

# ОТКЛОНЕНИЕ ОТ ГЕНЕРАЛЬНОЙ ЛИНИИ

ПРИВЛЕЧЕНИЕ ОПЫТНЫХ МЕНЕДЖЕРОВ СРЕДНЕГО И ВЫСШЕГО ЗВЕНА ИЗ УСТОЯВШИХСЯ КОМПАНИЙ НА УПРАВЛЯЮЩИЕ ДОЛЖНОСТИ — ОДИН ИЗ ЭФФЕКТИВНЫХ СПОСОБОВ ОБЕСПЕЧИТЬ БЫСТРОЕ РАЗВИТИЕ СТАРТАПА. ПОСТАНОВКА ТАКОЙ МОДЕЛИ ДЕЙСТВИЙ НА ПОТОК МОГЛА БЫ ПОСЛУЖИТЬ МОЩНЫМ ТОЛЧКОМ РАЗВИТИЯ РОССИЙСКОГО ВЕНЧУРА. ИЛЬЯ АРЗУМАНОВ

## СТАБИЛЬНОСТЬ КАК ДОСТИЖЕНИЕ

Несколько месяцев назад консалтинговая компания Ward Howell провела исследование сообщества российских менеджеров, в ходе которого была проанализирована их готовность занимать управленческие позиции в стартапах, получивших венчурное финансирование. Исследование делалось по заказу Российской венчурной компании (РВК), которой было важно понять, откуда могут появиться профессиональные менеджеры в компаниях, получающих венчурное финансирование.

«Успешное развитие венчурной индустрии и инновационной среды в России зависит от способности венчурных фондов привлекать лучшие лидерские и управленческие таланты к работе в портфельных компаниях. Привлечение профессиональных менеджеров представляется самым быстрым путем накопления управленческой экспертизы в венчурной экосистеме», — пишет автор исследования консультант Ward Howell Илья Брейман. Илья специализируется на системных разработках в сфере управления человеческим капиталом. По его мнению, в условиях развивающегося российского венчурного рынка война за таланты осложняется дополнительными историческими, культурными, экономическими и политическими факторами, влияющими на наличие достаточного количества менеджеров с необходимым набором компетенций и ценностей.

К таким факторам господин Брейман относит неразвитость венчурной инфраструктуры и соответствующей законодательной базы в России, политическую и экономическую нестабильность, ощущение зависимости процессов развития венчурной индустрии от конкретных лиц во властных кругах и низкий уровень образовательной системы, не дающей необходимых коммуникационных, управленческих и командных навыков выпускникам. Не последнюю роль также играют еще два фактора — высокий уровень компенсаций на рынке управленческого труда и низкая толерантность к неудачам и ошибкам в российском бизнесе.

**ДЕНЬГИ НЕ ГЛАВНОЕ** В начале работы исследователи полагают, что корпоративные менеджеры не интересуются работой в стартапах из-за низкой толерантности к риску, отношения к подобным переходам как к дауншифтингу и вероятного понижения в компенсации. Предполагалось, что менеджеры, готовые переходить на работу в стартапы, в первую очередь мотивированы возможностью заработать намного больше, чем в корпоративном секторе, несмотря на то что это не является рациональной причиной: большинство венчурных стартапов не доходит до успешного выхода. «Исследование показало, что это не совсем так и есть большая группа средних и топ-менеджеров, которые готовы рисковать, долго ждать реализации доли или опционов и работать за более низкую фиксированную зарплату. Гипотеза о том, что управленческое сообщество рассматривает работу в стартапах как дауншифтинг, и вовсе не нашла подтверждения», — отмечает Илья Брейман.

В ходе исследования были опрошены 1,5 тыс. российских менеджеров среднего и высшего звена. 800 менедже-

**ГОТОВНОСТЬ ПЕРЕЙТИ В СТАРТАП ВЫРАЗИЛИ ПОЧТИ 78% ОПРОШЕННЫХ УПРАВЛЕНЦЕВ. БОЛЕЕ 23% РЕСПОНДЕНТОВ БЫЛИ ГОТОВЫ УЙТИ В СТАРТАП В ТЕЧЕНИЕ ТРЕХ ЛЕТ, 33% — В ТЕЧЕНИЕ ГОДА, 21% — В ТЕЧЕНИЕ МЕСЯЦА**



ЕКАТЕРИНА ХРИПЧЕНКО РАБОТАЛА НА ХОРОШЕЙ ПОЗИЦИИ В КРУПНОМ АГЕНТСТВЕ, НО ВСТРЕТИВШИСЬ С СОЗДАТЕЛЯМИ VCV.RU, НЕ РАЗДУМЫВАЯ, ПЕРЕШЛА В ЭТОТ СТАРТАП

ров от участия в исследовании отказались, остальные 700 полностью заполнили анкеты. Выяснилось, что большое число опрошенных были готовы перейти на работу в стартап в течение ближайшего года, потому что видели в таком продолжении карьеры не только и не столько возможность увеличения доходов, но и способ профессиональной самореализации. Более того, существенная группа менеджеров вне зависимости от их нынешнего дохода готова была идти на 25–50-процентное снижение гарантированной компенсации при переходе в стартапы. Часть менеджеров заинтересована в работе в венчурных стартапах в качестве профессиональных управленцев. Эту категорию составляли успешные руководители среднего и высшего звена, достигшие потолка в своем карьерном развитии и рассматривавшие переход в стартап как возможность диагонального роста. Другая часть рассматривала себя скорее как привлеченных консультантов, менторов — на языке венчурных инвесторов, имеющих место в совете директоров компании.

**НЕМНОГО СТАТИСТИКИ** Готовность перейти в стартап выразили почти 78% опрошенных менеджеров. Более 23% респондентов были готовы уйти в стартап в течение трех лет, 33% — в течение года, 21% — в течение месяца. Чуть больше 22% ответили, что не готовы были уйти в подобный проект. «Статистически наиболее значимым фактором, определяющим готовность пойти работать в венчурный проект, явилось наличие опыта работы в стартапе: среди тех, кто им обладал, вновь в стартапы уже в течение ближайшего времени были готовы перейти свыше 60% менеджеров. Имевшие опыт в стартапах были готовы уходить в венчурный проект независимо от сроков, практически тут же, поскольку их привлекала перспективность проекта и возможность как можно быстрее им заняться и начать развиваться, не теряя времени», — замечает Илья Брейман.

Каждому респонденту было предложено назвать три фактора, мотивирующих переход в стартап. Большинство — почти 60% — среди основных стимулов называли возможность самореализации. «Это связано с тем, что стар-

тапы, безусловно, предоставляют значительно более широкое поле для самореализации, чем корпорации, где возможность «совершать подвиги» есть не у всех. И это особенно важно для тех представителей менеджерского сообщества, которые не терпят бюрократии и любят автономию», — считает господин Брейман. На втором месте в списке популярных мотиваций оказалась возможность стать собственником, а не наемным менеджером: ее отметили чуть меньше половины респондентов. Лишь 40% в качестве основной причины для перехода назвали возможность увеличить доход.

В рамках исследования также удалось выяснить, каких материальных выгод менеджеры ожидают от участия в стартапах. Оказалось, что чем ниже компенсации менеджеров в корпоративном секторе, тем ниже их ожидания — как в отношении фиксированных компенсаций, так и в отношении совокупного дохода. «Одни из самых высоких компенсационных ожиданий предсказуемо оказались у первых лиц российских компаний: среди готовых пойти работать в стартапы генеральных директоров средняя величина минимальной гарантированной компенсации составила свыше \$210 тыс. в год, тогда как средний минимальный негарантированный доход для этой категории приближался к трем четвертям миллиона. Вместе с тем существенно более низкие усредненные между всеми участниками опроса цифры (150 тыс. и 260 тыс. соответственно) свидетельствовали о существенной дифференциации между запросами руководителей российских компаний», — отмечает Илья Брейман.

**СТАРТОВАЯ КНОПКА** Дмитрий Юрченко, один из основателей проекта «Кнопка жизни» (о нем подробно рассказывал журнал «Б-Наука» в июле 2011 года), начал свою карьеру в корпоративном секторе с работы в бухгалтерии инвестиционной компании. Дослужившись до финансового директора, Дмитрий перешел в «Ренессанс Капитал», где возглавил команду специалистов, занимавшихся деривативными сделками. «В «Ренессансе» были хорошие компенсации и оставалось свободное время для ведения собственных проектов. Я активно занимался торговлей на собственный портфель, в итоге в год у меня выходил хороший доход. Потом пришел кризис, мою команду распустили, из менеджера я превращался в операциониста, поэтому попросил, чтобы меня уволили», — вспоминает Дмитрий Юрченко. Уволившись, молодой специалист решил пойти в бизнес-школу «Сколково». У Дмитрия не было четкого плана развития — в ходе обучения он хотел расширить кругозор и определить для себя возможные перспективы на рынке труда. В процессе учебы стало понятно, что Дмитрию комфортно быть предпринимателем, вести собственные проекты. К концу обучения у него уже были проработанная бизнес-идея и первый инвестор.



«Если говорить о том, что приносило больше удовлетворения — работа в корпорации или в стартапе, то, с одной стороны, уровень моих компенсаций сейчас раза в два ниже, чем был в корпорации. Зато морально комфортнее работать в стартапе. Важным мотиватором для меня является фактор работы в социально ориентированном проекте: я часто говорю, что «Кнопка жизни» — это проект с большим сердцем и чистыми мыслями, ведь мы спасаем человеческие жизни и помогаем старшему поколению чувствовать себя защищенным. Для меня работа в бизнесе «с идеями», с социальной миссией стала определенной точкой внутреннего роста», — поделился Дмитрий Юрченко.

Екатерина Хрипченко, управляющий директор компании VCV.ru, разработавшей первый в России сервис видеорезюме, начинала свою карьеру в Студии Артемия Лебедева. Там она получила технический опыт и первые знания об интернет-проектах, затем перешла в «Артикул Медиа», где, будучи менеджером проекта, приобрела управленческий опыт. После этого Екатерина занималась маркетингом, связями с общественностью в «цифровом подразделении» агентства «Михайлов и партнеры».

«На определенном этапе развития сервиса авторам VCV.ru не хватало специалиста, который свел бы все бизнес-процессы воедино. Уже на первой встрече я прониклась идеями — решение принять участие в проекте пришло сразу. Работа над VCV.ru дает мне возможность самореализоваться и получить опыт работы над новым проектом в новой нише интересного сектора. То есть я уходила в стартап не ради денег, а ради возможности сделать с интересными мне людьми интересный мне бизнес и добиться хороших результатов. В VCV.ru мне пригодились практически весь мой опыт и знания; и управление проектами, и диджитал в интернет-проектах, и продвижение, и маркетинг. Очень важно, что у меня было понимание, по каким законам работает рунет, ведь VCV.ru — это онлайн-сервис. Менеджерский опыт я использую ежедневно: нужно четко понимать, какие перед тобой цели и как их достичь максимально быстро и эффективно. Ну и без стратегического и детального планирования здесь не обойтись», — говорит Екатерина Хрипченко.

Результаты исследования компании Ward Howell во многом актуальны и сегодня, разве что с каждым днем корпоративные менеджеры все лучше понимают структуру венчурной индустрии. «За прошедшее время это заметно улучшилось благодаря работе венчурных фондов, в частности РВК, выступающей в качестве института развития», — утверждает Илья Брейман. По мнению аналитика, в настоящий момент не так много людей из корпоративного сектора реально идут в стартапы. Несмотря на то что желание это сделать существует у многих, переход в стартапы среди менеджеров не является нормой, так же, как и большинству населения комфортнее работать в качестве наемных сотрудников в крупных и средних стабильных компаниях. Поэтому главной задачей венчурных фондов и инфраструктурных организаций Илья Брейман видит вовлечение заинтересованных менеджеров в работу в портфельных компаниях в любом удобном для них формате. ■

ДМИТРИЯ ЮРЧЕНКО, ОДНОГО ИЗ ОСНОВАТЕЛЕЙ ПРОЕКТА «КНОПКА ЖИЗНИ», ПЕРЕЙТИ В СТАРТАП ИЗ КРУПНОЙ ФИНАНСОВОЙ КОМПАНИИ ВЫНУДИЛ ГЛОБАЛЬНЫЙ КРИЗИС

