

В Иннополисе в минувший уикенд прошла конференция InTech, организованная компанией «Сбербанк-Технологии». На открытии конференции гендиректор «Сбертех» Алиса Мельникова рассказала, что главная задача компании — создание уникальной технологической платформы, которая позволит Сбербанку выстроить экосистему для взаимодействия с партнерами и клиентами, а также организовать онлайн-взаимодействие по всему спектру потребностей и услуг, оказываемых банком клиенту.

«В мире есть примеры таких платформ — это Alibaba, Amazon. Компании, которые создали платформы, сейчас выходят на первый план и становятся лидерами. Раньше лидерами были в основном финансовые организации — банки или IT-компании, а сейчас — технологические компании, успевшие создать платформы. Собственно, это то, что сейчас делает Сбербанк при помощи «Сбертех», — сказала Мельникова.

На сегодняшний день специалисты «Сбертех» работают более, чем над 500 проектами по созданию софта, однако есть три основные программы, лежащие в основе разрабатываемой платформы: «Единая фронтальная система» (обслуживание клиентов из любого места с помощью трех каналов связи — через мобильное приложение, интернет-браузер или телефонный звонок), «Платформа поддержки развития бизнеса» (механизм создания бизнес-приложений) и «Фабрика данных» (использование больших данных о клиентах и их поведении для увеличения доходов).

На реализацию амбициозных планов у дочки Сбербанка есть два года — платформа должна быть готова до конца 2018 года. Над созданием платформы, по словам Мельниковой, работают уже 9 тысяч человек, тогда как еще в октябре, по данным «Ведомостей», в компании насчитывалось 8,5 тысячи специалистов.

«Меня часто спрашивают: что делает такое количество людей? На самом деле, если посмотреть на текущий IT-ландшафт Сбербанка и других крупных банков, то это сотни, а то и тысячи систем, которые, по сути, создавались всеми компаниями рынка в течение последних десяти лет. Если мы хотим за два года их полностью переработать и заменить, нужно большое количество

специалистов. У нас есть риск не успеть, который мы стараемся предотвратить, вкладывая много сил в образование сотрудников: обучение, работу с вузами, развитие навыков по новым технологиям, переобучение, повышение квалификации», — говорит гендиректор «Сбертех».

При этом 9 тысяч — не предел. На вопрос «Хайтека» Мельникова уточнила, что компания планирует набрать 10 тысяч сотрудников по текущему утвержденному штатному расписанию, но если потребуется — наймет и больше.

Управление беспрецедентным (по крайней мере, для российского рынка IT) штатом разработчиков строится в «Сбертехе» по принципу agile, который исторически применялся в маленьких компаниях, разрабатывающих серию независимых друг от друга небольших продуктов. По словам Мельниковой, agile предусматривает работу программистов в малых командах, примерно по 10 человек, которые могут независимо от всех остальных быстро выводить новые релизы продуктов на рынок.

«Это то, чего не могла большая организация, но мы считаем, что сможет! Сейчас мы пытаемся элегантно применить технологию agile для большой организации, что на первый взгляд выглядит как нерешаемая задача. Однако мы считаем, что она выполнима: архитектура новой платформы подразумевает возможность работы над ней большого количества малых команд, которые в состоянии быстро выводить изменения на рынок», — объяснила Мельникова.

После открытия конференции Алиса Мельникова ответила на вопросы журналистов.

— **Когда вы завершите работу над платформой?**

— Мы должны успеть к концу 2018 года. Это не значит, что работа будет закончена — после создания ядра платформы и ее внедрения будет много новых задач по созданию новых сервисов на базе платформы и подключению новых услуг, партнеров.

— **Сколько сотрудников будут работать в Иннополисе?**

— Думаем, что до конца года — около трехсот, до конца следующего года — до шестисот. А дальше как пойдет.

Сейчас у «Сбертех» 17 региональных офисов, не считая Иннополиса. Изначально, когда эти офисы открывались, у нас была другая региональная стратегия: мы создавали офисы там, где требовались команды для оперативного проведения работ в рамках программы централизации. В принципе, 17 офисов для одной страны — это много. Если посмотреть на крупные мировые центры разработки, у них обычно 5 — 10 офисов по всему миру. Сейчас мы хотим оптимизировать структуру управления таким образом, чтобы команды были расположены более концентрированно.

Мы могли бы предложить сотрудникам релокацию в Москву, но это очень дорого, да и не все захотят переезжать в столицу. Иннополис лучше Москвы.

Здесь созданы все условия для комфортной работы и жизни, и люди из регионов, которым у себя живется не очень комфортно, с удовольствием рассматривают наше предложение. Например, сразу 20 человек собираются переехать из Омска, в том числе Алексей Егоров, который уже работает здесь. Мы назначили его руководителем подразделения компании в Иннополисе, до этого он работал региональным менеджером в Омске.

— **Получается, вы закроете некоторые офисы по стране?**

— Да. Но людей увольнять мы не будем.

— **Но ведь сам Сбербанк активно сокращает штат...**

— Он сокращает неквалифицированных рабочих. Если мы поднимаем уровень автоматизации, тем самым мы высвобождаем непрофессиональный ручной труд. Поэтому работа людей, которые занимались, например, вводом данных, становится невостребованной, и их численность сокращается. А численность сотрудников, которые создают технологии, наоборот, увеличивается.

— **Какими проектами будут заниматься сотрудники офиса в Иннополисе?**

— В первую очередь программами «Единая фронтальная система», «Платформа поддержки развития бизнеса» и «Фабрика данных». По сути, эти три программы дополняют друг друга и наибольшая ресурсная потребность сейчас приходится именно на них. Эти же программы будут приоритетными до конца 2018 года.

— **Сколько зарабатывает «Сбертех»?**

— Мы работаем без прибыли. По сути, затраты Сбербанка на нас — это зарплаты наших программистов.

— **Какова текущая численность «Сбертеха»?**

— Вообще, штатное расписание — на десять тысяч человек. Но сейчас у нас работает девять тысяч.

— **Для чего вам нужна географически локация в Иннополисе?**

— Вопрос разбивается на два: зачем вообще нужны разные локации и почему одна из них нужна именно в Иннополисе. Ответ на первый вопрос: нереально в одном городе взять на работу столько высококвалифицированных специалистов, такого города нет в России. Поэтому мы стараемся смотреть на всю страну и находить некий баланс между тем, чтобы работать с лучшими людьми в каждом регионе, но при этом не плодить количество локаций до такого уровня, когда штат перестанет быть управляемым.

Ответ на второй вопрос: спасибо республике Татарстан; никто на сегодняшний день не создал таких шикарных условий для работы IT-специалистов.

— **У вас есть локация в «Сколково»?**

— Мы являемся резидентами «Сколково» и строим там технопарк, но это не новая локация, а та же самая Москва. Достроив технопарк, мы откажется от наших зданий в Москве.

— **Как строится управление таким большим штатом? Как можно создавать и реализовывать такие большие проекты на основе agile?**

— Это хороший вопрос. Структура нашей компании построена по компетенциям. Говоря на бытовом языке, тем, кто не погружен в сферу, кажется, что программист — он и есть программист, но на самом деле это не однородная компетенция. Есть много разных IT-специальностей (специалисты по разным языкам программирования, по базам данных, по новым технологиям — blockchain, in-memory data grid), есть очень много гранулярности в этих IT-специальностях и, соответственно, много разновидностей

внутри, которые стоят за одним словом «программист» или «разработчик».

Чтобы реализовать стоящие перед нами задачи, нам нужны специалисты определенных групп квалификаций и, я бы сказала, комбинаций навыков для создания разных частей решения. Есть решение, которое мы создаем — у него есть архитектура, которая подразумевает возможность создания разных частей решения разными группами специалистов в соответствии с их квалификацией. И, таким образом, наша организационная структура также построена симметрично архитектуре целевой платформы.

Получается, что «Сбертех» состоит из команд, организованных по компетенциям. Три года назад у нас было 23 центра компетенций примерно по сто человек в каждом. Сейчас мы разрослись, у нас больше 40 компетенций, а с января мы снова будем корректировать организационную структуру под новые компетенции и работу в agile. Будет около 50 компетенций по сто — двести человек.

Компетенции разбиты на команды, состоящие из десяти человек. Каждая из команд работает с неким product owner, который является ответственным за постановку задач команде в соответствии с тем направлением, над которым она работает. А архитектура самой платформы позволяет довольно безболезненно объединять результаты работы разных команд в одной среде. А чтобы все это работало качественно у нас существует департамент Quality Assurance, который знает, как организовать грамотную проверку корректности результатов работ команд, создававших что-то по-отдельности. Такие команды есть как в Москве, так и в разных регионах. Если компетенция большая, то может быть так, что у нас есть три команды в Москве, три — в Иннополисе и, например, пять — в Новосибирске. Мы стараемся, чтобы одна компетенция существовала как минимум в двух локациях (это как георезервирование), максимум — в трех, но не больше — для поддержания управляемости.

— Почему выбрали именно такую схему работы?

— Потому что она максимально быстро и эффективно позволяет решить те задачи, которые перед нами стоят. Организационная структура всегда делается не для красоты и не по аналогии с чем-то, а идет от задач. Задача создания платформы подразумевает разработку архитектуры платформы, а дальше команды разбиваются так, чтобы эту архитектуру как можно быстрее и элегантнее можно было создать. Из процесса создания рождаются роли, из которых вытекает оргструктура.

— У вас все эти компетенции будут представлены в Иннополисе?

— Нет, думаю, что не все. Платформа — это многослойная вещь. Если уйти в техническую часть, то есть ядро платформы (системные, базовые сервисы), средний слой — конструктор базовых прикладных сервисов, и верхний слой — это то, что уже доступно заказчику для конфигурирования путем быстрого набора как бы из кубиков (базовых прикладных сервисов) того бизнес-сервиса, который они хотят предоставить рынку. Специалистам, которые быстро создают из «кубиков» сервисы для клиентов, целесообразнее находиться поближе к заказчику. Если заказчики, как правило, у нас в центральном аппарате Сбербанка, то такие специалисты по большей части работают в Москве. А уже тех, кто создает ядро платформы, где как раз требуется очень высокая техническая квалификация, чтобы решать проблемы производительности, стабильности, надежности, и в меньшей степени требуется вовлечение представителей бизнеса, мы рассчитываем собрать в Иннополисе. Связанных с ядром платформы компетенций здесь будет до десяти.

— Какие зарплаты получают ваши сотрудники?

— У программистов бывают разные специальности и уровни квалификации, в зависимости от которых они получают зарплату. В целом, если сотрудник работает хорошо и соответствует своей квалификации, наша цель — обеспечить ему зарплату по рынку. Мы конкурируем не за счет зарплаты, а за счет интересных задач. При этом, естественно, мы будем предоставлять им хорошие рабочие условия. Также у нас предусмотрены квартальные премии.

— Сколько ваших сотрудников занимается развитием направления искусственного интеллекта «Сбербанка»?

— Тема сама по себе новая. Сейчас мы только создаем подразделение, которое будет этим заниматься. Численность этого подразделения в 2017 году составит, наверное, 100-150 человек. В 2016 году мы запустили развитие компетенции по моделированию, что как раз является пререквизитом для развития и искусственного интеллекта, и машинного обучения. Это математики-моделисты — одна из тех компетенций, которая в России пропала, а сейчас опять возрождается. Сейчас в рамках этой компетенции у нас работают около 60 человек, мы ее наращиваем и будем ее дополнять компетенциями по искусственному интеллекту.

— В технологиях «Сбербанка» уже применяется искусственный интеллект?

— В промышленном режиме пока не применяется, но это как с блокчейном — уже точно понятно, что технологию можно использовать. Какие-то промышленные инсталляции, надеюсь, появятся параллельно с внедрением новой платформы, которая как раз должна иметь в себе встроенные возможности по применению искусственного интеллекта.

— 10 тысяч высококвалифицированных разработчиков в штате — это предел для поставленных перед вашей компанией задач?

— По нашим оценкам этого должно быть достаточно, это уже очень большая численность. По общему ощущению, такой численностью можно реализовать практически любую задачу, которую в состоянии придумать человечество. Но если мы поймем, что мы придумали больше задач, чем на десять тысяч, наверное, мы пересмотрим штатное расписание. Сейчас у нас есть некие возможности для повышения внутренней эффективности и мы будем стараться развиваться не путем экстенсивного роста, а путем повышения внутренней эффективности.

«Сбертех» не стремится стать главным работодателем России, компания стремится стать технологическим лидером отрасли, и, возможно, не только в России.

У нас очень амбициозные планы, и мы хотим стать именно высокотехнологичной компанией — это не одно и то же, что IT-компания. Не любая IT-компания, которая занимается разработкой ПО, является технологической. Технологическая компания создает технологии, а не просто занимается автоматизацией. Технологическое лидерство на рынке может быть обеспечено только за счет того, что в компании будут работать самые квалифицированные, умные и образованные люди, которые находятся на переднем крае развития технологий. Именно по этой причине мы стараемся такие кадры находить, стараемся вкладывать много сил в их развитие и обучение и идем по принципу, что у нас должны работать лучшие люди в каждом нашем офисе.

Наша задача — предложить сотрудникам такие условия, при которых им не захочется уезжать за рубеж. Такие задачи у нас есть и их много. Я действительно считаю, что таких интересных задач, какие сейчас есть у «Сбертеха», нет больше нигде.