

Про СТО - человека-оркестр

Понять, кто же это, что ждут от роли, и почему вечно все не так

Менеджмент 360, сентябрь 2026



Роман Ивлиев

- 25 лет в ИТ
- Госсектор и промышленность
- Аутсорсинг
- Продуктовые компании
- Читаю лекции, веду курсы, учу и поучаю
- Главный за программу TeamLead Conf
- Пишу в канал (тот, что по куаркоду)



Как оно все будет?

- Вопросы пишите в чатик, буду отвечать:
 - По ходу дела буду отвечать, если прям по делу
 - В конце попробую ответить на все вопросы, даже не по делу

!!!ВАЖНО!!!

- Я никого не хочу обидеть
- Совпадения случайны
- Местами груб, резок и циничен 😊



Почему оркестр?

Роль СТО все видят по-разному в силу специфики бизнеса, этапов жизненного цикла компании и ее масштабов

- Руководитель?
- Исполнитель?
- Лидер?
- Надежда и опора команды?
- Надежда и опора CEO?

Почему оркестр?

Роль СТО все видят по-разному в силу специфики бизнеса, этапов жизненного цикла компании и ее масштабов

- **Руководитель?** - ну пока точно да:)
- **Исполнитель?** - тренд такой, ага
- **Лидер?** - все еще лидер
- **Надежда и опора команды?** - безусловно
- **Надежда и опора CEO?** - да что там CEO, вообще всей организации

Почему оркестр?

Где накапливаются проблемы?

- **Руководитель?** - ну пока точно да:)
- **Исполнитель?** - ИИ все "испортил"
- **Лидер?** - пока есть люди, тут будут проблемы
- **Надежда и опора команды?** - безусловно
- **Надежда и опора CEO?** - это одна большая вечная проблема:)

Кто такой СТО?

Да кто бы знал:)

- Стандарта нет
- Очень сильно отличается от компании к компании
- Во времени и масштабе роль меняется
- А если в компании несколько СТО - то они легко могут быть разными

Кто такой СТО?

По сути - это не роль, а конструкто ролей

- Стандарта нет
- Очень сильно отличается от компании к компании
- Во времени и масштабе роль меняется
- А если в компании несколько СТО - то они легко могут быть разными

В итоге имеем



Деятельные роли

- Исполнитель
- Организатор
- Корректор
- Инспектор



Интеллектуальные роли

- Эксперт
- Аудитор
- Созидатель



Социальные роли

- Координатор и организатор
- Добытчик

Почему так?

Потому что ценность руководителя уровня СТО - отвечать максимальному количеству требований организации

- Разные задачи и этапы
- Разные нагрузки
- Разные требования к результату
- **Разное !окружение! (бизнес, домен)**
- Разные команды
- **Разные CEO и заказчики**

И что получаем?

Очень часто роль гипертрофирована со всеми вытекающими, потому что СТО такой, каким его видит CEO, а получается тимлид тимлидов

- Зоопарк ролей (сейчас покажу)
- Вынужденное участие в многих задача лично
- Часто поверхностное знание о бизнесе
- Нехватка времени на разучивание всех куплетов
- Вынужденное сегментированное тиражирование опыта
- **Все это не очень хорошо, но это жизнь**

СТО здорового человека

Опытным путем был получен следующий список ролей, который делает СТО устойчивым к любой организации

- Техлид
- Менеджер проекта
- Менеджер продукта
- Нанимающий менеджер
- Ментор
- HR
- Спикер, деврел, лидер сообщества/мнений

Ролевая модель

Состав может меняться, но канва чаще всего именно такая, и ее ждут

Техлид-стратег-визионер

- Выбор технологий
- Архитектура на уровне организации
- Разработка стратегий
- Установка правил игры, стандартов, регламентов
- Инфраструктура и сервисы

Руководитель проектов

- Управление разработкой
- Планирование и распределение задач
- Контроль исполнения и качества выполнения задач
- Контроль сроков
- Коммуникации с заказчиками

Руководитель продуктов

- Анализ потребностей
- Анализ бизнес-модели, рынков, предложений
- Формирование требований к продукту
- Создание, запуск и развитие продуктов
- Пока в основном про инженерные продукты

Ролевая модель

Состав может меняться, но канва чаще всего именно такая, и ее ждут

Нанимающий менеджер

- Анализ потребностей, планирование ресурсных планов
- Формирование требований, продвижение и согласование
- Выстраивание процессов отбора (ага, не только HR задействованы)

HR

- Карьерный рост
- Удовлетворенность
- Мотивация
- Всякие исследования
- Денежки, отпуска, премии и прочие мероприятия
- Митапы, сообщества и прочие массовые мероприятия

Ментор

- Конструирование онбординга
- Развитие сотрудников
- Воспитание кадрового резерва
- Выстраивание схем обучения и поддержки

СТО здорового человека

А теперь вопрос: можно ли от чего-то отказаться? Пишите в чатик

- Техлид
- Менеджер проекта
- Менеджер продукта
- Нанимающий менеджер
- Ментор
- HR
- Спикер, деврел, лидер сообщества/мнений

СТО здорового человека

А теперь вопрос: можно ли от чего-то отказаться? Моя версия

- Техлид - нет
- Менеджер проекта - увы
- Менеджер продукта - очень бы хотелось
- Нанимающий менеджер - никак
- Ментор - риски высокие
- HR - еще больше риски
- Спикер, деврел, лидер сообщества/мнений - разве что здесь, но риски

**И глядя на это все, возникает
вопрос, точнее ряд вопросов:**

**И глядя на это все, возникает
вопрос, точнее ряд вопросов:**

**Где здесь технологии?
Где здесь развитие?
Где космические корабли?
Где «технический»!?**

Откуда растут ноги многих проблем?

К сожалению по понятным причинам в одного человека это все не влезает.

Все на “не”

- Незнание возможностей коллектива
- Незнание устройства мира в компании
- Недоверие коллективу
- Неверная организационная структура
- Несистемный и неструктурный подход к работе

В нагрузку

- Излишняя конформность
- Боязнь брать сильных игроков
- Боязнь/неумение делегировать
- Ворох неструктурированных задач
- Желание выслужиться

**И глядя на это все, всплывает
одна, но очень важная роль:**

Дирижер

**И одной из основных задач
становится:**

**построение полномасштабной
системы делегирования**

Устранение неприятностей, чтобы начать

Пока не убрать ряд проблем - заходить на поляну делегирования не стоит

Незнание возможностей

- Матрицы компетенций
- Диалог с командой
- Поиск агентов внутри
- HR
- Использование коллективного опыта и разума

Незнание устройства

- Общение
- Рисование схем и валидация через коллег
- HR
- Коллеги по С-уровню

Недоверие коллективу

- Чаще всего это следствие первого столбика и нехватка опыта
- Но недоверие ставит крест на делегировании

Устранение неприятностей, чтобы начать

Пока не убрать ряд проблем - заходить на поляну делегирования не стоит

Боязнь брать сильных

- Классический загон юных и не очень юных руководителей
- Сильные игроки со всех сторон хороши
- Как минимум провоцируют ваш рост
- А еще приносят кучу всего полезного

Излишняя конформность

- Выстраивание правильных границ в полномочиях и зонах ответственности
- Иногда стоит говорить «Нет» просто, чтобы напомнить, что вы это умеете
- Снижение числа "внешних" задач

Неверная оргструктура

- Слишком много непосредственных подчиненных не дают вздохнуть
- Перемешанные зоны ответственности и зоны влияния увеличивают издержки

Что я хотел этим сказать:

Проблема требует осмысления и поиска решения, а не наоборот:)

Ключевая задача СТО - создавать условия для работы других

А что там про ИИ?

Все говорят, что придет ИИ, всех заменит, зачем тогда СТО?

- Пока не пришел:) Точнее пришел, но не заменил
- Имеет место дрейф с исполнения на постановку задач
- Это повлечет за собой рост требований к инженерному кругузору
- И требования к лидерским качествам, потому что любая сила и возможности - это большая ответственность
- Требования будут расти (и уже растут) гораздо быстрее возможностей любого человека, с этим надо учиться жить

В догонку к ИИ

Бизнес и раньше жил на космических скоростях, а теперь, кажется, вообще тормоза отпустил:)

- Бизнес давит и ставит неадекватные сроки
- Бизнес не очень хочет вкладываться, но хочет результат
- Все не хотят меняться, хотят бонусы и выполненные планы
- Просят держать свое мнение подальше
- Списывают на берег тех, кто не очень старается 😞
- В общем-то действуют по схеме – я тебе плачу хорошие бабки - работай

Отсюда есть ряд важнейших тезисов

В любой непонятной ситуации

- Важно понять и принять свои ограничения (время, компетенции)
- Оценить ключевые влияющие причины
- Приоритизировать всё, включая свою некомпетентность
- Проанализировать и понять, что можно сделать
- Выработать план, следовать ему постоянно оценивая результаты

Пара умных мыслей на ход ноги

Это вместо выводов. Несмотря на бешеные скорости, в долгую выигрывает осознанный гонщик

- Никакие краткосрочные успехи не гарантируют долгосрочного процветания
- Краткосрочные решения влекут за собой долгосрочные последствия
- Производительность труда в большей степени зависит от системы, в которой работает человек, а не от него самого
- Максимизация некоторых показателей некоторой части системы почти всегда ведут к ухудшению системы в целом
- Систематическая работа стопудово приведет к успеху

Спасибо!