

# СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие	9
Благодарности	10
Об авторе	11
01 Мой путь к HeadHunter	13
02 HeadHunter. Начало	23
03 На пути к лидерству	39
04 Акционеры HeadHunter	49
05 IPO	57
06 Кризисы	77
07 Валютный кризис в России	83
08 Коронакризис — 2020: пандемия COVID-19	89
09 HR-экосистема hh	107
10 Отношения с советом директоров и практики корпоративного управления	119
11 Гуманистический менеджмент	139
12 Про личное	147
13 Поиск преемника и новая роль в компании	151



*Все персоналии и их  
должности приведены  
в книге по состоянию,  
актуальному на момент  
описываемых событий*



# ПРЕДИСЛОВИЕ

Моя книга — ни в коем случае не учебник и не дидактическое наставление. Она не рецепт успеха, а повествование о пути к нему, с моими выводами и уроками из этого пути, которые я сформулировал, прежде всего для себя, по ходу развития событий. Прислушиваться к ним или нет — ваше решение. А каким будет ваш успех — решать только вам самим. Нельзя повторить чужой путь, можно только выбрать те знания, которые подходят вашей "рабочей ДНК". У каждого свой путь к успеху.

# БЛАГОДАРНОСТИ

Эта книга никогда бы не состоялась без:

- Топ-команды HeadHunter: Димы Сергиенкова, Марины Львовой, Ольги Мец, Андрея Пантелеева, Гриши Моисеева, Виталия Терентьева, Гены Береговского и Павла Мартышева.
- Всей моей любимой команды HeadHunter, свернувшей горы на пути к успеху.
- Юли Кабановой и Саши Джабарова, которые взяли на себя задачу по превращению моих отрывочных рассказов в книгу, которую вы держите в руках.
- И, конечно, поддержки моей семьи, которая все эти годы стойчески выносила мое погружение в работу. Извините, дорогие, что не уделял вам достаточно времени.

# ОБ АВТОРЕ

Михаил Жуков занимает пост президента HeadHunter. До марта 2023 г. Михаил в течение 15 лет был генеральным директором компании. До прихода в HeadHunter Михаил успел получить богатый опыт работы в российских ИТ-компаниях. В 2007 г., работая в СИБУРе, Михаил создал внутреннюю ИТ-компанию, а в 1994 г. стал директором дивизиона Сетевых Решений, заместителем Генерального директора в IBS (крупнейшей в России компании-интеграторе). Михаил получил диплом инженера радиоэлектронной аппаратуры в МАИ (Московский авиационный институт (национальный исследовательский университет)), диплом по экономике в РЭУ им. Плеханова, а также сертификаты о прохождении программы для руководителей в IMD (Лозанна, Швейцария) и программы «Независимый директор» в АНД и Io D. Михаил Жуков неоднократно возглавлял список высших руководителей в секторе «Онлайн-платформы» в рейтингах «Топ-1000 российских менеджеров» Ассоциации менеджеров России и ИД «Коммерсантъ», а также был признан «Менеджером 2019 года» по версии Премии РБК.





# 01

## МОЙ ПУТЬ К HEADHUNTER

Моя история знакомства с HeadHunter и рекрутингом как таковым делится на две части. Первая — мое знакомство с основателями компании, Михаилом Фролкиным и Юрием Вировцом, состоялось еще в конце девяностых, когда я был заказчиком, и их кадровое агентство People You Need подбирало топ-менеджеров нам в IBS. В компаниях, где я работал до HeadHunter — IBS и «Гелиос-компьютер», — были достаточно большие HR-департаменты, поэтому все вопросы, связанные с подбором персонала, решались в рамках зоны ответственности моих коллег.

До момента приглашения в HeadHunter я не был пользователем этого сайта. Честно говоря, если бы меня тогда спросили: «Где люди ищут работу?», я был бы сильно озадачен ответом на этот вопрос и предложил бы внимательно изучить свою записную книжку.

Вторая часть истории произошла уже после паузы продолжительностью в пять лет, когда мы тесно не общались, но иногда пересекались в бизнес-пространстве. И вдруг летом 2007 года мне звонит Миша Фролкин и спрашивает, не хочу ли я попить чаю. Мы встретились в районе Экспоцентра в каком-то

узбекском ресторане, заказали волшебный черный чай с чабрецом, к которому я с тех пор сильно пристрастился.

Так как мы где-то с 2000 года плотно не общались, я даже не знал, что это именно он стоит за HeadHunter. Конечно, что-то мелькало в прессе, но крепкой ассоциации у меня не сложилось. В свойственной ему манере Миша рассказал, как они вместе с Юрой (Вировцом. — *Прим. ред.*) создали и развивали HeadHunter, как он продавал квартиру, чтобы найти деньги на бизнес, и прочие истории, вошедшие в летопись компании. На этой же встрече он рассказал, как на них вышел уже известный стратегический инвестор и бизнес-ангел Юрий Мильнер из DST (тогда они назывались **DST Advisors**) и предложил купить контрольную долю в компании.

Миша не планировал участвовать в дальнейшем управлении бизнесом, собираясь заняться какими-то новыми проектами, поэтому одним из условий покупки HeadHunter Мильнером стал поиск профессиональной управляющей команды. Миша на встрече прямо задал вопрос, интересно мне это предложение или нет.

Не буду скрывать, в то время у меня как раз возник интерес к интернет-бизнесу, так как этот сегмент для меня был *terra incognita*. Где-то на подкорке я перебирал какие-то возможности, разговаривал с хантерами на тему участия в интернет-проектах. Уверен, что Миша с Юрой точно знали из разных источников в рекрутерской тусовке, что у меня есть интерес к этой сфере. Да, в то время он был еще абстрактным, на уровне предчувствия, но тем не менее достаточным для желания принять активное участие во всей этой движухе, стать частью перспективного и в то время уже прочно стоявшего на ногах интернет-проекта. Скорее всего, это и явилось для них какой-то отправной точкой, чтобы они вышли на меня и начали этот разговор.

---

До 2005 года мы варились в собственном соку, еще не зная, что получится и что это может быть интересно какому-то внешнему инвестору. Да, мы зарабатывали какие-то деньги, но что это может стать какой-то большой историей — было еще непонятно.

А в начале 2006 года (до появления «Яндекса» как возможного инвестора) нам позвонила легендарная женщина Эстер Дайсон, евангелист американской венчурной индустрии в России. Она очень любила Россию, многих людей знакомила, привлекала инвесторов. И, в частности, она нам позвонила и сказала, что будет конференция в Будапеште, где соберется много разных джоб-сайтов и инвесторов, и пригласила нас там выступить с презентацией. В апреле 2006 года мы съездили в Будапешт, сделали презентацию, получили шквал вопросов и поняли, что у нас получается что-то такое большое. А если это будет что-то большое, то мы с Мишей (Фролкиным. — *Прим. ред.*) были согласны, что в этом случае нам требуется профессиональный управленец. Мы, конечно, не были менеджерами, которые могли структурированно управлять крупной компанией. Эти разговоры велись еще до появления Юрия Мильнера. И мы стали такого искать. И Михаил Жуков был кандидат номер один. Летом 2007 года мы с ним встретились, это было в параллели с переговорами с «Яндексом».

Поиск управленца с рынка не был инициативой Мильнера, просто так совпало. Юрий действительно сказал, что финансовые и операционные показатели компании надо полностью сделать прозрачными, провести аудит от кого-то из Big 4\*. Мы ответили, что у нас есть кандидатура профессионального управленца, который возглавит компанию. Так мы познакомили Жукова с Мильнером, и Мильнер дал свое согласие.

Миша и я знали Жукова, еще когда тот работал в IBS. Я на него работал как подрядчик-рекрутер. И мы вдвоем «продали» финансового директора. С января 2008 года Михаил вышел на работу в HeadHunter. Одновременно мы получили деньги от DST.

**Юрий Вировец, сооснователь HeadHunter**

---

\* Big 4, или «Большая четвёрка», — четыре крупнейших в мире сети компаний, предоставляющих аудиторские и консалтинговые услуги: Deloitte, PricewaterhouseCoopers, Ernst & Young и KPMG.

После первой встречи я взял паузу на пару недель на обдумывание предложения. За это время я просмотрел деловую западную прессу, прочитал про Monster.com, Craigslist — компании, уже широко известные в Штатах, и стало очевидно, что другого пути и в России не будет и рынок онлайн-рекрутинга совершенно точно будет большим. Я был уверен, что мне не надо будет тратить часть своей жизни, объясняя всему миру, почему надо подбирать людей с помощью интернет-сайтов. Я должен буду сделать так, чтобы это была лучшая компания, лучший сервис, лучшая команда, лучшие клиенты, лучшие вакансии и лучшие соискатели. Главную свою задачу я видел для себя в завоевании доли на растущем рынке, а потом только в наращивании или как минимум удержании.

Моя ключевая специальность — корпоративная ИТ-инфраструктура. Именно этим мы занимались в IBS — строили большие информационные системы и занимались проектами системной интеграции. В 2007 году передо мной стоял выбор: СИБУР или «Компьюлинк». Он пал на СИБУР, с которым у меня уже была такая история. В бизнес-школе в Лозанне я учился с Дмитрием Коновым (генеральный директор, член наблюдательного совета СИБУРа. — *Прим. ред.*) в соседних потоках. И вечерами русскоговорящие студенты собирались на, так сказать, неформальные встречи. В начале 2007 года он меня как-то нашел и сказал, что им требуется профессиональный взгляд на то, что происходит у них с информационными системами. Так я оказался в СИБУРе.

Предложение Миши Фролкина, сделанное через полгода, застало меня врасплох. Это, наверно, совершенно не тот поворот в карьерной траектории, который мы сами рекомендуем соискателям (отработать два-три года в одной компании). Что-то мне подсказало, что надо найти возможность сохранить хорошие отношения с коллегами из СИБУРа, но всё-таки пойти в ИТ. И я сделал следующее: СИБУР и «Газпром нефть» были, можно сказать, двоюродные братья. Мне было очевидно, что есть некая синергия между «сибуровской» и «газпромнефтьевской» ИТ-инфраструктурами. В то время только зарождалось

создание таких in-house корпоративных центров обслуживания. Я пришел к своему тогдашнему руководителю Виталию Баранову с идеей создать единый центр ИТ-обслуживания, работающий на рыночных принципах, сделав из них единый, в котором у СИБУРа и «Газпром нефти» были бы равные доли. Эта объединенная компания будет заниматься обслуживанием информационных систем, включая системы связи, системы АСУТП и системы типа Oracle OEBS. Интуитивно мне все ответили: «Да, это хорошая идея, которая позволит в том числе сэкономить приличное количество ресурсов».

После этого я нашел людей (один был клиентом, другой — коллегой по ИБС), которых я мог смело рекомендовать на должность руководителя созданного департамента СИБУРа и на позицию генерального директора новой компании, которую потом так и назвали — «ИТ-СК». И когда проект постепенно стал приобретать реальные очертания, в сентябре 2007 года я сказал, что получил оффер и с моей стороны будет преступлением от него отказываться. Конечно, коллеги были не в восторге от этой новости, но, видя мою заинтересованность, мы в итоге пришли к согласию: до конца года половину времени я помогаю запустить рабочие процессы, а потом перехожу в HeadHunter. Так и произошло.

Формально я вышел на позицию советника генерального директора в первых числах ноября 2007 года и до конца года два с половиной дня в неделю входил в курс дел в HeadHunter, оставшиеся дни участвовал в планировочных сессиях в СИБУРе. И уже 6 февраля 2008 года присоединился к команде HeadHunter в роли генерального директора.

## Самый долгий онбординг

В первый раз я познакомился с Юрой Вировцом, когда сказал Мише Фролкину, что готов взяться за работу. До этого момента он меня с Юрой не знакомил. С Вировцом я не был знаком и в предыдущих реинкарнациях HeadHunter. Как-то

так получилось, что я всегда общался только с Мишей. И после положительного ответа по моей кандидатуре от Мильнера мы с Юрой, наверно, в течение месяца встречались буквально через день и просто болтали на совершенно разные темы. Почти пять лет с момента моего прихода сидели с ним в одном кабинете. Это был очень долгий онбординг!

---

Процесс передачи дел был максимально гладким. Мы работали с Мишей в одной комнате несколько лет. И, соответственно, все встречи с сотрудниками мы проводили вдвоем. И все решения мы более-менее координировали. У нас возникло взаимопонимание и никогда не было противоречий и конфликтов. Мы одинаково смотрели на вещи, коллективно принимали решения, но последнее слово было за Мишей. Я никогда не настаивал на своем решении, даже если был в чем-то не согласен, максимум — мог высказать свои соображения. Получился такой плавный переход в течение нескольких лет.

**Юрий Вировец**, сооснователь HeadHunter

---

Юра мне сразу честно сказал, что планирует примерно года через три, убедившись, что компания нормально развивается, выйти из бизнеса, продать свою долю и начать заниматься чем-то другим.

Большая часть наших встреч проходила на Кржижановского, рядом с офисом СИБУРа. Там был лучший китайский ресторан в Москве — подвал в соседнем доме, куда съезжались половина живущих в столице китайцев, и всегда возникала проблема с меню на русском, которых было всего два на два больших зала.

Еще до официального выхода на работу у нас было несколько общих встреч с Мишей и Юрой (сейчас это называли бы онбордингом). И когда я спрашивал, как и что у них устроено и почему именно так, большинство ответов было в духе: «Ну, мы как-то сидели вечером, ели пиццу, обсуждали планы на будущее... и почему-то решили сделать именно так».

После этого мы поехали к Мильнеру. Сейчас я даже не помню, о чем мы с ним разговаривали. Пожалуй, это было самое странное собеседование в моей жизни. И через два дня Фролкин мне позвонил и сказал, что начинаем работать.

Мильнер сразу сказал, что он не стратегический, а финансовый инвестор. У нас страна, по Жванецкому, — «погромо-неустойчивая», поэтому у него был горизонт в три-пять лет, за которые он хотел увеличить стоимость HeadHunter от двух до пяти раз, после чего планировал также продать этот бизнес.

В то время наши компании проводили IPO (первичное размещение акций на открытом рынке. — *Прим. ред.*) в Лондоне или в Нью-Йорке, но не на NASDAQ, а на NYSE. И Мильнер сказал, что это может быть отличный путь для нас. Со временем надо смотреть в сторону M&A, выбирать, какие еще активы подкупить, чтобы сделать компанию более привлекательной, и можно планировать выход на биржу. Это не было конкретной целью, не было поставлено мне как задача, ведь для любого менеджера увеличение стоимости компании не цель, а ежедневная работа. Это скорее показывало масштаб и горизонт ожиданий инвесторов.

Мильнер понимал, что при таком подходе надо будет инвестировать в бизнес, поэтому сразу сказал, что будем договариваться, какую часть прибыли отдавать на развитие, а какую он, как акционер, будет забирать. Из этого сценария было очевидно, что лет пять уйдет на решение этой задачи — перспектива работы была видна. Но, честно говоря, я даже не помню, чтобы в тот момент звучало что-то о том, сколько мне надо проработать, в какой роли и так далее.

Первая моя задача на повестке была достаточно очевидной — приведение в порядок финансов, процессов, организационной структуры, то есть требовалось заняться базовыми вещами, связанными с корпоративной системой управления. В сам продукт я стал глубоко погружаться уже сильно позже, после кризиса 2008–2009 годов. В первый год за мной были еще продажи и финансы. Юра Вировец продолжал отвечать за продукт и развитие бизнеса, а курирование маркетингом мы с ним делили

поровну. Что касается программной разработки (фронтенда и бэкенда) самого продукта, то с этими направлениями я почти не был знаком, но в архитектурах информационных систем разбирался уверенно. В то время основной проблемой в техническом департаменте у нас были не технологические, а управленческие проблемы, в решение которых мне приходилось влезать очень плотно и очень глубоко.

Поэтому первая фаза, которая закончилась вместе с выходом из кризиса, то есть до конца 2009 года, я разбирался с такими базовыми вопросами.

## Встречайте, CEO!

Я не очень хорошо помню, как меня представляли команде HeadHunter. Запомнилась фраза Юры: «Это Миша. Он теперь будет вместо меня. Он нормальный. Не переживайте». Мне запомнилась еще пара моментов. Спустя пять лет мне кто-то пересказал, как Вировец собрал менеджмент за пару дней до моего появления в компании и сказал, что они с Мишей выбрали нового генерального директора — им будет Михаил Жуков. Можно навести справки, погуглить ФИО в интернете. И тут по компании пронесся крик ужаса... Не знаю, как быстро мне удалось поменять отношение к себе, но первая реакция была такая.

Когда меня представляли менеджменту, я ужасно волновался. Мне кажется, я в жизни так не волновался, даже на встрече с Мильнером. Я точно не помню, что говорил в тот момент, что-то вроде: «Давайте договоримся, что вы все будете коллективно нажимать на педаль газа, желательно каждый на свою, а если что, на педаль тормоза смогу жать я один и подруливать эту машину. Главное — быстро двигаться вперед. Успехи компании — это ваши успехи. Проблемы и неудачи компании — это мои проблемы и неудачи. Поэтому давайте не бояться и двигаться вперед».



---

В офисе в Сокольниках мы собрали всю команду в большом зале. Тогда, наверно, было уже человек пятьдесят, и я сказал, что оставляю должность гендиректора, а новым теперь будет Михаил Жуков. Все заметно напряглись. Ему начали задавать вопросы. Один из вопросов: «А что будет, если произойдет конфликт между двумя сотрудниками? Как вы будете его разрешать?» На что Миша ответил: «Как говорил товарищ Берия, "если два коммуниста не могут договориться друг с другом, значит, один из них враг. У меня нет времени выяснять, кто из вас враг. Даю вам двадцать минут. Решайте сами"»\*. Этой шуткой он вызвал еще большее напряжение среди персонала.

**Юрий Вировец**, сооснователь HeadHunter

---

---

\* Цит. по: Черток Б.Е. Ракеты и люди. Лунная гонка. — М.: Машиностроение, 1999.



# HEADHUNTER. НАЧАЛО

В команду HeadHunter, с которой я сделал первые шаги в роли генерального директора, входили Елена Плетнева — главный бухгалтер с 2000 года по настоящее время, Олег Плетнев — финансовый директор, Ирина Шумакова — коммерческий директор, Ольга Бруковская — маркетинговый директор, Сергей Никулин — технический директор, Алла Савченко — веб-директор, Анна Баратова — HR-директор, Аркадий Сандлер занимался созданием филиальной сети, но ушел буквально через полгода, его к себе Мильнер забрал. Формально в моем подчинении был и сам Юра Вировец.

Формировать свою команду я начал прямо по учебнику «Первые 90 дней»\*, начав с банальностей: роли, цели, задачи и так далее. Но очень быстро осознал, что в первую очередь важно понять, что это за человек и как он видит себя в компании, то есть надо идти от человека к функции.

Первые два собеседования, когда я еще ходил в галстук на работу по привычке после СИБУРа, я с умным видом провел

---

\* Уоткинс М. Первые 90 дней. Стратегия успеха для руководителей всех уровней. — М.: МИФ, 2012.

по какому-то чек-листу, но быстро понял, что, во-первых, все это не так важно, а во-вторых, отпугивает людей.

И уже, наверное, после третьей такой встречи один на один я переключился на другой сценарий — понять, что за человек сидит напротив, чем интересуется, чем увлекается, какой след хочет оставить в истории компании, каким видит себя лет через пять. И уже от такого диалога можно начинать строить мостик к эффективному и комфортному сотрудничеству.

Я достаточно быстро понял, что тогдашние финансовый и HR-директор не смогут справиться с новыми задачами, и расстался с ними. Коммерческому директору предложил заниматься чем-то другим внутри компании. Директора региональной сети позвал к себе Мильнер. Через год осталось где-то 60% от первоначальной топ-команды.

У меня не было цели прийти и всех разогнать. Однажды я уже допустил такую ошибку в СИБУРе. И мне до сих пор перед парой людей по-человечески неудобно и я стараюсь их избегать, так как это явно были мои ошибки. Да, это им пошло на пользу, они начали заниматься другими делами и гораздо успешнее, чем раньше, но это научило меня, что надо смотреть на человека как на растущий актив и пытаться максимально вложиться в его развитие. Если у тебя образовывается внутреннее чувство по поводу потенциала человека, то развитием этого потенциала и надо заниматься.

Первым человеком, с которого начала формироваться моя команда, был Григорий Моисеев (финансовый директор с 2007 года по настоящее время. — *Прим. ред.*), с которым мы работали в предыдущем проекте, еще до СИБУРа, — в «Гелиосе». Он произвел впечатление человека, понимающего физику процессов, которые стоят за цифрами. Потом мы с ним года три не виделись. На тот момент он был СФО «Спутника» — тоже разработчика информационных систем.

Мы встретились, поговорили про задачи, которые стоят перед бизнесом. Он хорошо знал, что для меня финансы — это не просто отчетность, а инструмент стратегического управления компаний. В этом смысле я благодарный бизнес-заказчик.

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

[e-Univers.ru](http://e-Univers.ru)