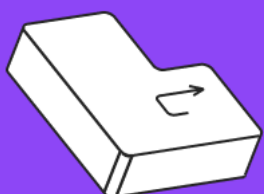




Александр Пожаренко и Ильнар Шафигуллин





Оглавление

[Вступление](#)

[Рассказ о продукте](#)

[Технологии в действии](#)

[Биография Александра](#)

[История компании](#)

[Работа компании](#)

[Концепция сайтбилдеров](#)

[Почему важно разбираться в IT, и как задавать правильные вопросы](#)

[Внедрение продукта в компанию](#)

[Процесс изучения чего-то нового](#)

[Книги и фильмы, повлиявшие на Александра](#)

[Будет ли лекция от Александра на GeekBrains?](#)

[Напутственные слова от гостя](#)



[00:00:52]

Вступление

Добрый день, дорогие друзья. Мы продолжаем цикл встреч с нашими гостями. Сегодня у нас в студии Александр Пожаренко. Поговорим на очень интересные темы и для проджектов, и для продактов, и для тех, кто занимается разработкой. Но в первую очередь хочется напомнить, что контент, который мы готовим, будет полезен для студентов всех наших IT-программ. Большая часть контента будет доступна на программах линейки «Разработчик». Для Диджитал-мастер и Geek есть отдельные уникальные блоки, но все студенты GeekBrains получают доступ к этим материалам. Итак, Александр, представься и расскажи буквально пару фраз о себе.

Добрый день. Я управляющий партнёр и финансовый директор международной IT-компании. Наша компания называется Attico International, у нас есть офисы в разных странах. В основном мы работаем с клиентами из Европы.

[00:01:51]

Рассказ о продукте

Какой продукт вы производите?

Мы работаем с open source-технологиями. Сейчас мы на этапе диверсификации технологий, но основной продукт – **это IT-платформа для больших корпораций**. Её главная задача, как мы это для себя формулируем – помогать крупным корпорациям экономить на масштабе. Мы ставим такого, условно, большого «осьминога» в головной офис компании, он «щупальцами» расползается по всему миру, в разные регионы, и позволяет управлять различными сайтами, мобильными приложениями. То есть неважно, о каких ресурсах идёт речь. Главное, что бэкэнд-составляющая является собственностью компании или корпорации, в хедофисе, и она из центра управляет всем этим большим «зоопарком».

[00:02:47]

Технологии в действии

Можем попробовать на каком-то конкретном примере простым языком объяснить, что именно происходит? У вас появляется какой-то клиент. Что он делает и что происходит, когда приходите вы?

Думаю, проще всего будет объяснить на примере автодилера. Допустим, есть завод, который производит, например, автомобиль какой-то определённой марки. У него есть дилеры в разных регионах, и открываются новые регионы в новой стране. И вместо того, чтобы создавать в этом регионе отдельный сайт, собственную базу данных клиентов, интегрироваться с разными CRM- и ERP-системами, хедофис предоставляет новому дилеру всю необходимую инфраструктуру, то есть это такая IT-инфраструктура под ключ.

При этом дилер в конкретной стране получает гибкий доступ, его можно ранжировать. У дилера есть возможность что-то менять и настраивать под себя, создавать разное наполнение ресурсов контентом и использовать различные девайсы – в разных регионах есть свои особенности. Но в то же

время хедофис владеет этим продуктом, он может кастомизировать его под себя. Например, перед Рождеством можно поменять на всех сайтах favicon (иконку сайта) просто одним кликом.

То есть это скорее инфраструктурный продукт: большой, тяжёлый, сложный. Мы не можем сказать, что это какое-то лицензионное ПО, копии которого можно продавать. Нет, мы скорее зарабатываем на интеграции для конкретного клиента на конкретные регионы, конкретные «маркеты», как это называют сами клиенты. Обычно отдельный домен – это отдельный маркет, на который распространяется платформа.

[00:04:20]

Биография Александра

В рамках формата, в котором мы общаемся с гостями, всегда интересно, как они дошли до того момента, в котором находятся сейчас. Как получилось, что ты попал в компанию, которая занимается интеграцией таких крупных систем? Можем даже начать немного издалека. Где ты учился, что нравилось в детстве, как получилось так, что затянуло в IT, может быть, и не сразу затянуло, как появилась первая работа. Можно немного пройти по истории?

Да, я здесь слышу два вопроса: первый вопрос про мою историю, второй больше про историю продукта и про то, почему мы такие, какие мы есть.

Ну, я бы начал именно с твоей истории.

Хорошо. Наша компания изначально белорусская, мы представители белорусского IT. Я сам из Гомеля, это районный центр. В 17 лет я поступил в Минск, в ведущий вуз страны. Учился в университете и параллельно изучал какие-то смежные области.

А на какой факультет ты поступил? Связанный с физикой или гуманитарный?

Вообще, если ещё чуть-чуть откатиться назад, математика всегда была моим, скажем так, непосредственным родом деятельности. Так получилось, что мой старший партнёр – физик, он даже работал преподавателем физики в лицее Белорусского государственного университета, а я, пока учился в университете, очень долгое время был репетитором по математике. То есть физик и математик собрались вместе.

Ещё в Гомеле я учился в физмат лицее. Это было профильное направление, и я поступил в Минск, в БГУ. Только моя специальность была не совсем про программирование, больше про геоинформационные технологии: геодезия, картография, 2ГИС, то, что делает Яндекс Maps. Я и должен был этим заниматься, это была профессия, которую я выбирал. Осознанно или нет – не знаю.

Ближе к концу обучения в университете, на 4 курсе, я занялся своим первым бизнесом. Он никак не был связан с IT. Это был парк развлечений возле Минска. Уникальный проект, и, насколько я знаю, в России сейчас такого нет. Это парк развлечений, якорным объектом которого был лабиринт в кукурузе. То есть мы вместе с фермером сделали лабиринт на кукурузном поле, там был квест. Продукт был достаточно интересным и хайповым для Белоруссии.

Это был 2017 год, конец университета, но к тому моменту я уже понимал, что моя стезя – это скорее бизнес. Параллельно я поступил в магистратуру по финансам. Это уже более профильное направление для меня. В итоге к 2019 году я закончил свой первый бизнес, вышел из него как

соучредитель, и занялся IT, нашёл своего партнёра. Мы с ним сконнектились и стали заниматься IT-бизнесом.

Условно говоря, программистом ты не работал, а пошёл именно по бизнес-направлению?

Да, как я уже говорил, параллельно с учёбой в университете на первых трёх курсах я был репетитором по математике. Ещё меня приглашали в команды на хакатоны, мы решали разные кейсы. Я даже делал сайты на конструкторе Tilda, был такой маленький опыт.

Но со временем я всё-таки больше, конечно, склонялся к бизнесу. Не все об этом знают, но я показывал фотографии, своё резюме. Это было даже не резюме, а такое детское портфолио, где я собирал все свои грамоты. Там на первой странице в 7 лет у меня были написаны любимая профессия, любимое блюдо и так далее. И вот в любимой профессии у меня значилось «бизнесмен». Уже в 7 лет я куда-то туда метил. Не понимал, как туда можно прийти, но как-то дошёл.

В 2019 году мы начали работать вместе с моим партнёром, и в 2020, на фоне определённых событий, мы как раз пришли к пониманию, что такое наш продукт, с чем мы хотим работать и куда двигаться как компания. И вот конец 2019 – начало 2020 года – это время, когда мы начали активно расти.

[00:08:43]

История компании

Тогда вы начали делать уже этот продукт, или начинали с чего-то другого? Наверное, стоит немного рассказать про историю компании. Изначально это компания моего старшего партнёра. Он занимался разработкой сайтов в Белоруссии, на локальном рынке. Это была локальная веб-студия. На момент, когда мы совместили наши усилия, в команде было 15 человек. И это был такой локальный игрок.

Когда мы объединились, наверное, в начале 2020 года, уже пошли первые продажи, первые внедрения на Западе через немецких партнёров. И как я иногда шучу, «наш продукт – это выкидыш». Он получился из того, о чём нас просил первый клиент, которому мы продали действительно сложную дорогостоящую разработку. Это как раз и натолкнуло нас на мысль о том, что, возможно, это продукт, и его можно продавать повторно.

И вот в конце 2019 года мы разобрались с финансами, с бизнес-моделью, и стало понятно, что мы хотим расти. В начале 2020 мы больше погрузились в маркетинг, и вырисовался вот такой продукт, который мы стали предлагать уже имеющимся и новым клиентам, как готовое решение. То есть мы говорили: «Смотрите, мы можем интегрировать вам такую платформу, она сэкономит вам огромные бюджеты. За счёт чего? Вот 1, 2, 3, 4».

Ещё надо отметить, что в работе с энтерпрайзом, то есть с корпорацией, есть своя особенность. Корпорации – это не органически выросший организм, а организм, состоящий из большого количества маленьких. Корпорация растёт и развивается за счёт скупки других компаний. И специфика корпорации в том, что два вроде бы внешне похожих продукта будут абсолютно разными с точки зрения бэкэнда. Люди будут работать в разных местах и использовать различные технологии. И если удаётся войти в структуру корпорации, то, при условии, что ты делаешь хороший продукт, следующие продажи как бы автоматически, априори становятся тебе доступны. Потому что ты, например, пересаживаешь один бренд на свою платформу, приходит соседний и говорит: «нам нужно такое же». И у них начинается внутренняя борьба. Или, например, один менеджер приходит на другой продукт, он ведёт тебя с собой, говорит: «а я тоже хочу с вами работать, но только на соседнем

продукте». И у нас уже третий год идёт этот этап, когда менеджер из одной корпорации уходит в другую и туда же ведёт нас. То есть наше первое внедрение, которое мы начали в 2020 году, всё ещё не окончено. Мы внедрили платформу, а дальше пошли доработки и саппорт (поддержка). Поэтому, когда мне задают вопрос о цикле сделки – мы знаем, что обычно примерно полгода уходит на то, чтобы закрыть сделку. А цикл разработки мы не знаем, у нас ещё не было ни одного конца.

Ещё одна особенность корпораций в том, что они живут другими временными циклами. Если обычная компания делает годовой план, в лучшем случае, то эти корпорации делают пятилетний план. И если они за 5 лет решили перейти, например, с лицензионного ПО на open source-ное, значит, что бы ни происходило, они всё равно будут это делать. Сегодня они зарабатывают за счёт тех инноваций, которые внедрили 3–4 года назад. Собственно говоря, поэтому, например, сейчас идёт июнь, и где-то в конце августа мы уже начнём верстать бюджет на следующий год. В этом году мы уже знаем, что до конца года заработаем определённый объём выручки просто потому, что это как минимум годовые контракты, которые приносят определённую прибыль.

Если подытожить и вернуться к вопросу о продукте, условно говоря, это «выкидыш». То есть мы создали разработку, потом стали её переупаковывать, упаковывать уже как продукт. У нас это получилось, как мы считаем. Сейчас мы находимся на этапе диверсификации, то есть начинаем расти внутри клиентов. Как мне видится, это, возможно, более долгий, но самый безопасный путь экспансии. То есть ты уже попадаешь внутрь клиента и потом предоставляешь ему спектр услуг, который ему нужен. Он уже знает уровень сервиса, который мы предоставляем, и он от этого откровенно кайфует. Если он кайфует, то мы кайфуем, всем хорошо! Поэтому последние 3 года мы растём $\times 2$ каждый год. То есть мы прирастаем и в людях, и в выручке. Мы уже довели рентабельность до определённого уровня и не планируем останавливаться.

[00:13:36]

Работа компании

Здорово. Расскажи, чем конкретно ты занимаешься?

Управляю IT-компанией, хотя у меня нет профильного образования. Я считаю это хорошо, потому что у нас сложилось такое очень здоровое партнёрство и на уровне соучредителей, и на уровне headquarters, то есть руководящего состава – у нас разноплановое образование и опыт. Если очень коротко, то вот в headquarters у нас, например, СТО (Chief Technical Officer – Технический директор) – в прошлом преподаватель, мой партнёр – физик. Я математик, и сейчас больше склоняюсь к финансам, есть коллеги с опытом и образованием в сфере психологии. Такой разноплановый опыт даёт возможность взглянуть с разных точек зрения на один и тот же предмет, и это позволяет двигаться в более этичном направлении.

В первую очередь я занимаюсь финансами. Грубо говоря, мой партнёр – CEO (Chief Executive Officer – Исполнительный директор) компании, я – CFO (Chief Financial Officer – финансовый директор). Параллельно моя часть – отвечать за бэк-офис, за административную составляющую. У нас сейчас достаточно сложная организационная структура, когда компания работает в разных регионах, и всё это собирается в один холдинг.

Сейчас мы планируем выделять внутри себя инвестиционный фонд, это большая структура. Всем, что связано с новыми разработками внутри компании, тоже заведу я. Новые внутренние продукты и внутренние улучшения, так или иначе, завязаны на мне. Но мой основной фокус – это всё-таки финансы, улучшение нашей бизнес-модели, юнит-экономики, внутренней аналитики для разных

стейкхолдеров. Например, сейчас мы работаем над новой итерацией – внедрением Agile. У нас был внедрённый Agile на уровне практик, но не хватало работы с метриками, они всегда оставались на заднем плане. Главным был NPS от клиента (Net Promoter Score – Индекс лояльности), чтобы всё было хорошо и клиент был доволен. Но структура становится очень большой, в ней много проектов и много менеджеров. И конкретно сейчас мы находимся на этапе внедрения внутренней системы аналитики. Я являюсь её провайдером и отвечаю за то, чтобы она была корректна и плавно внедрена. Грубо говоря, я отвечаю за бэк-офис компании. Мой партнёр больше за фронт, а я за бэк.

[00:16:12]

Концепция сайтбилдеров

Хорошо. Я, собственно, почему сейчас спрашиваю, у вас есть интересная концепция – сайтбилдеров (Site Builder). Расскажи, пожалуйста, о ней чуть подробнее. Как вы её применяете, что это такое? Я думаю, что не все с ней знакомы. Будет очень интересно послушать.

Я чуть-чуть издаюла начну. Есть такое аналитическое агентство Gartner, которое проводит исследование разных рынков и выявляет определённые паттерны и тайм-тренды. И один из инструментов, которые это агентство предоставляет для широких масс – это такая матрица инноваций.

Там ты можешь проверить свой продукт, да?

Да. В этой матрице можно найти, где именно находится твой продукт. И вот если брать историю с CMS (Content management system), то есть управление контентом в сети, там сейчас выделяется два лидера. Любой рынок IT в мире разделён на два условных монополиста, два поля. Например, есть операционные системы IOS и Android, то есть один более закрытый, лицензионный, IOS, а другой – Android – это более открытая история.

С рынком, на котором мы работаем, такая же ситуация: есть лицензионный монструозный игрок – это IDOP со своими продуктами. Они заходят в корпорацию и как бы держат её под своей властью. И есть второе направление, open source, в оригинале это Аквиа. Аквиа – это компания, которая является провайдером, и её создатель был основателем такой CMS, как Drupal CMS, она является нашим основным рабочим инструментом. Мы на уровне компании осознанно идём в open source-технологии, мы верим в open source, и максимально его везде транслируем, его ценности, его изменившееся положение в мире. Если в начале 2000-х эта история считалась не очень безопасной, сейчас всё, наоборот. Тот же, например, Битрикс, его ядро было создано там ещё в конце 90-х, оно почти не менялось, и мы не знаем, что происходит внутри. То есть мы можем даже не знать об их ошибках. А в open source у тебя всё в открытом доступе, ты полностью можешь этим пользоваться и управлять.

Так вот, мы осознанно идём в сторону open source-решений, Drupal – это наш основной инструмент. И особенность этой платформы в том, что ты можешь не писать с нуля код на Java или на чём-то другом, а переиспользовать опыт других, взять готовый модуль и какую-то проблему клиента, его боль решить уже готовым способом. Этим пользуется тот же WordPress и другие технологии. Мы внутри компании считаем аналитику, и у нас получается, что чистый коддинг составляет половину от всей той ценности, которую мы отдаём. А со временем, когда ты начинаешь одно и то же переупаковывать много раз, доля коддинга ещё сильнее сокращается.

Со временем, когда ты переиспользуешь одни и те же модули, и open source это позволяет, это все принимают с достоинством. Мы показываем клиентам, что есть 3 варианта решения: open source, мы

напишем с нуля или переделаем что-то чужое. И клиент всегда выбирает то, что ему дешевле – это логично. Так вот, на фоне этого тренда мы пришли к выводу, что если переиспользовать имеющиеся наработки, то получается, что, чтобы построить что-то новое, не нужно обладать сверхскиллами. Достаточно взять какой-то чек-лист по нему сделать определённые манипуляции, и ты получишь готовый результат. Как пример – Tilda, любой конструктор. Если работать с Tilda на малом масштабе, то на большом масштабе происходит то же самое. С течением времени, когда накапливается экспертиза, ты можешь это переиспользовать.

Мы пришли к концепции, что мы можем убить сразу несколько зайцев. Мы можем нанимать людей с меньшими скиллами, чтобы они получили социальный лифт, то есть путь в IT. Каким образом? Они могут не писать код внутри, не погружаться в сам модуль, но они могут научиться разбираться со всеми зависимостями и строить какую-то систему из готовых модулей, из готовых кирпичиков. Это первое: дать людям инструмент входа в IT без глубокого погружения. Второе: мы сами можем на этом сэкономить. То есть мы не будем привлекать дорогого разработчика, который, условно, будет на уровне Middle+ и будет стоить n-ную сумму за каждый его час, для выполнения какой-то простой работы. Мы можем привлечь менее опытного специалиста, который к этому и готовился.

В итоге мы пришли к тому, что в этой цепочке доставки ценностей (вот как по Адаму Смиту, разделение труда), вырисовывается такая позиция как сайтбилдер – человек, который может собрать ценностный продукт без погружения в код. И вот на острие этого мы начали проводить разные тестовые запуски и исследования. В 2022 году мы поставили на паузу эту инициативу, но до этого за последние 2 года мы провели несколько запусков небольших обучающих программ внутри себя. Я считаю, что это было достаточно успешно. Мы брали людей, которые закончили, например, курсы фронтенд-разработчиков, которые знают, например, как работать с JavaScript. И здесь мы им говорим: «А вот теперь смотрите: готовый живой запрос от клиента, им нужно собрать бэкенд из готовых модулей и потом наверх нанизать уже свои знания по фронтенду». И отлично получается, всё классно. По сути, необходимость связки бэкенда и фронтенда как бы исчезает. А если там нужно что-то подкрутить, что-то кастомизировать, то, конечно, привлекается бэкенд-разработчик.

Или, например, у нас был опыт, когда мы привлекали ребят, которые вообще не имеют опыта с IT. В результате из них не получились прямо разработчики, но при этом мы наняли двоих менеджеров проектов, которые могут сами зайти в проект, что-то настроить, и когда им разработчик что-то говорит, они не слушают с огромными глазами, они понимают, о чём идёт речь. Это наша наработка, к которой мы вернёмся, когда немного трансформируемся внутри себя. И тогда будем продвигать это, транслировать и как профессию, и как часть нашего бизнес-процесса.

[00:23:22]

Почему важно разбираться в IT, и как задавать правильные вопросы

Это здорово. Наш гендиректор Александр Волчек, он как раз вот в эту же сторону. То есть и проджекты, и продакты, которые у нас учатся, должны быть знакомы с IT, немножко с программированием, чуть-чуть понимать, как работает операционная система и базы данных. Часто его спрашивают, зачем проджекту уметь читать код хотя бы на каком-то уровне, и понимать, что происходит. Ответ на этот вопрос ты только что и произнёс. Проджект или продакт, который умеет немножко поковыряться в настройках, поменять что-то, собрать из готовых блоков конкретный продукт – это гораздо более ценный проджект или продакт, получается.

Так и в университете любой студент задавался на втором, третьем курсе вопросом: «Зачем мне это нужно? Зачем мне эта философия или что-то другое?». Философия тебе, может быть, никогда и не пригодится, но она поможет тебе понимать, что вообще происходит вокруг.

И у нас был такой эксперимент, когда мы взяли людей не из IT. Мы им показали, как идёт весь цикл разработки. Они смотрели, как происходит продажа, почему что-то продаётся именно вот в таком виде, почему не в другом. То есть продажа, бизнес-анализ, менеджмент, бэкэнд, фронтенд, тестирование. И в конце нужно было презентовать какой-то продукт, защитить работу. Когда человек это всё понимает и его спрашивают о сроках, он уже может сказать: «Нам потребуется, условно, 200 часов на разработку вот такого сайта». И он уже знает, что от него потребуют в конце, и начинает задавать вопросы – а это самое важное. Потому что человек, который не задаёт вопросов, скорее всего, сделает не то, что нужно. А задавать вопросы очень важно. Когда ты полностью понимаешь весь цикл, то можешь задавать правильные вопросы. Я думаю, что с точки зрения Soft skills, нужно учиться задавать правильные вопросы, особенно в IT. Вот прямо 100%.

[00:25:18]

Внедрение продукта в компанию

Здорово. Слушай, мы посмотрели часть с созданием продукта. А ещё большая часть работы, насколько я понимаю, связана с внедрением. То есть, когда вы приходите в компанию с продуктом и пытаетесь сделать так, чтобы эта компания с этим продуктом подружилась, начали как-то органично работать, чтобы все его приняли. Как это происходит, какие есть сложности, что нужно знать, когда с этим сталкиваешься?

Это на самом деле можно даже назвать отдельной услугой так называемой миграцией. По сути, если ты меняешь живой работающий продукт на что-то новое, на каком-то этапе времени приходится поддерживать две системы. Почти всегда такое происходит. Невозможно в один момент отключить рубильник и сказать, «мы вернёмся через полгода», такого не бывает.

Поэтому строится план того, что мы хотим получить в конце. Начинается разработка, она ведётся на серверах разработчиков, выкатывается на тестовые сервера, показывается пример и потом это всё презентуется конечным стейкхолдерам. Они принимают решение – внедряйте. Например, заменяем главный сайт компании. И потом начинается интересный этап, когда главный сайт поменяли, поменяли базу данных, и потом идут маркеты. В чём их особенность: маркеты – это домены в разных регионах, разные стейкхолдеры на местах, разные проектные команды и проектные менеджеры, продакт-оунеры, иногда – даже разные языки коммуникации. А потому на этом этапе очень важной становится роль менеджера, который за это отвечает. Если что-то продано головной компании, это не значит, что продукт априори продан и местному стейкхолдеру. Он может сильно саботировать процесс, и там уже начинается точечная работа с конкретными людьми.

Также свои нюансы бывают с точки зрения самой разработки, например, с системой конфиденциальности данных. В разных регионах собираются разные данные, их нельзя мержить (от merge, осуществлять слияние), нельзя пересылать. Там есть своя специфика. И для этого разные люди в нашей компании и начинают на чём-то специализироваться. Есть, например, определённая система по защите данных, на ней специализируется один человек, на другой системе – ещё один. И если проект дошёл до такого этапа, что ему нужно воспользоваться такой системой, происходит закупка времени того эксперта, который на этом специализируется.

То есть из сложностей я бы назвал в первую очередь человеческий фактор. Это основная проблема, недостаток каких-то точных экспертиз, вопросы с конкретными стейкхолдерами. С точки зрения разработки, я бы не сказал, что там очень много трудностей. Наоборот, это такой этап, когда мы внедряем свой продукт. То есть был «зоопарк» технологий, «зоопарк» разных решений, и потом стало понятно, что происходит. Так что это, наоборот, вызывает скорее радость.

[00:28:22]

Процесс изучения чего-то нового

Мне знаешь, что ещё интересно. Вот ты говоришь, что у вас есть преподаватель из университета, есть физик, ты математик, и все вы занимаетесь какими-то вещами не строго по вашей специализации, то есть приходится немного переучиваться, изучать что-то новое. Какие есть лайфхаки, советы, как вообще новое изучать? Как вот ты учишься конкретно?

Есть термин «постоянное обучение», это на 100% так, это происходит непрерывно. Последний кейс у нас был опять же с внедрением Agile, там есть такой термин VSM – Value stream mapping (Управление потоком создания ценности). Мы наняли консультантов, они пришли и показали нам, как всё это делается, мы прошли вместе какую-то процедуру, и в конце никто ничего не понял. Что произошло – непонятно. И наш СТО сказал, что надо признать тот факт, что мы просто не знаем, что только что произошло, мы пойдём учиться. После этого мы собрались через неделю и обсудили, кто что понял. Это такой живой пример.

Есть ещё один пример – это один из наших внутренних продуктов. На него у нас не хватило ресурса менеджмента, и поэтому я сейчас стал линейным менеджером, провожу Daily call-ы, Weekly call-ы, Sprint Planning и тому подобное. И для меня это тоже немножко шок. Я такой: «В смысле? Каждый день нужно созваниваться с одними и теми же людьми? Зачем?» То есть раньше, когда я это внедрял как руководитель и говорил, мол, нам это нужно, то это было одно, а когда ты смотришь изнутри – это совсем другое.

Про лайфхаки. Как бы там ни было, самый лучший инструмент – это, конечно же, практика. Говорят, что лучше всего что-то запоминается, когда ты это кому-то объясняешь. Я всегда строю для себя какую-то майн-карту – чего мне не хватает, каких скиллов или обучения. И затем пытаюсь максимально быстро это подтянуть.

Желательно что-то посмотреть или почитать статью по теме, и потом просто идти к человеку, который всё это уже знает. Из-за того, что мы отвечаем за разные блоки с разной экспертизой, мы можем пойти друг к другу. Мы задаём вопросы или созваниваемся, например, с нашим CPO, руководителем проектного офиса, по 30 минут и я уже понял, как вести Daily и Weekly call. Через прямую живую экспертизу учиться проще всего. И в принципе, если задаться такой целью, есть опять же разные чаты, группы для обучения.

В компании или вообще?

Не только. Например, разных в чатах уже не один раз возникал вопрос по финансам. Я понимаю, что я могу на него ответить, но писать там невыгодно и неудобно, просто отправляю ссылку и говорю: «Ребята, вот ссылка, бронируйте время. Я уделю вам 30 минут и просто всё расскажу». Мы приходим на созвон, и я показываю, как это может работать. Люди уходят счастливые и довольные.

Нужно пользоваться инструментами, которые нам дают мессенджеры, чаты, соцсети. На самом деле это работает. Я уже забыл, когда в последний раз искал какого-то подрядчика просто через поиск,

такого не бывает. Просто я всегда знаю, что вот в этом чате я найду нужных людей. Например, мы отбирали консультантов по Agile. У нас есть руководитель проектного офиса, она разбирается в этом, проходила много курсов, обучалась. Но на последнем этапе внедрения, мы понимали, что нам нужен кто-то со стороны, чтобы подсказать, куда вообще двигаться. Стояла задача: найти консультантов, которые нам помогут. Я провёл 10 созвонов, отобрал троих кандидатов. С ними мы провели точечные созвоны, уже вместе с руководителем проектного офиса, и с одним пошли работать. Здесь важен подход: если чего-то не знаешь, ищи того, кто знает. Такой у меня ответ.

[00:32:24]

Книги и фильмы, повлиявшие на Александра

Здорово. Расскажи, может быть, есть какие-то книжки, которые на тебя повлияли, фильмы, подкасты – всё что угодно.

Смотря для чего. Я читаю, наверное, постоянно. Это мой инструмент познания мира – чтение и спорт. И каждое утро с 10 часов я обязательно стараюсь этим позаниматься. Нельзя выделить что-то конкретное, потому что, если мы говорим, например, про бизнес, здесь есть свой перечень литературы. О фильмах я не берусь утверждать, что знаю какие-то действительно хорошие, которые помогают. Опять же, при просмотре фильма задействованы немного другие части организма и мозга.

Что касается чтения, если говорить про бизнес, то вот из последнего, наверное, «Принципы» Рэя Далио достаточно сильно на меня повлияли. В прошлом году прочитал книгу Владимира Тарасова «Технология жизни. Книга для героев». Тоже очень интересная, короткая, но очень точная книга.

В финансах есть своя литература. «Финансы для нефинансистов» Людмилы Ярухиной – последняя книга российского автора, которую я прочитал. Мне очень зашла, было очень интересно.

Если говорить больше про Soft skills, про общение, так с ходу даже не назову. Очень помогает художественная литература. В силу того, что я математик, у меня всё упирается в цифры. И у меня есть список имеющихся прочитанных книг. И я монитрю и фиксирую, сколько инсайтов, каких-то мыслей, которые хочется запомнить, я вывел после прочтения книги. По просмотру фильма можно сделать то же самое.

Последняя книга из художественной литературы, которую я читал, это «Мастер и Маргарита». Для меня был прямо взрыв. Я в школе специально не читал, я помню. У нас даже было изложение по «Мастеру и Маргарите». А я сказал учителю, что не буду читать это произведение, а прочитаю «Тихий Дон». Он в 3 раза длиннее, но я не буду «Мастера и Маргариту» читать. И правильно сделал, потому что сейчас я читал и действительно понимал: «А, вот так вот всё, значит».

Поэтому я бы не брался утверждать, что есть что-то конкретное, что действительно сильно влияет. При этом достаточно известные книги, например, произведения Айн Рэнд. Причём Айн Рэнд я бы советовал читать не так, как все читают – сразу «Атланта». Я бы советовал идти в обратном порядке. Сначала «Мы живые», потом «Источник», потом уже «Атлант». Потому что на самом деле три книги увязаны в один сюжет: вначале идёт внешняя борьба, потом внутренняя, а в конце это борьба вообще со всем миром, такое развитие сюжета. Вот это из того, что всё, наверное, слышали и все знают из художественной литературы. Тот же Элияху Голдратт, «Цель». Я вот всё никак не доберусь до неё. Мой партнёр прочитал недавно, говорит, всем надо прочесть.

Ой, я завидую я вам! Что вас ждёт, что вас ждёт, это великолепно.

А я всё никак не доберусь. Мне кажется, невозможно выбрать перечень каких-то книг, их прочесть и во всём разобраться. Скорее, нужно просто делать это постоянно. Я занимаюсь триатлоном, и там такая же история. Ты можешь полгода тренироваться, вроде бы ничего не происходит, потом приходишь на гонку, и у тебя результаты на 30% лучше, чем в прошлый раз, и ты такой: «А что случилось?». С чтением так же. Ты просто читаешь, а потом в итоге приходят инсайты, и прямую связь, как говорят в маркетинге, сквозную аналитику, ты никогда не сможешь провести.

Хорошо. Голдратта настоятельно рекомендую. Это очень круто. Когда встретился с его произведением в первый раз, у меня было свободное время. И я за несколько месяцев прочитал всё, до чего смог дотянуться: 8 или 9 книг, по-моему, которые есть вот в доступе. Это прям очень круто.

[00:36:39]

Будет ли лекция от Александра на GeekBrains?

Насчёт того, что надо объяснить кому-то, чтобы самому лучше понять. Есть у меня такой вопрос, просьба, предложение с маленьким подвохом. Мы как платформа, как GeekBrains, предоставляем всем нашим гостям возможность прочитать какой-то курс, возможно, провести лекции или семинары с нашими студентами. У тебя есть такое желание? И если есть, то когда хотел бы? Что для этого нужно? Как мы можем это сделать?

Есть у меня одна не осуществлённая до сих пор мечта, запрос. Получается так, что представители IT в первую очередь – это люди, которые имеют достаточный уровень дохода, чтобы задумываться о том, как управлять своими финансами. То есть, наверное, вряд ли коллегам и слушателям будет интересно, как считать коэффициент ликвидности для большой корпорации. А вот личные финансы – это более интересная история. Из этого вытекает много полезной информации про инвестиции, про пенсию. Я сторонник такого движения как FIRE (Financial Independence, Retire Early), когда на пенсию выходят рано, лет в 35. В этом контексте внутри нашей компании, когда мы начинаем неформально общаться, периодически поступают запросы от коллег: «А что вообще делать? Вот мы работаем, зарабатываем какие-то деньги, а что там у нас с пенсией, что с накоплениями, инвестициями и вообще управлением финансами?».

И у меня есть внутренняя хотелка что-то такое сделать, поделиться своим опытом, рассказать, как я управляю финансами. Потому что есть основной закон физики (пусть квантовая физика работает по своим законам, но для классической физики этот принцип действует): что работает на малых масштабах, то будет работать и на больших, и в обратную сторону. То есть все подвержены одним и тем же силам, действующим на них. Поэтому те принципы, которые действуют для компании – стандартные формы отчётности, PnL, Cash Flow, Balance – работают и для отдельного человека. Ты можешь считать свой ежемесячный PnL, свой Cash Flow, свой баланс на начало и конец года, например. Определять, какую часть своего месячного бюджета можно направлять на инвестиции, сколько нужно вложить в образование сегодня, чтобы получить повышение по зарплате через месяц или через год.

Вот это всё так или иначе – финансовая история, финансовое участие. И это можно было бы упаковать, например, в 4 лекции и создать какой-то продукт: «Управление личными финансами», «Управление карьерой», «Управление инвестициями» и что-нибудь ещё. В принципе такую историю можно было бы сделать, подготовить и проработать.

[00:39:47]

Напутственные слова от гостя

Великолепно. Александр, спасибо огромное за уделённое время. Было очень интересно узнать, как вы работаете с большими корпорациями, и посмотреть на концепцию сайтбилдеров. Буквально пару напутственных фраз нашим зрителям.

Ко всему вышесказанному я могу добавить только то, что в принципе в мире, мне кажется, существует разделение: когда мы работаем либо с чем-то очень большим, дорогим, условно, VIP, либо в масс-маркете, делаем что-то массовое и широко используемое. Это такие два противоположных направления, а всё, что посередине, оно, как правило, умирает, куда ни посмотри. Рынки делятся примерно так же.

С теми телефонами, которые я сегодня уже упоминал: есть айфоны, статусные продукты, и масс-маркет, много-много разных марок, которые делят остальной рынок. С точки зрения выбора, с чем и в каких компаниях работать, у меня такое напутствие: технология или профессия, в которой хотите работать, должно быть фундаментальной, иметь высокую ценность на рынке или позволять максимально быстро и просто осваивать себя. А с точки зрения выбора, например, будущей карьеры, я бы рекомендовал выбирать компании, которые либо работают над какими-то серьёзными, глобальными проблемами, либо занимаются простыми и понятными вопросами, но на достаточно большом рынке. Такое напутствие. Выбирайте что-то по краям. Всё, что в серединке, и не туда и не сюда, со временем либо трансформируется, либо умирает. Поэтому лучше изначально садиться в нужную лодку, в нужный, скажем так, спорткар.

Спасибо большое.

Спасибо вам!

Счастливо.

Пока!