

06 сентября 2023

Александр Семенов, «КОРУС Консалтинг»: Наш секретный ингредиент — это люди



Александр Семенов

генеральный директор ГК
«КОРУС Консалтинг»

Как лидерам расти и развиваться в рамках крупной компании, где брать финансирование на реализацию собственных идей и разработку новых решений, какие возможности сейчас открываются перед сильными ИТ-командами и как их правильно использовать, – об этом в интервью TAdviser рассказал **Александр Семенов, генеральный директор ГК «КОРУС Консалтинг».**

Александр, вы активно инвестируете в создание и развитие ИТ-команд в рамках структуры «КОРУС Консалтинг» и позиционируете компанию как платформу для создания новых бизнесов. Расскажите, что такое платформа и как она работает?

«КОРУС Консалтинг» – это крупная ИТ-компания, у нас много разных направлений бизнеса. Тем не менее, мы продолжаем диверсифицироваться и расширять портфель решений, чтобы действовать на опережение потребностей наших клиентов. В целом в рамках группы компаний мы комбинируем несколько подходов – с одной стороны, делаем крупные ИТ-проекты, с другой – создаем продукты, с третьей – работаем, как акселератор для запуска новых бизнесов.



Платформа «КОРУС Консалтинг» – это база, которая помогает лидерам развиваться и строить новый бизнес. По сути, мы даем методологию и ресурсы, которые нужны для того, чтобы превратить идею или наработки команды в системный и прибыльный проект. Мы уже много раз проходили этот путь – у нас в портфеле порядка 25 направлений. Часть из них родилась внутри компании, другая – это команды, которые пришли извне и смогли вырасти, используя нашу инфраструктуру.

За последние 1,5 года от бренда «КОРУС Консалтинг» отделилось сразу несколько дочерних компаний и продуктовых бизнесов. Почему некоторые команды выходят в такое «самостоятельное плавание»?

Успешные направления отделяются от общего бренда, когда готовы к этому. В любом проекте наступает момент, когда для дальнейшего роста и масштабирования нужно действовать самостоятельно. Это позволяет усилить узнаваемость на целевом рынке, быстрее принимать решения, напрямую выстраивать коммуникации с инвесторами или потенциальными партнерами, которые могут ускорить развитие бизнеса.

Создавать новые бизнесы – это такая стратегия быстрого роста всей группы компаний?

Наша задача в рамках всей группы компаний – органически расти на 20-30% в год. Мы не стремимся к агрессивному росту – в «КОРУС Консалтинг» сейчас работает 1200 человек, и нам важно сохранить дух предпринимательства, не превратиться в формализованный механизм, который сам себя ограничивает. Для продуктовых стартапов, конечно, ставим другие цели, т.к. им нужно

стремительно захватывать рынок.

На практике мы вывели простую закономерность: чем моложе направление, тем быстрее оно растет. Например, дорасти до выручки в миллиард рублей и 250 человек в команде можно достаточно быстро. После этого работают другие законы роста, поэтому важно вовремя начать перестраивать систему управления.

Внутри компании были истории роста отдельных направлений до миллиарда выручки? Сколько времени занимает этот этап?

У нас несколько таких примеров – это направления, которые делают сложные комплексные проекты на платформе [«1С»](#), а также департамент [аналитических решений](#). Вплотную приближается к этим параметрам дочерняя компания [MONS](#), которая создает и модернизирует ИТ- и инженерную инфраструктуру, улучшает ИТ-процессы, обеспечивает информационную безопасность и техническую поддержку решений; а также – направление документооборота, в рамках которого мы создали собственную платформу [«Авандок»](#). Если есть сильный лидер и опытная команда, такой путь в среднем занимает 5 лет.

Где ИТ-компаниям и отдельным командам брать финансирование на создание и развитие новых продуктов?

Многие ИТ-компании по итогам 2022 года показали существенный рост, в том числе по прибыли. Определенную долю стоит инвестировать в создание новых решений. Выход на биржу – также один из инструментов, который позволит ИТ-компаниям получать финансирование от широкого круга

инвесторов, что может стать дополнительным драйвером для развития.

Начинающие команды и стартапы могут привлекать средства через небольшие инвестиционные фонды – это пулы, объединяющие нескольких частных инвесторов. Взаимодействовать в таком формате удобно, как инвестору, так и стартапу – это дает правильное окружение и позволяет получить большой объем финансирования. Второй вариант – расти на базе большой компании, которая поверит в проект и команду и будет вкладываться в них корпоративными ресурсами.

В 2022 мы наблюдали сокращение объема инвестиций в российские ИТ-проекты. Насколько реально сейчас молодым командам привлечь частные инвестиции?

Действительно, в 2022 году инвестиционную деятельность снизили все участники венчурного рынка. На фоне турбулентности многие замораживали инвестиционные проекты и не предпринимали резких движений.

Постепенно интерес инвесторов восстанавливается, при этом структура рынка изменилась. Раньше почти все стартапы привлекали деньги на международную экспансию, и инвесторы были готовы вкладываться в проекты с такими планами. Сейчас на эту тему возникает детальная дискуссия: какие рынки целевые, какой план выхода на них, каких людей нанимать и т.д.

Главный тренд – инвесторы уделяют пристальное внимание unit-экономике, тщательно анализируют операционную эффективность. Если раньше основным критерием был рост проекта, то теперь – это способность генерировать прибыль, поэтому многие сейчас ориентируются в том числе и на дивидендную модель.

Вы упомянули выход на биржу, как один из вариантов финансирования для ИТ-компаний. Как вы считаете, это – реальный инструмент по привлечению инвестиций или скорее имиджевая история?

Это одновременно инструмент для привлечения инвестиций и обеспечения ликвидности для акционеров. Сейчас снижаются требования к масштабу компаний, которые могут выходить на биржу, поэтому таких кейсов, как, например, успешное размещение акций Positive Technologies будет больше, особенно среди ИТ-компаний, т.к. это растущий, высокодоходный и дивидендный бизнес.

При этом основная проблема не в том, как придумать идею продукта или найти финансирование, а в том, где искать и как удержать компетентных людей. Нужны яркие бизнес-лидеры, которые правильно оценят рынок, определят рамки продукта и смогут довести проект до коммерческой реализации. Таких людей мало – в этом основное «узкое горлышко».

Что вы делаете, чтобы сохранить сильных лидеров?

Если говорить про финансовые механизмы, то у нас есть различные варианты опционных программ, как для проектных, так и для продуктовых направлений. Например, команды, которые создали на нашей платформе новые бизнесы, получают существенные пакеты акций этих компаний. Мы также даем возможность людям вкладывать собственные средства – многие сотрудники стали инвесторами, родившихся внутри компании проектов.

Однако главный инструмент мотивации – это интересная работа. Надо давать людям больше свободы, чтобы они не перерастали компанию, а росли вместе с ней.

Нет другого варианта удержать команду, кроме как «бежать быстрее», чем рынок и конкуренты. Мы не ограничиваем людей, даем им возможность развиваться в разных направлениях. Доносим до каждого сотрудника мысль, что компания – это инструмент для достижения личных целей. Если человек хочет профессионально расти, то мы ему дадим все ресурсы для реализации его идей. Можно сказать, что это наш «секретный ингредиент».

Интересно. Расскажите, как это работает на практике?

Каждый бизнес-юнит внутри «КОРУС Консалтинг» обладает достаточно большими полномочиями в принятии решений. Так мы формируем внутри компании отдельные субкультуры и тестируем разные методики управления персоналом.

Основная идея в том, что мы делаем ставку не столько на процессы, сколько на лидерство людей, которые сформируют их по-своему. Бизнес-лидер может внести уникальный вклад в создание корпоративной культуры, изменение принципов менеджмента, объединение команд. Конечно, у нас есть выстроенные базовые процессы в области управления проектами, финансами, организации продаж и маркетинга – это база (платформа), на которой могут развиваться бизнесы.

При этом не все направления в итоге становятся отдельными брендами. Как при такой автономии

подразделений удастся сохранять их под одним брендом? Что объединяет людей?

До самостоятельной работы на рынке нужно «дорости» - достичь определенных финансовых показателей, сформировать устойчивую бизнес-модель, отстроить собственные внутренние процессы. Проекты, которые пока идут к этим целям, работают в рамках нашей инфраструктуры. Это выгодно – есть узнаваемый бренд с хорошей репутацией, клиентская база, доступ к инвестициям и человеческим ресурсам. В этом и заключается баланс – с одной стороны, есть свобода и мобильность, с другой – поддержка большой организации, в которой комфортно, интересно, стабильно.

Как найти сильных бизнес-лидеров – они «вырастают» внутри или приходят в компанию уже с опытом?

Оба пути возможны. Больше половины менеджмента компании – выросли внутри, многие прошли путь от стажеров до руководителей направлений. При этом к нам присоединяются и готовые команды, которые на базе нашей бизнес-платформы стремительно растут и могут стать отдельными брендами.

За этот год мы серьезно усилили команду – в компанию пришли люди из закрывшихся российских подразделений SAP, Microsoft, Oracle, эксперты из госкорпораций, у которых при этом есть существенный коммерческий опыт.

Люди, которые приходят из крупных западных ИТ-компаний, привыкли к определенной корпоративной культуре. Как они вливаются в работу в вашей команде?

Мы не разделяем корпоративные культуры на западные и российские. Для нас важно создавать бизнес-среду, где каждый сотрудник может брать на себя персональную ответственность и реализовать свои потребности в личном развитии. Конечно, есть определенные вызовы для людей, которые раньше работали с продуктами известных международных вендоров, – теперь на первый план выходит бизнес-экспертиза, а не громкое имя. В то же время, это хорошая возможность для тех, кто готов работать на результат и может стать для клиента настоящим партнером в изменениях.

В завершение нашего разговора – дайте несколько советов молодым, но амбициозным ИТ-командам. Что нужно для успешного старта и роста?

1. **«Идти» за потребностями клиентов.** Нужно понимать задачи бизнеса, быстро предлагать решения, доводить проекты до результата, быть гибкими и уметь переформатировать продуктовый портфель.
2. **Постоянно искать новые ниши.** Сегодня есть множество свободных областей – речь не только про замещение ушедших игроков, но и освоение новых сегментов рынка – к примеру, использование нейросетей, цифровых двойников, технологий AR/VR, создание узкоспециализированных отраслевых решений.
3. **Искать среду, в которой будет комфортно развивать проект.** Часто бывает, что опытные люди с идеями и стремлением создать собственный ИТ-бизнес не могут начать действовать, потому что нет ресурсов, укомплектованной команды, поддержки компании, в которой они работают. Мы заинтересованы в том, чтобы такие люди приходили к нам – регулярно берем «на борт» бизнес лидеров, готовых развивать свои проекты, вкладываемся в их рост в рамках платформы «КОРУС Консалтинг» и в результате запускаем на рынок ежегодно 2-3 новых бизнеса.