

МОДЕРНИЗАЦИОННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ В РАЗЛИЧНЫХ ОТРАСЛЯХ ЭКОНОМИКИ И ФИНАНСОВОМ СЕКТОРЕ

Стенограмма выступления

Очень рад видеть сегодня традиционно полный зал на конференции в Высшей школе экономики. Хотел бы поблагодарить Е.Г. Ясина, Я.И. Кузьмина за организацию таких брейн-стормингов, позволяющих в короткий период времени послушать разных спикеров, и государственных, и негосударственных, и сложить свое представление о том векторе политики и тех векторах развития экономики, которые складываются в последнее время и, самое главное – спрогнозировать поведение в предстоящей перспективе.

Я вижу, что здесь присутствуют и крупные предприниматели, и представители государства. Очень важно, что представители государства приходят слушать такие вещи, иногда очень полезно. Самый расхожий анекдот в сфере госслужбы во всех странах мира: «Последнее время читаю очень много, в основном собственные интервью – и нахожу там очень много мудрых мыслей». Это цикл, который не добавляет конкурентоспособности государственным служащим. Все-таки такая возможность потратить свое время, посидеть и послушать спикеров, мне кажется очень важной.

Евгений Григорьевич попросил меня приблизить выступление к тому, чтобы оно отвечало на ключевые вопросы, поставленные в повестке дня, – про фирмы, рынки и структурные сдвиги. Я три раза прочитал название, чтобы понять, что в моем представлении вкладывалось в содержание, я думаю, что надо два факультета Высшей школы экономики закончить, чтобы это понять до конца. Наверное, название специально выбрали таким завуалированным, чтобы с самого начала заставить людей пошевелить мозгами.

Мы находимся в очень интересном периоде времени. Чтобы его понять, нужно немного абстрагироваться от всех критических настроений, которые присущи экономистам, макроэкономистам в частности. У последних есть чувство неполноценности, связанное с неспособностью объяснить экономические тренды, поэтому у них возникает некая безысходность, неудовлетворенность, которая транслируется потом во вне.

В целом хотел бы сказать, что я настроен достаточно оптимистично, потому что тот кризис, который мы наблюдали в последние полтора года, оказал, на мой взгляд, очень благоприятное воздействие на мировую экономику и на российскую экономику, а самое главное – на умы и тех, кто занимается осуществлением экономической политики, и тех, кто занимается реальным бизнесом. Шумпетер назвал кризис временем креативного разрушения. Это, наверное, во многом так, происходит не просто разрушение, а именно креативное разрушение.

Хотел бы несколько слов как раз об этом сказать в отношении российской экономики. Во-первых, этот кризис показал, что с рынка уходят неконкурентоспособные компании, и во многом, даже в первую очередь, это касается не неконкурентоспособных компаний, а неконкурентоспособных собственников и неконкурентоспособных менеджеров. Если говорить о глобальных последствиях кризиса как такового, то в целом, я думаю, можно говорить о том, что по итогам кризиса изменится вся структура глобальной экономики. Те накопленные глобальные дисбалансы, которые привели к возникновению кризиса, – это перепотребление в ключевых центрах, в развитых странах, недопотребление и перепроизводство в развивающихся странах, все те внутренние, внутринациональные диспропорции, о которых здесь много говорили, – в конечном итоге катализировали очень здоровые процессы. Они приведут к значительным изменениям на глобальных рынках, в макроэкономике, в глобальной макроэкономике, но, к сожалению, в ближайшей перспективе еще больше понизят устойчивость глобальной экономики.

Мы будем все больше и больше жить в эпоху нестабильности и повышенной конкуренции. Хотим мы или не хотим, но это уже тот тренд, который остановить невозможно. Внутренний тренд каждого человека, стремящегося к стабильности, будет нарушен общим, глобальным трендом нестабильности. И такое нестабильное состояние приведет к тому, что будет достаточно быстро меняться ситуация на рынках, достаточно быстро будут меняться лидеры в различных секторах экономики, и, в общем, как мне кажется, тот тренд, который складывается, изменит раскладку в общенациональном, мировом лидерстве.

Мы увидим более быстрый тренд развития в ряде развивающихся стран. Среди них будет высока конкуренция за инвестиции из развитых стран и глобальных компаний, а также в модернизацию отдельных компаний. Во всех странах будет идти рост производительности труда; опережающими темпами он будет идти в первую очередь в странах с более гибким рынком труда. Если взять Соединенные Штаты Америки, то в этой стране по сравнению с другими

развитыми странами в 2009 г. был всплеск роста производительности труда. Он был связан с гибкостью рынка: там государство не вводило ограничений на деятельность компаний. Как результат – производительность труда выросла за 2009 г. примерно на 2,5%, что, в общем, немисливо в обычных условиях, для обычного развития экономики.

В Европе ситуация другая: там занятость сократилась примерно на 1,8%, тогда как европейский ВВП сократился примерно на 3,8%. Мы видим, что протекционистские меры европейских правительств привели к тому, что в общем производительность экономики упала. Примерно такой же тренд мы наблюдаем в российской экономике. При падении ВВП примерно на 7,9% за прошлый год сокращение занятости произошло на 2%, в целом по экономике производительность не выросла. Но это не означает, что по средней температуре по больнице можно измерить температуру больных, которые в ней находятся.

Все-таки должен сказать, что в различных секторах происходит существенное оздоровление, в первую очередь в тех секторах, которые подверглись существенным кризисным и длительным по периоду воздействиям. Есть сектора, в которых усилиями и регионов, и федерального правительства такие модернизационные тенденции были ослаблены, но есть целый ряд секторов и предприятий, где это достаточно ярко выражено.

Хотел бы сказать несколько слов на основе анализа нашей клиентской базы. Есть несколько типов секторов, различающихся по их реакции на кризис и уровню модернизации. Первый тип – это предприятия металлургического комплекса, сектор, где высока конкуренция, причем она носит глобальный характер. Отрасль эта достаточно конкурентоспособная в глобальном плане. Если говорить о факторах конкурентоспособности, то во многом они основаны на более дешевых российских факторах производства. Тем не менее на сегодняшний день продукция российских компаний этой отрасли если не по качеству, то по цене точно является вполне конкурентоспособной на глобальных рынках. Если говорить о 2009 г., то ситуация в компаниях, несмотря на тяжелейший кризис, который отрасль испытывала, с точки зрения инвестиционной активности была благоприятной.

Несколько примеров. Магнитогорский металлургический комбинат: объем инвестиций за 2009 г. порядка 1,5 млрд. долл. Тяжелейший выбор был у компании, и, в общем, находясь в непростом финансовом положении, она сделала выбор в пользу дальнейшей модернизации. Компания продолжила строительство, продолжила модернизацию нескольких цехов. Уже сегодня можно сказать, что эта стратегия была весьма и весьма правильной.

Выксунский металлургический завод, который входит в ОМК, в ходе самой сложной фазы кризиса также принял для себя решение о продолжении инвестиций. Надо сказать, что этот выбор был правильным в тот период времени, несмотря на сложное финансовое положение. После оживления спроса на нефть и восстановления цен на нефть спрос на продукцию этого предприятия восстановился, и на сегодняшний день предприятие по стадии выхода из кризиса выглядит значительно более конкурентоспособным, чем на стадии входа в этот кризис.

Другой тип – нефтегазовая отрасль. Вообще, должен сказать, что сфера нефтедобычи и газодобычи в период кризиса подверглась наибольшим влияниям тенденций модернизации, если говорить об общемировых тенденциях. Ситуация на рынке газа радикально меняется, и в ближайшие годы мы можем получить там даже обратный ценовой тренд, т.е. на понижение, а не на повышение (так считает целый ряд влиятельнейших экспертов). Если это произойдет, то, конечно, думаю, что и российская газовая отрасль встанет перед необходимостью модернизации и снижения издержек. На сегодняшний день с точки зрения конкурентоспособности по издержкам на единицу продукции наша газовая отрасль, конечно, еще имеет очень большой запас по повышению производительности.

То же самое можно сказать о нефтяной отрасли, хотя там ситуация значительно более конкурентная, как с точки зрения конкуренции в глобальном масштабе, так и с точки зрения конкуренции на внутреннем рынке. Но российские компании, надо честно сказать, отстают в модернизационных тенденциях от своих западных конкурентов. По-моему, и в нефтяной, и в газовой отрасли этап такой существенной модернизации и инновационного развития еще впереди.

Несколько иной пример – это цементная отрасль. Высокий спрос в предкризисные годы вызывал бум инвестиций в этой отрасли, а отрасль, действительно, нуждается в серьезнейшей модернизации. Средний износ оборудования в отрасли превышает 70%, и доля старого, «мокрого», способа производства цемента в России составляет порядка 85%, в частности по сравнению с Соединенными Штатами Америки, где такой традиционный способ составляет менее 40%.

На пике кризиса спрос на продукцию этой отрасли сократился как в государственном, так и в частном секторе, и мы видим, что практически все компании (во всяком случае компании – наши клиенты), несмотря на существенное сокращение объема девелоперских проектов в стране, продолжили инве-

стиции в создание новых способов производства цемента, освоение новых технологий. Во время кризиса модернизация даже ускорилась, и производительность труда в этой отрасли за прошлый год существенно выросла. Это видно по целому ряду компаний, в среднем по нашим клиентам происходит снижение себестоимости производства цемента порядка 30% в течение одного года. Это очень существенный скачок в росте производительности.

Еще один пример: автомобильная отрасль. Проблемы этой отрасли давно известны, и эффективность компаний в данном секторе достаточно разная.

Рассмотрим только две компании – это КамАЗ и ВАЗ. В конце 2007 г. – начале 2008 г. выручка на одного работника на КамАЗе составляла порядка 6,5 млн. руб., тогда как на ВАЗе – 1,46 млн. руб. Это означает, что уже на входе в кризис разница в производительности была примерно в 3 раза. В результате кризиса разница в эффективности только увеличилась. КамАЗ сократил занятость на 10%, ВАЗ – только на 4%. В обеих компаниях произошло резкое сокращение производства, вызванное общим падением спроса. В результате кризиса ВАЗ потерял свою долю на рынке, она сократилась на 5%, правда, потом на 3% произошло восстановление доли компании в общем рынке; но КамАЗ свою долю за этот же период времени почти удвоил. Таким образом, разница в выручке на одного сотрудника увеличилась и на сегодняшний момент составляет почти 6 раз.

Поддержка КамАЗа государством ограничивалась лишь предоставлением государственных гарантий. Какую поддержку получил ВАЗ, мы с вами знаем, это свыше 50 млрд. руб. прямых государственных вливаний.

Эти примеры наглядно показывают, как происходит модернизация в различных секторах экономики и на различных предприятиях и от каких факторов зависит то, будет ли компания модернизироваться или нет. Во многом реализация или нереализация модернизационных программ обусловлена тем, насколько высоко качество менеджмента на предприятии, есть ли у менеджмента верное осознание складывающейся экономической ситуации, была ли выбрана правильная стратегия.

В целом, конечно же, этот кризис был хорошим уроком для российских компаний, для российских собственников. Безусловно, можно ожидать, что эти уроки российские предприниматели выучат сполна – и те, которые предприняли модернизационные шаги в период кризиса, и те, которые эти уроки извлекли позже и начинают этим заниматься сейчас.

Несколько слов хотел бы сказать о модернизационных тенденциях в российском финансовом секторе. В России, как известно, очень сильны марк-

систские представления об экономической теории, в рамках которой принято пренебрежительно относиться к сектору услуг. И это несмотря на то, что он в последние годы демонстрирует определяющие тенденции к росту как в мировом ВВП, так и в российском ВВП. Мы видим, что в последние годы доля услуг в российском ВВП неуклонно растет, на сегодняшний день она составляет порядка 54%, тем не менее, мы продолжаем относиться к сектору услуг как к чему-то второстепенному. Это видно по принятию закона о торговле.

Трудно оценить вклад и в ВВП, и в модернизацию экономики в целом сектора торговли, но, тем не менее, мы видим некое пренебрежительное отношение к этому сектору, мы считаем, что интересами этого сектора можно пренебречь, поставив во главу угла интересы производителя. Я думаю, такие перекосы к добру не приводят. Нужно отказаться от устаревшего представления о зрелости экономики как экономики, производящей товары. Очевидно, что зрелая постиндустриальная экономика – это экономика, в первую очередь, оказывающая услуги. В развитых экономиках, как мы знаем, доля услуг превышает 70% ВВП.

Отмечу, что к финансовому сектору у нас отношение тоже далеко не самое передовое, да и финансовый сектор не демонстрировал передовых модернизационных тенденций до последнего времени. Несмотря на небольшой удельный вес в ВВП – на сегодняшний день доля финансового сектора составляет порядка 4,5%, – финансовый сектор был в центре кризиса, и кризис послужил очень мощным стимулом для того, чтобы эти модернизационные тенденции в банковском секторе появились.

Я вчера разговаривал с господином Клайнфилдом, руководителем компании «Алкоа», он председатель Американско-российского делового совета, заседание которого сегодня проходит в России. Это производящая алюминий компания, один из крупнейших производителей алюминия. Я спросил, есть ли у него R&D-подразделение. Он ответил, что есть несколько таких центров. В целом, людей, которые занимаются full-time R&D, порядка 2 тыс., это высококвалифицированные ученые и специалисты. «R» они в основном стараются заказывать в производящих центрах, а «D» они стараются делать внутри своей компании. Две тысячи человек в компании «Алкоа», которая сопоставима с моей компанией по объему.

В Сбербанке никогда за всю историю с 1841 г. не существовало R&D-подразделения, не было ни одного выделенного человека, который бы занимался R&D. Во многом сегодня наша немодернизированность является следствием той политики, которая была ранее. То, о чем говорил Эрик Берглоф, фактор

№ 1 – это конкуренция, это важнейшее условие модернизации. Я работаю в высококонкурентном секторе (а финансовый сектор является высококонкурентным), кризис очень сильно пощипал финансовый сектор, и он неизбежно стоит на пути модернизации в силу обозначенных мною факторов, в первую очередь конкуренции.

Скажу несколько слов про свой банк. Мы накануне кризиса поняли всю тяжесть своего положения и глобальную неконкурентоспособность как в отношении технологий, которые имеются у нас внутри, так и наших возможностей по продуктовой линейке, наших возможностей по качеству сервиса. С точки зрения современного представления о современном, инновационном финансовом учреждении мне легче перечислить по пальцам те элементы, которые у нас присутствовали и во многом сегодня присутствуют, чем те элементы, которых у нас нет. По ходу кризиса мы вынуждены были предпринимать достаточно радикальные меры, чтобы постараться, не снижая планов по модернизации нашего банка, предпринимать все меры по снижению издержек.

Должен отметить, что в течение 2009 г. нам это удалось сделать. Несмотря на трехкратное увеличение расходов на резервы в прошлом году, мы остались в прибыли и сократили наши издержки с 45% в 2008 г. или 52% в 2007 г. до уровня 34% по итогам 2009 г. Это было очень тяжелое сокращение расходов, оно далось нам с огромным напряжением сил, с огромным трудом. Но мы видим, что эта задача оказалась вполне по силам, несмотря на несокращение ни на один рубль нашей инвестиционной программы в технологии.

Чтобы вы представляли, что такое сегодняшняя финансовая организация по объему, по масштабу инвестиций, могу сказать, что наши ежегодные инвестиции в технологии составляют порядка 1 млрд. долл. Этого, к сожалению, критически не хватает для того, чтобы догнать лидеров в мировой финансовой индустрии. Вся наша стратегия направлена на это, и мы видим себя в течение 10 лет (к 2018 г.) банком, который должен догнать по конкурентоспособности своих западных конкурентов. Поэтому нам нужно фактически с нуля создать все системы back-office, все системы middle-office и все системы front-office.

Чем осложняется эта работа? Мы не уникамы, мы одно из финансовых учреждений – банков, работающих в Российской Федерации. Мы не можем позаимствовать западные технологии, не можем применить те мощнейшие многолетние разработки, которые есть на Западе, в силу того, что мы – уникальная страна, у нас уникальные стандарты, у нас не действует МСФО, мы ведем всю свою отчетность в двух стандартах, это колоссальные издержки,

которые в конечном счете оплачивают наши клиенты. Мы не можем использовать стандартные программные продукты, ни CRM-системы, ни MIS-системы, ни хранилища данных, ничего, потому что мы вынуждены это все трансформировать на наши российские правила, стандарты, правила регулирования, инструкции, наше российское бухгалтерское и налоговое законодательство. Ни одной удачной полномасштабной инсталляции западных систем в российских банках не произошло, это чрезвычайно тяжелая задача, несмотря на то, что этой инсталляцией занимаются ведущие компании-производители софта.

В результате российские компании вынуждены нести двойные затраты на российских вендоров, на собственное производство этого программного продукта, либо на приспособление этих программных продуктов под российские нормы, стандарты и требования. Очевидно, что эти инвестиции не могут быть эффективны в долгосрочной перспективе, потому что рано или поздно мы перейдем на международные стандарты, рано или поздно мы вынуждены будем ввести новую систему бухгалтерского, налогового учета и международных стандартов банковского учета и отчетности. Следовательно, мы сможем в конечном итоге использовать самые современные технологии, которые сегодня существуют на Западе. Что касается тех замороженных продуктов, которые создаются у нас как аналоги существующих продуктов, мы вынуждены будем в конце концов либо поддерживать параллельную конкурентоспособность этих продуктов, тратя на это соответствующие ресурсы, либо отказаться от них, перейдя на более конкурентоспособный софт для оказания услуг.

Сегодня перед нами стоят пять основных задач. Первая: это поворот банка к клиенту лицом, *клиентоориентированность* – ключевое слово для нас. Из всех задач, которые перед нами стоят, это наиболее сложная. «Клиентоориентированность» – настолько глубокое слово, оно настолько нехарактерно для нас как для организации, так и для страны, что осознание этого и поворот к этому – очень и очень непростая задача для любой сервисной компании в стране, а тем более компании, большой по масштабам. В маленькой компании клиентоориентированность можно внедрить быстро, в крупной компании – это колоссальная, очень серьезная задача, на реализацию которой потребуются достаточно значительный период времени.

Вторая задача: *индустриализация системных процессов в банке*. К 2014 г. необходимо создать в Москве центр обработки данных, равного которому не будет в Европе. У нас будет самый крупный среди всех коммерческих компаний центр обработки данных, он будет совершать ежедневно миллиарды операций. Мы должны централизовать back-office. Сегодня back-office существуют

в восьмистах точках по стране, это означает, что у нас в банке огромная избыточная занятость и неэффективные процессы: вручную сводятся громадные массивы данных, чтобы в конечном итоге поместить и в отчетность, и в учет. В течение четырех лет надо создать 18 точек back-office. Первые две точки мы в течение полутора лет, проведя успешный эксперимент, уже централизовали в Москве и Петербурге, и сейчас с этого года начали централизацию еще в 7 регионах. В результате производительность по функциям back-office вырастет в среднем на 30–40%, скорость и централизация обработки всех платежей вырастет в несколько раз. Если в среднем у нас в нецентрализованных back-office-площадках и территориях зачисление платежей происходит на третий день, то в централизованных back-office максимальный срок совершения любых операций – 4 часа с момента поступления денег до момента зачисления денег на счет клиента.

В банке идет радикальная перестройка, радикальная революция, и она требует абсолютно нового качества людей. В конечном итоге мы планируем создать 3 или 4 колоссальных, грандиозных back-office-центра в стране, которые будут обрабатывать громадное количество операций. Я сначала хотел перепрыгнуть промежуточную стадию с 18 центрами, и сразу создать 3-4. Но все клиенты, все наши партнеры – Bain, McKinsey – и специализированные подразделения, которые занимаются данной проблематикой, убедили меня в невозможности такого варианта в силу того, что это разные технологические передель, и нельзя сразу перепрыгнуть из первого в третий. Это невозможно не в силу того, что нельзя централизовать процессы и возникает громадное количество операционных рисков, а в силу того, что невозможно перепрыгнуть через поколение тысячам сотрудников, которые заняты в функциях back-office. Это совершенно другая производственная культура.

Если кто-нибудь сегодня придет в наш back-office, который мы построили в Москве, он увидит, что это банк будущего, что это совершенно другие люди, что это совершенно другое качество операций, что уровень образования людей, которые там работают, принципиально другой. Нам придется этот скачок на самые современные технологии делать в два прыжка.

Третье направление: *создание производственной системы*. Вообще должен сказать, мое глобальное разочарование после перехода в сектор услуг состояло в том, что нет универсальных производственных систем, которые могли быть внедрены в секторе услуг. В этом смысле сектор услуг существенно отстает от сектора товарного производства. В любой производственной компании мы видим лежащую в основе TPS-систему, в разных компаниях эта система

называется по-разному и она по-разному модернизирована, но в основе ее лежит все-таки принцип Toyota Production System. В секторе услуг эта ситуация значительно хуже.

Первый год моей работы мы потратили на то, чтобы попытаться скомпилировать из разных элементов и создать с учетом нашей психологии, с учетом наших особенностей Производственную систему Сбербанка. Начало ее внедрения в прошлом году показало очень большую результативность и эффективность.

В двух тысячах офисах Сбербанка мы внедрили новую производственную систему, она дает повышение производительности на 30% и выше и кратный рост продаж, высвобождение персонала. ППС предполагает новый способ организации продаж, новые возможности по работе с клиентами. Для этого необходимо переобучение персонала, подготовка и переподготовка людей и, конечно же, полная перестройка всех процессов. Мы надеемся, что почти все наши городские офисы в стране будут до конца года переведены на новую производственную систему Сбербанка и все наши клиенты почувствуют изменение качества сервиса в наших офисах. До конца этого года мы планируем перевод на новую производственную систему порядка 8 тыс. офисов.

Это грандиозная революция в рамках банка, представляющего собой треть нашего финансового сектора, которая, конечно же, повлечет за собой изменения в других финансовых компаниях.

Четвертое направление – стать транснациональной, международной компанией. Сбербанк – одна из немногих компаний в стране, которая имеет обоснованные амбиции. Мы очень активно развиваем международную компоненту. Для начала мы не строим наполеоновские планы, поскольку не хотим сломать себе шею из-за того, что наши амбиции опережают наши возможности. Наша компания поставила перед собой цели выхода на рынки стран СНГ, Восточной Европы и развивающихся стран. Начало выхода в ближайшие четыре года, после наращивания нашей конкурентоспособности, построения всех систем middle-office, систем управления рисками, систем back-office, снижения издержек, позволяющих в том числе проводить операции back-office с российской территории на международных рынках. Возможен выход и на рынки развитых стран и более активная работа на рынках развивающихся стран.

Последнее и самое главное направление, то, без чего невозможны предыдущие четыре компонента, – это *система непрерывного развития и обучения наших сотрудников*. В кризис в прошлом году на фоне общего сокращения расходов в нашем бюджете была статья, инвестиции на которую мы увеличи-

ли в 4 раза, это «Обучение, подготовка и переподготовка персонала». В этом году в нашем бюджете эта статья по сравнению с предыдущим годом увеличена еще в 5 раз. Должен сказать, что тех программ, которые мы уже сегодня внедряем, все еще недостаточно для того, чтобы массово обучить новым технологиям, новым подходам наш персонал.

В прошлом году только обучение новой производственной системе Сбербанка, благодаря в том числе партнерству с нашими вузами – Академией народного хозяйства, Высшей школой экономики, Санкт-Петербургским университетом, рядом региональных университетов, – было проведено для более чем 30 тыс. человек. Мы получили удивительный эффект, очень мощный нематериальный стимул – люди соскучились по обучению, по развитию, их вдохновляет то, что они делают, их вдохновляют новые горизонты, которые им дают новые знания. Я уверен, что наши инвестиции в персонал, в самый главный наш актив, окупятся. Возможно, это самые выгодные наши вложения.

К сожалению, признаюсь, что по уровню и качеству подготовки персонала, по уровню и качеству менеджмента Россия существенно отстает от стран – наших конкурентов. Поэтому если сегодня меня спросят, какую самую главную задачу я вижу как для компании, так и для страны в целом, я, ни на секунду не задумываясь, отвечу, что это образование. Качество менеджмента на макроуровне, на микроуровне – я много лет это повторяю – и, конечно же, качество нашего образования – в средней школе, профессионального образования, высшего и послевузовского образования. Это то, что требует быстрого, незамедлительного вмешательства со стороны государства и существенной модернизации. Те, кто говорит, что мы имеем конкурентоспособную школу и конкурентоспособное высшее образование, говорят неправду, это нет так. Мы сегодня как потребители это видим и чувствуем.

Сбербанк с прошлого года начал набирать порядка 50 человек, исключительно отличников, лучших выпускников технических, естественнонаучных вузов. Удивительная статистика: 50% принимавших участие в отборе студентов-бакалавров в прошлом году не смогли сдать экзамен по математике по нашим требованиям. Не хочу называть эти вузы, но, к сожалению, это так. Мы открыли программу для лучших студентов технических специальностей, потому что у нас много специалистов, для которых требуется хорошая математическая подготовка. Мы даем им магистерское образование за счет банка в лучших финансовых учреждениях страны – в Высшей школе экономики, в Российской экономической школе, в Академии народного хозяйства. Это программа для тех, кто прошел конкурсный отбор и кто интересуется в дальней-

шем работой в финансовом секторе. Отмечу, что это лучшие вузы страны, при том, что качество политехнического образования в нашей стране всегда славилось. К сожалению, на сегодняшний день даже эти традиции мы во многом утратили. Если говорить о мощнейших стимулах к модернизации и структурным сдвигам в экономике, то они невозможны без структурных сдвигов в качестве подготовки ключевого фактора производства – рабочей силы и менеджмента.