$ 2,94 € 3,22 100₽ 3,6 4,26

ИНТЕРВЬЮ «Про бизнес» 3 декабря 2018

«Инвесторы-дилетанты беспощадно жгли на нас деньги». Сооснователь Synesis о старте бизнеса, догфудинге и немытых ножах

14 50 6 12



Александр Шатров. Фото: Александр Глебов, probusiness.io

В 2000 году москвич Александр Шатров хотел найти несложную работу на время написания докторской. Его школьный друг Денис Мишин предложил аутсорсинговый ИТ-проект. Шатров согласился — и докторскую так и не дописал. Через 5 лет компания ушла от аутсорса и занялась собственными проектами, которые и выросли в крупный бизнес.

Сегодня Александр — совладелец группы компаний Synesis, где работает более 1000 сотрудников. Ежедневно продуктами группы компаний — интеллектуальными системами видеонаблюдения, играми и мессенджерами — пользуются около 100 млн человек.

Компетенции группы компаний Synesis — облачные вычисления, искусственный интеллект, чат-боты, хранение и обработка больших данных. Ей принадлежат десятки патентов и множество программ в области AI, Cloud, Big Data. Центр разработки Synesis создает технологии для своих проектов и для международных корпораций. Например, компания работала над созданием Viber, совместно с Playtika — над самой популярной слот-игрой в мире Slotomania. Системой документооборота Alfresco пользуются 11 млн человек, в том числе в Министерстве обороны США, NASA и CISCO.

С 2014 года Synesis фокусируется на собственных проектах. Самый заметный — платформа умного видеонаблюдения KIPOD, которая работает в 4 столицах (Минск, Москва, Баку, Астана).

— Александр, как вы пришли в бизнес?

— История начинается с того, что я в 1999 году, еще учась в институте, поехал получать PhD в Демонтфортский университет (Англия). Делал это бестолково, наездами. Каждый раз, когда я туда приезжал, у меня появлялся полемический задор, я начинал заниматься, а уезжал — и он пропадал.

В 2000 году, в мой очередной полемический задор, я спросил у своего школьного друга Дениса Мишина, есть ли у него проект, где можно ничего не делать, заниматься PhD и деньги получать.

Он отвечает: «Да-да, начинаем аутсорсинговый проект с американцами. Они считают, что понадобится человек

50. Я же считаю, что нужно 3, ты будешь 4-м». Прихожу, и на этом заканчивается мое PhD.

Американцы были правы.



Фото: Александр Глебов, probusiness.io

На тот момент в Америке еще не случился кризис доткомов. Все радостно, безжалостно и беспощадно жгут деньги. Дилетанты с нашей стороны, дилетанты с той стороны. Это был самый дорогой университет по управлению ИТ-проектами, который можно было только представить. Не для нас, но для инвесторов.

А потом в Россию начинают приходить большие ИТ-компании. Еще не начался бум внутренних проектов (госзаказов), не сформировалось такой ситуации, когда денег никто не считает. Все еще работают на западные компании, экономят, платят «в серую». И тут корпорации радостно выгребают людей с рынка. Они предложили такие условия («белые»

зарплаты, социальные пакеты для работников, командировки), к которым локальные игроки оказались просто не готовы. Людей не стало.

Мы, как и весь рынок, не были к этому готовы, и оказались в Минске. Город выбрали практически случайно. Мой партнер пришел и сказал: «Я прочитал в журнале, что есть такой город Минск. Там тоже водятся программисты». Так, 15 лет назад — в ноябре 2003 — я купил билет на поезд и отправился в Беларусь собеседовать кандидатов для нового центра разработки. Собеседовали целый день в кафе на стадионе «Динамо» и в январе 2004 открылись.



Фото: Александр Глебов, probusiness.io

Это был такой аутсорсинг-аутсорсинг. Мы постепенно перевели сюда все проекты. Денис уехал в Киев, а я два года жил на два города, но в итоге меня это утомило.
С 2005 обосновался в Минске. Когда собственных проектов стало больше, чем чужих, и появился «Синезис».

— Как получилось «вырулить»?

— Наш бизнес-путь крайне банален и очень похож на миллионы аналогичных — вы выживаете и постепенно учитесь. Когда критическая масса ошибок накоплена, и вы все еще не умерли, начинаете их совершать все меньше, а значит, зарабатывать больше. А в самом начале это было просто — платить зарплату. Это все приходит гораздо позже — эти бизнес-стратегии. Это сегодня они у нас есть. Но! Это очень важно отметить: нам очень-очень-очень много раз везло.

— Какой у вас горизонт планирования сейчас?

— Лет пять.

О развитии

— Какой из ваших проектов наиболее успешен сейчас?

— Платформа для Европейских игр**.**

> **Справка «Про бизнес».** Synesis Sport подписала контракт на разработку программно-технического блока II Европейских игр. Команда из 150 человек разрабатывает систему, которая автоматизирует управление мероприятием и обеспечивает работу многих направлений — это логистика, аккредитация, транспорт, медицина, бронирование гостиниц, распределение билетов. Всего 15 модулей.

— Европейские игры пройдут — что будет с проектом дальше?

— Это самое интересное. Мы точно будем его развивать и менять всю индустрию. Долгое время на рынке доминировала одна компания. Рынок построен так: когда компания подписывает контракт с международной спортивной организацией на 8–12 лет, то тем самым делает невозможным участие конкурентов. Какой смысл делать платформу, чтобы попытаться участвовать в тендере через 12 лет? Я как-то слышал историю про саранчу, у которой период от откладывания личинки до рождения — 60 лет. А у птиц нет генетической памяти, и они эту саранчу не едят, потому что просто не знают, что так можно. И тут

то же самое: у того, кто доминировал на этом рынке, фактически не существовало естественных врагов. Но сейчас они стали появляться, и мы одни из них.



Европейские игры 2015 в Баку. Фото с сайта eubcboxing.org

— А у маленьких мероприятий будут деньги на вашу платформу?

— Конечно, это одна из целей — сильно понизить стоимость решений. Каждый раз, когда вы делаете кастомное решение в условиях ограниченного времени, надо хэджировать свою незанятость, и оттого решение стоит дорого. Но если платформу можно предложить всем желающим, то есть возможность сделать нагрузку более плавной и брать меньше денег.

— А в чем философия ваших проектов?

— Мы берем и полностью, от начала до конца, решаем организационные вопросы, юридические, вопросы внедрения, промышленной эксплуатации — вот все.

— Как вы пришли к такому подходу? Почему это выгодно?

— Объясню на примере. Есть такая компания Frog design. Джобс полгода пытался до нее достучаться, чтобы ему сделали дизайн первого «мака». Очень мощные! И вот у нас с ними был проект. Обычно как: есть заказчик, исполнитель и вечная возня — кто кого не понял. И тут вдруг уникальный проект! Идет как по нотам. Все настолько идеально — мы даже обалдели. Сделали все шикарно и были очень довольны собой. Говорим: «Ну, все! Давайте делать еще один проект». А они нам: «Нееет, с вами больше никогда». Мы такие: «Как? Почему? Все же хорошо получилось!» А они нам: «Да, но не благодаря вам, а благодаря нам. Поэтому спасибо, мы больше не хотим».

И вот такие истории постепенно формировали наши подходы. Мы поняли, что не имеет смысла пытаться заработать в моменте. Если что-то делать, то ради больших мультипликаторов, а для этого надо формировать свою экспертизу, репутацию, профессиональный подход. В профессиональном подходе много-много составляющих, и если есть что-то в серой области договоренности, значит, ты делаешь это, даже если на этом не зарабатываешь и даже если на этом теряешь. ИТ-мир крошечный. И если с репутацией беда, то ты никогда не будешь знать, почему с тобой не работают. Мы уже давно не поступаем так: «Вот программа, и делайте с ней, что хотите».

— Польза в ваших разработках колоссальная. Но какие угрозы вы видите в развитии технологий в целом? Куда это может привести?

— Я согласен с Ювалем Харари, который утверждает, что довольно сложно давать прогнозы. Он называет это эффектом сингулярности: когда система усложняется настолько, что предсказать ее следующее состояние практически невозможно.



Юваль Харари. Фото: aprosh.livejournal.com

— Вас не интересует, что с человечеством будет потом?

— Расскажу историю, которая и будет ответом. Чем отличается восприятие западного человека от постсоветского?

У западного человека было «какое-то» прошлое, впереди «какое-то» будущее и есть очень комфортное настоящее, а у постсоветского — великое прошлое (ведь его страна делала ракеты), великое будущее (ну, естественно!) и очень маленькое, невзрачное настоящее.

Мне нравится западная модель: чтобы было комфортно здесь и сейчас. Постараюсь, чтобы и будущее, когда оно станет настоящим, было таким же комфортным.



Фото: Александр Глебов, probusiness.io

Об управлении людьми

— Если бы вам предложили выступить на TED или другом мероприятии, какую идею вы бы представили?

— Я не люблю такие советы, когда кто-то начинает пространно рассказывать о каких-то вещах, а конкретики нет. Это как в анекдоте. Во время Первой мировой немецкие подводные лодки топили торговые караваны, и журналисты задают вопрос пресс-секретарю Белого дома. И вот он говорит: «Мы нашли решение! Подогреваем океан на 3 градуса, системы охлаждения не справляются, подводные лодки всплывают, и мы их топим. Но как подогреваем океан? Мы занимаемся стратегией, а мелкие инженерные задачи пусть решают наши ученые».

У меня есть ряд практических советов, как строить команды, коммуницировать с людьми. Хотите лайфхак? Хорошо, расскажу, как увольнять сотрудников. При увольнении менеджер обычно начинает объяснять, что человек делает не так. И увольняет в надежде, что

сотрудник все поймет, и все, «я виноват, я ухожу». Но это бесконечная полемика ни о чем, в итоге все останутся недовольны. Самый простой способ — говорите субъективно, что лично вы не можете работать конкретно с этим человеком. Вам некомфортно. Это не значит, что он плохой, но вот вы не можете и поэтому прощаетесь. И все расстаются без обид.



Фото: Александр Глебов, probusiness.io

— Какая у вас текучка сейчас?

— Когда мы начинаем новый проект, на нем всегда гигантская текучка, до 50% в первый год, особенно если он строится с нуля. Ведь даже если вы можете проверить технические знания кандидатов, это не значит, что они подойдут вам по профессиональной этике. К примеру, начинают срывать сроки, недисциплинированные, конфликтные. Мы довольно толерантны к личным качествам людей, но, как показывает практика, адекватные люди адекватны во всем. После стабилизации текучка стремится к нулю.

О догфудинге и инвестировании

— В создании новых проектов вы используете принцип dogfooding — то есть используете то, что создаете. Почему это выгодно?

— Потому что я верю: если делать то, чем пользуешься, есть шанс на успех. И он гораздо больше, чем если следовать трендам. Если бы владельцы Lada сами ездили на своих машинах, сегодня эти авто были бы похожи на Mercedes и BMW. Но они ездят на Mercedes и BMW — поэтому машины Lada похожи на машины Lada.



Фото: Александр Глебов, probusiness.io

Все наши проекты — это либо то, чем мы сами пользуемся, либо нужны для более крупных проектов. Я также считаю очень полезным, чтобы в компании были свои стартапы и чтобы менеджеры переключались время от времени на мелкие проекты. Когда занимаешься крупным проектом, начинаешь терять навыки. Это аналогично правилу увольнять раз в год

определенное количество людей — необходимо, чтобы менеджер совершенствовал навыки формирования команд, включая определение самых слабых ее участников.

— Вы инвестировали в сторонние проекты — «народный мессенджер» Gem4me, социальное казино Gambino, маркетплейс для тенниса Fitstarter. Как выбираете такие проекты?

— Мы не инвестировали в мессенджер — мы его разрабатываем по заказу, за деньги. Социальное казино — логичное продолжение опыта, полученного при построении центра разработки для компании Playtika и побочный эффект ощущения, что вы поняли, как работает еще одна индустрия (последствия культа карго).

С Fitstarter отдельная тема. У Джефа Безоса какое было хобби? Книги читать. И первым делом он открыл книжный магазин. А Стив Джобс был меломаном, и все мы знаем, что он сделал. Такая же история с Fitstarter — мой партнер действительно любит теннис.

⇒ Читайте также о проекте Fitstarter: 5 полезных выводов от ребят, которые получили € 1 млн на свой стартап

— Вы готовы рассматривать для инвестирования другие проекты?

— Теоретически — да. Но, как показывает практика, должно быть strategic fit, то есть соответствие нашей стратегии развития. Вторая сложность: мы еще не в том состоянии, чтобы заниматься портфельными инвестициями. Мы не из тех компаний, которые не знают, куда девать деньги.

Мы считаем, что если нам что-то нравится, мы можем сделать проект сами.

— Почему?

— Это иллюзия — считать, что айтишнику можно сидеть где-нибудь в Таиланде под пальмой и эффективно работать. На это способны лишь единичные фрилансеры. Члены одной команды должны не просто быть в одном офисе, а еще и сидеть рядом, чтобы друг с другом разговаривать. Как только они начнут переписываться, случается беда. Люди и вслух порой не в состоянии мысль донести, что уж говорить о переписке.



Фото: Александр Глебов, probusiness.io

О «фане» основателя

— Вы принимаете большое участие в бытовых процессах компании, вплоть до дизайна. Это «фан» или польза?

— Почему «или»? Кому-то нравится рисовать, крестиком вышивать, а мне нравятся детали. Комфорт и детали. Ну, и посчитайте сами. Если отнять время на сон, дорогу, какие-то дела, то в офисе мы проводим большую часть дня. И если это так, то почему мы должны работать

в плохом офисе? Кроме того, когда вы даете зарплаты, к ним премии и всего по чуть-чуть — это никак не воспринимается. Это бессмысленно. А когда вы вкладываете в офис — он всегда есть.

Но все равно есть люди, которым что-то не нравится. Вот мы, например, купили на кухню классные японские ножи из дамасской стали. Приходит комментарий: «Не хватает ножей». У меня вопрос: «Зачем еще ножи?» — «Чтобы резать». «Ок, и все же, зачем еще ножи?» — «Ну как же! Если кто-то приходит и бросает грязный нож в мойку, а уборщица не успевает его помыть, то приборов не хватает, так что нам нужны еще ножи».

Так что у нас на эту тему нет иллюзий. Но мы делаем все для себя плюс гигиенический фактор — не то чтобы мы хотим этим удерживать людей, но это работает. Людям же кажется, что так везде. Их ждет такой сюрприз, когда они приходят в другую компанию, и им говорят: «Воздуха не хватает? Так открой форточку». «Там же минус 20!» — «Так оденься теплее».

— Насколько вы принимали участие в дизайнерском наполнении офиса?

— Здесь есть несколько моих идей. Например, у знакомой ИТ-компании в Турции я увидел переговорки посередине помещения и вокруг рабочие зоны, а идею с периметральными столами взял из своей попытки писать диссертацию в Англии, где были такие аудитории. По количеству рабочих мест ничего не меняется, но нет ощущения, что все сидят друг у друга на головах.



Фото: Александр Глебов, probusiness.io

— Недавно ресторан, который работал только для сотрудников, открылся для всех желающих. Зачем вы решили это сделать?

— Открытие столовой для компании или ресторана для города требует одинаковых усилий. А раз так, то какой смысл оставаться закрытым клубом? Работа для города позволяет получить больший доход, что является одной из целей любого бизнеса. Также мы хотим делать продукт уровня высокой моды по цене «прет-а-порте». Пользуется ресторан популярностью в городе или нет — очень хорошая метрика качества предлагаемого продукта, а мы сами хотим потреблять очень качественный продукт.

— Вы создаете комфорт для работников, а с каким комфортом живете сами?

— Я живу в квартире в районе Парка Челюскинцев, ничего фантастического в ней нет. Через дорогу парк, по утрам я там бегаю. Пошел учиться на пилота. Увлекаюсь альпинизмом, в 2018 поднимался на Монблан. Еще люблю сноуборд.

Читайте также

«На внешних рынках главное — чистые руки». Как Bamboo Group продает ИТ-продукты от Эстонии до Камбоджи

«Не нашли причин, почему за деньгами до сих пор ходят в банк»: как зарабатывают миллионы на онлайн-кредитах

ПОДПИСАТЬСЯ НА НОВОСТИ

14 50 6 12

Теги Интервью менеджмент Управление персоналом Управление проектами

НОВОСТИ КОМПАНИЙ



ВНИМАНИЕ! HI-TECH FORUM 2023 переносится на осень



Объявлены победители ежегодного исследования популярности фармпроизводителей в интернете



Как не превратить внедрение инноваций в драму или почему первый провал продукта – это может быть хорошо!



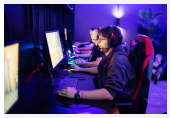
Креативный маркетинг: тренды и инструменты эффективности



Международная встреча Клуба Про бизнес: впервые в Минске, 28 апреля



МТС на «ТИБО-2023»: digital-инструменты для бизнеса на основе анализа больших данных



Гейминг&бизнес: что интересного Белорусская ассоциация компьютерного спорта совместно с А1 представят на «ТИБО-2023»



МТС на форуме «ТИБО-2023» представил продукты и удобные сервисы для бизнеса, а также напомнил о кибербезопасности

СЕЙЧАС НА ГЛАВНОЙ

ЧТО ВАМ ПОДХОДИТ?
УЗНАТЬ

Спецпроекты Про бизнес: решаем ваши бизнес-задачи через эффективный нативный контент



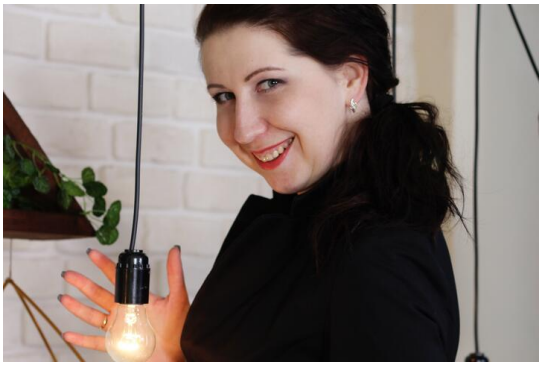
ФИНАНСЫ 26 апреля

Курсы валют на 27.04.2023



ФИНАНСЫ 26 апреля

В четвертый раз с начала года: Нацбанк опять снижает ставку рефинансирования



ЛИЧНЫЙ ОПЫТ 26 апреля

«Я оказалась перед выбором — заниматься ребенком или строить бизнес». Бухгалтер из Витебска взяла кредит и создала компанию в кризис

ПОПУЛЯРНОЕ



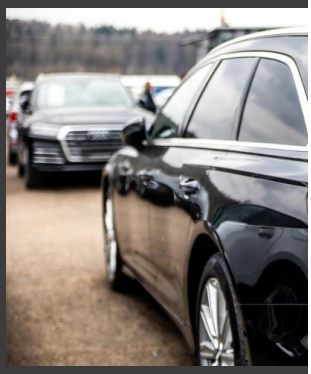
ЛИЧНЫЙ ОПЫТ

«В 18 лет я стала мамой, нужны были деньги для себя и дочери». Как минчанка построила бизнес в сфере красоты



РЫНОК ТРУДА

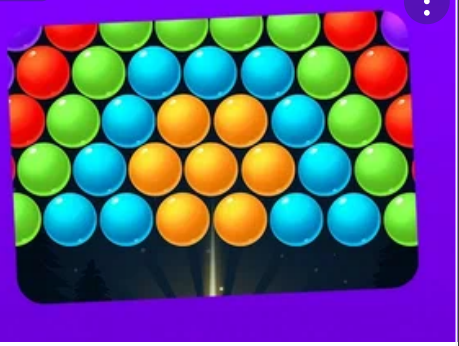
«Больше $8 тысяч дать не можем, столько наш генеральный получает»: какие зарплаты у топ-менеджеров белорусских компаний



РЕПОРТАЖ

«Перегон машин из 19-й век, реальная теперь идет из Ази авторынка в Малин

AD · 0+



Yandex Games

Play «Bubble Master»

Find out more

AD

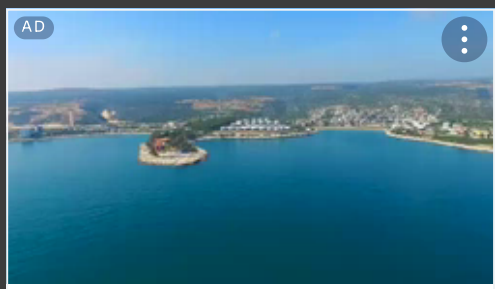


marina-living-dubai.com

Marina Living Residential Complex in Dubai

Find out more

AD



mersin-house.com

Turkey real estate prices

Find out more

ПРО БИЗНЕС

«Про бизнес» — крупнейший в Беларуси онлайн-портал о бизнесе и предпринимательстве. Мы знаем, как открыть бизнес, вести его эффективно и достичь успеха, несмотря на трудности.

Истории бизнес-побед и поражений, интервью с топ-менеджерами и владельцами компаний, актуальная аналитика рынков и экономики, красочные репортажи, полезные советы и мотивационные выступления спикеров на крупнейших бизнес-форумах Беларуси, а также бесценный нетворкинг в клубе предпринимателей — все это «Про бизнес» каждый день.

По данным Google Analytics, на портал заходят более 200 тысяч уникальных пользователей в месяц, а статьи набирают более 400 тысяч просмотров. Наша аудитория - это представители бизнеса Беларуси, России, Украины, Казахстана и других стран.

Если вы заметили ошибку в тексте статьи, пожалуйста, выделите её и нажмите **Ctrl+Enter**

© «Про бизнес» 2014 — 2023.