



НА КАЖДОМ ШАГУ УЧИМСЯ МЫСЛИТЬ ШИРЕ

● Российская компания «Синимекс» – один из крупнейших интеграторов на рынке ИТ-сервисов для банковских и промышленных организаций. О том, как менялись и развивались стратегические приоритеты и способы управления компанией, мы поговорили с Андреем Сыкулевым, основателем и генеральным директором компании «Синимекс».

Как за 25 лет с момента основания компании изменился ваш подход к управлению?

Компания «Синимекс» была создана в 1997 году как совместное предприятие по разработке инструментов для автоматизированной проверки и исправления программного обеспечения. В первые годы мы накопили серьезную экспертизу в работе с интегрированными серверами приложений IBM. В России эти серверы применялись преимущественно для работы автоматизированных банковских систем. Так мы «зашли» на банковский рынок: сначала помогали банкам решать широкий круг прикладных задач, а в 2004-2005 годах одними из первых в стране начали создавать интеграционные решения.

На каждом шагу нам приходилось учиться мыслить шире. На старте у нас была тривиальная стратегия «следуй за вендором»: мы предлагали решения, которые разрабатывали на платформе крупного вендора, используя весь спектр пар-

тнерской поддержки. Сейчас мы учимся работать на «двух рынках» – клиента и потенциальных сотрудников, чтобы быть успешными сегодня, нужно держать сразу два этих «фокуса». К слову, за 25 лет от нас не ушел ни один заказчик. Теперь мы полностью перестраиваем свою работу с кадрами, включая как потенциальных сотрудников, так и бывших. Ведь если сотрудник вернулся к нам – значит, у нас лучше.

Какие изменения происходят на рынке интеграторов? Как это влияет на компанию?

Мы были и остаемся интегратором: разработчиком ИТ-решений для бизнеса. Мы «оппортунистическая» компания и развиваемся, исходя из тех возможностей, которые видим на рынке. Мы достаточно зрелые и гибкие, чтобы поддерживать те изменения, которые считаем полезными для развития отрасли и перспективными с точки зрения бизнеса.



Чтобы быть успешными сегодня, нужно держать два «фокуса»: на сотрудниках и на клиентах. За 25 лет от нас не ушел ни один заказчик.

В последние годы спрос на серьезные интеграционные решения (сервисные шины) переместился в другие отрасли, в частности, в промышленность, так что мы работаем в том числе с клиентами из нефтегазовой сферы. Сегодня мы зарабатываем на трех рынках: внедрение ПО сторонних производителей, заказная разработка под ключ и итеративная разработка ИТ-решений – формирование команд для совместной работы с заказчиками по agile-методологиям.

Последние пять лет мы наблюдали серьезную трансформацию – клиенты стали создавать собственные ИТ-подразделения, пытались ускорить разработку приложений с применением agile-методов. В ряде случаев это действительно позволяет быстрее выводить продукты на рынок, однако стоимость итеративной разработки и владения таким ПО оказывается значительно выше, чем при разработке под ключ. Для нас заказная разработка, как итеративная, так и под ключ, – это деятельность mission critical, мы помогаем заказчику выбрать оптимальный вариант, исходя из условий конкретной бизнес-задачи.

Как бы вы сформулировали миссию компании «Синимекс»?

Мы строим крупную компанию, с которой нравится работать и клиентам, и сотрудникам. Это про корпоративную культуру, про людей, которые разделяют общие ценности: профессионализм, честность, стремление к развитию, атмосферу уважения и доверия к коллегам. Почему именно крупную? У крупной компании есть возможности для ведения интересных, больших проектов, исследовательской работы, инвестиций в новые разработки. Почему с нами нравится клиентам? Потому что мы профессиональны, надежны, всегда открыты к диалогу и нацелены на результат.

Кто-то из ключевых топ-менеджеров банковского сектора сказал, что можно повторить продукты, которые делает компания, можно повторить сервисы, которые она оказывает, но невозможно повторить корпоративную культуру.

Корпоративная культура – наше основное конкурентное преимущество. Считается, что невозможно сохранить «ламповую» атмосферу в крупной компании. Это правда. С ростом компании увеличивается административный аппарат, неизбежно нарастает разобщенность сотрудников. Наша задача заключается в том, чтобы «ламповые» отношения, сохранив уважение и доверие, заменялись профессиональными – звучит утопично, но я в это верю.

Когда вы ощутили необходимость воспользоваться консультационными практиками от Института Адизеса?

Двенадцать лет назад, когда в компании работало около ста человек, мы почувствовали предел существовавшей тогда системы управления. Нужно было ее менять: отдельно управлять ресурсными подразделениями, отдельно – проектами. Но было непонятно, как это делать.

В нашей компании прижился довольно демократичный стиль управления. Было понятно, что заработает то решение о реорганизации, которое будут считать «своим» все ключевые члены команды. Соответственно, была нужна идея, которая объединила бы всех. Практики от Института Адизеса сыграли объединяющую роль – и красивой теорией, и методикой коллективной работы.

Можно ли утверждать, что задуманная трансформация состоялась?

Вполне. Одна из важнейших целей новой трансформации – институционализировать некоторые функции. Чтобы, кроме универсальных «бойцов», у нас работали и сильные эксперты, которые бы глубже всех остальных разбирались в своей предметной области.

Например, HR. В последнее время существенная часть HR-работы выполнялась в виде «внутренних проектов», которые вели межфункциональные команды – это очень дорого, большая нагрузка на управленческий аппарат. Гораздо эффективнее поручить выполнять эту работу профессионалам.

Также мы даем возможность нашим сотрудникам выбирать: они могут расти не только в менеджеры, но и продолжать развиваться в качестве технических экспертов, становиться наставниками и гуру, суперэкспертами, которые пишут статьи для научных изданий, выступают на конференциях и т. д.

Возможно, той трансформации, которую мы сейчас проводим, нам не хватит на следующие 10 лет. Но в любом случае новая структура выстраивается не на год и не на два. Ближайшие пять лет она точно будет работать.

Баланс между профессиональной и личной жизнью – насколько это про вас?

Я не делю свою жизнь на профессиональную и личную. Мы с супругой работаем вместе (Елена Сыкулева – директор по организационному развитию компании «Синимекс»). Поскольку мы всегда рядом, неважно, мы в офисе, в театре, в командировке, нам всегда доступна «роскошь человеческого общения». Границы между профессиональным и личным не нужны, и баланс возникает сам собой. ●



Наша корпоративная культура – наше основное конкурентное преимущество.