

Корпоративные предприниматели: кто и как строит бизнес внутри крупных компаний

 www.forbes.ru/svoi-biznes/547380-korporativnye-predprinimateli-kto-i-kak-stroit-biznes-vnutri-krupnyh-kompanij

К сожалению, сайт не работает без включенного JavaScript. Пожалуйста, включите JavaScript в настройках вашего браузера.

10 October 2025

[Карьера и свой бизнес](#)

[Дарья Култаева](#)Автор



Фото S-o-c-i-a-l-c-u-t-r / Unsplash

Практику, когда сотрудник развивает отдельный бизнес в периметре компании-работодателя, называют корпоративным, или внутренним предпринимательством. Такие руководители независимы в принятии многих управленческих решений, а их доходы привязаны к финансовым результатам проекта. Forbes поговорил с экспертами рынка труда, корпорациями и внутренними предпринимателями и разобрался в плюсах и минусах этой практики

Корпоративное предпринимательство в России только формируется и встречается редко, сходятся во мнении опрошенные Forbes эксперты. В стране до сих пор сильна культура наказания за провал, тогда как внутреннее предпринимательство требует экспериментов и права на ошибку, объясняет гендиректор и партнер консалтинговой компании get experts Ольга Шамбер. К тому же многие организации держатся за иерархию и контроль, говорит управляющий партнер HR-консалтинговой компании Kontakt InterSearch Марина Тарнопольская. Среди других

причин — низкая толерантность крупного бизнеса к рискам, сопротивление инновациям и слабая экспертиза в интеграции сторонних продуктов с основными, добавляет основатель и гендиректор сервиса Dream Job Борис Курбатов.

Внутреннее предпринимательство развивают компании со зрелой управленческой культурой, так как это требует доверия и гибкости, что противоречит традиционному вертикальному управлению, говорит ведущий эксперт «Аktion финансы» Дарья Ковальчук. Первые шаги в этом направлении делают, например, «Сбер», VK, «Яндекс», X5, перечисляет Тарнопольская. По ее мнению, к 2030 году люди с предпринимательским мышлением станут новой элитой управленцев.

На тенденцию влияют три фактора, объясняет Курбатов. Из-за недоступности зарубежных рынков игроки со значительными финансовыми ресурсами ищут перспективные идеи на отечественном, в том числе внутри самой компании. Импортозамещение и курс на технологический суверенитет дополнительно подталкивают крупный бизнес инвестировать в локальные разработки. Наконец, усиливается экосистемная конкуренция: внутренние стартапы — один из способов получить в ней преимущество, заключает Курбатов.



Forbes.Идеи для бизнеса

Канал о стартапах, новых идеях и малом бизнесе

[Подписаться](#)

Зарплата от прибыли

Внутреннее предпринимательство ускоряет проверку идей и позволяет выводить на рынок новые продукты и сервисы, что, в свою очередь, влияет на темпы роста компании, объясняет лидер развития предпринимательства и инноваций «ВкусВилла» Ольга Болбат. На тестирование гипотезы ретейлер выделяет сотруднику 200 000 рублей. Затем нужно защитить концепцию перед советом управляющих или внутренним заказчиком (им может быть, например, руководитель отдела). Если все прошло успешно, сотрудник покидает свою должность и возглавляет новый проект.

Финансовые условия у каждого свои. Корпоративные предприниматели «ВкусВилла» ежемесячно получают 3–5% от прибыли своего проекта, пока не окупятся инвестиции, а затем — 20%, говорит Болбат. X5 единоразово выплачивает авторам инициатив, успешно прошедших пилот, 1 млн рублей. 30–40% участников программы внутреннего предпринимательства повышают в должности, утверждает руководительница направления «Корпоративное предпринимательство» X5 Ксения Чаркина.

Весной 2025 года «Яндекс» открыл фонд технологических инициатив Yet Another Tech Fund. На развитие продуктов, созданных сотрудниками, компания выделила 330 млн рублей на текущий год. Отбор прошли четыре проекта — роботы-гуманоиды, медицинская диагностическая ИИ-платформа, гибридный поисковик (запросы в нем могут быть не только текстовыми, но и в форме аудио, видео и изображений) и умный магазин (сервис по оцифровке процессов в офлайн-магазинах).

В Т-Банке корпоративное предпринимательство представлено купленными и интегрированными в компанию стартапами. Среди них — AI-поиск для сайта AnyQuery, сервис для работы с самозанятыми Jump и финтех-платформа для малого и среднего бизнеса Rowi, перечисляет руководитель направления стратегических инвестиций Т-Банка Виктор Поздняков.

Ресурс для мечтателей

Альбина
Новак
(Фото
DR)

Начав работать в SPLAT Global, уже через четыре месяца Альбина Новак поняла, что не хочет оставаться на своей позиции (весной 2023-го она лидировала в компании разработку нового продукта в СНГ). Работать в сегменте, в котором компания «уже победила», Новак было неинтересно. Ей хотелось большей автономии, но мыслей открыть свой бизнес не было.

Незадолго до этого она узнала, что сотрудники SPLAT могут запустить собственный проект внутри компании. Такая перспектива открылась после того, как в октябре 2022 года производитель [купил](#) бывший завод немецкой косметической компании Wella в Дзержинске, рассказывает Новак. Она стала изучать рынок, в том числе через внутренние данные SPLAT, и заметила, что после того, как из России ушла американская Johnson & Johnson, которая владеет брендом средств по уходу за кожей и волосами Le Petit Marseillais, его аналогов никто не предложил. Он выделялся интересной упаковкой, широкой линейкой ароматов и легендой о «маленьком марсельце». Новак решила этим воспользоваться.

Она провела 30 глубинных интервью с женщинами и разработала концепцию бренда Solzão (с португальского — «большое яркое солнце»). После того как предпринимательский комитет SPLAT одобрил проект, Новак его возглавила. На запуск компания выделила 30 млн рублей.

В сентябре 2024 года гели для душа Solzão появились на маркетплейсах Ozon, Wildberries и «Яндекс Маркет» и в сетях «Глобус», «Перекресток» и «Золотое яблоко». Новак не раскрывает финансовые показатели бренда, но утверждает, что в

2025 году он вышел в прибыль. К сентябрю компания продала 1,6 млн гелей для душа Solzão, что вдвое больше плана. Сейчас в ассортименте бренда есть также шампуни и бальзамы для волос.

[Материал по теме](#)

В команде Новак, не считая ее, четыре человека. Это директор по маркетингу, бренд-менеджер и два менеджера по разработке нового продукта. В развитие Solzão также вовлечены 20 сотрудников из других отделов SPLAT.

Каждый квартал Новак представляет результаты проекта руководству компании. Если нужна помощь, оно вовлекается в решение проблем. Под влиянием руководства в Solzão менялся только ассортимент — какие продукты в каком порядке и как запускать, уточняет Новак.

Качество и безопасность производства, доступ к опытным специалистам и быстрый выход в ретейл — преимущества, которые видит сотрудница в развитии проекта внутри SPLAT. Среди ограничений она выделяет более медленное принятие решений, чем в стартапе, и сложности с интеграцией проекта в большую компанию в первое время.

Доход Новак складывается из зарплаты и бонуса за результаты Solzão. Деталей она не раскрывает. Товарный знак Solzão принадлежит SPLAT, тем не менее Новак называет себя основательницей бренда. «Я принимаю решения любого уровня в Solzão. Я ощущаю себя предпринимателем, которому дали инвестиции. Идея корпоративного предпринимательства ведь в том, чтобы дать мечтателям ресурс», — объясняет она.

Новак не исключает, что в будущем может запустить собственный проект. «Я думаю, акционеры SPLAT будут рады, если я открою свой бизнес. Возможно, они даже проинвестируют в меня», — заключает она. Сооснователь и гендиректор SPLAT Global Евгений Демин, в свою очередь, положительно относится к проектам сотрудников вне компании: «Это тоже прекрасно».

Удовлетворенные амбиции

*Сергей
Павлов
(Фото
DR)*

Сергей Павлов начал работать во «ВкусВилле» продакт-менеджером в 2018 году и занимался замороженными полуфабрикатами и мясом. Через год он инициировал запуск «ВкусВилл Айс». Это должны были быть магазины, в которых основная часть ассортимента приходится на заморозку. Но из-за пандемии коронавируса проект закрылся.

Идея запустить сервис «Сгоряча» появилась у Павлова после того, как один из покупателей пожаловался, что во «ВкусВилле» нет доставки горячей еды. Менеджер взялся ее реализовать и собрал небольшую команду из технолога и специалиста по розничной торговле.

В начале 2021 года в приложении «ВкусВилла» появилась карточка с горячей едой — так сотрудники оценили спрос. На выделенные 200 000 рублей Павлов арендовал фудтрак возле метро «Киевская» — команда использовала его для доставки еды. В ассортименте было 20 позиций, в основном бургеры. Ежедневная выручка фудтрака доходила до 30 000 рублей, прибыль — до 5000 рублей.

В марте «Сгоряча» открыл первую «темную кухню», а к началу лета — еще две. В сентябре Павлов защитил проект по масштабированию сервиса перед советом управляющих. На его развитие компания выделила 150 млн рублей. Денег хватило до конца 2022 года. К этому времени у сервиса было 66 точек в 22 городах, а его выручка по итогам года составила 853 млн рублей. Прибыль компания не раскрывает.

[Материал по теме](#)

Прав на бренд «Сгоряча» у Павлова нет. Его доход состоит из зарплаты и 20% чистой прибыли проекта, причем большая часть обычно приходится на бонус. В 2023 году выручка сервиса составила более 1,8 млрд рублей, в 2024-м превысила 3 млрд рублей.

В руководстве проекта четыре человека. Павлов отвечает за продвижение и IT, остальные — за ассортимент, закупки, обучение и подбор персонала. У каждого из них своя команда. В общей сложности сервисом занимаются 20–25 сотрудников во главе с Павловым.

О работе «Сгоряча» он отчитывается ежеквартально. По его словам, совет управляющих ему полностью доверяет. «Главное, чтобы траты укладывались в бюджет (его объем компания не раскрывает. — **Forbes**) и соответствовали нашей концепции», — говорит он. Среди плюсов развития проекта внутри компании Павлов выделяет сильную IT-экспертизу ее специалистов и уже налаженную работу бухгалтерии и складов.

В 2024 году «Сгоряча» открылся на фудкортах в торговых центрах и магазинах сети. Спустя год проект свернули. «Клиент не привык есть горячую домашнюю еду на фудкорте, все хотят фастфуд», — объясняет Павлов. По его мнению, неудачи тоже полезны. Например, протестированные в офлайне блюда и оборудование «Сгоряча» теперь задействованы в кафе «ВкусВилла».

Сейчас у сервиса 185 «темных кухонь» в 38 российских городах, а в ассортименте — около 600 позиций.

«Компания полностью удовлетворяет мои амбиции. Мыслей открыть бизнес вне ее у меня нет. Но это может и поменяться — почему бы нет?» — заключает Павлов.

Фанатики своего дела

*Виталий
Климов
(Фото
DR)*

В октябре 2024 года Точка Банк купил стартап 24AI, разработавший нейросеть, которая на картинке с товаром генерирует подходящий фон и окружающие предметы. Эти изображения используются как карточки товара на маркетплейсах. Ранее он принадлежал компании 24TTL. Решение разработала ее команда во главе с партнером и R&D-директором Виталием Климовым. К моменту сделки, по его словам, у 24AI было несколько сотен тысяч пользователей.

«Точка» заинтересовалась продуктом после совместного запуска пилота в феврале 2024 года. Об этом удалось договориться основателю 24TTL Юрию Шишкину. Клиенты банка, продавцы на маркетплейсах, получили 50%-ную скидку на подписку на 24AI. По словам Климова, конверсия оказалась вдвое выше среднего в 24TTL.

Сделку с «Точкой» предприниматель называет «идеальным решением». «У 24AI появилась мощная поддержка в виде ресурсов и аудитории банка, сам продукт решает потребности его клиентов. С точки зрения развития продукта мы выиграли лотерейный билет», — объясняет Климов.

Если все KPI будут достигнуты, максимальная сумма сделки может составить 500 млн рублей, [писала](#) «Точка». Свою долю в ней Климов не раскрывает. По условиям сделки, 24AI необходимо за год увеличить количество платящих пользователей и ежемесячный доход от них в 10 раз. Климов утверждает, что KPI преодолены, хотя сделка еще не закрыта. Финансовые показатели проекта он тоже не раскрывает, а на вопрос, прибылен ли 24AI, уклончиво отвечает, что задача выходить сейчас в прибыль не стоит. В приоритете — развитие продукта, привлечение новых клиентов и интеграция в экосистему «Точки». По его словам, за год продукт сгенерировал более 100 млн изображений, а в марте 2025-го перешагнул порог в 500 000 пользователей.

Позиция Климова в банке звучит как лидер 24AI — он отвечает за весь сервис. Помимо зарплаты, его доход зависит от мотивационной программы. Подробности он не делится.

В его команде 10 человек. Это перешедшие из 24TTL разработчики, маркетологи и продакт-менеджеры. Бухгалтерию и юридические вопросы закрывает банк. «Мы можем запросить помощь любого специалиста, от разработчика до PR-менеджера», — говорит Климов.

По его словам, команда 24AI полностью независима в принятии решений. «Точка» выступает в роли надежного партнера, а не строгого акционера, владельца или начальника», — добавляет корпоративный предприниматель. Он ни разу не встречался с советом директоров, ежеквартальные отчеты о работе купленных стартапов готовит команда M&A банка. «Если мне, допустим, завтра потребуются 100 млн рублей, я могу прийти к Андрею (Андрей Завадских, гендиректор «Точки». — **Forbes**) и сказать: «Так и так, мне надо столько-то для этого». Он оценит и примет решение», — говорит Климов. По словам Завадских, «Точка» готова инвестировать в лидера и его команду, если видит в предложенной идее потенциал.

За год работы в контуре банка 24AI полностью обновил весь функционал и добавил генерацию изображений и видео, замену лица, примерку одежды, ИИ-помощников, которые создают промты, и др. «Мы работаем как фанатики в хорошем смысле слова. Мы находимся на стартаперской, позитивной, невероятно энергичной волне все это время, которое мы внутри «Точки», — признается Климов.

Предприниматель не видит недостатков в развитии проекта внутри корпорации. «Мы рискуем не своими деньгами, а деньгами компании. В объемах «Точки» наш риск — это мизер. Вдобавок проще, когда ты идешь плечом к плечу с сильным партнером, который помогает не только деньгами, но и экспертизой», — рассуждает он. В других обстоятельствах стартап не смог бы позволить себе дорогостоящих юристов по интеллектуальной собственности и персональным данным, приводит пример Климов.

В будущем он хотел бы запустить внутри «Точки» еще более масштабный проект. «Обязательно такой момент настанет, и мы будем к этому готовы», — уверен предприниматель.

[Материал по теме](#)

Дисбаланс рисков

Компании могут практиковать внутреннее предпринимательство в том числе для того, чтобы позиционировать себя как инновационного работодателя, объясняет вице-президент по развитию стратегических партнерств и работе с молодыми специалистами SuperJob Амир Сараков. Для сильных специалистов корпоративный стартап — мощный магнит, добавляет он.

«Это обычная работа наемного продуктового менеджера», — настаивает руководитель отдела развития партнерств платформы для развития проектов MTS StartUp Hub Денис Шорин. Хотя такой сотрудник обладает предпринимательскими качествами, уровень рисков, которые он берет на себя, несоизмеримо меньше, чем у тех, кто делает бизнес независимо, считает эксперт. Даже если это покупка стартапа, его основатель становится наемным руководителем и работает по правилам корпорации. При этом редко когда он остается в ней надолго, заключает Шорин.

У основателя «перестают гореть глаза», присоединяется HR-эксперт и автор Telegram-канала WTF_HR Александр Маслюк. «А еще его со всех сторон ограничивают, и он превращается в хромую утку, перестает работать на 100% и просто досиживает свое время», — заявляет он.

Шорин считает корпоративное предпринимательство инструментом развития продуктовой культуры, а не поиском «внутреннего Илона Маска». Главный недостаток подхода он видит в дисбалансе рисков: «Корпорация может сжечь существенные суммы на эксперименты, а сотрудник все это время сидит на зарплате со стоматологией в соцпакете. Называть это партнерством не совсем честно».

И все же, если сторонам удастся договориться и успешно развивать внутренний стартап, он может стать новым стратегическим направлением бизнеса корпорации или вовсе отдельной компанией с возможностью привлечь внешнее финансирование, рассуждает замгендиректора сервиса «Работа.ру» Александр Ветерков. Эксперт приводит в пример B2B-маркетплейс Industrial.Market, который создавался для решения внутренней задачи компании «Северсталь» по оптимизации закупок. Позже его [выделили](#) в отдельный бизнес.

Если человек предприниматель по духу, высока вероятность, что он использует внутренний стартап для обучения и рано или поздно уйдет делать свой бизнес, считает замгендиректора по работе с профессиональным сообществом Ancor Татьяна Баскина. «Тягой к предпринимательству очень сложно управлять», — заключает она.

[Материал по теме](#)