

Review

Технологическое предпринимательство

В рамках Петербургского международного экономического форума (ПМЭФ) состоялась необычная дискуссия телеведущего Владимира Познера и основателя Тинькофф банка **Олега Тинькова**. Предприниматель рассказал, почему России нужно менять систему образования и почему бизнесу нужно абстрагироваться от политики. Кроме того, **Олег Тиньков** раскрыл некоторые секреты успеха Тинькофф банка, который он создал 12 лет назад и сумел превратить в одного из лидеров на розничном рынке. А также рассказал, почему России так нужны предприниматели, а им — признание народа и государства.

— мнение —

Панельная дискуссия Олега Тинькова и Владимира Познера, состоявшаяся в пятницу 25 мая, вызвала большой интерес участников форума. Пожалуй, по популярности панель уступала только пленарной сессии с участием президента Владимира Путина.

Необычным в сессии Олега Тинькова было, пожалуй, все: от формата — предприниматель предпochёл разговор один на один с ведущим — до необычно ярких для делового форума элементов гардероба, в которых появились оба участника дискуссии. Впрочем, яркой была не только одежда (Олег Тиньков пришел в желтых ботинках, а у Владимира Познера из-под брюк выглядывали яркие красные носки), но и достаточно неожиданные на фоне общей сдержанной риторики высказывания господина Тинькова. И необычные вопросы ведущего о жизни и смерти, ценности денег, о том, что бы сделал Олег Тиньков, если бы он был президентом. Предприниматель был предельно честен.

Высказывания Олега Тинькова:

О слогане банка и перестройке

«Дальше действовать будем мы». Это фраза глубоко любимого мной композитора и поэта — Виктора Цоя. Конечно же, это был лозунг моего, нашего поколения. На самом деле я считаю, что перестройка и, вообще, всё, что случилось, это сделал Виктор Цой, потому что он спел о том, о чём думали мы. Вот это — «мы не можем похвастаться мудростью глаз и умелыми жестами рук, нам не нужно всё это, чтобы друг друга понять». Все его фразы — это фразы моего поколения. И это то, что подтолщило Советский Союз окончательно, понимаете. Мы вышли на улицы, и я вышел в Петербурге на Дворцовую площадь в 91-м году. И для меня Цой — это великий герой, и поэтому для меня это большая честь, что слоган моей организации взят из его текстов.

Про деньги и другие стимулы

Показатель успеха, конечно же, это не заработат денег. Но заработать — это важно. Предприниматель должен зарабатывать деньги, этого не нужно стесняться, этого не нужно бояться, и иметь много денег — это хорошо, потому что деньги дают свободу. Деньги дают, главное, капитал для реинвестирования, для придумывания новых продуктов и для лучшего удовлетворения возрастающих потребностей потребителей. Деньги — это отлично и хорошо, но что по-настоящему дает драйв, силу и веру — это то, что ты можешь что-то менять в этой жизни. Вообще-то, мне кажется, самое гениальное изобретение Бога — это деньги. Если бы не было смерти, вообще бы, мне кажется, ничего бы не было, мы бы не развивались. А когда ты живешь и каждый день думаешь, что, может быть, это твой последний день, то ты начинаешь жить по-другому, ты понимаешь, что ты должен что-то после себя оставить, ты должен что-то изменить, ты должен сделать какой-то героический поступок, ты должен что-то поменять, ты должен поменять мир.

Про Тинькофф банк

Вот мы, я считаю, Тинькофф банк, мы поменяли банковский мир. Вчера была панель, и мне было очень приятно и даже где-то неудобно слышать, когда там CEO «Вымпелкома» и ВТБ сказали, что «мы уволили часть менеджмента из-за тебя». Альфа-банк уволил часть менеджмента из-за меня и так далее — что мы поменяли банковскую индустрию, понимаете? То есть уже умереть не страшно, потому что мы поменяли полностью банков-

Олег Тиньков

Основатель Тинькофф Банка
Предприниматель, инвестор, филантроп

Беседы о будущем.

Технологическое предпринимательство и кадры для цифровой экономики России.

модератор — Владимир Познер

АО «Тинькофф Банк» — Генеральный партнер ПМЭФ-2018



скую индустрию в этой отдельно взятой стране, а в общем-то и в мире. Потому что мы сказали, что не нужно никаких отделений, все услуги могут быть в одном приложении. Конечно, над нами смеялись... Но сейчас мы, по сути, четвертый розничный банк в России по размерам и самый большой в мире по числу клиентов, обслуживаемых из одного офиса, — 7 млн клиентов.

Об образовании

Дела с кадрами для цифровой экономики обстоят плохо. Россия неплохо смотрится на мировом диджитал-рынке благодаря таким компаниям, как «Яндекс», Mail, «Касперский», «Тинькофф»... Но это всё задел советского времени. Наша высшая школа — математическая, прежде всего физическая, кибернетическая — она была сосредоточена вокруг военно-промышленного комплекса, и туда были сделаны очень большие инвестиции. И, естественно, этот задел начинает иссякать... А что дальше-то? Потому что нам нужно сейчас каждый год по 800 тыс. айтишников. Если вы зайдёте на сайт HeadHunter.ru, то топ-10 самых оплачиваемых профессий будут все связаны с IT, все связаны с программированием. А университеты продолжают штамповать юристов, менеджеров. Нужна, конечно, глобальная реформа высшего образования и глобальная реформа даже уже среднего, потому что там всё начинается. Нужны компьютеры, программирование, кибернетические школы — нам в России... Страна задыхается. Поэтому весь форум вообще-то digital экономике посвящен. Мы говорим про цифровую экономику, а кто ее будет делать? Людей категорически не хватает.

Про Силиконовую долину

В 1957 году СССР запустил «Спутник». Это событие вызвало в США шок — там никто не ожидал, что другая нация может настолько превзойти Америку по развитию технологий. И это спровоцировало создание агент-

ства перспективных исследований. То есть мы явились триггером всех американских новых технологий, и Силиконовой долины в том числе. Они настолько испугались, что создали агентство, они назвали его ARPA, далее переименованное в DARPA, добавили «D» — «defence». Это было агентство по защите от советской технологической угрозы. И они создали при всех более или менее значимых университетах на территории США кибернетические программы. И дальше мы знаем: оттуда появился ARPANET, прародитель интернета, потом «Силиконовая долина» и так далее. То есть все, что сейчас имеют США, их технологическое лидерство, вот этот прорыв — это все было из-за нас, из-за нашего спутника. А мы стали безнадёжно отставать после этого. Я считаю, что России пора создать аналогичное агентство по кибернетическому развитию, чтобы Владивостокский, Красноярский, Омский, Кемеровский, Томский, Новосибирский и другие университеты имели кафедры перспективных исследований в области математики, физики, computer science и так далее.

Про образовательные проекты «Тинькофф»

Мы единственная компания, у которой есть своя кафедра на Мехмате МГУ. Плюс у нас, как и у Сбербанка с «Яндексом», есть свои кафедры на физтехе. У нас собственная Финтех-школа Тинькофф, которая работает не только в Москве, но и в других городах. У нас по всей стране открыты центры разработки, их уже 10 по всей России. Но феномен, с которым мы столкнулись, — когда мы начинаем работать с этими людьми с 3–4 курса, это уже поздно, то есть они уже немножко не те люди, «испорченный продукт». Мы тогда сейчас спускаемся к первому курсу и понимаем, что и здесь уже... ну, конечно, до школы мы пока не доберемся, до средней... хотя инвестиции в школьников и образование окупаются, и достаточно быстро.

Будет ли Тинькофф банк без Олега Тинькова

Есть такой миф заставивший — потому что я продал четыре бизнеса до этого. У меня было пиво, пельмени... А банку 12 лет уже, и он мне очень нравится. Я, во-первых, ничего не продаю, но такой миф существует: «Тинькофф без Тинькова — это вот как-то непонятно». Феномен заключается в том, что мое имя совпадает с брендом, и у многих идет смывание мозгов. Так вот, я вам авторитетно заявляю, что если меня не будет завтра в банке, ровно ничего не поменяется. Потому что у меня команда менеджеров абсолютно гениальна, абсолютно автономна. Я не занимаюсь операционным управлением, я занимаюсь стратегией. И мне кажется, это должно быть стыдно для предпринимателя, для владельца, для основателя — нанимать людей, которыми ты должен потом управлять и которым ты не доверяешь. Я нанимаю таких людей, которые самоорганизуются, самоуправляемые и сами себя делают. И в этом наш секрет: у нас очень плоская структура, у нас нет ситуации «я начальник — ты дурак», как в советских или в российских компаниях. Мы в этом смысле очень американская компания: open space, демократия, либерализм. И наш успех в том, что у нас нет начальников в классическом понимании. Я вижу нашу атмосферу в офисе — и иду по нему, никто ко мне не выходит, не кланяется, нет чинопочитания, что вот Олег пришел — проходят, даже не здороваются зачастую, что меня, кстати, удивляет.

О споре с Михаилом Фридманом

У нас нет такого понятия, как совет директоров, я не был ни на одном совете директоров... Хотя Миша Фридман, мой друг, меня пугает, что с нашим ростом — а мы растем очень быстро — нам придется бюрократизироваться. А я считаю, что одна из проблем Альфа-банка — прекрасного кон-

курента, до которого нам еще далеко, — излишняя бюрократия. А он считает, что и у меня будет бюрократия. А я говорю: «Не будет». Очень интересно посмотреть через три года, чья точка зрения победит... Но я верю в построение большой организации без бюрократии.

О выборе сотрудников

Безусловно, профильное образование, если мы говорим не о предпринимателях, а о специалистах, очень важно. Но для меня это не определяющий факт. Для меня номер один — как человек мыслит. Если хотите, «совок» он или не «совок». Худшее, что человек может придумать, — прийти к нам на собеседование в галстук... Галстуки, костюмы, умное закатывание глаз, желание понравиться — это атрибуты того, что нам его не нужно брать. Это советский человек. А хорошего человека мы и без образования возьмем.

Про Тинькофф банк, время и замкнутый круг

Мы вам экономим кучу времени, да. Я думаю, что можно смело сказать, что мы экономим, там, несколько часов в месяц. Ну а если сложить в год, это превращается, наверное, в недели и так далее. Вместо походов банк, разговоров с менеджерами ты всё делаешь либо с телефона, либо с компьютера. Это огромная экономия времени, а время — это основной ресурс человека, это ценный ресурс. А во-вторых, не имея больших издержек, мы можем позволить предложить потребителю более дешевые, лучшие, избыточные продукты. А, соответственно, зарабатывая больше денег, мы можем нанять всё больше и больше талантливых людей, программистов, разработчиков, которые делают лучшие продукты, которые ещё более важны для потребителя, и так далее. То есть такой вот замкнутый круг. То есть, чем ты лучше удовлетворяешь потребителя, тем ты больше зарабатываешь прибыли, чем ты больше зарабатываешь, тем ты больше инвестируешь в более качественных людей. Я не верю в компании-просто-бренды или что-то другое. Компании — это люди. И чем лучше людей ты себе можешь позволить нанимать, чем более качественных людей ты можешь себе позволить нанимать, тем лучше твои продукты. И в этом смысле это вот такая замкнутая система.

Если бы Олег Тиньков был президентом...

Кадры — первое. Естественно, коренным образом надо менять советскую школу, оставить только лучшие элементы — математический и физический уклоны — а рудименты убирать. Это первое, что я бы изменил. Второе: я бы из предпринимателей стал делать героев и объяснял людям, что это мы, предприниматели, платим им пенсию из наших налогов. Это не глава правительства или Пенсионный фонд, а мы, предприниматели.

Давайте развивать нашу страну. Давайте создавать рабочие места. Давайте нанимать лучших людей. Давайте менять систему образования. То есть давайте страну менять начнём мы с вами. У нас лучшие кадры, лучшие люди, лучшие программисты, реально лучшие. То есть это идеальное место для приложения своих предпринимательских и других возможностей. Нужно самим стараться строить свою судьбу и не смотреть на власть и думать: «Что они нам там дадут или что?» У них своя повестка, внешняя политика, макроэкономика. Мы давайте заниматься будущим бизнесом, не ждите вы манны небесной, прошу вас.

«ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ПРОГРАММЫ СТАЛИ ОДНИМ ИЗ ВАЖНЕЙШИХ ПРОЕКТОВ БАНКА»

О том, как Тинькофф банк готовит будущих сотрудников, какие образовательные программы реализует, с какими вузами сотрудничает и как поучаствовать в этих проектах, рассказал **Б" старший вице-президент по развитию бизнеса Тинькофф банка АРТЕМ ЯМАНОВ**.

Б": Когда появились образовательные программы в Тинькофф банке?

Артем Яманов: Это произошло примерно четыре года назад, когда мы запустили Финтех-школу Тинькофф и провели туда первый набор. В рамках Финтех-школы мы обучаем общим основам финансовых технологий, а также делаем упор на IT-составляющую — для нашей компании это ключевой приоритет. Мы, например, непосредственно обучали слушателей программы тем языкам программирования, которые нам интересны.

Б": Это программа Тинькофф банка или партнерский проект?

А. Я.: Это наша собственная программа, которую мы реализуем совместно с Физтехом (МФТИ). Иногда она проходит на базе Физтеха, иногда непосредственно у нас в офисе Тинькофф банка. Суть ее в том, что два раза в год мы набираем студентов и выпускников лучших вузов в Финтех-школу Тинькофф. Лекции и практические семинары читают вице-президенты и ведущие специалисты банка. Они рассказывают о современных



технологиях в банковской сфере, мобильном банкинге, социальных сетях, искусственном интеллекте, блокчейне и криптовалюте. **Б":** Как попасть в программу? **А. Я.:** Обучение в Финтех-школе бесплатное. Чтобы поступить, нужно сдать онлайн-экзамен. Образовательный курс с практическими занятиями длится три месяца. На сегодняшний день обучение прошли уже 500 человек. Сейчас в Финтех-школе обучается 250 человек по всей России (Москва, Санкт-Петербург, Нижний Новгород, Новосибирск). Лучших выпускников мы приглашаем к себе в банк.

Б": На кого рассчитана Финтех-школа?

Как много сотрудников эта программа дала Тинькофф банку?

А. Я.: Мы получили десятки сотрудников. Рассчитана программа в первую очередь на бизнес-аналитиков, технологов, IT-специалистов.

Б": Работаете ли вы с вузами по подготовке специалистов не в рамках Финтех-школы?

А. Я.: Да, мы сейчас активно пошли в вузы. В апреле 2017 года мы открыли магистерскую программу и кафедру в Московском физико-техническом университете (МФТИ), а уже летом прошел первый набор — поступили 22 человека. Преподаватели кафедры — ключевые сотрудники Тинькофф банка. В декабре 2017 года Тинькофф банк начал сотрудничать с кафедрой математических и компьютерных методов анализа Мехмата МГУ. Наши топ-менеджеры подготовили специальные курсы для учебной программы вуза с интеграцией реальных бизнес-кейсов Тинькофф банка. Программа курса разработана для повышения квалификации студентов в программировании, машинном обучении, бизнес-аналитике, принципах работы с большими данными и других направлениях. Первый набор курса намечен на сентябрь 2018 года. Мы также ведем активную работу с другими ведущими вузами страны: наши специалисты читают спецкурсы в МГТУ имени Баумана, работают с ФКН ВШЭ и МФТИ в рамках отдельных проектов, участвуют в ярмарках вакансий.

Б": Что дает обучение на вашей магистерской программе и как стать их участником?

А. Я.: Для поступления нужно пройти внутренний экзамен и собеседование в Тинькофф банке, сдать вступительные экзамены в МФТИ. Обучение на кафедре бесплатное и длится два года. Выпускники кафедры получают дипломы факультета управления и прикладной математики и факультета инноваций и высоких технологий.

Б": И как много новых кадров она вам дала?

А. Я.: Программа только стартовала, но мы бы хотели, чтобы к нам в банк приходили до половины выпускников, то есть 15–20 человек в год.

Б": Разве это могло бы закрыть ваши потребности в новых кадрах?

А. Я.: Нет, они у нас слишком велики. Мы нанимаем сотни новых сотрудников в месяц с учетом новых вакансий и оттока персонала. Существенную часть потребностей в кадрах мы удовлетворяем за счет регионов, нанимаем специалистов там и обучаем их и сами, и с помощью партнерских программ. Например, мы реализуем с 2017 года партнерский проект с фондом «Сколково». Совместная работа предусматривает проведение научно-исследовательской деятельности на территории фонда в рамках партнерского центра на базе центра разработки Тинькофф. В рамках подписанного соглашения сотрудники Тинькофф бан-

ка будут участвовать в научных и технологических конференциях и прочих публичных мероприятиях, организованных «Сколково». Мы также делаем серию мероприятий по интересным для нас направлениям. Они предполагают, что встречаются люди, которые занимаются той или иной предметной областью технологий. Например, Java и др. И мы довольно часто проводим такие встречи у себя.

Б": Есть ли у вас программы стажировки для студентов на базе банка?

А. Я.: Да, ежегодно студенты старших курсов (4–5 курс) могут пройти летнюю стажировку в Тинькофф банке и поучаствовать в работе над реальным проектом. В основном мы набираем стажеров на позиции бизнес-аналитиков широкого плана в разные подразделения. Эта программа довольно активно развивается. Стажировка длится 1–2 месяца. За это время студенты знакомятся с банковской индустрией и определяются с дальнейшим направлением в карьере. Летом 2017 года в летних стажировках приняло участие 50 студентов в Москве, 8 — в Санкт-Петербурге.

Б": Вы много делаете для обучения будущих сотрудников, какое место образовательные программы занимают в жизни банка, каковы затраты на них?

А. Я.: Сейчас образовательные программы стали одним из первостепенных проектов, потому что спрос на специалистов велик,

а в России явно ощущается кадровый голод по многим направлениям, особенно в IT, в области аналитики, искусственного интеллекта и т. д. Многие специалисты уехали за рубеж, при этом вузы не выпускают достаточное количество специалистов, уже готовых к работе. Нам приходится довольно много инвестировать в образование — это большая статья расходов. Бюджет внушительный, раскрыть его я не могу, но он постоянно растет.

Б": Есть ли еще какие-то проекты, направленные на привлечение специалистов из интересных для вас областей?

А. Я.: Мы регулярно запускаем онлайн-проекты: соревнования по компьютерному зрению, математические игры, конкурсы для программистов, дни аналитиков, соревнования по машинному обучению и пр. На сегодняшний день суммарно мы охватили 45 тыс. участников по всему миру. В ноябре 2017 года Тинькофф банк провел онлайн-конкурс по распознаванию спутниковых снимков. Его участниками стали все, кому интересна область компьютерного зрения и дистанционного зондирования. По итогам конкурса жюри выбрало четверых победителей, они получили 150 тыс. руб., 100 тыс. руб. и две премии по 50 тыс. руб. Участников с лучшими результатами пригласили на собеседование в Тинькофф банк.

Мне кажется, это неплохая мотивация.

Интервью взяла Ксения Дементьева