

ВАСИЛИЙ АНДРЕЕВ

ОНТОЛОГИЯ БИЗНЕСА

Функциональный долг, швы и карта
управляемости для собственника

Карта функций. Диагностика роста. Практический язык для решений.

Василий Андреев

Онтология бизнеса

<https://litres.ru/74097983>

SelfPub; 2026

Аннотация

Компания растёт, но управлять ею становится тяжелее: решения вязнут, отделы спорят, а собственник снова тушит пожары вручную. Эта книга предлагает смотреть на бизнес не как на набор отделов, а как на систему функций и связей между ними. Центральное понятие — функциональный долг: разрыв между тем, что функция должна тянуть при текущем масштабе, и тем, как она устроена сейчас.

В книге собрана карта 40 функций бизнеса и практический язык для поиска слабых мест: оставших функций, швов между зонами ответственности и управленческих перекосов роста. Это не набор универсальных рецептов и не обещание волшебной диагностики, а инструмент мышления для собственника, который хочет понять, что проверять первым и почему не надо чинить всё подряд.

Содержание

Глава	4
Введение	5
Зачем эта книга	5
Обещание и как читать	9
Главная метафора и её коррекция: от	13
«равномерности» к функциональному долгу	
Что вы НЕ найдёте (тех-жаргон вынесен в	17
приложение)	
Глава	20
Конец ознакомительного фрагмента.	21

Онтология бизнеса

Глава

Онтология бизнеса

Карта функций, язык функционального долга и чек-листы
самодиагностики

Василий Андреев

Введение

Зачем эта книга

Почти каждый, кто создавал компанию с самого начала и доводил до настоящего масштаба, узнаёт это ощущение. Продукт работает, спрос есть, люди стараются — а «машина» начинает заедать. Заказы застревают где-то между продажами и производством. Найм идёт полным ходом, но новые сотрудники месяцами не выходят на отдачу. Решение, которое раньше принималось быстро и в одиночку, вязнет в согласованиях. Явно ничего не сломалось, но всё стало тяжелее — и непонятно, за что хвататься.

Привычная реакция — искать отдел, который сбоит. Буксует найм — виноват отдел кадров; теряются заказы — виновата логистика. Эта книга предлагает другой угол зрения. Бизнес — это система взаимосвязанных функций, а не набор отделов. Отдел — коробка в оргструктуре, ячейка с фамилией руководителя. Функция — работа, которую система обязана выполнять, чтобы жить: привлекать клиентов, выполнять обещанное, считать деньги, удерживать людей. Одну функцию могут тянуть сразу несколько отделов, а один отдел нередко закрывает часть функции и проваливает другую. Поэтому оргсхема говорит о здоровье бизнеса меньше, чем

кажется: она показывает коробки, а работает то, что между ними.

Если смотреть на бизнес так, главный источник боли становится виден. Болезненнее всего для системы потери не «внутри» функций, а в двух предсказуемых местах: на стыках между функциями и в функциях, отставших от нагрузки. Продажи продали то, что производство не успевает сделать; маркетинг привёл заявки, которые некому обработать; финансы посчитали маржу, о которой не узнали закупки. Внутри каждой коробки может быть полный порядок — а целое всё равно теряет на передачах.

Это авторский синтез, а не цитата из учебника: в нём собраны и тезисы основных доктрин управленческой литературы, и практические наблюдения о том, почему «счёт за ошибки» обычно приходит не туда, где дыра.

Сама оптика не нова. Рассел Акофф десятилетиями повторял: система — не сумма своих частей, а продукт их взаимодействий; автомобиль, собранный из лучших в мире узлов от разных машин, не поедет^[1]. Можно довести каждый отдел до блеска по отдельности и получить компанию, которая всё равно спотыкается, потому что части плохо стыкуются. Практический вывод — уже авторское обобщение, а не теорема Акоффа: подозревать стоит прежде всего связи и отстающие звенья, а не «людей в коробках», и улучшение по частям нередко оставляет целое там же, где оно было.

Отсюда наблюдение, которое поначалу удивляет. Когда

компания растёт, она почти не заводит принципиально новых функций — она дробит и формализует те, что были с первого дня. «Продажи», жившие в голове основателя, распадаются на привлечение, сделку и сопровождение; всё остальное превращается в финансы, найм, операционную работу. Набор функций остаётся на удивление устойчивым; меняется их зрелость — насколько функция раздроблена, кто ею занят, насколько она описана. Различие маленькой и большой компании — не в наборе функций, а в зрелости их реализации. Рост в этой книге — взросление функций, а не смена их перечня. Подчеркну статус: это рабочая шкала описания, а не доказываемое открытие, и проверять её предстоит данными.

И тогда виден настоящий ограничитель. Выход системы задаёт не средний уровень всех функций, а отстающая. Эту мысль независимо нашли в двух очень разных областях. В управлении производством — теория ограничений: час, сэкономленный не на узком месте, почти ничего не даёт системе^[2]. В агрономии — закон минимума: урожай определяет самый дефицитный элемент питания, а не самый обильный (закон, восходящий к Шпренгелю и популяризованный Либихом)^[3]. Это модели, а не мерки на все случаи: слабых звеньев бывает несколько, и со временем они сменяют друг друга. Но как ответ на вопрос «куда смотреть в первую очередь» обе работают.

Зачем тогда ещё одна книга, если про ограничения и ста-

дии роста уже написано? Затем, что известные модели отвечают на другие вопросы. Жизненные циклы и кризисы роста ставят диагноз компании целиком — в каком вы возрасте^[4]. Теория ограничений ищет узкое место анализом потока — и лучше всего работает там, где поток виден. Практический же вопрос собственника устроен мельче и конкретнее: какая именно функция отстала и насколько. В управленческом языке есть близкое понятие — организационный долг, накопленное несоответствие устройства компании её масштабу^[5]. Но оно про организацию в целом. Эта книга сужает фокус до отдельной функции и вводит рабочее понятие функционального долга — разрыва между фактическим уровнем функции и уровнем, ожидаемым для компании вашего размера и отрасли. Функциональный долг — сквозная ось книги: к нему возвращается каждая глава, от карты функций до анкеты самодиагностики.

Обещание и как читать

Обещание книги операциональное, а не описательное. Её задача не объяснить, что такое функции вообще, а дать язык, которым можно нащупать разрыв: где система отстала от собственной нагрузки и куда поэтому прикладывать усилие в первую очередь. Для этого в книге три вещи:

- Карта: сорок функций, сгруппированных в шестнадцать доменов и пять подсистем.
- Мера: ожидаемый уровень функции и пир-медиана — «как у похожих компаний», а не «как должно быть».
- Инструментальная рамка: книга описывает метод самодиагностики — три оси, секции по подсистемам и правило интерпретации профиля. Действующая форма анкеты и цифровая реализация относятся к следующим этапам развития модели; до появления пир-медиан профиль отражает самооценку отвечающего.

Модели стадий отвечают на вопрос «где мы на карте взросления»; эта книга — на вопрос «что сейчас держит нас на месте».

Чтобы такой язык работал, книга много опирается на образы: «долг», «узкое место», «швы». Это не украшение. Хорошая метафора включает понимание раньше, чем читатель доберётся до формального определения, и снижает порог входа для практика без управленческого образования. Сам

Акофф, к слову, упрекал коллег-системщиков за обратное — за жаргон, из-за которого верные идеи не доходили до тех, кому были нужны. Порядок в книге всегда один: сначала образ, потом точность.

Отсюда устройство текста в два слоя. Основной слой самодостаточен: его можно читать подряд, ничего не открывая дополнительно, и получить рабочую картину с инструментом в конце. Технический слой опционален: строгие определения, устройство модели, методика проверки и российская специфика вынесены в приложения и в отдельный подраздел главы 10 с честной пометкой «можно пропустить». Одно из основного слоя не уходит: честный разбор границ — что книга доказывает, а что только заявляет, и в каком состоянии её проверка. Этому отдана глава 11, и написана она обычным языком, без жаргона. Хотите быстрый рабочий смысл — оставайтесь в основном слое. Хотите проверить фундамент — спускайтесь в технический.

Внешние источники вынесены в сноски. Они помогают увидеть происхождение идей и фактических утверждений, но не заменяют профессиональную проверку применительно к конкретной компании.

Как читать эту книгу. Книга многослойна, и читать её подряд не обязательно. Собственнику полезен маршрут: Введение, главы 1-2, быстрый аудит, главы 8 и 10; главы 3-7 читаются точечно по зонам боли. Консультанту нужен полный маршрут по главам 1-10 и приложению Е. Инвестору доста-

точно начать с глав 1-2, 8 и 10, а атлас функций использовать при глубокой проверке. Директору полезен маршрут через профильные функции, главу 8 и мульти-респондентную диагностику.

Статус метода. Сейчас книга даёт качественную карту и атлас функций, язык функционального долга и швов, а также чек-листы самодиагностики глазами отвечающего. Количественный слой — пир-медианы по размерным группам и секторам, таблицы нормы, результаты тестов фальсификации A-D и детектор отставаний — появляется только после накопления сопоставимых замеров. До этого книга работает как карта, язык и дисциплина самопроверки.

Как использовать книгу без приложенных материалов. Книга самодостаточна без приложенных анкет, ситуационных материалов и эмпирических данных. Метод может применяться как рамка самостоятельного анализа, экспертного обсуждения или подготовки аудита: карта функций помогает увидеть, где система отстала от собственной нагрузки, а три оси дают язык для разговора о каждой функции.

О границах применимости. Пир-медиана — это «как у похожих», а не «как должно быть»: она описательна, а не предписательна, и не равна достаточности под конкретную нагрузку. Швы напрямую не измеряются анкетой функций — они диагностируются качественно. Российский слой приводится как иллюстрация регуляторного слоя и не заменяет юридическую проверку применительно к конкретной ситуа-

ции.

Читать эту книгу стоит с карандашом и с собственной компанией перед глазами. Почти каждый образ здесь — вопрос, который можно задать своему бизнесу. Какая функция сейчас держит остальные? Что компенсируется ручным трудом? Где скорость падает не из-за людей, а из-за устройства работы? Польза измеряется не прочитанными страницами, а честно увиденными разрывами.

И одно предупреждение про характер роста, чтобы не возникло ложных ожиданий. Рост системы похож не на ровную прямую, а на тяжёлый маховик: долго раскручивается, пока его толкают раз за разом в одну сторону, а потом, набрав инерцию, идёт будто сам собой^[6]. Из-за этой нелинейности отстающую функцию легко заметить слишком поздно. Пока маховик лёгкий, слабое звено почти не мешает; когда он разогнулся, то же звено превращается в тормоз, и кажется, что проблема возникла внезапно, хотя зрела она давно.

Главная метафора и её коррекция: от «равномерности» к функциональному долгу

Самая естественная картинка здорового роста такая: маленькая компания — мячик, большая — шар. Тот же предмет, просто надутый сильнее: компания растёт, и все её функции растут вместе, как поверхность шара расширяется во все стороны сразу. Это интуитивно хорошая стартовая точка. Она совпадает с обыденным чувством «правильного» развития и помогает заметить перекося там, где одна часть явно отстала от остальных.

Но у картинки есть опасный побочный эффект: «шар» легко прочесть как закон. Будто здоровый бизнес обязан развивать все функции строго пропорционально, а любая неравномерность — болезнь, которую надо лечить выравниванием. Это неверно, и книга нигде так не утверждает. На практике функции созревают неравномерно, и успешный рост почти всегда намеренно неравномерен: компания сознательно гонит вперёд то, что приносит деньги, и откладывает остальное на потом. Ицхак Адизес построил целую модель жизненных циклов на том, что у организации в каждом возрасте свои нормальные проблемы и свои перекося^[7]. Во-

прос не в том, равномерен ли рост. Вопрос — какая функция прямо сейчас застряла ниже уровня, которого требует нагрузка. В метафоре шара верна связность: части действительно тянут друг друга. Ложна равномерность. Полную замену образа книга приберегает для главы 9, там шар уступит место более точной картинке.

Корректная форма той же интуиции — функциональный долг. Интуитивно: функция застряла ниже уровня, которого требует текущая нагрузка. Строго: разрыв между фактическим уровнем функции и ожидаемым, где ожидаемый уровень — не идеал из учебника, а пир-медиана: так обстоят дела у похожих компаний вашего размера в вашей отрасли. «Как у похожих», а не «как должно быть» — это различие книга будет повторять до занудства, потому что на нём держится вся честность метода. Точные определения — три оси функции, ожидаемый уровень, механика разрыва — собраны в главе 2.

Название выбрано не случайно. В разработке программ есть понятие технического долга: быстрые решения, которые экономят время сегодня и берут проценты завтра^[8]. Функциональный долг ведёт себя похоже: копится незаметно, а проценты платятся каждый день — соседние функции компенсируют отстающую, растёт ручной труд, падает скорость решений, множатся обходные пути, которые потом сами становятся проблемой.

Три оговорки сразу, они же предохранители, и книга будет

возвращаться к ним не раз:

- Первая: долг — не вина. Технический долг часто рождается из осознанного «сделаем пока так»; функциональный долг чаще всего — структурное следствие роста: нагрузка выросла быстрее, чем успела дозреть функция. Это смещает разговор с поиска виноватого на диагностику — и одно это меняет тон управленческого разбора.

- Вторая: долг — не бомба с таймером. Он не взрывается в назначенный день; он постепенно повышает стоимость каждого месяца работы — не взрыв, а растущая аренда.

- Третья, самая важная: связь «долг → проблемы» - паттерн риска, а не доказанный закон. Аудит показывает разрыв; он не предсказывает дату аварии и не гарантирует её.

В этой логике взросление функции — дробление, отдельные роли, регламенты, измеримые показатели — оказывается не симптомом кризиса, а нормой. Кризисы роста, которые описывал Грейнер^[9], я читаю в той же логике: они наступают, когда управленческий механизм не созрел под новый масштаб. Это мой перенос его идеи на язык функций, а не пересказ. Боль роста — это сигнал, а не патология; формализация функции — не бюрократия ради бюрократии, а способ погасить долг, пока он дешёвый.

Теория ограничений добавляет жёсткое практическое следствие. Совершенствование неограничения почти не увеличивает выход всей системы^[10]. Усиливать функцию, которая и так не в дефиците, — значит вкладывать ресурс туда,

где он плохо превращается в общий результат: красиво, заметно, но целое почти не сдвигается. На практике это один из частых управленческих промахов: усилие идёт туда, где его проще приложить и где быстрее виден результат, а не туда, где оно снимает ограничение. Сильная функция охотно становится ещё сильнее — именно поэтому так соблазнительно вкладываться в неё вместо отстающей, путая видимое движение с движением системы.

И последняя граница, чтобы образы не завели слишком далеко. Аналогия «бизнес как организм» полезна ровно до одной черты: она хорошо передаёт взаимозависимость функций. Но, в отличие от органа, функцию бизнеса можно усилить, перестроить или отдать на аутсорс. Это не биология с неизбежным старением и смертью, а управляемая архитектура — и в этом вся разница между диагнозом и приговором.

Что вы НЕ найдёте (тех- жаргон вынесен в приложение)

Чтобы обещание было честным, очерчу границы: чего в книге нет намеренно.

Здесь нет хронологической модели стадий. Книга не измеряет «возраст» компании и не ведёт её по предсказанным фазам. Функциональный долг привязан к нагрузке, а не к возрасту: он случается и у стартапа на втором году, и у холдинга на двадцатом. Стадийные модели полезны как карта местности, но это карта другого маршрута, и книга на их территорию не претендует.

Здесь нет нормативных цифр. Вы не найдёте утверждений вроде «отдел продаж должен составлять столько-то процентов штата» или «функция обязана дозреть за столько-то месяцев». Причина принципиальная: там, где для диагностики нужна норма, книга берёт её строго как пир-медиану — описание того, как обстоят дела у похожих, а не предписание, как должно быть. До накопления сопоставимых замеров числовые нормы не заявляются.

Это не набор готовых рецептов и не операционное руководство. Чек-листы и вопросы самопроверки в книге служат для диагностики: они помогают увидеть разрыв, но не заменяют управленческое решение. Книга даёт диагностический

язык: способ увидеть, где бизнес отстал от собственной нагрузки. План действий строится уже под конкретную компанию; язык лишь делает разрыв видимым, а решение оставляет за вами.

Здесь нет отраслевых рецептов и страновой специфики в основном тексте. Книга работает с функциональной логикой бизнеса как таковой — с тем общим, что есть у производственной компании, консалтингового агентства и маркетплейса. Российский слой — критерии размера, регуляторные особенности — вынесен в приложение А и помечен отдельно; насколько универсальная рамка ложится на ваш рынок, стоит проверять на своём материале.

И здесь нет технического жаргона в основном тексте. Устройство модели и строгие определения вынесены в приложения, а строгая методика проверки, включая тесты, которыми центральный тезис книги можно опровергнуть, — в приложение Е и опциональный подраздел главы 10. Сам же разговор о границах остаётся в основном слое: что эта проверка уже показала, а что нет, и как пользоваться инструментом до замеров, глава 11 разбирает без единого технического термина. Основной разговор остаётся быстрым; глубина никуда не девается — она просто ждёт тех, кому нужна.

Маршрут впереди такой. Глава 1 меняет оптику: бизнес как система и цена «туннельного» управления, когда собственник видит только родную функцию. Глава 2 даёт карту и язык: пять подсистем, шестнадцать доменов, сорок функ-

ций, три оси зрелости, ожидаемый уровень, пир-медиана, функциональный долг и шов. Главы 3–7 идут подсистема за подсистемой — «Управление и направление», «Создание ценности», «Рынок и деньги», «Ресурсы и инфраструктура», «Устойчивость и развитие» — и в каждой смотрят, как функции дробятся и взрослеют с размером и где у них копится типичный долг. Глава 8 разбирает швы — связи через границы ответственности, у которых по умолчанию нет «хозяина»: там управляемость рвётся раньше, чем в самих функциях. Глава 9 — спинная: она собирает тезис целиком и окончательно заменяет интуицию шара разрывом «факт минус ожидаемое». Глава 10 превращает модель в инструмент — анкету самодиагностики, профиль долга и правило приоритета. Глава 11 очерчивает честные границы: что книга доказывает, а что только заявляет, в каком состоянии модель и как пользоваться инструментом до пилотных замеров. Приложения: А — российский слой, В — справочные реестры, С — технический слой для инженеров, D — глоссарий, Е — методика проверки.

Через все главы проходит одна и та же ось — разрыв между тем, что функция должна тянуть, и тем, что она тянет сейчас.

Глава

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.