

ВЛАДИМИР САМОРОДОВ

**Системное
мышление
и бизнес-анализ
для ИТ и не ИТ специалистов**



«Книга помогает увидеть целое. "Люди токут в инструментах, но не понимают систему" — особенно актуальна сейчас, когда каждый день выходят новые инструменты и ИИ, но грамотно управлять ими может не каждый».

— Роберт, читатель

**Как превращать хаос в структуру,
строить системы, которые работают и
строить карьеру**

Владимир Самородов

Системное мышление и бизнес анализ для ИТ и не ИТ специалистов

<https://litres.ru/74247274>

SelfPub; 2026

Аннотация

Меня зовут Владимир Самородов изучал HTML и Assembler до университета. Затем 28 лет в ИТ: от кода до управления проектами с бюджетами \$50M+ и командами до 450 человек. Строил системы с нуля, создавал бизнесы, проходил через санкции и M&A, инвестировал в стартапы и менторствовал основателей.

Книга практическое руководство по системному мышлению, написанное тем, который проверил все принципы на реальных проектах. В ней нет пустых теорий только инструменты, кейсы и решения, которые работают.

Эта книга:

- для аналитиков, проектных менеджеров и тимлидов, которые хотят видеть систему, а не только задачи;
- для тех, кто приходит в ИТ из других сфер и не знает, с чего начать;

- для основателей и руководителей, которые хотят превращать хаос в структуру;

- для всех, кто готов думать системно и строить карьеру, устойчивую к кризисам.

Если вы устали «тушить пожары» и хотите управлять проектами, командами и своей жизнью осознанно — эта книга для вас. И да, в ней будет велосипед. Но не только.

Владимир Самородов

Системное мышление и бизнес анализ для ИТ и не ИТ специалистов

Аннотация

Меня зовут Владимир Самородов.

Я родился левшой в мире, где всё было сделано для правой руки. В 90-е родители купили мне велосипед «Эврика» — не такой, как у всех. Пока другие подростки катались на «Десне», я осваивал нестандартную механику и учился объяснять другим, почему моя техника — не брак, а преимущество.

Я тогда не задумывался об этом, но именно так работает системное мышление: когда ты понимаешь, как устроена конструкция, ты видишь её скрытые возможности. А когда ты видишь их — ты можешь объяснить другим, почему твой

подход лучше. Даже если он не похож на всех.

Это был мой первый урок системного мышления.

Следующий урок мне преподавал Советский Союз. Тем, что просто исчез. Та стабильность системы, которая меня окружала, резко исчезла, и начали формироваться новые системы. В основном бизнес-модели. Тогда я и начал интересоваться ими. Для меня, как для ребёнка, привыкшего к миру правшей, перестраиваться было нормально. Но для взрослых это был шок, и это коснулось и меня.

Потом были HTML и Assembler — ещё до университета. А в университете я изучал комбинаторику и прикладную теорию цифровых автоматов. И одновременно занимался скалолазанием и альпинизмом в сборной университета.

Затем 28 лет в IT — от кода до управления проектами с миллионными бюджетами. Строил системы с нуля, управлял командами от 5 до 450 человек, создавал бизнесы и выходил из них с прибылью. Я инвестировал в стартапы и менторствовал основателей — не потому, что я всё знаю, а по-

тому что я знаю, где лежат грабли. Мои собственные ошибки — это лишь малая часть того, что я могу показать другим. Я целенаправленно учился у лучших: проходил VIP-акселераторы, работал с Ренатой Джордж, впитывал опыт топ-экспертов. А главное — я научился видеть системные риски там, где другие видят удачу. Моя насмотренность позволяет не просто избегать ошибок, но и замечать скрытые угрозы, о которых никто не говорит. Именно это я передаю тем, кого менторю.

Эта книга — не мемуары. Это учебник по системному мышлению, написанный человеком, который проверил все принципы на практике. В ней реальные кейсы, инструменты и решения, которые работают.

Для тех, кто уже в ИТ — аналитиков, проектных менеджеров, тимлидов, разработчиков, — эта книга поможет подняться на новый уровень: видеть систему, а не только код или задачи.

Для тех, кто только приходит в ИТ из другой сферы, — это карта, которая покажет, куда двигаться, и снимет страх «я ничего не умею».

Для основателей, руководителей и всех, кто строит бизнес, — это инструмент, который поможет превращать хаос в структуру и строить системы, которые работают.

Для всех, кто готов быть «не как у всех» и смотреть на мир системно.

Введение

Вы думаете, системный архитектор начинается со схем в нотациях C4 Archimate, Onion или UML?

Нет. Он начинается с умения видеть, как устроена вещь — и как её можно пересобрать, чтобы она работала лучше.

Меня зовут Владимир Самородов. Я родился левшой в мире, где всё было заточено под правую руку. В подростковом возрасте родители купили мне велосипед «Эврика»

— не такой, как у всех. С рулём, который настраивался под тебя. С рамой, которая складывалась иначе. С багажником, который являлся частью несущей конструкции рамы. Пока 99% ребят катались на «Десне», я осваивал нестандартную механику. И учился объяснять другим, почему моя техника — не брак, а преимущество.

Ирония судьбы: главным доказательством этого преимущества стали девочки из нашего двора. Они быстро оценили, что именно на багажнике моего велосипеда можно безопасно кататься — в отличие от навесного багажника у «Десны», который не мог выдержать вес даже одного подростка и безбожно гнулся. Мой багажник держал нас двоих — и даже троих, если мы ехали медленно. Это было не просто «удобно». Это было безопасно. Я тогда не задумывался об этом, но именно так работает системное мышление: когда ты понимаешь, как устроена конструкция, ты видишь её скрытые возможности. А когда ты видишь их — ты можешь объяснить другим, почему твой подход лучше.

Это был мой первый урок системного мышления.

Следующий урок мне преподавал Советский Союз. Тем, что

просто исчез. Та стабильность системы, которая меня окружала, резко исчезла, и начали формироваться новые системы. В основном бизнес-модели. Тогда я и начал интересоваться ими. Для меня, как для ребёнка, привыкшего к миру правойшей, перестраиваться было нормально. Но для взрослых это был шок, и это коснулось и меня.

Потом были HTML и Assembler — ещё до университета я изучил их по книгам без компьютера. А в университете я изучал комбинаторику и прикладную теорию цифровых автоматов. И одновременно занимался скалолазанием и альпинизмом в сборной университета. Там я увидел, как комбинаторика работает в реальности: скалы не дают тебе времени на раздумья, у тебя есть несколько комбинаций твоего тела с силой тяжести, трением и мышечными усилиями, — а цель не только выжить, но и подняться выше. Я получил второй спортивный разряд в забеге на скорость: 50 метров вверх по скале, обогнав кандидата в мастера спорта. Тогда я осознал: когда ты на скале, мысли отключаются, мозг превращается в вычислитель, работающий на максимальной скорости. Там нет времени на сомнения. Есть только решение. Этот опыт оказался полезнее многих лекций: он научил меня принимать решения в условиях жёстких ограничений и с минимальным временем на размышление.

В университете у меня появился Pentium I 233 Mhz и наконец-то я смог практиковаться. Дальше — 28 лет в IT. Я прошёл путь от написания кода до управления проектами с бюджетами \$50M+ и командами до 450 человек. Строил архитектуру для корпораций и стартапов. Управлял продуктами и выводил их на рынок. Создавал бизнесы с нуля и выходил из них с прибылью. Инвестировал в стартапы и менторствовал основателей.

Но главное, что я понял за эти годы: любой бизнес — это проект. А управление проектами — это не про графики Ганта и схемы в той или иной модной нотации. Это про людей, переговоры, риски, решения и адаптацию.

Один из проектов, которым я руководил в роли исполнительного директора, работал в условиях жёсткого внешнего давления — компания попала в международные санкционные списки. Это потребовало от нас не просто технической перестройки, а полного пересмотра цепочек поставок, финансовой модели и команды. Этот опыт стал моей лучшей школой антикризисного управления и бизнес-анализа в реальном времени. Хорошо, что до этого у меня уже был опыт работы под санкционным давлением — но не в малом стар-

тапе, а в крупных корпорациях с их запасом прочности и господдержкой. А вот тогда, в том стартапе, мы были одни против международной системы.

Именно тогда я окончательно убедился: системное мышление и навыки управления проектами — это универсальный язык, который работает в любой отрасли, любой стране и любой кризисной ситуации.

Эта книга — не мемуары. И не сборник теорий.

Это концентрированное практическое руководство по системному мышлению, написанный человеком, который проверил все принципы на практике. В нём нет «вдохновляющих цитат» без реальной основы. Только инструменты, кейсы и решения, которые я использовал сам — и которые помогли сотням людей, которых я менторю.

Эта книга — рабочий инструмент, который можно прочитать за 1–2 вечера и сразу начать применять.

Кому эта книга?

- Тем, кто уже работает в IT — аналитикам, проектным менеджерам, тимлидам, разработчикам. Вы переросли роль «исполнителя», и вам нужно видеть систему, а не только код или задачи. Эта книга даст вам структуру и язык, чтобы расти дальше.
- Тем, кто только приходит в IT из другой сферы. Вы чувствуете, что ваш прошлый опыт — это не багаж, а фундамент, но не знаете, как его применить. Эта книга — карта, которая покажет, куда двигаться, и снимет страх «я ничего не умею».
- Тем, кто строит бизнес и управляет командами — основателям, руководителям, владельцам компаний. Вам нужны не просто инструменты, а системный взгляд, который поможет превращать хаос в структуру и строить системы, которые работают.
- Для всех, кто готов быть «не как у всех» и смотреть на мир системно.

- Специалистам, которые устали от хаоса и хотят получить больше релевантных знаний для соответствия своим ролям.

Что вы найдёте в этой книге?

В первой главе я покажу, почему системное мышление начинается не с UML, а с умения видеть целое.

Во второй — расскажу, как я 10 лет не использовал ГОСТ и что из этого вышло, когда пришлось скрещивать его с гибкими методологиями.

В третьей — объясню, почему ваш прошлый опыт — это не багаж, а фундамент для новой карьеры.

В четвёртой — научу превращать «хотелки» заказчика в User Story, функциональные требования и модели в BPMN.

В пятой — покажу, как писать Техническое задание, которое поймут разработчики.

В шестой — расскажу, как управлять командой, бюджетом и снимать блокировки.

В седьмой — разберём, кто такие стейкхолдеры и почему они важнее официальных лиц.

В восьмой — поговорим о ЦФО и о том, как финансовая структура влияет на проект.

В девятой — я дам инструмент трёхуровневого планирования: стратегия, тактика, операционка.

Если вы готовы смотреть на систему не как на «чёрный ящик», а как на совокупность взаимосвязей, которые можно анализировать и менять — эта книга для вас.

И да, в ней будет велосипед. Но не только.

Глава 1. Системный сдвиг: как я перестал учить инструментам и начал учить мышлению

«Я знаю Docker, но не понимаю, как он вписывается в систему».

Эту фразу я слышу от учеников снова и снова. От Василия, который пять лет внедрял СУТП в экосистеме нефтегазового сектора, а теперь хочет стать DevOps, но после установки Linux не знает, куда двигаться дальше. От Александра, который преподаёт информатику в школе и мечтает о дистанционной работе в IT. От Ильи, который с блеском закрывал роль бизнес-аналитика, но никогда не сталкивался с ЦФО и бюджетированием.

И все они — мои ученики. Все они пришли ко мне с одним и тем же запросом: «Я знаю отдельные куски, но не вижу целого».

Но есть ещё одна категория учеников, которых я выделяю отдельно. Это женщины, которые возвращаются в профессию после декрета. Они часто приходят с ощущением, что мир ушёл вперёд, а они остались. Что их опыт обесценился. Что они «выпали из обоймы».

Вот их истории.

Молодая мама двоих детей, муж — пенсионер. У неё было хорошее профильное образование, но больше десяти лет без работы — декреты, семья, быт. Когда она пришла ко мне, она не верила, что сможет вернуться. Через полгода работы в крупной телекоммуникационной компании она не просто вернула веру в себя — она закрыла два проекта, которые до неё столкнулись с сопротивлением. А через год выросла до начальника отдела и более 8 лет продолжает успешную трудовую деятельность.

Ещё одна мама двоих детей трудилась до этого в логистике и вела сложные коммуникации. Никакого IT-бэкграунда. Сегодня она — прекрасный аналитик, и уже пять лет активно работает в телекоме. Её домен — логистика и коммуникации, но теперь она смотрит на неё через призму системно-

го анализа.

Мама двоих детей с экономическим образованием, которая после семи лет жизни в деревне с детьми решила вернуться в профессию. Стала BI-аналитиком и активно трудится в дружном коллективе. Её аналитический склад ума, подкреплённый экономическим образованием, оказался идеальным фундаментом для работы с данными.

Мама троих детей, которая до декрета работала в консалтинге — не IT, а экономика. Сегодня она BI-аналитик и активно пишет SQL-запросы в Oracle и PostgreSQL. Её путь — пример того, как навыки работы с данными и аналитическое мышление можно перенести из одной сферы в другую.

Художник и мама. Более 15 лет она писала картины. Сегодня она — бесценный сотрудник направления UX/UI. Потому что дизайн — это та же композиция, те же цвета, та же гармония. Только теперь вместо холста — интерфейсы, а вместо красок — прототипы.

HR-подборщик персонала стала прекрасным аналитиком

и ведёт проекты, а её основные заказчики — HR-директора. Она знает язык, на котором говорит бизнес, и теперь помогает ему принимать решения на основе данных.

Студентки из МАДИ — их больше пяти. Я преподавал им в университете. С математическим образованием они пришли в IT и теперь занимают позиции fullstack-аналитиков и менеджеров проектов. Их системное мышление, заложенное математикой, оказалось прочнее многих «профильных» IT-навыков.

И есть ещё один случай, который я вспоминаю особенно часто. Это история нейроотличного студента, с которым в институте не могли общаться — его считали «сложным», «некоммуникабельным», «непонятным». Под моим началом он стал ведущим ETL-разработчиком в BI-отделе. И, что важнее, он научился правильно доносить свои мысли до оппонентов. Не потеряв себя, не сломавшись, а найдя язык, на котором его понимают.

Все эти люди — мои ученики. Они пришли из разных сфер, с разным бэкграундом, с разными страхами. Но всех их объединяло одно: им не хватало системного мышления.

И когда они его получили — они перестали быть «винтиками». Они начали видеть систему.

История первая: велосипед, который сломал шаблон

В 90-е я катался на «Эврике». Не на «Десне», как 99% моих сверстников, а на велосипеде, который складывался не вбок, а сверху вниз. С рулём, который можно было настроить под себя. С багажником, который выдерживал больше, чем казалось.

Соседские мальчишки не понимали: «Это что за хрень? У тебя велосипед сломан?»

Я мог бы сказать: «Это просто другой велосипед». Но я учился объяснять, почему моя техника — не брак, а преимущество. Почему она устроена иначе. Почему она лучше подходит для моих задач.

Это был мой первый урок системного мышления: не суди по внешнему виду, разбирайся в том, как устроена система.

История вторая: компьютер без интернета

HTML и Assembler я изучал по книгам. Без компьютера. Без интернета. Просто сидел и представлял, как код превращается в работающую программу.

Когда у меня появился компьютер с Intel Pentium MMX 233 Mhz, я уже знал, что делать. Но главное, что я вынес из того периода: система работает не потому, что ты знаешь все кнопки. А потому, что ты понимаешь принципы.

Я не учил синтаксис. Я учился мыслить, как компьютер.

История третья: исчезновение страны, в которой я вырос

Следующий урок мне преподавал Советский Союз. Тем, что просто исчез.

Стабильность системы, которая меня окружала, рухнула за один день. Начали формироваться новые системы, в основном бизнес-модели. Тогда я и начал интересоваться ими всерьёз.

Для меня, как для ребёнка, привыкшего к миру правшей, перестраиваться было нормально. Но я видел, как взрослые вокруг теряли ориентиры. Их системы рухнули, а новые они не готовы оказались строить.

Я понял тогда: системное мышление — это не про технологии. Это про способность видеть, как всё связано, когда привычные связи рвутся.

Чему я учился следующие 28 лет

Потом были университет, работа в госкорпорациях, стартапы, санкции, \$50M+ бюджеты, команды до 450 человек. Я строил архитектуру для Ростелекома и Росатома. Внедрял ERP, CRM, WMS, BI. Управлял продуктами и выводил их на рынок. Создавал бизнесы с нуля и выходил из них с прибылью. Инвестировал в стартапы и менторствовал основателей.

И каждый раз я видел одну и ту же картину: люди тонут в инструментах, но не понимают систему.

Они знают, как запустить контейнер в Docker, но не знают, зачем им контейнеризация. Они слышали про Kubernetes, но не понимают, как он связан с бизнес-целями. Они пишут SQL-запросы с помощью ИИ, но не могут объяснить, почему выбрали PostgreSQL, а не MongoDB.

Для кого эта книга

Эта книга — для вас, если вы узнаете себя в одном из этих портретов:

Василий. Инженер MES-внедрения. Хочет стать DevOps. Знает: Draw.io, TCP/IP, простые SQL-запросы, Bash с ИИ. Не знает: резервное копирование, ГОСТ 34, Jenkins, KeyCloak, Nginx, Git без ИИ, Docker, K8s, Ansible. Хочет понять, куда двигаться дальше.

Александр. Директор производства в найме. Хочет удалённую работу. Знает: Bash, VirtualBox. Не знает: ping, traceroute, DNS, Kubernetes, Docker, Zabbix, базы данных. Хочет понимать, как всё связано.

Илья. Проектный менеджер. Закрывал роль бизнес-аналитика. Знает: BPMN, UML, CJM, гибкие методологии. Не знает: Camunda, ЦФО, стратегическое планирование, бюджетирование ШР. Хочет управлять проектами системно.

Алексей. Бывший QA-автоматизатор. Хочет стать Product Owner. Знает: User Story, CJM, CustDev, Figma, юнит-экономику. Не знает: как увязать это с архитектурой и бюджетами.

Александр. Хочет стать аналитиком. Работает в банке менеджером по продажам. Знает: простые SQL-запросы, ФЗ 152, биометрию. Не знает: UML, BPMN, ER-диаграммы, Scrum, ГОСТ 34. Хочет понять, как строится системная аналитика с нуля.

Алина. ИТ-директор в прошлом, маркетолог в настоя-

щем. Купила курс DevOps на 10 занятий. Хочет управлять инфраструктурой, а не просто «понимать» её.

Все они — мои ученики. Все они пришли ко мне с разным бэкграундом, разными целями и разными пробелами. Но всех их объединяло одно: им не хватало системного мышления.

Что вы найдёте в этой книге

Я не буду учить вас синтаксису. Я не буду давать готовые рецепты «как настроить Kubernetes за 5 минут». Таких книг — сотни. И они не работают, потому что они учат инструментам, а не мышлению.

Я научу вас видеть систему.

Я покажу вам, как:

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.