

ЗВЕЗДА НОНФИКШН

Константин Дубровин

ШЕРИНГ СПЕЦИАЛИСТОВ

**КАК ПОВЫСИТЬ
ЭФФЕКТИВНОСТЬ КОМАНДЫ
БЕЗ РАСШИРЕНИЯ ШТАТА**



Издательство АСТ
Москва

УДК 005
ББК 65.290-2
Д79

Дубровин, Константин.
Д79 Шеринг специалистов: как повысить эффективность команды без расширения штата / К. Дубровин. — Москва: Издательство АСТ, 2026. — 224 с. — (Звезда нонфикшн).

ISBN 978-5-17-185846-9

Константин Дубровин — предприниматель, создатель модели TOP-шеринга в России и основатель компании TOPsharing.center.

Представьте на секунду процесс трудоустройства, будь вы специалистом или работодателем: собеседования, ввод в должность, оформление, максимальные налоги и минимальные гарантии. Звучит не слишком привлекательно, не так ли?

Оказывается, существует альтернатива — модель, при которой компании «делят» между собой лучших специалистов. Константин Дубровин расскажет в своей книге, как предпринимателю усилить команду без расширения штата, а специалисту приносить пользу сразу нескольким компаниям. Вы получите базовые знания о модели шеринга, а также ответы на многие актуальные вопросы:

- За счет чего специалист может зарабатывать больше, а компания — платить меньше?
- Почему шеринг перспективнее классического найма или аутсорсинга?
- Как специалистам и работодателям научиться находить друг друга?
- Где найти готовые шаблоны и чек-листы, чтобы перейти на модель шеринга за один день?
- Как специалисту увеличить свой доход, а компании — прибыль?

Если вас не покидает чувство, что традиционная практика найма имеет явные недостатки, — эта книга для вас! Благодаря реальным примерам от автора вы поймете, как бизнесу сократить расходы на оплату труда, специалистам — заработать и вместе принести больше пользы людям.

УДК 005
ББК 65.290-2

ISBN 978-5-17-185846-9

© К. Дубровин, текст
© 000 Издательство «АСТ»

ВВЕДЕНИЕ

Нанимать правильных людей в команду — очень хорошая идея. Отдавать на аутсорсинг — вроде тоже правильно. Инвесторам, в отличие от налоговой, нравится именно второй вариант. Недаром на новостях о масштабных сокращениях акции компаний растут. И дело тут не только в больших начислениях на фонд оплаты труда. Трудно построить достаточно динамичную *in-house*-команду, чтобы успевать меняться со скоростью рынка.

Аутсорсинг прекрасно справляется с динамикой. Сменить поставщика или подрядчика намного проще, чем переучить или перенанять команду. Главное, чтобы совпадали зубцы внешних и внутренних шестеренок. Хорошо, когда это не так сложно. Например, в обязательном страховании, где государство детально отрегулировало весь процесс.

Конфигурация, при которой часть задач решает собственная команда, а часть — аутсорсеры, отлично работала. И проработала бы еще долго, если бы некоторые игроки не начали получать конкурентное преи-

мущество от использования третьего варианта — шеринга специалистов.

В **первой главе** читатель с удивлением обнаружит, что всегда им пользовался. Чтобы уж совсем впечатлить, я сделал следующее:

- выписал все основные преимущества как для заказчиков, так и для специалистов;
- сделал небольшой экскурс в историю, и даже не в одну;
- классифицировал виды сотрудничества, разделив их на четыре формата: найм, аутсорсинг, аренда и, конечно, сам предмет исследования;
- постарался разобраться в существующей терминологии.

Вторая глава описывает процесс перехода. Читатели в роли заказчиков узнают, какие шаги нужно сделать, чтобы компания могла использовать все доступные варианты, а специалисты — как работать на трех работах, но одновременно и ко взаимному удовольствию.

Начиная с **третьей главы** книгу можно использовать как набор инструкций на все случаи шеринга. Читатель узнает, как посмотреть на модель со здоровым скепсисом, но не упустить открывающиеся возможности. Этот процесс называется примеркой. Также обсудим:

- как все спланировать и учесть;
- как заказчику и специалисту найти друг друга и не ошибиться в выборе;
- о чем конкретно договариваться;
- как запустить процессы;
- как выйти на заданные ключевые показатели;
- как поддерживать стабильно высокий результат.

В конце книги читатель найдет кейсы, а также приложение с чек-листами.

Помимо заказчиков и специалистов, книга будет интересна еще одной аудитории, которая пока практически не представлена. Это консультанты, помогающие бизнесу освоить шеринговую модель. К этому редкому виду могу отнести и себя. При этом гарантирую всем читателям без исключения, что у меня нет профессиональных секретов. На страницах книги я изложил все необходимые вводные и с удовольствием отвечу на вопросы читателей. Мои контакты можно найти на сайте dubrovin.ru.

Мы сами, наши работодатели и заказчики все активнее используют шеринг специалистов, поскольку он дает конкурентные преимущества. Что ж, попробуем в этом разобраться.

ГЛАВА 1

ГЛАВНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО ШЕРИНГА

Шеринг специалистов существует давно и каждому хорошо известен. Часто он выглядит как совмещение. Самый простой пример — доктор, который принимает в двух разных клиниках, или журналист, который ведет две колонки в независимых друг от друга изданиях. Также и главный редактор может руководить не одной редакцией, а двумя. История помнит куда более примечательные случаи. Так, например, отец великого Микеланджело — Лодовико ди Леонардо Буонарроти Симони — одновременно управлял двумя городами на севере Италии: Кьюзи и Капрезе.

Синьора Буонарроти трудно назвать мэром на полставки. Равно как и главного редактора, ведь в его отсутствие работа не прекращается. Даже журналист не останавливает процесс. Пока одна пресс-служба

готовит ответ на запрос, он договаривается с другой об интервью. Это **первый признак шеринга**: непрерывное «подкручивание тарелочек».

Второй признак: шеринговый специалист сам определяет, когда, как и какую именно «тарелочку подкрутить». В этом смысле он похож на фрилансера, но действует от имени заказчика. Это **третий признак**. Тот же журналист, например, имеет аккредитацию конкретного издания, а главный редактор проводит собеседования, представляясь руководителем совершенно определенной редакции.

Таким образом, перед нами шеринг специалиста, если:

- 1) процесс идет непрерывно;
- 2) специалист сам определяет образ действий;
- 3) специалист действует от имени заказчика.

Читатель может спросить, как квалифицировать приходящего бухгалтера. Раньше была такая практика: бухгалтер переходил из офиса в офис и сводил баланс для разных организаций. Он сам определял, как делать проводки (второй признак), подавал декларацию от имени заказчика (третий признак), но в отсутствие бухгалтера процесс замирал (первый признак отсутствует). Возможно, по этой причине с развитием интернет-технологий приходящий, а лучше сказать — переходящий бухгалтер окончательно перешел на аутсорсинг и теперь оказывает услуги от имени бухгалтерских фирм.

Все перечисленные примеры и любые другие виды делегирования можно разбить на четыре группы. Первую — **шеринг** — мы упомянули и еще подробно разберем на страницах книги. Вторая группа — **аутсорсинг** и **фриланс** — отличаются тем, что специалист

или подрядчик действует от своего имени. В случае с бухгалтерской фирмой — выполняет всю работу, включая сдачу отчетности, и от своего имени представляет результат заказчику. При этом несет перед ним ответственность по договору и по Гражданскому кодексу РФ.

Третья — **аренда и прокат** — предусматривает полное подчинение заказчику, но от собственного имени. Например, на двери прокатного автомобиля логотип компании владельца, но колеса поворачиваются туда, куда решит водитель, выступающий в роли заказчика. Подобные отношения между людьми трудно себе представить, поэтому «аренда» (или «прокат») специалиста — термин некорректный и законодательством не предусмотрен. В то же время слово «каршеринг» прижилось, хоть и вносит явную путаницу.

В четвертую группу — **найм и аутстаффинг** — входят специалисты, действующие от имени заказчика в соответствии с его регламентами. Что называется, «от имени и по поручению». Когда наемный сотрудник получает карт-бланш, это больше похоже на шеринг, но отличается тем, что «тарелочка» только одна.

Влияет ли вид отношений на срок сотрудничества? Формально — да, ведь трудовой договор бессрочный, а в шеринге контракт подразумевает конечную дату. Если бы заказчик не имел возможности пролонгировать контракт, пришлось бы согласиться, что шеринг не бывает «навсегда». С другой стороны, любой работодатель может уволить сотрудника. Да, закон усложняет эту задачу. Возможно, кто-то, повздыхав над Трудовым кодексом РФ, решает оставить плохого сотрудника, но это не делает трудовые отношения постоянными, а шеринг временным.

Существует много других форматов временных отношений. Например, в найме — это договор подряда. В шеринге тоже есть практика, получившая название «интерим-менеджмент» (англ. *interim manager* — «временный управленец»). Это опытный руководитель, которого привлекают на короткий срок для решения конкретной задачи или реализации проекта. Так, например, генеральный директор Первого канала Константин Эрнст продюсировал церемонии открытия и закрытия Сочинской олимпиады в 2014 году. Тут конечноность сотрудничества определена самой задачей.

Но есть и другой пример, описанный в книге Ли Якокки «Карьера менеджера». В 1978 году Якокка перешел из процветающей корпорации *Ford* в предбанкротный *Chrysler*. Акционеры рассчитывали, что он спасет бизнес, и Якокка справился. Справился и остался в компании, перейдя из одной модели делегирования в другую.

Все многообразие форм сотрудничества можно изобразить на графике (рис. 1) и найти вариант опти-



Рисунок 1

мальный для себя как специалиста или для своей компании, выступающей в роли заказчика.

Любой вид отношений может быть как временным, так и постоянным. Даже аренда порой длится десятилетиями, а из собственной недвижимости могут выселить по программе реновации или иным причинам.

Когда специалисты объединяются по видам делегирования, появляются организации, которые тоже принято называть по-разному: агентства, бюро и т. д. Чтобы избежать путаницы, воспользуемся лексическим ключом. В этой роли нам послужат предлоги «для» и «за». По отношению к случаям в нижней части графика мы чаще услышим «для», а в верхней — «за».

Например, креативное агентство аккумулирует результаты творческого труда специалистов для заказчика. Оно действует от собственного имени, а значит, относится к аутсорсингу. В то же время оно не владеет средствами производства (специалистами), а значит, выполняет посредническую функцию. Поэтому его принято называть агентством. А вот компания, которая брендирует сувенирную продукцию, будет называться предприятием, поскольку владеет средствами производства.

В сферах аренды и проката тоже используется предлог «для», но уже в отношении действия: для поездки, для проживания и т. д. Посредников, работающих на этих рынках, тоже можно назвать агентствами. Например, агентство недвижимости или турагентство. А можно — операторами, если компания предоставляет доступ к собственной инфра-

структуре. Например, туроператор. Крупнейшие туроператоры владеют отелями, авиакомпаниями, круизными судами. Операторы меньших размеров владеют контрактами на использование туристической инфраструктуры.

Интересно, что оператор и провайдер часто рассматриваются как синонимы. Возможно, потому, что от конечных пользователей скрыта внутренняя кухня. В действительности оператор дает доступ к собственной инфраструктуре, а провайдер — к чужой. Разумеется, граница несколько размыта. Например, интернет-провайдер тянет оптоволокно до квартиры, и это тоже часть инфраструктуры, которую принято называть «последней милей». Если провайдер продолжит строительство сети, то превратится в оператора.

Предлог «за», напомним, используется по отношению к случаям в верхней части графика. Например, аутстаффинговая компания ведет кадровый учет не для клиента, а за него, поскольку трудоустраивает персонал непосредственно к себе в штат. В этом смысле их деятельность похожа на работу службы. Например, пожарная служба тушит огонь за жильцов или служба технической поддержки решает проблемы за пользователей. А разница заключается в том, что жильцы не раздают указания пожарным, в отличие от клиента аутстаффинговой компании.

Все организации, относящиеся к верхнему левому углу, логично назвать работодателями.

Компанию, предоставляющую услуги шеринга специалистов, можно назвать службой, но ближе будет слово «центр», по аналогии с медицинским

или учебным центром. И доктор, и преподаватель принимают ключевые решения за клиента. Один ставит диагноз, другой — оценку. Оба определяют план и требуют его соблюдать. При этом любой центр, будь то технический центр, центр оценки или центр стандартизации, всегда аккумулируют отраслевую экспертизу и выступают центром знаний и технологий. Пожалуй, это главное отличие от аутстаффинга и найма. В противном случае заказчик четко бы определял образ действий исполнителей и они перешли бы из правой верхней части в левую.

Итог получается следующий:

- аутсорсинг — студии, бюро, агентства;
- аренда — операторы, провайдеры, агентства;
- аутстаффинг — работодатели;
- шеринг — службы и центры.

Хотелось бы отдельно оговорить, что все компании в сфере шеринга — службы и центры, но далеко не все службы и центры работают по модели шеринга.

Теперь можно порассуждать о преимуществах шеринга для заказчиков и специалистов.

В 2019 году компании *Bannerflow* и *Digiday* провели любопытное исследование¹. Они попытались выяснить, действительно ли крупные рекламодатели в европейских странах отказываются от аутсорсинга в пользу работы в *in-house*-формате. Респонденты — 200 крупнейших специалистов в области маркетинга — в подавляющем большинстве (87%)

¹ <https://spark.ru/user/99128/blog/45638/pochemu-brendi-v-evrope-perenosyat-digital-marketing-ot-vneshnih-podryadchikov-v-in-house-issledovanie>

озвучили недоверие внешним подрядчикам. Причем часть из оставшихся скромно промолчали, потому что на деле переносом процессов, согласно тому же опросу, занимаются 91%. Это свидетельствует, как сказали бы аналитики, о системном недоверии и структурной трансформации рынка маркетинговых услуг.

В том же исследовании видна тенденция, которая проливает свет на масштабы паники. 42% опрошенных не уверены, что смогут самостоятельно управлять маркетинговой командой, а 56% сталкиваются с нехваткой опыта в создании внутреннего подразделения. Раз компании решаются идти вслепую, значит, недостатки старого решения перевешивают риски нового.

Исследователи *Bannerflow* и *Digiday* определили, что главным недостатком внешних подрядчиков респонденты считают их непрозрачность. Возможно, дело не только в партнерском проценте, который они получают от рекламных площадок, хотя эти деньги могли бы пойти на развитие маркетинга. Дело в конкуренции.

В рекламе, чем ниже цена касания или целевого действия, тем шире охват в рамках того же бюджета. Чтобы этого добиться, приходится работать с большим количеством мелких каналов: времена телерекламы давно прошли. В борьбе за потребителя компании вынуждены все глубже и глубже уходить в детали. С развитием технологий наилучший *ROMI*² показывают небольшие команды и отдельные специалисты, которые,

² *Return on marketing investment* — показатель возврата инвестиций в маркетинг.

что называется, ближе к телу: тоньше чувствуют узкую аудиторию.

Мы ощутили это на собственной компании, когда ушел маркетолог, показавший рекордный на тот момент результат. До работы с ним я предпринял несколько безуспешных попыток сотрудничества с внешними подрядчиками. *Bannerflow* и *Digiday* на тот момент еще не провели свое исследование, и о мировых тенденциях я не знал. Однако интуитивно понял, что разбираться в специфике наших клиентов все-таки важнее, чем в маркетинге.

Логичным шагом было бы снова взять специалиста в штат, но я попытался ответить себе на несколько вопросов:

- Как провести оценку на собеседовании?
- Как правильно поставить задачу?
- Как отобрать гипотезы для проверки?
- Как проконтролировать работу?
- И главное — чего можно хотеть, а чего хотеть бесполезно?

Последний вопрос оказался определяющим — он помог ответить на предыдущие. Причем ответить так, чтобы «возможности совпадали с желаниями».

Наблюдая за тем, какие гипотезы проверял штатный специалист (а до него внешние подрядчики), как он формулировал тексты, какие выбирал креативы и аудитории, я раз за разом убеждался в том, что он не до конца понимает нашу целевую аудиторию. Это увеличивало количество нецелевых лидов, что дополнительно загружало отдел продаж. Позже я понял,

что это обстоятельство повлияло на все метрики, включая *LTV*³.

Учитывая все это, я решился на рискованный эксперимент. Выбрал ответственную сотрудницу, которая проработала в компании много лет и видела наши проекты изнутри. Ее технические навыки соответствовали продвинутому пользователю, но никакого опыта в маркетинге у нее не было.

Совместно с консультантом по маркетингу они составили таблицу гипотез, настроили рекламные кабинеты, и дело пошло. Спустя два месяца она вышла на показатели своего предшественника по количеству, качеству и цене лидов, затем снизила стоимость заявки в полтора раза при том же количестве и качестве, а спустя полгода мы убедились в том, что метрика *LTV* тоже выросла.

Пара «шеринговый специалист плюс штатный сотрудник» оказалась эффективнее, чем штатный специалист. Что касается расходов, то снижение стоимости заявки в полтора раза компенсировало бы любую переплату за экспертизу, но в этом не было необходимости. Консультанту мы платили по довольно высокой ставке, но лишь за два часа в неделю, а зарплата сотрудницы была значительно меньше, чем у маркетолога.

Теперь давайте попробуем представить структуру отдела продаж, в которой задействованы штатные сотрудники, шеринговые специалисты и аутсорсинговые подрядчики. Если разместить на схеме максимум всевозможных ролей, которые могут понадобиться

³ *Lifetime value* — сумма прибыли, которую бизнес получает от одного клиента за весь период его взаимодействия с компанией.