

A man in a dark pinstriped suit, white shirt, and striped tie is smiling slightly. He is holding a blue mug with the words "THE BOSS" printed in yellow. The background is a textured, mottled blue.

Ничем
не заниматься,
а просто
собирать
дивиденды —
не думаю,
что это
в моем
характере.

Геннадий Армашула.

С БРИТАНСКОЙ ОСНОВАТЕЛЬНОСТЬЮ

В современном бизнесе принято руководствоваться термином good enough – «достаточно хорошо». То есть правильнее не пытаться все доводить до совершенства, а делать так, чтобы это быстрее начинало работать и давать отдачу.

В РЕКЛАМНОМ буклете Citia B7C написано, что она переняла от материнской компании «британскую основательность и солидность». Мы заинтересовались у ее руководителя Геннадия Армашулы, в чем это проявляется и чем это отличается от «бюрократии и напыщенности».

По словам Геннадия, его опыт показывает, что разговоры о напыщенности или снобизме англичан сильно преувеличены. С проявлениями снобизма он чаще сталкивается в Украине, чем в Англии. Его бывший партнер после поездки по Британии сказал: «По-моему, общестроительные работы в этой стране закончены еще в XVIII веке». Поэтому под основательностью можно понимать идею обустроить все надолго. Что касается солидности, то она, наверное, заключается в том, что все хочется делать правильно и не размениваться на мелочи, не пытаться экономить на спичках.

В вашем офисе много репродукций картин английских художников. Это просто формальная дань тому, что вы – британская компания, либо желание привить персоналу дух Британии?

И то, и другое. С одной стороны, мы – дочернее предприятие со 100%-м иностранным капиталом. Но с другой – мы еще подглядываем «там» некоторые компетенции, которых нам не хватает и которые мы не можем наработать здесь. Эта «британскость» отчасти является элементом корпоративной культуры.

Вы занимаетесь решениями для бизнес-анализа (business intelligence). Но качество анализа во многом зависит от исходных данных, в данном случае характеризующих конкретный бизнес. Ваше сотрудничество с заказчиком предполагает работу и на этом уровне?

Ну, в набор инструментов для бизнес-анализа сейчас входят и специальные средства, которые занимаются качеством данных. Они позволяют проверить, насколько

качественные данные находятся в системах, в случае необходимости исправить их и расширить. Бывают ситуации, когда у клиента нет данных, на которых можно строить такую систему. В этом случае мы можем вообще не браться за работу, пока эти данные не появятся, пока не пройдет базовая автоматизация. Либо можем подсказать, что лучше сделать. Например, если данные есть, но им не хватает аналитических свойств, мы можем сказать, как эти свойства данным придать.

Как вы пришли к тому, что решили заняться в 2001 г. направлением BI? Времена-то для этой категории услуг были в Украине совсем «дремучие»...

С одной стороны, это было логичным продолжением того, чем я и небольшая группа, которая строила со мной этот проект, занимались до этого. С другой стороны, наши инвесторы были готовы выделить разумную, но ограниченную сумму денег для развития бизнеса. А идти в конкурентную нишу, имея ограниченные ресурсы, было бы

слишком рискованно. Поэтому мы нашли эту нишу, которая касается решений, связанных с бизнес-анализом, с корпоративной отчетностью, разработкой бюджетов, финансовых планов и т. д. Тогда такой ниши не было, мы ее сами для себя создали.

Эффективность консалтинговых проектов трудноосязяема и трудноизмерима. Какой «линейкой» вы пользуетесь?

Какого-то универсального инструмента, которым можно измерить эффективность нашей работы, безусловно, нет. Но поскольку она в конечном итоге направлена на принятие заказчиками более качественных и быстрых решений, есть вполне конкретные примеры того, как наша работа позволяет компаниям повысить их конкурентоспособность на рынке. Например, если раньше клиент получал необходимую информацию, отчеты в течение двух недель, то теперь он может получить их в течение нескольких минут. Если раньше бюджет компании со всеми согласованиями формировался в течение нескольких месяцев, то сейчас нужно несколько недель и при этом можно проиграть несколько сценариев этого бюджета. Вот такие вещи являются неким осязяемым, измеримым показателем качества нашей работы.

Наша стратегия состоит в том, чтобы в отличие от чистых бизнес-консультантов не оставлять после себя тома рекомендаций, которые потом либо кто-то должен внедрить в жизнь, либо зачастую клиент просто и ним больше не притрагивается, как это делают скажем, специалисты по информационным технологиям. Мы не приходим с вопросом о том, что вам автоматизировать, мы все делаем. Пытаемся выполнять сквозные проекты – там, где это возможно. Мы не занимаемся формированием стратегии, но если акционеры либо менеджмент компании имеют эту стратегию хотя бы в уме, то мы можем помочь ее formalизовать, перевести в какие-то измеримые цели, разработать методики, рекомендации, предложить какие-то управленческие инструменты. И потом вложить эти методики, управленческие инструменты в информационные системы. Таким образом, чтобы после нас оставались отстроенные процессы и информационная система, которая поддерживает эти процессы.

Долгое время вы были совладельцами бизнеса. Переход в чисто менеджерскую позицию психологически для вас был сложным?

У нас очень большой кредит доверия. В Украине мы сами определяем свою стратегию, а инвесторы в данном случае выступают как люди, которые вложили капитал и надеются раньше или позже получить на него разумные дивиденды. Но все остальное нам доверили определить самостоятельно, предполагая, что мой опыт и опыт моих коллег достаточны для того, чтобы



Блиц

Что для вас является успехом в жизни?

Не думаю, что существует какой-то универсальный измеритель. Раньше ценилось положение в обществе. Я же считаю так. У каждого из нас есть какие-то основания, базовые условия, когда мы начинаем свою карьеру или свой бизнес. Если я могу назвать себя относительно успешным человеком, то именно потому, что сделал больше, чем имел оснований, на что мог рассчитывать при своих базовых условиях.

Успех для вас – это внутреннее состояние или внешнее признание?

Наверное, и то, и другое. Внешнее признание необходимо. Но я по натуре в большей степени интроверт, человек, обращенный внутрь. Поэтому моя собственная оценка достаточно весома.

В какой мере для вас бизнес – способ самовыражения?

Это единственный способ самовыражения, который у меня есть на текущий момент. Не знаю, возможно, когда-нибудь я найду другой способ. Мне подарили электрогитару, когда я уходил из предыдущей компании. И теперь практикуюсь. Возможно, я восходящая рок-звезда, но просто еще не отдаю себе отчет в этом (улыбается).

Сейчас авторская песня в вашей жизни как-то присутствует?

Вы понимаете, авторская песня, поэзия – это вещи, которые требуют специального душевного настроя. К тому же авторская песня в свое время была социальным явлением, это была форма протеста. Сейчас этого нет. Поэтому авторская песня в том понимании, в котором она существовала во времена моей молодости, не существует. Остались люди, которые пишут песни и поют их сами. Они делают это либо для удовольствия, либо для самовыражения. Некоторые из них успешно коммерциализировали эту деятельность.

А время поэзии не вернулось?

Сейчас просто другой темп жизни. Я очень сложно переключаюсь. И думаю, что у многих людей, которые находятся под прессингом, постоянно должны давать результат, есть проблемы с переключением. Прийти домой, нажать кнопку, отключиться и взять томик стихов – это очень редко получается. Мне еще, слава богу, удается читать – в самолетах, в отпуске.

выбрать верную стратегию именно для этого рынка. Следовательно, с точки зрения свободы принятия решений моя роль не изменилась. Другое дело, что рисковать своими деньгами и рисковать чужими деньгами – разные вещи. Поэтому некий ограничитель все равно есть.

Видите ли вы себя в какой-либо перспективе только собственником, своеобразным рантье?

Я думаю, что мне это было бы неинтересно. Я могу представить, чем занимался бы, если бы не ходил на работу. Но ничем не заниматься, а просто собирать дивиденды – не думаю, что это в моем характере.

Ваше поколение начиная с конца 1980-х гг. расслоилось. Кто-то успешно нашел себя в новых условиях, кто-то (порой далеко не худшие люди) визирнул, озлобился... Где, на ваш взгляд, проходил водораздел между этими людьми?

Помните, профессор Преображенский у Булгакова сказал: «Разруха в голове». Так же и этот водораздел – он где-то в голове. Некоторым людям было просто сложно согласиться с новыми условиями. Потому что изменилось и мерило успеха, способы, которыми люди стали добиваться успеха. Кому-то это было просто сложно принять. Кто-то не смог согласиться с тем, что люди, с их точки зрения бездарные или неспособные, вдруг стали добиваться успеха. Хотя сейчас ситуация сильно изменилась. Все как-то пристроилось, даже те, кто назвал ситуации все равно продолжил заниматься, например, наукой. Острота этой проблемы снилась.

Если сравнить вас, инженера Ковалевского отделения железной дороги и руководителя Citia BTC, то вы что-то потеряли, о чем жалеете?

С удовольствием вспоминаю ту работу. Она была связана с достаточно большой ответственностью. Когда сортировочная станция простаивает в течение шести часов потому, что ты не можешь восстановить систему, то твоя фамилия очень быстро становится из-



В. ШОСТАК

«Возможно, я восходящая рок-звезда»

Геннадий Армасула,
директор по развитию бизнеса компании
Citia Business and Technology Consulting.

Родился 13 ноября 1959 г.

Образование: Московский институт инженеров транспорта.

Карьера: 1981–89 гг. – инженер Конотопского отделения железной дороги;

1989–92 гг. – инженер-программист того же отделения;

1992–94 гг. – заместитель директора НП КП «Символ»;

1994–2001 гг. – вице-президент компании «УЛИС-Системс»;

с 2001 г. – руководит компанией Citia BTC (до 2004 г. она называлась PGUP Software Ukraine).

Семейное положение: женат, взрослая дочь.
Увлечения: путешествия, авторская песня, книги.

вестной всем вплоть до начальника дороги. Эта работа научила меня не бояться ответственности. О чем жалею? Наверное, о том, что ответственность там была ограничена рамками должности. Раньше было проще отключиться. Оставалось время на авторскую песню и на все остальное.

Если бы в IT невозможно было заработать приличных денег для жизни, вы занимались бы этой отраслью?

Это то, чем мне интересно заниматься и что я знаю. Может, я смог бы заниматься чем-то еще, но IT для меня было самым логичным развитием моего прежнего опыта. Дополнительный аргумент: в IT все очень быстро меняется и совершенствуется. Я люблю динамику. Отчасти мой уход из предыдущей компании был связан с тем, что я перестал ощущать движение. Мне нравится такая сфера, в которой постоянно нужно быть готовым к переменам.

На ваш взгляд, что вы умеете делать лучше всего как менеджер?

Я хороший «стартер», то есть я наиболее успешен, когда нужно придумать идею, найти возможность реализовать ее, добиться первого успеха. Но я не очень хороший операционный менеджер. Я могу заниматься операционным управлением на том этапе, когда компания растет. Но я человек достаточно критичный и хорошо понимаю, что на определенном этапе должен оперативное управление передать кому-то, у кого это получается лучше.

И как вы поймете, что уже пришла пора?

Когда компания растет, в ней многое держится на корпоративной культуре. Нет описанных процедур, все руководствуется прави-

Если я могу назвать себя относительно успешным человеком, то именно потому, что сделал больше, чем имел оснований

лом «у нас так принято». Но на каком-то этапе корпоративную культуру и процессы управления нужно разводить, потому что культура больше не может подменять реальное управление. Такой момент обычно наступает, когда компания вырастает за 20–30 человек.

Кто из известных людей прошлого или настоящего вызывает ваши симпатии?

Есть много людей, вызывающих у меня уважение. Не помню, кто сказал, что успех определяется не тем положением, которого достиг человек, а количеством препятствий, которое ему пришлось преодолеть на пути к успеху. Мне в основном нравятся люди, которых на Западе называют self made, которые сумели чего-то добиться в жизни собственными силами. Например Ричард Брансон. Это англий-

ский предприниматель, который начинал с выпуска журнала, потом продавал CD, затем придумал, как всем казалось, совершенно бредовую идею заниматься трансатлантическим рейсами, открыл компанию Virgin Atlantic, на этом заработал свои первые серьезные деньги. У него есть предпринимательский талант, вера в себя, умение работать с людьми и вдохновлять людей, что очень важно для лидера.

Как люди, мы с ним принципиально разные, но мне нравится его фраза-девиз: «Все к черту, мы это сделаем». Я разделяю такое стремление браться и делать.

Что для вас является критерием успеха в бизнесе?

Сложно сказать. Я думаю, что не существует успеха в бизнесе как такового. Важнейший показатель – прибыль на вложенный капитал. Если брать карьерный успех в бизнесе, то разные люди воспринимают его по-разному. Кто-то доходит до определенной ступеньки и считает, что он достиг успеха, а дальше двигаться не нужно. Кто-то стремится постоянно двигаться, постоянно расти. Мне не хочется останавливаться. Хотя, наверное, у меня, как и у любого человека, есть какой-то предел, выше которого просто не хватит времени пройти. Но сам путь интересен.

Вы занимаетесь проектным бизнесом, для вас важно, чтобы решения, которые вы принимаете, были не просто экономически эффективными, но и, что называется, красивыми?

Красивыми – в смысле завершенными. Нет предела совершенству. Нет ни одного проекта, где я был бы на 100% доволен тем, что мы сделали. Несмотря на то, что клиент может быть доволен, несмотря на то, что все работает достаточно эффективно и приносит реальную выгоду клиенту. Всегда, глядя на что-то, можно сказать: «Здесь можно было сделать немного лучше». Но это вредно, потому что в бизнесе, особенно сейчас, когда очень высокий темп, в основном принято руководствоваться термином good enough, что обозначает «достаточно хорошо». То есть правильнее не пытаться все доводить до совершенства, а делать так, чтобы это быстрее начинало работать и давать отдачу. Если работа дает выгоду и хорошо сделана, то это приносит двойное удовольствие.

Как вы думаете, что ваши коллеги с наибольшим интересом будут искать в этом вашем интервью?

Те, кто меня знает и давно не видел, попытаются понять, насколько я изменился. Кто-то будет ожидать, что я скажу о каких-либо сокровенных мыслях, идеях. Но ведь не зря говорят, что язык нам дан для того, чтобы скрывать свои мысли (Улыбается).

БЕСЕДУ ВЕЛ ВАЛЕРИЙ МОИСЕВ