

25-летняя выдержка



Украинских системных интеграторов, которые присутствуют на рынке с момента его возникновения и за это время не просто остались на плаву, но и выросли в настоящего лидера рынка, можно буквально пересчитать по пальцам одной руки. «ЭС ЭНД ТИ УКРАИНА», возможно, самый яркий подобный пример. Об истории успеха компании мы побеседовали с ее генеральным директором Юрием Лисецким.

— Юрий Михайлович, 25 лет — очень долгий срок, наполненный событиями. И именно начало задает вектор развития, особенно успешного. Расскажите о том, как все начиналось.

— Все начиналось в далеком 1993 году. Тогда была создана компания «S&T Украина» как дочернее предприятие австрийской S&T GmbH (Systems & Technology). В 1998 году S&T GmbH была преобразована в корпорацию S&T AG, провела IPO, и ее акции начали котироваться на европейских биржах EASDAQ и NEWEX. Это позволило активизировать экспансию корпорации в страны Центральной и Восточной Европы.

Основным конкурентом «S&T Украина» на нашем ИТ-рынке являлась компания «Софт-Троник Киев», одним из собственников и руководителей которой был я. Обе компании весьма успешно развивались, шли примерно вровень, причем если «Софт-Троник Киев» больше ориентировалась на телекоммуникационные и сетевые проекты, то «S&T Украина» специализировалась на серверных решениях и СХД корпоративного класса. Когда в 2000 году S&T AG решила расширить свою деятельность на территории Украины, в качестве объекта покупки была выбрана «Софт-Троник Киев», внутри которой, в свою очередь, также созрело решение о продаже бизнеса — что и было сделано. Так сформировалось ядро коллектива, которое, в целом, и сейчас несет на себе всю тяжесть работы в условиях нестабильной экономики.

— И за это время никто не покинул компанию?

— Конечно, уходили, и немало. Но многие остались. Большинство основных подразделений компании возглавляют — и причем успешно — как раз «ветераны». А теми, кто ушел от нас, мы зачастую гордимся, так как многие из них, пройдя «Школу S&T», продолжили успешно развивать карьеру в отрасли, заняв руководящие позиции в ИТ-компаниях и представительствах крупнейших мировых производителей.



Лисецкий Юрий Михайлович, генеральный директор компании «ЭС ЭНД ТИ УКРАИНА»

— Насколько компания успешна, в том числе финансово?

— Безусловно, мы успешны. Для меня главным мерилом успеха всегда было, есть и будет доверие наших заказчиков. Ты можешь захватить половину рынка — за счет привлеченных ресурсов, покупок компаний или еще чего-то, а настоящим доверием не пользоваться. И напротив, если есть доверие тех, с кем ты работаешь, оно



станет самым надежным фундаментом бизнеса. Это подтверждает наш 25-летний опыт, когда именно доверие заказчиков помогало пройти самые непростые времена.

Что касается финансовых результатов, то это смотря с чем сравнивать. По меркам украинского рынка системной интеграции мы весьма успешны. Я оцениваю нашу долю примерно в 10%, если основываться на консервативных данных. А если говорить о продуктивности труда, то, думаю, она у нас одна из самых высоких не только в отрасли, но и в стране: на каждого сотрудника приходится более 9 млн грн дохода.

— Какие времена были самыми тяжелыми в компании?

— Тяжелых времен в компании не было и, надеюсь, не будет. Тяжелые времена бывали и есть в стране — сейчас мы чуть ли не единственное государство в Европе, которое ведет войну на своей территории, и навязана она нам извне.

Мы прошли кризисы 1998, 2004, 2008, 2011 гг., а сейчас проходим нынешний.

Непростой период был также и в 2001 году, когда объединились две компании, два коллектива, в каждом из которых были свои лидеры, две различные корпоративные культуры, разные подходы к одним и тем же заказчикам. Но самым сложным было объяснить венской штаб-квартире, почему ожидаемое ею удвоение финансовых показателей в первый же год слияния на практике неосуществимо. Механизм, в котором еще не все детали «притерлись» друг к другу, не может работать «на полную», а на притирку нужно определенное время. Впрочем, мы достигли поставленной цели на следующий после слияния год.

Финансовый кризис 2008 года стал мощным и неожиданным ударом. В первый год было весьма непросто, однако мы вовремя оптимизировали операционную деятельность, закрыли одни направления, усилили другие,

и в целом успешно преодолели рубеж. Где-то пришлось просто проявить выдержку, «стиснуть зубы» и пройти самые непростые периоды. В итоге мы не просто остались на рынке, но и избежали масштабных сокращений, к которым вынуждены были прибегнуть большинство наших коллег-конкурентов.

Благодаря этому в кризис 2011 года мы вошли более подготовленными и в целом уже представляли, что и как будет происходить. И очень хорошо — так как он оказался еще сложнее предыдущего из-за того, что экономика элементарно не успела восстановиться.

За кризисные периоды мы навсегда усвоили самый главный урок — в тяжелые времена на рынке остаются только те компании, которые умеют завоевывать и сохранять доверие ключевых заказчиков. Это на самом деле несложно — просто не надо делать ничего такого, что могло бы его подорвать. Но как оказалось, это получается не у всех.

— Хватит о кризисах. Давайте о достижениях. За 25 лет их должно накопиться немало...

— Наши главные достижения — это наши проекты. Мы по праву считаем себя «инновационным интегратором». С самого начала и по сей день, практически каждый год мы внедряем проекты, не имеющие аналогов с точки зрения масштабов или технологической уникальности в Украине, иногда в СНГ и даже в Европе.

Мы внедряем для наших заказчиков самые передовые решения и делаем это первыми. Таков наш подход, и именно он придает инновационность всей деятельности компании. Мы действительно основываем ее на таких ключевых бизнес-ценностях, как партнерство, экспертиза, лидерство, преданность своему делу — и это позволяет нам развивать бизнес наших заказчиков, помогать формировать его дополнительную стоимость. Наш лозунг: we create values — и это не просто игра слов (в английском языке слово Value имеет значения как «ценность» (фил.), так и «стоимость» (фин.), это философия нашей деятельности вот уже 25 лет.

О наших наградах можно рассказывать долго, потому что их накопилось не один десяток — и за каждой своя история. Это признания на национальном и международном уровнях. В различных рейтингах мы многократно входили в ТОП2–ТОП3 системных интеграторов Украины — причем на основе объективных показателей финансово-экономической деятельности (объем реализованной продукции, чистая прибыль, продуктивность труда, заработная плата); входили в число лучших работодателей страны; многократно признавались лучшим партнером в Украине ведущих мировых производителей: Cisco, Oracle, Hewlett-Packard, IBM, Sun Microsystems и других. Например, Cisco неоднократно признавала нас лучшим партнером по предоставлению сервисов в Центральной и Восточной Европе — это очень серьезный уровень достижений.

— Кому или чему компания обязана такими достижениями?

— Прежде всего — коллективу. В системной интеграции, как и почти везде в ИТ, между «компанией» и «командой» следует ставить знак равенства. Мы не производим оборудование и не разрабатываем ПО — но знаем, как их комплексно использовать для повышения эффективности бизнеса наших заказчиков. Поэтому все наши успехи — заслуга, прежде всего, профессионализма нашей команды, а не конъюнктуры, везения или чего-либо еще. Я уже говорил, что у нас в компании собралась очень эффективная команда, в первую очередь — топ-менеджмент, которому я не только полностью доверяю, но и делегировал почти все полномочия по управлению операционной деятельностью компании.

— Да, судя по результатам, стратегия была выбрана правильно, и это уже — заслуга руководителя. Какой у Вас подход к управлению, стиль?

— Моя это заслуга или нет — судить другим. Но у меня однозначно есть видение того, как эффективно управлять компанией в целом и в каком направлении двигаться. Свой стиль управления я уже давно определил как демократичный авторитаризм. Я всегда готов выслушать предложения своих сотрудников, и я всегда приму их, если увижу, что они будут на пользу компании, даже если они пойдут вразрез с какими-то моими представлениями. Мне не важно, чье мнение. Мне важно, правильное оно или нет, так как именно от этого зависит, будет ли принятое решение верным. И это демократично. С другой стороны, когда решение принято — мной будет сделано все необходимое для его реализации, и зачастую для этого используются авторитарные методы. По моему глубокому убеждению, только та армия побеждает, в которой выполняют приказы командира, причем беспрекословно и в срок ☺.

— Дайте прогноз по рынку системной интеграции. Хотя бы на 1–3 года вперед.

— За 25 лет мы убедились в том, что наш рынок системной интеграции четко отражает политико-экономическую

ситуацию в стране. Среди самых важных факторов я бы выделил следующие:

➤ **Внешний долг.** В ближайшие 5 лет стране предстоит многомиллиардные выплаты, и если рост экономики и успешное сотрудничество с ЕС и МВФ позволят избежать включения печатного станка, рынок СИ будет расти.

➤ **Военный конфликт.** Если он опять перейдет в «горячую фазу», то экономика тоже пострадает. Если нет — будет наблюдаться умеренный рост.

➤ **Уровень сотрудничества с Западом.** Все мы знаем, насколько страна чувствительна к финансовой помощи со стороны Запада. Учитывая вышеупомянутый внешний долг, влияние международных финансовых организаций на положение в стране в ближайшие годы станет только сильнее.

➤ **Ключевые экспортные рынки.** Страна должна сама зарабатывать на свое существование. Казнокрадство пока побороть не получается, а ведь это очень серьезный экономический резерв — думаю, не менее 30% ВВП. Если говорить о внешних рынках, то за сельское хозяйство волноваться уже не приходится, а вот наша металлургия все сильнее зависит от мировой конъюнктуры, особенно из-за торговых войн, а также высокой энергоемкости и малой инновационности этой отрасли, которые повышают себестоимость. Рынок ИТ-аутсорсинга будет чувствовать себя хорошо, но «выше головы» он не прыгнет. Также учитываем, что валютные поступления от транзита российского газа, скорее всего, будут потеряны, так что необходимо искать новые перспективные рынки, и прежде всего, вооружений. Не было бы счастья, как говорится... Сейчас мы можем потеснить многих на этом рынке, так как наше оружие, к сожалению, испытывается в деле — а это главный критерий.

Вот от этих факторов и будет зависеть состояние нашей страны и рынка системной интеграции в ближайшие 3–5 лет. Зависимость практически линейная.

— Как бы Вы подытожили этот огромный, по меркам ИТ-рынка, цикл, который компания успешно завершила в этом году?

— Мы — лидеры украинской системной интеграции, но далось это нам непросто. Приходилось выдерживать кризисы, конкурентную борьбу, порой очень непростых заказчиков, неблагоприятные изменения в законодательстве, национальные валютные катастрофы. И так всю нашу историю, на протяжении которой наша команда успешно и оперативно адаптировалась к изменениям, которых не смогли выдержать многие наши коллеги по рынку. А все знают — чем дольше выдержка, тем ценнее продукт. 25 лет выдержки дают, безусловно, продукт элитный.



Подготовлено редакцией
«Сети & Бизнес»