И: Опиши пожалуйста в общих чертах чем в целом занимается ваша компания, организация.

Р: Группа компаний московская биржа по сути является центральной биржевой инфраструктурой в стране, несмотря на то что есть несколько биржевых лицензий, три из которых освещены в группе компаний, которой владеют, и, соответственно, предоставляют инфраструктуру для обращения активов, для выпуска обращения активов, потому как, это могут быть как активы фондового рынка, акции, облигации, валютные секции, денежный рынок, различные информационные сервисы и прочие услуги для банковских и других корпоративных клиентов и для участников финансового рынка. И также различные инструменты для розницы, как ранее перечисленные биржевые, так и более специализированные общие финансовые инструменты; распространяем через нашу платформу услуги, на которые обращаются, по сути, различные депозитные продукты банков-партнеров, страховые и кредитные продукты и иные сервисы.

И: А чем ты занимаешься на своей должности?

Р: Я руководитель отдела по созданию и мониторингу корпоративной стратегии. В компании выстроена система, что есть групповая стратегия, отвечающая за развитие всей группы компании до 2028 года, и она декомпозируется на 17 маленьких функциональных стратегий, которые могут быть как бизнесовыми, то есть, по сути, это могут быть стратегия либо отдельных рынков, например есть отдельная стратегия всех базовых, скажем так, классических рынков, куда входит рынок акций, валюта, денежный рынок и прочее, вот, есть стратегия отдельных продуктов, это я все еще говорю про бизнесовый. И, соответственно, второй кусок – это бэк-офисная стратегия, по сути, это стратегия IT, это стратегия операционной функции, стратегия клиринга, стратегии HR, стратегия комплайнса, ну и другие.

И: А у вас стратегия?.. То есть вы разрабатываете стратегию?

Р: Ну, то есть как бы мой отдел отвечает за то, что мы занимаемся, да, вот наша основная часть – это формирование групповой (и мониторинг) групповой стратегии, также функциональной стратегии, также в нашем поле зрения – это конкурентная разведка, аналитика по международному опыту, аналитика по российскому рынку, различный ход задач для руководства. Также принимаемой частью у нас есть такая сущность, как дерево целей. По сути, это декомпозиция со стратегией до уровня исполнителей, которые выражаются в конечных целях, которые сотруднику привязываются к тебе как KPI.

И: Хорошо. Вот у тебя есть опыт в найме сотрудников. Что нужно для успешного прохождения испытательного срока?

Р: Ну, это, безусловно зависит от позиции кандидата, потому что есть люди, у которых есть опыт, условно, в нашей сфере, то есть они, например, могли успеть поработать где-нибудь в корпоративной стратегии, в какой-нибудь банке или в какой-нибудь иной компании, в ВК, Яндекс, Авито, в любой большой такой, плюс-минус устоявшейся компании, вот. Например, кандидатам с таким опытом, там есть эти условия, в том плане, что предполагается, что они быстро будут увлекаться, смогут быстро уловить суть системы, структуры взаимоотношений, которые есть, смогут брать на себя определенную ответственность, действовать автономно в некотором роде, вот, например от сотрудников помладше с очень малым, ну или, не знаю, пару лет опыта, например, если есть за душой, но, например, не совсем релевантным для нас, как бы сотрудник должен быть проактивен, он должен иметь хороший аналитический скилл, ну и в целом, конечно, иметь какое-то понимание, как устроен рынок. Соответственно, ожидания от него, понятно, что любой сотрудник имеет испытательный срок, 3 месяца всего лишь, нельзя рассчитывать на то, что недостаточно опытный сотрудник за 3 месяца станет полноценным членом команды, в том смысле, что сможет взаимодействовать автономно, понимать все, как устроены процессы, сможет выполнять любые задачи. Конечно, нет, как практика показывает, нужно как минимум пару лет опыта, чтобы в принципе пройти. В стратегии есть своя специфика, есть стратегический цикл. Он предполагает то, что, например, к концу года подводятся итоги по стратегии. Соответственно, это, по сути, одна из функций мониторинга, когда формируются статусы, в принципе, общая картинка, и выносится вместе со статусами предложение о пересмотре или по актуализация каких-то положений. Например, условно, если сотрудник пришел весной, за три месяца он, конечно, не дойдет до этого этапа, потому что он происходит в конце года. Для того, чтобы сотрудник в нашей сфере получил весь необходимый опыт, как минимум два стратегических цикло должно пройти, то есть два года.

И: Ага, хотела еще спросить про взаимодействие, как у тебя, как у начальника отдела, происходит взаимодействие с подчиненными и, соответственно, наоборот, по отношению к тебе с вышестоящими? И хотелось ли как-то это взаимодействие поменять? Или тебя все устраивает?

Р: Имеется в виду формат?

И: Да-да-да.

Р: Ну, формат выстроен так, что можно различать несколько видов, несколько категорий задач. Почему? Есть задачи, которые мы, по сути, наша такая текущая деятельность, которая не предполагает того, что поступает какой-то запрос, например, от руководства. Соответственно, мы знаем, что мы должны сделать, в какие сроки, в каком объеме. Соответственно, с моей стороны, моим сотрудникам, с позиции конкретной задачи, что должно быть сделано, понятное дело, что я на разных этапах отслеживаю то, как, в каком объеме, в каком качестве это сделано. Это, такой формат отвечает на вопрос, или имеется в виду, не знаю, конкретно физический формат общения?

И: Нет, вполне подходит.

Р: А, соответственно, со стороны руководства, если что-то приходит, как правило я получаю задачи непосредственно от своего, от прямого руководителя, то есть непосредственный руководитель и есть руководитель всего департамента. Соответственно, я могу получить задачу как от вышестоящего, так и от прямого руководителя своего департамента.

И: Да, поняла, хорошо. Так, теперь немного личный вопрос. Что тебе больше всего нравится в твоей работе? И что тебя в целом побудило заниматься тем, чем ты сейчас занимаешься?

Р: В работе нравится то, что это, можно сказать, что мы должны иметь некоторый helicopter view в нашей работе.

И: То есть взгляд сверху?

Р: Да, взгляд сверху на многие процессы, которые даже выходят за рамки нашей основной деятельности как группы компаний. Почему? Так как мы являемся, по сути, центральной инфраструктурой всего финансового рынка, ее сердцем, без преувеличения, мы вынуждены смотреть, мы как команда, в смысле стратегии, мы вынуждены отслеживать не только то, что происходит с нашими бизнесами, например, какие у него есть перспективы, именно исключительно в нем, в этих направлениях. Также мы должны смотреть на международный опыт во всех странах, соответственно, которые мы считаем релевантными для нас, к тому же мы вынуждены, в принципе, держать руку на пульсе того, что происходит на всем финансовом рынке, а он как бы по своей сути очень широк и разнообразен, потому что есть биржевой сегмент, есть банки, есть страховые компании, есть пенсионные фонды, есть различные инвестиционные маркетплейсы, брокеры, много других разных категорий участников. И в целом без понимания того, куда идут они все, мы не можем сформировать в принципе картинку, куда идет индустрия вся, вся индустрия финансового рынка. И, соответственно, без этого понимания мы не можем формировать собственную стратегию развития. Если бы мы были условно маленьким участником в каком-то конкретном сегменте, будучи банком, то есть здесь можно в некотором роде абстрагироваться от вектора развития всего финансового рынка и, например, концентрироваться на своих слабых сторонах или на каких-то новых продуктах или еще на чем-то. Мы же вынуждены как бы в целом понимать, что происходит на всем рынке, в самых разных его сегментах и уголках, и на основании этого формировать там наше видение. Потому что мы, несмотря на то что мы коммерческая организация, мы в том числе выполняем некую такую национальную роль, в том числе при поддержке и желаниях как Банка России в лице регулятора, так и, например, Министерства финансов, правительства и других важных стейкхолдеров. Соответственно, мне нравится то, что мы в нашей работе можем задавать тренды всему рынку, мы знаем, что происходит на всем рынке, соответственно, это лично для меня это интересно. То есть нет какой-то узкой специализации. И в целом это подстегивает внутреннее любопытство всегда.

И: Но все равно это создает некоторые сложности. То, что это не какая-то узкая специализация.

Р: Несомненно, это создает некоторые сложности, да. Понятно, что мы и внутри даже команды вынуждены так или иначе делить ответственность в ходе того, кто на какие секторы делает фокусы. Но тем не менее, в общем смысле, мы все должны так или иначе, понимать, иметь общую картинку.

И: Да, а изначально что побудило уйти в это направление?

Р: Изначально побудило уйти в это направление желание развиваться в финансовой практике.

И: Хорошо, я поняла. Как вы понимаете, что ваша стратегия успешна и что вы действуете вообще в правильном направлении? Что работаете в правильном направлении?

Р: Как у любой стратегии у нас есть некоторые, скажем, назовем их так, метрики успехов и целей, есть общая корпоративная цель, бихаг, например применительно к текущей стратегии, которая принята в 23 году и до 28 года, предполагает рост капитализации компании до определенных значений, как, по сути, цель. И официально, которая является стейк-холдером. Эта, соответственно, цель, она декомпозируется на достаточно верхнеуровневые финансовые показатели, будь то прибыль, объемы выплат дивидендов ,соотношение расходов и доходов и, например, темпы роста комиссионного дохода, это если на верхнем уровне. Соответственно, так или иначе мы можем ежегодно подводить статус, посмотреть, совпадают ли наши прогнозы, во-первых, с фактическими данными по прошествии какого-либо времени, и насколько эти результаты находятся, скажем так, on track, то есть в русле того, к чему мы хотим прийти.

И: Угу. Можешь описать какое-нибудь свое последнее достижение? Неважно, маленькое или большое.

Р: Достижение. Хм, буквально на днях, на прошлой неделе, мы как раз отчитались за 2024 год по всем нашим стратегиям, соответственно, как по групповой, так и по 17-ти функциональным. Это была большая, кропотливая работа для всей команды, на протяжении 1,5 месяцев.

И: Отлично. Так, расскажи, пожалуйста, какая для тебя идеальная рабочая среда?

Р: Рабочая среда… Ну, идеальная рабочая среда, наверное, должна быть непринужденной, в том плане, что должна быть выстроена хорошая коммуникация, например, руководства с подчиненными, в том плане, что неуместен, наверное, лишний формализм, какой-то пиетет перед руководством. То есть, сотрудник должен, хм, не чувствовать какого-то страха или риска для себя, чтобы искать, делиться своим мнением, чтобы в принципе как бы на равных общаться со своим руководством. То есть, как бы это, конечно, можно общими словами назвать какой-то дружелюбный коллектив, но это нечто глубже. Я, конечно, не говорю о каких-либо дружеских отношениях руководителей и подчиненных, это уже лично для каждого. Но главная задача – это выстроить ту атмосферу, которая бы не препятствовала как развитию сотрудников, так и внутренней коммуникации подчиненных и руководства.

И: Хорошо. И последний вопрос. Опиши, как проходит твой обычный рабочий день? Усредненный. Я понимаю, что могут день ото дня отличаться.

Р: Да, день ото дня может сильно отличаться. Но если совсем усредненный…вплоть до деталей?

И: Нет, усредненный, можно без деталей.

Р: …Сложно, конечно, сказать, учитывая, что в разные периоды времени есть моменты, когда ты можешь заниматься чем-то, какой-то текучкой, а в другие моменты времени могут быть совершенно разные задачи, которые ты можешь, не знаю, вот, adhoc запросы на какую-нибудь аналитику, какую-нибудь оценку, не знаю, анализ мирового опыта от руководства. В какое-то время, например, летом мы потратили на то, что мы отцифровывали поручение президента применительно к фондовому рынку. Была долгая коммуникация с Банком России, с Министерством финансов на предмет того, что можно поделать, как подкрутить законодательство, какие меры и инициативы могли бы помочь развиваться рынку более интенсивно. С учетом того, что работа крайне неоднородна, есть, конечно, повторяющиеся атрибуты, как я назвал, в рамках стратегического цикла. На ежегодном основе что-то может повторяться. Но при этом характер прилетающих задач может быть самым разнообразным. Поэтому очень усредненную картину показать крайне сложно.

И: Да, хорошо, спасибо большое.