

АЛЕКСАНДР АФАНАСЬЕВ

В ЗАПОЖНИКАХ У ИТ



КАК НЕ ПОДДАТЬСЯ НА МАНИПУЛЯЦИИ СО СТОРОНЫ ИТ-СПЕЦИАЛИСТОВ

18+

Александр Афанасьев

В заложниках у ИТ

«Автор»

2026

Афанасьев А. С.

В заложниках у ИТ / А. С. Афанасьев — «Автор», 2026

Почему даже успешные компании неожиданно оказываются в разрушающей зависимости от собственного ИТ-отдела? Как отличить объективные сложности от манипуляций и вернуть бизнесу контроль над технологиями? В этой книге практикующий ИТ-директор Александр Афанасьев на основе реальных кейсов показывает, как возникают риски цифрового «заложничества», почему руководители принимают ошибочные решения в области ИТ и какие последствия это может иметь для бизнеса. Автор объясняет, как распознать тревожные признаки, оценить компетенции команды, выстроить прозрачные процессы управления и избежать критической зависимости от отдельных сотрудников или подрядчиков. Книга адресована собственникам бизнеса, генеральным директорам, руководителям подразделений и ИТ-менеджерам. Она поможет взглянуть на ИТ не как на набор сложных технологий, а как на инструмент достижения бизнес-целей, снижения рисков и устойчивого развития компании.

© Афанасьев А. С., 2026

© Автор, 2026

Содержание

Глава	5
1.1. Могло быть и хуже: история ООО «Кастрюлька» и Гвидона Панина	7
1.2. Новая эра в отделе. От проблем к возможностям	8
1.3. Развитие событий: первые признаки и что будет, если их не заметить вовремя	10
Конец ознакомительного фрагмента.	11

Александр Афанасьев

В заложниках у ИТ

Глава

Об авторе

Давайте знакомиться, я — Александр Афанасьев — эксперт в повышении эффективности ИТ-функций для малого и среднего бизнеса. Многократно выстраивал эффективную работу ИТ-департамента с ИТ-бюджетом до миллиарда рублей и количеством ИТ-специалистов до 200 человек. Также специализируюсь на импортозамещении, разработке собственных ИТ-продуктов, высоконагруженных систем и сервисов.

Помимо этого, я практикующий ИТ-директор с опытом работы в отрасли более 20 лет, за моими плечами:

- более 50 ИТ-диагностик, завершившихся комплексной стратегией развития ИТ-функции;

- более 30 проведенных ИТ-трансформаций, завершившихся влиянием на бизнес-эффект; разработка с нуля и внедрение высоконагруженных систем на миллионы пользователей; многократное внедрение таких коробочных ИТ-продуктов, как ERP, WMS, TMS, OMS, DWH, BI, MDM, CRM, ESB, PLM, ЭДО, сайтов, мобильных приложений и других решений для бизнеса;

- владение практиками Agile и Waterfall и умение подобрать эффективные методы работы для конкретных компаний и ИТ-продуктов;

- управление ИТ-коллективами до 350 чел

Я выпустил большое количество статей, веду собственный Telegram-канал, в котором простым языком рассказываю о подводных камнях и проблемах в ИТ и способах их разрешения. В моих мероприятиях принимают участие лидеры бизнеса разных стран. Я являюсь финалистом конкурса управленцев «Лидеры России 2023-2024», лидером рейтинга «Топ-100 СІО» (Москва, 2023 год), спикером и экспертом бизнес-конференций UPGRADE, OBOROT, членом жюри премии «Большой Оборот 2023, 2024» и экспертом в ИТ-менеджменте, как опытный управленец в области цифровизации бизнеса по версии изданий «РИА НОВОСТИ», CNEWS, TAdviser.

Среди моих клиентов владельцы и руководители малого и среднего бизнеса, а также топ-менеджеры крупных федеральных и международных компаний. Проекты по реализации флагманских услуг моей компании «ИТ Диагностика», «Interim СІО», «ИТ-отдел по подписке» охватывают всю территорию России и стран СНГ.

Введение

Цифровая эпоха подобна обоюдоострому мечу, способному преображать мир и угрожать его существованию. В реалиях информационных технологий все буквально на расстоянии клика мыши: от удобства и эффективности до слежки и кибератак. С каждым новым днем сфера ИТ становится все более интригующей и сложной, требуя от нас постоянного обучения, адаптации и, конечно же, бдительности.

Я работаю в этой сфере всю сознательную жизнь. На этих страницах я поделюсь с вами своими знаниями и опытом, чтобы помочь избежать ошибок, с которыми сталкивались мои клиенты.

Здесь я расскажу о существовании такого парадоксального явления, как манипулирование собственником бизнеса со стороны команды ИТ-специалистов. Само по себе явление манипуляции информацией не ново и может быть проявлено в любом бизнесе и направлении,

например, в бухгалтерии. Но ИТ-сфера отличается тем, что для выявления манипуляции со стороны своих сотрудников недостаточно задать правильные вопросы.

Нужно очень хорошо разбираться в тематике, предметной области и вести регулярный контроль над деятельностью сотрудников. Собственники бизнеса в 99% случаев такими компетенциями не обладают. Поэтому помочь предотвратить манипуляции может только другой профессионал.

Далее я приведу описание проблематики, раскрою первопричины и дам пошаговый алгоритм предотвращения проблем с ИТ-специалистами.

Современный бизнес, особенно средний и крупный, невозможно представить без ИТ-составляющей. Всегда есть сайт, приложение, система кассовых аппаратов или электронный документооборот. Клиентам отправляются уведомления об акциях, а онлайн-оплата проходит через настроенный эквайринг. Многозадачность руководителя бизнеса приводит к тому, что он так или иначе перестает полностью контролировать все отделы. Зачастую бизнесмен даже не подозревает, что он в заложниках. А когда начинает понимать, боится изменить ситуацию, так как думает, что любые изменения в ИТ приведут к краху бизнеса. Быть в заложниках — значит не иметь возможности изменить ситуацию к лучшему, но в этой книге я покажу, что выход есть всегда.

Дисклеймер

Некоторые имена, детали и названия компаний изменены. Любое совпадение с реальными людьми и событиями — случайно.

Глава 1

1.1. Могло быть и хуже: история ООО «Кастрюлька» и Гвидона Панина

Когда-то я работал в качестве ИТ-директора в крупной компании ООО «Кастрюлька», которая на тот момент находилась на плаву не один десяток лет. В компании трудились несколько системных администраторов, которые пришли в свое время из других крупных организаций, известных как ведущие ритейлеры страны. За время активной «службы» в Кастрюльке, молодые люди перехватили управление критической ИТ-инфраструктурой, полностью взяв под контроль серверы, сети и центры обработки данных, не оставив тем самым никому другому в компании рычагов управления. В целом это можно было бы считать правильной стратегией для сисадминов, если бы их деятельность была понятной и прозрачной, а компания понимала бы, за что она платит и какой результат за эти деньги получает. Но, к сожалению, было ровно наоборот. По сути, 10 лет компания была в заложниках у отдела из четырех системных администраторов.

К моему приходу сотрудники службы информационной безопасности отчаялись в попытках заставить эту команду не быть единоличными владельцами всей инфраструктуры и все-таки поделиться паролями, доступами и документацией. Вы спросите: почему компания так от них зависела и не могла этих сотрудников уволить? Ответ прост: держа все пароли у себя, по сути, они держали за горло всю компанию. Это и был их козырь, та самая иглолка в яйце. Компания, в прямом смысле, была в заложниках, как и любая другая тоже будет, если попадет в такие обстоятельства.

Когда я начал разбираться в ситуации, стало очевидно, что команда, составляющая важный отдел, попросту неэффективна: не из-за отсутствия компетенций (хотя и это имело место), а из-за того, что она фактически не хотела чем-либо заниматься. Ребята привыкли работать спустя рукава, понимая свою незаменимость. И, к сожалению, вывести их на какой-либо уровень прозрачности или на уровень более-менее серьезной самоотдачи мне так и не удалось. Конкретные указания не исполнялись, меня буквально посылали, бравидуя тем, что они в компании важные люди и отвечают за значимый контур, а я их очередной руководитель, с которым можно особенно не считаться.

Представьте ситуацию, пришел какой-то новый дядька в сплоченный десятилетием совместной работы коллектив и раздает какие-то новые непривычные указания. Да, он ИТ-директор, а они его подчиненные, но у них-то в руках ключи от всех замков. Обратную связь мне давали в духе — «Ты сегодня ИТ-директор, а завтра на твое место придет другой, а мы тут были и будем всегда, никто нас никогда не уволит». Это и была одна из причин, по которым я пришел к выводу — любые мои попытки перестроить коллег в конструктивное русло будут безуспешными, я понял, что нужны кардинальные методы решения проблемы. Было принято решение уволить главаря этой банды Гвидона Панина. Но тут-то в этой истории и началось все самое интересное...

1.2. Новая эра в отделе. От проблем к возможностям

Когда я только пришёл в ООО «Кастрюлька», работа показалась мне понятной, привычной и предсказуемой. Без проблем, требующих срочного решения, и резких прорывов в светлое будущее. Ещё на собеседовании генеральный директор объяснил задачи, стоящие передо мной:

- поступательное развитие ИТ-функции;
- повышение уровня автоматизации бизнеса;
- решение проблемы сроков и бюджетов изменений;
- оптимизация коммуникации между подразделениями;
- устранение недопонимания, а также внедрение числовых показателей качества работы и обратной связи, основанной на цифрах.

С первых дней я начал погружаться в бизнес-процессы компании и изучать имеющиеся проблемы. Первым шагом стал тщательный аудит — как внутренний, так и внешний — с целью анализа процессов, коммуникации и взаимодействия между подразделениями. Это было необходимо для создания полноценной картины текущего состояния ИТ-инфраструктуры и выявления проблемных областей. Результаты внешнего и внутреннего аудита не заставили себя долго ждать и оказались весьма показательными.

Основными проблемами были:

- недостаточная связь между ИТ-подразделениями — области ответственности были размыты настолько, что задачи часто «блуждали» от одного отдела к другому без четкого ответственного;

- отсутствие синергии между программным обеспечением и инфраструктурой — разработчики и системные администраторы плохо взаимодействовали между собой, что приводило к задержкам в оказании ИТ-сервиса;

- размытая ролевая модель — функциональные роли были распределены между разными членами одной команды, в результате чего было непонятно, кто в целом отвечает за тот или иной сервис или блок работ, что приводило к пробелам в реализации функции, как следствие, к ошибкам и проблемам в информационных системах;

- недостаток компетенций частично компенсировался активным участием членов команды, но этого было недостаточно для оказания ИТ-сервиса требуемого качества;

- отсутствие сквозных ИТ-процессов не позволяло построить эффективный конвейер создания и поставки результата;

- отсутствие процессов работы с заказчиками не позволяло корректно управлять приоритетами;

- отсутствие правил коммуникации приводило к взаимным обвинениям между ИТ-отделом и представителями бизнеса в срывах сроков и низком качестве интегрального ИТ-продукта.

Однако наибольшие трудности возникли с одним из членов команды управленцев, руководителем отдела ИТ-инфраструктуры — Гвидоном Паниным. Он не проявлял активности в совместных встречах, целенаправленно избегал задач, относящихся к его области ответственности, стараясь переложить их решение на другие отделы, не брал на себя обязательств за полноценное системное администрирование, что серьезно снижало общую продуктивность и создавало напряженность в коллективе.

Понимая основные проблемы, я разработал план действий:

Четкое определение ролей и областей ответственности в ИТ-департаменте — первый и самый важный шаг. С каждой командой было проведено детальное обсуждение их задач и

обязанностей. Таким образом, мы исключили путаницу в понимании, кто и за что отвечает во взаимодействии внутри ИТ-департамента.

Внедрение рабочих ИТ-процессов, начиная с еженедельных собраний и заканчивая ежемесячными отчетами, с целью синхронизации работы всех подразделений. Важно было не только создать процессы, но и сделать их частью корпоративной культуры, чтобы их важность и нужность понимались и разделялись участниками, которые бы чувствовали пользу от этих процессов, а не просто механистически отрабатывали бы свое присутствие на них.

Общение и открытая обратная связь — проведение регулярных общих встреч для обсуждения текущих проблем и поиска совместных решений. Это помогло не только в улучшении коммуникации, но и в формировании единого командного духа. После внедрения изменений обратная связь от сотрудников стала значительно более позитивной. Встречи начали проходить в активном и продуктивном ключе, а обмен идеями способствовал появлению новых, эффективных решений.

Внедрение числовых показателей эффективности работы, чтобы получить объективную оценку качества рабочих процессов и результата.

Перераспределение рабочих обязанностей, группировка компетенций и закрепление ответственности за ту или иную зону на конкретное подразделение в лице его руководителя.

Несмотря на положительные изменения в ИТ-департаменте в целом, проблемы с Гвидоном оставались актуальными и парадоксально усугублялись. Его отказ брать на себя ответственность за задачи системного администрирования продолжал препятствовать нашему общему прогрессу. На контакт Гвидон не шел, все поручения выполнял показательно формально, предложений не вносил, все предложения окружающих коллег оспаривал, не приводя сильных аргументов, регулярно требовал четкого ТЗ и регламентов, стараясь бюрократизировать рабочий процесс до степени его саботажа. Я осознавал, что без решения этого вопроса все наши усилия по улучшению коммуникации внутри ИТ-департамента могут оказаться напрасными. Так оно, в принципе, и случилось. Отсутствие инициативы и прозрачности в деятельности одного отдела в итоге поставило всю компанию под угрозу коллапса.

1.3. Развитие событий: первые признаки и что будет, если их не заметить вовремя

Деятельность Гвидона, как главы отдела сисадминов, сводила на нет все достижения в других отделах, поэтому после многочисленных переговоров, уговоров, бесед и конкретных предложений по организации работы, которые он отвергал, решение расстаться с ним было единственно верным для выхода из сложившейся ситуации.

Принимая решение расстаться с Паниным, честно говоря, я предполагал, что самым сложным будет объяснить человеку, проработавшему 10 лет в компании, что он перестал соответствовать ее задачам. Я заранее нашёл ему замену, вызвал Гвидона к себе, «по-взрослому» объяснил, что низкая эффективность его деятельности и отсутствие результата по поставленным задачам вредят развитию компании, и предложил написать заявление на увольнение по собственному желанию. Мы договорились об определенной, причем немаленькой сумме в размере трех месячных окладов, так сказать, отпускных и разошлись на хорошей ноте, пожав друг другу руки. Мне показалось, что дальше никаких проблем не будет, и мы сразу перейдем к построению новой качественной ИТ-инфраструктуры. Как же я в тот момент ошибался!

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.