

# Вступительное СЛОВО редактора

Типаж идеального карьериста эволюционирует. В 2000-е гг. идеальным карьеристом считался высокооплачиваемый служащий международной консалтинговой, аудиторской, инвестиционной компании – честолюбивый, получивший хорошее образование. Он безвылазно сидел в офисе и не гнушался офисными интригами для продвижения по службе.

Однако среди идеальных карьеристов были и страдалцы, блестяще описанные в книге Джона Рольфа и Питера Трууба «Мартышкин труд». Авторы рассказывают историю двух выпускников престижных бизнес-школ, принятых в инвесткомпанию DLJ на должности младших банкиров. В их жизни были щедрые зарплаты, роскошные вечеринки, обеды в лучших ресторанах, лимузины и полеты 1-м классом. Им приходилось по 100 часов в неделю заниматься обработкой бумаг и подготовкой отчетов, которые никому не нужны: «Жизнь младшего инвестбанкира – это жизнь выжатого лимона». Рольф и Трууб сравнивали себя с воробьями, прыгающими по дорожке из хлебных крошек, и обезьянами, карабкающимися по пальмам за бананами (бонусами). Авторы нашли в себе силы слезть с деревьев (уволиться).

В 2010-х гг. вошла в моду тема баланса работы и личной жизни – в противовес повсеместному культу длительного рабочего дня. Очень многие молодые специалисты сегодня заявляют, что время на досуг и семью им важнее высокой зарплаты и карьерного роста.

К тому же оказалось, что чрезмерно интенсивная и продолжительная работа вредит не только здоровью и психическому состоянию, но и карьере. Люди гробят себя, надеясь, что получат повышение и эта каторга кончится, но их ожидания никогда не реализуются, гласят выводы исследования двух профессоров европейских бизнес-школ. Они изучили данные о 51 895 сотрудниках из 36 европейских стран.

Современным карьеристам недостаточно зарабатывать деньги и продвигаться по службе. Им важно знать, что они работают в компании, которая делает мир лучше. Но реальность такова, что работодатели в основном думают о деньгах, а не об улучшении мира. По данным недавнего исследования Deloitte Millennial Survey 2018, люди 1983 года рождения и моложе считают, что компании, в которых они работают, в основном заняты извлечением прибыли и наращиванием доли на рынке. А по мнению молодых людей, работодатели должны создавать рабочие места, улучшать общество путем повышения грамотности людей, информирования, пропаганды здорового образа жизни и т. п., разрабатывать новые продукты и услуги, улучшать уровень жизни сотрудников, а также защищать окружающую среду.

Работать надо много, но не чрезмерно, притом весело и с ощущением, что ты занимаешься общественно полезным трудом, – таков лозунг нынешнего молодого карьериста. ■



**Юлиана Петрова**

главный редактор  
«Справочника  
карьериста»,  
редактор отдела  
«Карьера/Менеджмент»  
газеты «Ведомости»

# содержание

Генеральный директор <b>Глеб Прозоров</b>	Вступительное слово редактора .....	1
Главный редактор <b>Юлиана Евгеньевна Петрова</b>	<b>ПЕРСПЕКТИВНЫЕ ПРОФЕССИИ</b>	
Издатель <b>Татьяна Яблонко</b>	Новые профессии – 2020 .....	6
Бренд-менеджер <b>Татьяна Соколова</b>	Новые старые специальности .....	12
Директор по рекламе <b>Татьяна Яблонко</b>	Где учиться новым профессиям .....	14
Менеджер по печати <b>Татьяна Бурнашова</b>	Слово «блокчейн» в резюме поднимает цену специалиста на 25% .....	20
Обложка <b>Павел Бекишев</b>	<b>КУДА ПОЙТИ РАБОТАТЬ</b>	
Верстка <b>Ольга Щелухина</b>	Что рынок труда предлагает выпускникам вузов .....	24
Координатор по работе с клиентами <b>Вера Ланина</b>	Работодателям все труднее нанимать молодежь .....	30
Корректор <b>Светлана Борщевская</b>	Шесть специальностей для молодежи без диплома .....	34
Фоторедактор <b>Наташа Шаропова</b>	Нужен ли кандидату английский язык .....	36
Фотографии <b>Андрей Гордеев/ Ведомости</b>	На работу за границу .....	38
<b>Евгений Разумный/ Ведомости</b>	Работа для экономистов .....	42
<b>Максим Стулов/ Ведомости</b>	Сколько зарабатывают выпускники ИТ-факультетов .....	44
<b>Наташа Шаропова/ Ведомости</b>	Шесть страшных фактов о стартапах .....	46
<b>Depositphotos/ PhotoXPress</b>	<b>СТАЖИРОВКИ</b>	
	Как попасть на стажировку к лучшим работодателям .....	49
	Стажировка в консалтинговых и аудиторских компаниях .....	50
	Стажировка в ИТ-компаниях .....	52
	Стажировка в телекоммуникационных компаниях .....	54
	Стажировка в банках .....	56
	Стажировка у международного производителя потребительских товаров .....	58
	Стажировка в крупной российской компании .....	60
	Трудовые права практикантов и стажеров .....	62
	<b>КАРЬЕРНЫЙ ПРАКТИКУМ</b>	
	Восемь советов, как найти первую работу и потом не разочароваться .....	66
	12 практических шагов, позволяющих выпускнику определиться с карьерой .....	69
	Две стратегии, которые помогают новичкам делать карьеру .....	72
	Как составить идеальное резюме .....	74
	Ускорители карьерного роста .....	76
	Как найти смысл в работе .....	80
	Шесть приемов, которые помогут выглядеть уверенно .....	82

# содержание

## СВОЕ ДЕЛО

Как два врача и инженер бросили вызов страховым компаниям .....	86
Как инженер из Казани завоевал Москву необычными экскурсиями .....	91
Четыре принципиальные ошибки основателей стартапов .....	94
Как применить модель Uber в грузоперевозках .....	96
Шесть опасных заблуждений основателей стартапов .....	100
Как заработать на кошелках из полиэтилена .....	102
Заключительное слово редактора .....	106

## ИСТОРИИ УСПЕХА

Русал, Иван Лихацкий, Дарья Даубарайте .....	108
Металлоинвест, Сергей Нужный .....	109
Норникель, Сергей Лукавый, Сергей Старовойтов, Мария Белкина, Константин Наумов .....	110–111
ОптиКом, Максим Рогожко, Екатерина Шепелева .....	112–113
Российская экономическая школа, Ия Малахова .....	114–115
FM Logistic, Роман Кравцов, Юлия Сафина .....	116–117
Henkel, Ринат Янакаев .....	118
TELE2, Богдан Бондарь .....	119
X5 Retail Group, Перекресток, Алексей Никитин, Дэвика Кумар .....	120

## РАБОТОДАТЕЛИ

Газпром нефть .....	122–123
Металлоинвест .....	124–125
Норникель .....	126–127
Норникель – общий центр обслуживания .....	128–129
ОптиКом .....	130–131
Русал .....	132–133
Филип Моррис Интернэшнл .....	4-я обложка, 136–137
FM Logistic .....	138–139
Henkel .....	140–141
TELE2 .....	142–143
X5 Retail Group, Перекресток .....	3-я обложка, 144

## ОБРАЗОВАНИЕ

Российская экономическая школа .....	134
Финансовый университет .....	135

**Приложение к газете «Ведомости» – «Справочник карьериста» № 16, сентябрь 2018 г.**

Подписано в печать 31 августа 2018 г.

**Учредитель и издатель:**  
АО «Бизнес Ньюс Медиа»

**Адрес учредителя, издателя и редакции:**  
127018 Москва, ул. Полковая, 3, стр. 1, этаж 2, помещ. I, ком. 21

**Рекламный отдел:**  
тел. (495) 956-34-58, доб. 45-31

Права на публикуемые материалы принадлежат издателю. Перепечатка и воспроизведение материалов, а также любых отрывков и фрагментов из них возможны лишь с письменного разрешения редакции.

Сборник зарегистрирован Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций. Свидетельство о регистрации средства массовой информации ПИ № ФС77-63865 от 25 декабря 2015 г.

**Отпечатано:**  
ООО «МДМ-Печать»  
Адрес: 188640 Ленинградская обл., Всеволожский р-н, г. Всеволожск, Всеволожский пр-т, 114.  
Тел.: +7 (812) 459-95-60, +7 (813-70) 32700  
Тираж – 50 000 экз.

**Распространяется** бесплатно в вузах РФ.



# ЛУЧШИЕ ИДЕИ 2018

Harvard Business Review  
РОССИЯ

# КУЛЬТУРНЫЙ ФАКТОР

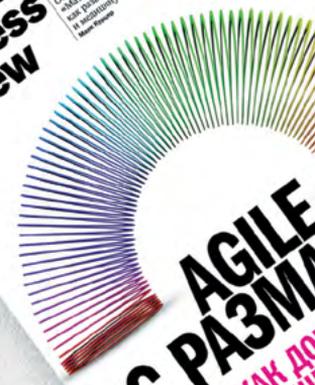
Неисправные законы,  
действующие в организации,  
определяют успех  
или провал стратегии.

РЕЦЕПЛАМ 16+

# НЕ КАЖДЫЙ ВЫДЕРЖИТ

Что поможет российскому бизнесу  
СП-30

# Harvard Business Review РОССИЯ



# AGILE С РАЗНЫМИ НАСТОЯЩЕ

РЕЦЕПЛАМ 16+

Harvard Business Review  
РОССИЯ

# РАЗРЫВ ПОНА

# Harvard Business Review РОССИЯ

НА ЧТО ТРАТИТЬ БЮДЖЕТ ТОВАРИЩЕСКОГО КОМПАНИИ  
Михаил Давыдов, Игорь Носов | СП-34

МАРКЕТИНГ В ЭПОХУ ALDA  
Игорь Давыдов, Анастасия Сидорова | СП-52

ДОБИВАЕМЫЕ ПРОЦЕДУРЫ УПРАВЛЕНИЯ  
Анна Тихонова | СП-56

# СМЫСЛ НАШЕЙ РАБОТЫ

Высокая цель  
Как импульс  
эффективности  
СП-48



# ПЕРСПЕКТИВНЫЕ ПРОФЕССИИ

1

# Новые профессии – 2020

Цифровая экономика и развитие технологий ведут к появлению новых профессий. Московская школа управления «Сколково» и Ассоциация стратегических инициатив (АСИ) составили «Атлас новых профессий»

**Мария Подцероб**  
Ведомости

Составители атласа из «Сколково» и АСИ изучили 19 отраслей, опросили 2500 российских и международных экспертов, ведущие вузы и крупнейшие компании. Атлас – не утвержденный список профессий, но в нем собраны основные навыки и компетенции, которые понадобятся молодежи в ближайшем будущем, говорит Павел Лукша, один из авторов атласа и профессор практики Московской школы управления «Сколково». По его словам, все новые профессии так или иначе будут требовать цифровых компетенций и знания информационных технологий.

Умение программировать потребуются и технарям, и представителям гуманитарных профессий, равно как и навыки управления проектами, объединяющими разные подразделения или находящимися на стыке отраслей, а также знание концепций бережливого производства.

Согласно «Атласу новых профессий» до 2020 г. на рынке труда появятся новые специальности в следующих областях.

## БИОТЕХНОЛОГИИ



Они изменят медицину, энергетику, производство сырья и материалов, городское и сельское хозяйство. В медицине появятся препараты биосинтеза из растений и микробиологических культур, в сельском хозяйстве – новые агротехнологии, в строительстве – технологии возведения безотходных городов, где мусор будет перерабатываться в новые ресурсы.

Новые специальности, которые появятся в этой отрасли еще до 2020 г.:

### 1. СИСТЕМНЫЙ БИОЛОГ

Он разрабатывает новые биопродукты, биотопливо или строительные биоматериалы.

● Требуемые навыки: системное мышление, способность к взаимодействию со специалистами из других отраслей, ориентация на потребности клиента.

## 2. УРБАНИСТ-ЭКОЛОГ

Он проектирует новые города с применением экологических биотехнологий, нужен в строительстве, энергетике и в сфере контроля загрязнения окружающей среды.

- Требуемые навыки: способность к взаимодействию со специалистами из других отраслей, программирование и знание бережливого производства.

## 3. СИТИ-ФЕРМЕР

Он создает и обслуживает агропромышленные хозяйства, в том числе фермы, выращивающие овощи и фрукты на стенах и крышах небоскребов.

- Требуемые навыки: системное мышление, управление проектами, программирование.

### ГДЕ ПОЛУЧИТЬ БАЗОВОЕ ОБРАЗОВАНИЕ:

- на биологическом факультете, факультете почвоведения, факультете биоинженерии и биоинформатики МГУ;
- на биолого-почвенном факультете СПбГУ;
- на направлениях водных ресурсов и биотехнологий МСХА им. Тимирязева.

## МЕДИЦИНА



В отрасли произойдет переход от диагностики и лечения болезней отдельных органов к системной работе

со здоровьем человека. Большое распространение получат превентивная медицина и персонализированная терапия на уровне генома человека.

Специальности, которые появятся в отрасли еще до 2020 г.:

### 1. ИТ-МЕДИК

Он управляет базами физиологических данных пациентов, а также разрабатывает программное обеспечение для лечебного и диагностического оборудования.

- Требуемые навыки: системное мышление, программирование и управление проектами.

### 2. ГЕНЕТИЧЕСКИЙ КОНСУЛЬТАНТ

Он проводит генетический анализ, обрабатывает данные диагностических устройств и дает рекомендации по лечению наследственных заболеваний.

- Требуемые навыки: системное мышление, программирование, ориентация на потребности клиентов.

### 3. МОЛЕКУЛЯРНЫЙ ДИЕТОЛОГ

Он разрабатывает индивидуальные схемы питания на основе данных о молекулярном составе пищи.

- Требуемые навыки: системное мышление, ориентация на потребности клиентов.

### ГДЕ ПОЛУЧИТЬ БАЗОВОЕ ОБРАЗОВАНИЕ:

- в Российском национальном исследовательском медицинском университете им. Пирогова;
- в Санкт-Петербургском государственном медицинском университете;
- в Первом московском медицинском университете им. Сеченова.

**ЭНЕРГЕТИКА**

Атомных электростанций в мире станет больше, будет развиваться альтернативная энергетика, а технологии производства, передачи и хранения энергии полностью автоматизируются.

Еще до 2020 г. в отрасли появятся следующие профессии:

**1. МЕНЕДЖЕР ПО МОДЕРНИЗАЦИИ СИСТЕМ ЭНЕРГОГЕНЕРАЦИИ**

Он управляет модернизацией электростанций и внедряет новые методы обеспечения безопасности, охраны окружающей среды и использования ресурсов.

- Требуемые навыки: умение сотрудничать со специалистами из других отраслей, управление проектами, знание бережливого производства.

**2. ПРОЕКТАНТ СИСТЕМ РЕКУПЕРАЦИИ**

Он придумывает технические решения для улавливания избыточной энергии, которую вырабатывают при торможении автомобиля, поезда в метро и городской электротранспорт.

- Требуемые навыки: программирование, управление проектами, знание бережливого производства.

**3. ДИЗАЙНЕР НОСИМЫХ ЭНЕРГОУСТРОЙСТВ**

Он разрабатывает мобильные

устройства, способные генерировать энергию, создает индивидуальную одежду или обувь, которые вырабатывают энергию.

- Требуемые навыки: программирование, способности к художественному творчеству, ориентация на потребности клиентов.

**ГДЕ ПОЛУЧИТЬ БАЗОВОЕ ОБРАЗОВАНИЕ:**

- в Московском энергетическом институте;
- в МГТУ им. Баумана;
- в МФТИ.

**НАЗЕМНЫЙ ТРАНСПОРТ**

На дороги выходят беспилотные автомобили, их скорости растут, а в автомобилестроении и в строительстве дорог все чаще применяются новые материалы – адаптирующиеся покрытия, облегченные сверхпрочные дорожные конструкции и новые виды обшивки автомобилей.

Специальности, которые появятся в отрасли еще до 2020 г.:

**1. ИНЖЕНЕР ПО БЕЗОПАСНОСТИ ТРАНСПОРТНОЙ СЕТИ**

Он анализирует, рассчитывает и контролирует информационные, экологические и технологические угрозы для транспортной сети.

- Требуемые навыки: программирование, управление проектами, умение работать с людьми.

## 2. ОПЕРАТОР КРОСС-ЛОГИСТИКИ

Он ищет способы оптимальной доставки грузов и пассажиров разными видами транспорта, управляет потоками движения и следит за проходимость путей доставки.

- Требуемые навыки: управление проектами, умение работать с людьми, ориентация на потребности клиентов.

## 3. ПРОЕКТИРОВЩИК ВЫСОКОСКОРОСТНЫХ ЖЕЛЕЗНЫХ ДОРОГ

Он проектирует железнодорожные пути, развязки и станции с учетом особенностей местности и климата.

- Требуемые навыки: системное мышление, программирование, управление проектами.

### ГДЕ ПОЛУЧИТЬ БАЗОВОЕ ОБРАЗОВАНИЕ:

- в Московском государственном университете путей сообщения;
- в Московском государственном технологическом университете;
- в Московском автомобильно-дорожном институте.

## ДОБЫЧА И ПЕРЕРАБОТКА ПОЛЕЗНЫХ ИСКОПАЕМЫХ



Многие давно разрабатываемые месторождения почти истощились, и добывающие компании вынуждены разрабатывать более труднодоступные месторождения. Это потребует новых технологий и новых

специалистов, которые будут эти технологии создавать и внедрять.

Еще до 2020 г. в отрасли появятся следующие профессии:

## 1. СИСТЕМНЫЙ ГОРНЫЙ ИНЖЕНЕР

Он работает с месторождением на протяжении всего жизненного цикла – от геолого-разведочных работ до рекультивации.

- Требуемые навыки: системное мышление, управление проектами, знание бережливого производства.

## 2. ЭКОЛОГИЧЕСКИЙ АНАЛИТИК

Он изучает экологические угрозы и способы защиты окружающей среды при добыче, транспортировке и переработке полезных ископаемых.

- Требуемые навыки: программирование, управление проектами, умение работать в условиях неопределенности.

## 3. ИНЖЕНЕР РОБОТИЗИРОВАННЫХ СИСТЕМ

Он обслуживает и управляет автоматизированными системами мониторинга добычи и переработки ископаемых.

- Требуемые навыки: системное мышление, программирование, умение взаимодействовать со специалистами других отраслей.

### ГДЕ ПОЛУЧИТЬ БАЗОВОЕ ОБРАЗОВАНИЕ:

- в Российском госуниверситете нефти и газа им. Губкина;
- в Санкт-Петербургском государственном горном институте им. Плеханова;
- в Российском государственном геологоразведочном университете им. Орджоникидзе.

**ФИНАНСОВЫЙ СЕКТОР**

Благодаря интернету появляются новые финансовые инструменты, например краудфандинг и краудинвестинг, а также развиваются новые криптовалюты.

До 2020 г. отрасли понадобятся следующие специалисты:

**1. РАЗРАБОТЧИК ПЕРСОНАЛЬНЫХ ПЕНСИОННЫХ ПЛАНОВ**

Он разрабатывает модель персональных инвестиций в пенсионные фонды в зависимости от уровня доходов и типа профессиональной деятельности клиента.

- Требуемые навыки: системное мышление, ориентация на клиента, управление проектами.

**2. МУЛЬТИВАЛЮТНЫЙ ПЕРЕВОДЧИК**

Он создает систему обмена традиционных и альтернативных валют.

- Требуемые навыки: программирование, знание иностранных языков, ориентация на клиента.

**3. МЕНЕДЖЕР КРАУДФАНДИНГОВЫХ И КРАУДИНВЕСТИНГОВЫХ ПЛАТФОРМ**

Он организует работу платформ, проводит оценку проектов – претендентов на финансирование на платформах и разбирает конфликты между вкладчиками и владельцами проектов.

- Требуемые навыки: управление проектами, умение работать с людьми, ориентация на клиентов.

**ГДЕ ПОЛУЧИТЬ БАЗОВОЕ ОБРАЗОВАНИЕ:**

- в Высшей школе экономики;
- в Российском экономическом университете им. Плеханова;
- в Российской академии народного хозяйства и госслужбы (РАНХиГС).

**МЕНЕДЖМЕНТ**

Главной задачей управленцев скоро станет формирование, координация и оценка мобильных команд специалистов, разбросанных по разным городам и даже странам и привлекаемых под конкретные проекты. Вся координация будет происходить через интернет.

До 2020 г. в этой сфере появятся следующие специальности:

**1. ТАЙМ-БРОКЕР**

Он «продает» рабочее время специалистов, которые трудятся внештатно, иными словами, управляет чужой занятостью на рынке.

- Требуемые навыки: ориентация на клиента, умение работать с людьми, знание иностранных языков и особенностей деловой культуры в разных странах.

## 2. МЕНЕДЖЕР ПО КРОСС-КУЛЬТУРНОЙ КОММУНИКАЦИИ

Он следит за документооборотом компании на иностранных языках и обучает сотрудников правильно излагать мысли на чужом языке.

- Требуемые навыки: знание иностранных языков и деловых культур в разных странах, умение работать с людьми, ориентация на клиента.

## 3. МЕНЕДЖЕР ПО ОНЛАЙН-ПРОДАЖАМ

Он разрабатывает механизмы продвижения товаров через интернет, занимается поддержкой собственных интернет-магазинов компании или вместе с партнерами трудится над улучшением клиентского сервиса.

- Требуемые навыки: управление проектами, работа с людьми, ориентация на клиента.

### ГДЕ ПОЛУЧИТЬ БАЗОВОЕ ОБРАЗОВАНИЕ:

- в Высшей школе экономики;
- в РАНХиГС;
- в Российском экономическом университете им. Плеханова.

### ОБРАЗОВАНИЕ



В образовании все чаще используются информационные технологии: создаются онлайн-курсы, компьютерные игры, симуляторы, тренажеры. Образовательный процесс

становится более индивидуальным: содержание и процесс обучения подстраиваются под запросы конкретного учащегося.

До 2020 г. в отрасли появятся следующие специальности:

### 1. ТЬЮТОР

Это педагог, который занимается с учеником индивидуально по предметам учебной программы. Он, кроме того, дает ученику советы по выбору профессии и карьеры.

- Требуемые навыки: управление проектами, ориентация на клиента, умение работать с людьми.

### 2. ОРГАНИЗАТОР ПРОЕКТНОГО ОБУЧЕНИЯ

Он формирует образовательные программы для подготовки и выполнения проектов в реальном секторе экономики или социальной сфере.

- Требуемые навыки: способности к творчеству, умение работать с людьми, управление проектами.

### 3. ИГРОМАСТЕР

Он планирует и разрабатывает обучающие игры, занимается поддержкой игр с использованием симуляторов.

- Требуемые навыки: способности к творчеству, умение работать с людьми, системное мышление.

### ГДЕ ПОЛУЧИТЬ БАЗОВОЕ ОБРАЗОВАНИЕ:

- в Московском государственном педагогическом университете;
- в МГУ;
- в Российском государственном педагогическом университете им. Герцена. ■

# Новые старые специальности

Пять существующих профессий, где новые специальности появились уже сейчас

**Мария Подцероб**  
Ведомости

Сайт поиска работы для студентов Career.ru (входит в HeadHunter) в недавнем исследовании приводит пять профессий, в которых появились новые специальности:

## 1. МАРКЕТОЛОГ

Теперь на рынке труда встречаются вакансии цифровых маркетологов, маркетологов по работе с электронной почтой, специалистов по маркетингу в социальных сетях, трафик-менеджеров, которые управляют работой над проектами в рекламных агентствах.

*По данным банка зарплат HeadHunter, маркетологи с новыми навыками получают*

от 45 900  
до 110 000 руб.  
в месяц

## 2. СПЕЦИАЛИСТ ПО ПЕРСОНАЛУ

В список новых специальностей вошли консультант по мотивации,

менеджер по адаптации персонала, менеджер по корпоративной культуре, менеджер по компенсациям и льготам.

*По данным банка зарплат HeadHunter, специалисты по персоналу с новыми навыками зарабатывают*

от 36 800  
до 80 000 руб.  
в месяц

## 3. АНАЛИТИК

Среди новых специальностей – аналитик продуктов, аналитик больших данных, аналитик блокчейна.

*По данным банка зарплат HeadHunter, молодые аналитики с новыми навыками получают*

от 51 700  
до 120 000 руб.  
в месяц

#### 4. РАЗРАБОТЧИК ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ

Компаниям теперь часто нужны разработчики моделей машинного обучения, специалисты по большим данным, исследователи алгоритмов машинного обучения.

*Зарплаты разработчиков ПО с новыми навыками варьируются, по данным банка зарплат HeadHunter,*

от 77 700  
до 214 600 руб.  
в месяц

#### 5. ИНЖЕНЕР-ТЕХНОЛОГ

В список новых специальностей вошли биотехнолог, патентовед биотехнологий, технолог-разработчик.

*Молодые инженеры-технологи с новыми навыками, по данным банка зарплат HeadHunter, зарабатывают*

от 55 000  
до 133 000 руб.  
в месяц

Принципиально новых профессий сейчас появляется не так много, рассказывает Александр Лейбович, гендиректор некоммерческой организации «Национальное агентство развития квалификаций». По его

словам, за последние годы в профессиональные стандарты вошло лишь несколько новых профессий. Среди них, например, специалист по информационной безопасности и цифровой куратор – обе потребовали принципиально новых компетенций.

Но большинство новых специальностей не требует совершенно новых компетенций. После обсуждения с работодателями агентство заносит их в реестр новых квалификаций в уже существующих профессиях. По словам Лейбовича, процесс утверждения новой квалификации обычно занимает около полугода. После этого она обретает официальный статус и работодатели могут искать на рынке труда таких специалистов.

Лейбович советует молодым людям регулярно следить, какие специальности появляются на рынке труда: заходить на сайт агентства, изучать справочники новых профессий, которые издает Минтруд, и обращаться в центры профориентации молодежи. Студентам следует регулярно просматривать вакансии крупных компаний, проходить в этих компаниях практику и общаться с профессиональным сообществом. Так проще вовремя познакомиться с последними новшествами, узнать о новых специальностях и определиться с профессией. ■

# Где учиться НОВЫМ профессиям

Работодатели часто жалуются, что выпускникам не хватает самых нужных сегодня знаний и компетенций. Крупнейшие вузы вводят в учебный план новые программы

**Мария Подцероб**  
Ведомости

Многие открытия сегодня делаются на стыке наук и студенты должны учиться дисциплинам, которые раньше преподавали на разных факультетах, а иногда и в разных вузах, рассказывает проректор Московского государственного университета (МГУ) Леонид Гусев.

В России сегодня, по данным Росстата, 4,4 млн студентов и 820 вузов. И вузы, и студенты стали заложниками быстрого развития технологий: остро встал вопрос, какие требования к профессиям предъявит экономика будущего, объясняет Александр Чулок, заместитель директора Форсайт-центра Института статистических исследований и экономики знаний НИУ ВШЭ.

Технологии развиваются так быстро, что вузы не успевают своевременно вносить изменения в программы и выпускники выходят недостаточно подготовленными, говорит Ирина Гордина-Невмержицкая, заместитель директора направления по работе с молодыми специалистами Ассоциации стратегических инициатив (АСИ). Она уверяет, что нынешним выпускникам сразу после

получения диплома прямая дорога на курсы повышения квалификации и в корпоративные университеты. Сегодняшней молодежи придется учиться и доучиваться всю жизнь – полученные знания будут быстро устаревать.

А вуз, как и прежде, должен давать студентам фундаментальное образование и учить их мыслить, уверяет Павел Лукша, профессор практики Московской школы управления «Сколково». Современный университет совмещает много функций, полагает Чулок: занимается научными исследованиями, учит студентов как очно, так и дистанционно, а также является центром сосредоточения стартапов.

Какие новые программы сегодня предлагают крупнейшие университеты?

## МГУ

Гусев рассказывает, что в МГУ сосредоточено около 30% всех научных исследований в России и университет активно внедряет последние достижения науки в образовательный процесс. В последнее время в МГУ

развиваются следующие направления обучения студентов:

- **Старение и продление жизни.** Студенты изучают эти проблемы на факультетах биоинженерии и биоинформатики, а также в Центре когнитивных исследований и исследований мозга.

- **Новые технологии для космоса.** Факультет космических исследований существует в вузе с 1980-х гг., а магистерская программа создана совместно с «Роскосмосом».

- **Лингвистика.** По словам Гусева, факультет лингвистики МГУ занимает 13-е место в мире по развитию новых областей в лингвистике – цифровой обработки языков, компьютерных технологий для изучения истории языка и его семантики.

- **Новые агротехнологии.** На факультете почвоведения студенты с 2014 г. работают над созданием новых семян и новых технологий выращивания. Большое внимание уделяется экологическим знаниям – на факультете изучают экологическую гидрофизику почв, роль почвенного покрытия в экологии крупных городов, экологическое земледелие.

- **Квантовые технологии.** В 2016 г. на физическом факультете МГУ был открыт Центр квантовых технологий, который разрабатывает технологии квантовой оптики, электронные компонентные базы для квантовых компьютеров, защищенные системы квантовой связи и криптографии.

Для обучения новым специальностям МГУ привлекает профессионалов с предприятий: в IT-сфере доля привлеченных преподавателей доходит до 70%, в более традиционных областях, например в геологии и методах добычи ископаемых, она составляет 30%.

В 2014 г. в МГУ также была создана научно-техническая долина «Воробьевы горы», где студенты и аспиранты открывают стартапы. Новые компании развиваются на базе научных лабораторий или кафедр.

#### **Томский государственный университет (ТГУ)**

Виктор Демин, проректор ТГУ, рассказывает, что за последние годы в университете появилось несколько новых магистерских программ:

- «Интеллектуальный анализ больших данных» на базе Института человека цифровой эпохи;

- «Инновации и общество: наука, техника, медицина» на базе Института биомедицины;

- «Изучение Сибири и Арктики: миграционные исследования» на базе Сибирского института будущего;

- «Трансляционные химические и биомедицинские технологии» на базе института «Умные материалы и технологии».

По словам Демина, изменились способы обучения: лекций стало меньше, семинаров, курсов по выбору – больше. Для разработки новых технологий в университете создан Институт

передового обучения, есть лаборатория, которая занимается разработкой виртуальной и дополненной реальности совместно с корпорацией Rubius. Университет также использует новые технологии проблемно-ориентированного обучения (Problem Based Learning), которые позволяют решать кейсы, посвященные конкретной проблеме, в группе учащихся. Центр обучения создан совместно с голландским Университетом Маастрихта.

#### **Новосибирский государственный университет (НГУ)**

Как сообщил представитель университета, НГУ открывает следующие новые магистерские программы:

- «Юрист в сфере здравоохранения». Программа будет готовить специалистов сразу с двумя высшими образованиями – юридическим и медицинским. Исследования, проведенные вузом, показали, что такие специалисты сейчас очень востребованы на рынке труда – медучреждения ищут юристов со знаниями в области медицины.

- «Разработка и дизайн видеоигр». Студенты будут создавать проекты по созданию игровых продуктов и изучать специфику игрового медиабизнеса, управление проектами, продюсирование.

- «Искусственный интеллект и семантическое машинное обучение». Программа будет учить основам искусственного интеллекта, программированию, методам обработки больших данных.

- «Квантовые информационные технологии». Выпускники приобретут знания и навыки квантового программирования и займутся самостоятельными исследованиями в сфере квантовых технологий.

В 2020 г. НГУ планирует также открыть Инженерную школу для подготовки инженеров нового формата – помимо инженерных дисциплин они будут изучать гуманитарные науки и проблемно-ориентированный проектный подход. Важным элементом школы станет обучение предпринимательству.

#### **Уральский федеральный университет им. Ельцина (УрФУ)**

Представитель университета рассказывает, что УрФУ каждый год дополняет перечень образовательных программ в соответствии с запросами работодателей. Новые направления в УрФУ:

- «Медиакоммуникации». Действует с 2017 г. Студенты могут стать медиаменеджерами или медиаэкологами. Программа рассчитана на 756 академических часов, на ней преподают руководители ведущих рекламных агентств и СМИ.

- «Медицинская биохимия» и «Медицинская биофизика». Выпускники будут работать врачами клинической и функциональной диагностики.

- «Киберпроизводство». Здесь студенты создают промышленных и биосовместимых роботов.

● «Телевидение». Будущие телеведущие, репортеры, видеоблогеры, режиссеры будут учиться не только на телевизионной станции университета, но и в телекомпаниях Екатеринбурга.

### **Московский физико-технический институт (МФТИ)**

Директор Физтех-школы прикладной математики и информатики МФТИ Андрей Райгородский рассказывает, что за последнее время в институте появилось множество направлений. Студентам преподают следующие дисциплины:

- искусственный интеллект, большие данные;
- криптография и кибербезопасность;
- моделирование в биоинформатике, транспорте, экономике, авиастроении, климате, нефтяной и газовой промышленности;
- суперкомпьютерные вычисления, математическая лингвистика.

В вузе находится более 10 ведущих академических институтов и базы многих индустриальных компаний.

### **Национальный исследовательский ядерный университет МИФИ**

Начальник управления организации учебной деятельности и обеспечения приема в университет Игорь Цветков рассказывает, что в 2018 г. институт открыл следующие новые программы:

● «Фотоника наноструктур». Студенты будут учиться создавать фотонные устройства с нуля, начиная с нано- и атомарного уровня. Программа делается совместно с ФНИЦ «Кристаллография и фотоника», «Росэлектроникой» и несколькими научными институтами РАН;

● программы бакалавриата и магистратуры «Высокотехнологичные диагностические системы» на кафедре компьютерных медицинских систем Инженерно-физического института биомедицины МИФИ. Они будут готовить специалистов по проектированию, внедрению и эксплуатации систем, основанных на технологиях искусственного интеллекта;

● программа бакалавриата «Бионанотехнологии» и родственная ей программа магистратуры «Биомедицинские нанотехнологии». Они находятся на стыке физики, химии и материаловедения.

В МИФИ создан также Институт физико-технических интеллектуальных систем, где будут готовить команды разработчиков для крупных предприятий, выпускающих инновационные продукты.

### **Санкт-Петербургский национальный исследовательский университет информационных технологий, механики и оптики (НИУ ИТМО)**

Анна Веклич, первый заместитель председателя приемной комиссии университета, рассказывает, что в ИТМО открылись новые программы по следующим направлениям:

- фотоника: бакалаврская программа «Нанопотоника и квантовая оптика» и магистерская программа «Нанопотоника и метаматериалы»;
- распространение интернета по технологии Li-Fi: бакалаврская программа «Световая инженерия» и магистерская программа «Светодиодные технологии»;
- квантовая криптография, квантовые коммуникации: бакалаврская программа «Квантовые технологии в коммуникациях»;
- биотехнологии: программы «Молекулярное питание», «Пищевая биотехнология», «Химический наноинжиниринг материалов».

Для студентов также вводятся образовательные блоки «Цифровая культура», «Креативные технологии», «Мышление», направленные на развитие творческого потенциала.

#### **Московский государственный институт международных отношений (МГИМО)**

Проректор МГИМО Артем Мальгин рассказывает, что МГИМО создал несколько совместных программ с другими вузами:

- совместную магистерскую программу с МИСиС «Стратегический менеджмент на горнодобывающих предприятиях». Студенты изучают проблемы угольной промышленности: потребительский спрос, регулирование рынка, новые технологии в угольной промышленности;
- совместную магистерскую программу с Российским государственным институтом физической культуры «Спортивная дипломатия». Она создана в 2016 г. и готовит менеджеров для спорта;
- совместную магистерскую программу с МФТИ «Цифровая экономика и искусственный интеллект». Программа открылась в 2018 г., и ее цель – подготовка специалистов международного уровня в области практического применения искусственного интеллекта в бизнесе. Студенты изучают криптовалюту и правовые аспекты регулирования современных финансовых рынков;
- совместную магистерскую программу с компаниями ADV, Microsoft и Nvidia «Бизнес-информатика». Программа создана в 2018 г. для подготовки специалистов по искусственному интеллекту для бизнеса.

#### **Высшая школа экономики (НИУ ВШЭ)**

В НИУ ВШЭ в 2018 г. появились следующие новые программы:

- совместные с Лондонским университетом программы «Прикладный анализ данных» и «Цифровые инновации в управлении предприятием»;
- совместная с Университетом Кенхи (Сеул) программа «Экономика и политика в Азии»;
- программы «Языки и литература Индии», «Язык и литература Ирана» и «Библистика и история Древнего Израиля».

Проректор ВШЭ Сергей Рошин рассказывает, что на всех бакалаврских программах также будет введен предмет Data Culture Skills (навыки цифровой культуры). А на магистерских программах начнут изучать анализ больших данных в биологии, финансах и медицине, а также новые финансовые технологии. Уже сейчас новые дисциплины преподают в вузе как традиционные профессора, так и представители компаний.

### **Российский институт театрального искусства (ГИТИС)**

Проректор ГИТИСа по науке Екатерина Лосева-Демидова рассказывает, что в 2018 г. институт открыл новое направление «Технология художественного оформления спектакля». Программа готовит художников-технологов сцены, а также руководителей художественно-постановочной части и художественно-производственных мастеровских. Эти специалисты востребованы не только в театре, но и в кино и на телевидении, и их сейчас не хватает.

По словам Лосевой-Демидовой, художник-технолог занимается технической и административной подготовкой спектаклей и мероприятий. Он управляет монтажными, осветительными, звуковыми и видеоцехами, а также цехами спецэффектов и нуждается в самых современных технических знаниях.

Второе новое направление в ГИТИСе – лаборатория будущего театра, которая тоже начала работу в этом году. Она занимается исследованиями российской театральной аудитории и разработкой модели театра будущего. ■

### **УНИВЕРСИТЕТ-АГРЕГАТОР**

В 2017 г. в России была запущена обучающая программа «Национальная технологическая инициатива 2035» («НТИ 2035»). Это университет – интегратор очных и дистанционных курсов различных университетов. Он специализируется на знаниях, которые нужны цифровой экономике и глобальным высокотехнологичным рынкам, объясняет гендиректор университета Василий Третьяков. Он добавляет, что в университете создаются самые новые высокотехнологичные проекты, для которых уже сейчас нужны цифровые навыки и компетенции будущего.

В «НТИ 2035» можно учиться либо параллельно с учебой в традиционном вузе, либо уже после его окончания, говорит Третьяков. По его словам, учебный процесс строится на проектной основе. Это короткие курсы обучения, которые создаются под запрос учащихся. Потенциальный студент выбирает на сайте университета онлайн- и традиционные курсы и формирует так называемый такт обучения, потом студента включают в группу, так как в основном все занятия носят групповой характер. В конце такта студент встречается с тьютором (наставником) и обсуждает с ним результаты обучения. Тьютор рекомендует курсы для дальнейшего изучения и помогает определиться с профессией и карьерой.

«НТИ 2035» готовит специалистов в сфере нейротехнологий, медицины будущего, беспилотной авиации, беспилотного транспорта, персонализированного питания, децентрализованных финансовых систем и валют, новой энергетики. Как утверждает Третьяков, студенты предпочитают изучать конкретные IT-технологии, а сквозные межатраслевые направления (нейротехнологии, искусственный интеллект, системы распределенного реестра (блокчейн), квантовые технологии, новые производственные технологии) популярны меньше.

По словам Третьякова, в университете 250 преподавателей: половина – из вузов, половина – из крупных корпораций. Одновременно в университете может учиться до 1000 студентов. Окончили курсы около 150 000 человек, и 15 000 пошли в инновационные проекты.

Государство выделило «НТИ 2035» на 2017–2018 гг. 500 млн руб. на обучение студентов. И выделит еще 1,1 млрд руб. АСИ не раскрывает стоимости обучения для студентов. На сайте говорится только, что цена курса ниже стоимости обучения в аналогичном американском университете Singularity University (где недельная программа стоит \$14 500) и примерно такая же, как в университете «Сколтех» (около 1 млн руб. за год).

# Слово «блокчейн» в резюме поднимает цену специалиста на 25%

Работодатели готовы нанимать специалистов по блокчейну за 400 000–500 000 руб. в месяц, хотя мало кто знает, за что им столько платить

**Елена Горелова**  
Ведомости

Денис Глазков разместил резюме на сайте HeadHunter, указав желаемую должность и зарплату – разработчик блокчейн-решений с окладом от 400 000 руб. Телефон его разрывался от звонков работодателей – иногда звонили по три раза за день, но по-настоящему интересных предложений было немного, рассказывает он. Чаще всего звонили из стартапов – нужен был разработчик для первичного размещения криптовалюты (Initial Coin Offering, ICO). Обращались и рекрутеры из крупных банков, но часто не могли четко объяснить, для каких задач его хотят нанять, замечает Глазков. Иногда выяснялось, что нужен вовсе не технарь, а маркетолог для продвижения проектов, связанных с криптовалютой. Работу он нашел довольно быстро в технологическом стартапе.

Людей с нужной квалификацией и опытом на российском рынке единицы и компании – в основном банки – готовы заманивать их зарплатами в 200 000–400 000 руб., по словам

специалиста по подбору персонала IT-департамента агентства «Юнити» Виктории Павловой.

Если раньше на 90% вакансий в России, связанных с блокчейном, искали разработчиков, то сегодня до 40% вакансий адресовано тем, кто будет продвигать ICO, – маркетологам, SMM-менеджерам, PR-специалистам и копирайтерам, говорит Антон Дзятковский, со-основатель компании Micromoney International.

Слово «блокчейн» в резюме сейчас может повысить цену специалиста на 25%, замечает Анастасия Овчаренко, руководитель департамента по подбору персонала для IT-рынка компании «Контакт». То же самое недавно происходило с программистами big data и алгоритмов нейросетей: эти слова удваивали их оклады, говорит она. Профессиональных стандартов для специалистов по блокчейну нет и в ближайшее время не предвидится, полагает замминистра труда Любовь Ельцова.

В крупном бизнесе таких специалистов первыми начали нанимать банки: они проводят много финансовых операций, где технология блокчейн (распределенных реестров) помогает бороться, например, с мошенничеством, говорит Овчаренко. Разработчики и архитекторы приложений нужны страховым и телекоммуникационным компаниям, розничным сетям и даже госсектору – у Минэкономразвития, например, есть проект Единого реестра недвижимости на базе блокчейна, рассказывает Овчаренко. В конце 2017 г. ВЭБ и Единая электронная торговая площадка объявили о запуске совместного проекта с применением блокчейна. РЖД искала такого специалиста на HeadHunter.ru, о планах использовать блокчейн-платформу заявили в Росреестре.

В 2017 г. на портале HeadHunter работодатели разместили более 500 вакансий для специалистов по блокчейну – в 2016 г. таких предложений не было вообще. На 1 июня 2018 г. на портале HeadHunter было 463 вакансии, из них 20 с зарплатой 300 000 руб. или выше.

На вакансии нередко отзываются менеджеры проектов и маркетологи, не имеющие никакого отношения к блокчейну, говорит Павлова. А нужны технари, знающие принципы функционирования криптовалюты и биржевой торговли ею. Именно таких специалистов компании готовы покупать за большие деньги и зарплата в 400 000 руб. – не предел, считает Павлова. Глазков говорит, что разработчик по блокчейну кроме стандартных языков программирования вроде Java должен знать, как работает криптографика, – раз-

бираться в шифровании информации, технологиях цифровой подписи и проч.

Компания «М.видео», которая вместе со Сбербанком и Альфа-банком развивает факторинговую платформу с применением блокчейна, обошлась без найма специалистов. Блокчейн помогает проследить цепочку поставок и повысить оперативность факторинговых платежей, снизить риски мошенничества, рассказывает представитель компании Валерия Андреева. С запуском справился один программист: он настраивал оборудование и софт, пользуясь инструкциями «Сбербанк-факторинга», выполнял тестирование. В финансовом департаменте, который отвечает за сверку документов и подтверждение

факторинговых операций, переход на блокчейн позволил высвободить ресурсы – вместо четырех человек за это направление теперь отвечает один, говорит Андреева.

Интернет-агрегатор страховок Prosto.Insure в конце 2017 г. запустил услугу хранения страховок в блокчейне, рассказывает его гендиректор Артем Климов. Алгоритмы блокчейна полезны, когда нужно убедиться, что страховщик изменил страховой договор задним числом, чтобы не платить клиенту. Программа вычисляет

# \$9000 —

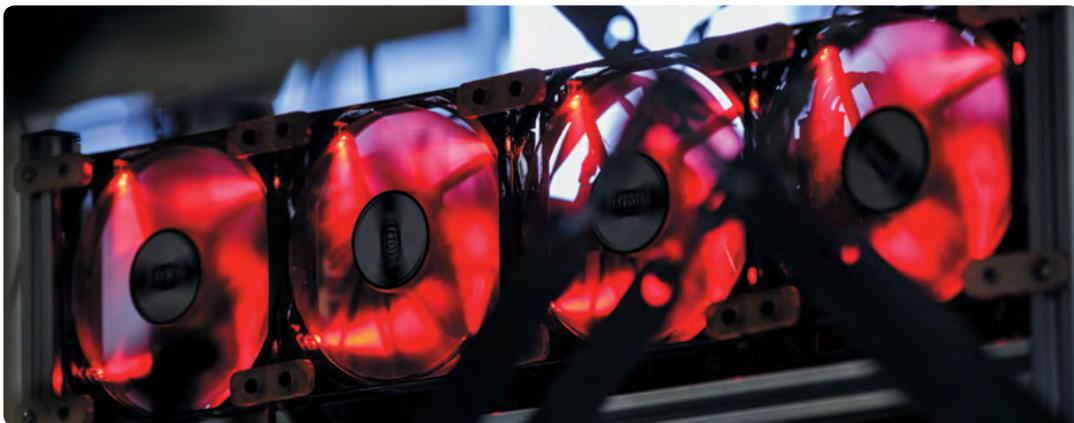
максимальная зарплата разработчика блокчейна в России, по данным портала HeadHunter

контрольные суммы по каждому договору и хранит их распределенно. Климов отмечает, что нанять специалиста со стороны не потребовалось: один из программистов сам освоил технологию. Там много ручной работы, говорит Климов: разработчик пишет код, шифрует данные по логам, всю информацию загружает в распределенный реестр.

Требования к специалистам по блокчейну в финансовой отрасли ужесточаются, знает Дзятковский из Micromoney International. Например, от кандидатов в разработчики иногда требуют знания не только стандартных языков программирования, но и криптографии, распределенных баз данных, языка программирования Solidity для криптовалюты Ethereum. Нужен опыт работы в финансовых компаниях, например,

с шифрованием, ценными бумагами, обработкой платежей, объясняет Дзятковский. Маркетологам и пиарщикам нужно уметь говорить на финансовом языке, знать термины и аудиторно, отмечает он.

Но готовых специалистов на рынке нет. Вузы только с 2017/18 учебного года начали рассказывать студентам о блокчейне, знает редактор портала «Работа.ру» Мила Кретьева. Спецкурсы и мастер-классы появились в МГУ, ВШЭ, МИСиС, МФТИ и СПбГУ. Крупные банки, например Сбербанк, пытаются самостоятельно выращивать специалистов. По словам Павловой, другим компаниям имеет смысл последовать его примеру: подбирать перспективных специалистов без опыта, имеющих интерес к теме, и готовить в компании. ■



# КУДА ПОЙТИ РАБОТАТЬ

# 2

# Что рынок труда предлагает выпускникам вузов

Молодым специалистам труднее искать работу, чем всем остальным. В каких отраслях и на каких должностях их ждут работодатели?

**Мария Подцероб**  
Ведомости

По данным портала Career.ru (проект HeadHunter), в первом полугодии 2018 г. молодые люди разместили на HeadHunter 2,3 млн резюме, но работодатели смогли предоставить им всего 250 183 вакансии. На одно рабочее место в среднем претендовало 7,4 человека – конкуренция среди молодых специалистов гораздо выше, чем среди всех остальных соискателей (4,5 резюме на место). В июне этого года уровень безработицы в России составлял 5%, а среди молодежи в возрасте 20–24 лет – 13,5%, сообщается в исследовании.

Компании часто не рассматривают резюме молодых специалистов, потому что их наем обходится им дороже, чем наем других кандидатов, уверяет директор по развитию бизнеса и руководитель проекта YounGo хедхантинговой компании «Контакт» Анастасия Стасева. С последними все проще – в резюме указаны навыки, послужной список и достижения. О кандидате без опыта можно судить только по его личным компетенциям, объясняет эксперт. Приходится проводить многоступенчатые собеседования, игры и тесты, а также устраивать массовые рекламные кампании и ярмарки вакансий,

чтобы выловить мало-мальски подходящих кандидатов. Это требует немалых инвестиций, а возврат средств не гарантирован.

Тем не менее число вакансий для молодежи растет. В первом полугодии 2018 г. по сравнению с первым полугодием 2017 г. их было больше на 22%. Однако число резюме на HeadHunter за это время выросло еще больше – на 34%, сообщает HeadHunter. Так где молодежи сегодня проще найти работу?

## ОТРАСЛИ И СПЕЦИАЛЬНОСТИ

Исследование показало, что в последние годы спрос на молодежь рос в нескольких отраслях и профессиональных областях. Максимальная доля вакансий для молодых специалистов в общем числе вакансий (51%) – в продажах. На 2-м месте – обслуживающий персонал в туристических компаниях, гостиницах и ресторанах (20%), на 3-м – административный персонал: 18%. Спрос на молодежь есть, хотя и в меньших масштабах, в финансовых компаниях и банках (14%). Берут начинающих и в подразделениях информационных технологий, а также в IT-компаниях (11%). Меньше всего ждут молодых специалистов на производстве (5%).

В январе – июне 2018 г. в 32% вакансий для молодых специалистов по всей России указывалось требование технического образования, в 31% – экономического образования, в 13% – медицинского. В Москве же чаще требовалось юридическое образование, нежели медицинское (12% упоминаний в вакансиях против 5%).

Дипломированных специалистов работодатели часто учат дополнительно после найма. Например, на калужском шинном заводе немецкого концерна Continental трудится около 1000 человек, более половины – моложе 35 лет, рассказывает представитель завода. Завод предлагает стажировки как уже работающим в Continental молодым кадрам, так и только что принятым. Попасты на стажировку сложно: нужно пройти конкурс, к которому допускаются только сотрудники с профильным высшим образованием, идеальным английским и опытом работы на производстве.

Работодатели, как показало исследование, предлагают молодым весьма прозаическую работу: чаще всего они берут молодежь на должности официантов, менеджеров по продажам, курьеров, продавцов-консультантов и поваров. Для начинающих специалистов работодатели предлагают очень мало вакансий (1,4% от общего числа вакансий).

Пожелания молодежи совершенно иные. По данным Career.ru, чаще всего молодежь без опыта указывает в резюме, что ищет работу начинающего специалиста (26,4% общего числа резюме). В 5 раз меньше желающих устроиться продавцами-консультантами, в 20 раз – менеджерами по работе с клиентами.

#### ТРЕБУЕМЫЕ НАВЫКИ

От молодых сотрудников требуют самых простых навыков: как показало исследование, в первом полугодии 2018 г. в 25,8% вакансий среди основных навыков была указана грамотная письменная

#### КОНКУРЕНЦИЯ ЗА РАБОЧИЕ МЕСТА В РОССИИ (соотношение резюме и вакансий)



■ Молодые специалисты ■ Все соискатели

ИСТОЧНИК: CAREER.RU

и устная речь, в 10% вакансий – навыки работы на компьютере (владение Word, Excel и PowerPoint), в 7,3% вакансий – навыки продаж, а в 2,5% вакансий – навыки ведения переговоров. Лишь в 1,4% вакансий для молодых были указаны в качестве необходимых аналитические навыки. Иностраный язык как требование встречался лишь в 4% вакансий, и в подавляющем числе случаев требовалось знание английского, на 2-м месте с большим отрывом находился китайский язык.

Главное, чего ждут работодатели от молодых, – ответственность. По данным Career.ru, в 22% вакансий работодатели указывают, что соискатели должны быть ответственными, в 10% вакансий – целеустремленными, еще в 10% вакансий – стрессоустойчивыми. Маргарита Глазкова, управляющий консультант практики «Подбор специалистов» Antal Staffing

Solutions, говорит, что у кандидатов нет опыта, поэтому работодатели уделяют столько внимания личным качествам. Они предпочитают самых стрессоустойчивых, многозадачных, общительных и открытых.

## КАРЬЕРНЫЙ РОСТ

Многие выпускники недовольны зарплатами, которые предлагают им работодатели, и сразу заявляют рекрутерам, что намерены уже через три года занять высокую должность и зарабатывать минимум 100 000 руб., рассказывает Стасева. Но это, как показало исследование, не каждому удается. Авторы исследования Career.ru изучили зарплаты молодых специалистов в 14 профессиональных областях. Они выяснили, что больше 100 000 руб. в месяц через три года работы в Москве смогут получать лишь представители шести областей: маркетологи, продавцы, разработчики программного обеспечения, логисты, юристы и системные администраторы.

На старте российские работодатели предлагают молодым низким зарплатам. Меньше всего платят персоналу в розничных точках (25 000 руб. в Москве), а больше всего получают начинающие разработчики программного обеспечения (63 000 руб. в Москве). Стартовая зарплата молодого складского работника – 33 000 руб., бухгалтера – 32 000 руб., юриста – 40 000 руб. Тем не менее 50% молодых специалистов не готовы снижать свои зарплатные ожидания ради трудоустройства. Для сравнения: по всем кандидатам доля несогласающихся ниже – 42%.

## КАКИХ МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ ИЩУТ РАБОТОДАТЕЛИ

(% от общего числа вакансий в первом полугодии 2018 г.)



Однако зарплата растет вместе со стажем, и происходит это очень быстро. В Москве продавец розничной точки через три года получает уже 60 000 руб., а через пять лет – 81 000 руб. Еще стремительнее взлет зарплат молодых специалистов в интеллектуальных сферах: например, специалист по эксплуатации информационных систем на старте получает 33 000 руб., через три года – 116 000 руб., а через пять лет – 163 000 руб. Специалист по маркетингу после вуза зарабатывает 44 000 руб., через три года – 110 000 руб., а через пять лет – 171 000 руб. Четырехкратный прирост зарплат за пять лет также имеет место у юристов. Через пять лет работы больше всего будет зарплата у разработчиков (182 000 руб. в месяц) и специалистов по продажам (179 000 руб.).

### ЗАРПЛАТЫ В РЕГИОНАХ

В российских регионах выпускникам на старте карьеры платят еще скуднее, чем в столице. По сведениям из банка данных заработных плат HeadHunter, меньше всего (21 000 руб.) зарабатывают в первый год работы после вуза маркетологи, закупщики и логисты, а также специалисты по промышленной безопасности и охране труда. Однако именно у специалистов по промышленной безопасности и охране труда через пять лет работы зарплаты вырастают более чем в 5 раз до 110 000 руб. Судя по исследованию, для молодых специалистов в регионах это рекордный темп роста зарплаты. Такими темпами не растут заработ-

ки даже IT-специалистов. Они на старте получают больше – 35 000 руб., а через пять лет – 125 000 руб. (примерно втрое больше).

Компании готовы много платить опытным специалистам по охране труда и промышленной безопасности, потому что нарушение техники безопасности может привести к крупным авариям с многомиллионным ущербом.

Выпускник вуза в регионе может рассчитывать на зарплату чуть более 20 000 руб. Специалисты по качеству, финансисты, экономисты, бухгалтеры, менеджеры по персоналу и транспортные логисты получают по 23 000 руб., специалисты по развитию бизнеса и эксплуатации информационных систем –

### КАКУЮ РАБОТУ ИЩУТ МОЛОДЫЕ СПЕЦИАЛИСТЫ

(% от общего числа резюме, размещенных в первом полугодии 2018 г.)



24 000 руб., юристы – 26 000 руб. в месяц. Но многие из них могут рассчитывать на существенное повышение жалования уже через три года: специалист по качеству зарабатывает 46 000 руб., финансист или экономист – 55 000 руб., юрист – 57 000 руб., бухгалтер – 48 000 руб., менеджер по персоналу – 56 000 руб., а транспортный логист – 60 000 руб. в месяц. Но больше всех будет получать специалист по развитию бизнеса (84 000 руб.).

Молодые специалисты наиболее востребованы в Приволжском федеральном округе (14% от общего количества вакансий в России для молодых специалистов), Центральном федеральном округе (13% от числа вакансий) и Южном федеральном

округе (9%). Меньше всего вакансий для молодежи в Северо-Кавказском федеральном округе (1%) и на Дальнем Востоке (2%).

### НОВЫЕ СПЕЦИАЛЬНОСТИ

Работодатели готовы щедро платить молодежи в новых специальностях, которые вырастают из уже существующих профессий, потому что именно молодые люди быстро перестраиваются и восприимчивы ко всему новому, говорит Андрей Алясов, гендиректор компании Changelenge. По данным HeadHunter, например, в профессии маркетолога возникли новые специальности: менеджеров по продвижению в соцсетях, digital-маркетологов, специалистов по

### СРЕДНИЕ ЗАРПЛАТЫ МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ В МОСКВЕ (совокупный доход, gross, руб.)

Профессиональная область	Зарплата на старте карьеры	Зарплата через 1–3 года	Зарплата через 5–7 лет
Персонал розничных точек	25 000	42 000	81 000
Склад, хранение, перевалка	33 000	46 000	101 000
Обслуживание клиентов	33 000	51 000	120 000
Административные функции	33 000	53 000	116 000
Эксплуатация IT-систем	33 000	74 000	163 000
Транспортная логистика	35 000	52 000	134 000
Бухгалтерский и налоговый учет	37 000	59 000	140 000
Юридическая поддержка	40 000	75 000	161 000
Финансовый рынок, банковская деятельность	42 000	54 000	139 000
Управление персоналом	42 000	68 000	149 000
Логистика, закупки, внешнеэкономическая деятельность	43 000	67 000	154 000
Маркетинг, связи с общественностью, реклама	44 000	74 000	171 000
Продажи	45 000	74 000	179 000
Разработка ПО	63 000	108 000	182 000

ИСТОЧНИК: БАНК ДАННЫХ ЗАРАБОТНЫХ ПЛАТ HEADHUNTER

e-mail рекламе. Они зарабатывают от 46 000 до 110 000 руб. А в профессии аналитика совсем недавно возникли такие специальности, как аналитик больших данных, аналитик блокчейна или специалист по скорингу. Они зарабатывают от 51 700 до 120 000 руб.

Больше всего зарабатывают разработчики софта со знанием новейших технологий: разработчик систем машинного обучения или архитектор блокчейна смогут получать от 77 000 до 214 000 руб.

Однако получить такую перспективную и хорошо оплачиваемую работу выпускнику вуза, не прикладывая дополнительных усилий, не удастся, говорит Алясов. Он напоминает, что вуз лишь закладывает фундамент знаний, необходимо учиться дополнительно и получать как можно больше сертификатов, говорит Алясов. Эксперт советует молодым специалистам получить, например, сертификаты scum-мастера – они пригодятся, если молодой человек хочет стать менеджером проектов разработки. ■

#### СРЕДНИЕ ЗАРПЛАТЫ МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ В РЕГИОНАХ (совокупный доход, gross, руб.)

Профессиональная область	Зарплата на старте карьеры	Зарплата через 1–3 года	Зарплата через 5–7 лет
Маркетинг, связи с общественностью, реклама	21 000	39 000	76 000
Промышленная безопасность, охрана труда	21 000	43 000	110 000
Логистика, закупки, внешнеэкономическая деятельность	21 000	40 000	100 000
Персонал розничных точек	22 000	33 000	54 000
Обслуживание клиентов	23 000	31 000	68 000
Обеспечение качества	23 000	32 000	78 000
Бухгалтерский и налоговый учет	23 000	35 000	81 000
Финансовый рынок, банковская деятельность	23 000	38 000	72 000
Транспортная логистика	23 000	42 000	93 000
Управление персоналом	23 000	37 000	91 000
Управление и организация эксплуатации, технического обслуживания, сервиса, ремонта, монтажа	24 000	39 000	79 000
Обеспечение безопасности	24 000	36 000	69 000
Продажи	24 000	48 000	101 000
Склад, хранение, перевалка	25 000	35 000	73 000
Строительные и отделочные работы	25 000	43 000	101 000
Развитие бизнеса	25 000	42 000	114 000
Эксплуатация IT-систем	25 000	47 000	84 000
Юридическая поддержка	26 000	38 000	80 000
Разработка ПО	35 000	65 000	125 000

# Работодателям

## все труднее нанимать молодежь

Хотя молодежи в России становится меньше, взаимные требования кандидатов и нанимателей только растут. Чего они ждут друг от друга?

**Полина Смертина**  
Ведомости

Работодатели испытывают все больше трудностей с подбором молодых сотрудников – таковы результаты опроса 245 менеджеров по персоналу, проведенного хедхантинговой компанией «Контакт» летом 2018 г. О таких трудностях сообщили 34% респондентов. Дальше будет хуже: из-за демографической ямы число выпускников вузов будет снижаться, на рынке уже чувствуется дефицит молодежных кадров, уверен Андрей Алясов, гендиректор компании Changellenge. По данным Росстата, численность молодежи 15–19 лет с 2012 по 2017 г. сократилась на 942 000 человек до 6,7 млн. Возрастная группа от 20 до 24 лет убывает еще стремительнее: за тот же период ее численность уменьшилась на 3,77 млн человек до 7,83 млн.

Опрос дал парадоксальные результаты: хотя молодежи все меньше, взаимные требования и молодежи, и работодателей растут. Почему так происходит?

### УДОВОЛЬСТВИЕ И ПОЛЬЗА

21-летняя Алина Ефимова, студентка 3-го курса факультета социальных наук, год назад впервые устроилась на работу. Ей нужен был гибкий график, чтобы продолжать учебу в университете. Через три недели поисков и хождений по собеседованиям Ефимова была принята секретарем на ресепшн в крупную PR-компанию. Работа вечерняя, с 5 до 9 часов вечера, зарплата – 20 000 руб. в месяц.

Она с рвением взялась за работу, но ее обязанности ей быстро наскучили, тогда она попробовала работать в других отделах, ее хвалили, но ей нигде не понравилось. Сейчас девушка мечтает о новой работе с более высокой зарплатой и интересными задачами. Главное – гибкий график, приятный коллектив, возможность учиться в университете и развиваться, ей хотелось бы также поработать удаленно из разных городов, во время путешествий, рассказывает Ефимова. Она убежденная

вегетарианка и говорит, что никогда не станет работать в компаниях, которые выпускают мясные и молочные продукты или плохо относятся к животным.

По данным исследования Deloitte, для молодежи важно, чтобы работодатель приносил пользу обществу, а не стремился заработать как можно больше прибыли: 43% молодых людей в возрасте от 22 до 35 лет хотят, чтобы их наниматель прежде всего создавал рабочие места, а 39% респондентов уверены, что работодатель должен заниматься благотворительностью.

Нынешние молодые специалисты еще не определились в жизни, но многого хотят: современный офис рядом с домом, удаленную работу, разнообразие функций, быстрый карьерный рост, говорит Татьяна Тихомирова, консультант по подбору персонала компании «Анкор». По данным опроса «Контакта», 51% респондентов-работодателей сообщили, что запросы молодежи растут.

#### **ЧТО ХОТЯТ И ЧТО ПОЛУЧАЮТ**

По словам Тихомировой, выпускники вузов без опыта работы, нанимающиеся секретарями или менеджерами по продажам, рассчитывают получать по 50 000 руб. в месяц, а кандидаты, прошедшие кратковременную стажировку, хотят

зарплату до 100 000 руб. в месяц. Работодатели же предлагают им гораздо меньше. По данным опроса «Контакта», 36% нанимателей платят молодым сотрудникам от 16 000 до 30 000 руб. в месяц, 25% – до 40 000 руб. и только 1% компаний платят молодым кадрам от 71 000 до 80 000 руб.

Более того, недавние выпускники хотят уже через полгода-год получить повышение в должности, отмечает Маргарита Глазкова, управляющий консультант практики «Подбор специалистов» Antal Staffing Solutions. По ее словам,

По данным исследования Deloitte, для молодежи важно, чтобы работодатель приносил пользу обществу, а не стремился заработать как можно больше прибыли: 43% молодых людей в возрасте от 22 до 35 лет хотят, чтобы их наниматель прежде всего создавал рабочие места, а 39% респондентов уверены, что работодатель должен заниматься благотворительностью.

многие увольняются через несколько месяцев, если не видят перспектив роста. По данным опроса Deloitte, 61% молодых людей в возрасте до 22 лет не планируют работать в одной компании более двух лет.

У работодателей же незамысловатые виды на молодежь: 21% компаний нанимают молодежь на позиции с постоянной текучестью кадров, 83% – на исполнительские функции и только 23% собираются выращивать из молодых специалистов руководителей, по данным опроса «Контакта».

#### **ОСОБЕННОСТИ НАЙМА**

Чаще всего компании нанимают молодежь на позиции маркетологов и менеджеров по продажам (32%

респондентов), инженеров (31%), IT-специалистов (28%), бухгалтеров (23%), продавцов-консультантов (21%). Большинство компаний (63% опрошенных) нанимают молодежь без опыта работы, вытекает из исследования. Это долго и дорого, говорят рекрутеры. Чтобы закрыть одну вакансию, придется пообщаться минимум с 10 соискателями, отмечает Глазкова. У молодых специалистов нет послужного списка и рекомендаций, поэтому работодатели вынуждены проводить многоступенчатые собеседования, ситуационные игры и тесты, уточняет Глазкова.

Поскольку опыта у кандидатов нет, работодатели оценивают личные качества (74% респондентов) и соответствие корпоративной культуре (54%). Глазкова поясняет: работодатель, как правило, выбирает стрессоустойчивых, многозадачных, общительных и открытых. Большинство также требует от кандидатов хорошего английского и знания Excel и Access, отмечают рекрутеры.

Иногда работодатели толком не знают, чего хотят. Глазкова приводит пример, как компания – производитель потребительских товаров три месяца выбирала секретаря в приемную на зарплату 45 000 руб. в месяц. Работодатель пообщался с 10 кандидатами, но никто не прошел отбор: одних он счел слишком скромными и несамостоятельными, других, напротив, чрезмерно амбициозными. Одна из соискательниц не была принята, потому что не смогла сказать, кем она себя видит через пять лет, вспоминает Глазкова.

## СО СТУДЕНЧЕСКОЙ СКАМЬИ

Молодежь – сложная категория персонала, тем не менее работодатели предпочитают самые простые и дешевые способы подбора молодых кадров: 83% ищут персонал на сайтах поиска работы, 61% – в соцсетях. В ярмарках вакансий участвуют 44% работодателей, 32% читают лекции в вузах, 33% проводят бизнес-игры, хакатоны для молодежи, а также организуют assessment-центры. Только 11% работодателей из опрошенных «Контактом» открыли свои кафедры в вузах. В основном это компании из отраслей, в которых сотрудники являются главным активом.

IT-компании ищут сотрудников уже на старших курсах университетов. «Яндекс» имеет кафедру анализа данных в МФТИ, программы для магистров и бакалавров в СПбГУ, читает курсы в УрФУ и др.

Нефтехимический холдинг «Сибур» в прошлом году нанял 3900 молодых специалистов, из них 600 моложе 25 лет. Компания сотрудничает более чем с 30 вузами и колледжами, совместно с ними разрабатывает учебные планы, говорит представитель «Сибура». Кроме того, сотрудники «Сибура» читают лекции и организуют для студентов экскурсии на производство. В 2017 г. прошло более 400 лекций и экскурсий для студентов.

## КУРС МОЛОДОГО БОЙЦА

Приняв на работу неопытного выпускника, работодатели вынуждены заниматься его развитием. 18% респондентов не

имеют программ подготовки только что принятых молодых специалистов, у 7% есть программа для будущих руководителей, у 30% обучением молодежи занимаются их непосредственные начальники, а у 41% есть стажерские программы. Например, на калужском шинном заводе немецкого концерна Continental трудится около 1000 человек, более половины – моложе 35 лет, говорит представитель завода. Завод предлагает стажировки как уже работающим в Continental молодым кадрам, так и только что принятым.

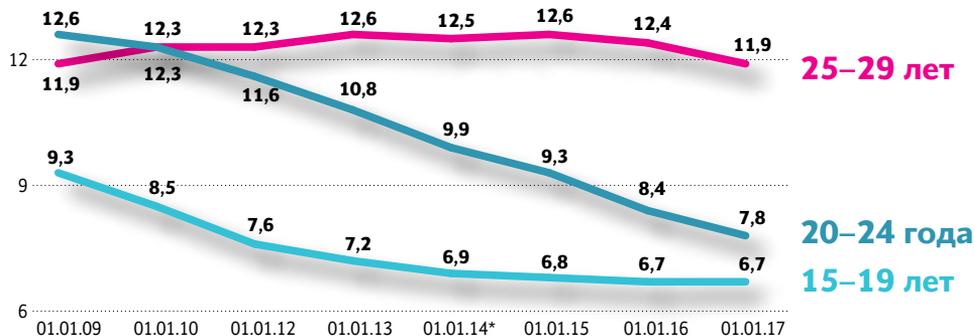
Проблема с молодыми специалистами всегда была актуальна: молодежь требует больше, чем заслуживает, говорит Григорий Финкельштейн, партнер «Экопси

консалтинга». А для работодателей молодежь – темная лошадка, от которой не известно чего ждать. В некоторых компаниях даже есть правило – не назначать на руководящие должности людей моложе 35–36 лет. Для работодателей зрелые сотрудники с опытом всегда будут предпочтительнее начинающих и неопытных кадров, резюмирует Финкельштейн.

По мнению Алясова, компаниям при жестком дефиците кадров придется менять стратегию и нанимать молодежь не на массовые низовые позиции, а на креативные должности с возможностью развития. Финкельштейн же уверен, что компании не будут подстраиваться под молодежь даже на фоне демографического кризиса – слишком хлопотно. ■

## КАК УБЫВАЕТ МОЛОДЕЖЬ

Численность, млн чел.



ИСТОЧНИК: РОССТАТ

\* Численность указана без учета Республики Крым.

# Шесть специальностей для молодежи без диплома



**Александр  
Ветерков**

генеральный директор  
Rabota.ru

## РЕСТОРАННЫЙ БИЗНЕС

Официант (14 000–40 000 руб. в месяц с учетом чаевых) – одна из самых популярных позиций для молодежи без диплома. Для 12% соискателей эта работа становится первой в жизни. Правда, до 18 лет устраиваться можно только в те заведения, где не предполагается ночных смен. Постановлением правительства от 25 февраля 2000 г. № 163 несовершеннолетним запрещается трудиться в игорном бизнесе, ночных кабаре и клубах, на производстве, перевозке и в торговле спиртными напитками, табачными изделиями. Всего в постановлении перечислено более 2200 должностей, на которых до 18 лет работать нельзя.

С позиции официанта можно дорасти до главного по смене, затем – до менеджера заведения, а дальше, получив недостающие знания, и до управляющего рестораном или сетью. Управляющие кафе и ресторанами с дипломами инженеров встречаются довольно часто.

## ПРОДАЖИ, ЗАКУПКИ, МАРКЕТИНГ

В сфере продаж, закупок и партнерского маркетинга (event-маркетинга) главным по-прежнему остается человеческий фактор. Общительность можно развить, но многие люди обладают этим качеством от природы. Немного опыта «в поле» – и специалист без диплома превращается

в успешного менеджера по продажам. Средний заработок на такой должности составляет 20 000–50 000 руб. с учетом комиссионных. Чем дороже товары или услуги, которые продает менеджер, тем выше его доход.

Дополнив опыт образованием (оно все-таки нужно!), менеджер по продажам может дорасти до должности начальника отдела продаж и даже коммерческого директора. Очень важно регулярно посещать тренинги, осваивать новые инструменты продаж и следить за изменениями в поведении клиентов. Распространенное мнение, что продавать легко и любой с этим справится, – миф. Поэтому хорошие менеджеры по продажам никогда не останутся без работы.

Похожая ситуация на рынке недвижимости: начать можно без образования и опыта работы, а при наличии интереса к профессии и дальнейшего образования реально сделать хорошую карьеру.

## МАРКЕТИНГ В СОЦИАЛЬНЫХ СЕТЯХ

Активность в социальных сетях тоже может стать профессией. Молодых блогеров, которым удалось привлечь множество подписчиков, с удовольствием нанимают компании. По закону заключение трудового договора возможно уже с 14 лет, но при условии согласия одного из родителей и органа опеки и попечительства.

## Почти 30% студентов работают или стажируются еще во время учебы. В каких отраслях работодатели готовы дать шанс таким соискателям? Вот наиболее популярные позиции для студентов

Увлеченные социальными сетями энтузиасты не имеют дипломов, но практический опыт маркетинга в социальных сетях, понимание методов привлечения аудитории и чутье у них есть. Однако для дальнейшей карьеры диплом маркетолога все равно понадобится. В среднем специалист зарабатывает 30 000–40 000 руб. за один проект. Часто SMM-менеджеры работают удаленно на нескольких разных клиентов.

### ПРОГРАММИСТЫ

Даже в области высоких технологий можно стартовать без диплома. Уже около 10 лет отложенные трудовые договоры с перспективными студентами заключают компании энергетической отрасли, ВПК, авиастроители, например «Сухой» и «Туполев». Многие резиденты технополисов, в частности технополиса «Москва», заключают договоры не только со студентами, хорошо зарекомендовавшими себя на практике и стажировке, но и со школьниками. Технополисы и технопарки вполне можно рассматривать как стартовые площадки для карьеры в области высоких технологий. Там и обучат, и с потенциальными работодателями познакомят.

Время от времени в крупные IT-компании попадают, к примеру, программисты без диплома. Работодателям важно, чтобы соискатель прошел все тесты, а каким образом

потенциальный сотрудник получал знания и навыки, директоров по персоналу не беспокоит. Хотя это не распространенная практика. Начинаящим программистам на старте предложат 15 000–40 000 руб.

### МАСТЕРА САЛОНОВ КРАСОТЫ И МУЗЫКАНТЫ

В индустрии красоты есть много специальностей, которые требуют лишь небольшого обучения и чувства вкуса: мастера по маникюру, наращиванию ресниц или плетению кос. В среднем мастера зарабатывают по 25 000–40 000 руб. в месяц.

При наличии таланта без диплома можно попробовать себя и в творческих профессиях. Играть в оркестре без диплома консерватории вряд ли получится, но подрабатывать, исполняя популярные песни в собственной аранжировке на разных мероприятиях, вполне можно.

### ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ

Многие бизнесмены начинали свою карьеру без всякого диплома. Если есть интересная идея собственного бизнеса, не надо откладывать ее реализацию до окончания вуза. Но легким предпринимательство не бывает, нужны знания во многих областях, высшее образование все равно нужно получить.

Оно дает не столько конкретные навыки, сколько умение широко мыслить и искать информацию. ■

# Нужен ли кандидату английский язык

Принято считать, что знание иностранного языка помогает получить хорошую работу и зарплату. Каковы реальные карьерные перспективы специалистов, владеющих английским?

**Мария Подцероб**  
Ведомости

Компания EF Education First опубликовала ежегодный рейтинг стран мира по уровню владения английским языком, рассчитанный по собственной методике EF Education First. В рейтинг вошло 80 стран, Россия оказалась на 38-м месте и попала в группу стран с низким уровнем владения английским языком.

«Ведомости» выясняли, имеют ли сегодня кандидаты со знанием английского преимущества перед теми, кто не владеет иностранными языками.

## УКРАШЕНИЕ РЕЗЮМЕ

Иностранный язык на работе россиянам не слишком нужен. По просьбе «Ведомостей» компания OMI Russia опросила 8047 россиян, изучавших английский язык. Оказалось, что лишь 11,8% опрошенных часто используют английский, 56,3% используют время от времени, а 31,9% не используют вообще. Только 16,7% используют английский для деловой переписки, а 9,3% – для деловых встреч.

Спрос на кандидатов с английским языком в последние несколько лет упал на 10–15%, говорит Рустам Бар-

ноходжаев, директор департамента по работе с ключевыми клиентами кадрового агентства «Юнити». До кризиса у работодателей было больше потребности в кандидатах с английским языком – международные компании держали в России большой штат сотрудников, а российские компании активно искали выход на зарубежные рынки, но из-за санкций ситуация изменилась, замечает Алена Владимировская, руководитель проекта «Антирабство». Сейчас пункт «свободное знание английского» лишь украшает резюме, но не помогает устроиться на работу, объясняет она.

## ИНЖЕНЕР С АНГЛИЙСКИМ

Английский язык по-прежнему нужен в международных компаниях – на нем сотрудники ведут переговоры, переписку и даже ежедневное общение со штаб-квартирой и с непосредственным боссом происходит на английском языке, рассказывает Ольга Ворошилова, партнер хедхантинговой компании CornerStone. Она отмечает, что фармацевтические компании по-прежнему нанимают людей со знанием английского и не владеющих

английским кандидатов на хорошие должности берут только в исключительных случаях – когда речь идет о суперпрофессионалах. По словам Владимирской, английский чаще всего требуется от специалистов по IT, маркетингу, связям с общественностью, а также от юристов и менеджеров.

В международных компаниях английский нужен даже инженеру на подмосковных заводах этих фирм, объясняет Наталья Курантова, директор по работе с ключевыми клиентами кадровой компании Kelly Services. Иначе он не сможет поехать на стажировку в Германию или Швецию, а значит, продвигаться по службе и получить прибавку к зарплате.

По мнению Курантовой, международные компании по-прежнему готовы платить кандидату с хорошим английским языком зарплату на 20–30% выше рыночной. Вряд ли кто-нибудь станет специально доплачивать за знание английского языка, сомневается Ворошилова. Просто кандидат на должность гендиректора представительства международной компании никогда ее не получит без хорошего английского.

## КРУПНЫЙ БИЗНЕС

Российскому крупному предприятию английский важен, если компания работает на экспорт, говорит Курантова, например поставщикам пшеницы, подсолнечника и другой сельхозпродукции или же сырьевым компаниям. Знания английского требуются от топ-менеджеров, непосредственно общающихся с иностранными партнерами, а средний менеджмент обычно ведет переговоры и составляет документы на русском языке, добавляет Юлия Забазарных, партнер агентства «Контакт».

В среднем российском бизнесе за знание английского лишней копейки никто не заплатит, рассказывает Александра Скворцова, операционный менеджер кадрового холдинга «Анкор». В таких компаниях, добавляет она, специалисты со знанием иностранного языка нужны разве что в отделах, занимающихся закупкой импортного оборудования. Более того, собственники и топ-менеджеры среднего бизнеса ценят в кандидатах опыт работы именно в российских компаниях и значительно реже берут кандидата, долго проработавшего в международной компании. ■

# 6,3%

респондентов, изучавших английский язык, используют эти знания для устройства в международную компанию, по данным опроса OMI

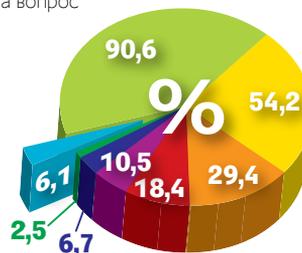
# 10,7%

опрошенных используют английский для получения дополнительного дохода в российских компаниях

## КАКИЕ ЯЗЫКИ НУЖНО ЗНАТЬ, ЧТОБЫ ДОБИТЬСЯ УСПЕХА В СОВРЕМЕННОМ МИРЕ

(% респондентов) Допускалось несколько ответов респондентов на вопрос

■ Английский 90,6%	■ Испанский 10,5%
■ Китайский 54,2%	■ Итальянский 6,7%
■ Немецкий 29,4%	■ Другой 2,5%
■ Французский 18,4%	■ Не обязательно знать иностранные языки 6,1%



ИСТОЧНИК: ОПРОС OMI RUSSIA, НОЯБРЬ 2017 Г., 8047 РЕСПОНДЕНТОВ, ПРОЖИВАЮЩИХ В ГОРОДАХ РОССИИ

# На работу за границу

Трудоустройство за границей – мечта для многих молодых специалистов. На что они могут рассчитывать за рубежом?

**Полина Смертина**  
Ведомости

27-летняя Екатерина Чурбанова уехала из России в 2014 г. ради учебы – она изучала межкультурные коммуникации в магистратуре немецкого Университета Пассау. За два года девушка успела получить богатый опыт на стажировке в PR-агентстве в Берлине, а после учебы ей поступило два предложения о работе. Но Чурбанова отказалась: ей предлагали вакансии ассистента, в основном в проектах с российскими заказчиками. Девушка понимала, что вряд ли достигнет карьерных вершин: иностранцам сложно работать в сфере коммуникаций из-за культурных и языковых барьеров, на местном рынке и без того множество квалифицированных кадров. В России знакомые и коллеги часто удивляются, почему Чурбанова бросила карьеру за рубежом.

За рубеж хочет уехать практически каждый второй российский специалист (46%), показал опрос 23 776 россиян, проведенный The Boston Consulting Group (BCG) с The Network и HeadHunter. В основном за границу стремится молодежь: о желании уехать сообщили 57% респондентов до 30 лет. Они рвутся за рубеж в на-

дежде на лучшую жизнь – рассчитывают на высокую зарплату, новый трудовой опыт, более высокий уровень жизни и привлекательные карьерные возможности.

Молодым проще менять страну проживания: они амбициозны, еще не обзавелись семьей и готовы рисковать, говорит директор по развитию бизнеса хедхантинговой компании «Контакт» Анастасия Стасева. Большинство потенциальных эмигрантов надеются работать в крупной международной корпорации, малом и среднем бизнесе либо в госструктурах Германии, Великобритании или США.

«Ведомости» выясняли, какие перспективы ждут россиян за пределами родины.

## ПРОГРАММИСТ-ЭМИГРАНТ

30-летняя выпускница факультета вычислительной математики и кибернетики МГУ им. Ломоносова всегда мечтала уехать из России, но не решалась это сделать из-за слабого английского. Получив хороший опыт в крупных российских IT-компаниях, девушка-программист всерьез взялась за изучение иностранного языка. А в 2015 г. в соцсети

LinkedIn откликнулась на приглашение на собеседование от британского офиса Facebook. Интервью в Лондоне прошло успешно: компания помогла ей оформить пятилетнюю рабочую визу, даже оплатила перелет и аренду квартиры на первые два месяца. Зарплата россиянке тоже приятно удивила: сейчас девушка зарабатывает в 3 раза больше, чем на той же должности в России.

В лондонском офисе Facebook девушка сразу услышала русскую речь: около трети сотрудников – выходцы из России, говорит она. Большинство – молодые люди с опытом работы в российских интернет-компаниях.

Уехать за границу в основном хотят образованные респонденты (57%). Чаще всего это технические специалисты. О желании переехать сообщили 54% работников из IT-сферы и технологий и 53% специалистов по автоматизации и цифровизации. Именно у них больше всего шансов уехать, говорит Диана Каргаева, руководитель практики IT-разработки компании Ancor FinTech. По ее словам, их приглашают в Германию, Канаду и ОАЭ: компании оплачивают им переезд и жилье.

Самый высокий спрос – на разработчиков со знанием популярных языков программирования, объясняет Каргаева. Такой российский специалист с опытом от года зарабатывает за рубежом от \$2000 до \$2500 в месяц, а разработчик со стажем стоит уже от \$5000 до \$10 000 в месяц. Примерно такая же зарплата, например, у аналитиков больших

данных, дизайнеров пользовательского интерфейса, знает Надежда Стяжкина, менеджер кадрового агентства Antal Digital.

### ШАНСЫ МАРКЕТОЛОГА

Однако больше других о переезде мечтают маркетологи и PR-специалисты (58%). За границу хотят также менеджеры (52%), консультанты (49%), юристы (45%), показало исследование. Собеседники «Ведомостей», которые работали за границей, предупреждают: чтобы заинтересовать иностранного работодателя, представители этих профессий должны в совершенстве знать иностранный язык, культурную среду и местное законодательство. Иначе хорошо устроиться и вырасти не получится. Например, на российских управленцев нет спроса уже два года, хотя после обвала рубля такие кадры стали значительно дешевле для иностранных компаний, говорит Ольга Сабина, партнер хедхантинговой компании «Контакт», Intersearch Russia. Конкуренция слишком высокая, в той же IT-сфере за границей есть много более опытных управленцев, знает Стяжкина. Кроме того, интерес к русским руководителям-эмигрантам пропал из-за санкционной войны, считают рекрутеры, опрошенные «Ведомостями».

Даже столь популярным за границей российским программистам не всегда легко найти работу. Зарубежные корпорации ищут редкие кадры с узкой специализацией и приличным стажем, но таких в России

немного, рассказывает Стяжкина. Кроме того, большинство разработчиков даже не знают английского языка на разговорном уровне, жалуется Каргаева. Студентов крупные корпорации нанимают еще реже: предложение о работе может получить лишь выпускник ведущего российского вуза, победитель международных олимпиад, говорит Стяжкина. Между тем по результатам исследования за границу готовы сойтаться 59% респондентов, которым нет еще 21 года. Стяжкина советует амбициозной молодежи поступать в иностранные вузы и проходить стажировку в крупных холдингах.

## ТЯЖЕЛАЯ ЖИЗНЬ

В чужой стране россиянину приходится начинать жизнь и карьеру с нуля: для иностранного работодателя российский опыт работы не имеет никакого значения, к тому же нужно заводить новые знакомства, привыкать к чужим традициям, рассказывают собеседники «Ведомостей». Большинство переезжающих не учитывают и дороговизну жизни за рубежом. По словам Чурбановой, PR-специалист в Германии зарабатывает 2000–3000 евро в месяц, а после вычета налогов и расходов на жилье и коммунальные услуги у него остается 700–800 евро.

Некоторых соискателей это останавливает. Каргаева рассказывает, что недавно один из кандидатов отказался перевозить семью за рубеж: он подсчитал, что после переезда зарабатывать больше не станет.

Достичь карьерных вершин тоже удастся единицам, признают собеседники «Ведомостей». Например, россияне редко назначают на ключевые руководящие посты в иностранных компаниях, чаще они работают директорами департаментов или региональных направлений, поясняет Сергей Булатов, партнер хедхантинговой компании Morgan Hunt Executive Search.

## НЕВОЗВРАЩЕНЦЫ

Исследование BCG, The Network и HeadHunter подтверждает, что россияне, которым удалось переехать и закрепиться за рубежом, не рвутся обратно. Программист-инженер из Facebook говорит, что в России для нее нет ни интересной работы, ни хорошей зарплаты, даже погода в Лондоне ей кажется лучше. Девушка рассчитывает поработать и в других европейских странах.

Не торопятся возвращаться в Россию и управленцы, которые успели поработать в западных компаниях и получить разнообразный опыт, говорит Сабинина. Она вспоминает, как недавно искала среди россиян за границей кандидатов на должность международного исполнительного директора в российскую компанию. Но все управленцы-эмигранты отказывались переезжать: компания была вынуждена открыть офис в одной из европейских стран, чтобы нанять лучшего менеджера.

Опрос 1322 эмигрантов-россиян в 10 странах мира показал, что возвращаться в Россию категорически не хотят из Швейцарии, Франции,

США, Германии и с Украины, желающие переехать высказывают лишь россияне, живущие в Казахстане, Белоруссии и Израиле.

### ПОЗОВУТ ДОМОЙ

В конце 2016 г. Чурбанову, которая тогда еще работала в Берлине, внезапно позвали в Россию. Ее бывший работодатель предложил повышение в должности и хорошую зарплату. Девушка возглавила работу над новым проектом в крупном PR-агентстве.

Из-за санкций и оттока иностранных специалистов из России отечественные наниматели все больше заинтересованы в привлечении российских кадров с опытом работы за рубежом. Возвращать россиян из-за рубежа целесообразно, но им нужно предлагать достойную перспективу, уверен гендиректор Sapiens Consulting Святослав Бирюлин. Переманить россиян согласно исследованию можно высокой зарплатой и финансовой устойчивостью компании. Но в нынешней экономи-

ческой ситуации российские работодатели в основном предлагают лишь хорошие отношения с коллегами и интересные задачи.

Еще большего внимания требуют те, кто только собирается сменить место жительства, говорят авторы исследования. В противном случае из страны уедут ценные «цифровые таланты» и переход России к экономике знаний сильно замедлится, предупреждают эксперты. Они связывают отток талантливых специалистов с тем, что в России преобладают предприятия госсектора и компании с госучастием, а частного бизнеса и международных корпораций совсем мало.

Рекрутеры говорят, что в последние три года компании в России с трудом закрывают вакансии в сферах продаж, инжиниринга, IT и менеджмента. Об этом сообщили 76% респондентов, которые занимаются подбором специалистов только в России, и 83% компаний, которые подбирают кадры и в других странах. ■

## КАКИЕ МОЛОДЫЕ СПЕЦИАЛИСТЫ БОЛЬШЕ ВСЕГО ХОТЯТ ПОРАБОТАТЬ ЗА ГРАНИЦЕЙ



ИСТОЧНИК: DECODING GLOBAL TALENT 2018, THE BOSTON CONSULTING GROUP, HEADHUNTER, THE NETWORK

# Работа для ЭКОНОМИСТОВ

Ежегодно российские вузы выпускают по 300 000 экономистов. Им непросто найти работу

**Полина Смертина**  
Ведомости

По данным Минобрнауки, в 2017 г. конкурс на экономические специальности составлял 21 человек на место при среднем конкурсе 8,2 человека на место по другим профессиям. Однако, по данным Минобрнауки, примерно каждый пятый экономист-выпускник не находит работу в течение года. «Ведомости» выясняли, почему так происходит и какие экономисты сегодня нужны экономике.

## ЧТО ДОЛЖЕН УМЕТЬ КАНДИДАТ

Экономист – профессия, требующая широкого кругозора, знаний математики, бухгалтерского и управленческого учета, производственных процессов в конкретной отрасли, говорит гендиректор кадрового агентства Top-Fin Максим Юшин. Финансовые менеджеры в фармацевтической отрасли рассчитывают себестоимость лекарств, рентабельность производства, анализируют продажи и др. В строительстве экономист составляет сметы, рассчитывает рентабельность объектов, оценивает, насколько выгодно покупать землю и инвестировать в новые проекты. В малом и среднем бизнесе специалист широкого профиля отвечает практически за все финансово-

экономические процессы: составляет бухгалтерскую отчетность, анализирует продажи, рассчитывает себестоимость, ведет учет расходов, контролирует остатки на банковских счетах компании, а также распределяет инвестиции, отмечает Юшин.

Вчерашние выпускники не владеют достаточными знаниями, в лучшем случае они разбираются в экономической теории, говорит Юшин. На экономические факультеты часто поступают школьники, которые еще не определились в жизни и даже не знают, кем потом будут работать, указывают рекрутеры.

## ЗАРПЛАТЫ: НАДЕЖДЫ И РЕАЛЬНОСТЬ

Зарплатные ожидания выпускников-экономистов далеки от реальности: недавно сервис поиска работы Superjob составил рейтинг российских вузов по уровню зарплат выпускников экономических факультетов за 2018 г. В него вошло 42 университета, по каждому анализировалось не менее 100 резюме выпускников 2012–2017 гг. В двадцатке лидеров – девять московских вузов, два петербургских и девять региональных. Первые три места – у ВШЭ, МГИМО МИД, МГУ им. Ломоносова. Их выпускники

хотят получать в среднем по 110 000, 100 000 и 95 000 руб. в месяц соответственно.

Работодатели предлагают зарплаты в разы меньше. Как говорится в ежегодном мониторинге Минобрнауки, в 2016 г. выпускники-экономисты в среднем зарабатывали по 27 772 руб. в месяц. Чтобы устроиться на стартовую позицию младшего экономиста в Москве с зарплатой 30 000 руб., выпускник должен быть уверенным пользователем 1С и Excel и уметь анализировать финансово-хозяйственные показатели, отмечает Юшин. Работодатели в первую очередь смотрят на опыт кандидата, указывает руководитель практики Pharma & Medical Devices компании «Юнити» Виктория Простова.

В июне 2018 г. на портале HeadHunter было 3450 новых вакансий экономистов, но соискателей – почти в 12 раз больше: 40 044 резюме. Конкуренция среди экономистов вдвое выше, чем в среднем по рынку по другим специальностям, говорит руководитель службы исследований HeadHunter Мария Игнатова.

На самом деле специалисты нужны – но квалифицированные. Высокий спрос на экономистов в строительных компаниях, сельскохозяйственных холдингах и ресторанном бизнесе, добавляет Юшин. Подходящих кандидатов мало – работодателям нужны узкие специалисты со знанием особенностей производственных процессов, отраслевых учетных и аналитических систем, поясняет он. Юшин приводит пример, что на подбор экономиста в порт Санкт-Петербурга для расчета себестоимости услуг ушло до трех месяцев, потому что на рынке не было кадров с нужным опытом работы.

## КАКИЕ ЭКОНОМИСТЫ НУЖНЫ

Квалифицированные кадры нужны и фармацевтической промышленности, говорит Простова. По ее словам, производители лекарств нанимают в финансовые отделы выпускников экономических факультетов только ведущих вузов и с минимальным опытом работы от года до двух лет в компаниях из смежных отраслей. Такой специалист зарабатывает от 60 000 до 80 000 руб. На должность финансового менеджера с зарплатой от 110 000 до 150 000 руб. отбирают кандидатов с трехлетним опытом работы, разговорным английским и знанием МСФО и учетно-управленческой системы SAP.

В последние годы растет спрос на экономистов и в банковской сфере – из-за ужесточившихся требований регуляторов, знает Варвара Осипова, руководитель группы консультантов по подбору персонала кадрового холдинга «Анкор». По ее словам, банки активно набирают специалистов, которые проверяют досье клиентов банков. Кроме того, экономистов принимают на позиции так называемых ответственных сотрудников, которые проверяют транзакции клиентов и отправляют сведения о сомнительных операциях в Росфинмониторинг. Такие специалисты должны иметь опыт работы и хорошую репутацию, отмечает Осипова.

Единственный способ выпускнику повысить свою ценность для работодателя – с младших курсов проходить практику в крупных компаниях, говорит Простова. По ее словам, крупные предприятия охотно принимают студентов-экономистов на стажировки в разные отделы. ■

# 40 044

*резюме экономистов находились на портале HeadHunter в июне 2018 г.*

# 3450

*вакансий предлагали работодатели. Предложение превышало спрос в 12 раз*

# Сколько зарабатывают выпускники ИТ-факультетов

В топ-20 вузов с наибольшими зарплатными ожиданиями выпускников попало девять московских, четыре петербургских и семь региональных университетов. А что предлагают работодатели?

**Полина Смертина**  
Ведомости

Сервис поиска работы Superjob составил рейтинг российских вузов по зарплатным требованиям выпускников ИТ-факультетов за 2018 г. В выборку вошло 37 университетов, по каждому анализировалось не менее 100 резюме выпускников 2012–2017 гг. В двадцатку учебных заведений с наибольшими зарплатными ожиданиями молодых специалистов попало девять московских вузов, четыре петербургских и семь региональных. Первые три места – у Московского физико-технического института (МФТИ), МГТУ им. Баумана и Московского инженерно-физического института (МИФИ). Их выпускники хотят зарабатывать в среднем по 150 000, 130 000 и 120 000 руб. в месяц соответственно.

В Москве выпускник ИТ-факультета без опыта работы получает 50 000–80 000 руб. в месяц, специалист с пятилетним стажем – от 250 000 руб. в месяц, рассказывает Диана Каргаева, руководитель практики ИТ-разработки компании Ansof FinTech.

По сравнению с 2016 г. список вузов сократился с 49 до 37 за счет выбывания региональных вузов. Ожидаемые зарплаты в резюме выпускников этих вузов за год либо не изменились, либо вообще снизились.

ИТ-специалисты в регионах вынуждены снижать свои зарплатные ожидания из-за нехватки рабочих мест, утверждает председатель ИТ-профсоюза Алексей Крячко. По его словам, основной работодатель в регионах – государственные компании, а маленькие частные организации выплачивают серые зарплаты. Крячко приводит пример, что в Красноярске средняя зарплата системных архитекторов и старших программистов составляет 50 000 руб., но белая ее часть обычно не превышает 15 000 руб.

Среди региональных вузов самые высокие зарплатные ожидания – у молодых специалистов Новосибирского национального исследовательского университета (100 000 руб.), Казанского (Приволжского) федерального университета (91 000 руб.), Уральского федерального университета им. Ельцина (91 000 руб.), а также Пермского национального исследовательского университета (87 000 руб.). За год зарплатные ожидания молодых ИТ-специалистов в России выросли в среднем на 7%, отмечают составители рейтинга. Наибольший рост ожиданий показали выпускники ИТМО и МГТУ (на 22 000 и 20 000 руб. соответственно). Каргаева объясняет рост

ожиданий выпускников петербургских вузов появлением новых вакансий от IT-компаний, получивших крупные заказы в I квартале 2018 г.

Московских специалистов не хватает, утверждает Каргаева, дефицит восполняют именно региональные специалисты. По данным Superjob, ожидания выпускников московских и региональных вузов – участников рейтинга различаются в 1,5–2 раза. Среди самых востребованных региональных вузов – университеты Нижнего Новгорода, Екатеринбург, Омска и Новосибирска, говорит Каргаева. По ее оценкам, крупные компании открывают по 100 вакансий в год и половину занимают выпускники из других городов. По ее словам, региональным специалистам оплачивают переезд, снимают жилье и платят дополнительные бонусы в первый месяц работы.

Однако переманить в Москву работника из региона непросто. По данным Superjob, 94% специалистов с дипломом Новосибирского исследовательского университета и 92% выпускников Новосибирского государственного технического университета находят работу в Новосибирске. На 2-м месте по верности городу – выпускники Омского государственного университета им. Достоевского, 90% из них ищут работу в Омске. Молодые IT-специалисты в подавляющем большинстве задерживаются в Екатеринбурге: здесь остались 72% выпускников Уральского федерального университета им. Ельцина.

По опыту Каргаевой, реже всего соглашаются на переезд большинство программистов из Казани и Новосибирска. В последние годы увеличивается число специалистов,

которые вообще предпочитают работать дистанционно на иностранных заказчиков. Зарубежные компании платят программистам от \$30 до \$50 в час, говорит Каргаева.

Московские IT-компании ищут будущих сотрудников уже среди студентов старших курсов. Например, Mail.ru Group имеет совместные программы подготовки с МГТУ им. Баумана, МГУ, МИФИ, МФТИ, Санкт-Петербургским политехническим университетом, недавно в проект включили региональный вуз – Воронежский госуниверситет, сообщила директор образовательного направления Mail.ru Group Ольга Августан. Самых успешных студентов компания принимает на оплачиваемую стажировку.

«Яндекс» развивает образовательные проекты с ВШЭ, МФТИ, СПбГУ, Новосибирским госуниверситетом и Уральским федеральным университетом им. Ельцина, говорит Евгения Куликова, руководитель академических программ «Яндекса». По ее словам, компания также устраивает в Москве короткие бесплатные курсы для программистов из регионов, приезжим оплачивают дорогу. Лучших приглашают на оплачиваемую стажировку, а затем и трудоустраивают. Например, в 2017 г. курсы прошло около 100 выпускников, из них 40% – приезжие, добавляет Куликова.

По словам Каргаевой, большая часть хороших специалистов фактически трудоустроена уже со студенческой скамьи. Самый высокий спрос – на разработчиков Java, JavaScript, iOS и Android, говорит Александр Шахов, руководитель департамента IT & Telecom кадрового агентства «Юнити». ■

150 000

руб. в месяц хотят зарабатывать выпускники Московского физико-технического института. МФТИ – лидер рейтинга зарплатных ожиданий выпускников

100 000

руб. составляет желаемая зарплата выпускников Новосибирского национального исследовательского государственного университета. Это самый высокий показатель среди региональных университетов – участников рейтинга

# Шесть страшных фактов о стартапах

Работать в стартапе начинающему специалисту будет интересно, но его ждут трудности, о которых он вряд ли догадывается

**Лорен Бергер**

Harvard Business Review  
Россия

С наступлением мая новоиспеченные выпускники вузов, только что пополнившие ряды трудоспособного населения, устремляются на поиски работы, отдавая предпочтение стартапам, а отнюдь не большим компаниям. По данным прошлогоднего опроса, проведенного компанией Accenture, только 14% выпускников американских учебных заведений хотят устроиться в корпорацию, 44% опрошенных мечтают присоединиться к стартапу или небольшой фирме. Работа в молодой компании имеет преимущества, например неформальную атмосферу, в которой можно учиться в ускоренном темпе без отрыва от производства и действовать с большей самостоятельностью, но она все же не лишена недостатков. Прежде чем решить, что стартап – идеальное место для начала карьеры, убедитесь, что вы знаете, на что соглашаетесь. О многих трудностях молодые специалисты часто не догадываются.

## ОТСУТСТВИЕ ФИКСИРОВАННОЙ ЗАРПЛАТЫ И ЛЬГОТ

Первое, что необходимо сделать, – это договориться об оплате труда. Тут и возникают первые трудности: в стартапе ваши

шансы получить более высокую зарплату или какие-либо льготы путем переговоров сведены к минимуму. Если вам предложили работу в стартапе, у которого нет проблем с финансированием, вы, возможно, будете получать очень хорошие деньги. Однако, если вас приглашает к себе группа энтузиастов, рассчитывающая только на себя, ваш доход может оказаться низким. Зарплата в стартапе подвержена колебаниям в значительно большей степени, чем в устоявшейся корпорации, из-за чего сопоставлять ее с аналогичными показателями в других компаниях крайне проблематично. А как насчет льгот? Большинство стартапов не предлагают стоматологическую или медицинскую страховку, им попросту не хватает денег на льготы.

## ПОСТОЯННО МЕНЯЮЩАЯСЯ КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА

В крупной компании новый специалист сталкивается с уже существующей культурой и установленными правилами. Однако, если вам посчастливилось стать одним из первых 20 сотрудников стартапа, вы будете формировать корпоративную культуру сами. Это может сбить

## НЕ ПОКЛАДАЯ РУК

Работа в большинстве стартапов не отличается размеренностью, наоборот, она кипит круглые сутки, словно накануне выпускных экзаменов, и так неделя за неделей. Вы будете не только трудиться на команду основателей, которая в погоне за своими мечтами вообще не отдыхает (и берет на себя больше финансовых и репутационных рисков, чем вы), но и, вероятно, сотрудничать с коллегами чуть старше вас, которые решили попытать счастья в стартапе после того, как вкусили прелести стажировок из разряда «подай-принеси» и первой ничем не примечательной работы.

с толку любого, особенно тех, кто впервые устроился на работу. Если ваша компания, как и большинство стартапов, отличается высокой текучестью кадров, создать хотя бы какое-то подобие корпоративной культуры будет сложнее.

### НЕХВАТКА ОРГАНИЗОВАННОСТИ ИЛИ ДАЖЕ ОТСУТСТВИЕ НАЧАЛЬНИКА

Новоиспеченные выпускники приходят работать в стартапы из образовательной среды, в которой они привыкли последовательно достигать четко поставленных целей под пристальным контролем родителей и преподавателей. Теперь же они устраиваются на работу, где задачи формулируются расплывчато или постоянно меняются – иногда происходит и то и другое сразу – и где им приходится выполнять обязанности без должного надзора или обратной связи со стороны руководства. Трудиться в таких условиях сложно. Молодым людям зачастую не хватает внимания и ответной реакции окружающих. В некоторых случаях у вас может и вовсе не быть начальника. Мне доводилось общаться с выпускниками, устроившимися на свою первую работу. Все они рассчитывали

работать под чьим-то началом, однако сейчас им приходится строить карьеру без непосредственного руководителя. Теперь эти вчерашние студенты сами себе начальники. Однако, несмотря на представившуюся возможность, они тем не менее хотели бы иметь человека, который был бы наставником и консультантом, помогал им расставлять приоритеты, решал организационные вопросы и учил их.

### ОТСУТСТВИЕ ВЫХОДНЫХ

Электронные письма, sms и сообщения в мессенджерах могут приходиться вам ночью или в выходные. Предполагается, что вы будете бросать все и тут же на них отвечать. Поручая вам работу, коллеги будут рассчитывать на то, что вы сделаете все возможное, чтобы ее выполнить, не выказывая недовольства и не задавая слишком много вопросов. Если вы не готовы засучить рукава и взяться за дело или у вас просто нет желания быть «постоянно на связи», вам, пожалуй, следует поискать другие варианты трудоустройства. Например, в более крупной, уже состоявшейся компании график работы стабильнее, а выходные часто вообще неприкосновенны.



**Лорен БЕРГЕР** – CEO и основатель InternQueen.com и LaurenBergerInc.com. Автор книг All Work, No Pay и Welcome to the Real World. Руководит маркетинговым агентством IQ Agency

## В ПОЛНОМ ХАОСЕ

Некоторым стартапам не хватает организованности. А если называть вещи своими именами, то там царит полный хаос, и это порой лишает выпускников возможности показывать стабильные результаты или улучшать их – они просто не знают, по каким критериям оценивается успех. Как же преуспеть сотруднику на своей должности, если окружающая рабочая среда все время меняется, а основатели или инвесторы постоянно оказывают на него давление? Надо быть морально готовым работать в крайне изменчивых условиях.

### НЕХВАТКА РЕСУРСОВ

■ В крупной компании вы будете располагать множеством ресурсов: к вашим услугам – отдел по работе с персоналом, технический отдел, команда маркетологов. Если вам не хватает знаний, вам оплатят подготовку, вы сможете посещать конференции или семинары. Работая в стартапе, вы сами выступаете в роли целого отдела, нанимая персонал, занимаясь маркетингом, стратегическим планированием, продвижением в социальных сетях – в общем, всем. Если вам не известно, как делать что-либо, вы устраняете пробелы в знаниях самостоятельно с помощью видео на YouTube, публичных онлайн-курсов и других бесплатных ресурсов. Хотите, чтобы кто-то вам помог? Иногда бывает просто некому.

### НЕУСТОЙЧИВОЕ ФИНАНСОВОЕ ПОЛОЖЕНИЕ

■ Я разговаривала с молодыми людьми, успешно проработавшими два года в компании, у которой, как тогда казалось, было большое

будущее. Они были одними из первых 40 сотрудников, занимали хорошие должности, зарабатывали большие деньги, однако через два года либо инвесторы прекращали финансирование, либо компания закрывалась. Не успевали ребята и глазом моргнуть, как они остались без работы, то же самое происходило и с большинством их коллег. Если вы приходите в стартап, вы должны быть готовы к такому развитию событий независимо от того, насколько усердно вы трудитесь. Даже из финансово устойчивого стартапа вас могут уволить за неудовлетворительные результаты работы. Каждого сотрудника нанимают с конкретной целью, и, если вы ей не соответствуете или не способствуете каким-либо образом успеху общего дела, вас не будут долго держать. Ничего личного, просто компания не может позволить себе тратить деньги и время на того, кто не двигает ее вперед. Выбирая стартап для старта карьеры, будьте готовы внести весомый вклад в его развитие. ■

# Как попасть на стажировку к лучшим работодателям

Верный способ устроиться на работу в компанию мечты – сначала пройти в ней практику или стажировку. Какие условия предлагают молодым специалистам лучшие работодатели России?

Студенты и выпускники считают лучшими работодателями консалтинговые фирмы, крупнейшие банки и нефтегазовые компании, а также IT-компании, показывают рейтинги работодателей. Раньше российские студенты в первую очередь мечтали о работе в нефтегазовых компаниях, а теперь предпочитают интернет-компании и инвестиционные холдинги.

Компания Changellenge ежегодно опрашивает студентов ведущих вузов России, в каких отраслях и компаниях они хотят строить карьеру. Большинство студентов стремятся в консалтинг, хотя популярность консалтинговых компаний падает. Три года назад консультантами хотели стать 58% респондентов, в 2018 г. – 38%.

На 2-м месте по популярности – IT-компании, которые три года назад занимали лишь 5-е место. Попасть туда на работу хотят 35% респондентов, три года назад таких было 23%.

3-е и 4-е места в рейтинге занимают инвестиционные компании (28%) и банки (20%). А добывающая промышленность за три года опустилась с 4-го на 11-е место в рейтинге, там хотят начинать карьеру лишь 9% респондентов, опрошенных Changellenge. Три года назад желающих было больше – 24%. Замыкают

пятерку лучших работодателей маркетинговые и рекламные компании (18% опрошенных студентов хотят там работать).

Среди лидеров списка лучших работодателей, по мнению студентов, – BCG, «Мегафон», Google, Сбербанк, Mars, «Газпром» и др.

«Ведомости» отобрали 20 компаний – лидеров рейтинга из таких отраслей, как консалтинг, IT, телеком, банки, производство потребительских товаров, и из числа крупных российских промышленных предприятий и выяснили, как попасть к ним на стажировку и остаться в штате. ■

**Полина Смертина**

Ведомости

## В КАКИХ ОТРАСЛЯХ ХОТЯТ РАБОТАТЬ МОЛОДЫЕ СПЕЦИАЛИСТЫ, %



ИСТОЧНИК: CHANGELLENCE, BEST COMPANY AWARD, 2018 Г.

# Стажировка в консалтинговых и аудиторских компаниях

Как устроиться на работу в большую тройку международных консалтинговых компаний или большую четверку аудиторских фирм

■ Московский офис компании Bain & Company запустил собственные программы стажировок в консалтинговом отделе в начале 2017 г. Компания открыла набор на две программы: трехмесячные стажировки с июня по август для студентов 3-го курса бакалавриата и 1-го курса магистратуры, а также шестимесячные (с октября или апреля) для студентов старших курсов и выпускников.

Ежегодно Bain & Company получает около 1000 резюме от студентов российских вузов. Большая часть кандидатов (75%) отсеивается еще на этапе анализа резюме и мотивационного письма. Еще 70% из оставшихся не справляются с выполнением письменного задания в офисе компании. Этап очных собеседований преодолевают единицы. На стажировку поступает менее 5% кандидатов, сообщили в компании.

Московский офис BCG открывает набор на стажировку два раза в год: в июне, сразу после сессии, либо после новогодних каникул, в начале января. Программа для

студентов старших курсов длится 10 недель, рассказывает управляющий партнер BCG Сергей Ишков. Кандидаты проходят четыре этапа отбора: тестирование, письменное задание и два очных собеседования. Все испытания выдерживает один из 100 претендентов, говорит Ишков. За год на стажировку в BCG поступают 5–10 молодых специалистов. Российские студенты конкурируют с молодыми специалистами из других стран, предупреждает Ишков. По его словам, в московском офисе BCG проходят стажировки студенты из Франции, Великобритании, Латвии, Белоруссии и других стран. В основном в московский офис BCG попадают студенты инженерных и экономических факультетов, однако компания готова рассматривать кандидатов и с другими специальностями, говорит Ишков.

В компании PwC программы для стажеров есть во всех отделах – аудита, консультирования, налогово-юридическом департаменте и корпоративных службах. Отдел аудита нанимает стажеров в октябре, декабре и январе, остальные

# 30 000–40 000 руб.

*в месяц зарабатывают младшие консультанты в международных консалтинговых компаниях*

департаменты – в течение всего года, рассказывает Светлана Круглова, директор по управлению талантами в PwC в Центральной и Восточной Европе. В 2018 г. заявки подали 10 000 кандидатов, но только 460 студентов были выбраны.

И BCG, и Bain, и PwC принимают резюме студентов всех российских вузов. Обязательное требование – свободное владение русским и английским языками. При этом Bain отдает предпочтение победителям олимпиад и профильных конкурсов, студентам с опытом стажировок в других компаниях и стипендиатам. BCG также учитывает предыдущий опыт работы, участие в профильных конкурсах и академическую успеваемость кандидатов. В PwC не смотрят на средний балл студента в вузе – компанию больше интересуют логическое мышление кандидата, навыки командной работы, мотивация на работу в консалтинге и соответствие конкретным компетенциям, рассказывает Круглова.

Молодые специалисты в PwC могут выбирать, трудиться полный или

неполный рабочий день. В московском офисе Bain самым успешным стажерам шестимесячных программ выплачивают дополнительные бонусы. BCG студентов принимает только на полный рабочий день, говорит Ишков. Но молодые специалисты могут отпроситься у руководителя на экзамен или другие важные мероприятия в университете. Стажеры BCG получают такую же зарплату, как консультанты на стартовых позициях, утверждает Ишков. Младшие консультанты в международных консалтинговых компаниях зарабатывают от 30 000 до 40 000 руб. в месяц, знает Маргарита Глазкова, менеджер рекрутинговой компании Antal Staffing Solutions.

Большинство молодых людей после завершения стажировки получают предложения о работе, сообщили в компаниях. Bain трудоустраивает только выпускников шестимесячной программы. В BCG стажировка засчитывается в трудовой стаж молодого специалиста. Многие руководители направлений PwC в прошлом были стажерами компании, говорит Круглова. ■

# Стажировка в IT-компаниях

Как поступить на стажировку в «Яндекс», Google, Mail.ru Group и другие крупные интернет-компании

В десятку лучших работодателей в отрасли информационных технологий входят «Яндекс», Google, Mail.ru Group, Microsoft, Intel и «Лаборатория Касперского». Сложнее всего стать стажером Mail.ru Group: компания принимает в команду только студентов партнерских вузов, с которыми Mail.ru Group ведет совместные образовательные программы. Программы дополнительного обучения Mail.ru Group открыты в шести российских вузах – МФТИ, МГТУ им. Баумана, МГУ, МИФИ, Санкт-Петербургском политехническом университете и Воронежском госуниверситете. В каждом партнерском вузе на образовательную программу поступают 60 человек, из них 15–20 успешно сдают экзамены и только 1–3 студента попадают на стажировку, рассказывает Ольга Августан, директор образовательного направления Mail.ru Group. Ежегодно Mail.ru Group обучает около 2800 студентов, 100 из них становятся стажерами.

Студенты курсов Mail.ru Group защищают проекты и проходят собеседование с преподавателями – сотрудниками компании. Кандидат

должен уметь работать в команде и быстро осваивать новые методы разработки. Разработчик со знанием языка Python должен разбираться в IT-безопасности и тестировании и иметь высокий уровень в веб-разработке, рассказывает Августан. Молодые специалисты могут пройти стажировку в любом из 100 направлений Mail.ru Group.

В Mail.ru Group студенты обычно работают по 20 часов в неделю, чтобы успевать посещать университет. При желании стажеры могут задерживаться на работе по договоренности с руководителем. Студентам платят зарплату.

Компания «Яндекс» тоже ведет совместные образовательные проекты с вузами – ВШЭ, МФТИ, СПбГУ, Новосибирским госуниверситетом и Уральским федеральным университетом им. Ельцина. Однако у студентов других вузов тоже есть шанс попасть на стажировку в «Яндекс», говорит Ульяна Егина, руководитель группы стажировок компании. По ее словам, процесс отбора студентов такой же серьезный, как и отбор опытных кандидатов в штат. Конкурс на программы стажировок – 10 че-

# 40 000 руб.

*в месяц зарабатывают стажеры в московских IT-компаниях, по данным «Анкора»*

ловек на место. За первое полугодие 2018 г. «Яндекс» принял 400 молодых специалистов – столько же, сколько за весь 2017 год.

В «Яндексе» студенты обычно трудятся по 20 часов в неделю, чтобы успевать учиться в университете. Студенты получают зарплату, иногородним «Яндекс» оплачивает переезд и проживание в московском хостеле вместе с другими молодыми специалистами, говорит Егина.

Московский офис Google обычно принимает студентов бакалавриата и магистерских программ на оплачиваемую стажировку в отделы продаж и маркетинга, а также в юридический отдел. Программа длится полгода. Кандидаты должны свободно владеть русским и английским языками, знать онлайн-технологии и сервисы, уметь работать в команде и выполнять несколько задач одновременно в условиях цейтнота, а также иметь аналитические способности, рассказали в компании. В Google стажеры могут устраиваться на неполный рабочий день, а во время преддипломной практики трудятся наравне со штатными сотрудниками. Представитель московского офиса

Google сообщил, что ежегодно на стажировку принимается несколько студентов. Они получают зарплату, с ними подписывается трудовой договор на период стажировки, говорит представитель компании.

80% стажеров Mail.ru Group получают предложение о работе в компании, быстро вырастают до руководителей команд и уже сами набирают стажеров в свои отделы, говорит Августан. По ее словам, в среднем бывшие стажеры работают Mail.ru Group 3,5 года, а некоторые задерживаются на 5–6 лет. В «Яндексе» трудоустраиваются больше 50% стажеров, говорит Егина. По ее словам, сейчас самый высокий спрос на молодых специалистов в команде поискового портала «Яндекса», отделах разработки голосового сервиса «Алиса», машинного обучения и агрегатора «Яндекс.Такси».

В Москве стажеры в IT-компаниях зарабатывают 40 000 руб. в месяц, рассказывает Диана Каргаева, руководитель практики IT-разработки компании Ancor FinTech. Если студента берут в штат, его зарплата составит от 50 000 до 80 000 руб. в месяц, говорит Каргаева. ■

# В телекоммуникационных компаниях

## Стажировка

Какие условия предлагают стажерам сотовые операторы

«Мегафон» впервые открыл программу стажировок в начале 2018 г. и набирает стажеров по всей стране. Он размещает вакансии на сайтах поиска работы, проводит бизнес-игры, мастер-классы и лекции для молодежи, рассказывает Валентина Ватрак, директор по корпоративному развитию и управлению персоналом «Мегафона». «Вымпелком» (бренд «Билайн») также проводит встречи со студентами в университетах: например, весной 2018 г. первый день приема заявок прошел в МГТУ им. Баумана. Каждый год «Вымпелком» выбирает города стажировок в зависимости от потребностей компании. В 2018 г. наборы проходили в Москве, Санкт-Петербурге, Казани, Новосибирске и Ростове-на-Дону. МТС предлагает два вида стажировок: в бизнес-подразделениях (телекоммуникаций, маркетинга, закупок, коммуникаций, безопасности и др.) и в IT-отделах (направление облачных технологий, системной интеграции, разработки мобильных приложений, киберспорта и др.).

«Вымпелком» и Tele2 начинают принимать заявки от студентов вес-

ной, а стажировки стартуют летом. В МТС и «Мегафоне» программы стажировок проводятся в течение всего года. Стажеры проходят профессиональные тесты, видеопрофес- сональные интервью и очные собеседования с будущим руководителем.

В Tele2 принимают бакалавров, магистров и недавних выпускников. Оператор не интересуется средним баллом в вузе и не требует от студентов хорошего знания английского. Для Tele2 важнее личные и профессиональные качества претендента: стажер должен быть ориентирован на достижение результата, не бояться сложных задач и уметь нестандартно мыслить.

Попасть на стажировку в «Вымпелком» могут только студенты последних курсов бакалавриата и студенты 1-го и 2-го курсов магистратуры очной формы. Конкурс «Вымпелкома» проходят кандидаты с хорошей успеваемостью и уверенным знанием английского. В «Мегафон» берут студентов начиная с 3-го курса. Стажеры могут выбрать одно из 10 направлений в компании. Например, желающие работать в IT-отделах должны продемонстрировать знание

# 40 000–60 000 руб.

*в месяц зарабатывают сотрудники без опыта в телекоммуникационных компаниях, по данным Antal Staffing Solutions*

основ программирования и понимание методов анализа больших данных, говорит Ватрак.

В «Мегафоне» в среднем на одну вакансию претендуют 73 студента, сообщила Ватрак. С начала 2018 г. офисы компании по всей стране получили более 4500 заявок от студентов, из них 62 студента поступили на стажировку.

В Tele2 конкурс – 28 человек на место. Кандидаты отсеиваются на первых этапах отбора, говорит представитель оператора. Около 40% претендентов не справились с письменным аналитическим тестом, еще 30% не прошли видеосюжетом, продолжает он. В этом году оператор получил 1700 резюме от студентов, 60 кандидатов попали в компанию.

Больше всего стажеров принимает МТС, при этом в компании самый низкий конкурс – около 16 человек на вакансию. В 2017 г. более 4000 студентов отправили в МТС заявки на стажировку, все этапы отбора выдержали 250 человек, говорит представитель оператора. В 2018 г. «Вымпелком» набирает 49 молодых специалистов.

Молодые специалисты «Вымпелкома» во время летних каникул работают по 40 часов в неделю, а в учебный год – 20 часов в неделю. Они могут трудиться удаленно, если договорятся с руководителем. В МТС студенты проводят в офисе по 30 часов в неделю. В Tele2 – минимум 20 часов в неделю. «Мегафон» тоже предлагает частичную занятость, но на некоторые вакансии оператор ищет кандидатов на полный рабочий день. Все компании платят студентам зарплату в зависимости от загрузки.

По данным Tele2, 65% студентов после успешной годовой стажировки получают предложение о работе. В «Вымпелкоме» ежегодно остаются более 40% студентов. МТС в 2017 г. взяла в штат более 30 человек из 250 стажеров. «Мегафон» за первые полгода 2018 г. взял на работу трех студентов.

Специалисты без опыта работы в телекоммуникационных компаниях зарабатывают от 40 000 до 60 000 руб. в месяц, говорит Маргарита Глазкова, менеджер рекрутинговой компании Antal Staffing Solutions. ■

# Стажировка в банках

Как попасть на стажировку в Сбербанк и другие крупные банки

Каждый пятый российский студент, по данным Changellenge, мечтает работать в банке, прежде всего в Сбербанке. Выпускников также привлекают Альфа-банк и Райффайзенбанк.

Самый простой способ – прийти на практику. Например, Альфа-банк принимает практикантов круглый год практически во все подразделения – надо предоставить письменное направление на практику из университета. Практика длится минимум две недели. Студентам не платят зарплаты, но молодые специалисты получают сертификат о прохождении практики и рекомендации от руководителей, если в банке открывается вакансия.

Попасть на полноценную оплачиваемую стажировку труднее. Например, в Сбербанк принимают только студентов ИТ-факультетов, математических и экономических специальностей в Москве, Санкт-Петербурге, Нижнем Новгороде, Самаре, Воронеже, Новосибирске и Екатеринбурге. Преимущество у студентов с высокой успеваемостью, победителей олимпиад и конкурсов. Кандидаты также выполняют тестовые задания, а во

время собеседования оцениваются личные качества претендентов.

Двухмесячные стажировки в Сбербанке проходят весной, летом и осенью практически во всех подразделениях банка. Летние стажировки – самые популярные, на одну вакансию претендуют 20 человек. Большинство кандидатов отсеиваются до очных этапов отбора. Летом 2018 г. Сбербанк получил около 5000 резюме, из них 600 человек были приглашены на очные собеседования. Все этапы отбора прошли 250 человек. По данным Сбербанка, большинство стажеров получают предложение о работе. Например, весной этого года в банке стажировались 102 студента, из них 60 либо были приняты в штат, либо остались на летнюю стажировку.

Альфа-банк принимает на оплачиваемые стажировки студентов и выпускников технических или ИТ-специальностей. Их принимают в финансовые департаменты, отделы системного и риск-анализа, а также разработки ПО. Количество мест ограничено: в 2017 г. Альфа-банк открыл 46 вакансий, 25 стажеров остались в штате компании, еще девять

# 40 000 руб.

*в месяц зарабатывают стажеры в IT-отделах московских банков, по данным «Анкор»*

человек сейчас находятся в кадровом резерве банка.

Некоторые банки помимо общих стажировок предлагают молодым специалистам пройти обучение, а лучших потом берут на работу. Например, Райффайзенбанк в 2017 г. открыл программу Raiffeisen Java School по подготовке разработчиков Java, рассказывает Владимир Химаныч, управляющий директор по работе с персоналом Райффайзенбанка. На программу набирают молодых специалистов, которые уже имеют опыт программирования от трех месяцев. В 2018 г. Райффайзенбанк получил 400 заявок от молодых специалистов, из них 10 человек были приняты в школу. Стажировки длятся по 20–40 часов в неделю при свободном графике, студенты получают зарплату, говорит Химаныч. Большинство выпускников получают предложение о работе: например, в 2018 г. семеро из 10 студентов остались в штате компании.

Альфа-банк тоже имеет собственные образовательные программы для IT-специалистов, говорит его представитель. Банк принимает на обучение студентов старших курсов

и недавних выпускников технических специальностей с сильными аналитическими и коммуникационными навыками. Ежегодно банк получает несколько тысяч резюме. Из них около 150 человек справляются с профессиональными тестированиями и приглашаются на очные собеседования. А на программу попадают только 30–40 специалистов. Занятия в Альфа-банке проходят вечером или в выходные дни, чтобы студенты могли совмещать их с учебой в университете. Успешные выпускники курсов Альфа-банка остаются в штате. Например, в 2017 г. двухмесячную учебную программу Alfa Factory окончили 30 IT-архитекторов, из них 12 человек были трудоустроены, говорит представитель Альфа-банка.

Все стажеры в банках получают зарплату в зависимости от количества отработанных часов и региона проживания. В Москве молодые IT-специалисты во время стажировок в банках зарабатывают в среднем по 40 000 руб. в месяц, знает Диана Каргаева из Ancor FinTech. При этом Java-разработчик без опыта после трудоустройства получает уже более 70 000 руб. в месяц, говорит Каргаева. ■

# Стажировка у международного производителя потребительских товаров

Какие стажировки предлагают Mars, Unilever, Coca-Cola и другие международные производители товаров повседневного спроса

На некоторые программы конкурс даже выше, чем в IT-компаниях и консалтинговых фирмах. В тройку лучших работодателей с точки зрения студентов входят Unilever, Mars и «Coca-Cola HBC Россия».

Coca-Cola HBC принимает в компанию студентов и выпускников на летнюю производственную и преддипломную практику по направлению от университета. Компания рассматривает кандидатов, которые получают профильное образование, владеют английским языком на уровне не ниже Intermediate и готовы к переезду в другой город России. Программа длится от двух недель до двух месяцев, практиканты не получают зарплату. Летом 2018 г. компания набирала студентов в пять отделов: персонала, внешних связей и коммуникаций, маркетинга, продаж, а также обеспечения качества. «Coca-Cola HBC Россия» получила 1800 заявок от студентов московских вузов, отбор прошли 18 из них.

В компании Mars стажировки для студентов старших курсов продолжительностью от полугода до года проходят летом и зимой. Молодые специалисты занимаются разработками новых продуктов, продажами,

маркетингом, финансами, а также трудятся в юридическом или корпоративном отделах. В среднем на одну вакансию претендуют 35 человек, говорит представитель компании. Количество мест каждый год разное, например, летом 2018 г. Mars принял на стажировку 88 студентов. Среди главных требований – уверенное владение английским языком и хорошая обучаемость. Mars заключает со студентом ученический договор на время стажировки, специалист получает стипендию. Стажировка возможна как на полную, так и на частичную занятость.

Unilever также предлагает зимние и летние стажировки для студентов старших курсов. Программы длятся три месяца и проходят в пяти городах: Москве, Санкт-Петербурге, Екатеринбурге, Туле и Омске. Ежегодно компания принимает около 100 студентов. Главное требование – знать английский не ниже Upper Intermediate. Стажеры могут работать по 20 часов в неделю либо полный рабочий день. Молодые специалисты получают зарплату.

PepsiCo приглашает студентов на весенние и летние стажировки продолжительностью от двух до пяти месяцев. Для недавних выпускни-

# 22 000 руб.

*в месяц составляет минимальный заработок специалиста, принятого на короткую стажировку в международную компанию – производителя потребительских товаров с 20-часовой рабочей неделей*

ков открыты годовые программы, которые начинаются в сентябре. Молодые специалисты занимаются финансами, маркетингом или работают инженерами и технологами. Чтобы попасть на стажировку, нужно оформить заявку на сайте компании и записать короткое видеинтервью. В этом интервью претендент должен представить собственную бизнес-идею – если проект понравится экспертам PepsiCo, автора пригласят на очное собеседование. Стажеры работают в PepsiCo полный рабочий день и зарабатывают до 60 000 руб. в месяц, говорит представитель компании. В среднем более 80% участников годовых программ остаются работать в PepsiCo.

По данным кадрового холдинга «Анкор», во время коротких стажировок с занятостью 20 часов в неделю специалисты в международных компаниях – производителях потребительских товаров зарабатывают от 22 000 руб. в месяц.

У большинства компаний есть также длительные так называемые лидерские программы: недавний выпускник сразу попадает в штат на полную занятость, но работает в разных подразделениях на разных должностях. Такие программы пользуются самой большой популярностью.

В Coca-Cola HBC программа для выпускников длится два года. В 2017 г. компания открыла 23 вакансии, а получила 8000 резюме. Кандидат должен иметь профильное образование и свободно владеть английским языком. Претендент должен быть готов к переездам в другие города России.

В Unilever программа продолжается 2,5 года. Выпускников принимают в одно из пяти подразделений компании (маркетинга, работы с клиентами, производства и поставок, финансов, персонала). В 2017 г. в Unilever поступило более 5000 резюме, конкурс выдержали лишь несколько человек. Молодые специалисты получают зарплату от 100 000 руб. в месяц. Среди обязательных требований – уровень английского не ниже Upper Intermediate и готовность к переезду.

В Mars программа длится три года. В 2018 г. в Mars поступило более 3000 заявок, в компанию были приняты 18 человек. Среди требований – знание английского языка на уровне Upper Intermediate и выше, а также готовность к переездам по России. На лидерской программе с участником заключается постоянный трудовой договор. Специалист получает зарплату, годовую премию, медицинскую страховку. ■

# Стажировка в крупной российской компании

Какие стажировки предлагают молодежи «Росатом», «Газпром», «Роснефть», «Северсталь» и другие крупные промышленные предприятия

В десятку лучших работодателей, по мнению студентов, традиционно входят «Газпром», «Роснефть», «Сибур», «Северсталь», «Росатом», «Норникель» и другие гиганты промышленности.

В «Сибуре» шестимесячные стажировки начинаются в сентябре и в марте. Они проходят непосредственно на предприятиях нефтехимического холдинга в разных регионах страны, а также в московском корпоративном центре, рассказывает Ольга Улесова, директор по управлению талантами «Сибура». Студентов принимают в отделы маркетинга, логистики, эффективности производства, управления цепочкой поставок, закупок и внутреннего аудита.

Попасть на стажировку могут студенты ведущих вузов региона, где проживает специалист. Претенденты проходят несколько этапов отбора: интервью по телефону, видеointервью, тестирование, очное собеседование с руководителем и оценку в assessment-центре. Помимо профессиональных навыков «Сибур» оценивает личные качества кандидатов – например, инициативность, умение работать в команде и системное мышление. Ежегодно

в «Сибур» набирают более 300 стажеров. В среднем на одну вакансию претендуют 100 человек.

Стажеры «Сибура» работают по 25 часов в неделю и получают зарплату, за каждым закрепляются куратор и наставник. Как правило, каждый второй молодой специалист после стажировки остается в штате, говорит Улесова.

«Северсталь» принимает студентов старших курсов на производственную и преддипломную практики. Конкурс проходят студенты с высокой успеваемостью в вузе: средний балл по профильным предметам должен быть выше 4,5. Студент должен знать английский на уровне не ниже Intermediate. Компанию также интересуют темы курсовых и дипломных работ претендентов: если тема понравится, то студента примут.

Для выпускников требования еще выше. «Северсталь» принимает на стажировки специалистов, которые не только хорошо учились в вузе, но и занимались исследовательскими проектами (участвовали в конференциях, чемпионатах, публиковали статьи в профильных журналах, занимались научными разработками).

Более **9000** специалистов ежегодно принимают на практику предприятия «Газпрома»

ми и др.). Преимущество у бывших практикантов «Северстали». Стажеры работают по обычному графику и получают зарплату. Лучших приглашают в штат – стажера берут на должность мастера.

В штат компании попадает около трети успешных стажеров. Например, в 2017 г. на предприятиях «Северстали» стажировку прошли 1900, около 600 выпускников были трудоустроены в компании.

Сложнее всего попасть на лидерскую программу «Северстали». Она начинается в октябре и длится два года. По планам компании успешные выпускники программы через 5–7 лет должны занять руководящие должности. На длительную стажировку принимают выпускников до 25 лет со средним баллом в вузе от 4,6 и выше. От них требуется также развитое аналитическое и системное мышление.

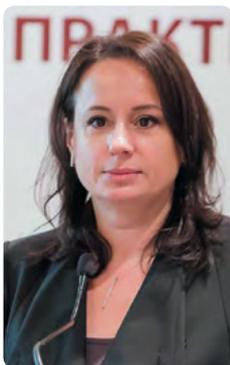
Госкорпорация «Росатом» ежегодно принимает более 3500 специалистов: производственная практика начинается весной, а преддипломная – осенью. Молодежь принимают более 60 предприятий «Росатома»: атомные электростанции, проектные и научно-исследователь-

ские институты, заводы ядерного топлива, машиностроительные производства и т. п. Студент может выбрать для практики почти любой регион России. Иногородним специалистам «Росатом» предоставляет общежитие.

Чтобы стать практикантом, нужно оставить заявку на сайте госкорпорации. Компания оценивает средний балл студента, учитывает победы в отраслевых конкурсах, наличие дипломов, премий, наград и стипендий. В первом полугодии 2018 г. конкурс составил три человека на место, говорят в компании. Студент получает ежемесячную стипендию, зависящую от объема выполненной работы.

На некоторых предприятиях «Росатома» есть круглогодичные собственные программы стажировок. Скажем, ВНИИ автоматике им. Духова принимает студентов-магистров из вузов-партнеров – например, МИФИ. Молодые специалисты трудятся неполный рабочий день и успевают учиться. Как сообщил представитель «Росатома», лучшие практиканты и стажеры получают предложения о работе, однако конкретное количество принятых он не назвал. ■

# Трудовые права практикантов и стажеров



**Елена Кожемякина**

управляющий партнер  
юридической фирмы BLS

## 1. ПРАВИЛА НАЙМА НЕСОВЕРШЕННОЛЕТНИХ

Сложнее всего оформить на работу людей в возрасте до 18 лет. Трудовое право содержит множество требований, которые работодатели на практике часто игнорируют.

Между тем согласно Трудовому кодексу (ТК) трудовой договор можно заключить с человеком, которому исполнилось 16 лет. В исключительных случаях оформиться на работу можно с 14 лет, но с согласия одного из родителей и органа опеки и попечительства. Кроме того, работнику до 16 лет можно поручить лишь легкую работу в свободное от учебы время. Несовершеннолетним нельзя устанавливать испытательный срок.

● Статья 255 ТК запрещает нанимать несовершеннолетних на вредные и опасные производства и на работы, которые могут причинить вред здоровью и нравственному развитию. Поэтому, например, исключаются игорные заведения, ночные клубы, производства, перевозка и продажа алкогольной продукции и табака. Старше того, сотрудникам не старше 18 лет нельзя предлагать совместительство, работу в выходные, празд-

ничные дни и сверхурочное время. Нельзя также направлять подростков в командировки, даже однодневные. Исключение – творческие работники и профессиональные спортсмены.

● Перед оформлением в штат молодой сотрудник обязан пройти медосмотр на основании статей 69 и 266 ТК и далее делать это ежегодно до 18 лет. Порядок прохождения осмотра утвержден приказом Минздравсоцразвития от 12.04.2011 № 302н. Расходы на медосмотр несет работодатель.

● По оценке Государственной инспекции труда (ГИТ), большинство проверенных за последний год компаний нарушали правила приема на работу несовершеннолетних. Чаще всего юным работникам не устанавливают сокращенное рабочее время и говорят: «Хочешь зарабатывать – работай, как все!» Неинформированные подростки часто соглашались на любые условия. В соответствии со статьями 92 и 94 ТК для сотрудников до 16 лет рабочее время не может превышать 24 часов в неделю, а с 16 до 18 лет – 35 часов в неделю. Если компания принимает в штат учащегося (школьника, студента

## Молодые люди часто приступают к работе еще со школьной скамьи и продолжают трудиться, учась в вузе. Многие начинают карьеру со стажировки. Что важно знать стажерам об оформлении трудовых отношений с работодателем?

колледжа) и он совмещает работу с учебой, рабочее время необходимо сократить еще вдвое.

- Отпуск молодых специалистов должен продолжаться не менее 31 календарного дня в год, причем сотрудник имеет право выбрать удобное время (чаще всего он совпадает с учебными каникулами).

- Если трудовой договор заключен по всем правилам, расторгнуть его по инициативе работодателя сложно – надо получить согласие ГИТ и комиссии по делам несовершеннолетних. Опыт показывает, что одобрение они дают крайне неохотно. Исключение лишь одно – ликвидация компании или представительства.

### 2. ПРАВИЛА НАЙМА СОВЕРШЕННОЛЕТНИХ СТУДЕНТОВ И ВЫПУСКНИКОВ

- Для совершеннолетних старшеклассников и студентов рабочее время закон сокращать не требует. Человек сам должен определить, сколько часов в день он сможет работать, чтобы успешно совмещать работу и учебу. График работы молодой сотрудник и работодатели

устанавливают по взаимной договоренности.

- Студенты на период практики могут заключить как обычный бессрочный, так и срочный трудовой договор. В таком случае необходимо направление на практику от учебного заведения. И если у работодателя имеется для практиканта вакантное рабочее место, он может принять его на работу. Между организацией и студентом заключается полноценный трудовой договор, который определяет режим работы, нагрузку (полная ставка или частичная занятость) и зарплату, которая не может быть ниже МРОТа. Если подходящей вакансии нет, практика будет проходить без выполнения трудовых функций и без оплаты соответственно.

- Но принять стажера по срочному трудовому договору могут не все работодатели. Многие заблуждаются, считая, что имеют право заключать срочный договор с любым помощником специалиста. По законам же стажером на срочном договоре может быть помощник нотариуса, адвоката, сотрудник полиции. В остальных случаях надо заключать обычный бессрочный договор.

● Выпускники колледжей и вузов, только что получившие диплом, трудоустраиваются на общих основаниях без сокращенного рабочего дня и медицинского осмотра.

Но мало кто знает, что молодым специалистам, если они в первый год после получения диплома впервые нанимаются на работу по специальности, нельзя назначать испытательный срок согласно статье 70 ТК. Если же при подписании трудового договора молодой специалист обнаружит условие об испытательном сроке, смело можно обращаться в ГИТ или суд – оно незаконно. Срок оспарива-

ния такого условия составляет три месяца.

В завершение напомним о квотах для молодежи, которые определяют региональные власти. В Москве, например, они есть, и молодой человек может обратиться в центр занятости, чтобы его направили на работу по квоте. А необоснованный отказ такому соискателю влечет административную ответственность в соответствии со статьей 5.27 Кодекса об административных правонарушениях. Хотя никто никогда не признается, что отказал сотруднику в приеме из-за слишком юного возраста. ■





# КАРЬЕРНЫЙ ПРАКТИКУМ

# 3

# Восемь советов, как найти первую работу и потом не разочароваться



**Татьяна Ванькова**  
заместитель генерального  
директора кадрового  
холдинга «Анкор»  
по корпоративному  
обучению

По нашим данным, из всех выпускников, окончивших вуз за последние пять лет, в настоящее время не работает 21%. Как найти первую работу и не разочароваться в выборе?

## 1. ПЛАНИРУЙТЕ ПОИСК РАБОТЫ, КАК ПУТЕШЕСТВИЕ

Какова цель и длительность поездки? Каков бюджет? Согласны ли вы бросить все и улететь по горячей путевке? Ответьте на аналогичные вопросы о вашей первой работе. Сформулируйте цель, к которой стремитесь. Она может звучать так: «Хочу зарабатывать 50 000 руб. в месяц спустя год после окончания университета». Достичь ее можно разными путями. Например, начать работу в сфере продаж и выполнять планы. Можно поставить себе и более амбициозную задачу: «Через пять лет стать менеджером нефтегазовой компании, подчиняющимся непосредственно правлению». Будет ли достигнута эта цель – вопрос скорее риторический, главное в цели – ее способность мотивировать.

**2. РАБОТАТЬ БЕСПЛАТНО НЕ СТЫДНО**  
Стажировки и практики – возможность погрузиться в интересующую

сферу, попробовать себя и понять, стоит ли оставаться в ней дальше. Они помогают восполнить недостаток практических навыков и развеять мифы о профессии, которые могли сформироваться в процессе обучения. Стажер или практикант, как правило, не связан с компанией обязательствами и договорами. Пусть и не зарабатывая денег, вы приобретаете опыт, понимание «мое – не мое» и связи в профессиональной среде. Если в период обучения вы не проходили стажировок, не бойтесь начать сразу после выпуска. Как правило, стажировка длится несколько месяцев, а возможность получить предложение о работе по ее окончании достаточно высока, особенно в крупных компаниях.

## 3. НЕ ОБЯЗАТЕЛЬНО РАБОТАТЬ ПО СПЕЦИАЛЬНОСТИ

Главное – успокоить родителей. Компаний и вакансий много. Не стоит ограничивать поиск исключительно полученной специальностью. Взгляните на рынок труда шире: интересующая вас позиция может называться в компании иначе. А что если начать работу в компании покрупнее или поменьше? Что предлагают работодатели в другой отрасли?

Согласно данным исследования Randstad 2017 г. в России 36% сотрудников готовы сменить как компанию, так и отрасль, в которой они работают. А уж если состоявшиеся специалисты ищут альтернативные

к чему готовиться при поиске работы в конкретной области, как «продать» свои умения, приходит не с первой попытки. Чем лучше вы научитесь проходить интервью, тем выше шанс получить работу мечты.

Планируйте поиск работы, как путешествие. Какова цель и длительность поездки? Каков бюджет? Согласны ли вы бросить все и улететь по горячей путевке?

пути карьерного и профессионального развития, то для молодых талантов открыты абсолютно все двери.

Исходите из того, с какими задачами вы можете справиться сейчас. Анализировать огромные массивы информации? Вести переговоры? Делать красивые презентации в PowerPoint? Конкретные навыки нередко оказываются более важными при трудоустройстве выпускников, чем слова в дипломе.

#### 4. ПРОХОДИТЬ СОБЕСЕДОВАНИЯ – НАВЫК, КОТОРЫЙ НЕ ЗАЛОЖЕН С РОЖДЕНИЯ

Если у вас нет опыта прохождения интервью, а перспектива остаться с рекрутером один на один и услышать самый страшный на свете вопрос: «Кем вы видите себя через пять лет?» приводит в оцепенение, не отчаивайтесь. Этот навык можно развить. На первых порах постарайтесь чаще ходить на интервью, не бойтесь сделать это лишний раз – даже в том случае, если вакансия не кажется вам действительно привлекательной. Чем чаще вы будете проходить собеседования, тем увереннее будете себя чувствовать. Знание, какие вопросы чаще всего задают рекрутеры,

#### 5. НЕ СТОИТ БОЯТЬСЯ КАДРОВЫХ АГЕНТСТВ

Многие крупные компании передают функцию подбора персонала кадровым агентствам. Поэтому не стоит пугаться приглашения на интервью в кадровую компанию. Даже если вы не получите предложение о работе, ваше резюме останется в базе агентства, а это значит, что в дальнейшем вы сможете претендовать на другие вакансии. Кроме того, опытный рекрутер может предложить вам совершенно неожиданную на первый взгляд работу, увидев у вас необходимые навыки и компетенции.

#### 6. НАЧИНАЙТЕ ГОТОВИТЬСЯ К СОБЕСЕДОВАНИЮ В КОМПАНИИ ЗАРАНЕЕ

Я не имею в виду внешний вид, хотя он тоже важен. Получив приглашение на интервью, постарайтесь собрать как можно больше информации о компании. Изучите официальный сайт, чтобы узнать о деятельности и истории компании. Полезно будет составить представление о рынке, на котором работает компания: кто является клиентами, потребителями, конкурентами. Информацию

Не обязательно работать по специальности. Главное – успокоить родителей.

о корпоративной культуре можно почерпнуть в социальных сетях, где представлены многие компании.

На собеседовании вас обязательно спросят, что вы знаете о компании и почему хотите в ней работать. Любой рекрутер хочет услышать, что вы заинтересованы именно в этой работе. Собранная заранее информация поможет вам продемонстрировать заинтересованность. При прочих равных работодатель выберет наиболее заинтересованного кандидата.

#### **7. НЕ ТОЛЬКО ВАС ВЫБИРАЮТ, НО И ВЫ ВЫБИРАЕТЕ**

Рынок труда изменился, и это не новость. Работодатели охотятся на перспективных выпускников, пытаются заинтересовать их своей вакансией. Первое предложение о работе

очень льстит, но решение нужно принимать с холодной головой. Если вы находитесь на первых этапах карьерного пути, любой последующий работодатель будет особенно подробно расспрашивать, по каким критериям вы выбрали первое место работы.

#### **8. ПЕРВАЯ РАБОТА НЕ ПРОДЛИТСЯ ДО ПЕНСИИ**

Устраиваясь на работу, никто не дает клятву пожизненного найма. Продолжайте развиваться, изучать другие возможности карьерного роста, не бойтесь искать что-то лучшее. Любой работодатель имеет представление о ситуации на рынке труда и готов к тому, что вы можете рассматривать иные предложения о работе. ■



# 12 практических шагов, позволяющих выпускнику определиваться с карьерой

Старшекурсникам и выпускникам предстоит не самый легкий выбор в жизни: чем заниматься дальше? Несколько простых советов помогут им определиться и найти первую работу

**1** Составьте резюме и зарегистрируйтесь на сайтах поиска работы. Опыта работы у вас нет, но можно описать образование, достижения во время учебы и навыки, которые вам в этом помогли. Например, в резюме выпускника привлекают внимание сведения об участии в школах студенческого актива вузов, председательстве в студенческих обществах, описания творческих наклонностей (умение писать статьи, музыкальное, художественное образование), интеллектуальных и спортивных достижений (победы на олимпиадах, соревнованиях).

Возможно, вы были волонтером на чемпионате FIFA или Олимпиаде, подрабатывали или проходили практику, пусть даже краткосрочную, опишите это. Отметьте в резюме, если вы учились на дополнительных курсах, например, по тайм-менеджменту, конфликтологии, развитию лидерских качеств.

**2** Обновляйте резюме каждый день. Меняйте дату его публикации на сайте, чтобы оно попало в топы поисковой выдачи у работодателей, набирающих молодых специалистов на стартовые позиции.

**3** Рассылайте также резюме напрямую работодателям. У многих компаний на сайтах есть специальные формы обратной связи для соискателей. Если вы ищете постоянную работу, резюме лучше всего отправлять в начале лета, когда обучение подходит к концу. Если ищете временную работу на 20 часов в неделю, написать работодателю можно в любой момент. Временная занятость позволит получить опыт на разных проектах и в разных компаниях, это полезно для карьеры.

**4** Подружитесь с кадровыми агентствами, ведь у них всегда есть вакансии в самых разных отраслях. Отправляйте резюме на их общий e-mail, ищите рекрутеров в социальных сетях, звоните им напрямую. Консультанты по подбору персонала бесплатно дадут советы по самопрезентации и информацию о работодателе. Если вы понравитесь рекрутеру, он сохранит ваше резюме в базе и позвонит, когда откроется подходящая вакансия.

**5** Обратите внимание на стажировки, предлагаемые крупными иностранными или российскими



**Екатерина  
Калияниди**  
руководитель  
направления подбора  
персонала в России  
и СНГ компании  
ManpowerGroup

компаниями. Это прекрасная возможность не только попробовать себя в одном отделе, но и посмотреть на то, как трудятся разные команды. К тому же компании платят стажерам хорошую зарплату.

Чаще всего компании открывают набор стажеров весной, когда заканчивается учебный год. Многие крупные производители потребительских товаров набирают молодежь на полный рабочий день. Стажировка может длиться до трех лет. После нее у вас появится больше ясности, где интереснее работать и как развиваться дальше. Однако попасть на стажировку непросто: нужно пройти несколько этапов отбора, начиная с тестов на вербальное и числовое восприятие информации и заканчивая интервью по компетенциям и assessment-центром.

Большое число краткосрочных стажировок открыто в течение всего года. Узнать о стажировках и датах набора можно, например, на сайтах: <https://career.ru/>, <http://fut.ru/>, <https://talent.mos.ru/internships/>.

**6** Узнайте в своем вузе о партнерских стажировках. Многие учебные заведения заключают соглашения с компаниями-работодателями о практике и стажировках студентов. Лучшие практиканты получают возможность продолжить сотрудничество с работодателем на постоянной основе. Если вы владеете иностранными языками, вы можете также участвовать в программах международных студенческих обменов вуза. Это даст большие преимущества при трудоустройстве в крупные международные компании.

**7** Заключайте договор на время платной стажировки. В этот период вы являетесь таким же работником, как и остальной персонал компании. Добросовестные работодатели заключают срочный трудовой договор, издают приказ о приеме на работу и оформляют трудовую книжку, если у стажера ее нет. Срочный договор обеспечивает студенту или выпускнику те же условия, что и другим сотрудникам: отпуска, премии и т. д. Если вам не предложили подписать срочный договор, поинтересуйтесь, каким образом будет оформлено ваше рабочее время.

**8** Адаптируйте ваши профили в социальных сетях, чтобы они соответствовали должности, о которой вы мечтаете. Нужно быть готовым к тому, что вашу страничку будут просматривать не только друзья, но и работодатели. Если вы хотите устроиться на работу в компанию, которая ценит здоровый образ жизни, не стоит размещать компрометирующие фото, показывающие курение, развязное поведение и употребление алкоголя. А вот посты об увлеченности спортом, активным отдыхом и здоровым питанием приветствуются. Информация на страничке должна показывать адекватность поведения, а еще лучше – отражать качества, которые работодатель хотел бы видеть в вас. Например, фотографии с курсов, соревнований, посты о поездках или выставках обязательно привлекут внимание. Испортить впечатление могут комментарии на личные, религиозные или расовые темы.

**9** Определитесь с приоритетами, выбирая первое место работы. Вам важнее всего команда и коллектив? Или вы ищете работу рядом с домом? Самое главное – интересные обязанности? Зарплата? Перспективы роста?

Изучите описания вакансий на сайтах поиска работы. Они дадут представление о зарплате, обязанностях и местонахождении рабочего места. Чтобы узнать о рабочем климате и перспективах роста, советуем обратиться внимание на менеджера, проводящего собеседование, на сотрудников, которых встретите по пути на собеседование, оформление офиса, изучите разделы «О компании», «Карьера», «Студентам», «Истории успеха» и т. д. на корпоративном сайте. Спросите на собеседовании, многие ли молодые специалисты, начинавшие так же, как вы, продвинулись по службе в данной компании, попросите рассказать о нескольких таких людях. Поинтересуйтесь также, где сейчас работает сотрудник, который прежде занимал эту должность. Хороший знак, если, например, он перешел в другое подразделение в компании или получил повышение.

**10** Не бойтесь задавать открытые вопросы на собеседовании, уточняйте все, что вас интересует. В конце концов, выбирает не только работодатель, но и вы. Часто молодые специалисты стесняются уточнять зарплату: она указана до или после вычета НДФЛ? Они также не задают уточняющие вопросы по трудовым обязанностям, графику работы, не спрашивают о системе обучения и возможностях карьер-

ного роста. Это неправильно. Эти вопросы демонстрируют вашу заинтересованность.

**11** Постарайтесь, чтобы вас заметили среди других кандидатов. Почитайте о компании и конкурентах, узнайте больше о контактном лице, с которым встречаетесь, продумайте ответ на вопрос, чем вас заинтересовали эта должность и эта компания. Также следует придерживаться делового стиля в одежде и не опаздывать. Проявление заинтересованности и уважения к работодателю дадут вам преимущество.

**12** После собеседования напишите мотивационное письмо, чтобы поддержать отношения с нанимателем и подтвердить желание работать в компании. Оно позволит вам обратить на себя внимание, подытожить результаты встречи, добавить сведения, не упомянутые при очной встрече. В начале письма поблагодарите нанимателя за состоявшуюся встречу. Затем расскажите о деталях, которые не удалось в полной мере раскрыть на собеседовании. Сделайте акценты на предметах или работах, в которых вы добились наибольших успехов в вузе, или на прохождении практики. Прикрепите к письму сертификаты или дипломы, если их у вас не было при себе. В конце еще раз поблагодарите нанимателя за приглашение на собеседование, подчеркните заинтересованность в работе в данной компании и напомните, что ждете решения работодателя. Остаётся только пожелать каждому выпускнику интересной работы и хорошего руководителя на новом месте. ■

# Две стратегии, которые помогают новичкам делать карьеру

**Роб Кросс**  
**Питер Грей**

Harvard Business Review  
Россия

**В** компаниях с сильной корпоративной культурой новому сотруднику требуется от трех до пяти лет на создание полноценной сети связей. Недавно мы задались вопросом, можно ли ускорить этот процесс и разработать оптимальный план, в соответствии с которым новый сотрудник будет обзаводиться знакомствами.

Мы наблюдали за людьми, начинающими работать в компаниях с коллективом от нескольких сотен до более чем 40 000 человек, и сравнивали их успех в построении социальных связей с ежемесячными данными о текучести кадров. Мы хотели найти новичков, которые обзавелись связями (и повысили свою эффективность) гораздо быстрее своих коллег, приступивших к работе одновременно с ними и прошедших одни и те же этапы работы в организации – первые девять месяцев, два и четыре года, в которые риск ухода считается наибольшим.

Мы сделали несколько удивительных открытий. Во-первых, вопреки расхожему мнению, «укрепление

своего бренда» в глазах большого числа сотрудников – не лучший вариант для построения социальных связей в организации. Оказалось, что многие сотрудники, избравшие такую тактику, уволились на второй и четвертый год работы. Успешные же новички, напротив, заводили знакомства более избирательно и менее поверхностно. Они много встречались с людьми, но на этих встречах задавали множество вопросов, предлагали свои знания и помощь, если в этом была необходимость, способствовали взаимным победам и укреплению общего духа компании. Грег Прайор, глава службы персонала в компании Workday, принимавшей участие в нашем исследовании, говорит, что эти сотрудники привлекали людей в свой круг, а не пытались ворваться в их. «Мы учим своих сотрудников привлекать людей своими идеями и с первого дня создавать позитивную атмосферу при взаимодействии, – поясняет он. – Если вы освоите этот подход, вам будет легче обрести связями».

Мы также обнаружили, снова вопреки общепринятому пред-

Первое, что необходимо сделать на новом месте работы, – обзавестись союзниками, которые обеспечат вас информацией, ресурсами и поддержкой. Но как наладить эти важные связи?

ставлению, что новичкам не нужна прочная связь с формальным наставником или лидером в первые девять месяцев работы. Для долгосрочного успеха важнее ранний контакт с лидерами, формирующими общественное мнение, – теми, кто обладает обширными связями в организации, кто может познакомиться с производственным опытом и нормами, – а также другими новичками, которые могут стать единомышленниками.

«Укрепление своего бренда» в глазах большого числа сотрудников – не лучший вариант для построения социальных связей в организации

Особенно важно, что эффективно общающиеся люди меняют стратегию через два и четыре года работы в организации. Они начинают упорядочивать взаимодействие с близкими коллегами, в результате чего их спрос на сотрудничество снижается на 18–24% по сравнению с коллегами, но в то же время они расширяют границы и знакомятся с людьми из других отделов и подразделений и с теми, кто разделяет их ценности и интересы, даже при отсутствии краткосрочных стимулов. В результате возникают новые возможности для инноваций в масштабе всей организации и ощущение

значимости работы. Это повышает производительность и заинтересованность.

Компания Booz Allen, которая принимает на работу более 100 квалифицированных сотрудников в неделю, – еще один наш партнер по исследованию. Она проводила анализ рабочих связей для обновления программы адаптации новых сотрудников, чтобы помочь им завязать нужные знакомства в нужное

время. Кроме обучения методам привлечения людей в свой круг (а не навязывания им своего общества) эта программа поощряет групповые контакты и выступает с инициативой встреч между новыми и авторитетными сотрудниками, а не традиционного общения с наставниками и менеджерами. «Мы не просим людей заводить множество знакомств, – говорит Дэвид Силвестер, директор по обучению и развитию компании. – Целевые контакты оказывают гораздо более значительное и быстрое воздействие на производительность новых сотрудников, и они работают с удовольствием». ■

✓ Об авторах

**Роб КРОСС** –

профессор глобального лидерства в колледже Бэбсона и соавтор книги *The Hidden Power of Social Networks* (Harvard Business Review Press)

**Питер ГРЕЙ** –

профессор школы коммерции «Макинтайр» Университета Вирджинии

# Как составить идеальное резюме



**Владимир Якуба**  
генеральный директор  
компании Tom Hunt

## 1. ПРАВИЛЬНО ОФОРМИТЕ ВВОДНУЮ ЧАСТЬ РЕЗЮМЕ

Оно начинается с фото и контактов. Фото должно быть профессиональное и желательно с улыбкой на лице. Фамилию следует писать заглавными буквами. Лучше указать не один, а два телефонных номера и обязательно корректный адрес e-mail. Далее следуют адрес и возраст. Но если вы моложе 25 лет, укажите свой возраст в конце резюме, в разделе «Дополнительная информация» в виде даты рождения.

Ключевые навыки следует описывать как можно раньше, потому что человек лучше запоминает начало и конец информации, нежели середину. Их нужно разбить на блоки. Например, бухгалтерский учет, продажи и управление персоналом. Затем нужно указать основные навыки по каждому блоку.

**Бухгалтерия:** имею навыки ведения кассовых операций, имею опыт сдачи отчетности, обладаю навыками ведения бухучета.

**Продажи:** умею работать с возражениями, обладаю навыком пятиступенчатого ведения сделки и т. д.

## 2. ПОДЧЕРКИВАЙТЕ КОМПЕТЕНЦИИ, КОТОРЫЕ НУЖНЫ БУДУЩЕМУ РАБОТОДАТЕЛЮ

Устраиваетесь в компанию, которая работает с зарубежными партнерами? Вашим конкурентным преимуществом станет хорошее знание иностранного языка. Сделайте на этом акцент. «Работа с иностранными клиентами, проведение переговоров на английском языке» – такое описание произведет на работодателя большее впечатление, чем шаблонное «Английский язык – владею свободно». Вы хотите стать начальником отдела, но работаете рядовым сотрудником? Делайте акцент на дополнительных навыках и знаниях, не требующихся по должностной инструкции. Укажите опыт публичных выступлений, преподавания или посещения тренингов по ведению переговоров.

## 3. ПРАВИЛЬНО ОПИШИТЕ ПРОШЛЫЙ ОПЫТ РАБОТЫ

Если будущему работодателю нужен менеджер по продажам, опишите, насколько увеличились благодаря вам объемы продаж. Если управленец, то сколько человек находилось у вас в подчинении, брали ли вы на себя инициативу и ответственность.

Специалист по подбору персонала тратит на просмотр документов при первоначальном отборе кандидатов не более 8 секунд. Как добиться, чтобы из 145 резюме он выбрал ваше, даже если у вас нет диплома престижного вуза и опыта работы в крупнейших компаниях?

#### 4. СМЕЛО ОПЕРИРУЙТЕ ЦИФРАМИ И БРЕНДАМИ

Например, «дебиторская задолженность снижена на 15%», «привлечено 15 клиентов за два месяца работы, в том числе крупнейшие компании X, Y, Z». Используйте бренд компаний, в которых вы работали прежде. Не стесняйтесь упоминать, что организация входит в сотню крупнейших в стране или является лидером в отрасли. У работодателя создается впечатление, что и вы лично сыграли в этом не последнюю роль.

Не стесняйтесь описывать свои достижения в мельчайших подробностях. Не просто «менеджер по продажам», а «менеджер департамента продаж, в функциональном подчинении до 10 человек: супервайзеры, торговые представители, стажеры».

Часто работодатели рассматривают только кандидатов с дипломами МГУ, СПбГУ и прочих крупнейших вузов. У вас его нет? Следует прослушать в этих университетах какой-нибудь курс и уже на полном основании включать в резюме название требуемого учебного заведения. Рекрутеры, как правило, проглядывая резюме, ищут только знакомые

названия. А на собеседовании у вас появится шанс убедить работодателя в своем профессионализме.

#### 5. В ОПИСАНИИ КАРЬЕРЫ НЕ ОСТАВЛЯЙТЕ ПРОБЕЛОВ

Допустим, после увольнения вы начали свое дело, но что-то пошло не так и вы вернулись к наемной работе. У работодателя обязательно возникнет вопрос, снимите его заранее. Вы работали неофициально – расскажите, что именно вы делали. Может, в это время вы консультировали коллег, проходили обучение.

#### 6. НЕ ПИШИТЕ БАНАЛЬНОСТЕЙ В РАЗДЕЛЕ «ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ»

В этом разделе кандидаты рассказывают о личных качествах. Обычно все пишут: коммуникабельный, стрессоустойчивый, активный и т. п. Надо заменить прилагательные результатами, которых вы можете достичь. Вместо «коммуникабельный» надо написать, что вы умеете находить общий язык с несговорчивыми клиентами; вместо «стрессоустойчивый» – что сохраняете продуктивность даже в форс-мажорных ситуациях. Достижения и навыки есть у любого, но их нужно грамотно упаковать. ■

# Ускорители карьерного роста

**Елена Горелова**  
Ведомости

Каждый второй сотрудник поколения Y (родившиеся после 1981 г.) готов ради продвижения по службе пожертвовать отношениями с коллегами, пойти по головам, выяснили исследователи аналитического центра компании «АльфаСтрахование». Они опросили работников 95 российских и международных компаний с выручкой от 100 млн руб. в год. 43% опрошенных сотрудников 31–40 лет сказали, что не против делать карьеру с помощью интриг, но только если продвижение по службе заметно улучшит качество жизни. Лишь треть людей старше 40 лет готовы поступать так. В другом исследовании, компании LinkedIn, содержат похожие выводы: 68% молодых сотрудников ради повышения готовы испортить отношения с коллегой, с которым отлично общаются и даже дружат.

Молодые работники не любят задерживаться на одной должности и не против подсидеть старших коллег, которые ценят комфорт и боятся жертвовать репутацией ради продвижения, говорит Егор Сафрыгин, директор департамента маркетинга «Медицина» группы «АльфаСтрахование». Но в желании идти по головам нет ничего криминального и во многих компаниях это единствен-

ный способ продвинуться по службе для 20-летних, особенно в госструктурах, считает Георгий Самойлович, старший менеджер по рекрутингу компании CBRE.

Это поколение ценит себя выше других, не склонно работать в командах, а работодатели могут и должны извлекать из этих особенностей пользу, убеждена Алена Владимировская, руководитель проекта «Антирабство».

## НЕПРИЯТНАЯ МОЛОДЕЖЬ

48-летний Александр Волчков, генеральный директор инвестиционной компании Eastway Capital, был подрядчиком в консалтинговой компании, в которой трудились две команды: штатные сотрудники 20–30 лет и опытные отраслевые эксперты, привлеченные по субподряду. Старшее поколение работало на совместный результат – помогали друг другу, проверяли результаты коллег, согласовывали шаги. Молодые сотрудники вели себя иначе: если чувствовали, что завалили работу, старались вовремя найти козла отпущения. Когда дедлайн приближался или уже миновал, они передавали работу коллеге, чтобы опоздавшим считался он. Если ошиблись с расчетами,

## Какие качества и методы помогают молодежи быстрее продвигаться по службе? Нет ничего плохого в инициативности и грамотном вытеснении старших коллег, говорят эксперты

просили коллегу помочь, а сами устранялись, да еще и жаловались начальству: «Видите, этот человек опять запорол общий проект». И шансы на карьерный рост у жалуемого повышались.

В то же время молодые индивидуалисты – ценный ресурс: они мыслят неординарно, готовы участвовать в рискованных начинаниях, которые не поддержит старая гвардия, говорит Наталья Перепелица, заместитель директора по персоналу группы «Сити – XXI век».

### ПРОДВИГАТЬ БЫСТРО

■ Артем Юсупов пришел в компанию «Рольф» в 20 лет и работал помощником механика. За три года он вырос до руководителя клиентской службы Ford в «Рольфе» в Петербурге. «Я стал начальником 23 сотрудников, которые были вдвое старше меня и помнили, как я еще таскал колеса», – рассказывает Юсупов. Завоевать их авторитет было непросто. Он признается, что с юности был амбициозным, а в «Рольфе» ему удалось реализоваться – в компании поощряют инициативных молодых людей. Например, 20-летние менеджеры по продажам могут возглавить проект, который сами же и придумали. 100%

топ-менеджеров компании выросли внутри, а Юсупов сейчас возглавляет дилерский центр «Рольф магистральный» в Москве. У него в подчинении 500 человек, много миллениалов. И около 70% менеджеров по продажам мечтают о карьерном росте. Это полезно для работодателя: можно выбрать самых перспективных из тех, кто стремится расти, говорит Юсупов. И такая соревновательность между молодыми ведет к повышению производительности, росту продаж с квадратного метра.

Правильная оценка и отсев кандидатов и продвижение лучших – главные механизмы управления карьерой молодых, уточняет Владимирская.

Талантливых миллениалов надо быстро продвигать, иначе они уйдут, убежден Михаил Гончаров, управляющий сетью кафе «Теремок». К примеру, он назначил директором по продажам сети 27-летнего сотрудника, который начинал с низовой должности. 43% сотрудников поколения Y много работают и быстро совершенствуются в профессии, согласно исследованию LinkedIn.

### САМ СЕБЕ ДИРЕКТОР

■ В «Теремке» работают восемь сильных молодых программистов

и большинство не хотят двигаться по службе, говорит Гончаров. Зато они ценят здоровую корпоративную среду и интересные задачи – надо, чтобы было меньше собраний, лозунгов и побольше уважения между людьми, замечает Гончаров.

Молодые люди часто заинтересованы в служебном росте, но только если он не связан с ответственностью за других сотрудников, выяснили исследователи компании Addison Group. По мнению ее вице-президента Стива Вольфа, большинство миллениалов стремятся развиваться как эксперты в своей отрасли, а управленцами становиться не хотят. Работодатели пытаются приспособиться к молодежи – придумывают новые должности без менеджерских полномочий. Например, в компании Oracle дизайнера могут повысить до руководителя проекта, направления или продукта, но подчиненных у него не будет. Рекламное агентство BBDO разделилось специально на три части (black, red, white), чтобы увеличить число руководящих должностей и таким образом удерживать талантливых сотрудников, говорит Роман Тышковский, управляющий партнер Odgers Berndtson.

В IT-компании «Техносерв» много позиций для молодежи – руководители проектов, менеджеры по продажам, на которых сотрудники работают автономно и максимально независимо, рассказывает Татьяна Золотарева, вице-президент по персоналу. Должности с минимумом руководящего вмешательства – правильный ход, считает Тышковский, и работодатели делают это в ответ на запросы поколения Y, за которое обостряется конкуренция на рынке

труда – из-за того, что качество образования не отвечает потребностям бизнеса, из-за демографической ямы.

### ТЕНЬ МЕНТОРА

В 2017 г. Альфа-банк запустил программу «Тень». Ее цель – облегчить ротацию сотрудников между отделами. Она адресована в том числе специалистам моложе 30 лет, которые начинают скучать, если долго засиживаются на одном месте, рассказывает Александр Афанасов, главный эксперт по адаптации и карьерному планированию банка. На сайте программы сотрудник может выбрать одного из 125 наставников. Например, если молодой человек хочет научиться вести трудные переговоры о продажах, он выбирает коллегу-ментора с сильными навыками переговорщика. И потом следует за ним буквально тенью. 185 человек уже прошли такие стажировки. 25-летний менеджер, который продавал потребительские кредиты в торговых центрах, после стажировки перешел в департамент рисков. Но возможны и более радикальные переходы – из бухгалтеров в маркетологи, говорит Афанасов. И это ломает привычный карьерный сценарий, когда вырасти можно только внутри отдела и через головы коллег.

Похожая программа есть и у «Рольфа». Ее можно назвать «стол в кабинете»: молодого сотрудника подсаживают в кабинет к старшему по должности коллеге, чтобы он учился у него, рассказывает Юсупов, который сам проводит такой эксперимент у себя в кабинете, поставив

стол для 28-летнего менеджера, своего подчиненного. «Он слышит, как я веду разговоры, видит, как устроен мой день», – говорит Юсупов. Он утверждает, что не боится конкуренции: «В день, когда у меня возникнет мысль, что ученик хочет занять мое место, надо уходить на пенсию».

В ротации заинтересованы сотрудники, которые ищут себя, но для компании польза не всегда очевидна, считает Рустам Барноходжаев, директор департамента по работе с ключевыми клиентами «Юнити». Гораздо эффективнее, по его мнению, составлять для молодых индивидуальные карьерные маршруты, а расти они должны сами, не перекладывая ответственность на работодателя: мол, пусть он сначала создаст условия для продвижения по службе. Во многих российских нефтяных компаниях такие маршруты составляются и, если человек не получил повышения за три года, считается, что это его вина, знает рекрутер. ■

**67%** выпускников вузов 2017 г., опрошенных Superjob, заявили, что отсутствие опыта – главная трудность в поиске работы. Исследователи опросили 1000 человек

**14%** пожаловались на дефицит вакансий по их специальности

**6%** недовольны зарплатой, которую предлагают молодым

И только

**5%** опрошенных заявили, что легко нашли работу, поскольку активно стажировались во время учебы или даже совмещали работу и учебу



# Как найти СМЫСЛ в работе

Четыре совета, которые помогут наделить работу вдохновляющей целью независимо от того, кем вы работаете

**Джон Коулман**

Harvard Business Review  
Россия

Статья The New York Times повествует о ежегодном «Поединке операторов», так называемой «отстойной олимпиаде» – соревновании работников очистных сооружений Нью-Йорка. Во время этого турнира участники демонстрируют мастерство и часто делают это с большим воодушевлением. Они гордятся своей работой и стремятся выполнять ее хорошо.

Почему некоторым людям очень хорошо платят, они работают в роскошных условиях, но чувствуют внутри пустоту, в то время как другие работают на очистных сооружениях Нью-Йорка и испытывают удовлетворение? Частично ответ заключается в цели.

Большинство людей создают себе цель, а не находят ее. Работа изо дня в день с ощущением цели требует волевых усилий, для которых необходимы вдумчивость и практика. Вот несколько советов, которые помогут сознательно наделить свою работу целью независимо от того, кем вы работаете.

## СВЯЖИТЕ РАБОТУ СО СЛУЖЕНИЕМ

Я однажды слышал, как бывший гендиректор производителя медицинского оборудования Medtronic Билл Джордж демонстрировал важность работы сотрудников для пациентов на ежегодном собрании. К примеру, он пригласил

человека, чью жизнь спас дефибрилятор, выпущенный компанией, и тот рассказывал, как работа сотрудников помогла ему. Он выделял кого-нибудь из работников отдела контроля качества и объяснял, как его преданность и строгость помогают спасать тысячи жизней. Джордж напрямую связывал своих коллег с теми, кому они служат.

Каждый из нас кому-то служит. Учителя ежедневно видят, как формируются молодые жизни, и могут представить себе, какое влияние они оказывают на них в долгосрочной перспективе. Бухгалтеры могут представить свою работу как часть деятельности организации и гордиться тем, что помогают ее клиентам. Кому служите вы? Связав свою повседневную работу осознанно и конкретно с людьми, которым мы служим, мы можем найти в ней цель.

## СОВЕРШЕНСТВУЙТЕ РАБОТУ И ПРЕВРАЩАЙТЕ ЕЕ В ПРИЗВАНИЕ

Профессор Йельского университета Эми Вжесниевски подробно изучала труд патронажных работников больниц, чтобы понять, что помогло некоторым из них превзойти других. Вжесниевски обнаружила, что самых довольных работой и эффективных патронажных работников объединяло то, что она назвала «созданием работы». Эти работники, полностью сосредоточен-

ные на служении пациентам, «из работы, которую должны были выполнять, создавали важную работу, которую хотели выполнять». Одна патронажная сестра перевешивала картины в палатах, чтобы стимулировать мозг пациентов, находившихся в коме. Другие изучали состав моющих средств, которыми пользовались в палатах, чтобы понять, какие из них могут вызвать наименьшую реакцию у пациентов. Они стремились к совершенству, служа другим, и приспосабливали к этой цели работу. Они делали больше, чем от них требовалось, чтобы сделать работу значимой для себя и для тех, кому они служат.

Совершенствование также означает отношение к работе как к ремеслу, требующему постоянного развития навыков, которые необходимы для ее выполнения. Атмосфера постоянного совершенствования навыков, так хорошо продемонстрированная работниками очистных сооружений Нью-Йорка, сама по себе наполняет профессиональную деятельность большим смыслом.

### **ИНВЕСТИРУЙТЕ В ПОЗИТИВНЫЕ ОТНОШЕНИЯ**

■ То, с кем мы работаем, так же важно, как и что мы делаем. Психолог Мартин Селигман много пишет о важности отношений для ощущения удовлетворения от работы. Исследование Гарвардской медицинской школы показало, что счастье и даже финансовый успех связаны с теплыми отношениями. Руководитель исследования даже заявил: «Счастье – это любовь. Точка».

Любому из нас будет лучше, если мы найдем больше способов создать

позитивные отношения с коллегами. Найдите нового или молодого сотрудника, которому хотели бы помочь, и предложите познакомить его с новым местом. Выступите с инициативой организовать мероприятие, на котором вы с коллегами сможете лучше узнать друг друга. Просто найдите время на то, чтобы каждый день размышлять о новом коллеге, попытайтесь понять его и подумайте, почему вы благодарны за возможность работать с ним. Каким бы подходом вы ни пользовались, попытки улучшить отношения с коллегами, делая что-то для них, могут придать работе больше смысла.

### **ВСПОМНИТЕ, ПОЧЕМУ ВЫ РАБОТАЕТЕ**

■ Большинство из нас не может позволить себе роскошь работать исключительно ради удовольствия. Нам может нравиться наша работа, но мы работаем и ради денег. Для большинства из нас работа сама по себе является служением. Многие родители работают ради будущего своих детей, а те, у кого нет детей, часто помогают пожилым родителям, другим родственникам или друзьям. Редко кто работает только ради личных интересов.

Для кого работаете вы? Определите этого человека или группу людей. Когда вам тяжело или вы выполняете малопривлекательную задачу, помните, что вы служите тем, кого цените в жизни. Эта мысль поможет вам найти дополнительный смысл в своей работе даже при выполнении самых утомительных задач.

Цель не появляется по волшебству, мы должны сознательно создавать ее и стремиться к ней. С правильным подходом почти любая работа становится значимой. ■

✓ Об авторе

**Джон КОУЛМАН** – соавтор книги *Passion & Purpose: Stories from the Best and Brightest Young Business Leaders*

# Шесть приемов, которые помогут выглядеть уверенно

Какие невербальные сигналы помогут добиться успеха, выступая перед клиентами, партнерами и коллегами

**Кася Везовски**

Harvard Business Review  
Россия

Несколько лет назад меня с коллегами попросили предсказать результаты конкурса стартапов в Вене. 2500 предпринимателей, работающих в технологической сфере, боролись за право получения финансирования. Мы следили за их презентациями, но обращали больше внимания на язык тела и микрожесты членов жюри, а не на идеи, о которых говорили предприниматели. Мы дали свои прогнозы еще до объявления победителей и, как вскоре выяснилось, оказались правы.

Два года спустя нас снова пригласили на то же самое мероприятие, но в этот раз мы наблюдали не за судьями, а за участниками конкурса. Нам нужно было не угадать победителя, а определить, как средства невербальной коммуникации влияли на успех или провал выступающих.

Мы оценивали каждого стартапера по шкале от 0 до 15. Баллы засчитывались за каждый положительный и свидетельствующий об уверенности в своих силах невербальный сигнал (например, улыбку, зрительный контакт или убедительный жест). Кроме того, баллы отнимались за

каждый негативный сигнал: суетливость, зажатость и отведенный от аудитории взгляд. Участники конкурса, которые по решению членов жюри вошли в первую восьмерку, получили у нас в среднем 8,3 балла по 15-бальной шкале, а аутсайдеры – лишь 5,5. Позитивный язык тела был напрямую связан с положительными результатами.

В политической сфере наблюдается похожая взаимосвязь. Во время президентских выборов в США в 2012 г. мы провели интерактивное исследование, во время которого 1000 участников (симпатизирующих демократам или республиканцам) просматривали двухминутные видеоролики с Бараком Обамой и Миттом Ромни с их как вполне нейтральными, так и эмоциональными предвыборными выступлениями. Веб-камера зафиксировала выражения лиц зрителей, а наша команда проанализировала их на наличие шести основных эмоций: радости, удивления, страха, отвращения, гнева и грусти. Мы проиндексировали окраску эмоции (положительную или отрицательную) и ее интенсивность. Анализ показал, что

Обама чаще вызывал положительные эмоции, чем отрицательные. При этом даже значительное число республиканцев (16%) отрицательно отреагировало на выступления Ромни. А при анализе невербального языка кандидатов мы выяснили, что выступления президента были схожи с выступлениями победителей конкурса стартапов. Его открытое, позитивное и уверенное поведение гармонично сочеталось с его речью. Ромни, напротив, часто становился источником негативных сигналов,

а смысл его слов обесценивался из-за противоречивых жестов и выражения лица.

Конечно же, выборы не зависят всецело от языка тела, впрочем, как и результаты конкурса стартапов, но правильный выбор невербальной коммуникации коррелирует с успехом. Какие невербальные сигналы помогут вам добиться успеха? В Центре языка тела мы изучили опыт успешных лидеров в разных областях и смогли определить несколько эффективных приемов.

✓ Об авторе

**Кася ВЕЗОВСКИ** –

автор четырех книг о языке тела, основатель Центра языка тела

#### **ПРИЕМ «КОРОБКА»: НАДЕЖНОСТЬ И ПРАВДИВОСТЬ**

В начале своей политической карьеры Билл Клинтон любил во время выступлений сильно размахивать руками, и эти жесты вызывали недоверие к его словам. Советники порекомендовали ему использовать такой прием: представить, что перед грудной клеткой и животом находится коробка и при жестикуляции надо следить, чтобы руки не выходили за ее пределы. Так появился термин «коробка Клинтона».



#### **ПРИЕМ «МЯЧ В РУКАХ»: РУКОВОДСТВО И ДОМИНИРОВАНИЕ**

Если выступающий как будто держит в руках баскетбольный мяч, это свидетельствует о его уверенности и контроле над ситуацией, информация буквально «сидит» на кончиках его пальцев. Стив Джобс часто использовал этот жест во время выступлений.

#### **ПРИЕМ «ПИРАМИДА»: УВЕРЕННОСТЬ В СВОИХ СИЛАХ И СПОКОЙСТВИЕ**

Когда выступающие нервничают, они часто совершают беспорядочные и частые движения руками. И напротив, чувствуя в себе уверенность, они ведут себя спокойно. Один из способов справиться с волнением, сидя за столом, – положить руки на стол, сложить пальцы рук в пирамидку и расслабить их. Многие бизнесмены используют этот жест, но он требует осторожности: не стоит им злоупотреблять или сочетать с высокомерным и властным выражением лица. Главное – продемонстрировать спокойствие и уверенность в себе, а не самодовольство.



**ШИРОКАЯ СТОЙКА:  
УВЕРЕННОСТЬ И КОНТРОЛЬ НАД СИТУАЦИЕЙ**

■ То, как мы стоим во время выступления, отражает наше мышление. При сильной и устойчивой позе, когда ноги выступающего находятся на ширине плеч, аудитория получает сигнал о полном контроле над ситуацией.



**ЛАДОНИ КВЕРХУ:  
ЧЕСТНОСТЬ И ОТКРЫТОСТЬ**

■ Этот жест свидетельствует об открытости и честности. Его активно использует Опра Уинфри в своих выступлениях. Она сильная и влиятельная личность, но в то же время ей хочется быть искренней при общении как с одним человеком, так и с многотысячной аудиторией.



**ЛАДОНИ ВНИЗ:  
СИЛА И УБЕДИТЕЛЬНОСТЬ**

■ Движения ладоней в противоположном направлении тоже могут восприниматься в положительном ключе – как знак силы, авторитета и влияния. Обама часто использовал этот жест, чтобы успокоить аудиторию после громких заявлений.



В следующий раз, выступая с презентацией, попробуйте записать ее на видео, а затем просмотрите запись с отключенным звуком, наблюдая лишь за жестами и движениями тела. Обратите внимание на свою манеру стоять и жестикулировать. Используете ли вы вышеуказанные приемы? Если нет, то подумайте, как их можно применить в следующий раз перед

аудиторией или даже в разговоре с начальником или важным клиентом. Поупражняйтесь перед зеркалом, а потом с друзьями до тех пор, пока эти жесты не станут для вас естественными.

Не стоит думать, что приемы невербальной коммуникации сделают вас лидером в одночасье, но они помогут приблизиться к успеху. ■

The background is a light blue color with several large, thick, wavy blue lines that meander across the page. Interspersed among these lines are various geometric shapes: solid blue circles of different sizes and rectangular areas filled with a black and white diagonal hatching pattern. The overall aesthetic is modern and graphic.

**СВОЕ ДЕЛО**

**4**

# Как два врача и инженер бросили вызов страховым компаниям

Они предложили компаниям-работодателям альтернативу ДМС

**Юлиана Петрова**  
**Полина Смертина**  
Ведомости

→ **НАЗВАНИЕ КОМПАНИИ:**  
**BestDoctor**

→ **ОТРАСЛЬ:**  
IT/ здравоохранение

→ **ПРОДУКТ/ УСЛУГА:**  
услуги управления бюджетом клиента на медицинское обслуживание сотрудников на базе IT

→ **ВЫРУЧКА:**  
10 млн руб.  
(2017 г.)

Стать предпринимателями старшекурсникам факультета фундаментальной медицины МГУ Марку Саневичу и Михаилу Беляндину удалось лишь со второй попытки. Весной 2015 г. будущие врачи попробовали создать BestDoctor – сервис онлайн-записи в клиники города Тулы, откуда Саневич родом. К разработке сайта привлекли одноклассника Саневича Филиппа Кузнецова, тогда учившегося в МФТИ. «Мы бегали все лето по клиникам, заключили несколько договоров, но ни одного пациента не привлекли, потому что не понимали, как работают контекстная реклама, оптимизация сайта, управление трафиком», – вспоминает Саневич. Потом ребята нашли новую идею для BestDoctor – посредничество между работодателями, оплачивающими медицинское обслуживание сотрудников, и клиниками. Она оказалась удачной: чистая выручка BestDoctor в 2017 г. составила 10 млн руб.

## НОВАЯ МОДЕЛЬ

Ребята заметили, что в России не используется популярное на Западе корпоративное самофинансирование, когда компании оплачива-

ют медицинские услуги сотрудникам по факту. Связь с клиниками и обработку счетов обеспечивают технологические провайдеры, которые также делают индивидуальные прогнозы для компаний, сколько денег нужно потратить на медицинские услуги для трудового коллектива. В США на корпоративное самофинансирование приходится около 60% рынка, на ДМС – около 40%. Расчет стоимости полиса в страховых компаниях учитывает не много параметров, объясняет Саневич. «Мы провели эксперимент – запросили предложения у страховых компаний, у нас никто не заинтересовался даже данными о половозрастном составе», – говорит Саневич. Очень много затрат приходится на физиотерапию, так же много съедает гинекология у женщин любого возраста. Женщины вообще потребляют больше медицинских услуг, объясняет Саневич. На расходы влияет также местоположение офиса: чем ближе клиника к офису, тем выше посещаемость.

Знакомый страховой юрист, прежде работавший в компании «Росно», помог начинающим предпринимателям организовать встречу

с бывшим заместителем гендиректора «Росно» Мариной Айвазовой. Айвазова вспоминает, что в успех проекта тогда не поверила, но решила помочь советом.

Ребятам попало исследование Московской школы экономики, которое выясняло зависимость премий и выплат по ДМС от частоты обращений к врачам конкретных специальностей. Саневич попросил у авторов исследования первичные данные и использовал их для разработки калькулятора затрат. «Модель оценки рисков, которую используют страховые компании, пришлось модифицировать, чтобы оценивать риски не котловым способом, а именно по конкретной компании. Сколько нужно денег, чтобы обеспечить медобслуживание 500 сотрудникам в желаемых клиниках», – говорит Саневич.

Первым делом пришлось разработать формы договоров с клиниками и клиентами. На оформление понадобилось около 4–5 месяцев, помог юрист, порекомендованный Айвазовой. «С клиентом мы заключаем агентский договор об управлении его бюджетом на медобслуживание, с клиниками – договор оказания медицинских услуг», – говорит Саневич.

Клиент должен был платить BestDoctor по 4000 руб. за каждого сотрудника, он переводит депозит, а потом каждый месяц контролирует, сколько денег потрачено в предыдущем месяце. Первая версия



калькулятора затрат была готова в апреле 2016 г.

#### ПОКОРЕНИЕ КЛИНИК

В 2016 г. знакомые свели Саневича с Эдуардом Нетьюлько, президентом компании «Пульс» – крупного фармацевтического дистрибутора. Он не слишком доверял страховым компаниям, ему понравилось, что ему предлагают экономию на медобслуживании, и согласился на пилотный проект.

Лариса Нетьюлько, совладелица «Пульса», рассказывает, что сначала, в октябре 2016 г., к системе подключили около 270 человек. По ее словам, учредители лично доверяли Саневичу, поэтому положили первый депозит на счет начинающей компании. Компания внесла около 2 млн предоплаты: комиссионные и депозит.

«Мы стали бегать по клиникам, договариваться по программе», – вспоминает Саневич. Партнеры просто звонили в клиники и просили

соединить с отделом ДМС, говорили, что хотят покупать услуги. Подписали 15 договоров. Но потом заставить клиники выставлять счета своевременно и настроить документооборот, чтобы BestDoctor смог обрабатывать статистику, оказалось трудно. «Менять рынок вчетвером, когда у тебя нет денег, – утопия. Клиники хотели только счета выставлять и использовать такие же формы документов, как со страховыми компаниями», – говорит Саневич.

Со временем партнеры убедили клиники, что они только выиграют, если пациент, например, сможет через сайт BestDoctor видеть свободные интервалы в расписании клиник и записываться на прием.

Александр Пилипчук, гендиректор «Доктор рядом», рассказывает, что клиентов от BestDoctor немного – несколько десятков в месяц. Базы клиентов BestDoctor интегрированы с базой пациентов клиники, и меньше времени приходится тратить на согласование

услуг. Сейчас у BestDoctor договоры с 783 клиниками, со 100 клиниками есть интеграция информационных систем, отмечает Саневич.

### НУЖНЫЙ АРГУМЕНТ

Саневичу и Беляндинову удавалось выходить на директоров по персоналу, они говорили, что ничего про компанию не знают и не уверены, что BestDoctor не сбежит с депозитом. «Нам не хватало переговорного опыта», – вспоминает Саневич. В конце 2016 г. он подал заявку на программу акселерации в Фонд развития интернет-инициатив (ФРИИ). В фонде научили, с какими скриптами выходить на клиентов, как считать воронку продаж, и дали главный совет – закончить пилотный проект с «Пульсом», это даст основу для переговоров с новыми клиентами.

За семь месяцев пилотного проекта стало ясно, что затраты «Пульса» на обслуживание сократились, и компания приняла решение

# 6%

*годового фонда оплаты труда могут вычитать из налогооблагаемой базы по налогу на прибыль компании, заключающие договоры ДМС со страховщиками или прямые договоры с клиниками согласно статье 255 Налогового кодекса.*

*Если работодатель заключает договор с клиникой через агента и тот действует в интересах принципала, работодатель согласно статье 1005 Гражданского кодекса имеет право включить расходы на медобслуживание в себестоимость. Компания «Пульс» сообщила, что пользуется льготой. Однако комиссии посреднику выплачиваются из прибыли*

перевести на BestDoctor сотрудников в 17 регионах, которых прежде обслуживала страховая компания. По словам Нетьелько, сейчас к системе подключены все 1525 сотрудников «Пульса». Годовой контракт со страховой компанией обходился в 35 млн руб., а траты на медобслуживание с BestDoctor в 2017 г. составили 14 млн руб.

В 2017 г. BestDoctor нашел второго и третьего клиентов – AimTech и Ostrovok.ru. Олеся Кашеева, директор по персоналу Ostrovok.ru, рассказала, что летом 2017 г. на нее вышел BestDoctor и предложил более выгодные условия, нежели страховщик, у которого Ostrovok.ru покупал полисы ДМС для сотрудников. BestDoctor подсчитал, что с июня 2017 г. по май 2018 г. на лечение одного работника уйдет около 29 000 руб., а сейчас израсходовано по 25 000 руб. на сотрудника. Страховка с таким же набором услуг обошлась бы в 39 000 руб. в год на человека, говорит Кашеева. Сейчас к BestDoctor подключены все 270 сотрудников московского офиса.

### МЕДИЦИНА ДЛЯ МАЛЫХ

Страховые компании считают основателей BestDoctor авантюристами. По мнению Александра Лапунова, директора департамента андеррайтинга и методологии ДМС «Альфастрахования», подобные стартапы пользуются невысокой страховой грамотностью клиентов



и подменяют цивилизованные страховые отношения чистым посредничеством. Лапунов указывает, что именно страховой принцип позволяет получить оплату лечения в сотни раз больше стоимости страховки. А через посредника можно лечиться только на сумму депозита за вычетом комиссии, добавляет Лапунов.

Основной клиент BestDoctor – малый и средний бизнес, 70% разочаровались в ДМС, говорит Саневич. Сейчас у компании 40 клиентов-работодателей, на обслуживании 4000 сотрудников. В прошлом году оборот составил 30 млн руб., а чистых комиссионных BestDoctor заработал 10 млн руб.

В 2016 г. компания попала на заметку венчурному фонду AddVenture – после выхода пресс-релиза ФРИИ о BestDoctor, рассказывает Саневич. BestDoctor по приглашению AddVenture принял участие в конкурсе стартапов на премию им. Карпова. В октябре 2017 г. состоялся второй раунд инвестирования, в котором приняли участие

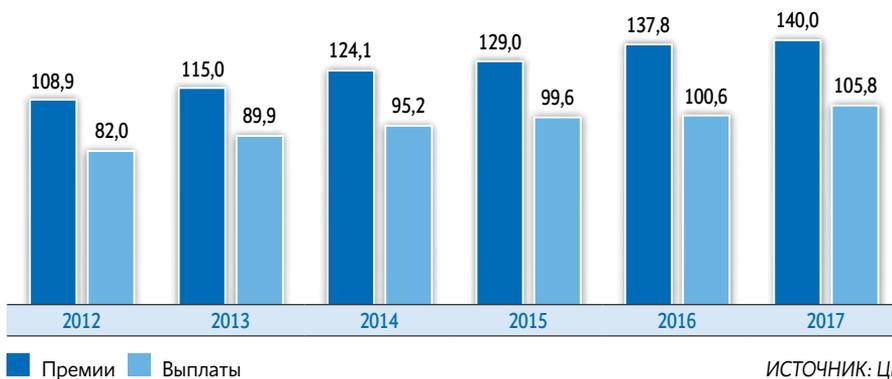
AddVenture и восемь бизнес-ангелов. Инвесторы дали 32 млн руб., сообщил Максим Медведев, сооснователь AddVenture.

На эти деньги компания создала call-центр из четырех человек, наняла шесть врачей-консультантов, разработчиков и специалистов в клиентский отдел. Всего 40 человек. «Мы планомерно убыточны, планируем достичь безубыточности в 2018 г.», – надеется Саневич. Медведев думает, что за 3–4 года BestDoctor вырастет в 50–100 раз.

По планам предпринимателей к 2022 г. компания надеется управлять бюджетами на медобслуживание 180 000 сотрудников, для этого понадобится коллектив в 200 человек.

Но есть угроза раздувания штата. Юлия Трофимова, коммерческий директор сети «Поликлиника.ру», говорит, что страховые компании требуют согласования каждой процедуры, а BestDoctor сейчас высылает гарантийное письмо только на первое посещение врача, а затем оплачивает все назначенные процедуры без согласования. Ольга Овчинникова, начальник управления сопровождения бизнеса департамента медицинского страхования «Ингосстраха», предупреждает, что, как только BestDoctor начнет так же контролировать клиники, как страховщики, он сравняется с ними по расходам на персонал, придется повышать расценки. ■

#### СТРАХОВЫЕ ПРЕМИИ И ВЫПЛАТЫ В ДОБРОВОЛЬНОМ МЕДИЦИНСКОМ СТРАХОВАНИИ В РОССИИ (МЛРД РУБ.)



ИСТОЧНИК: ЦБ

# Как инженер из Казани завоевал Москву необычными экскурсиями

Проект «Москва глазами инженера» начинался с инвестиций в \$10, а сейчас стал одним из самых популярных в столице

Студент строительного факультета Айрат Багаутдинов в 19 лет начал проводить экскурсии для друзей по родной Казани. Когда служил в армии, руководство поручало ему показывать город заезжим военачальникам. Переехав в столицу, Айрат организовал проект «Москва глазами инженера». Проект приносит в теплый сезон 2 млн руб. в месяц и собирает около 3000 туристов. Багаутдинов стал водить людей в места, которые не были известны массовой публике, – в Дом Наркомфина, к Шуховской башне, на хлебозавод № 9. В его экскурсиях теория инженерии сочетается с интересными историческими и архитектурными подробностями.

В одной только Ассоциации гидов-переводчиков и экскурсоводов числится 2000 человек, 800 из них – в Москве. Конкуренция огромная, но как раз инженерного взгляда на город не хватало, объясняет Леонид Мармер, гендиректор компании Intourist Thomas Cook. Технический подход помог Багаутдинову привлечь новую публику – молодых людей

и мужчин, которые раньше не покупали городские туры. И продавать прогулки по 1000 руб., тогда как средняя цена билета для группового тура – 500 руб. В 2017 г. «Москва глазами инженера» получила выручку около 30 млн руб.

## БЕСПЛАТНЫЙ ГИД

\$10 потребовалось, чтобы запустить первый туристический проект в 2012 г., – столько стоила регистрация домена MoscowFreeTour.com, рассказывает Багаутдинов. Он решил проводить экскурсии для иностранцев в формате free tour – обзорной экскурсии по городу, за которую клиент платит сколько захочет. Багаутдинов владел английским языком, много путешествовал и узнал, что в европейских городах такие туры очень востребованы. В Москве он нашел партнера – Никиту Богданова, который разрабатывал уличные квесты.

Заезжие иностранцы вводили ключевые слова в поисковик (Moscow Free Tour) и попадали на сайт. Первый заказ поступил две недели

**Елена Горелова**  
Ведомости

## ПОД ЗЕМЛЮ И НА КРЫШУ

В последние годы все больше малых нишевых агентств предлагает необычные туры: например, «Бульварное кольцо» проводит велосипедные экскурсии, «Экстремальная Москва» водит клиентов по подземной реке Неглинке. В Петербурге несколько компаний предлагают экскурсии по крышам: «Кот на крыше», «Крышконтроль» и «Карлсон тур».

спустя после переезда Багаутдинова в Москву – он тогда с трудом ориентировался даже в центре. Каждое утро он водил англоязычные группы и постепенно изучил город. Почти все туристы платили от 1000 руб., но некоторые ходили бесплатно. Позже Moscow Free Tour наладил отношения с 5-звездочными отелями: Багаутдинов звонил портье или приходил в гостиницу и предлагал сотрудникам за комиссию 10–20% рекомендовать экскурсии постояльцам-иностранцам. Позже партнеры запустили четыре платные экскурсии (в Кремль, метро, по коммунистической и альтернативной Москве).

Полтора года спустя после запуска Moscow Free Tour стал зарабатывать по 500 000 руб. в месяц. Сам Багаутдинов уже не справлялся, он успевал проводить только три экскурсии в день. Начал через HeadHunter привлекать гидов – молодых людей без опыта, но увлеченных московведением. Но потом у Багаутдинова появилась идея, из которой и вырос самостоятельный проект «Москва глазами инженера».

### ПОПАСТЬ В ДОМ НАРКОМФИНА

Еще в 2013 г. Багаутдинов увлекся историей инженерии и строительной техники, подготовил цикл лекций и назвал его «Москва

глазами инженера». Лекции прошли на ура, и он понял, что из идеи можно вырастить отдельный бизнес. Весной 2014 г. он запустил бесплатную велосипедную экскурсию к Шуховской башне. Туры на велосипедах летом 2014 г. мало кто делал, а вокруг башни разгорелся скандал: ее хотели снести. Желающих набралось на две экскурсии по 50 человек.

### НАЙТИ ПЕШЕХОДА

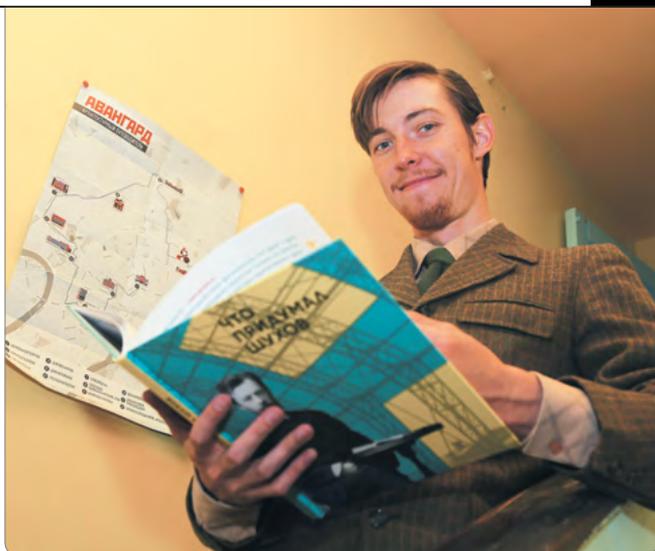
На прогулку «Москва глазами инженера» начали ходить молодежь, бизнесмены, блогеры, они писали хорошие отзывы в соцсетях. К Багаутдинову стали обращаться компании – Google, «Яндекс», «Крост», ЕУ, чтобы тот организовал туры и лекции для их сотрудников. «Мы с друзьями приглашали Айрата читать лекции, и он, например, очень интересно рассказывал об устройстве мостов Шухова», – говорит Борис Ким, председатель совета директоров компании Qiwi. Однажды шейх из Дубая заказал велосипедную экскурсию: он катался по набережным в белых одеждах в сопровождении свиты из 20 человек и машины ФСО, вспоминает Багаутдинов. Багаутдинов нанял четырех гидов-внештатников и двух администраторов.

Аудитория пешеходных туров невелика, если не водить поточные экскурсии в Кремль, говорит Наталия Алексеева, основатель проекта «Свобода доступа». Сейчас в ее клиентской базе 5000 человек. Один раз на экскурсию может записаться 30 человек, а две недели спустя на ту же самую – ни один, это непредсказуемо, замечает Алексеева. Зачастую на прогулки ходят одни и те же люди, и расширить аудиторию помогает реклама в Facebook. Из 1000 пользователей, которые увидят анонс, купят тур лишь 3–4, уточняет она.

Багаутдинов с 2014 г. продает билеты через сервис Timerpad, который берет комиссию 9%, но скоро собирается сам начать продажу билетов на сайте. Сейчас около 30% в цене билета приходится на комиссию туристических рекомендательных сервисов – «Экспеди», Viator. Поэтому операционная прибыль проекта невысока – 10–15%, рассказывает Багаутдинов.

### ШКОЛА КАДРОВ

Багаутдинов постоянно занят разработкой новых маршрутов. Он собирается проникнуть на фабрику-кухню на Ленинском проспекте, в лабораторный корпус МАИ. Договорился о сотрудничестве с компанией из Петербурга, которая



продает технологии дополненной реальности для экскурсий. За 300 000 руб. проект купил фотобудку, которая делает мгновенные фото для соцсетей, – ее установили в Доме Наркомфина, чтобы люди могли вывесить красивый отчет в Instagram. В 2018 г. он запустил серию новых экскурсий по памятникам модерна и неоклассицизма – особнякам, торговым и доходным домам. Он также договорился с «Москино» о новом формате экскурсий – прогулок с последующим просмотром редкой кинохроники строительства Москвы.

Мечта Багаутдинова – так отладить дело, чтобы оно работало без него. Он окончил курс по экономике в ВШЭ, нанял опытного маркетолога, хочет найти сотрудника, который будет продюсировать экскурсии и добиваться доступа к интересным объектам. Он запустил школу гидов, в которой сам преподает, чтобы было кого взять на работу. ■

# 70 000

москвичей в год участвуют в групповых городских экскурсиях, из них 70% – женщины старше 50 лет, оценивают организаторы туров

# Четыре принципиальные ошибки основателей стартапов



**Пекка**

**Вильякайнен**

советник президента  
фонда «Сколково»

■ Могу без ложной скромности сказать, что довольно хорошо знаком с технологическим предпринимательством в России. За последние годы я объехал 84 региона в ходе стартап-тура – инициативы по поддержке сообществ начинающих предпринимателей в российских городах и весях. Я и мои коллеги повстречались с 65 000 предпринимателей, инвесторов и деловых людей со всей России. Самый популярный вопрос, который нам задают: где взять деньги? И я пытался объяснить предпринимателям из регионов главное – что не в деньгах счастье. Прежде чем искать внешнее финансирование, надо решить множество других проблем и избежать общих ошибок.

## **ОШИБКА ПЕРВАЯ: ИДЕЯ ВАЖНЕЕ КОММЕРЦИИ**

■ В России мы часто сталкиваемся с учеными и инженерами, влюбленными в свою идею и не задумывающимися о том, кому нужна их разработка, что она может дать потенциальному клиенту. Они делают презентации, в которых куча формул, фотографий полученных патентов, но нет серьезной проработки целевого назначения и коммерческой привлекательности конечного продукта.

## **ОШИБКА ВТОРАЯ: НЕЗНАНИЕ РЫНКА И КОНКУРЕНТОВ**

■ Без этого нельзя построить устойчивый бизнес. Много раз во время презентаций стартапов повторялась одна и та же ситуация. «Есть ли на рынке аналоги вашего продукта?» – спрашивали мы. «Нет», – твердо отвечал местный стартапер. Приходилось открывать ноутбук, и простой поиск в интернете тут же показывал, что продукт далеко не уникален. Или же нам отвечали: «У нас есть аналоги, но не в России». Однако нельзя ограничивать себя только российским рынком. Наш мир настолько глобален, что недостаточно сделать продукт только для России – вы должны знать своих зарубежных конкурентов и пытаться их обойти.

## **ОШИБКА ТРЕТЬЯ: СТРЕМЛЕНИЕ СОБРАТЬ КОМАНДУ ИЗ СЕБЕ ПОДОБНЫХ**

■ Действительно, легко работать с людьми того же возраста, образования и пола, что и ты сам, говорящими на одном языке. Похожие люди имеют похожие взгляды, но и ошибаются тоже одинаково. Поэтому в команде нужны разные люди. Если вы сильны в технологиях, ваш коллега должен быть дизайнером. Если вы сильны в науке,

## Итоги встреч экспертов фонда «Сколково» с 65 000 предпринимателей и инвесторов в 84 регионах России

возьмите в стартап специалиста по продажам. Если вы хотите выйти на зарубежный рынок, возьмите в команду русского, живущего в стране, куда вы хотите прийти. Все это усложнит жизнь, потому что вам придется принимать в расчет разные взгляды. Но шансы, что вам удастся создать продукт мирового класса, значительно возрастают.

### **ОШИБКА ЧЕТВЕРТАЯ: СТРЕМЛЕНИЕ ОБЗАВЕСТИСЬ СОБСТВЕННЫМ ПРОИЗВОДСТВОМ**

■ Это типично русская мечта – полностью контролировать весь процесс от идеи и разработки до производства и сбыта. Однако сегодня в мире, особенно в сфере высоких технологий, нет ни одной успешной компании, которая бы делала все сама. Даже такие лидеры, как Apple, пытаются сосредоточиться только на тех областях, где они сильны, будь то дизайн продукта, инжиниринг или цифровой контент. Они ничего не производят сами. У них нет своей логистики. Они даже не управляют собственными магазинами. Поэтому мой совет, возможно самый важный, – создайте бизнес-модель, основанную на сети партнеров. Не нужно все контролировать – нужно научиться работать и доверять партнерам.

Если вам удалось избежать четырех вышеупомянутых ошибок, можно вернуться к главному вопросу: где взять деньги? Лучше всего – у крупного инвестора. Проблема в том, что многие российские стартапы вообще

не понимают его роли. И часто случается, что потенциальный инвестор отклоняет хороший и перспективный проект, потому что его основатель видит в нем, инвесторе, исключительно денежный мешок, который даст энное количество долларов и не будет ни во что вникать. Но так не бывает. Мы, инвесторы, финансируем только те компании, в которых становимся полноправными акционерами. Эта реальность является шоком для многих стартаперов. Каждый молодой российский предприниматель слышал ужасные истории о крупных инвесторах, которые спят и видят, как бы проглотить миноритариев. Именно по этой причине многие предприниматели мечтают только о правительственных грантах и других видах государственной поддержки, где они сохраняют полный контроль над компанией.

Но акционеры являются партнерами, чья работа заключается в том, чтобы совместно сделать бизнес более успешным. И если это удастся, в равной степени выиграют все акционеры. Поэтому я советую стартапам искать для своих компаний именно активных акционеров, которые принесут в компанию так называемые умные деньги. Сейчас все больше преуспевающих российских бизнесменов пробуют себя в роли бизнес-ангелов. Ведь поддерживая технологические стартапы, и сам крупный, зрелый бизнес окажется на передовой новой российской цифровой экономики. ■

# Как применить модель Uber в грузоперевозках

Две молодые предпринимательницы создали онлайн-сервис грузоперевозок а-ля Uber. Сервис бурно развивается, но его чуть не погубили кассовые разрывы

**Мария Подцероб**

Ведомости

→ **НАЗВАНИЕ КОМПАНИИ:**  
**Groozgo**

→ **ОТРАСЛЬ:**  
IT/транспорт

→ **ПРОДУКТ/УСЛУГА:**  
интернет-сервис, соединяющий грузоотправителей и перевозчиков

→ **ВЫРУЧКА:**  
20 млн руб.  
(1-е полугодие 2018 г.)

Идея использовать модель Uber в грузоперевозках пришла в голову 26-летней выпускнице экономического факультета МГИМО, аналитику фонда инфраструктурных и образовательных программ «Роснано» Анне Качурец случайно: весной 2015 г. она помогала подруге организовать банкет на 200 человек. В последний момент выяснилось, что еду для банкета привезти невозможно – компания по доставке сказала, что все машины заняты. И Качурец пришлось привезти еду из кафе на личном автомобиле. Тогда девушка и подумала об интернет-сервисе, который мог бы соединять клиента со свободным перевозчиком.

Летом 2015 г. Качурец зарегистрировала компанию «Ревах групп» и стала искать партнера, разбирающегося в транспортной отрасли. В Facebook она познакомилась с Оксаной Погодаевой, специалистом по логистике с дипломом Высшей школы экономики. Погодаева после вуза работала менеджером по логистике в Sony и Dyson. Девушки сообща создали сервис Groozgo. К 2018 г. на Groozgo зарегистрировалось 2000 перевозчиков и 680 компаний-грузовладельцев. Выручка за 2017 г. составила 9,5 млн руб. без НДС, а за

первое полугодие 2018 г. – 20 млн руб. без НДС. Путь к успеху оказался непростым: компания чуть было не разорилась, основательницам пришлось несколько раз сменить бизнес-модель.

## ПЕРВЫЙ КЛИЕНТ

Сначала нужно было разработать IT-платформу. Но денег было в обрез: девушки наняли программистов, вложив 370 000 руб. из собственных зарплат и заняв еще 150 000 руб. у родителей. Остаток денег ушел на контекстную рекламу в интернете. Первый клиент-грузоотправитель разместил заказ вечером. Ему срочно нужны были три фуры для перевозки груза в Тулу. Девушка вспоминает, как поздно вечером она объезжала московские стоянки футраков, где подходила к водителям и спрашивала, кто может отвезти груз в Тулу. Один перевозчик согласился. После этого грузоотправитель стал постоянным клиентом Groozgo.

Поначалу на Groozgo регистрировались перевозчики-физлица, водители маленьких «газелей», которые искали подработку. Но они могли выполнять лишь единичные заказы и перевозить маленькие объемы,

говорит Качурец. Нужны были транспортные компании с грузовыми автопарками, но привлечь их можно было только регулярными заказами, коих не было. К весне 2016 г. на Groozgo зарегистрировалось лишь пять таких перевозчиков.

### ОПРЕДЕЛИТЬ СХЕМУ

Весной 2016 г. предпринимательницы подали документы в заочный бизнес-акселератор ФРИИ. Во ФРИИ, вспоминают Качурец и Погодаева, эксперты сразу сказали, что простая информационная доска, которой на тот момент была Groozgo, никому не нужна – выжить может только сервис с дополнительными услугами: проверкой перевозчиков и страхованием грузов. Предпринимательницы изменили бизнес-модель по рекомендациям ФРИИ, а в середине 2016 г. бизнес-ангел Антон Старский приобрел 9%-ную долю в Groozgo за 2,5 млн руб. Девушки ушли с работы и сосредоточились на отладке работы Groozgo.

Схема такова: грузоотправитель регистрируется в Groozgo и заключает с компанией договор о транспортно-экспедиторских услугах. Groozgo заключает с перевозчиками договоры подряда. Клиент подает заявку в личном кабинете, система ищет подходящего перевозчика, формирует договор и автоматически рассчитывает цену с учетом маршрута, веса груза, количества машин и страховки. Клиент платит постфактум, а Groozgo сама перечисляет деньги перевозчику через пять дней после доставки документов о совершенной перевозке в офис Groozgo. Комис-



сионные Groozgo составляют 3–10% стоимости перевозки. Алексей Румянцев, директор по логистике компании «Дымов» (клиента Groozgo), говорит, что тариф Groozgo примерно на 5–10% выше, чем у компаний-перевозчиков, с которыми у «Дымова» прямые контракты. «Дымов» пользуется услугами Groozgo, когда нужно в экстренном порядке перевезти небольшие грузы по Москве и Московской области.

Кирилл Рудаков, гендиректор компании-перевозчика «Автореф», говорит, что получает через Groozgo мелкие заказы, но пользуется сервисом потому, что все процессы и оплата происходят быстро.

### ЗАРАБОТАТЬ НА ПОПУТНЫХ ГРУЗАХ

В 2017 г. предпринимательницам пришла в голову идея, как расширить базу перевозчиков. Они стали искать партнеров среди крупных ритейлеров и промышленных предприятий, имеющих собственные автопарки. По словам Качурец, сети и заводы заинтересованы в заполнении машин на

887 000

человек заняты  
в отрасли  
грузоперевозок,  
по данным  
исследования Avito  
и Data Insight

обратном пути и легко пошли на контакт. Например, в ноябре 2017 г. Groozgo подписала договор с интернет-ритейлером «Юлмарт», весной 2018 г. – с X5 Retail Group, а летом – с «Магнитом». Сейчас в базе перевозчиков Groozgo 40% – это ИП с 1–5 грузовиками, 30% – транспортные компании, 30% – промышленные предприятия и ритейлеры.

Затем Groozgo в июне 2017 г. заключила договор о страховании гражданской ответственности экспедитора с «Ингосстрахом». Качурец вспоминает, что договориться было легко – к тому времени грузопоток составлял 200 машин в месяц, как у средней транспортной компании. Мария Мартынова, начальник управления страхования транспортных операторов компании «Ингосстрах», говорит, что с юридической точки зрения Groozgo – такой же экспедитор, как и любая офлайн-автомобильная транспортная компания. По словам Качурец, Groozgo платит за страховку 200 000 руб. в год.

### НАЛАДИТЬ ДОКУМЕНТООБОРОТ

В начале 2017 г. Качурец и Погодаева потратили почти все деньги инвестора: пришлось дорабатывать платформу, оплачивать коворкинг и рекламу, нанять одного сотрудника. Компания страдала от кассовых разрывов, они возникали потому, что Groozgo оплачивала перевозчику заказ сразу после доставки, а деньги от клиента приходили только через 30–45 дней.

Причина задержек – документооборот. Единые правила передачи электронных транспортных накладных не установлены, рассказывает

Погодаева. Поэтому Groozgo формирует счет на оплату, прикладывает транспортную накладную и отправляет документы с курьером грузотправителю. Накладную подписывают грузоотправитель и водитель, а затем получатель груза. Потом перевозчик отправляет накладную Groozgo. Groozgo передает ее заказчику. В результате плата поступает на счет сервиса только через 15–20 дней от средних и малых заказчиков и через 30–45 – от больших.

Весной 2017 г. Качурец и Погодаева поняли, что им придется закрывать компанию: денег совсем не было. Но решили последний раз принять участие в логистической выставке. После этого им позвонил один из владельцев логистического оператора КПД и сказал, что руководство хотело бы обсудить возможность инвестиций. КПД работает в секторе перевозок грузов с температурным режимом, в числе ее клиентов – Danone, Nestle, ритейлеры «Виктория», «Дикси» и X5 Retail Group.

Гендиректор группы компаний КПД Георгий Чистяков убежден, что IT станут неотъемлемым элементом грузоперевозок. Он рассказал, что КПД начала разработку собственной IT-платформы и одновременно изучала рынок интернет-сервисов, подобных Groozgo. КПД регистрировалась на разных платформах, чтобы узнать, как они работают, и Groozgo понравилась им больше всего. КПД также была заинтересована в клиентуре компании, говорит Чистяков. Владельцы КПД решили купить Groozgo и интегрировать ее с платформой КПД.

**НАЙТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ИНВЕСТОРА**

В июле 2017 г. владельцы КПД зарегистрировали компанию «Точка груз эксперт», которая выкупила Groozgo у основательниц. Сумму сделки предпринимательницы не раскрывают, но говорят, что она была небольшой. Потом новый владелец подписал инвестиционный договор, согласно которому Groozgo получает безвозмездный заем на 120 млн руб. По словам Чистякова, Качурец и Погодаева получили опцион на долю в 30% и могут выкупить долю в любой момент.

По оценкам президента АКИТ Алексея Федорова, половина российского рынка автомобильных перевозок поделена между четырьмя крупными компаниями – «Деловыми линиями», DPD, Deutsche post DHL и Schenker AG. Другая половина, говорит Федоров, приходится на мелких, зачастую серых и черных, перевозчиков, они либо не станут пользоваться интернет-агрегаторами, либо регистрируются в мошеннических целях, чтобы похитить груз. По мнению Федорова,

у интернет-сервисов грузоперевозок в России нет будущего. Чистяков не согласен: сейчас все больше перевозчиков работает только по белым схемам, а идея уберизации перевозок носится в воздухе.

Качурец и Погодаева считают, что финансовые вливания КПД позволили Groozgo увеличить расходы на рекламу, в результате за год число зарегистрированных на платформе перевозчиков увеличилось с 300 до 2000, а клиентов – со 150 до 680. В планах – перевозить грузы в страны «Евразэс». Качурец и Погодаева надеются на 10-кратный рост выручки Groozgo уже в 2018 г.

Groozgo – не первый онлайн-овый сервис грузоперевозок в России, говорит Данил Рудаков, основатель компании Deliver, которая существует с 2013 г. Рудаков считает, что планы роста Groozgo невыполнимы – не хватает инвестиций. По его словам, Deliver получила \$8 млн инвестиций, что позволило усовершенствовать IT-платформу, расширить базу клиентов и перевозчиков и выйти на европейский рынок. ■

**РЫНОК АВТОМОБИЛЬНЫХ ГРУЗОПЕРЕВОЗОК** (коммерческий автомобильный транспорт)

ИСТОЧНИК: МИНТРАНС, ДАННЫЕ КОМПАНИЙ, ОЦЕНКА M.A.RESEARCH

# Шесть опасных заблуждений основателей стартапов



**Дмитрий Калаев**

директор  
акселерационных  
и образовательных  
программ Фонда развития  
интернет-инициатив

## 1. «Я ЛУЧШЕ КЛИЕНТА ЗНАЮ, ЧТО ЕМУ НУЖНО»

Типичная ошибка основателя заключается в уверенности, что он знает все. Но то, что мы думаем про наших клиентов, и то, что наши клиенты хотят на самом деле, – большая разница. Стартап рискует потратить много денег и времени на продукт, который никому не будет нужен. Известная технология выявления потребностей клиентов (Customer Development) позволяет избежать такой участи. Она подразумевает проведение интервью с потенциальными клиентами. Чем более массовый сегмент, тем больше интервью следует проводить. Например, если продукт предназначен для молодых мам, потребуются десятки интервью, а если для банков – может быть достаточно бесед с 5–6 целевыми клиентами.

## 2. «НАШ ПРОДУКТ ДОЛЖЕН БЫТЬ СОВЕРШЕННЫМ»

Многие тратят много усилий, чтобы выпустить глубоко проработанный продукт. Но часто это совершенно не нужно. Более того, избыточная функциональность смущает пользователя, которому хочется простого и быстрого решения своей проблемы. К тому же первые потребители совершенно нового продукта не

знают точно, какой именно продукт им нужен. И самый правильный путь – создание минимального жизнеспособного продукта (Minimum Viable Product), который постепенно будет развиваться с учетом обратной связи от пользователей.

## 3. «ЛУЧШИЙ ИНВЕСТОР – ТОТ, КТО БОЛЬШЕ ДАСТ»

Так думают основатели, сравнивая предложения от инвесторов. Никакими другими вопросами они не задаются, и напрасно. Насколько компания вырастет именно с этим инвестором и сколько будет стоить через 5–7 лет, какого контроля над компанией хочет инвестор? Сможет ли он еще раз вложиться в компанию, когда деньги закончатся? А сможет ли он найти других инвесторов для следующего раунда? Какие у инвестора опыт и репутация, насколько успешны его портфельные компании?

## 4. «НУЖНО КАК МОЖНО БОЛЬШЕ ПИАРА»

Многие основатели считают, что пиар – это главное для только что появившегося стартапа, и тратят на него деньги инвесторов. Однако преждевременный пиар подобен литью воды в дырявое ведро – сколько ни налей, все вытечет. Он нужен и по-

Любой бизнес, особенно связанный с созданием новых продуктов и рынков, рискован. Большинство предпринимателей понимают, что не застрахованы от ошибок. Однако некоторые заблуждения начинающих могут нанести сокрушительный удар по бизнесу

лезен лишь на зрелых этапах. Вначале основатели должны доказать, что у продукта есть покупатели, что он имеет определенную ценность и клиенты готовы к повторным покупкам. На следующем этапе стартап учится продавать продукт. На третьем строится экономическая основа деятельности – стартап старается на каждый рубль, потраченный на привлечение клиента, заработать несколько рублей. На четвертом этапе подключается маркетинг. И лишь на пятом этапе развития проекта появляется пиар – чтобы подкрепить текущие продажи. К этому моменту уже известно, что продукт нужен, компания умеет на нем зарабатывать, а на рынке много потенциальных клиентов.

##### **5. «ПРОЦЕССЫ И ДИСЦИПЛИНА – ТОЛЬКО ДЛЯ ЗАКОСТЕНЕВШИХ СТАРЫХ КОМПАНИЙ»**

Многие думают, что можно сохранять неформальные отношения со свободным графиком для всех сотрудников и неопределенными зонами ответственности и после того, как компания начнет зарабатывать по 2–3 млн руб. в месяц. Однако с ростом бизнеса вынужденно возникает четкое распределение обязанностей, процедуры и дисциплина. Если вы хотите построить большую компанию, вам придется менять отношения в коллективе и, очень вероятно, самих сотрудников. Без этого рост невозможен. А больше других

придется измениться самому директору, ведь управление компанией со штатом в 5 и 500 человек требует совершенно разных компетенций и подходов.

##### **6. «МЫ ЗАХВАТИМ РЫНОК БЕСПЛАТНЫМ ПРОДУКТОМ»**

Часто основатели думают, что важнее захватить рынок, выпустив бесплатный продукт, а монетизацию можно подключить позже, когда клиентов станет много. Но таким образом основатели строят отношения только с теми клиентами, которые не готовы платить деньги. Пока человек не платит за продукт, он не является клиентом. Главная проверка коммерческой ценности нового продукта – готовность потребителей за него заплатить. Поэтому следует с самого начала ориентировать систему продаж на клиентов, которые готовы платить. Монетизировать продукт надо с первого дня. Бесплатная модель на старте подходит только для вирусных продуктов, когда каждый клиент приводит еще нескольких новых, примеры продуктов такого рода – «В контакте», Telegram или Prizma. Понять, такой ли у вас продукт, очень просто. Не используйте маркетинг и пиар в течение нескольких недель и посмотрите, что происходит с аудиторией. Если она не растет, нужно перестать заниматься самообманом и начать брать деньги с клиентов. ■

# Как заработать на кошельках из полиэтилена

Братья-близнецы из Нижневартовска открыли производство необычных бумажников New Wallet. Выйти на рынок аксессуаров оказалось очень просто, но потом у стартапа появилось много конкурентов

**Полина Смертина**  
Ведомости

→ **НАЗВАНИЕ КОМПАНИИ:**  
**New Wallet**

→ **ОТРАСЛЬ:**  
легкая  
промышленность

→ **ПРОДУКТ/ УСЛУГА:**  
кошельки из тайвека

→ **ВЫРУЧКА:**  
4,4 млн руб.  
(1-е полугодие 2018 г.)

31-летние Алексей и Михаил Леонтьевы хорошо помнят свои первые кошельки. Братья купили два одинаковых портмоне на рынке в родном Нижневартовске перед отъездом в университет ИТМО Санкт-Петербурга. Близнецы выбрали большие кожаные кошельки, чтобы выглядеть солидно.

А летом 2008 г. братья уехали в Нью-Йорк по программе Work and Travel, устроились там водителями велотакси, и большие кошельки стали обузой. «Было жарко, мы работали в одних футболках и шортах. А портмоне не помещалось в карманы», – вспоминает Михаил. Тогда он заметил, что коллега-американец складывает купюры в почтовый конверт. Оказалось, что так делают многие: часть почтовых конвертов в США производят из непромокаемого прочного материала под названием «тайвек».

Простое изобретение привело Леонтьевых в восторг, потом они еще долго рассказывали о нем друзьям в России. А спустя пять лет – в 2013 г. – братья впервые сами вручную собрали 200 кошелек из тайвека. Теперь они продают в год по 30 000 кошелек и других

аксессуаров из тайвека под маркой New Wallet на 6 млн руб. В рознице кошельки стоят 790–990 руб.

## РАСКРОИТЬ И СЛОЖИТЬ

Среди российских дизайнеров мода на тайвек появилась около трех лет назад. Кирилл Пензов, представитель по маркетингу и продажам DuPont в России и СНГ, вспоминает, что Михаил и Алексей были одними из первых, кто стал применять синтетическую бумагу для производства аксессуаров в Санкт-Петербурге. Тайвек – хорошая замена традиционным материалам. Синтетическая бумага имеет интересную фактуру, к тому же тайвек в 3 раза дешевле кожи, говорит дизайнер Дарья Ямпольская, которая год назад начала шить сумки из тайвека.

Леонтьевы позаимствовали идею производства аксессуаров из тайвека у дизайнеров из США. В 2013 г. братья купили в интернет-магазине кошелек из синтетической бумаги американской марки Duponmighty. Братья разобрали кошелек, чтобы понять технологию сборки. Все оказалось просто: на полотне тайвека печатается рисунок, потом из него

вырезают кусок площадью 1 кв. м и складывают бумажник по технологии оригами. Весной того же года братья купили рулон тайвека на китайском сайте Taobao – около 20 кг за 100 000 руб. с учетом доставки. Близнецы тогда еще работали инженерами в телекоммуникационной компании и потратили на покупку собственные накопления с зарплаты.

### КРАСИВО РАСКРАСИТЬ

Леонтьевы решили нанести на тайвек яркие авторские картинки, через знакомых нашли в Санкт-Петербурге студентку-художницу, которая за 30 000 руб. нарисовала им 10 рисунков. Тайвек отдали знакомому владельцу небольшой типографии, он согласился нанести принты на синтетическую бумагу за 60 000 руб. «Оказалось, тайвек плохо впитывает чернила: несколько дней мы сушили полотно на балконе в съемной квартире. Весь дом пропах запеченными красками», – вспоминает Михаил.

Когда тайвек высох, братья вручную собрали первые 200 кошельков и стали предлагать их магазинам за 225 руб. – почти в 4 раза ниже себестоимости. «Цену взяли с потолка. Таких аксессуаров на рынке не было, мы не могли рассчитать отпускную цену», – признаются партнеры. Яркие кошельки согласились продавать две торговые точки – книжная лавка «Двадцать восьмой» и магазин «Юность». В рознице аксессуар стоил 550 руб., и до конца 2013 г. покупатели разбирали всю партию. Тогда Леонтьевы решили расширять производство.



### КИТАЙСКАЯ ПАРТИЯ

Братья нашли типографию в Китае, которая согласилась напечатать принты на тайвеке и вручную по схемам собрать 10 000 кошельков. Заказ с учетом доставки обошелся в 1 млн руб. Леонтьевы продолжали работать по найму, а на покупку изделий оформили два потребительских кредита по 500 000 руб. каждый.

Через месяц в Санкт-Петербург доставили коробки с кошельками. Но почти треть изделий были бракованные: краски расплозались, на тайвеке остались цветные полосы. Бракованные кошельки братья отдавали магазинам в качестве образцов, вспоминает Михаил. К концу 2014 г. кошельки New Wallet продавались в 20 магазинах. К весне 2015 г. все аксессуары были проданы. Братья уволились с работы и полностью погрузились в производство.

### СЕКРЕТНАЯ ТИПОГРАФИЯ

Леонтьевы больше не хотели рисковать: они по-прежнему покупали тайвек в Китае, но печать

и сборку решили организовать в Санкт-Петербурге. На поиски типографии ушел год.

Партнеры обзвонили десяток типографий, но везде получили отказы. «Для печати на тайвеке используют особые чернила, и надо перенастраивать принтеры. Типографии не хотели этим заниматься ради наших небольших заказов», – вспоминает Михаил. Но одна типография все-таки согласилась сотрудничать с предпринимателями: за месяц наладили оборудование и подобрали новые краски. Леонтьев отказывается называть эту типографию. Тайвек используют многие дизайнеры, а предприниматели опасаются конкурентов. По оценкам официального дистрибутора DuPont, компании «Интрейд», в Санкт-Петербурге всего четыре типографии работают с тайвеком.

Весной 2015 г. Леонтьевы наконец напечатали новые принты и заказали сборку 10 000 кошельков в мастерской по производству упаковки. Коллекцию раскупили к началу следующего года, выручка достигла 2,5 млн руб. В 2016 г. братья вы-

пустили еще одну партию кошельков и стали собирать из тайвека обложки для паспорта. За год они продали около 20 000 изделий в 50 магазинах Москвы и Санкт-Петербурга уже на 5 млн руб. Чтобы расти дальше, нужно было увеличивать количество магазинов.

### ПРОНИКНУТЬ В СЕТИ

Кошельки New Wallet дешевле кожаных, в основном их покупает молодежь, которая любит яркие и практичные аксессуары, рассказывает менеджер магазина «Юность» Андрей Романов. Сами Леонтьевы говорят, что их целевая аудитория – творческие люди в возрасте от 18 до 30 лет. Именно поэтому первые годы кошельки продавались в небольших магазинах дизайнерской одежды, в музеях современного искусства и на ярмарках. Еще одной точкой стал офис New Wallet в Санкт-Петербурге, помещение в 20 кв. м они сняли летом 2015 г. за 25 000 руб. в месяц.

Леонтьевы обращались в крупные сети, но часто получали отказы. Летом 2017 г. Алексей написал через Facebook напрямую владельцу сети «Республика» – бизнесмену Вадиму Дымову. Тот дал им контакты менеджера «Республики» и они договорились, рассказывает Михаил. Дымов подтвердил «Ведомостям» факт переписки.

Сейчас аксессуары New Wallet продаются уже в 200 торговых точках. Братья наняли менеджеров по продажам и развивают рекламу в интернете. Половина заказов поступает на сайт New Wallet. Аксессуары заказывают в США, Японии, Польше

### РОССИЙСКИЙ РЫНОК АКСЕССУАРОВ ИЗ КОЖИ, МЛРД РУБ.



## ЧТО ТАКОЕ ТАЙВЕК

Материал тайвек был разработан американской химической компанией DuPont 50 лет назад. Тайвек производят из тонких непрерывных нитей полиэтилена, которые соединяются под воздействием тепла и давления. Материал напоминает бумагу, но только внешне: тонкое полотно не пропускает пар, не рвется и отталкивает воду. Изначально тайвек использовали для изоляции домов, а позднее из него стали шить защитные костюмы и чехлы для медицинских инструментов. Затем на синтетическую бумагу обратили внимание и зарубежные дизайнеры: из тайвека стали производить аксессуары, подарочные пакеты, сумки и даже обувь. Ежегодно в мире продается тайвека на \$3 млрд, говорит Пензов из DuPont.

и других странах. Выручка в прошлом году составила 6 млн руб., а чистая прибыль – свыше 1 млн руб.

### БУМАЖНАЯ ОДЕЖДА

С 2017 г. Леонтьевы стали покупать тайвек у «Интрейда» в Санкт-Петербурге. Материал оказался дороже китайского: братья платят 3 евро за 1 кв. м материала, рассказывает Михаил. Предприниматели нашли еще одну типографию – «Любавич», которая использует японский принтер для печати по синтетическим материалам. За счет увеличения объемов производства себестоимость одного кошелька удалось снизить примерно до 170 руб., говорит Михаил. По его словам, выручка за первое полугодие текущего года составила около 4,4 млн руб.

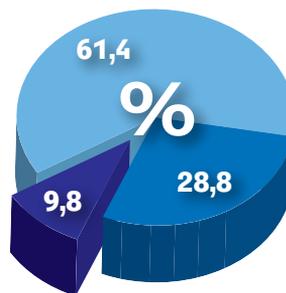
Теперь у близнецов грандиозные планы: до конца года они намерены увеличить выручку до 10 млн руб. Чтобы добиться таких показателей, Леонтьевы хотят расширить ассортимент, шить рюкзаки и клатчи. У них уже есть подобный опыт: в начале 2018 г. они впервые выпустили 600 небольших походных сумок под маркой New Wallet. Производство слож-

нее и затратнее: пришлось покупать за границей фурнитуру и нанимать швею, говорит Михаил. Ямпольская утверждает, что с тайвеком может справиться только профессиональный мастер.

Росту могут помешать конкуренты – начать производство из тайвека просто и недорого. По оценкам Пензова, сейчас синтетическую бумагу покупают несколько десятков производителей одежды и аксессуаров в России. Число покупателей тайвека для выпуска предметов гардероба будет только расти, прогнозирует представитель «Интрейда». ■

### СТРУКТУРА РЫНКА ОДЕЖДЫ И АКСЕССУАРОВ В РОССИИ В ДЕНЕЖНОМ ВЫРАЖЕНИИ, %

- Одежда 61,4%
- Обувь 28,8%
- Аксессуары 9,8%



ИСТОЧНИК:  
FASHION CONSULTING GROUP, 2017 Г.

# Заключительное СЛОВО редактора

## Юлиана Петрова

главный редактор  
«Справочника  
карьериста»,  
редактор отдела  
«Карьера/Менеджмент»  
газеты «Ведомости»

Н ачинающему карьеристу всегда приходится делать выбор, работать по найму или на себя. Большинство выбирают первое: по данным опроса, проведенного порталом поиска работы для молодых специалистов Career.ru, 38% студентов стремятся попасть в госорганы, 36% – в частную компанию и только 12% студентов изначально хотят открыть свое дело.

Служба в крупной корпорации и предпринимательство требуют совершенно разных качеств. Предприниматель – человек особого склада. В 2015 г. компания «Экспси консалтинг» вместе с Российской венчурной компанией провели интереснейшее исследование различий в чертах характера у наемных менеджеров и основателей стартапов. Авторы выяснили, насколько респонденты были нацелены на независимость, любили решать трудные задачи, стремились к демонстрации успеха и ценили организационную эффективность.

Исследователи придумали специальный «Индекс основателя» (Founder Index), меняющийся в диапазоне от 0 до 1. На нижнем конце – неэнергичный, зависимый, нерешительный человек, а высший балл (1) получает бесстрашный предприниматель-супербоец с отличными организационными способностями. Оказалось, что «Индекс основателя» больше 0,7 имеют 60% стартаперов и только 1% наемных менеджеров.

Предприниматели гораздо более независимы и гораздо больше стремятся избежать давления, чем наемные менеджеры. Многие даже открывают свое дело только потому, что не хотят иметь никакого начальства. Предприниматели больше любят трудные задачи, больше склонны демонстрировать успехи и гораздо выше ценят организационную эффективность, нежели менеджеры. При этом предприниматели всегда рассчитывают на более высокое вознаграждение, чем менеджеры. Они готовы терпеть лишения, жить на съемных квартирах и есть лапшу быстрого приготовления, но думать, что в будущем их ждет огромное вознаграждение. А менеджерам важнее стабильность, они готовы помянуть будущие взлеты на реальный стабильный доход.

Настоящих предпринимателей не останавливают неудачи. В исследовании технологического предпринимательства «Стартап барометр 2018» говорится, что 63% основателей стартапов имеют негативный опыт – пережили провалы проектов и закрытие бизнеса. Авторы опросили 300 основателей российских технологических стартапов. 31% основателей признались, что пережили один провал проекта в прошлом, а 33% респондентов рассказали, что потерпели неудачу больше одного раза. Возможно, это и есть главный секрет успешного предпринимателя: главное – никогда не сдаваться. ■