

Два бачення, єдина мета

Про управлінську синергію, війну, штучний інтелект і секрети стабільного успіху — розповідають співвласники компанії «ЕС ЕН ТІ УКРАЇНА»: СОО Ольга Анатоліївна ДЕГТЯРУК (ОА) та CEO Юрій Михайлович ЛИСЕЦЬКИЙ (ЮМ).



Чим особисто для Вас став статус співвласниці та співкерівниці «ЕС ЕН ТІ УКРАЇНА»?

ОА: Я на керівних посадах у «ЕС ЕН ТІ УКРАЇНА» більше 20 років, а ось співвласницею компанії стала з 2021 року. Новий статус для мене — це можливість створювати Нове та вищий рівень Свободи — свободи приймати власні рішення у житті та бізнесі.

Буремний 2022 рік дав можливість відчути відповідальність за команду, відданість замовникам, роль ІТ у функціонуванні країни, а також відповідальність великого бізнесу за державу та економіку. Так що для мене, образно кажучи, статус співвласника — це омріяний гурманський десерт з присмаком солоної карамелі та гострого перцю.

Два керівники — це не тільки додаткові можливості, але й обов'язкове зіткнення точок зору, думок. Як ваш тандем вирішує такі ситуації?

ОА: Найголовніше те, що у нас з Юрієм Лисецьким однакова система цінностей, або, мовою ІТ, «базові налаштування». А ось щодо функціоналу, робочих інструментів — то ми, скоріше, протилежності, які, на мою думку, вдало доповнюють одне одного. Юрій — це швидкість та рішучі дії, надійність і стабільність, гра за правилами, здатність приймати неординарні, а коли треба — непопулярні рішення. Я додаю бачення перспективи, творчість, креативний хаос, інколи — елементи ризику: у компанії я керую змінами, бо це — шлях до зростання.

В управлінні конфлікти неминучі, але, по-перше, так бачиш ситуацію під різними кутами та знаходиш спільну точку зору. По-друге, конфлікт — це неймовірне джерело енергії, і навіть якщо шлях непростий, в результаті ситуація завжди покращується: відбувається маленьке управлінське диво — постконфліктне зростання.

Що Вам найбільше подобається, а що є найбільшим викликом у ситуації «дуумвірату»?

ЮМ: Найбільше у нашому партнерстві подобається те, що тепер зусиль та часу на керування бізнесом витрачаю менше, а ефективність не тільки не зменшилася, як це часто буває, а навпаки — виросла, бо одна голова — це добре, а дві — краще. Найбільшим викликом для мене стало, мабуть, те, що інколи я поступаюся правом ухвалювати одноосібні рішення. Іноді це досить важко, але, як справедливо зауважила Ольга, у нас є власні шляхи вирішення таких ситуацій, і вони працюють.

ОА: Дуже подобається те, наскільки надійним та досвідченим є мій партнер: справжній гуру системної інтеграції із власним бізнес-кодексом на ІТ-ринку. Я дуже ціную те, що така людина надала мені необмежений кредит довіри та свободу у прийнятті рішень.

У 2021 році я очолила напрямок продажів за наполегливою пропозицією Юрія. Ми ухвалили це рішення як тимчасове та вимушене. Але немає нічого більш постійного, ніж тимчасове: зараз я насолоджуюся цією грою. Це моє, і я не готова нікому делегувати цей процес, який побудований на креативності, здатності діяти у хаотичному середовищі, відчувати ринок та ризикувати, створювати нові ідеї та можливості.

Як Ви вважаєте: розвивається чи деградує український ринок СІ?

ЮМ: Складне питання. З одного боку, з'являються нові, досить потужні інтегратори; у проектах впроваджуються нові технології та продукти; компанії, що працюють за моделями MSP або MSSP, знаходять своїх замовників — а це маркер розвиненого ринку. З іншого боку — на жаль — кількість великих інноваційних проектів, за винятком, можливо, оборонного сектору, суттєво зменшилася. Основна причина — нестача фінансування, зокрема донорського; також, через від'їзд за кордон та мобілізацію, загострилася проблема з кваліфікованим персоналом, який є носієм головного активу інтеграторів — технічної експертизи. Загалом, з урахуванням того, що несприятливі обставини є зовнішніми, вважаю, що ринок СІ в Україні все ж розвивається.

Ви — полковник запасу, доктор технічних наук, брали участь у численних наукових дослідженнях, зокрема пов'язаних із нацбезпекою. Нашим читачам буде цікаво дізнатися Вашу думку щодо наступного: яких основних воєнних помилок ми допустилися за ці роки та на що влада й командування мають спрямувати зусилля, щоб досягти позитивного результату?

ЮМ: Я не хочу зараз називати та коментувати всі помилки — яких, на жаль, було багато. Залишмо це завдання історикам, а може, й суддям, для мирних часів, які згодом повернуться в Україну. Але назву тільки дві, які, на мою думку, є дуже важливими — це, по-перше, те, що ЗСУ треба було переводити на корпусну систему ще у 2023 році, а не у 2025-му. Сили оборони України занадто довго залишалися у системі ОСУВ-ОТУВ — тимчасових командних структур, — які склалися за часів АТО і не відповідали вимогам повномасштабної війни. По-друге, необхідно було інтенсифікувати роботу над власними крилатими та балістичними ракетами вже у 2022 році, а не кілька років потому.

Зараз ці помилки виправляються, але хотілося б, щоб це сталося якомога скоріше.

Чи можете поділитися: над якими дослідженнями працювали нещодавно?

ЮМ: Свою наукову кар'єру я починав ще у 1990 році у 39-му Науково-дослідному інституті протиповітряної оборони Сухопутних військ, де займався теоретичними та практичними питаннями бойового застосування зенітно-ракетних комплексів військової ППО, а також у Центральному науково-дослідному інституті Збройних Сил України. Зараз продовжую займатися науково-педагогічною діяльністю як професор кафедри Воєнної академії імені Євгенія Березняка ГУР МО — за сумісництвом ©. Цього року видано монографію «Методологічні основи застосування сил та засобів протиповітряної оборони в сучасних умовах ведення збройної боротьби», де я — один із 4-х співавторів. Ніколи не думав, що знання та досвід, отримані у 39-му НДІ, знадобляться тут, в Україні у XXI столітті, але c'est la vie. Також є інші цікаві дослідження, пов'язані із нацбезпекою, результати яких викладені у одноосібних та колективних монографіях, зокрема: «Виклики гібридної війни та національна безпека»,



«Розвідувальна діяльність і міжнародні відносини: нові реалії та підходи», «Воєнно-політичний вимір стратегічного планування національної безпеки. Теорія і методологія», «Штучний інтелект як чинник забезпечення національної безпеки», «Кібербезпека: виклики, загрози, протидія», «Розвідувальна діяльність: глобальні тренди та сучасні технології», «Інноваційна модернізація національних економік: воєнно-економічний вимір».

«ЕС ЕН ТІ УКРАЇНА» активно допомагає ЗСУ. Можете розповісти про модель підтримки, яку ви реалізуєте? Розкажіть про конкретні приклади допомоги.

ОА: Допомогу треба надавати, а не розповідати про неї. Але якщо дуже коротко, то, завдяки військовому досвіду та зв'язкам Юрія, компанія почала допомагати ГУР МО у 2004 році. У 2014 році додалася допомога ЦСО «А» СБУ. З 2022 року допомога Силам оборони стала системною та багатовекторною.

Наша принципова позиція: надаємо допомогу безпосередньо конкретним підрозділам, бо це найбільш ефективно та швидко. Сьогодні наша допомога максимально технологічна: наземні роботизовані комплекси, які вирішують питання логістики та вивезення поранених з ЛБЗ; системи радіоелектронної боротьби та розвідки, такі як легендарна «Чуйка», що допомагає перехоплювати відеосигнал ворожих FPV-дронів та рятуватися від них; системи супутникового зв'язку, потужні зарядні станції у захищених корпусах тощо. Сьогодні бізнес добре розуміє важливість такої допомоги, і ми бачимо чудові приклади цього серед наших колег на ринку.

Що Ви робили у перші дні та тижні війни? Для рідних, для захисту країни, для бізнесу?

ЮМ: Я до останнього не вірив, що вторгнення станеться, тому 24 лютого дійсно стало для мене справжнім шоком. Того ранку я знаходився у своєму будинку в Гореничах, а вся родина — у Києві. В першу чергу забрав їх до себе, а потім допоміг жіночій частині родини та знайомим жінкам з дітьми залишити країну. Після цього очолив ДФТГ, яке ми організували із чоловіками, які залишилися у Гореничах — довелося трохи попрацювати під обстрілами: з моїм товаришем евакуювали 4-х жінок із Забуччя, де вже були рашистські танки; допомагали спецпідрозділу ГУР, що діяв вздовж Житомирського шосе; були на «зачистках» в Ірпені та Бучі. Було й таке, про що не згадаєш у інтерв'ю — це були насичені місяці.

А з початку травня ми почали відновлювати та перебудовувати роботу компанії. Я дуже вдячний тим, хто залишився у місті, незважаючи на реальну небезпеку, та допоміг вирішувати питання із замовниками, які теж перебували у скрутному становищі. Все-таки заходити у власний офіс під акомпанемент дуже близьких вибухів — це точно не те, чого ми прагнули у своєму житті, — але є у нас і такі спогади.

Українці живуть в умовах важкого стресу протягом років: воєнні загрози, страх втрати рідних та друзів, багато іншого — об'єктивно, психологічний стан абсолютної більшості залишає бажати кращого. Це ще одне — дуже важке — завдання для бізнес-лідерів. Який підхід до цієї проблеми Ви знайшли в SNT?

ОА: В часи хронічного стресу, випробувань та загроз життю я не можу змінити ці зовнішні умови, але можу зробити інше. Я можу перетворити місце роботи на справжнє «місце сили» для своєї команди, на місце професійного та особистого зростання, підтримки та розуміння, де кожен буде відчувати безпеку та відновлюватися фізично і емоційно. Це життєво важливо в часи, коли ворог намагається зламати нас, залякати. Наше завдання — не дати йому це зробити та рухатися далі, і тут основну роль відіграє саме емоційна сфера.

Ера ШІ принесла два протилежні тренди: цифровізація прискорюється, а вигорання людей — посилюється. Але ШІ ніколи не замінить людину повністю, тому роль всього справжнього — людських емоцій, емпатії, здатності надихати та етики, — буде тільки зростати. Це унікальна територія керівника, який, за влучним висловом всесвітньо відомого підприємця та ШІ-гуру Гері Ві, сьогодні перетворюється на справжнього «директора по серцях». І емоційний інтелект керівників тепер так само важливий, як і їхні бізнес-якості, бо стає опорою та рушійною силою для команди.

Ваша компанія вирізняється серед інших великих гравців ринку СІ своєю стабільністю: вона працює на ринку від самого початку, і бренд SNT знайомий всім вже більше 30 років. Розкажіть нарешті секрет.

ЮМ: Якогось секретного інгредієнта успіху — «філософського каменя» — для бізнесу не існує. Кожен знаходить свій рецепт. Для нас стало поєднання ретельного керування стосунками із замовниками для побудови довіри і партнерства та ставки на професіоналізм і збереження ядра команди навіть у складні періоди. Дуже важливим вважаю те, що ми зберігаємо європейський підхід до бізнесу — це орієнтація на довгострокові відносини, про які я вже згадував; інвестиції у відповідність регуляторним вимогам; більш консервативний підхід до ризику; мультивендорність тощо. Last but not least — я вважаю, що у нас в компанії соціальна політика дійсно розвинена, а також досить демократична. Кожен може прийти до Ольги чи до мене із пропозиціями, питаннями, або скаргами. Це для нас нормально, і ми це заохочуємо. Ось все це робить наші відносини ззовні, із замовниками, і зсередини, у команді, ефективними та здатними витримувати великі та малі зміни. Це і є фундамент нашої стабільності.

Ваша історія точно не складалася з самих тільки перемог. За 30 років, напевно, були моменти, коли компанія опинялася за крок від серйозної кризи. Що це було?

ЮМ: За всю нашу історію лише один раз були за крок від серйозної кризи, і це сталося у 2022 році, але це була навіть не криза, а загроза самому існуванню компанії. Від початку війни ми всіляко підтримували команду, зокрема платили ЗП, хоча ніякої роботи тоді не було, надавали допомогу Силам оборони та робили багато речей для замовників, як то кажуть, на добровільних засадах. Як наслідок фінансовий результат на 1 вересня 2022 року був -550K USD... Але вже наприкінці року ми повернулися хоч і до невеликого, але «плюсу». Зараз можна визнати, що врятувати бізнес вдалося завдяки диву. Автори цього дива — наша команда і наші замовники-партнери.

Світовий IT-ринок проходив через кілька технологічних революцій: бум доткомів тощо... Тепер всі розмови про ШІ. Чи не боїтеся ви, що ШІ через кілька років зробить непотрібною саму функцію системного інтегратора як посередника між вендором і замовником?

ОА: Ні, не боїмося. За роки роботи ми бачили багато технологічних хвиль — доткоми, хмари, інтернет речей, блокчейн, квантові технології. Щось лускало бульбашкою, щось ставало новою нормою галузі. Наприклад, хмари виявилися прагматичною та результативною інновацією, але, по-перше, це еволюційний розвиток технологій віртуалізації, які себе добре зарекомендували ще до розповсюдження хмар, по-друге, — хмари не «відмінили» on-premise IT-інфраструктури, як багато хто стверджував, а скоріше додали їй гнучкості. Надзвичайно перспективними є квантові технології: вони вже створюють безпрецедентні обчислювальні можливості, які докорінно змінять засоби обробки та зберігання даних, кібербезпеку, криптографію і безліч інших сфер — фактично, прискориться весь науково-технічний прогрес. У будь-якому разі кожна хвиля залишає після себе цінні надбання, і IT-індустрія щоразу виходить із чергової хвилі потужнішою і досконалішою.

ШІ — історія іншого масштабу. Вперше йдеться про амбітну спробу технології навчитися «думати». Ставки величезні, і весь світ вже усвідомив: ШІ прийшов, він неминучий і вже назавжди змінив наше життя. Звісно, як будь-яке глобальне явище, його супроводжують певні «баги» зростання. Наприклад, поки що на ШІ більше заробляють не творці великих мовних моделей, а виробники «заліза», і ми, як інтегратори, сьогодні це дуже відчуваємо — але це тимчасове явище. Деякі візіонери, як, наприклад, Пітер Тіль, співзасновник PayPal та Palantir, попереджають, що ШІ може перетворитися на інструмент, який буде нескінченно генерувати посередній контент і фактично стримувати прогрес та розвиток. Через це людство має залишити за собою свободу творити, знову і знову ламати бар'єри соціуму, бути драйвером прогресу та використовувати потужну силу ШІ як інструмент, а не очікувати, що він займе місце творця.

В «ЕС ЕН ТІ УКРАЇНА» ми розуміємо переваги такого альянсу людини та ШІ: у нас вже працює власна експертна ШІ-система, яка дійсно допомагає інженерам швидше знаходити першопричини збоїв у складних ІТ-інфраструктурах. ШІ відповідає за повторювані, рутинні перевірки, аналіз технічної документації тощо, а людина залишає за собою експертну роль: бере на себе відповідальність за остаточне рішення. Успіх цієї гібридної моделі, де ШІ багатократно розширив можливості людини, ясно показує майбутнє системної інтеграції: ШІ прийшов у нашу галузь не замінити інтеграторів, а вивести цей бізнес на якісно новий, набагато потужніший рівень.

Що для Вас є критерієм ефективності бізнесу? Тільки фінансові показники, чи ще щось?

ЮМ: Зрештою, фінансові показники — це найголовніше у бізнесі. В. Лобановський любив повторювати англійський вислів про те, що найгарніший футбол — це рахунок на табло, і я згоден з ним на 100%. Але ефективність не зводиться тільки до прибутку. Між двома фінансово ефективними бізнесами я завжди оберу той, який бере на себе соціальну відповідальність. Це якраз те, про що вже згадувала Ольга, і тут у нас повний консенсус. Ми насправді піклуємося про свою команду, допомагаємо Силам оборони, вищим навчальним закладам, і робимо багато того, до чого нас ніхто не примушує. На першому місці для нас, звісно, команда. Ключові співробітники працюють у нас по 10—15, навіть 20 років, і це, серед інших факторів, ще й тому, що їм подобається працювати в «ЕС ЕН ТІ». Похвалитися таким можуть небагато компаній.

Тому по-справжньому ефективний бізнес для нас — це той бізнес, який створює прибуток та використовує його для того, щоб змінювати життя навколо себе на краще.

Давайте трохи сплануємо: як для Вас виглядає ідеальний тімбілдинг із командою?

ОА: На сьогодні багато заходів «на стопі». Коли настане перемога, ідеальний день я бачу так: вся наша команда їде у «Бориспіль», де, після легкого (щоб не розгойдувати літак ☺) аперитиву у «Козачку», ми вилітаємо у Європу,

«ЕС ЕН ТІ УКРАЇНА»: 33 РОКИ ІТ-ДОСВІДУ НА РИНКУ УКРАЇНИ

«ЕС ЕН ТІ УКРАЇНА» — інтегратор телекомунікаційних та корпоративних інформаційних систем, постачальник ІТ-послуг. Сьогодні компанія — це 33 роки на ринку; 100+ нагород від вендорів та професійних організацій; 97 співробітників із 410 ІТ-сертифікатами; ІТ-підтримка та моніторинг 24/7/365; ІТ-сертифікаційний центр Pearson VUE; та 341 млн грн податків, сплачених у бюджет країни за роки війни.

а може, і далі, обов'язково відвідуємо Центр компетенцій одного з наших провідних партнерів та закінчуємо це крутим тімбілдингом: відпочинок, нові враження та нові нейронні зв'язки.

Що для Вас головне у стосунках із командою?

ОА: У стосунках із командою для мене головне — Довіра. Сьогодні я довіряю кожному співробітнику: професійно і особисто. Довіра до команди — поруч із експертизою — наш найважливіший актив. Коли ми не витрачаємо сили всередині, у нас стає більше сил та енергії для дій ззовні, і це робить нас потужнішими, професійнішими та ефективнішими у роботі із замовниками.

Довіра в компанії створюється системними кроками: відкритістю та доступністю керівництва для кожного співробітника, ефективною системою мотивації, підтримкою будь-якої ініціативи з професійного розвитку. І я намагаюся власним прикладом заохочувати всіх отримувати задоволення від щоденної праці у компанії.

До речі, як Вам працюється у чоловічому ІТ-світі?

ОА: Чудово працюється. Сучасний ІТ-світ — це середовище крутих, креативних, амбітних людей, експертів у своїй справі, які тримають мене у бізнес-«тонусі». Але я не можу назвати ІТ-світ суто чоловічим. До речі, у нашій компанії жінки очолюють 50% керівних посад. І я маю велике задоволення спілкуватися та працювати із цілою низкою жінок — крутих професіоналів та яскравих особистостей — які очолюють ІТ-бізнеси та вендорські офіси в Україні. До того ж у нас в країні фактично зникає розподіл професій та ролей на жіночі та чоловічі. Ми робимо та вміємо все.

На завершення маленьке бліц-опитування:

	ОА:	ЮМ:
Ваша улюблена якість у бізнесі?	Інтерес та любов до своєї справи.	Вірність слову.
Улюблений вид спорту?	Падел-теніс та тренажерний зал.	Підводне плавання.
Якою Ви бачите Україну через 5 років, однією фразою?	Вільною, мирною, процвітаючою країною передових технологій.	Незалежною.
Якби Ви мали можливість дати собі пораду 25 років тому, яка б вона була?	Довіряй собі, йди своїм унікальним шляхом — і все складеться якнайкраще!	Працюй, і все вийде!

Спеціально для **МТБ**, 2026