последних лет добавили препятствий на этом пути. Обеспечение стабильности работы крупнейшего регионального банка страны, огромная ответственность за 1,5 млн клиентов, забота о здоровье коллектива банка, а также о своей семье и дочерях, младшей из которых всего один год, стали для меня основными вызовами.

Но за 30-летнюю историю банка нынешний кризис уже стал для нас очередным, хотя каждый новый кризис не похож на предыдущий. Это сравнимо с ощущением выхода в открытый космос, где прежние правила уже не работают, а новые — только формируются. Опыт банка «Центр-инвест», поддержка моих преподавателей, а сейчас уже — наставников, основателей банка и членов совета директоров **Василия и Татьяны Высоковых**, сформировали уверенную позицию: «Какими бы ни были сложными кризисы, они всегда заканчиваются, и даже самый глубокий кризис никогда не бывает всеобщим». Команда банка не раз доказывала свою эффективность работы именно в такие периоды. Работа в условиях непрерывных кризисов отлично помогает развивать креативные навыки и креативное мышление, эмоциональный интеллект, искать и находить нестандартные подходы к решению самых сложных задач. Сильная духом компетентная команда, общая миссия, любовь к своей профессии и стремление делать все, чтобы «Центр-инвест» оставался лучшим региональным банком, помогли мне справиться со всеми сложностями этого периода.

И нам повезло — здесь, на Юге России, диверсифицированная экономика и креативно-ориентированный подход банка и наших клиентов как к жизни, так и к бизнесу всегда позволяют находить новые решения для новых вызовов.

— Кризисные явления заставили вас пересмотреть подход к ESG-принципам?

— В сложившихся экономических условиях многие эксперты заявляли о том, что перспектив у ESG-банкинга нет, но наша модель ответственного ведения бизнеса была сформирована задолго до появления этого всемирного тренда. Мы продолжаем развивать нашу ESG-модель через собственные ESG-продукты, каждый из которых работает на достижение целей национальных проектов и целей устойчивого развития. Финансируя женские предпринимательские проекты в рамках программы «Женский бизнес», мы помогаем женщинам стать счастливее, трансформируем бизнес, поддерживаем стартапы на базе нашего бесплатного бизнес-акселератора, помогаем предпринимателям адаптироваться к новым условиям, выйти на рынки, которые освободились после ухода некоторых западных брендов. Невероятным спросом пользовался бесплатный курс по выходу на маркетплейсы, реализованный акселератором «Центр-инвеста». Мы получили массу позитивных отзывов и благодарностей от слушателей курса, которые по его окончании заслужили право на льготный кредит нашего банка. Это только несколько примеров того, как действует ESG-банк в нынешних реалиях.

— Какие меры вы предприняли, чтобы поддержать клиентов?

— В первую очередь мы оперативно адаптировали наши продукты под потребности клиентов, разработали и внедрили комплекс мер поддержки бизнеса. Наши ставки всегда были и остаются самыми конкурентными на рынке. Весной 2022 года мы приняли грамотное и взвешенное решение не останавливать кредитование, вне зависимости от того, каких трудозатрат, издержек, жертв это потребует от нас. Мы осознавали, что нам придется направить заработанную прибыль на поддержку клиентов, чтобы обеспечить низкие ставки по кредитам как бизнесу, так и населению, поэтому сохранили условия по всем действующим и одобренным кредитам.

В целях сохранения ИТ-потенциала Юга России в рамках сотрудничества с правительством Ростовской области банк оперативно разработал и запустил программу льготной ипотеки для специалистов ИТ-отрасли и ИТ-преподавателей вузов. Также была внедрена программа финансирования ИТ-предприятий с максимально выгодными и гибкими условиями.

Мы поддержали клиентов, вовлеченных в цепочки ВЭД, сохранили тарифы, обеспечивали расчеты, принимали на бесплатное РКО клиентов тех банков, которые столкнулись с проблемами в организации расчетов, активно помогали клиентам искать варианты оплаты.

Удивительно было наблюдать, как в сложившихся обстоятельствах, наши клиенты переживали, что подведут контрагентов и не заплатят в срок по своим контрактам.

— **Повлияла ли ситуация структурной трансформации экономики на качество кредитного портфеля банка?**

— Кризис в очередной раз продемонстрировал преимущества нашей ESG-бизнес-модели: когда вырастают риски, банк не перекладывает их на клиента, повышая ставки по кредиту, а вместе с клиентом находит креативные решения для снижения рисков. В итоге наши клиенты оставляют за собой конкурентные преимущества, в срок завершают проекты, своевременно исполняют обязательства перед банком, обеспечивая стабильность своего бизнеса и стабильность работы банка. Такой индивидуальный подход к каждому клиенту позволяет нам формировать качественный кредитный портфель из лучших ответственных заемщиков. Методика оценки риска кредитования всегда была достаточно консервативной и социально-ответственной — большая часть кредитов выдается только под залог. Это позволяет нам генерировать не сиюминутную, а долгосрочную прибыль. Наши ценности — стабильность и долговременное сотрудничество, эти ценности разделяют с нами наши клиенты.

Сформированное банком и закреплённое методологически грамотное управление рисками позитивно сказывается на показателях качества кредитования: доля просроченной задолженности в «Центр-инвесте» существенно ниже, чем в среднем по России.

— **Внедрение банком в 2022 году ESG-рейтинга клиентов помогает в этой работе?**

— Наша собственная методика оценки ESG-рейтинга и система кредитования малого и среднего бизнеса на его основе (как часть стратегии «ESG-диджитализация 2.0») логично продолжают работу по реализации ESG-принципов. Рейтинг отражает степень приверженности компании принципам устойчивого развития и влияет на процентную ставку по кредиту — чем выше рейтинг, тем ниже ставка. Данные рейтинги являются основополагающими при формировании заключения о платежеспособности и степени устойчивости бизнеса клиента наряду с традиционным финансовым анализом деятельности и позволяют формировать устойчивый кредитный портфель высокого качества, а следовательно, обеспечивают высокую рентабельность капитала и активов.

Высокие стандарты ведения бизнеса, отсутствие рисков загрязнения окружающей среды, исполнение всех социальных обязательств перед персоналом снижают кредитные риски заемщика. Поэтому включение в продуктовую линейку банка кредитных программ с дифференциацией процентной ставки в зависимости от уровня ESG-рейтинга кредита и прочих стимулов решает две задачи: позволяет учитывать нефинансовые риски в процессе кредитования и стимулирует заемщиков строить свой бизнес на основе ESG-принципов и подходов.

Результаты внедрения ESG-рейтингов показали, что почти 90% клиентов имеют высокий рейтинг. Таким образом, мы не просто ранжируем наших клиентов, согласно ESG-факторам, а транслируем нашу модель ответственного ведения бизнеса

клиентам, что, в свою очередь, помогает нам в том числе формировать качественный кредитный портфель из лучших заемщиков.

— **Женский подход к управлению отличается от мужского?**

— Я — не сторонник делить стили руководства на мужской и женский, здесь больше зависит от ценностей компании. Руководитель всегда вносит вклад в развитие корпоративной культуры, и каждый сотрудник банка «Центр-инвест» знает, что он — полноправный член команды, ответственный за общий результат, имеющий право совершить ошибку, но обязанный быстро ее исправить. Возможно, это наследие ментальности казаков, живших на донской территории. Нам для успеха, как в казачьем отряде, требуется комплексный подход: атаман — лидер, команда, опыт, знания, кругозор, идеи, коммуникации, готовность к экспериментам и рискам. Все члены правления, как и я, работают в банке с университетской скамьи. В жизни каждого из нас банк «Центр-инвест» — это «Pilot project — Case Study — Success story» («пилотный проект — учебный пример — история успеха»). Вместе с банком мы выросли, продолжаем расти, развиваться, реализовывать яркие, интересные проекты, искать креативные идеи для решения самых сложных задач, находить перспективные направления для развития талантливых кадров, обучать партнеров и учиться самим лучшей практике. Традиции казаков позволяют новому поколению быть в тренде, в авангарде и в полной боевой готовности при любых трансформациях.

— **Но у казаков точно не было женщин-атаманов, ваш случай — это исключение или новая тенденция?**

— Времена меняются, сегодня в совете директоров банка из семи членов — четыре женщины, в правлении банка — три женщины-лидера, в руководящем составе и коллективе банка — более 70% женщин. Если мы посмотрим на кадровый резерв банка (а это — будущие руководители подразделений и офисов банка), увидим такую же картину. Тенденция очевидна. При этом коэффициент рождаемости детей у сотрудниц банка стабильно в несколько раз выше, чем в России в целом. Гендерная политика банка, которая за годы работы сложилась у нас, позволяет сотрудницам спокойно уходить в декретный отпуск и всегда получать необходимую поддержку, благодаря которой они могут сочетать продуктивную работу с материнством. В ДНК нашего банка заложены принципы равных возможностей развития, здоровой конкуренции и лидерства

и для мужчин, и для женщин. Уже много лет работает система наставничества для молодых сотрудников, наша корпоративная культура направлена на развитие персонала, именно поэтому каждый из членов правления работает в банке более 15 лет, демонстрируя остальным свою ролевую модель и абсолютно реальную возможность вырасти из рядового специалиста в топ-менеджера.

Исторически женщины Юга России активны и способны добиваться успеха. Регулярные встречи с женщинами — клиентами банка каждый раз наглядно демонстрируют, что они успешно совмещают функции руководителя, мамы, жены, дочери и становятся примером для тех, кто находится в процессе поиска себя и своей бизнес-идеи.

— Как часто банк проводит такие встречи? Что они дают?

— Ежегодно банк организует дружеские встречи женщин-предпринимателей, чтобы они могли лучше узнать друг друга, пообщаться, поделиться опытом, обменяться взглядами, мнениями и отношением к вызовам, с которыми приходится сталкиваться, вдохновиться успехами. Это часть комплексной программы поддержки женщин-предпринимателей. В прошлом году исполнилось 10 лет с момента запуска специальной кредитной программы «Бизнес-кредит для женщин». На сегодняшний день банк «Центр-инвест» выдал женщинам-предпринимателям более 1500 кредитов на сумму 4 млрд рублей. В рамках данной программы банк предоставляет льготную процентную ставку по кредиту, наставничество, консалтинг. Это одна из любимых программ сотрудников и клиентов банка — из всех выданных кредитов не допущено ни одного случая просрочки. Ответственность и взвешенный подход к принимаемым рискам, а также готовность помогать и решать социальные проблемы даже в кризисные времена, даже когда самой тяжело, отличают женщин-предпринимателей от предпринимателей-мужчин.

— Какой главный фокус развития банка в 2023 году, по вашему мнению?

— Обычно, чем сложнее вопросы, которые предстоит решить, тем меньше желающих ими заниматься, но это — не про наш банк, поэтому мы были и остаемся пионерами в России при внедрении многих продуктов и сервисов.

Новая реальность и главный тренд — это экономика трансформаций: постоянные изменения в условиях непрерывных кризисов. За многие годы работы банк сформировал собственную экосистему лояльных клиентов и партнеров, которые поддерживают банк и помогают реализовывать нашу Стратегию

трансформации. Успех трансформаций — не в радикальности отдельных шагов, а в комплексном подходе к изменению отдельных подсистем. Для нас важно не стоять на месте, а продолжать реализовывать намеченные задачи с учетом принятой ESG-бизнес-модели, увеличивать инвестиции в цифровизацию в целях совершенствования сервисного обслуживания наших клиентов в цифровых каналах, сохранять лояльность текущих клиентов и привлекать новых, особенно молодую аудиторию, которая очень активна в экологической и социальной повестке, продолжать наши успешные социально-образовательные проекты в партнерстве с крупнейшими вузами страны, активно развивать работу на маркетплейсах. Сегодня наши продукты занимают лидирующие места на крупнейших рейтинговых площадках страны: третье место в стране среди лучших ипотечных программ с господдержкой, по мнению «Выберу.ру», и первое место по оценке клиентов сервиса банка на «Сравни.ру».

— С цифровизацией понятно, но почему непрерывность поддержки социально-образовательных проектов остается приоритетом?

— В эпоху трансформаций все большее значение приобретают экономика знаний и предпринимательский потенциал, способный идти по пути непрерывного развития. 15 лет назад банк «Центр-инвест» учредил крупнейший на Юге России Фонд целевого капитала «Образование и наука»; в прошлом году банк увеличил капитал фонда до 216 млн рублей, а также фонды целевого капитала крупнейших и уважаемых вузов — ЮФУ, ДГТУ, РГЭУ (РИНХ) — были пополнены на 3 млн рублей каждый. Юбилейный 20-й конкурс «Умная стипендия», который ежегодно проводит банк среди студентов, мечтающих о развитии собственного бизнес-проекта, в этом году привлек рекордные 9 тыс. заявок.

Когда мы даем жизнь одной позитивной инициативе в области социального развития или образования, она не только благотворно сказывается на участниках, вдохновляет и мотивирует их на реализацию своих бизнес-идей, но и распространяет это дальше, вносит позитивные изменения во всю систему образования, экономику, культуру, что не может не сказаться на развитии инфраструктуры региона и страны.

— Можете привести пример такого позитивного эффекта?

— Например, в декабре 2022 года мы провели хакатон по туризму совместно с Ростовским государственным экономическим университетом. Студенты представили свои проекты для совершенствования рынка туристических услуг Ростовской области, акселерации туризма, цифровой инфраструктуры и продвижения событийного туризма. В феврале 2023 года идеи участников хакатона по туризму поддержало Правительство РФ, приняв решение о развитии и поддержке туризма в регионах.

Несколько недель назад банк организовал уже международный студенческий конкурс «Экономика трансформаций» по разработке социальных, экономических, экологических и инфраструктурных проектов.

Результатами конкурса мы поделимся в мае, в День предпринимательства. Уверена, что новые идеи конкурсантов будут реализованы в регионе и дадут старт новым проектам и новому поколению умных, активных, ответственных и предприимчивых клиентов «Центр-инвеста». А безупречная репутация банка, построенная на его авторитете, знаниях и экспертизе, позволит нам и дальше поддерживать, и выстраивать плодотворные и доверительные отношения с клиентами, бизнесом, сотрудниками, партнерами.