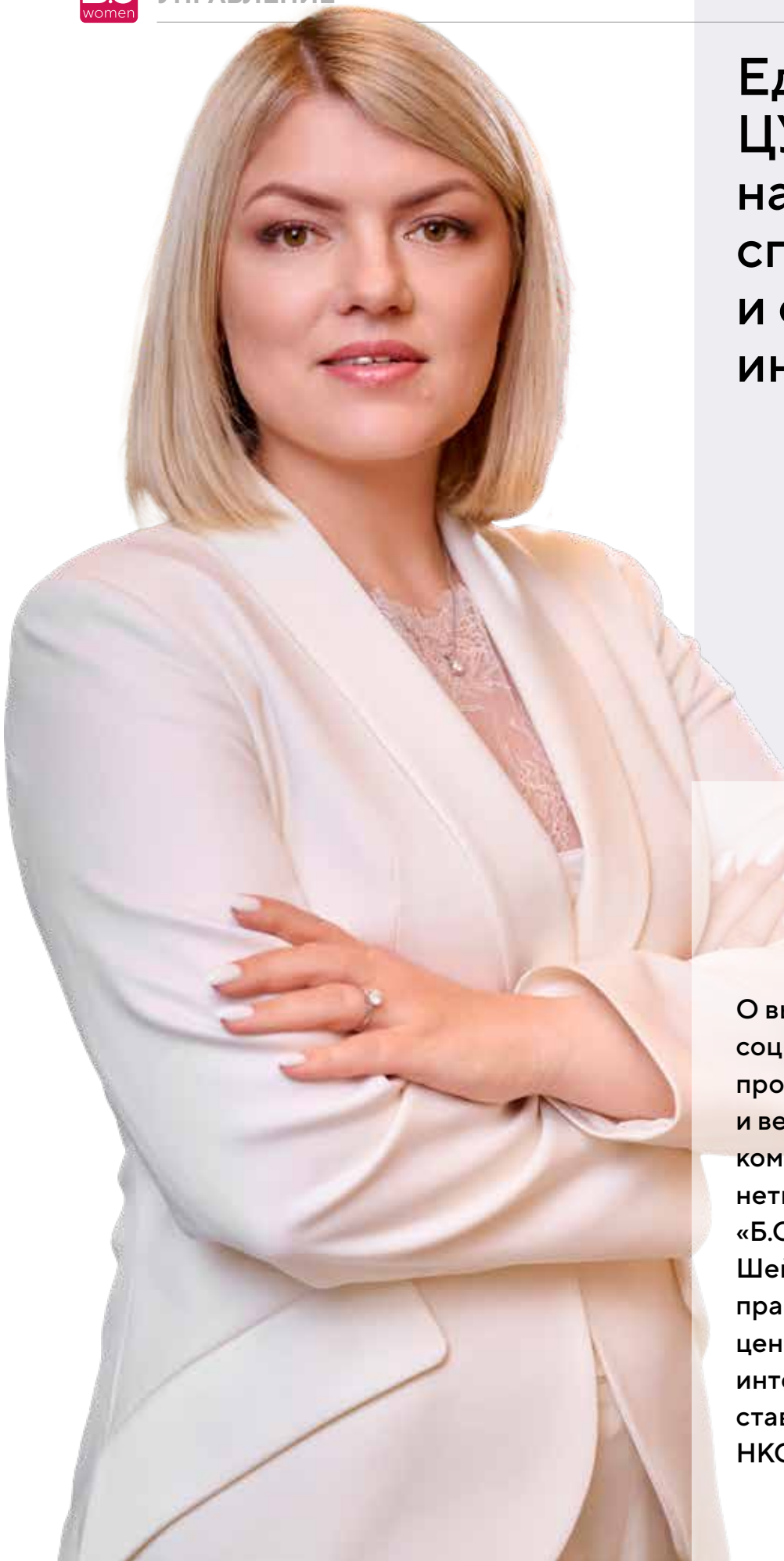


Единый ЦУПИС: на стыке спортивной и финансовой индустрий



? Яна Шишкина



Елена Шейкина !

О вызовах на работе, социально значимых проектах, горизонтальных и вертикальных коммуникациях, нетворкинге и HR-бренде «Б.О» рассказала Елена Шейкина, председатель правления Единого центра учета перевода интерактивных ставок (ЦУПИС, НКО «Мобильная карта»)

ЕЛЕНА ШЕЙКИНА О ФИНТЕХЕ



Елена, у вас в багаже — почти 25 лет работы в финансовой сфере. Расскажите, пожалуйста, с какими вызовами вы столкнулись, когда пришли на работу в Единый ЦУПИС как руководитель?

Скоро исполнится десять лет, как я возглавляю Единый ЦУПИС. Если сравнивать компанию тогда и сейчас, то это фактически две разные организации. На старте главным вызовом было выстроить эффективные бизнес-процессы и создать работающую систему «с нуля». Сегодня же мы находимся на другом этапе развития — не просто поддерживаем инфраструктуру, а формируем тренды и задаем направление всей отрасли. За эти годы мы выросли во всех смыслах: организационно, технологически и даже философски — от небольшой компании с большими амбициями до лидера рынка с устойчивой стратегией.

Что для вас обусловило выбор профессии?

Мне всегда нравился баланс между точностью и живым взаимодействием с людьми. Экономика и управление как раз объединяют эти сферы: здесь и аналитика, и постоянное развитие, и работа с реальными потребностями людей и бизнеса. Банковская сфера для меня стала естественным выбором — я в ней уже много лет и чувствую, что это действительно мое призвание. Работа дает не только профессиональный рост, но и ощущение, что я вношу вклад в развитие и стабильность клиентов, компаний и целых проектов.

Вы говорили, что гордитесь проектом, который внедрили в 2018 году, — технологией роботизации рутинных процессов. Что сейчас является предметом вашей гордости?

Без ложной скромности могу сказать: Единый ЦУПИС — это действительно передовой финтех. Иногда сама удивляюсь, как много современных технологий нам удалось реализовать.
Если говорить о «цифровых сотрудниках», то недавно мы подсчитали: их эквивалент составляет треть нашей команды. Это колоссальный результат, который позволил нам качественно перераспределить ресурсы.
Отдельная гордость — внедрение ИИ-технологий. Мы используем их повсеместно: в разработке, в антифроде, в бизнес-процессах, в клиентском сервисе. Плюс мы запустили Task Mining, что помогает нам глубже анализировать процессы и находить точки для автоматизации.
Для меня это еще одно подтверждение того, что мы не просто следуем за трендами, а создаем их в своей отрасли.

Мы развиваем корпоративную программу People Management совместно с Высшей школой экономики



?

Яна Шишкина

Есть ли у вас как у лидера любимый проект в Едином ЦУПИС?

Я с теплом отношусь ко всем нашим проектам, ведь каждый из них вносит вклад в развитие индустрии. Но если выделять что-то особенное лично для меня, то это сервис «Ответственная игра». Его запуск мы анонсировали на Форуме азартных игр осенью 2023 года, и я считаю, что это стало поворотным моментом для всей отрасли.
Сервис позволяет игрокам самим управлять своим участием: устанавливать лимиты по сумме или сроку ставок, а при необходимости полностью исключать себя из азартных игр. Это реальный инструмент самоконтроля.
Результаты говорят сами за себя: уже более 120 тыс. человек воспользовались возможностями «Ответственной игры», около 40 тыс. выбрали полное самоисключение, а около 5 тыс. ежемесячно устанавливают новые ограничения. Особенно важно, что работает механизм «периода охлаждения»: человек не может сразу отменить свое решение, и это помогает ему пересмотреть импульсивные действия. Мы видим, что сервис действительно помогает людям — и именно этим он ценен для меня больше всего.
Подтверждением социальной значимости «Ответственной игры» стали профессиональные награды — конкурс «Выбор потребителя» и премия FINAWARD.

Ваша компания большое внимание уделяет социально значимым проектам. Насколько важно вам как руководителю иметь такие проекты в управлении?

Безусловно, это важно. Для нас социальная ответственность — часть нашей миссии. Мы развиваем платежные и цифровые сервисы в регулируемой индустрии развлечений и делаем это в интересах государства и общества. Наши ценности — надежность, открытость, доверие — мы стараемся не ограничивать рамками бизнеса. Поэтому сотрудничаем с благотворительными фондами, поддерживаем новгородский филиал футбольной Академии «Динамо» имени Л.И. Яшина, помогаем детям, оказавшимся в трудной жизненной ситуации, развиваем детский спорт. Многие наши сотрудники становятся волонтерами и участвуют в социальных проектах.
Отмечу еще одну важную функцию — мы удерживаем и направляем целевые отчисления на поддержку отечественного спорта, включая детско-юношеский. На первое полугодие 2025 года на эти цели перечислено около 84 млрд рублей.

Жизненная миссия
Делай то, что должно. И только вперед!

Как часто вы учитесь чему-то новому?

Я учусь постоянно — это часть моего образа жизни и профессионального развития. Для меня обучение — привычка и удовольствие, способ оставаться в тонусе и двигаться вперед. Помимо двух программ MBA я недавно завершила программу Digital Strategy в СберУниверситете и сейчас начала проходить сертификацию директоров в Ассоциации независимых директоров.
Также я активно поддерживаю обучение в компании. Мы развиваем корпоративную программу People Management совместно с Высшей школой экономики. Она включает в себя практические модули повышения квалификации, персональный и групповой коучинг. Благодаря этому наши руководители осваивают современные управленческие инструменты, формируют ценностно-ориентированное мышление и создают единую культуру менеджмента. Это обеспечивает прозрачность, устойчивость и долгосрочную эффективность всей организации.

Чему вы сейчас учитесь в жизни?
Прохожу сертификацию в Ассоциации независимых директоров



Елена Шейкина

!

Три последних прочитанных книги
«Работа как внутренняя игра» Тимоти Голви
«ANTI-TIME-менеджмент» Ричи Нортона
«Невозможное как стратегия» Стивена Котлера

Если случается какой-то стресс в жизни — как вы с этим боретесь, есть какие-нибудь секреты?



Я стараюсь переключиться на то, что наполняет меня. В первую очередь это моя семья: наше общение — для меня настоящий отдых и поддержка. Очень выручает природа: я живу на берегу Финского залива, и прогулки у воды или в лесу помогает очистить голову и почувствовать прилив сил. Для тела у меня есть бассейн — он снимает усталость и возвращает энергию, а для души — балет. Это мой особый источник вдохновения и гармонии.

Как устроены горизонтальные и вертикальные коммуникации у вас в компании?

Командная работа — одна из наших ключевых ценностей. У нас эффективно выстроены все каналы коммуникации: как вертикальные, так и горизонтальные. Мы поощряем инициативность сотрудников и создаем для этого специальные форматы. Недавно запустили новый внутренний проект — «ЦУПИС Идея». Это площадка для тех, кто готов предлагать смелые и технологичные решения: как использовать искусственный интеллект, автоматизировать рутинные процессы, ускорять работу команд или повышать качество взаимодействия с клиентами. Мы живем в эпоху, когда технологии меняют все — от рабочих процессов до принятия решений, и именно такие инициативы помогают нам быть на шаг впереди.

Город, эпоха, фильм
Санкт-Петербург, наше время — здесь и сейчас, фильм — классика советского кино

Вы считаете себя командным игроком?
Стопроцентно

Какие формы для нетворкинга вы используете?

Для меня нетворкинг — это не только обмен визитками, но прежде всего работа в профессиональном сообществе. Я активно участвую в отраслевых ассоциациях: в Ассоциации банков России возглавляю комитет по финансовым технологиям и вхожу в Совет Ассоциации; также состою в Совете Ассоциации участников рынка электронных денег и денежных переводов «АЭД». Эти площадки дают возможность обсуждать ключевые вопросы развития рынка и формировать совместные инициативы. Кроме того, я регулярно участвую в профильных конференциях и форумах, таких как Международный банковский форум, «Финополис», где рождаются новые идеи и находятся партнеры для будущих проектов. В результате мой круг общения охватывает не только коллег по отрасли, но и представителей регуляторов, технологических компаний и стартапов — это делает диалог максимально продуктивным.

Главный подарок в жизни
Однозначно, моя семья



?

Яна Шишкина

Насколько для компании важен HR-бренд и насколько вы погружены в процесс его создания?

Спасибо за вопрос, я очень люблю эту тему. Для нас тема HR-бренда и корпоративной культуры — не формальность, а стратегическое направление, которым мы занимаемся практически с самого основания компании. Вместе с командой мы сформулировали миссию, видение и ценности компании, которые не только отражают наш подход, но и задают ориентир для дальнейшего роста.
Мы последовательно инвестируем в развитие HR-бренда, и это дает ощутимые результаты. Единый ЦУПИС стабильно занимает верхние позиции в рейтинге HeadHunter, а в сентябре этого года мы вошли в число лучших работодателей России по версии ежегодного исследования Happy Job. Причем не просто попали в список лидеров, а оказались в числе первых рядом с такими компаниями, как VK, Газпромбанк, ВТБ, «МТС Финтех», Selectel и другие. Отдельно отмечу рост показателя mNPS — ключевого индикатора качества менеджмента и доверия сотрудников к руководителям.
У нас действует корпоративный проект «ЦУПИС Спорт», который объединяет коллег вокруг спортивных активностей. Мы являемся официальным партнером Wild Trail — крупнейшего в России организатора трейлраннинговых стартов. Но спорт — лишь часть того, что мы развиваем внутри команды. Мы активно работаем с талантами, помогаем сотрудникам расти профессионально: проводим воркшопы, митапы, хакатоны, развиваем проект «Амбассадоры Единого ЦУПИС». В этом году уже в четвертый раз прошла наша масштабная внутренняя трехдневная конференция «ЦУПИС Talks» — форум для обмена опытом, которым мы искренне гордимся.
Мы стараемся создавать рабочую среду, где каждый может чувствовать себя вовлеченным, расти и реализовывать свой потенциал. Сотрудники особенно ценят участие компании в социальных и благотворительных инициативах, поддержку спорта, развитие инноваций и внимание к повышению компетенций. Все это формирует сильный HR-бренд и дает нам конкурентное преимущество: многие профессионалы, включая специалистов из IT-сферы, выбирают нас именно благодаря уникальной корпоративной культуре.



Елена Шейкина

!

Конкурировать во времена технологической революции можно, только если ты ее возглавляешь. Что вы как руководитель внедряете сейчас в процессы и как часто задаете себе вопрос: «Зачем?»?

Для меня вопрос «Зачем?» — ключевой в любой трансформации. Я убеждена, что технологии ради технологий не работают, они начинают приносить результат только тогда, когда встроены в стратегию бизнеса и имеют понятную ценность для команды и клиентов. Именно поэтому в свое время я прошла курс Digital Strategy — чтобы научиться смотреть на инновации не как на модные инструменты, а как на средство достижения целей компании.
Сегодня, внедряя новые процессы, я всегда оцениваю их с точки зрения смысла: помогают ли они нам работать эффективнее, создавать новые возможности, усиливать конкурентоспособность? Думаю, именно такое критическое мышление отличает лидера от рядового управленца — умение не только внедрять изменения, но и понимать их глубинное «зачем».



Потреблять контент или создавать его самой

Для меня важнее не просто наблюдать, а быть в процессе — творить, формировать идеи и делиться ими. Активная позиция всегда была основой моей жизни



Пять качеств руководителя

Ответственность, приверженность, лидерство, новаторство, менеджмент с человеческим лицом



— У руководителя всегда больше задач, чем у обычного сотрудника, но много задач и помимо работы. Что помогает вам правильно выстраивать work-life balance?

Раньше бывало, что я слишком сильно уходила в работу, и времени на другие сферы жизни не хватало. Но теперь я поняла: когда занимаешься любимым делом, оно становится частью жизни, а не только «рабочими часами». При этом система расписаний помогает сохранить баланс — я четко распределяю время на проекты, семью и личные интересы. Благодаря этому я чувствую, что все встраивается в общий ритм жизни. Очень важно создавать гармонию в жизни: тогда сохраняется энергия, появляется вдохновение, и ты можешь делиться им с другими. Для лидера это особенно значимо, ведь за ним идут люди.
Семья, друзья, путешествия, отдых — все это дает ощущение полноты жизни. У меня еще есть и работа мечты. Я действительно очень счастливый человек.

Критическое мышление отличает лидера от просто управленца — умение не только внедрять изменения, но и понимать их глубинное «зачем»

Три главных качества, которые цените в людях
Честность, инициативность, порядочность