

Мария Шевченко (QIWI): Моя карьера складывалась за счет больших проектов

О том, как выстроить карьеру и обеспечить успешное развитие международного бизнеса, «Б.О» рассказала Мария Шевченко, председатель совета директоров КИВИ Банка, заместитель генерального директора Группы QIWI

— Мария, когда смотришь на вашу биографию, кажется, что вы в своей банковско-финансовой карьере двигались по четкой траектории. Чем продиктован ваш выбор?

— Изначально предполагалось, что после девятого класса я поступлю в музыкальное училище и стану скрипачом. Но у меня возникло чувство: нет, не мое. Случайно узнала про Московскую банковскую школу (колледж) ЦБ и решила поступить туда, проучилась четыре года. На стажировку пошла не в ЦБ или в СберБанк: просто по объявлениям ездила на собеседования. Это были 1990-е годы, банковское дело только зарождалось, не было регуляторики. Один из банков, куда я попала, выглядел так: коридор, стол и очередь из людей, которые сдают деньги. Конкуренции тоже не было: как сделать первый международный платеж через SWIFT, меня учили знакомые из международного банка.

— То есть в те годы профессия банкира уже была творческой?

— Да, мне никогда не было скучно, потому что я работала и с физлицами, и с корпоративными клиентами; в кредитовании, в бухгалтерии: занималась региональной экспансией, а также разработкой стратегии банка. Кажется, что и сейчас эта профессия творческая.

— Вы 18 лет проработали в Альфа-Банке: пришли экономистом и выросли до зампреда правления...

— В Альфа-Банк, который тогда уже «грелся», я пришла из маленького банка. Пришлось начинать фактически с нуля, с понижением в должности. Поскольку до этого я уже занимала менеджерские позиции, очень быстро доросла до начальника управления. А дальше начались реструктуризация, региональная экспансия, стали создавать филиа-

лы — открывались новые позиции. И специалист, который изнутри знает специфику регионального бизнеса, имел перспективы. Плюс я постоянно училась: к тому моменту на программе MBA в МИРБИС и London Metropolitan University.

— Из вашей трудовой биографии складывается ощущение, что вас бросали на разные фронты работ...

— Был этап длиной в несколько лет, когда мы открывали филиалы по всей стране, от Сахалина до Калининграда. Потом стали их преобразовывать, выстраивая новый розничный бизнес. Затем занимались оптимизацией региональной структуры: где-то закрывали, а где-то, наоборот, развивали сеть за счет M&A-проектов. Дальше начался период централизации ряда функций и создания региональных операционных центров. Моя карьера складывалась за счет больших проектов. Я развивалась вместе с банком.

— А как вы стали директором по стратегии?

— На определенном этапе банку понадобилось открыть такую позицию. Поскольку я разбиралась в том, как работает розница, регионы, корпоративный бизнес, IT-и операционная поддержка, выбор пал на меня. А когда стратегия «встала на рельсы», пришлось заняться операционным направлением, которое немного отставало от стратегии бизнеса, в должности главного операционного директора.



— Судя по вашей биографии, с гендерными проблемами вы в «Альфе» не сталкивались.

— Альфа-Банк интересен тем, что, если ты совпадаешь с корпоративной культурой организации, готов все время двигаться вперед, меняться, не останавливаться, ты будешь подниматься по карьерной лестнице. А мои личные ценности как раз совпали с корпоративными. Если бы были явные гендерные проблемы, то я бы не доросла до своей позиции. Я — не единственный пример. В «Альфе» выросли многие прекрасные женщины-руководители, которые занимают сейчас значимые позиции в других компаниях.

— Вы упомянули про постоянный образовательный челлендж. Расскажите про обучение в США.

— В США, в The Palladium Kaplan-Norton, я ездила, когда была директором по стратегии, ради имплементации новых подходов. Многого удалось внедрить. Но жизнь не стоит на месте, и всегда нужно смотреть, как зарубежное можно адаптировать к нашей культуре и нашим реалиям бизнеса.

Потом я поняла, что мне интересно поработать независимым членом совета директоров, и пошла на обучение уже в Британскую школу независимых директоров. Полученные знания мне сильно пригодились в QIWI, где я совмещаю работу как представитель топ-менеджмента группы с деятельностью члена совета директоров ряда IT-компаний. Я и сейчас учусь — на докторской программе DBA в РАНХиГС. Президентская академия — отличный способ не застрять в прошлых моделях.

— Почему новый виток карьеры вы в 2019 году связали с QIWI?

— Мне показалось, что финтех — интересная область для развития. После «Альфы» хотелось чего-то нового, а не повторения того, что уже знаешь. И поступило предложение от сооснователя группы Сергея Солонина.

Сейчас я курирую в Группе корпоративное управление, юридические подразделения, комплаенс, риски, GR, креативные подразделения — стратегия, PR — тоже под моим началом.

— При подборе кадров для вас важен гендерный баланс?

— Я очень люблю помогать людям в развитии, но женщинам, наверное, особенно, потому что им тяжелее строить карьеру. Однако выбираю всегда по профессиональным навыкам, а не по гендеру. Когда бывшие коллеги выходят на рынок, с радостью зову их на вакантные позиции и горжусь, если сотрудники поднимаются по карьерной лестнице.

— То есть элемент наставничества присутствует?

— Постоянно. Я все время придумываю программы развития навыков. В последнее время больше в области soft skills и управленческих. На каком-то этапе это были digital-навыки: приходилось убеждать коллег в их актуальности, поскольку профессии меняются. Я сама, впервые придя в банк много лет назад, пользовалась печатной машинкой. Сейчас на первом плане — управление изменениями.

— Да уж, в последние три года изменения стали новой нормой. Как справляетесь со стрессом?

— В QIWI в целом очень сильный well-being-блок. Сотрудники всегда могут записаться к психологу либо на занятие по антистрессу. Коллеги, которые занимаются медитацией, проводят коллективные сеансы.

На уровне топ-менеджмента мы давно практикуем mindfulness (осознанность). С подачи Сергея Солонина в компании сильно развита культура готовности к переменам. Поэтому мы применяем рекомендуемые методики Нассима Талеба. Мы не знаем, какие возможны еще черные лебеди, поэтому разрабатываем различные сценарии. Это позволяет снизить уровень стресса.

Нас в РАНХиГС учат, что впереди еще более 170 таких лет хаоса в мире SHIVA, так что стоит забыть об устойчивых стратегиях не то что на 25 лет, но даже и на год. Теперь нормально каждый месяц — три пересматривать подходы. Важно видеть в том, что рушится, ростки нового. Стратегии — нет, стратегированию — да.

— В чем преимущество женского подхода к лидерству с позиции мягкой силы и почему так редко встречается в российском бизнесе это пресловутое гендерное равенство?

— Важно осознание, что «равенство» не равно «идентичность». Когда некоторые женщины пытаются соревноваться с мужчинами, их не принимают на бессознательном уровне. Я на себе это прочувствовала и поняла, что важно преподнести идею так, чтобы она начала крутиться в головах у мужчин, а потом они сами могли прийти к таким же выводам (и авторство идеи — не так важно). Если рядом с вами мужчине приходят инсайты, он ощущает поддержку, то он точно это будет ценить. Важно найти баланс, чтобы дополнять, но не конкурировать.

— У вас еще есть и общественная нагрузка — председатель комитета по финтеху Ассоциации банков России. Какие там стоят задачи?

— Это работа не для заработка, а скорее для души. Я здесь вижу миссию: представлять отрасль в целом, улучшать законодательство, продвигая инициативы, которые облегчают жизнь банкам, удобны клиентам и учитывают интересы регулятора.

— Как в баланс вписывается семья?

— Без семьи не было бы баланса. Работа важна, но важна и семья. У меня две дочери, и, когда я с ними, убираю телефон даже в другую комнату, не отвечаю на звонки. Это могут быть 40 минут, но я сосредоточена только на детях. И это ценно.

— Они такие же целеустремленные? О карьере уже задумываются?

— Да, они очень активные, но карьерой интересоваться им пока рано. И я стараюсь не накладывать на них материнские проекции. Не нужно повторять мой путь, пусть прокладывают собственные.