

ВАСИЛИЙ АНДРЕЕВ

ОНТОЛОГИЯ БИЗНЕСА

УПРАВЛЕНИЕ И СТРАТЕГИЯ



Василий Андреев

Онтология бизнеса:

Управление и Стратегия

<https://litres.ru/74377427>

SelfPub; 2026

Аннотация

Управляемость теряется незаметно: пока компания небольшая, связь между стратегией, решениями и результатом держит собственник - и однажды перестаёт справляться. Вторая книга серии «Онтология бизнеса» разбирает, из чего складывается действующая система управления и как её собрать: правильная стратегическая проблема, честный отказ, архитектура решений, полномочия, отчётность для действия и пересмотр курса по основанию. Для собственников, генеральных директоров, членов совета и консультантов. Двадцать инструментов, публичные кейсы по официальным документам и дорожная карта на 90 дней.

Содержание

Введение. От карты функций к действующей системе	8
Контур, а не коллекция документов	10
Что именно замыкается	12
Три проверки действующей системы	14
Почему управляемость теряется незаметно	16
Как читать книгу	18
Маршрут сборки Паспорта системы управления	20
Первые 45 минут	22
Источники	23
Часть I. Управление как замкнутый контур	24
Глава 1. Управление — не должность, а контур	24
Ситуация: все заняты, а решение не движется	24
Четыре различия	25
Один канон контура	26
Публичный пример: 737 MAX как разорванный след	28
Заполненная реконструкция	31
Почему F04 проходит под каждым звеном	34

Где заканчивается доказательство	35
Карта фактического контура	36
Как искать первый разрыв	38
Настройка по масштабу	39
Контрпозиция: когда контур не нужно утяжелять	40
Самодиагностика	40
Действие на 45 минут	41
Источники	42
Глава 2. Диагностика F01–F04	44
Ситуация: элементы на месте, система не проходит	44
Функция и шов: разные объекты	45
Три оси — без суммарного балла	46
Четыре шва для первой проверки	47
1. Стратегический выбор → ресурс и ограничение	48
2. Решение и обязательство → исполнение	48
3. Показатель или сигнал → действие	48
4. Ответственность → полномочие, ресурс и информация	49
Почему шов труднее увидеть, чем функцию	49
Доказательство, симптом и гипотеза	51
Публичный пример: HBOS и цена формально целой схемы	52

Заполненный исходный профиль по публичному кейсу	54
Три приоритетных разрыва в реконструкции	56
Как собрать исходный профиль	57
Шаг 1. Ограничьте выборку	57
Шаг 2. Проверьте выходы функций	58
Шаг 3. Пройдите швы	58
Шаг 4. Проверьте альтернативы	59
Шаг 5. Выберите три приоритета	59
Где самодиагностика заканчивается	60
Сильная контрпозиция: меньше диагностики, больше действия	61
Настройка по масштабу	62
Ошибки, вред и неприменимость	63
Самодиагностика	64
Действие на 45–60 минут	65
Источники	65
Глава 3. Порог собственника	67
Ситуация: компания ждёт человека	67
Сначала разделите четыре роли	68
Нагрузка и пропускная способность	69
Индикаторы гипотезы	70
Как измерять без ложного порога	71
Риск ключевого лица не равен порогу	73
Заполненная публичная реконструкция	75

Berkshire Hathaway	
Карта нагрузки собственника и очередь решений	76
Что оставить за собственником	77
Три конфигурации зависимости	79
Тест отсутствия без исчезновения	80
Безопасная последовательность разгрузки	81
Условия остановки пилота	82
Сильная контрпозиция: личное управление как преимущество	83
Настройка по масштабу	84
Ошибки и пределы	84
Самодиагностика	85
Действие на 45–60 минут	86
Источники	86
Часть II. Стратегия как система выбора	88
Глава 4. Правильная стратегическая проблема	88
Когда рост маскирует расхождение	88
Семь различий, без которых вопрос не держится	89
Когда проблема действительно стратегическая	92
Как собрать доказательную карту	93
Доказательная карта Starbucks	94
Сильная контрпозиция: не формулируйте, действуйте	98

Один инструмент: досье проблемы и карта допущений	99
Заполненный пример: Starbucks	100
Масштаб без ложных нормативов	102
Ошибки, вред и неприменимость	103
Самодиагностика и практика на 45 минут	104
Шов к выбору	105
Источники	106
Глава 5. Выбор и отказ	110
1. Ситуация: стратегия, из которой ничего не выкли	110
2. Мост из первой книги	113
3. Проблема псевдостратегии	115
4. Анатомия выбора и тест связности	120
5. Роль отказа и ресурсный тест	125
6. Способ выигрывать и гипотезы способностей	132
7. Сильная противоположная позиция	135
Синтез: что именно мы защищаем	139
8. Триггеры пересмотра и обратимость	142
9. Инструмент главы: одностороннее стратегическое ядро и журнал отказов	147
9.1. Формат	147
Конец ознакомительного фрагмента.	148

Василий Андреев

Онтология бизнеса:

Управление и Стратегия

Введение. От карты функций к действующей системе

Карта полезна, пока вы выбираете направление. Она показывает, где вы находитесь, какие области связаны и что стоит проверить. Но карта не переносит груз, не принимает решения и не сообщает, что дорога уже перекрыта. Для этого нужен действующий маршрут: кто увидел сигнал, кто истолковал его, кто выбрал действие, кто получил ресурс, что произошло затем и по какому признаку курс будет изменён.

Первая «Онтология бизнеса» дала карту компании через функции. В подсистеме «Управление и направление» она выделила четыре функции: стратегия и цели; решения и контроль исполнения; управленческая отчётность; распределение ролей и полномочий. Она также предложила смотреть на функцию по трём осям: выполняется ли она, кто её выполняет, насколько она описана и закреплена. Этот язык остаётся исходным. Повторять весь обход функций, сигналы долга

и сравнительные уровни здесь не требуется.

Эта книга задаёт другой вопрос: **как сделать так, чтобы элементы карты начали работать как связанная система?**

Контур, а не коллекция документов

Компания может иметь стратегию, бюджет, должностные инструкции, еженедельные совещания и десятки отчётов — и всё же управляться вручную. Признак ручного режима не в отсутствии бумаги. Он в том, что связь между элементами каждый раз восстанавливает один человек: объясняет, что на самом деле имелось в виду; выбирает между противоречащими друг другу целями; напоминает о принятом решении; собирает цифры из разных версий; назначает виновного и снова раздаёт работу.

Обратная картина тоже возможна. Небольшая компания использует мало документов, но её важные вопросы проходят понятный путь: выбор известен, право решения названо, обязательство принято, результат проверен, отклонение возвращено тому, кто вправе изменить действие или курс. Неформальность в таком случае не равна хаосу. Она достаточна, пока фактическая нагрузка проходит без устойчивой очереди, потерь и запаздывания.

В этой книге используется один канонический контур:

**стратегический выбор → решение и обязательство
→ исполнение → данные и управленческая отчётность
→ корректировка курса.**

Роли, полномочия, ресурсы и доступ к информации удерживают весь контур. Они не образуют шестой шаг в конце.

Если владелец результата не вправе распорядиться ресурсом, переход от решения к исполнению не работает. Если руководитель получает отчёт слишком поздно или не доверяет определению показателя, переход от данных к реакции не работает. Если никто не имеет права прекратить прежний курс, обратная связь превращается в архив.

Эта схема — проектная модель книги, а не доказанный закон успеха. Она не обещает рост прибыли, отсутствие кризисов или правильность каждого выбора. Её назначение скромнее: сделать видимым, где намерение перестаёт превращаться в действие и где результат перестаёт менять дальнейшие решения.

Что именно замыкается

Управленческая ситуация обычно входит в контур как сигнал, проблема, ограничение или намерение собственника. Но намерение ещё не является стратегическим выбором. «Нужно расти» не говорит, где играть, как выигрывать и от чего отказаться. Выбор ограничивает пространство последующих решений.

Решение — зафиксированный выбор варианта тем, у кого есть право последнего слова. Если решение требует действия, ему нужно обязательство: один владелец результата, ожидаемый результат или критерий готовности, срок, ресурс и точка контроля. Исполнителей может быть много, владелец результата — один.

Исполнение создаёт не только результат, но и данные. Чтобы данные стали управленческой отчётностью, должны быть понятны их определение, период, источник и адресат. Показатель сам по себе ничего не меняет. Нужна связка: событие или порог → адресат → требуемое действие или решение → срок.

Корректировка курса не всегда означает разворот стратегии. Иногда меняется срок, ресурс, обязательство или способ исполнения. Иногда новое свидетельство требует сохранить прежний курс — и это тоже решение. Важно, чтобы основание было видно, а не восстанавливалось задним числом

по памяти участников.

Так появляется замкнутость: результат возвращается не в презентацию, а в точку, где кто-то вправе изменить последующее действие.

Три проверки действующей системы

Чтобы не принять комплект документов за систему, используйте три проверки.

Проверка следа. Возьмите завершившийся вопрос и восстановите его не по регламенту, а по фактам: запись решения, назначенное обязательство, выделенный ресурс, результат, данные и последующую реакцию. Если маршрут в положении говорит одно, а переписка и действия — другое, для диагностики важен фактический маршрут. Это не означает, что положение бесполезно; это означает, что между формальным и действующим контуром появился разрыв.

Проверка замещения. Спросите, сможет ли назначенная роль провести следующий вопрос того же класса без того, кто обычно соединяет элементы вручную. Здесь не требуется устраивать рискованный эксперимент или исчезать из связи. Достаточно разобрать сценарий: какие данные доступны, какое право действует, какой ресурс можно использовать, где проходит предел и кому адресуется исключение. Если ответ каждый раз заканчивается фразой «уточнить у собственника», карта показывает концентрацию, но ещё не объясняет, оправдана ли она.

Проверка реакции. Измените мысленно один существенный показатель или допущение. Кто узнает об изменении? В какой срок? Что он обязан сделать? Кто вправе со-

хранить курс, а кто — изменить его? Если отчёт может стать красным и ничего не запустить, система наблюдения существует отдельно от системы управления.

Три проверки не дают рейтинга зрелости. Они создают гипотезы, которые можно подтвердить или опровергнуть. След найден — переход наблюдаем. Замещение невозможно — нужно выяснить, является ли зависимость осознанным выбором или накопившейся очередью. Реакция не определена — показатель пока информирует, но не замыкает контур. Такой язык удерживает книгу от ложной точности: вместо общего «управление слабое» появляется конкретный переход и конкретное решение о его изменении.

Почему управляемость теряется незаметно

Поломка производственной линии видна сразу. Разрыв управленческого перехода часто продолжает выглядеть как активность. Совещание проведено, документ согласован, отчёт разослан. Последствие возникает позже и в другом месте: закупка поддержала не тот приоритет; решение не дошло до исполнителя; показатель изменился, но правило реакции отсутствовало; руководитель отвечает за результат без бюджета и права выбирать.

Это авторская интерпретация паттерна риска, а не универсальная причинность. Одни и те же симптомы могут иметь другие причины: внешний шок, временный проект, ошибка данных, нехватка компетенции, конфликт собственников или сознательная централизация. Поэтому книга не предлагает угадывать дефект по одному признаку. Она предлагает восстановить фактический след и проверить альтернативы.

Внешний ориентир здесь поддерживает именно контекстность. Принципы корпоративного управления G20/OECD 2023 рекомендуют пересматривать структуру управления при существенных изменениях размера, сложности, стратегии, рынков и требований, а также подчёркивают ясные линии ответственности и доступ к своевременной информа-

ции. Это ориентир для корпоративного управления, а не доказательство того, что предлагаемая здесь форма подходит каждой частной компании.

Как читать книгу

Книга построена не как каталог «лучших практик», а как последовательность сборки.

Сначала вы увидите фактический контур и отличите слабость функции от разрыва между функциями. Затем проверите, не стала ли личная пропускная способность собственника ограничением. После этого сформулируете правильную стратегическую проблему, сделаете выбор и назовёте отказ. Вы свяжете выбор со способностями и ресурсами, целями, показателями и условиями пересмотра.

Далее появится несущая конструкция: границы собственника, совета и генерального директора; операционная модель; ответственность и полномочия; архитектура решений; управленческий ритм. Последняя часть проведёт выбор через инициативы, отчётность, контроль исполнения и обучение. В финале вы выберете минимально достаточную конфигурацию и соберёте 90-дневный запуск.

Читательские маршруты различаются.

Собственнику полезно каждый раз спрашивать: какое право последнего слова я сохраняю и почему? Генеральному директору — какой результат он должен обеспечить и какие ограничения не вправе нарушить? Члену совета — что относится к направлению и контролю, а что остаётся исполнением? Функциональному директору — что он получает на

входе и что обязан передать дальше? Консультанту — какое утверждение является фактом, какое интерпретацией, а какое ещё только гипотезой клиента?

Размер также меняет глубину, но не отменяет функции. Интервалы 1–9, 10–49, 50–249 и 250+ человек используются как редакционные маршруты, а не статистические или юридические нормы. Небольшой компании иногда достаточно одной строки и известного заместителя. Большой группе могут понадобиться разные органы, юридические лица, системы данных и независимый контроль. Между ними нет автоматической ступени зрелости: достаточность определяется нагрузкой, сложностью, ценой ошибки и распределённостью работы.

Маршрут сборки Паспорта системы управления

К заключению инструменты должны сложиться не в двадцать отдельных шаблонов, а в один Паспорт системы управления. Его можно собирать по шести остановкам.

Остановка 1. Фактический контур. Вопрос: как сейчас проходит одно значимое решение? Результат: карта переходов и первый разрыв.

Остановка 2. Исходная диагностика. Вопрос: слаба функция или порван шов? Результат: профиль F01–F04 и три приоритета.

Остановка 3. Направление. Вопрос: какую проблему решаем, что выбираем и от чего отказываемся? Результат: стратегическое ядро и журнал отказов.

Остановка 4. Права и устройство. Вопрос: кто решает, кто отвечает и чем вправе распоряжаться? Результат: операционная модель, хартия и матрица полномочий.

Остановка 5. Работа контура. Вопрос: где принимают решения, что показывает отчёт и как запускается реакция? Результат: календарь, каталог решений, пакет отчётности и реестр обязательств.

Остановка 6. Запуск и пересмотр. Вопрос: какая система достаточна сейчас и что меняем первым? Результат: профиль минимальной достаточности и 90-дневная дорож-

ная карта.

Этот маршрут — навигация, а не пустая форма для заполнения. Каждый результат появится в своей главе и будет проверен на границы применения. Если удаление элемента не разрывает фактический контур, этот элемент может быть лишним. Если текущая нагрузка проходит без систематических очередей и потерь, добавлять формальность ради внешнего вида не требуется.

Первые 45 минут

Не начинайте со структуры компании. Возьмите одно значимое решение последних четырёх недель: крупную трату, изменение цены, наём руководителя, остановку проекта или изменение условий клиенту.

За десять минут запишите, какой сигнал или намерение запустили вопрос. Ещё за десять — кто истолковал ситуацию и кто имел последнее слово. Затем укажите, какое обязательство возникло, кто владел результатом и какой ресурс был выделен на исполнение. Последние пятнадцать минут посвятите обратной связи: какие данные должны были показать результат, кто их получил и какое действие было предусмотрено при отклонении.

Не заполняйте пробелы догадками. Пометка «не установлено» полезнее красивой реконструкции. Обведите первый переход, для которого нет наблюдаемого подтверждения. Это не диагноз всей компании, а исходная гипотеза для главы 1.

Книга начинается именно здесь: не с идеальной схемы и не с новой должности, а с честного ответа на вопрос, проходит ли конкретное решение полный путь. В следующей главе мы разберём этот путь по звеньям и соберём карту фактического управленческого контура.

Источники

●

OECD.

G20/OECD Principles of Corporate Governance 2023

. OECD Publishing, Paris, 2023, глава V, разделы V.D.1–V.D.4 и V.D.8. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/09/g20-oecd-principles-of-corporate-governance-2023_60836fcb/ed750b30-en.pdf (DOI: <https://doi.org/10.1787/ed750b30-en>) (дата обращения: 27.08.2026).

Часть I. Управление как замкнутый контур

Глава 1. Управление — не должность, а контур

Ситуация: все заняты, а решение не движется

В управленческой работе повторяется проверяемый рисунок: сигнал замечен, вопрос обсуждён, необходимость изменения признана, ответственный назван — но тот же нежелательный результат возникает снова. Это не отдельный кейс и не утверждение о конкретной компании. Это последовательность, которую следует проверять по следам собственного решения.

Активность сама по себе не замыкает управление. Какой именно результат должен был появиться? Кто им владел? Какой ресурс был выделен? Что должно было показать исполнение? При каком отклонении вопрос возвращался к решающему? Если ответы приходится собирать по памяти, управ-

ление существовало как событие, но не как замкнутый контур.

Центральный вопрос главы: какая последовательность превращает наблюдение в управленческий результат?

Практическое решение к концу главы — восстановить путь одного реального вопроса и назвать первый переход, который не подтверждается наблюдаемым следом. Не искать сразу «слабого руководителя», не добавлять должность и не рисовать идеальную структуру.

Четыре различения

Управление не равно менеджеру. Менеджер может быть носителем нескольких управленческих работ, но наличие должности не доказывает, что выбор превращается в исполнение и обратную связь. И наоборот, в малой компании контур может проходить через собственника и нескольких исполнителей без отдельной должности менеджера.

Управление не равно органу управления. Совет, правление или комитет — места, где принимаются определённые классы решений. Орган может качественно выполнить свою часть и всё же не получить нужные данные или не увидеть, что решение не стало обязательством. Юридическая компетенция органа — отдельный вопрос; эта глава её не определяет.

Управление не равно совещанию. Совещание — фо-

рум. Оно полезно, если известно, какое решение должно быть принято, кем и что произойдёт после. Если встреча заканчивается общим пониманием без владельца результата и правила проверки, форум не замкнул контур.

Управление не равно бюрократии. Запись делает переход наблюдаемым, но количество записей не измеряет управляемость. Полезна минимальная фиксация, позволяющая исполнить, проверить и пересмотреть решение. Всё, что не меняет действие и не снижает неопределённость, — кандидат на удаление.

Эти различия нужны для диагностики. Они не утверждают, что должности, органы, встречи и документы не важны. Они показывают: каждый из этих элементов — часть возможного устройства, а не доказательство работающей системы.

Один канон контура

В этой книге используется одна последовательность:
**стратегический выбор → решение и обязательство
→ исполнение → данные и управленческая отчётность
→ корректировка курса.**

У контура может быть несколько входов: намерение собственника, проблема, ограничение, сигнал среды или отклонение. До стратегического выбора полезно различить наблюдение и интерпретацию. Наблюдение — то, что зафиксиро-

вано: срок вырос, клиент ушёл, стоимость изменилась. Интерпретация — объяснение: причина в качестве, цене, процессе или рынке. Это не второй канон, а способ не спрятать допущение внутри решения.

Стратегический выбор задаёт границу: какие направления поддерживаются, какие ограничения нельзя нарушать и от чего компания отказывается. Не каждое оперативное решение требует нового стратегического выбора, но оно должно быть совместимо с действующим курсом или явно его пересматривать.

Решение — выбор варианта носителем права последнего слова. Если оно требует действия, появляется **обязательство**: владелец результата, ожидаемый результат или критерий готовности, срок, ресурс и точка контроля. Фраза «заняться вопросом» не создаёт проверяемого обязательства.

Исполнение — работа по выполнению обязательства. Эта книга не подменяет методологию операций. Для контура важно, чтобы результат исполнения можно было наблюдать и связать с исходным решением.

Данные и управленческая отчётность возвращают сведения тем, кто должен действовать. Данные имеют определение, источник и период. Отчётность собирает их для конкретного решения. Таблица, которую никто не использует для выбора действия, может быть полезным архивом, но не является звеном обратной связи.

Корректировка курса меняет то, что действительно

требует изменения: способ исполнения, ресурс, обязательство, цель, допущение или сам выбор. Иногда корректное решение — сохранить курс. Важно, чтобы было видно, кто это решил и на каком основании.

Через каждое звено проходит F04: роли, полномочия, ресурсы и доступ к информации. Это несущая конструкция, а не финальный шаг. Владелец без полномочия возвращает вопрос наверх. Решающий без данных действует вслепую. Исполнитель без ресурса имитирует обязательство. Адресат без права реакции превращает отчёт в сообщение «для сведения».

Публичный пример: 737 MAX как разорванный след

Далее — реконструкция по открытым официальным материалам, а не авторский опыт и не попытка установить юридическую ответственность.

После катастроф Lion Air flight 610 (29 октября 2018 года) и Ethiopian Airlines flight 302 (10 марта 2019 года) Палата представителей США провела расследование проектирования, разработки и сертификации Boeing 737 MAX. В двух катастрофах погибли 346 человек. Итоговый доклад большинства Комитета по транспорту и инфраструктуре был опубликован 16 сентября 2020 года.

Доклад описывает проблемы не как одну ошибку одного

лица, а как сочетание действий и упущений на разных стадиях. Среди повторяющихся тем он называет производственное давление, ошибочные технические допущения, сокрытие существенной информации, конфликтующее положение уполномоченных представителей и недостаточность надзора FAA. Это вывод конкретного парламентского расследования. Он не является универсальным доказательством того, что давление срока всегда разрушает безопасность.

Для нашей карты важны переходы.

Сигналы существовали. Доклад фиксирует, что в 2016 году внутри Boeing поднимался вопрос о повторной активации MCAS и влиянии ошибочных данных датчика угла атаки; информация не была передана FAA. Он также описывает данные испытания, в котором тест-пилоту потребовалось более десяти секунд для реакции на незапрошенную активацию MCAS, и историю не работавшего AOA Disagree alert на части поставленных самолётов. Эти сведения различаются по техническому значению, но общий для карты факт таков: наблюдения были распределены между разными участниками.

Интерпретация и допущения не были полностью пересмотрены. Совместная техническая группа JATR, созданная FAA и включавшая специалистов нескольких авиационных властей и NASA, установила: применённый процесс работал для отдельных изменений, но недостаточно учитывал совокупные эффекты, системную интеграцию и

человеческий фактор. По мере изменения MCAS сертификационные материалы не всегда обновлялись, допущения не были достаточно пересмотрены, а возможные эффекты в кабине и нагрузка на экипаж не были полностью оценены.

NTSB отдельно рассмотрел допущения о реакции пилотов. В отчёте ASR-19-01 указано, что при валидации незапрошенной работы MCAS не моделировался полный набор дополнительных эффектов, возникавших из той же ошибочной входной величины: расхождения показаний скорости и высоты, а также срабатывание вибратора штурвала. Это точное ограничение испытательной картины, а не вывод о намерении разработчиков.

Маршрут информации к решению был неполным. JATR пришёл к выводу, что при высокой доле делегированных действий FAA имела недостаточную осведомлённость о MCAS и ограниченное участие, поэтому не могла дать независимую оценку достаточности предложенной работы по сертификации. Важная оговорка того же источника: делегирование само по себе не подрывает безопасность, если есть достаточное вовлечение и надзор. Следовательно, проблема не сводится к лозунгу «нельзя передавать полномочия».

Первый тяжёлый результат стал новой обратной связью. После Lion Air компания Boeing и FAA выпустили указания экипажам. Парламентский доклад отмечает, что они не называли MCAS по имени, и оценивает принятые меры как недостаточные для предотвращения второй катастро-

фы. Это вывод доклада. Наша реконструкция скромнее: новая информация вошла в систему, но последующая реакция не закрыла все выявленные позже допущения, коммуникационные разрывы и вопросы интеграции.

Корректировка была документирована позже. Доклад перечисляет созданные Boeing структуры, включая постоянный комитет совета по аэрокосмической безопасности и отдельную организацию Product and Services Safety. Факт создания не доказывает эффективность. Чтобы оценить замкнутость нового контура, понадобился бы другой набор данных: какие сигналы стали доходить до решающего, какие решения изменились и как проверялась реакция.

Этот кейс не доказывает предлагаемую модель. Он показывает, почему полезно спрашивать не только «кто отвечал», но и «что именно произошло между участниками, какое допущение сохранилось, кто мог изменить решение и как новая информация вернулась в курс».

Заполненная реконструкция

Применим поля будущего инструмента к ограниченному фрагменту кейса. Мы не восстанавливаем всю программу 737 MAX и не соединяем неизвестные удобными предположениями.

Сигнал. В источниках зафиксированы внутренний вопрос о повторной активации MCAS и ошибочных данных

АОА, результаты испытаний, неработавший АОА Disagree alert и позднее катастрофа Lion Air. Граница: сигналы имели разный вес и появились в разное время.

Интерпретация. JATR позже выявил неполный учёт интеграции, совокупных эффектов и человеческого фактора. Единая интерпретация участников до сертификации не установлена.

Стратегическая граница. Доклад Комитета описывает сильное давление стоимости, графика и цели ограничить требования к обучению. Влияние каждого фактора на конкретное решение не изолировано.

Решение. Сертификация и ввод в эксплуатацию состоялись; после Lion Air выпущены эксплуатационные указания. Единый фактический решающий по совокупности технических и надзорных вопросов не восстанавливается одной строкой.

Обязательство. После Lion Air FAA потребовала обновить ограничения и процедуры в руководстве по лётной эксплуатации. Полнота внутренних обязательств Boeing доступными источниками не исчерпывается.

Исполнение. Указания были выпущены; разработка обновления MCAS началась; после второй катастрофы последовал запрет эксплуатации в США. Последовательность не доказывает достаточность или недостаточность каждого отдельного действия.

Данные. Материалы происшествий, сертификации, ис-

пытаний и последующих проверок были распределены между участниками с неодинаковым доступом и разной картиной.

Реакция. JATR сформулировал рекомендации по интегрированному анализу, обратным связям, надзору и коммуникации. Он не оценивал весь самолёт и не решал вопрос возврата в эксплуатацию.

Корректировка. Описаны технические и организационные изменения, запрет эксплуатации и новый контур рассмотрения. Результативность организационных мер требует отдельной проверки.

Опора F04. JATR отметил ограниченную осведомлённость FAA, нехватку ресурсов и признаки давления на участников делегированной сертификации. Из этого нельзя вывести общее правило против делегирования.

Таблица ценна не заполненными, а ограниченными клетками. В обычной управленческой работе возникает соблазн написать в графе «решение» фамилию самого старшего руководителя и считать маршрут понятным. В сложной системе есть несколько связанных решений: о конструкции, методе оценки, объёме раскрытия, обучении, сертификации, реакции после происшествия. Сведение их в одно скрывает классы решений и разные права последнего слова.

Другой соблазн — превратить последующий результат в доказательство того, что все ранние сигналы были однозначны. Ретроспективная ясность сильнее информации, которой

располагали участники. Поэтому карта требует фиксировать версию данных и дату. Вопрос звучит не «почему они не поняли очевидное?», а «какой сигнал был доступен конкретному адресату, какое допущение действовало и кто мог запросить дополнительную проверку?»

Третий соблазн — считать позднюю реформу подтверждением исправления. Новая структура, комитет или политика — только изменение проектного устройства. Работа контура подтверждается последующими решениями и реакциями. Если таких данных нет, честная запись — «мера введена; эффект не установлен».

Почему F04 проходит под каждым звеном

У F04 четыре разных элемента, и слово «ответственность» часто маскирует отсутствие остальных.

Роль отвечает на вопрос, какую работу участник выполняет в данном классе решений. Человек может одновременно готовить данные и исполнять решение, но эти роли нужно различать: иначе проверка собственных допущений выдаётся за независимый контроль.

Полномочие определяет предел выбора. Недостаточно сказать «руководитель отвечает за безопасность» или «директор отвечает за продажи». Нужно знать, вправе ли он остановить действие, запросить дополнительные данные, перераспределить согласованный ресурс или эскалировать во-

прос без наказания за задержку.

Ресурс делает обязательство исполнимым. Деньги — лишь один вид ресурса. В кейсе 737 МАХ существенны также время специалистов, доступ к испытаниям, компетенция и внимание надзорного органа. В другой компании дефицитом может быть окно производства, данные клиента или время собственника.

Доступ к информации не равен получению копии отчёта. Адресат должен получить релевантную версию вовремя и понимать ограничения данных. Если техническая деталь теряет смысл при подъёме по иерархии, формальная рассылка не закрывает переход.

Проверяйте F04 на каждом шаге одним набором вопросов: роль названа? право достаточно? ресурс доступен? информация пришла вовремя? Отрицательный ответ не доказывает, что именно он вызвал плохой результат. Он показывает место, где контур зависит от обходного ручного действия.

Где заканчивается доказательство

Официальное расследование авиационной катастрофы обладает глубиной, которой нет у обычной внутренней проверки. Но даже оно не превращает историю в контролируемый эксперимент. Одновременно менялись конструкция, требования, обучение, надзор, коммуникации и внешняя ре-

акция. Поэтому кейс подтверждает наличие конкретных разрывов и ограничений; он не измеряет, насколько предлагаемая карта улучшает решения.

Переносимость также ограничена. Авиационная сертификация — высокорегулируемая, критически важная для безопасности и технически сложная деятельность. Малой торговой компании не нужен сопоставимый объём процедур. Переносится не регламент, а вопрос к переходу: какая информация должна дойти до кого, кто вправе остановить или изменить действие и каким свидетельством подтверждается реакция.

Наконец, официальность источника не отменяет его природы. Доклад подготовлен аппаратом большинства Комитета Палаты представителей; JATR имел ограниченный мандат; NTSB исследовал конкретный аспект допущений о реакции экипажа. В тексте их выводы не сливаются в один «вердикт». Там, где сходятся независимые документы, уверенность выше. Там, где оценка принадлежит одному расследованию, она так и атрибутируется.

Карта фактического контура

Инструмент применяется не ко всей компании сразу, а к одному значимому решению.

Сигнал. Что запустило вопрос? Ищите запись события, обращение, показатель или протокол.

Интерпретация. Как объяснили сигнал и какие допущения приняли? Подтверждением служат аналитическая записка, комментарий решающего и версия данных.

Стратегическая граница. Какой выбор, цель или ограничение направляли решение? Проверьте действующее ядро, явно названный приоритет или отказ.

Решение. Что выбрано и у кого было последнее слово? Нужна запись решения с датой и решающим.

Обязательство. Какой результат ожидается, кто его владелец, каковы срок и ресурс? Ищите карточку обязательства, поручение и подтверждение выделения ресурса.

Исполнение. Что фактически сделано? Подтверждением будут результат работы, поставка или изменение процесса.

Данные. Что показало результат и по какому определению? Нужны согласованный показатель и известный источник.

Реакция. Что должно произойти при отклонении? Зафиксируйте порог, адресата, действие и срок.

Корректировка. Что изменили и почему? Подтверждением служит новое решение или зафиксированное сохранение курса.

Опора F04. Хватало ли прав, ресурса и информации на каждом переходе? Сопоставьте действующее полномочие и фактический доступ.

Пустая клетка не доказывает отсутствия действия. Она означает, что действие не удалось подтвердить выбранным

источником. В публичном примере 737 МАХ нельзя достоверно восстановить единую точку решения для всей программы или мотивацию каждого участника. Заполнять такие пробелы удобной историей нельзя.

Как искать первый разрыв

Начните с конца. Какой результат должен был возникнуть? Какие данные показали его? Кто получил их и что сделал? Затем двигайтесь назад до решения, обязательства и выбора. Обратный проход часто быстрее обнаруживает разрыв, потому что отсекает документы, не повлиявшие на результат.

Разрыв бывает четырёх типов.

Нет выхода. Решение обсуждали, но не зафиксировали. Обязательство не создано. Данные не определены.

Выход есть, передачи нет. Отчёт подготовлен, но адресат его не получил. Решение принято, но исполнитель о нём не знает.

Передача есть, право отсутствует. Руководитель получил сигнал, но не может изменить ресурс, срок или действие.

Реакция есть, курс не обновлён. Корректирующее действие выполнили, но прежнее допущение осталось действующим, и тот же вопрос возвращается.

Не лечите все четыре типа новым регламентом. Для пер-

вого может потребоваться минимальная запись, для второго — владелец шва, для третьего — изменение полномочия, для четвёртого — точка пересмотра.

Настройка по масштабу

Интервалы ниже — маршруты чтения, а не нормы.

1–9 человек. Карта может существовать в одной строке. Если собственник доступен, поток мал и решение обратимо, устная передача допустима. Нужны ясный результат, срок и способ увидеть отклонение. Полный пакет документов обычно избыточен.

10–49 человек. Появляются повторяющиеся классы решений и руководители, которым приходится действовать без постоянного присутствия собственника. Полезно фиксировать последнее слово, владельца результата и условия возврата вопроса наверх.

50–249 человек. Решение пересекает функции. Версия исходных данных, подтверждение передачи и владелец шва становятся существеннее. Карта должна отражать фактические системы и форумы, а не только организационную схему.

250+ человек. Различайте инициатора, формально компетентный орган, фактического решающего, владельца результата, исполнителей и независимый контроль. Один человек в нескольких ролях возможен, но роли нельзя скрывать в общей графе «ответственный».

Контрпозиция: когда контур не нужно утяжелять

Не каждое решение требует полного следа. Срочный низкорисковый вопрос с понятным владельцем и обратимым результатом может пройти устно. В кризисе действует заранее утверждённый протокол, а не новая многоступенчатая форма. В экспертной работе часть решений непрерывна и плохо делится на дискретные записи.

Формализация становится вредной, когда число согласований растёт, а право решения остаётся неясным; когда люди заполняют поля постфактум; когда любой сигнал автоматически эскалируется наверх; когда форма нужна для защиты от ответственности, а не для исполнения. Тогда процесс медленнее, но не более наблюдаем.

Принцип минимальной достаточности прост: оставьте только то, без чего выбранный класс решений систематически теряет переход. Это рекомендация книги, а не доказанный оптимум.

Самодиагностика

Какое значимое решение вы можете восстановить от сигнала до корректировки?

Где в нём наблюдение смешалось с объяснением?

Какой действующий выбор ограничивал варианты?

Кто имел последнее слово фактически?

Возникло ли обязательство с владельцем, сроком и ресурсом?

Какие данные должны были показать результат?

Было ли заранее известно правило реакции?

Где участник отвечал без полномочия или информации?

Какой документ существовал, но не повлиял на действие?

Какой переход держался только на памяти одного человека?

Действие на 45 минут

Выберите одно решение последних четырёх недель, достаточно существенное, чтобы его результат был важен, но достаточно узкое, чтобы разобрать за один подход.

Первые пятнадцать минут восстановите факты и приложите к каждому переходу одно подтверждение. Следующие пятнадцать отделите интерпретации и допущения от наблюдений. Последние пятнадцать найдите первый неподтверждённый переход и сформулируйте один тест: получить недостающую запись, спросить адресата, проверить право, сопоставить показатель с действием.

Не проектируйте идеальный контур. Сначала установите фактический. В следующей главе мы расширим взгляд: проверим F01–F04 и научимся различать слабость самой функ-

ции и разрыв шва между функциями.

Источники



U.S. House Committee on Transportation and Infrastructure.
Final Committee Report: The Design, Development & Certification of the Boeing 737 MAX
. Majority Staff report, 16 September 2020. <https://democrats-transportation.house.gov/imo/media/doc/2020.09.15%20FINAL%20737%20MAX%20Report%20for%20Public%20Release.pdf> (дата обращения: 27.08.2026).



Joint Authorities Technical Review (JATR).
Boeing 737 MAX Flight Control System: Observations, Findings, and Recommendations
. Report submitted to the Federal Aviation Administration, 11 October 2019. <https://www.faa.gov/newsroom/finaljatrsubmittaltofaaoct2019> (PDF: https://www.faa.gov/sites/faa.gov/files/2021-08/Final_JATR_Submittal_to_FAA_Oct_2019.pdf) (дата обращения: 27.08.2026).



National Transportation Safety Board.
Assumptions Used in the Safety Assessment Process and the

Effects of Multiple Alerts and Indications on Pilot Performance
. Aviation Safety Recommendation Report ASR-19-01,
19 September 2019. [https://www.nts.gov/investigations/
AccidentReports/Reports/ASR1901.pdf](https://www.nts.gov/investigations/AccidentReports/Reports/ASR1901.pdf) (дата обращения:
27.08.2026).

Глава 2. Диагностика F01–F04

Ситуация: элементы на месте, система не проходит

Ниже — аналитическая схема разрыва, а не рассказ о конкретной компании. У организации есть стратегия. Бюджет утверждён. На совещании решения записывают. Руководители получают отчёты. Полномочия описаны. Если проверять каждый элемент отдельно, картина выглядит приемлемо.

Но крупные траты продолжают поддерживать прежние приоритеты. Решения остаются в протоколах и не превращаются в обязательства. Красный показатель обсуждают три недели, прежде чем кто-то действует. Руководитель отвечает за результат, но по каждому исключению ждёт собственника.

В таком случае вопрос «какая функция слабая?» может быть поставлен неверно. Выход одной функции существует, но не становится входом для следующей. Порван шов.

Центральный вопрос главы: **слаба отдельная функция или порван шов между функциями?**

Практический результат — исходный профиль F01–F04 и три приоритетных разрыва. Это самодиагностика по наблюдаемым следам, а не независимый аудит, рейтинг зрелости

или расчёт денежного функционального долга.

Функция и шов: разные объекты

Функция — работа, которую компания должна выполнять независимо от того, какой отдел или человек её выполняет. В контуре управления:



F01 формирует стратегический выбор, цели, ограничения, допущения и условия пересмотра;



F02 превращает выбор и сигналы в решения и, где требуется действие, в обязательства;



F03 переводит данные в показатели и управленческую отчётность, связывает отклонения с правилами реакции;



F04 распределяет роли, ответственность, полномочия, ресурсы и доступ к информации.

Исполнение не помещается внутрь одного документа F01–F04: оно выполняет обязательства и создаёт результат и первичные данные. Для этой главы важно, как управленческие функции передают ему решение и как получают обратный сигнал.

Локальная слабость функции означает, что её ожидаемый выход не возникает или непригоден сам по себе. На-

пример, стратегический выбор не содержит приоритетов и отказов; решение не называет результат; показатель не имеет определения; полномочие не задаёт предел.

Разрыв шва означает, что пригодный выход существует, но теряется, искажается, ждёт, не принимается адресатом или не запускает требуемую реакцию. Стратегия названа, но ресурс распределён иначе. Решение зафиксировано, но исполнитель получил другую версию. Показатель рассчитан, но никто не обязан действовать. Полномочие существует на бумаге, но доступ к данным оставлен наверху.

Различие меняет вмешательство. Слабую F03 не исправит новый календарь совещаний. Разорванный шов «показатель → действие» не обязательно требует новой системы данных: иногда достаточно назначить адресата и правило реакции. Если диагност перепутал объекты, компания тратит ресурс на усиление уже работающего элемента.

Три оси — без суммарного балла

В первой книге функция рассматривалась по трём осям: выполняется ли она; кто её выполняет; насколько она описана и закреплена. Здесь оси нужны не для повторной анкеты, а как три линзы доказательства.

Выполнение. Покажите последний завершённый цикл. Не «мы обычно обсуждаем стратегию», а когда выбор в последний раз ограничил решение или ресурс. Не «контроль

ведётся», а что произошло после последнего отклонения.

Носитель. Назовите фактическую роль. Должность в положении и человек, к которому реально идёт вопрос, могут различаться. Это расхождение — не автоматически дефект: в кризисе временная централизация может быть осознанной. Но его нельзя скрывать.

Закрепление. Найдите место, откуда договорённость можно восстановить без памяти участника. Запись может быть короткой. Высокая описанность не равна высокому качеству: документ способен точно закрепить неработающий порядок.

Не складывайте три оси в один балл. Незнание нельзя считать нулём. Выполнение, носитель и закрепление — разные свойства; улучшение одного может не изменить два других. Статусы исходного профиля достаточно просты: «наблюдается», «наблюдается частично», «не наблюдается», «не установлено».

Четыре шва для первой проверки

Полный бизнес содержит больше связей. В этой главе проверяются четыре перехода, непосредственно связанные с F01–F04.

1. Стратегический выбор → ресурс и ограничение

Передаётся не презентация, а правило приоритета: что финансируется первым, какое действие исключено, какое ограничение нельзя нарушить. Шов обработан, если крупное распределение денег, людей или времени можно сопоставить с действующим выбором и объяснить отклонение.

Полный бюджетный процесс остаётся за границей главы. Мы проверяем только управленческую связь: подтвердил ли ресурс заявленное направление.

2. Решение и обязательство → исполнение

Передаётся ожидаемый результат, владелец, срок, ресурс, предел полномочий и точка контроля. Фраза из протокола «проработать вопрос» — слабый выход F02. Полное обязательство, отправленное не тому исполнителю или без подтверждения приёма, — разрыв шва.

3. Показатель или сигнал → действие

Передаётся не число, а основание реакции: определение, период, порог или событие, адресат, требуемое действие и срок. Шов порван, если красный показатель вызывает только обсуждение или каждый раз требует нового решения о том,

стоит ли реагировать вообще.

4. Ответственность → полномочие, ресурс и информация

Передаётся возможность обеспечить результат. Назначение ответственного без права выбирать в пределах класса, распоряжаться согласованным ресурсом и получать данные создаёт возвратную очередь. Здесь F04 проявляется не отдельным документом, а условием действия другой функции.

Почему шов труднее увидеть, чем функцию

У функции обычно есть название, носитель и артефакт. Стратегию показывают презентацией, решения — протоколом, отчётность — таблицей, полномочия — положением. Шов редко имеет собственный файл. Он живёт между артефактами и часто не принадлежит ни одной стороне.

Отправитель считает работу законченной, когда передал выход. Адресат считает, что работа ещё не начиналась, потому что вход неполон или пришёл не в том формате. Между ними возникает зона без хозяина. Она особенно устойчива, когда обе стороны могут предъявить свои выполненные показатели: аналитик вовремя подготовил отчёт, руководитель вовремя провёл совещание, но решение по отклонению не

принято.

Есть пять типовых дефектов передачи.

Неопределённый объект. Стороны используют одно слово для разных вещей. «Маржа», «готовность», «приоритет» или «крупное решение» не имеют общего определения.

Неопределённое событие. Непонятно, когда передача должна произойти: по календарю, при достижении порога, после утверждения или сразу после появления риска.

Неясный адресат. Материал рассылают группе, но никто не обязан подтвердить приём и принять решение.

Потеря версии. Решение изменилось, а исполнитель работает по прежней формулировке; отчёт пересчитан, но на совещании обсуждают старую выгрузку.

Нет правила реакции. Адресат получил верный вход, однако каждый раз заново договаривается, что делать. Это допустимо для уникальной ситуации, но превращается в разрыв, если повторяющийся класс устойчиво ждёт ручного запуска.

Назначение «владельца шва» не создаёт новой должности. Это роль, обязанная проверить, что передаваемый объект дошёл, принят и вызвал предусмотренную реакцию. В микрокомпании её может выполнять отправитель. В сложной системе — отдельный координатор или владелец результата. Важно не название, а наблюдаемое подтверждение.

Доказательство, симптом и гипотеза

Диагностика быстро становится самоуверенной, если смешать три слоя.

Доказательство — доступный след: протокол, версия отчёта, фактическое время ожидания, запись полномочия, интервью двух сторон, результат действия. Один след может быть неполным или ошибочным, поэтому существенный вывод полезно проверять минимум с двух сторон перехода.

Симптом — наблюдаемое последствие: повторное решение, задержка, возврат собственнику, спор о цифре, действие после события, а не после сигнала. Симптом не сообщает причину.

Гипотеза разрыва — объяснение связи: обязательство не принято адресатом; показатель не имеет правила реакции; фактическое полномочие уже по объёму, чем формальное; выбор не дошёл до ресурса. Гипотезу нужно сформулировать так, чтобы короткая проверка могла её опровергнуть.

Например, три проекта ждут согласования собственника. Симптом очевиден. Гипотеза № 1: у руководителей нет полномочия. Гипотеза № 2: полномочие есть, но лимит сформулирован двусмысленно. Гипотеза № 3: компетенция исполнителей недостаточна, поэтому собственник временно удерживает решения. Гипотеза № 4: проекты выходят за согласованный риск. Четыре объяснения требуют разных действий.

Новая матрица полномочий поможет только некоторым.

Поэтому в исходном профиле рядом с каждой гипотезой стоят два поля: «какое свидетельство её поддерживает?» и «что мы увидим, если она неверна?». Второй вопрос защищает диагностику от подтверждения собственного ожидания.

Публичный пример: HBOS и цена формально целой схемы

В ноябре 2015 года Financial Conduct Authority и Prudential Regulation Authority опубликовали совместный отчёт о крахе HBOS в 2008 году. Это крупный регулируемый банк, а не модель обычной частной компании. Отчёт ретроспективен; его авторы прямо предупреждают, что применяли взгляд задним числом и не считают всё ясное после событий обязательно ясным участникам в момент решений.

Отчёт описывает стратегию HBOS как сосредоточенную на росте доходов и жёстком контроле затрат. Она оставалась в целом неизменной, несмотря на рост риска во внешней среде. По выводу FCA/PRA, в стратегии не было ясной формулировки рисков и риск-аппетита; отсутствовали эффективные риск-ограничения, которые связывали бы рост активов с положением по финансированию и ликвидности.

На языке этой книги это сначала похоже на слабость F01: выбор неполон без ограничений и условий пересмотра. Но

отчёт показывает и шов. Групповые планы собирались снизу как агрегация планов подразделений, а совет играл минимальную роль в стратегическом планировании. Давление сверху требовало роста, детали оставались дивизионам, а независимое оспаривание в центре было ограничено. Значит, вопрос не сводится к наличию стратегии: важен переход от группового выбора к ограничениям и решениям подразделений.

Другой фрагмент относится к F03. Совет получал протоколы комитетов и пакеты управленческой информации; руководитель Group Risk регулярно выступал перед советом. Однако отчёт заключает, что совет отдавал риску недостаточный приоритет относительно роста и результата, не обеспечивал последующих действий по представленной информации и не оспаривал уязвимости, ранее отмеченные FSA и Group Risk. Отчётность существовала. Разрыв находился между сигналом и реакцией.

Есть и конкретный дефект данных. В 2008 году дополнительные невыбранные обязательства примерно на 10 млрд фунтов были выявлены поздно; отчёт связывает это с неполным или плохим сбором данных в отдельных системах. Эта цифра относится только к HBOS. Она не создаёт норму и не позволяет оценивать чужой «долг» в деньгах. Для диагностики важен механизм: неполный первичный учёт проявился выше как позднее понимание нагрузки на капитал.

Самая сильная контрпозиция заключена в том же источ-

нике. Структура комитетов NBOS была в целом типичной для банков того времени, их положения — ясными. Модель трёх линий защиты ранее оценивалась как адекватно спроектированная. Тем не менее FCA/PRA обнаружили слабости её реализации, ответственности, независимого оспаривания и независимости. Значит, полнота организационной схемы и регламентов не доказывает, что передача работает.

Заполненный исходный профиль по публичному кейсу

Ниже — авторская реконструкция ограниченных фрагментов отчёта. FCA/PRA не использовали F01–F04 и не проверяли этот инструмент.

F01: выбор и ограничения — наблюдается частично. Стратегия роста была сформулирована, но FCA/PRA признали ясность риск-аппетита и ограничений недостаточной. Гипотеза: выбор не связывал рост с финансированием и ликвидностью. Граница: внешний кризис также существенно влиял на исход.

Шов «выбор → ресурс» — наблюдается частично. Основание: сборка планов подразделений снизу и ограниченное независимое оспаривание в центре. Гипотеза: групповой приоритет передавался как рост без равноценного ограничения. Сложность банка не сводится к одному шву.

F02: решения — не установлено для контура в це-

лом. Отчёт описывает множество органов и решений, но единый маршрут отдельных классов требует другого разбора. Отсутствие одной строки не означает отсутствия решений.

F03: отчётность — наблюдается частично. Совет получал материалы и выступления Group Risk. Гипотеза: качество или приоритет сигналов были недостаточны. Объём полученной информации не равен её полезности.

Шов «сигнал → реакция» — разрыв подтверждён выводом отчёта. Риск-информация не получала достаточного продолжения и оспаривания. Гипотеза: правило реакции не работало или уступало приоритету роста. Мотивы отдельных участников не устанавливаются.

Данные об обязательствах — наблюдаются частично. Основание: позднее выявление около 10 млрд фунтов невыбранных обязательств. Гипотеза: неполный сбор данных задерживал управленческую картину. Конкретные системы и период нельзя переносить на другие компании.

F04 и три линии защиты — формально наблюдаются, реализация частична. Структура была типичной, положения ясными, но отчёт обнаружил слабости реализации. Гипотеза: ответственность, независимость и фактическое влияние совпадали не полностью. Формальная модель сама по себе не была признана неверной.

В таблице нет общего балла «управление HBOS». Он скрыл бы различие: элемент может существовать формаль-

но, работать частично и терять результат на следующем переходе.

Три приоритетных разрыва в реконструкции

Если применить правило этой главы к доступным фрагментам отчёта, первыми кандидатами стали бы три разрыва. Это учебная реконструкция задним числом, а не утверждение, что именно такие действия были доступны или достаточны до 2008 года.

Первый кандидат: стратегический выбор → риск-ограничение и ресурс. Наблюдаемое основание — стратегия роста при недостаточно ясном риск-аппетите и связи с финансированием и ликвидностью. Проверяемая формулировка гипотезы: групповой план передавал подразделениям цель роста, но не эквивалентное правило ограничения. Альтернатива: ограничения существовали, но были неверно рассчитаны или вытеснены изменившейся средой. Для реальной компании коротким тестом было бы сопоставление трёх крупнейших распределений ресурса с действующим выбором и лимитами риска.

Второй кандидат: риск-сигнал → решение совета или менеджмента. Основание — вывод отчёта о недостаточных последующих действиях по представленной информации. Гипотеза: адресат получал материалы, но событие,

требующее реакции, не было связано с определённым решением. Альтернатива: реакция происходила, но была недостаточна или не отражена в выбранных материалах. Проверка потребовала бы восстановить несколько конкретных сигналов: дата, адресат, решение, последующее действие.

Третий кандидат: ответственность риск-функции → фактическое влияние и доступ. Основание — слабости реализации трёх линий защиты и ограниченное независимое оспаривание. Гипотеза: формальная ответственность не обеспечивалась достаточной независимостью, информацией или правом воздействовать на бизнес-планы. Альтернатива: влияние существовало, но оценки риска оказались неверными. Проверка — сравнить положение, фактический маршрут последних решений и эпизоды, когда риск-функция изменила или остановила предложение.

Такой выбор приоритетов не ранжирует причины краха HBOS. Он показывает процедуру: от документа — к наблюдаемой передаче; от последствия — к опровержимой гипотезе; от общей реформы — к короткому тесту.

Как собрать исходный профиль

Шаг 1. Ограничьте выборку

Возьмите не все процессы, а последние десять значи-

мых решений, два последних управленческих пакета и один эпизод существенного отклонения. Числа — рабочий объём упражнения, не эмпирическая норма. Если компания принимает мало решений, уменьшите выборку; если классы сильно различаются, возьмите по несколько из каждого.

Шаг 2. Проверьте выходы функций

Для F01 найдите действующий выбор, ограничения и условие пересмотра. Для F02 — решение, обязательство и точку контроля. Для F03 — определение показателя, источник, адресата и правило реакции. Для F04 — фактического владельца результата, предел полномочий, ресурс и доступ к информации.

Не спрашивайте только владельца функции. Сопоставьте его ответ с ответом того, кто получает выход на следующем шаге.

Шаг 3. Пройдите швы

Для каждого перехода зафиксируйте пять вещей: что передаётся; по какому событию или ритму; кто отправитель; кто адресат и владелец шва; как подтверждается приём. Если правило передачи существует только в памяти одного человека, так и запишите.

Шаг 4. Проверьте альтернативы

Одинаковый симптом может возникнуть по разным причинам. Решение ждёт собственника из-за неясного полномочия, но также из-за временного кризиса, конфликта владельцев, требования внешнего органа или отсутствия компетенции. Красный показатель не запускает действие из-за разрыва, но иногда потому, что сам показатель невалиден. До выбора вмешательства назовите минимум одно альтернативное объяснение и способ его проверить.

Шаг 5. Выберите три приоритета

Не ранжируйте разрывы псевдоточными баллами. Сравните их качественно по трём вопросам: какое существенное решение они задерживают или искажают; повторяется ли паттерн; можно ли проверить гипотезу коротким безопасным изменением. Приоритет — разрыв, где наблюдаемое последствие существенно, паттерн повторяется и проверка возможна.

Для каждого приоритета запишите: доказательство; последствие; альтернативу; владельца проверки; действие на ближайший цикл; критерий остановки. Если данных нет, задача — не «исправить функцию», а собрать недостающее свидетельство.

Итог упражнения должен помещаться на одной странице.

Верхняя часть показывает четыре функции и четыре шва с их статусами. Нижняя — только три приоритета. Для каждого достаточно одной строки: «наблюдаемое последствие → гипотеза → ближайшая проверка → владелец → дата врат». Если объяснение не помещается, вероятно, вы объединили несколько разрывов. Разделите их до проверяемого утверждения. Одностраничность здесь не эстетическое требование, а ограничение незавершённой диагностики: она должна запускать проверку, а не становиться новым постоянным отчётом. После двух–трёх циклов профиль обновляют по фактам; прежняя версия сохраняется, чтобы отличить реальное изменение от нового описания той же проблемы.

Где самодиагностика заканчивается

Исходный профиль намеренно узок. Он помогает руководству решить, куда направить внимание, но не подтверждает полноту контроля и не устанавливает ответственность. Есть четыре сигнала, что нужен другой режим работы.

Первый — участники заинтересованы в том, чтобы скрыть или исказить данные. Интервью и внутренние следы тогда требуют независимой проверки. Второй — предмет регулируется и ошибка может повлечь правовые последствия: требуется актуальная профессиональная проверка применимых норм. Третий — возможна существенная ошибка финансовой отчётности или сохранности активов: нужен соот-

ветствующий аудит. Четвёртый — техническая безопасность требует специальной экспертизы, которой у управленческой команды нет.

Не расширяйте самодиагностику до суррогата этих процедур. Напротив, хороший исходный профиль должен привести к точной постановке задания: какой класс решений, какой период, какие версии данных и какой предполагаемый разрыв должен проверить независимый специалист.

Есть и противоположная граница. Не каждый разрыв требует проекта трансформации. Если передача потерялась один раз из-за замены сотрудника, достаточно исправить конкретный маршрут и проверить следующий цикл. Если отклонение уникально, заранее заданное правило реакции может быть невозможно или вредно. Регулярность формализации должна соответствовать повторяемости решения.

Сильная контрпозиция: меньше диагностики, больше действия

Руководитель вправе возразить: пока мы рисуем швы, проблема продолжает стоить денег. Возражение существенно. Диагностика становится ритуальной, когда не ограничена решением и сроком, собирает сведения «на всякий случай» или обещает полную картину до первого действия.

Ответ этой главы — не более глубокий аудит, а короткий цикл. Берётся один существенный след. Формулируется од-

на гипотеза. Вносится обратимое изменение: подтверждение приёма, ясный порог, доступ к данным, уточнение предела полномочий. Следующий цикл показывает, уменьшилась ли задержка или повтор. Если нет, гипотеза понижается, а не защищается новым документом.

Иногда выгоднее терпеть небольшой разрыв. Уникальное решение может не окупать проектирование постоянно-го маршрута. Быстро меняющийся процесс может устареть раньше регламента. Команда с высокой взаимной осведомлённостью может передавать контекст устно без потери. Эти условия не делают неформальность лучшей вообще; они требуют сравнить цену ошибки и цену формализации.

Настройка по масштабу

1–9 человек. Один человек может выполнять все четыре функции. Проверяйте не разделение ролей, а потерю перехода: забытые обязательства, отсутствие сигнала или невозможность восстановить решение. Одной страницы достаточно.

10–49 человек. Главный риск — разное понимание у первого слоя руководителей. Сопоставьте версии отправителя и адресата. Полезны три–четыре повторяющихся класса решений, а не полный каталог.

50–249 человек. Возникают устойчивые межфункциональные швы. Нужны владелец передачи, версия данных и

подтверждение приёма. Диагностику лучше проводить на сквозном следе одного решения, а не по отделам отдельно.

250+ человек. Добавляются органы, юридические лица, независимый контроль и разные системы данных. Разделяйте управленческую диагностику, внутренний аудит и обязательный контроль. Эта глава не заменяет последние два.

Ошибки, вред и неприменимость

Оценивать наличие документов. Это воспроизводит ошибку, которую опровергает HBOS: структура может быть убедительной, а действие — слабым.

Ставить низкий балл за «не знаю». Неизвестность — запрос доказательства. Ноль создаёт ложную определённость.

Усиливать функцию, не проверив шов. Новый отчёт не исправит отсутствие адресата. Новый стратегический документ не изменит распределение ресурса сам по себе.

Диагностировать людей вместо маршрута. Поведение важно, но инструмент сначала ищет устройство передачи. Он не снимает индивидуальную ответственность и не устанавливает её.

Пытаться исправить всё одновременно. Параллельная перестройка F01–F04 лишает вас возможности понять, какое изменение сработало, и перегружает контур.

Инструмент не применяют как единственный метод при

подозрении на мошенничество или систематическое искажение данных; при остром конфликте совладельцев; вместо обязательного юридического, финансового или технического аудита; во время аварийной реакции, где действует заранее утверждённый протокол.

Самодиагностика

Какой наблюдаемый выход есть у каждой из F01–F04 за последний цикл?

Совпадает ли формальный носитель с фактическим?

Где договорённость можно восстановить без памяти участника?

Какая крупная трата подтверждает или опровергает выбор?

Как последнее решение стало обязательством?

Кто подтвердил приём обязательства?

Какой показатель имеет заранее известное правило реакции?

Где ответственность не поддержана правом, ресурсом или информацией?

Какой симптом имеет правдоподобное альтернативное объяснение?

Какие три разрыва меняют самые существенные решения?

Действие на 45–60 минут

Первые пятнадцать минут выберите одно существенное решение и соберите доступные следы F01–F04. Следующие пятнадцать нанесите четыре шва и отметьте статус: наблюдается, наблюдается частично, не наблюдается, не установлено.

Ещё пятнадцать минут посвятите альтернативам: для каждого кандидата на разрыв придумайте и запишите другое объяснение. В оставшееся время выберите максимум три приоритета и назначьте каждому короткую проверку следующего цикла. Не утверждайте окончательный диагноз, пока проверка не проведена.

После этой работы часто становится видно, что один человек удерживает несколько разорванных переходов собственным вниманием. Следующая глава проверит, является ли такая концентрация рациональной моделью или поток уже превысил личную пропускную способность собственника.

Источники



Financial Conduct Authority, Prudential Regulation Authority.

The failure of HBOS plc (HBOS)

. November 2015. <https://www.bankofengland.co.uk/-/>

media/boe/files/prudential-regulation/publication/hbos-complete-report.pdf (дата обращения: 27.08.2026).



Bank of England.

PRA/FCA review into the failure of HBOS

(страница публикации отчёта). 19 November 2015. <https://www.bankofengland.co.uk/prudential-regulation/publication/2015/pr-fca-review-into-the-failure-of-hbos> (дата обращения: 27.08.2026).



OECD.

G20/OECD Principles of Corporate Governance 2023

. OECD Publishing, Paris, 2023, разделы V.D.2–V.D.3. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/09/g20-oecd-principles-of-corporate-governance-2023_60836fcb/ed750b30-en.pdf (DOI: <https://doi.org/10.1787/ed750b30-en>) (дата обращения: 27.08.2026).

Глава 3. Порог собственника

Ситуация: компания ждёт человека

Зависимость от собственника наблюдается не по должности и не по продолжительности его рабочего дня. Она проявляется в очереди повторяющихся согласований: скидок, поставщиков, найма, платежей, исключений и межфункциональных конфликтов. Этот перечень описывает классы решений для диагностики, а не историю конкретной компании.

Каждое отдельное обращение вверх может быть разумным. У собственника больше контекста, он несёт капитальный риск и способен раньше заметить слабое место. Проблема проявляется не обязательно в качестве его ответа, а во времени всей очереди. Пока один вопрос решается, остальные ждут. Стратегические задачи вытесняются оперативными, а руководители учатся не выбирать, а готовить материал вверх.

Но занятость не является диагнозом. В кризисе централизация может быть необходима. В микробизнесе один человек естественно совмещает роли. Для трудной и необратимой ставки право последнего слова разумно сохранить наверху.

Центральный вопрос главы: **когда личное управление**

перестает соответствовать нагрузке?

Ответ будет не числом сотрудников и не универсальным сроком. «Порог собственника» — проверяемая гипотеза о том, что поток решений, обязательств, передач и сигналов устойчиво превышает личную пропускную способность собственника. Инструмент главы — карта нагрузки собственника и очередь решений.

Сначала разделите четыре роли

Слово «собственник» скрывает разные работы. Пока они смешаны, любое предложение разгрузить владельца звучит как предложение отобрать у него власть.

Владелец капитала определяет фундаментальные границы: зачем он владеет активом, какой риск принимает, какие вопросы сохраняет за собой, как относится к дивидендам, продаже, партнёрству и долгосрочной стоимости. Эту роль нельзя автоматически делегировать менеджеру: можно подготовить решение, но воля владельца остаётся отдельной.

Стратег формулирует проблему, делает выбор, называет отказ, определяет ограничения и условия пересмотра. Собственник может быть главным стратегом, работать совместно с СЕО и советом или закрепить эту работу иначе. Важно, чтобы стратегическая роль не исчезала под потоком согласований.

Директор принимает повторяющиеся управленческие

решения: распределяет ресурс в пределах курса, назначает владельцев результата, снимает межфункциональные конфликты, контролирует обязательства. Именно здесь чаще всего возникает очередь, потому что класс решений уже повторяем, но право и информация ещё не перемещены.

Исполнитель лично продаёт, проверяет продукт, ведёт переговоры, исправляет документы, участвует в операциях. На старте это может быть самым ценным использованием компетенции основателя. С ростом поток исполнения способен поглотить время владельца и стратега.

Один человек вправе совмещать все роли. Карта не требует разделить их по должностям. Она требует видеть, в какой роли собственник входит в каждый вопрос и действительно ли эта роль предполагает его личное решение.

Нагрузка и пропускная способность

Управленческая нагрузка — не количество писем и встреч. Это поток вопросов, которые должны быть истолкованы, решены, превращены в обязательства, переданы и проверены. Два решения могут занимать одинаковые десять минут, но требовать разного внимания: одно обратимо и типично, другое создаёт долгий риск.

Пропускная способность — объём такой нагрузки, который роль или контур способен обработать без систематической очереди, потерь и неуправляемого запаздывания. Её

нельзя надёжно вывести только из календаря. Собственник может работать много и не быть узким местом; может проводить мало встреч, но удерживать право, без которого десятки решений не движутся.

Порог — момент несоответствия, а не ступень размера. Его рабочая формула качественная:

поток требующих личного решения вопросов устойчиво больше способности собственника обработать их в допустимом для этих решений горизонте.

Слова «устойчиво» и «допустимом» важны. Одна тяжёлая неделя ничего не доказывает. Для срочного клиентского решения допустимы часы; для капитального проекта — недели. Общая очередь из пяти вопросов может быть безопасной или разрушительной в зависимости от класса.

Индикаторы гипотезы

Индикатор не является нормой или вердиктом. Он показывает, что нужно собрать данные.

Повторяющаяся очередь. Один и тот же класс решений регулярно ждёт личного ответа, хотя исходные данные подготовлены.

Рост времени ожидания. Срок принятия решения увеличивается быстрее, чем сложность вопроса. Исполнители начинают закладывать ожидание собственника в план.

Повторные возвраты. Формально переданный вопрос

возвращается наверх из-за неясного предела, отсутствия ресурса или страха ошибиться.

Решение существует только в разговоре. Участники не могут продолжить без повторного толкования владельца, потому что критерий выбора не закреплён.

Отсутствие ломает переход. При недоступности собственника не просто откладывается зарезервированный вопрос, а останавливается обычная передача между продавцами, операциями, финансами или людьми.

Операционное вытесняет стратегическое. В календаре есть время для исключений и срочных согласований, но постановка проблемы, выбор и пересмотр допущений переносятся несколько циклов подряд.

Заместитель назван, но не может действовать. У него нет права, лимита, доступа к данным или защиты от последующей отмены решения.

Один признак имеет много альтернативных объяснений. Очередь может возникнуть из-за временного кризиса, внешнего требования, нехватки компетенции, конфликта владельцев, намеренного контроля риска или плохого качества входных материалов. Диагноз становится правдоподобнее, когда несколько сигналов повторяются по одному классу и альтернативы проверены.

Как измерять без ложного порога

Для проверки гипотезы нужны наблюдения, но не универсальная цифра. Четыре меры помогают увидеть рисунок.

Время ожидания решения. Считайте его от момента, когда согласованный комплект входных данных был готов, до фиксации выбора. Если момент готовности не определён, сначала договоритесь о минимальном входе. Иначе задержка подготовки будет ошибочно приписана собственнику.

Возраст очереди. Старые вопросы важнее простого количества. Десять новых обратимых запросов могут быть менее опасны, чем один вопрос, который блокирует поставку или наём руководителя несколько недель.

Число возвратов. Отмечайте, сколько раз вопрос возвращался на доработку и почему. Возврат из-за нового существенного факта отличается от возврата из-за неясной формы или изменившегося настроения решающего.

Доля личных касаний. Для одного класса посчитайте, на каких стадиях собственник был необходим: постановка, подготовка, выбор, подтверждение ресурса, контроль исполнения, разбор отклонения. Эта доля не становится нормативом. Она показывает, какая роль создаёт концентрацию.

Меры сравнивают с горизонтом конкретного решения и с собственной базовой линией компании. Если обычные решения по скидкам раньше проходили за день, а теперь регулярно ждут неделю при неизменном качестве входа, это материал для гипотезы. Сравнивать такую очередь с чужой компанией без сопоставимого контекста нельзя.

Наблюдайте минимум несколько повторов класса. Если ситуация уникальна, вместо статистики используйте сценарий непрерывности: кто решает при недоступности, какие пределы действуют и что нельзя отложить. Результат диагностики формулируется словами: «Для класса X ожидание повторяется и превышает рабочий горизонт; основная непроверенная причина — Y». Формула не подменяет управленческое суждение.

Риск ключевого лица не равен порогу

Зависимость от ключевого человека — концентрация знания, репутации, отношений или права решения. Она может существовать даже при отсутствии очереди. Порог собственника — несоответствие потока и способности его обработать. Эти понятия пересекаются, но не заменяют друг друга.

Публичные раскрытия компаний хорошо показывают границу доказательства.

В форме 10-K за 2024 год Berkshire Hathaway сообщила, что зависит от нескольких ключевых лиц при крупных инвестиционных решениях и распределении капитала. Компания указала: крупные инвестиционные решения и все крупные решения по распределению капитала принимает Warren E. Buffett. Там же сказано, что совет на текущий момент согласовал Gregory Abel как преемника при необходимости замены Buffett, продолжает отслеживать риск и считает план

преемственности вместе с руководителями многочисленных диверсифицированных операционных подразделений мерами его снижения.

Это реальное публичное корпоративное раскрытие. Оно подтверждает концентрацию конкретного класса решений, названного преемника и заявленную меру смягчения. Оно не сообщает длину очереди, допустимое время решения, качество замещения или факт превышения пропускной способности.

Tesla в форме 10-K за 2024 год раскрыла высокую зависимость от услуг Elon Musk и указала, что он не посвящает компании всё своё время, поскольку занимает управленческие позиции и в других организациях. Это также раскрытие самого эмитента, а не независимая оценка. Из него нельзя заключить, что решения Tesla задерживаются, что управление неэффективно или что зависимость вызвала какой-либо конкретный результат.

Сопоставление даёт узкий, но полезный вывод: даже очень крупная компания может сознательно сохранять концентрацию важного класса решений и одновременно строить преемственность и децентрализованный операционный слой. Сам факт масштаба не определяет правильное устройство.

Принципы корпоративного управления G20/OECD 2023 относят выбор, надзор и при необходимости замену ключевых руководителей, а также планирование преемственности

к задачам совета и связывают его с непрерывностью бизнеса. Это нормативный ориентир для корпоративного управления. Он не устанавливает количественный порог собственника и не доказывает эффективность конкретного плана.

Заполненная публичная реконструкция Berkshire Hathaway

Применим карту нагрузки только к тому, что раскрыто. Неизвестные поля оставим неизвестными.

Класс решений: крупные инвестиции и крупное распределение капитала.

Роль собственника и руководителя: владелец капитала, стратегический распределитель ресурса и CEO; роли пересекаются.

Текущий носитель решения: Warren E. Buffett — по форме 10-K за 2024 год.

Подготовка и исполнение: подробно не раскрыты используемым фрагментом.

Названный преемник: Gregory Abel — текущий выбор совета при необходимости замены.

Децентрализованный слой: руководители многочисленных операционных подразделений — по оценке самой компании.

Очередь, время ожидания и доля возвратов: не раскрыты.

Тест готовности преемника: не раскрыт используемым фрагментом.

Заявленная мера устойчивости: план преемственности и операционная децентрализация.

Из таблицы нельзя вынести решение «делегировать крупное распределение капитала». Она задаёт правильные внутренние вопросы: какие решения действительно централизованы, какие подготовительные и операционные действия распределены, что произойдёт при недоступности носителя и как совет узнает, что выбранная мера работоспособна.

Карта нагрузки собственника и очередь решений

Работайте не с должностными обязанностями, а с последними двадцатью—тридцатью существенными решениями. Это объём упражнения, а не статистическая норма.

Для каждого решения зафиксируйте:

класс решения;

роль собственника: владелец, стратег, директор или исполнитель;

почему требовалось личное участие;

когда вопрос был готов к решению и когда решение принято;

сколько раз материал возвращался;

кто мог бы решить вопрос при заданном пределе;

какого полномочия, ресурса или доступа не хватает; каков безопасный следующий шаг; при каком условии вопрос должен вернуться собственнику.

Время ожидания считайте от момента, когда вход стал достаточным по договорённому стандарту. Иначе плохая подготовка будет ошибочно записана как перегрузка решающего. Отдельно отмечайте время собственно решения и время исправления входа.

Группируйте строки по классам, а не по инициаторам. Если пять разных руководителей приносят один тип исключения по цене, перед вами повторяющийся класс. Его можно ограничить диапазоном, критерием или правилом эскалации. Если каждое решение уникально и трудно обратимо, сохранение наверху может быть разумным.

Что оставить за собственником

Очередь нельзя сокращать механически. Сначала отделите зарезервированные вопросы — классы, по которым право последнего слова сознательно не передаётся. Основание должно быть связано не с привычкой, а с природой ставки.

Воля владельца. Продажа бизнеса, изменение состава партнёров, фундаментальная цель владения и предел принимаемого капитального риска не превращаются в обычное директорское полномочие только потому, что собственник пе-

регружен.

Трудная обратимость. Чем сложнее отменить решение и выше цена ошибки, тем сильнее основание сохранить последнее слово или усилить подготовку. Но подготовку, сбор данных и исполнение всё равно можно распределить отдельно.

Изменение курса. Решение, которое фактически отменяет стратегический отказ или меняет ключевое ограничение, должно вернуться к носителю соответствующего права, даже если сумма невелика.

Прецедент. Первое решение нового класса разумно рассмотреть наверху, чтобы сформировать критерий. После нескольких случаев обычный диапазон можно передать, сохранив исключения.

Внешний предел. Закон, договор, лицензия, требование кредитора или компетенция корпоративного органа могут ограничивать управленческое делегирование. Конкретное содержание таких ограничений проверяется отдельно по актуальным первичным источникам и документам компании.

Для каждого сохранённого класса задайте три вопроса: что именно остаётся наверху; какие стадии могут выполняться без собственника; какой аварийный маршрут действует при его недоступности. Так сохранение власти перестаёт означать, что весь процесс обязан ждать одного человека.

Три конфигурации зависимости

Одна и та же фраза «всё держится на собственнике» скрывает разные устройства.

Собственник как единственный решающий. Данные и варианты готовят другие, но последнее слово централизовано. Основной риск — время ожидания и отсутствие замещения. Возможное действие — диапазоны полномочий или план преемственности.

Собственник как единственный носитель контекста. Другие формально вправе решать, но не знают критериев и скрытых ограничений. Передача подписи не поможет. Нужны стратегическое ядро, примеры решений и доступ к данным.

Собственник как аварийный интегратор. Руководители решают в своих областях, но любой межфункциональный конфликт возвращается наверх. Здесь узкое место — шов и отсутствие заранее согласованного правила приоритета. Простое расширение полномочий двух сторон может усилить конфликт; нужен маршрут общего решения.

Карта должна назвать конфигурацию. Иначе компания лечит очередь универсальным «делегируйте больше» и обнаруживает, что количество возвратов не изменилось.

Тест отсутствия без исчезновения

Не нужно реально пропадать на месяц или создавать риск для клиентов. Проведите настольную проверку одного класса.

Назначьте сценарий: собственник недоступен в течение срока, критичного для данного решения. Укажите заместителя. Передайте ему тот же пакет данных, полномочие и ресурс, которые доступны сейчас. Попросите пройти маршрут вслух: что он решит сам, где остановится, какую информацию запросит, когда эскалирует.

Тест выявляет не личные качества, а незавершённое устройство. Если заместитель не знает критерия, проблема может быть в F01. Если знает выбор, но не имеет права — в F04. Если имеет право, но исполнители не принимают его решение — в фактическом шве. Если данных нет вовремя — в F03. Если вопрос после решения не становится обязательством — в F02.

Результат теста не обязывает немедленно передавать право. Он даёт выбор: сохранить решение за собственником и создать аварийный маршрут; делегировать в пределах; улучшить вход; подготовить компетенцию; разделить класс на обычные и исключительные случаи.

Безопасная последовательность разгрузки

Начинайте не с самого важного и не с самого частого вопроса автоматически. Выберите повторяющийся класс с ограниченной ценой ошибки и понятной обратимостью.

Шаг 1. Назовите сохрaнённую границу. Что собственник точно оставляет за собой: сумма, риск, клиент, необратимость, прецедентность или отклонение от стратегии.

Шаг 2. Передайте право вместе с обязанностью. Укажите диапазон решения, доступный ресурс, данные и срок. Передача задачи без права только удлинит очередь.

Шаг 3. Определите возврат наверх. Эскалация запускается не тревогой исполнителя вообще, а выходом за предел, неизвестным риском или конфликтом ограничений.

Шаг 4. Не отменяйте решение задним числом без разбора. Если собственник регулярно перепринимает решения в пределах переданного права, формального делегирования не существует. Ошибку обсуждают на разборе и при необходимости меняют правило на будущее.

Шаг 5. Проверьте следующий цикл. Измерьте время ожидания, число возвратов и качество результата. Один успешный случай не доказывает устойчивость; один промах не обязательно опровергает весь класс.

Условия остановки пилота

Разгрузка — не необратимое обещание. До первого цикла назовите условия, при которых право временно возвращается собственнику и правило пересматривается.

Остановите пилот, если решение вышло за установленный предел риска; появились новые обстоятельства, которых не охватывает критерий; участник не получил согласованные данные или ресурс; повторяется ошибка одного типа и разбор не меняет способ действия; фактическая компетенция оказалась ниже требуемой; внешний режим требует иного решающего.

Не останавливайте пилот только потому, что собственник предпочёл бы другой допустимый вариант. Если решение принято внутри переданного диапазона, обеспечено достаточными данными и не нарушило ограничения, различие вкуса — материал для обучения, а не автоматическая отмена полномочия. Иначе заместитель быстро усвоит, что безопаснее ждать подписи наверху.

При остановке разделите три решения: что делать с текущим обязательством; сохранять ли полномочие для остальных случаев; какое правило или подготовку изменить перед повтором. Возврат одного случая не должен незаметно отменять весь класс.

Заранее назначенный разбор защищает обе стороны. Соб-

ственник не теряет контроль над границами, а руководитель знает, что его решение оценивают по согласованному процессу и результату, а не по ретроспективному совпадению с личным предпочтением владельца. Это проектная рекомендация; её эффект зависит от доверия, качества данных и реального соблюдения границ.

Сильная контрпозиция: личное управление как преимущество

В малой компании собственник часто обладает наиболее целостной картиной, принимает риск собственными средствами и быстрее соединяет клиента, продукт и деньги. Формальная передача может создать больше расходов на координацию, чем экономии времени. При запуске нового направления централизованное обучение на первых решениях также рационально.

Есть классы, которые стоит удерживать: изменение стратегии, крупная необратимая ставка, вопрос, затрагивающий волю владельца, конфликт совладельцев, выход за внешний предел риска. Книга не предписывает уменьшить личное участие любой ценой.

Контрпозиция перестаёт объяснять ситуацию, когда собственник сохраняет не только последнее слово, но и всю подготовку, обычные исключения, исполнение и проверку; когда очередь повторяется, а организация не учится решать

типовой класс. Тогда централизация может оставаться осознанной — но её цена должна быть видна и принята, а не скрыта привычкой.

Настройка по масштабу

1–9 человек. Совмещение ролей естественно. Достаточно назвать вопросы, которые не могут ждать, и заместителя для аварийного маршрута. Не стройте многослойную систему ради формального делегирования.

10–49 человек. Отделите повторяющиеся директорские решения от собственнических. Задайте диапазоны по нескольким классам и проверьте, уменьшилась ли очередь.

50–249 человек. Важны второй уровень руководителей, межфункциональные решения и единые критерии эскалации. Сравнивайте формальные полномочия с последними фактическими решениями.

250+ человек. Разделяйте владельца, совет, СЕО, комитеты и органы юридических лиц. Управленческая карта не заменяет проверку компетенции и обязательных процедур. Нужен отдельный актуальный правовой анализ конкретной структуры.

Ошибки и пределы

Не назначайте порог по численности, выручке или возрас-

ту компании. Не считайте каждое обращение к собственнику дефектом. Не передавайте класс человеку без компетенции и информации только ради сокращения календаря. Не используйте очередь как психологическую оценку владельца.

Инструмент не разрешит конфликт за власть между совладельцами. Он не исправит систематическое искажение данных. Он не заменяет план непрерывности бизнеса и юридическую схему корпоративных органов. В кризисе временная централизация может быть правильной; важно назначить условие её окончания.

Самодиагностика

В каких из четырёх ролей вы входили в решения последнего месяца?

Какие классы ждут вас повторно?

Где ожидание вызвано вашей недоступностью, а где плохим входом?

Какой класс сохранён осознанно и по какому критерию?

Кто назван заместителем и что он вправе решить?

Где обязанность передана без ресурса или информации?

Какие решения вы регулярно перепринимаєте задним числом?

Что остановится при вашей недоступности на критичный срок?

Какое альтернативное объяснение очереди ещё не прове-

рено?

Какой один класс безопасно протестировать в следующем цикле?

Действие на 45–60 минут

Соберите двадцать последних вопросов, потребовавших личного участия. Разметьте роль собственника и класс решения. Отдельно укажите время готовности входа и время ответа.

Выберите повторяющийся класс с ограниченной ценой ошибки. Зафиксируйте предел, заместителя, ресурс, данные и условие возврата наверх. Проведите настольный тест отсутствия. Не меняйте сразу всю систему: назначьте один следующий реальный цикл и дату разбора.

Освобождённая пропускная способность имеет смысл только тогда, когда направлена на правильный вопрос. Следующая глава начнётся с различения симптома и стратегической проблемы — до того, как компания сделает новый выбор.

Источники



Berkshire Hathaway Inc.

Form 10-K for the fiscal year ended December 31, 2024

, Item 1A — Risk Factors. SEC EDGAR, filed 24 February 2025. <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1067983/000095017025025210/brka-20241231.htm> (дата обращения: 27.08.2026).



Tesla, Inc.

Form 10-K for the fiscal year ended December 31, 2024

, Item 1A — Risk Factors. SEC EDGAR, January 2025. <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1318605/000162828025003063/tsla-20241231.htm> (дата обращения: 27.08.2026).



OECD.

G20/OECD Principles of Corporate Governance 2023

. OECD Publishing, Paris, 2023, раздел V.D.3. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/09/g20-oecd-principles-of-corporate-governance-2023_60836fcb/ed750b30-en.pdf (DOI: <https://doi.org/10.1787/ed750b30-en>) (дата обращения: 27.08.2026).

Часть II. Стратегия как система выбора

Глава 4. Правильная стратегическая проблема

Когда рост маскирует расхождение

В управленческой отчётности агрегированный рост может сосуществовать с ухудшением показателя базовой единицы: выручка и масштаб увеличиваются, а частота транзакций, экономика когорты или маржа движутся в другую сторону. Каждый показатель по отдельности допускает несколько объяснений. Поэтому наблюдаемое расхождение ещё не является диагнозом и не указывает готового действия.

Если расхождение не получило рабочей формулировки, у него обычно нет отдельного владельца, срока проверки и критерия закрытия. Оно остаётся фоном обычного цикла отчётности. Позднее организация может перейти к закрытиям, отказу от инвестиций или пересмотру курса, но одна только последовательность событий не доказывает, когда именно проблема стала распознаваемой и какая интерпретация бы-

ла верна.

Таким образом, нехватка решения не всегда означает нехватку данных. Иногда данные уже показывают разнонаправленные сигналы, но команда ещё не отделила наблюдение от объяснения и не определила вопрос, который требует стратегического выбора.

Формулировка проблемы похожа на настройку линзы перед чтением карты. Если линза искажает картину, подробная карта лишь точнее приведёт не туда. Поэтому эта глава намеренно не отвечает, что делать со Starbucks, вашим подразделением или рынком. Её результат скромнее и важнее: вопрос, с которым имеет смысл переходить к стратегическому выбору.

Центральный вопрос главы: как отделить симптом от вопроса, на который действительно нужно ответить?

Семь различений, без которых вопрос не держится

Сигнал и проблема. Сигнал — наблюдаемое отклонение: маржа ниже, транзакции не растут, отток увеличился. Проблема определяет, какое существенное расхождение или выбор за этим стоит. Один сигнал может относиться к разным проблемам, а одна проблема — проявляться несколькими сигналами. Поэтому увеличение числа метрик не заменяет решения о том, какой вопрос они ставят перед руко-

водителем.

Проблема и задача. У задачи известен критерий выполнения и обычно понятен класс действий: например, сократить срок обработки заявки до двух дней. Проблема возникает раньше: почему рост объёма перестал давать ожидаемый результат и какое обязательство следует пересмотреть? Управленческая ошибка начинается, когда проблема маскируется под задачу. Формула «нам нужно внедрить систему X» создаёт ощущение движения, но заранее закрывает поиск альтернатив.

Формулировка и диагноз. Формулировка описывает, что именно нужно объяснить и в каких границах. Диагноз уже утверждает причину. «Частота визитов снижается в магазинах определённой когорты» и «частота снизилась из-за слишком быстрого расширения» — утверждения с разной доказательной нагрузкой. Диагноз, вшитый в вопрос, экономит время только до первого дорогого решения.

Факт, интерпретация и гипотеза. Факт можно предъявить и независимо проверить: показатель из отчётности, дата объявления, условие контракта. Интерпретация приписывает факту смысл: «это признак насыщения». Гипотеза связывает возможную причину с наблюдением и указывает, что могло бы её опровергнуть. В презентациях эти слои часто набраны одним шрифтом. Разделите их — и станет видно, что фактов меньше, а объяснений больше, чем казалось.

Граница и фон. Граница задаёт периметр проблемы.

Фон — всё, что сознательно оставлено неизменным на время работы. Расширение границы увеличивает шанс заметить важную зависимость, но уменьшает шанс завершить анализ. Rittel и Webber исследовали подобную трудность в задачах социальной политики: для некоторых сложных проблем нет естественной окончательной границы. Здесь это только ограниченная аналогия. В бизнесе границу не «находят» в природе — её устанавливает владелец решения и отвечает за последствия исключений.

Разрыв и стратегический выбор. Разрыв — несоответствие между наблюдаемым и ожидаемым. Стратегический выбор — решение о долгосрочных обязательствах, позиции или ресурсах. Между ними должна оставаться пауза. Назвав разрыв «проблемой каналов», «проблемой цены» или «проблемой мотивации», руководитель уже ограничил класс решений, хотя мог считать, что лишь описывает ситуацию.

Формулирование и действие для получения недостающих данных. Не всякая формулировка должна вызревать в кабинете. Иногда один обратимый тест, несколько целевых наблюдений или ограниченный пилот быстрее снимают неопределённость. Разница в намерении: такое действие делается не ради видимости движения и не как необъявленная реализация решения, а ради ответа на конкретный вопрос.

Эти различия нужны не ради словаря. Они задают поря-

док работы. Сначала команда показывает сигнал и проверяет, одинаково ли понимает способ его измерения. Затем отделяет возможные объяснения от наблюдений. Только после этого она решает, достаточно ли велико расхождение, чтобы менять долгосрочное обязательство. Если перепрыгнуть через порядок, любая сильная функция назовёт проблемой то, что умеет исправлять: продажи увидят воронку, финансы — расходы, ИТ — систему, HR — компетенции. Ни одна версия не обязана быть ложной, но ни одна не получает приоритета только из-за статуса её автора.

Когда проблема действительно стратегическая

Не каждое отклонение требует стратегической постановки. Если известен стандарт, владелец и способ возвращения в норму, перед вами операционная задача. Стратегический вопрос появляется, когда ответ способен изменить хотя бы одно из трёх: долгосрочную позицию организации, существенное распределение ограниченного ресурса или набор обязательств, от которых трудно отказаться без потерь. Такая формулировка не обещает, что решение будет большим; она показывает, почему ошибка в выборе класса действий станет дорогой.

Проверка состоит из четырёх вопросов. Насколько обратимо последующее решение? Сколько разных частей систе-

мы оно связывает? Как долго результат будет проявляться? Можно ли исправить ошибку обычным операционным циклом? Чем ниже обратимость, шире взаимозависимость, длиннее задержка результата и слабее обычный механизм коррекции, тем больше оснований сначала остановиться на постановке проблемы.

При этом «стратегический» не означает «важный для генерального директора». В небольшой компании вопрос о единственном канале привлечения может менять жизнеспособность всей модели. В крупной организации значительное отклонение одного подразделения может оставаться операционным, если стандарт восстановления известен и ресурсы уже делегированы. Масштаб суммы и ранг участника не заменяют анализа обязательств.

Как собрать доказательную карту

Доказательная карта — не перечень ссылок и не попытка доказать любимую версию. Это три колонки: наблюдение, возможный смысл, способ опровержения. В первой колонке рядом с каждым фактом стоят источник, дата и граница измерения. Во второй один факт получает минимум две интерпретации. В третьей записывается наблюдение, которое ослабит каждую интерпретацию.

Полезно начать не с вопроса «почему», а с вопроса «что именно расходится». Формула должна сохранять единицу

анализа: магазин, клиентская когорта, продукт, подразделение или денежный поток. Переход от показателя компании к объяснению поведения отдельного клиента без промежуточных данных — логический скачок. Так же опасно сравнивать поток и запас, абсолютное значение и темп, общий рост и динамику сопоставимой базы.

После этого проведите проверку источника. Документ компании подтверждает, что она раскрыла показатель или заявила намерение; он не всегда независимо подтверждает причину. Исследование может поддерживать общий механизм, но не доказывает, что он сработал в конкретной организации. Последующее улучшение показывает последовательность во времени, но без специального дизайна не устанавливает причинный эффект. Такая дисциплина делает вопрос менее эффективным, зато оставляет место для проверки.

Наконец, у карты должен быть предел достаточности. Он достигнут не тогда, когда исчезли все неизвестные, а когда команда может назвать две правдоподобные формулировки, цену ошибки каждой и следующий факт, способный изменить границу. Остальное знание добывается уже на следующем этапе или через действие для получения недостающих данных.

Доказательная карта Starbucks

Публичная история Starbucks 2007–2010 годов показыва-

ет, как агрегированный рост может сосуществовать с тревожным сигналом в базовой единице бизнеса. Сначала — только раскрытые компанией факты, без причинных связей.

В 2007 финансовом году чистая выручка Starbucks составила около 9,4 млрд долларов и выросла на 21%. За год появилось 2 571 новое заведение. Операционная маржа была 11,2% против 11,5% годом ранее. Одновременно прирост числа транзакций в сопоставимых магазинах США в течение года находился в диапазоне от нулевого до отрицательного. План на 2008 финансовый год, приведённый в годовом отчёте за 2007 год, предполагал около 2 500 новых заведений.

Эти показатели не рассказывают готовую историю. Рост выручки мог поддерживать уверенность в модели; слабая динамика транзакций могла быть временным отклонением, следствием плотности сети, состояния спроса или иного сочетания факторов. Из раскрытия нельзя выбрать одну причину.

7 января 2008 года компания объявила о возвращении Говарда Шульца на должность генерального директора. В публичном сообщении новый фокус связывался с клиентским опытом, инновациями, долгосрочным ростом, замедлением открытий в США и ускорением международного развития. Это заявление о намерениях, а не полный внутренний диагноз.

30 января ориентир по чистому числу новых заведений был снижен примерно с 2 500 до 2 150, главным образом

за счёт США. 1 июля компания объявила о намерении закрыть около 600 недостаточно эффективных собственных магазинов в США. Около 70% из них были открыты с начала 2006 финансового года. Среди критериев компания называла текущую убыточность и отсутствие приемлемой траектории возврата инвестиций. Оценочные доналоговые расходы составляли 328–348 млн долларов; потенциально затронутыми назывались до 12 000 позиций. Последняя величина — верхняя оценка затрагиваемых позиций, а не установленное число увольнений.

По итогам 2008 финансового года сопоставимые продажи в США снизились на 5%, главным образом из-за сокращения клиентского трафика. Операционная прибыль составила около 503,9 млн долларов, маржа — 4,9% против 11,2% годом ранее. Приблизительно 260 базисных пунктов снижения маржи компания относила к реструктуризационным расходам.

В 2009 финансовом году операционная прибыль составила около 562 млн долларов, маржа — 5,7%, а сопоставимые показатели оставались отрицательными. Капитальные затраты снизились с 985 млн до 446 млн долларов. По итогам 2010 финансового года компания сообщила об операционной прибыли около 1,4 млрд долларов, марже 13,3% и росте сопоставимых продаж в США на 7%; программа закрытий была практически завершена.

Последовательность отражает изменение показателей и

публичных действий, но не доказывает причинность. Между 2008 и 2010 годами менялись сеть, расходы, ассортимент, операции, спрос и макросреда. Нельзя утверждать, что улучшение вызвала одна корректная постановка проблемы.

Дальнейшее — **публичная авторская реконструкция**, а не воспроизведение хода мысли Starbucks. Ситуацию конца 2007 года можно было сформулировать как минимум тремя способами:

- как сохранить темп открытий при ослаблении трафика;
- что означает расхождение между ростом сети и динамикой существующих магазинов США;
- какая часть портфеля не имеет приемлемой траектории возврата и почему.

Первая формулировка уже защищает экспансию. Вторая оставляет открытым вопрос о причинах. Третья сужает анализ до единиц портфеля. Одни и те же факты ведут к разным классам проверки, поэтому Nickerson и Argyles рассматривают формулирование проблемы как самостоятельную часть стратегической работы: разные формулировки меняют посылки решения. Ни одна из трёх версий не становится истинной лишь потому, что звучит убедительно.

Сильная контрпозиция: не формулируйте, действуйте

У идеи «сначала правильно поставьте проблему» есть серьёзный предел. Минцберг и Уотерс описывают преднамеренную и возникающую стратегии как крайние точки континуума. Реальный курс часто складывается из действий, часть которых не была заранее сведена в единую конструкцию. Если среда меняется быстрее, чем команда завершает формулировку, стремление к идеальному вопросу превращается в анализ без конца.

Von Hippel и von Krogh усиливают возражение: при высокой неопределённости потребность и решение могут распознаваться совместно. Язык проблемы иногда появляется только после встречи с возможным способом действия. В такой ситуации последовательность «сначала окончательно определить потребность, затем искать решение» неверно описывает процесс.

Практическое следствие жёсткое: дешёвое обратимое действие может дать больше знания, чем дополнительная неделя внутренней дискуссии. Но эксперимент без вопроса возвращает данные без управленческого смысла. Поэтому формулировка здесь не противопоставлена действию. Она задаёт, какое наблюдение нужно получить, а ограниченный срок анализа не позволяет документу стать ритуалом отсроч-

ки.

Есть два разных типа неопределённости. Если неизвестен наблюдаемый факт — получите его действием. Если не согласовано, что считать успехом, чьи интересы входят в периметр и какое обязательство можно менять, пилот сам по себе вопрос не решит. Отсюда правило: у досье есть срок жизни, после которого владелец либо фиксирует достаточную формулировку, либо запускает заранее определённое действие для получения недостающих данных.

Один инструмент: досье проблемы и карта допущений

Досье — короткий документ из десяти полей. Его задача — не доказать одну историю, а сделать видимыми границу, конкурирующие объяснения и цену незнания.

Владелец и срок. Одно лицо с полномочием довести вопрос до выбора; дата закрытия формулировки.

Наблюдения. Три–пять проверяемых фактов с источниками и датами.

Интерпретации. Минимум два объяснения одного набора наблюдений. Второе должно быть защитимо, а не играть роль слабого оппонента.

Ограничения. Непереступаемые на заданном горизонте правовые, ресурсные, временные или репутационные границы.

Неизвестные. Что критически меняет вопрос, но пока не установлено; какой следующий факт доступен.

Допущения. Что принято истинным без достаточного подтверждения; для каждого — наблюдаемый сигнал опровержения.

Основная формулировка. Один открытый вопрос, допускающий минимум два непохожих ответа.

Альтернативная формулировка. Другой вопрос к тем же фактам, ведущий к другому классу решений.

Вне периметра. Что сознательно не решается сейчас и почему.

Срок анализа и действие. Дата остановки анализа и одно обратимое действие, которое даст недостающую информацию.

Полезный тест основной формулировки: «Если ответ уже содержится в грамматике вопроса, что мы исключили без проверки?» Формула «как внедрить X» уместна, только если необходимость X уже доказана на предыдущем этапе. Иначе это задача, выданная за проблему.

Заполненный пример: Starbucks

Всё ниже — публичная авторская реконструкция по раскрытым данным. Нет оснований утверждать, что компания заполняла подобное досье.

Владелец и срок. В реконструкции — руководитель,

имеющий полномочия пересмотреть темп расширения; срок связан с обновлением планов 2008 финансового года.

Наблюдения. Выручка около 9,4 млрд долларов, рост на 21%; 2 571 новое заведение; операционная маржа 11,2% против 11,5%; транзакции в сопоставимых магазинах США — от неизменных до отрицательных; план — около 2 500 новых заведений.

Интерпретация А. Расхождение временно: экономика формата не изменилась, а слабость трафика объясняется внешним спросом или временем созревания новых точек.

Интерпретация Б. Агрегированный рост маскирует неоднородность портфеля: часть недавно открытых магазинов не выходит на приемлемую траекторию и ослабляет существующую базу.

Ограничения. Уже принятые обязательства, возврат инвестиций, клиентский опыт, финансовая и социальная цена закрытий. Это реконструкция релевантных границ, не исчерпывающий перечень фактических ограничений компании.

Неизвестные. Результаты по когортам открытия, вклад плотности сети, локации, формата, спроса и клиентского опыта. Документы SEC не позволяют разложить их причинный вклад.

Допущение. Темп открытий является достаточным сигналом здорового роста. Сигнал опровержения — устойчивое ухудшение транзакций и экономики существующей базы

при продолжающемся расширении.

Основная формулировка. «Что означает расхождение между ростом масштаба и ослаблением трафика собственных магазинов США и какой вопрос о границе расширения должен быть разрешён?» Из неё могут следовать разные классы проверки, а не одно действие.

Альтернативная формулировка. «Как сохранить темп открытий при ослаблении трафика?» Эта версия полезна как контраст: она заранее сохраняет экспансию и потому содержит скрытое предпочтение.

Вне периметра. Международный сегмент, если анализ ограничен собственными магазинами США. Исключение должно быть пересмотрено, если международная динамика способна опровергнуть основную интерпретацию.

Срок анализа и действие. Рекомендация автора — к установленной дате разложить показатели магазинов по когортам открытия и проверить убыточность и траекторию возврата. Близкие критерии фигурируют в раскрытии июля 2008 года, но это не доказывает, что компания пришла к ним предложенным способом.

Масштаб без ложных нормативов

Следующие диапазоны — редакционные маршруты, а не эмпирические пороги.

1–9 сотрудников. Владелец заполняет поля за полчаса

и отдаёт формулировку одному осведомлённому оппоненту. Главный риск — любимое решение основателя, замаскированное под вопрос. Достаточно фиксировать наблюдения, два объяснения, допущение и действие.

10–49. Полезна 45-минутная сессия команды: сначала участники независимо записывают факты, затем предлагают формулировки. Риск — эхо-камера и смешение статуса с доказательством.

50–249. Разделяются владелец решения, владелец данных и независимый оппонент. Иначе граница проблемы начинает совпадать с интересами функции, которая получит или потеряет ресурс. Основной риск — политизация диагноза.

250 и более. Две группы могут подготовить конкурирующие досье из общего набора фактов. Совет или генеральный директор выбирает вопрос для следующего этапа, но не усредняет несовместимые версии. Риск — согласовательный паралич, поэтому срок и правило остановки обязательны.

Ошибки, вред и неприменимость

Первая ошибка — **решение в маске проблемы**: «нам не хватает CRM», «нужно централизовать продажи». Вторая — **причина без проверки**: «показатель падает из-за мотивации». Третья — **перечень всего плохого** вместо одного вопроса. Четвёртая — граница шире полномочий владельца. Пятая — удаление неудобных фактов ради связной истории.

Инструмент способен причинить вред. Досье может стать легитимным способом ничего не решать, оружием против подразделения или документом, оправдывающим уже выбранное действие. Признаки: срок переносится без нового наблюдения; альтернативная формулировка написана заведомо слабой; автор заранее знает «правильный» вывод; владелец проблемы не имеет права менять существенные обязательства.

Полную форму не следует применять при непосредственной угрозе жизни, безопасности, ликвидности или другом очевидном быстро растущем ущербе. Сначала требуется безопасное действие. Инструмент также избыточен, когда цена обратимой проверки ниже цены совещания: сформулируйте короткий вопрос, задайте критерий пересмотра и проверьте.

Самодиагностика и практика на 45 минут

Перед переходом дальше ответьте:

Можно ли проверить источник каждого наблюдения?

Есть ли минимум две конкурирующие интерпретации?

Какой факт заставит отказаться от основной версии?

Допускает ли вопрос два непохожих ответа?

Совпадает ли граница с полномочиями владельца?

Что сознательно оставлено вне периметра?

Какое обратимое действие даст недостающее знание?

Когда анализ прекращается?

Практика занимает 45 минут. Первые 10 минут выпишите только предъявляемые наблюдения. Следующие 10 — две интерпретации, причём вторую сформулируйте так, чтобы компетентный коллега мог её защищать. Ещё 10 минут отдайте ограничениям, неизвестным и трём ключевым допущениям с сигналами опровержения. За следующие 10 минут напишите основную и альтернативную формулировки, затем явно ограничьте периметр. Последние 5 минут — владелец, срок и одно действие для получения недостающих данных.

Не переходите к перечню решений. Это не запрет на действие, а защита от преждевременного сужения.

Шов к выбору

Из этой главы вы выходите не с планом и не с окончательным диагнозом, а с проверяемым вопросом, картой допущений и границей. В следующей главе вопрос станет основанием для выбора: где играть, как выигрывать и от чего сознательно отказаться.

Формулировка, закрывающая работу, может выглядеть так:

Мы наблюдаем [расхождение] в [периметре], но пока не знаем [ключевая неизвестная]. Основная интерпретация — [А], конкурирующая — [Б]. Мы признаем А неверной, если увидим [сигнал опровержения]. Вне периметра остаётся

[фон]. Владелец — [лицо], срок — [дата].

В этой фразе ещё нет ответа. Именно поэтому с ней уже можно работать.

Источники



Starbucks Corporation.

Form 10-K for the fiscal year ended September 30, 2007

. SEC EDGAR. <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/829224/000095013407024667/v33834e10vk.htm> (дата обращения: 27.08.2026).



Starbucks Corporation.

Starbucks Announces Strategic Initiatives to Increase Shareholder Value; Chairman Howard Schultz Returns as CEO (press release, Exhibit 99.1 to Form 8-K). 7 January 2008. SEC EDGAR. <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/829224/000089102008000009/v36971exv99w1.htm> (дата обращения: 27.08.2026).



Starbucks Corporation.

Starbucks Reports First Quarter Fiscal 2008 Results

(press release, Exhibit 99.1 to Form 8-K). 30 January 2008. SEC EDGAR. <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/829224/000089102008000019/v37401exv99w1.htm> (да-

та обращения: 27.08.2026).



Starbucks Corporation.

Form 8-K (Items 2.05, 2.06: plan to close approximately 600 underperforming U.S. company-operated stores)

. 1 July 2008. SEC EDGAR. <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/829224/000095013408012236/v41893e8vk.htm> (дата обращения: 27.08.2026).



Starbucks Corporation.

Form 10-K for the fiscal year ended September 28, 2008

. SEC EDGAR. <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/829224/000095013408021134/v50316e10vk.htm> (дата обращения: 27.08.2026).



Starbucks Corporation.

Form 10-K for the fiscal year ended September 27, 2009

. SEC EDGAR. <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/829224/000095012309064772/v53316e10vk.htm> (дата обращения: 27.08.2026).



Starbucks Corporation.

Form 10-K for the fiscal year ended October 3, 2010

. SEC EDGAR. <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/829224/000119312510266333/d10k.htm> (дата обращения: 27.08.2026).

● Starbucks Corporation.

Starbucks Reports Record Fourth Quarter and Fiscal 2010 Results

(press release, Exhibit 99.1 to Form 8-K). 4 November 2010. SEC EDGAR. <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/829224/000119312510248069/dex991.htm> (дата обращения: 27.08.2026).

● Nickerson J., Argyres N.

Strategizing Before Strategic Decision Making

. Strategy Science, 2018, 3(4), pp. 592–605. <https://doi.org/10.1287/stsc.2018.0066> (дата обращения: 27.08.2026).

● Mintzberg H., Waters J. A.

Of Strategies, Deliberate and Emergent

. Strategic Management Journal, 1985, 6(3), pp. 257–272. <https://doi.org/10.1002/smj.4250060306> (дата обращения: 27.08.2026).

● von Hippel E., von Krogh G.

Identifying Viable «Need–Solution Pairs»: Problem Solving Without Problem Formulation

. Organization Science, 2016, 27(1), pp. 207–221. <https://doi.org/10.1287/orsc.2015.1023> (дата обращения: 27.08.2026).

27.08.2026).



Rittel H. W. J., Webber M. M.

Dilemmas in a General Theory of Planning

. Policy Sciences, 1973, 4(2), pp. 155–169. <https://doi.org/10.1007/BF01405730> (дата обращения: 27.08.2026).

Глава 5. Выбор и отказ

1. Ситуация: стратегия, из которой ничего не вычли

Посмотрите на документ, который у вас называется стратегией. Скорее всего, там есть список: выйти в новый регион, поднять маржу, запустить два продукта, укрепить бренд, снизить текучесть, автоматизировать склад, вырастить средний чек. Четырнадцать пунктов, каждый по отдельности разумен. Теперь задайте документу один вопрос: от чего в нём отказались?

Обычно ответ — ни от чего. Список целей устроен так, что вычитание в нём не предусмотрено. Он растёт, потому что каждый следующий пункт добавляется по понятной причине: кто-то из руководителей принёс важную задачу, и отказать было не за что.

Теперь противоположный пример — публичный и документированный. Southwest Airlines десятилетиями держала открытую рассадку. Факты отчётности: 10-K за 2023 год описывает сеть point-to-point, флот Boeing 737, высокую утилизацию и минимизацию времени на земле, но не связыва-

ет эти свойства с открытой рассадкой¹. Связь «открытая рассадка ↔ быстрый оборот и простой флот» — реконструкция автора в логике согласованности видов деятельности по Портеру, а не заявление Southwest². В июле 2024 года компания объявила отказ от открытой рассадки, а на Дне инвестора в сентябре 2024 года представила план: 50–100 переоборудований самолётов в месяц, более 60 изменений ИТ-систем и обучение примерно 55 тысяч сотрудников³. Масштаб программы назначенной рассадки и мест с увеличенным шагом — 780 самолётов по 10-K за 2025 год⁴. В Q2 2026 пассажирская выручка выросла год к году на 1,118 млрд долларов, операционные расходы за тот же квартал — на 1,128 млрд; компания указывает несколько факторов роста⁵. Переобору-

¹ Southwest Airlines Co. *Form 10-K for the fiscal year ended December 31, 2023*. SEC EDGAR, filed 6 February 2024. <https://investors.southwest.com/sec-filings/all-sec-filings/content/0000092380-24-000027/luv-20231231.htm> (дата обращения: 27.08.2026).

² Porter M. E. *What Is Strategy?* Harvard Business Review, 1996, 74(6), pp. 61–78. <https://hbr.org/1996/11/what-is-strategy> (дата обращения: 27.08.2026).

³ Southwest Airlines Co. *Investor Day Presentation, September 26, 2024* (Exhibit 99.1 to Form 8-K). SEC EDGAR. https://investors.southwest.com/sec-filings/all-sec-filings/content/0000092380-24-000121/a20240926_luvinvestorday.htm (дата обращения: 27.08.2026).

⁴ Southwest Airlines Co. *Form 10-K for the fiscal year ended December 31, 2025*. SEC EDGAR, filed 5 February 2026, accession 0000092380-26-000004. <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/92380/000009238026000004/luv-20251231.htm> (дата обращения: 27.08.2026).

⁵ Southwest Airlines Co. *Form 10-Q for the quarterly*

дованные к 22 июля 107 самолётов относятся к отдельному потоку обновления салонов RECARO, а не к масштабу программы назначенной рассадки⁶⁷.

Оговорка, без которой этот пример превращается в миф: изолированный эффект рассадки из этих документов не выводится. Одновременно менялись тарифная структура, плата за багаж, партнёрские программы, действовал общий спрос и последствия прежних операционных сбоях. Мы не утверждаем, что отказ от открытой рассадки принёс рост. Мы утверждаем более скромное: **этот отказ можно увидеть со стороны**. Третье лицо берёт заявленный отказ и сопоставляет его с ресурсным следом — переоборудованиями, изменениями ИТ, обучением персонала — и фиксирует соответствие или расхождение. С четырнадцатипунктовым списком из начала раздела такая операция невозможна: сопоставлять не с чем.

Центральный вопрос главы: где играть, как выигрывать и от чего сознательно отказаться — и как узнать, что выбор действительно состоялся, а не только был произнесён?

period ended June 30, 2026. SEC EDGAR, filed 23 July 2026, accession 0000092380-26-000077. <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/92380/000009238026000077/luv-20260630.htm> (PDF: <https://investors.southwest.com/sec-filings/all-sec-filings/content/0000092380-26-000077/0000092380-26-000077.pdf>) (дата обращения: 27.08.2026).

⁶ Southwest Airlines, 10-Q Q2 2026.

⁷ Southwest Airlines, 10-K 2025.

Решение, которое вы сможете принять к концу главы: зафиксировать 3–5 связанных выборов и вытекающие из них явные отказы — суммарно 3–7 записей «выборы плюс отказы» — в форме, допускающей три проверки: связность, ресурсный след и пересматриваемость. **Статус обоих диапазонов: проектное решение:** 3–5 относится только к выборам поля 5; 3–7 — к суммарному числу выборов и отказов, а не к эмпирической норме.

Сразу обозначим границу обещания, чтобы не было разочарования в конце. Глава помогает сделать выбор наблюдаемым. Она не обещает, что выбор будет верным, что стратегия будет исполнена и что результат улучшится. Наблюдаемость — свойство вашего контура управления; правильность — свойство ставки; результат — следствие множества причин, из которых ваша стратегия только одна.

2. Мост из первой книги

Первая книга уже сделала за вас важную работу и один вывод, который здесь не повторяется, а используется как отправная точка. Вывод такой: стратегия у вас есть всегда, даже если вы никогда не произносили этого слова; реализованная стратегия читается по решениям — какие заказы вы берёте, на что тратите свободные деньги, кого нанимаете первым⁸. Поэтому вопрос диагностики звучал не «есть ли стра-

⁸ Андреев В. *Онтология бизнеса*. Первая книга, глава 3 «Управление и направ-

тегия», а «на каком уровне реализации находится функция F01»: выполняется ли она, кто её выполняет, насколько она описана. Три оси остаются рабочим инструментом самодиагностики, и мы к ним больше не возвращаемся структурно — их место в главе 2 и в главе 19.

Там же был подведён итог по полке учений о целеполагании — управление по целям, SMART, OKR: рамки сходятся к трём требованиям (цель сформулирована, у неё есть мера, у неё есть владелец и срок) и, по сути, описывают зрелость F01 другими словами⁹. Мы не повторяем этот обзор и не выбираем между рамками.

Между «стратегия есть в голове» и «стратегия работает как контур» лежит шаг, который первая книга обозначила, но не разобрала: превращение намерения в обязательство, которое видно вне головы собственника. Первая книга также назвала симптом: крупные траты года невозможно связать ни с одной заявленной целью — при том, что цели сформулированы, а бюджет свёрстан; порвана именно связь¹⁰.

Из первой книги переносится не три вещи, а четыре: язык функций и осей, вывод «стратегия есть всегда», симптом порванной связи между тратами и целями — и два вопроса самопроверки, которые в разделе 12 получают процедурную

ление», разделы «F01. Стратегия и цели» и «Сигналы долга в подсистеме». Авторская редакция.

⁹ Андреев, Онтология бизнеса, кн. 1, гл. 3.

¹⁰ Андреев, Онтология бизнеса, кн. 1, гл. 3.

форму. Остальное — карта F01–F04, перечни сигналов, обзор рамок целеполагания — здесь не пересказывается.

Глава занимается этой связью. Её вклад — не «стратегия равна отказу» (тезис Портера, атрибутированный честно), а связка: **отказ → ресурсный след → допущение → триггер → роль пересмотра**. Ключевое различие: выбор состоялся не когда сформулирован, а когда изменил распределение ограниченных ресурсов; ресурсный след и есть тест состоявшегося обязательства. Условия пересмотра — отдельное проектное требование главы: они говорят об управляемости выбора, а не о том, состоялся ли он, и признаком его существования не являются. Принятые кейсы документируют только первую часть — наблюдаемый ресурсный след — и полную связку не подтверждают.

3. Проблема псевдостратегии

Начнём с разграничений, потому что дальше без них не получится. Все четыре разграничения ниже практические: каждое отвечает на вопрос, что именно вы держите в руках, когда думаете, что держите стратегию.

Стратегия ≠ цель. Цель — желаемый результат с мерой, владельцем и сроком. «Выручка 900 млн к декабрю» — цель. Она ничего не говорит о том, за счёт чего вы её получите и от чего откажетесь ради этого. Цель можно поставить, не приняв ни одного решения: она совместима и с расширени-

ем ассортимента, и с его сокращением, и с новым регионом, и с уходом из него.

Стратегия ≠ бюджет. Бюджет — распределение денег по статьям. Он может быть исполнен идеально при полном отсутствии выбора: пропорциональная индексация прошлого года и есть отсутствие решения, оформленное как решение. Признак такой индексации простой: доли статей в этом году повторяют прошлогодние, хотя в тексте стратегии заявлены новые приоритеты.

Стратегия ≠ прогноз. Прогноз описывает, что произойдёт, если вы ничего не измените, или что произойдёт при заданных внешних условиях. Стратегия описывает, что вы меняете. Прогноз, поданный как стратегия, обладает удобным свойством: его невозможно не выполнить — его можно только не угадать.

Стратегия ≠ перечень инициатив. Перечень — это то, с чего началась глава. Он отличается от стратегии не длиной, а отсутствием отношения между пунктами: из того, что вы делаете пункт 3, никак не следует, что вы не делаете пункт 9.

Конвергенция первичных источников здесь высокая, и это стоит показать точно. Портер определяет стратегию через конкурентные компромиссы: «Суть стратегии — выбрать, чего не делать»¹¹. У Румельта диагноз обязателен: без анализа препятствий «вместо стратегии у вас амбициозная

¹¹ Porter, 1996.

цель или бюджет»¹²¹³. Мартин формулирует стратегию как набор взаимосвязанных выборов, а не длинный плановый документ¹⁴. Румельт в книжном изложении добавляет связность действий, политик и ресурсов¹⁵. Порядок важен: проблема, выбор, связность, затем цели и цифры.

Эпистемический статус: интерпретация, подтверждённая с ограничениями. Это конвергенция концептуальных источников, а не эмпирическая проверка. Ни один из перечисленных текстов не является исследованием, сравнивающим компании со «связанными выборами» и без них. Более того, у этой позиции есть принятое контрдоказательство: Минцберг считает уравнивание формального планирования со стратегированием ошибкой, основанной на ложных допущениях о предсказании, отстранённости и формализации¹⁶. Мы вернёмся к нему в разделе 7 в полную силу, а не

¹² Rumelt R. P. *The Perils of Bad Strategy*. McKinsey Quarterly, June 2011. <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-perils-of-bad-strategy> (дата обращения: 27.08.2026).

¹³ Rumelt R. P. *Good Strategy/Bad Strategy: The Difference and Why It Matters*. Crown Business, 2011 (UK edition: Profile Books). <https://profilebooks.com/work/good-strategy-bad-strategy/> (дата обращения: 27.08.2026).

¹⁴ Lafley A. G., Martin R. L. *Playing to Win: How Strategy Really Works*. Harvard Business Review Press, 2013. <https://hbr.org/chapters/playing-to-win> (дата обращения: 27.08.2026).

¹⁵ Rumelt, *Good Strategy/Bad Strategy*, 2011.

¹⁶ Mintzberg H. *The Fall and Rise of Strategic Planning*. Harvard Business Review, 1994, 72(1), pp.107–114. [https://www.theism.org/documents/Mintzberg%20\(1994\)%20Fall%20and%20Rise%20of%20Strategic%20Planning.pdf](https://www.theism.org/documents/Mintzberg%20(1994)%20Fall%20and%20Rise%20of%20Strategic%20Planning.pdf) (дата

как к оговорке.

Почему организации оказываются в положении списка — вопрос, на который у главы нет доказательного ответа. Правдоподобный механизм выглядит так: список целей позволяет не назвать никого проигравшим, а отказ требует произнести, чей проект не будет профинансирован; список выглядит как согласие, отказ выглядит как конфликт. **Статус: гипотеза, прямой опоры в принятой доказательной базе нет.** Мы не утверждаем, что этот механизм действует систематически или что он основная причина: частоты и силы такого дрейфа принятая база не измеряет. Практическая ценность гипотезы не в объяснении, а в подсказке, где искать сопротивление, когда вы попытаете вычестить первый пункт.

Из четырёх разграничений следуют три практических признака, по которым псевдостратегию узнают за несколько минут, не читая документ целиком. Первый признак: в тексте нет ни одного предложения, начинающегося со слов «мы не будем» или «мы отказываемся». Второй: из документа нельзя вывести, какое конкретное решение прошлого квартала было бы принято иначе, если бы документ действовал уже тогда. Третий: любой пункт можно вычеркнуть, и остальные пункты от этого не изменятся — значит, отношения между ними нет, а есть только соседство на странице. Ни один признак сам по себе не приговор; совпадение всех трёх — повод разобрать документ заново. **Статус: ре-**

комендация, порог не валидирован: правило «три признака — значит перечень» опоры в принятой доказательной базе не имеет и при буквальном применении рискует отбросить документ, в котором отказы есть, но названы другими словами.

Важно понимать, чего эти разграничения не делают. Они не запрещают вам иметь цели, бюджет и прогноз — все три нужны, и глава 8 занимается целями и показателями отдельно. Они запрещают одно: считать, что наличие целей, бюджета и прогноза избавляет от необходимости выбирать. Компания без стратегического выбора вполне может годами исполнять бюджет и попадать в прогноз — до тех пор, пока среда не потребует от неё быть чем-то определённым.

Отсюда два рабочих различения, которые дальше будут нести всю нагрузку:



выбор произнесённый ≠ выбор состоявшийся.

Критерий различения — ресурсный след, а не убедительность формулировки;



отказ ≠ запрет навсегда.

Отказ — ставка с основанием, сроком действия и условием пересмотра.

И третье, самое важное для честности главы:



отказ наблюдаемый ≠ отказ правильный.

Наблюдаемость — свойство вашего контура управления. Правильность — свойство ставки. Эта глава обещает первое и только первое.

Разграничения выше — не терминологическая гигиена ради неё самой. Они нужны затем, что каждое из четырёх подменных понятий по-своему избавляет вас от необходимости назвать проигравшего, и именно поэтому подмена так устойчива.

Есть и позиция, что в быстрых средах стратегия сжимается до нескольких простых правил, которым следуют неукоснительно¹⁷. Это не противоречит связке «выбор + отказ», но задаёт другую форму фиксации: не документ, а правило. Мы это учитываем в разделе 10, когда описываем самый лёгкий трек.

4. Анатомия выбора и тест связности

Выбор осмыслен только против сформулированной проблемы и реальных альтернатив. Если альтернатив не было — вы не выбирали, вы соглашались с обстоятельствами. Если проблемы не было — вы получили цель или бюджет¹⁸.

Глава 4 оставила вам сформулированную стратегическую

¹⁷ Eisenhardt K. M., Sull D. N. *Strategy as Simple Rules*. Harvard Business Review, 2001, 79(1), pp. 106–116. <https://hbr.org/2001/01/strategy-as-simple-rules> (дата обращения: 27.08.2026).

¹⁸ Rumelt, *Perils of Bad Strategy*, 2011.

проблему. Дальше идут три шага.

Шаг первый: выложить альтернативы, которые вы действительно рассматривали. Не три варианта одного и того же с разной интенсивностью, а варианты, исключаящие друг друга по ресурсу. Признак настоящей альтернативы: если вы выбираете её, какой-то другой вариант становится невозможным в этом году. Если такого следствия нет, перед вами не альтернатива, а дополнение. Практическая проверка занимает минуту: напишите рядом с каждой альтернативой, что именно перестанет быть возможным при её выборе. Пустая правая колонка означает, что выбора в списке нет, а есть перечень пожеланий, которые вы намерены исполнить одновременно.

Здесь же полезно отделить альтернативы от их упаковки. «Расти быстрее» и «расти осторожнее» — не альтернативы, а тональности. «Взять три крупных контракта с длинным циклом» и «набрать двадцать мелких с быстрым платежом» — альтернативы, потому что они конкурируют за одних и тех же людей и одно и то же время.

Шаг второй: сделать выборы связанными. Связность — не риторика. Выбор поля игры ограничивает способ выигрывать; способ выигрывать задаёт, что нужно уметь; необходимые умения определяют, куда идёт ресурс; ресурс определяет, от чего вы отказываетесь. Разрыв в этой цепочке всегда виден как несовместимость: «премиальный сегмент» и «самая низкая цена на рынке» могут сосуществовать в пре-

зентации, но не в найме, не в закупке и не в производственном графике.

Связность проверяется в обе стороны. Сверху вниз: следует ли из выбора поля игры, что мы должны уметь именно это? Снизу вверх: если посмотреть на то, что мы наняли и купили, какой способ выигрывать отсюда читается? Если два ответа не совпадают, у вас либо незамеченный дрейф, либо декларация — и раздел 8 объясняет, чем одно отличается от другого.

Ещё одно следствие второго шага, о котором обычно не думают: связность ограничивает количество выборов. Небольшой связанный набор удерживается в голове и в разговоре; разросшийся — уже нет, и организация начинает трактовать его по частям, то есть по-разному в разных функциях. **Статус: проектная гипотеза:** где именно проходит эта граница, принятая доказательная база не измеряет, а числа в поле 5 инструмента — проектная конструкция ядра, а не норма. Поэтому верхняя граница поля «связанные выборы» в инструменте не эстетическая: она проистекает из того, что связность нужно уметь проверить, а проверяется она пересказом.

Шаг третий: тест связности. Возьмите двух руководителей, которые не писали документ, и попросите каждого отдельно пересказать выбор компании своими словами: где мы играем, за счёт чего выигрываем, от чего отказались. Совпадения формулировок не требуется — требуется совмести-

мость. Если один говорит «мы выигрываем сроками», а другой «мы выигрываем ценой», ядро не прошло тест.

Тест имеет смысл, только если соблюдены три условия. Первое: спрашиваете отдельно, а не на общем совещании, иначе вы измеряете не понимание, а скорость согласия. Второе: спрашиваете тех, кто принимает решения о ресурсах, — их трактовка и есть та, по которой поедут деньги. Третье: провал теста не повод переписать текст красивее. Провал означает, что либо выбор внутренне несовместим, либо он не был передан; и лечится это разными действиями. Это дефект конкретного ядра, а не опровержение метода (см. раздел 11).

Что делать, если тест провален. Диагноз здесь бинарный, и от него зависит лечение. Если руководители называют разные способы выигрывать, но каждый из названных совместим с одним и тем же полем игры и одними и теми же ресурсами, — проблема в передаче: выбор существует, но не был сформулирован так, чтобы его можно было повторить чужими словами. Лечится переписыванием поля 3 ядра и повторным опросом; интервал назначаете вы — обоснованного универсального срока принятая база не даёт. Если же названные версии требуют разных ресурсов и разных умений, проблема в самом выборе: он внутренне несовместим, и переписывание текста только замаскирует разрыв. Лечится возвратом к шагу первому — к альтернативам.

И отдельная привычка, которая почти ничего не стоит: со-

храняйте отвергнутые альтернативы вместе с основанием отказа. Через год, когда кто-нибудь предложит «а давайте всё-таки попробуем», у вас будет не спор о вкусах, а запись о том, что именно вы тогда взвесили и какое допущение сочли решающим. Если допущение с тех пор изменилось — это законный повод вернуться к варианту, и вернуться без чьего-либо поражения.

Как это выглядит на сквозном кейсе Southwest. Факты 10-K за 2023 год: сеть point-to-point, флот Boeing 737, высокая утилизация и минимизация времени на земле¹⁹. Утверждение, что именно открытая рассадка была совместима с этими свойствами, в отчёте отсутствует: это реконструкция автора в логике согласованности видов деятельности по Портеру²⁰. Новый выбор требует переоборудования салонов, перестройки ИТ и переобучения персонала²¹. Поэтому меняется не одна строка правил, а несколько подсистем; цена отказа служит лишь косвенным, не причинным, признаком связности прежнего выбора.

Оговорки (обязательные). Мы не знаем и не утверждаем, что новый выбор лучше старого: изолированный эффект неидентифицируем, а рост выручки во втором квартале 2026 года сама компания объясняет несколькими факторами од-

¹⁹ Southwest Airlines, 10-K 2023.

²⁰ Porter, 1996.

²¹ Southwest Airlines, Investor Day, 2024.

новременно²². Альтернативные объяснения из реестра кейсов: новая тарифная структура, плата за багаж, кобрендинговые партнёрства, общий спрос, динамика затрат на топливо, труд и аэропорты, восстановление после прежних операционных проблем. Кейс используется как иллюстрация наблюдаемости, а не как доказательство результата.

Отдельно назовём предпосылку, без которой раздел не работает: **у вас должна быть власть изменить ресурсы**. Если решения о найме, бюджете и продуктах принимаются не там, где пишется стратегия, вы получите ядро с нулевым ресурсным следом — дефект полномочий, а не стратегии (см. главу 12). Проверка дешёвая: назовите один отказ и спросите, чья подпись нужна, чтобы он состоялся в деньгах. Вторая предпосылка: собственник готов узнать, что его выбор не исполняется. Третья: обязательство фиксируемо — неформальное суждение и часть возникающей стратегии в записи не попадают, поэтому «этого нет в ядре» не означает «этого нет в компании». Обе — условия применимости инструмента, а не утверждения о мотивах.

5. Роль отказа и ресурсный тест

Здесь находится центр главы, поэтому сформулируем механизм точно.

Механизм (звено 2, подтверждено с ограничения-

²² Southwest Airlines, 10-Q Q2 2026.

ми, интерпретация). Явный отказ, у которого есть ресурсное следствие, делает стратегическое обязательство наблюдаемым: третье лицо может взять заявленный отказ, сопоставить его с фактическим ресурсным следом — бюджетными линиями, наймом, продуктовыми решениями — и зафиксировать соответствие или расхождение.

Что этот механизм **не** обещает. Он не удостоверяет, что стратегия исполняется полностью, и не удостоверяет, что ставка верна. Наблюдаемость обязательства, полнота исполнения и качество ставки — три разные вещи, и глава отвечает только за первую. Принятая доказательная опора подтверждает наблюдаемость, а не больше; кейсы показывают наблюдаемость, но не причинный вклад в результат.

Отказ с заранее объявленной ценой. В феврале 2014 года CVS сообщила о решении прекратить продажу табака более чем в 7 600 аптеках и назвала ожидаемую цену: около 2 млрд долларов годовой выручки и около 0,17 доллара на акцию²³²⁴. Здесь ценна не сумма, а конструкция: цена отказа названа заранее, до того как стал известен результат. Это и делает отказ наблюдаемым — есть с чем сверяться. Заметьте

²³ CVS Caremark Corporation. *Form 8-K, February 5, 2014* (decision to stop selling tobacco products). SEC EDGAR. <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/64803/000006480314000004/form8-kprojectbetterhealth.htm> (дата обращения: 27.08.2026).

²⁴ CVS Health. *Ten years ago, we left tobacco behind*. CVS Health, 2024. <https://www.cvshealth.com/campaigns/quitting-tobacco.html> (дата обращения: 27.08.2026).

побочное свойство такой конструкции: она лишает компанию возможности задним числом объявить, что ничего особенного не произошло.

Что известно об эффектах. Исследование 2017 года в *American Journal of Public Health* сообщает о более высокой вероятности прекращения покупок сигарет домохозяйствами, покупавшими только в CVS, и о заметном сокращении числа проданных пачек за восемь месяцев²⁵. Это квазиэксперимент, и его ограничения обязаны быть названы прямо: все авторы работали в CVS Health во время исследования, компания финансировала работу и участвовала во всех её стадиях, часть авторов владела акциями; покупка не равна курению; контрольных штатов мало; одновременно действовали медийная кампания, налоговые изменения и расширение Medicaid. Менеджмент в 2015 году связал отказ с позиционированием компании и отчитался о сильных результатах 2014 года²⁶ — это заявление менеджмента, а не установленная причинность.

И сразу — принятое контрдоказательство. В 2022 году

²⁵ Polinski J. M., Howell B., Gagnon M. A., Kymes S. M., Brennan T. A., Shrank W. H. *Impact of CVS Pharmacy's Discontinuance of Tobacco Sales on Cigarette Purchasing (2012–2014)*. *American Journal of Public Health*, 2017, 107(4), pp. 556–562. <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC5343689/> (дата обращения: 27.08.2026).

²⁶ CVS Health Corporation. *Definitive Proxy Statement (Schedule 14A), Annual Meeting of Stockholders, May 7, 2015*. SEC EDGAR, 2015. https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/64803/000120677415001037/cvs_def14a.htm (дата обращения: 27.08.2026).

The Shareholder Commons, Inc., подавшая в SEC материалы PX14A6G к голосованию акционеров CVS Health, использовала табачный отказ как прецедент, чтобы обвинить компанию в непоследовательности: вредная еда с полок не исчезла²⁷. Это делает возможной **проверку на непоследовательность**: наблюдаемость не защищает от неудобных вопросов, а порождает их. Инструмент, делающий обязательство видимым, делает видимым и его нарушение.

Промежуточный итог этого фрагмента: отказ с названной ценой создаёт две возможности сразу — сопоставить заявленный отказ с документированным ресурсным следом и зафиксировать соответствие или расхождение, а также оспорить последовательность компании. Обе неудобны, и обе полезны ровно потому, что неудобны.

Портфельный отказ. В 2014 году P&G описала сужение портфеля²⁸, а в 10-K за 2015 год — программу продажи, прекращения или консолидации примерно 100 брендов. На дату подачи 93 действия были завершены или объявлены; остающиеся около 65 брендов «will retain» примерно 85%

²⁷ The Shareholder Commons, Inc. *Notice of Exempt Solicitation (Form PX14A6G) regarding CVS Health Corporation, 2022 Annual Meeting of Shareholders, Item 8.* SEC EDGAR, 2022. <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/64803/000121465922004898/o46220px14a6g.htm> (дата обращения: 27.08.2026).

²⁸ The Procter & Gamble Company. *Form 10-K for the fiscal year ended June 30, 2014*, Item 7, Strategic Focus. SEC EDGAR, 2014. <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/80424/000008042414000057/fy201410kannualreport.htm> (дата обращения: 27.08.2026).

продаж и 95% прибыли до налогов²⁹. Это прогнозная формулировка и состояние на дату отчёта, не уже реализованный итог программы. Отказ, однако, исчислим: названы количество объектов и ожидаемые доли.

Контрпрочтение того же факта дано в 2017 году активистским акционером Trian: концентрация на крупных старых брендах может усиливать зависимость от них и уязвимость перед мелкими локальными конкурентами³⁰. Мы не выносим вердикт, кто прав. Мы фиксируем структуру спора: один и тот же наблюдаемый отказ читается как «фокус на сильном» и как «сужение базы» — и это нормальное состояние стратегического спора, а не дефект.

Разница между списком целей и отказом — в том, оставляет ли выбор след, к которому можно приложить линейку. Список целей следа почти не оставляет: он совместим с широким классом распределений ресурсов и потому плохо отличим от прошлогоднего рисунка трат. Состоявшийся отказ оставляет след по определению: у отказа есть цена, и её кто-то платит. Пока цену никто не заплатил, перед вами не отказ,

²⁹ The Procter & Gamble Company. *Form 10-K for the fiscal year ended June 30, 2015*, Item 1, Item 1A, Item 7 (Overview). SEC EDGAR, 2015. <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/80424/000008042415000070/fy141510-kreport.htm> (дата обращения: 27.08.2026).

³⁰ Trian Fund Management, L.P. *Revitalize P&G – Together* (Exhibit 1 to proxy solicitation materials, Schedule 14A, The Procter & Gamble Company), pp. 5–6, 59–61. SEC EDGAR, 6 September 2017. <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/80424/000090266417003516/p17-1814exhibit1.pdf> (дата обращения: 27.08.2026).

а декларация (раздел 11.2): след работает как тест, а не как автоматическое свойство записи в журнале.

Ресурсный тест (звено 3, подтверждено с ограничениями, интерпретация). Изменение распределения ресурсов — тест перехода намерения в обязательство, а не определение стратегии. Формулировка вмещает оба полюса принятого спора: Румельт включает ресурсы в определение хорошей стратегии³¹, Мартин относит их расходование к плану, а стратегию понимает как теорию о конкурентном исходе³². Мы не выбираем между ними и не заявляем, что ресурсный сдвиг доказывает наличие стратегии; используем узкое: если за разумный срок ни один ресурсный поток не изменился, обязательства пока нет. Предпосылка теста — достоверная фиксация бюджета и найма. Если траты и решения о людях учитываются «по ощущениям», сопоставлять нечего, и вывод здесь не «декларация», а вход в главу 16 об управленческих данных.

Практическая форма теста — четыре вопроса к каждому отказу:

Какая строка бюджета уменьшается или исчезает?

Чьё время освобождается и подо что оно переназначено?

Какая позиция не открывается или закрывается?

³¹ Rumelt, Good Strategy/Bad Strategy, 2011.

³² Martin R. L. *The Difference Between a Plan and a Strategy* (HBR On Strategy, podcast; впервые вышло как видео HBR Quick Study *A Plan Is Not a Strategy*, 2022). Harvard Business Review, 3 May 2023. <https://hbr.org/podcast/2023/05/the-difference-between-a-plan-and-a-strategy> (дата обращения: 27.08.2026).

Какое продуктовое или клиентское решение теперь принимается иначе?

Читайте ответы так. Если ни на один вопрос ответа нет, у вас декларация — и это ещё не беда, если вы это знаете. Если ответы есть, но выбор нигде не сформулирован, у вас дрейф: ресурсы уже поехали, а курс об этом не знает. Если ответы есть и выбор сформулирован, но они друг с другом не сходятся — например, отказ заявлен, а высвобожденное время ушло обратно в ту же деятельность, — у вас расхождение, и им нужно заняться до того, как оно станет нормой. Четвёртый вопрос самый неудобный и самый полезный: он спрашивает не про план, а про поведение — как теперь отвечают клиенту, который просит то, от чего вы отказались.

Отдельный случай — когда ресурсного следа нет по уважительной причине. Отказ может быть отложенным: договор действует до конца года, людей нельзя переназначить до окончания проекта, оборудование стоит на балансе и продаётся месяцами. Это не декларация, но и не состоявшийся выбор; правильная запись здесь — отказ с датой начала исполнения и с названным условием, при котором исполнение стартует. Разница между «мы решили и ждём срока» и «мы решили и ничего не делаем» видна ровно в наличии этой даты. Если дата не названа ни разу за несколько управленческих разборов подряд, отложенный отказ разумно считать декларацией и разбираться уже с этим. **Статус: рекомендация**, число разборов не валидировано; соразмеряйте его с

горизонтом обязательства — слишком короткий порог превратит нормальную отсрочку исполнения в ложный сигнал.

Альтернативное объяснение, которое нужно держать в голове. Ресурсы перераспределяются не только стратегией. Их двигают внутренняя политика, инерция и когнитивные смещения — расхождение между заявленным и фактическим не всегда означает саботаж или недисциплину (см. раздел 7, восходящий канал). Поэтому обнаруженное расхождение — это начало разбора, а не приговор конкретному руководителю.

6. Способ выигрывать и гипотезы способностей

Поле «способ выигрывать» чаще всего заполняют амбицией: «быть лучшими для клиента», «дать лучший сервис в отрасли». Смещение амбиции с преимуществом запрещено, потому что оно делает ядро неопровержимым: не существует наблюдения, которое могло бы такую формулировку опровергнуть.

Рабочее требование: **способ выигрывать записывается как опровержимая гипотеза**. Формула: «Мы выигрываем у [конкретной альтернативы клиента] за счёт [механизма], и это верно до тех пор, пока [условие]». Опровержимость проверяется одним вопросом: какое наблюдение показало бы, что это неправда? Если ответа нет — переписы-

вайте. Обратите внимание на первую скобку: у клиента всегда есть альтернатива, и часто это не конкурент, а «ничего не делать» или «сделать самим». Пока альтернатива не названа, механизм не с чем сравнивать.

Дальше идут **гипотезы способностей**: что мы должны уметь делать, чтобы способ выигрывать работал. Их 2—4; это **проектное решение**, проектный диапазон инструмента, не эмпирически валидированная норма. Гипотезы формулируются как проверяемые утверждения о требуемом умении, а не как оценка наличия: «чтобы [способ выигрывать] работал, мы должны уметь [конкретное действие] на уровне [различимого признака]».

Пример формы (реконструкция, не оценка компании): если способ выигрывать состоит в том, чтобы удерживать быстрый оборот при более сложной продуктовой линейке, то требуемые умения могут быть сформулированы так — «мы должны уметь синхронно менять правила посадки, ИТ-системы и инструкции персонала в масштабе всей сети без роста задержек».

Три типичные поломки этого поля стоит назвать заранее. Первая: механизм заменён свойством продукта («у нас качественнее») — свойство не объясняет, почему клиент выбирает вас, а не альтернативу с тем же заявленным свойством. Вторая: условие отсутствует, и гипотеза становится вечной — а значит, непроверяемой. Третья: механизм назван, но он не ваш, а отраслевой («рынок растёт») — тогда вы описали

среду, а не преимущество.

Почему гипотез способностей именно 2–4. Одна означает, что вы, скорее всего, назвали не умение, а сам способ выигрывать другими словами. Больше четырёх — что вы начали перечислять всё, что делает компания, и потеряли связь с полем 3. Рабочая проверка: вычеркните любую из гипотез и спросите, сохраняется ли способ выигрывать. Если сохраняется — гипотеза лишняя в ядре.

Важная граница. Здесь вы только формулируете, что нужно уметь. Оценка того, есть ли у вас это умение, проектирование системы способностей и планы их развития — предмет главы 6. Не проводите здесь аудит способностей и не пишите планы развития: это дублирование следующей главы и почти гарантированный способ провалить обе. Практическое правило: если фраза содержит оценку («у нас это есть», «этого не хватает») или срок («построим к июню»), она написана не в ту главу.

Записывайте гипотезы способностей глаголами действия, а не существительными состояния: «уметь запускать изменение продукта одновременно во всей сети» проверяемо, «операционная зрелость» — нет.

Статус (проектное решение). Поле гипотез способностей — проектное решение, опирающееся на паспортные шаги главы и на рекомендацию Мартина включать в одностраничную артикуляцию в том числе способности³³. Ваши

³³ Martin, 2023.

гипотезы способностей — ваши гипотезы; они не становятся фактами оттого, что записаны.

Разграничение для протокола: **гипотеза способности ≠ имеющаяся способность**. Первое — это требование, которое вы предъявляете себе; второе — утверждение о факте, и проверять его будет уже следующая глава.

7. Сильная противоположная позиция

Всё, что написано выше, имеет серьёзных оппонентов. Ниже — их аргументы в полную силу, без соломенных версий. Каждая линия опирается на принятые в доказательной базе источники.

А. Эпистемическая: вы не знаете достаточно, чтобы отказываться. Реализованная стратегия — устойчивый рисунок в потоке решений, который может возникнуть без предварительной артикуляции; явный выбор описывает лишь намеренный полюс³⁴. Минцберг идёт дальше и предупреждает, что точная артикуляция может быть ложной целью, а отождествление планирования со стратегированием — ошибкой³⁵. Линдблом добавляет: «Для сложных задач

³⁴ Everett A. (andreweverett360). *Deliberate and Emergent Strategies – Mintzberg and Waters*. data.blog, 7 February 2021. <https://articles.data.blog/2021/02/07/deliberate-and-emergent-strategies-mintzberg-and-waters/> (дата обращения: 27.08.2026).

³⁵ Mintzberg, 1994.

первый из этих двух подходов, разумеется, невозможен»³⁶ — всеобъемлющий рациональный выбор недостижим, а последовательные ограниченные сравнения являются методом, а не его отсутствием. Требование «сначала явный выбор и отказ» приватизирует слово «стратегия» в пользу одной школы.

В. Предпринимательская: ранний отказ уничтожает опциональность. На стадии поиска эксперт-предприниматель движется от доступных средств к целям, которые кристаллизуются в действии, и почти сразу переходит к реализации без развёрнутого планирования³⁷. Дисциплину при этом обеспечивает допустимая потеря, а не список отказов. Явный отказ в высокой неопределённости преждевременно сужает пространство эксперимента и закрепляет ошибочную модель рынка.

С. Поведенческая: записанный отказ ригиднее незаписанного. Исторический эксперимент Staw показал: личная ответственность за прежний выбор увеличивала ресурсы, вкладываемые в проигрышный курс³⁸. Очень близ-

³⁶ Lindblom C. E. *The Science of «Muddling Through»*. Public Administration Review, 1959, 19(2), pp. 79–88. https://www.pmf.unizg.hr/_download/repository/LindblomMuddlingThrough1959.pdf (дата обращения: 27.08.2026).

³⁷ Society for Effectual Action. *The Five Principles of Effectuation (Detail)*. effectuation.org. <https://effectuation.org/the-five-principles-of-effectuation-detail> (дата обращения: 27.08.2026).

³⁸ Staw B. M. *Knee-Deep in the Big Muddy: A Study of Escalating Commitment to a Chosen Course of Action*. Organizational Behavior and Human Performance,

кая пререгистрированная репликация Dhanda et al. 2025 (N=400) сохранила главный эффект ответственности, получила противоположный главный эффект последствий, но не воспроизвела взаимодействие ответственность×последствия: $F(1,396)=1,20$, $p=0,273^{39}$. Исторический результат не объявляется ложным, однако специфический механизм взаимодействия сейчас нельзя считать устойчиво установленным. Для журнала отказов это остаётся гипотезой риска: подпись собственника может повышать цену признания ошибки, но прямой проверки на фирмах нет.

Д. Эмпирическая: наблюдаемость не доказывает качества. CVS зафиксировала образцовый отказ — и получила обвинение в непоследовательности; фокус P&G Tripan читает как источник ригидности. Ни один из пяти принятых кейсов не изолирует эффект отказа от параллельных интервенций и документирует только первую часть связки — наблюдаемый ресурсный след; условий пересмотра, инициатора и срока в них не записано, поэтому примером полной связки они не служат. Пограничный контекст, которого гла-

1976, 16(1), pp. 27–44. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0030507376900052> (PDF: <https://strategy.sjsu.edu/www.stable/B290/reading/Staw,%20B%20M,%201976,%20Organizational%20Behavior%20and%20Human%20Performance.%2016%20pp%2027-44.pdf>) (дата обращения: 27.08.2026).

³⁹ Dhanda N., Ziano I., Ching K. H., Phuong A. K. L., Lo Y. T., Yip M. K., Shi B. J., Cheng B. *A Replication and Extension of Three Studies Investigating Escalation of Commitment and Regret Aversion*. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 2026, 52(9), pp. 2677–2692 (first published online 19 June 2025). <https://doi.org/10.1177/01461672251345021> (дата обращения: 27.08.2026).

ва не покрывает: на многосторонних рынках отказ от «невыгодного» сегмента может уменьшать не расход, а ценность оставшегося предложения для другой стороны рынка, и логика «отказ освобождает ресурс» не выполняется. **Статус: гипотеза / интерпретация** — принятых источников и кейсов по таким рынкам нет; проверка одна: прежде чем отказываться от сегмента, назовите, что перестанет получать другая сторона рынка.

К линии С примыкает более широкий механизм, который стоит назвать отдельно, потому что он двусторонний. Самоусиливающееся обучение делает привлекательным удержание текущего фокуса: система, занятая только использованием найденного, склонна застревать в устойчивом, но неоптимальном равновесии⁴⁰⁴¹. Ключевые способности и ключевые ригидности описаны как две стороны одного явления⁴², а

⁴⁰ March J. G. *Exploration and Exploitation in Organizational Learning*. Organization Science, 1991, 2(1), pp. 71–87. <https://sjbae.pbworks.com/f/march%201991.pdf> (дата обращения: 27.08.2026).

⁴¹ Levinthal D. A., March J. G. *The Myopia of Learning*. Strategic Management Journal, 1993, 14(Special Issue: Organizations, Decision Making and Strategy), pp. 95–112. <https://strategy.sjsu.edu/www.stable/pdf/Levinthal%2C%20D.%20A.%20and%20J.%20G.%20March%20%281993%29.%20Strategic%20Management%20Journal%2014%2095-112.pdf> (дата обращения: 27.08.2026).

⁴² AcaWiki. *Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development* (реферат статьи: Leonard-Barton D. Strategic Management Journal, 1992, 13(S1), pp. 111–125). [acawiki.org. https://acawiki.org/Core_capabilities_and_core_rigidities:_A_paradox_in_managing_new_product_devel](https://acawiki.org/Core_capabilities_and_core_rigidities:_A_paradox_in_managing_new_product_devel) (дата обращения: 27.08.2026).

специализация делает текущий фокус всё более уязвимым к изменению среды⁴³. **Статус (подтверждено с ограничениями, интерпретация).** Ни «фокус побеждает», ни «фокус ослепляет» не являются выводом: это один механизм с двумя следствиями. Альтернативное объяснение ригидности — среда и устройство управления, а не фокус как таковой.

Прежде чем переходить к синтезу, зафиксируем, что эти четыре линии не сводятся к одной. А и В отрицают полезность раннего явного выбора, С принимает выбор, но отрицает пользу его записи, D не отрицает ни того, ни другого и лишь ограничивает выводы, которые можно делать из наблюдаемого отказа. Соответственно и ответы им нужны разные: линию В снимает граница применимости, линию А — легализованный обратный канал, линию С — разделение ролей, а линию D снять нельзя вовсе — она остаётся в силе и определяет, что именно глава вправе обещать.

Синтез: что именно мы защищаем

Синтез не усредняет позиции — он меняет предмет спора. Антитезис силён против **отказа-как-предсказания**: «мы знаем, что этот сегмент не наш на пять лет вперёд». Глава

⁴³ PhDane. Levitt 1988 — *Organizational Learning* (реферат статьи: Levitt B., March J. G. *Organizational Learning*. *Annual Review of Sociology*, 1988, 14, pp. 319–340). phdane.com, 16 June 2022. <http://www.phdane.com/posts/Levitt1988-OrganizationalLearning/> (дата обращения: 27.08.2026).

защищает **отказ-как-инструмент-наблюдения**. Три хода.

Ход 1. Отказ — обратимая ставка, а не приговор. Каждый отказ записывается с основанием, сроком и условием пересмотра. Netflix в 2011 году разделила единый тариф на DVD и стриминг, а затем отозвала бренд и сайт Qwikster, не отменив перехода к стримингу; имя Qwikster подтверждает 10-Q за Q3 2011, тогда как принятый годовой отчёт его не называет⁴⁴⁴⁵. Квартальное письмо признало репутационный ущерб и остановку роста в США⁴⁶. Альтернативы: сезонность, цена, коммуникация, контент, конкуренция. Практический вывод: многокомпонентный отказ допускает откат одного компонента без отмены остальных; на чистой стадии поиска инструмент неприменим, а там, где применим, отказ оформляется как ставка со сроком.

Ход 2. Легализованный восходящий канал. Расхож-

⁴⁴ Netflix, Inc. *Form 10-K for the fiscal year ended December 31, 2011*, Item 1, Item 1A. SEC EDGAR, filed 10 February 2012. <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1065280/000119312512053009/d260328d10k.htm> (дата обращения: 27.08.2026).

⁴⁵ Netflix, Inc. *Form 10-Q for the quarterly period ended September 30, 2011*, Item 2 (MD&A, Overview). SEC EDGAR, filed 27 October 2011, accession 0001193125-11-284366. <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1065280/000119312511284366/d222257d10q.htm> (дата обращения: 27.08.2026).

⁴⁶ Netflix, Inc. *Q3 2011 Letter to Shareholders* (Exhibit 99.1 to Form 8-K), 24 October 2011. SEC EDGAR. <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1065280/000119312511278716/d246709dex991.htm> (дата обращения: 27.08.2026).

деление между заявленными выборами и фактическим ресурсным рисунком — не обязательно недисциплина. Стратегическое обязательство в крупных организациях формируется через повторяющиеся циклы распределения ресурсов, меняющие поддержку среднего менеджмента и доверие верхнего⁴⁷. Обзор литературы показывает, что прямая исследовательская база по распределению ресурсов невелика, а на то, куда уходят ресурсы, влияют когнитивные, социальные, политические и организационные факторы⁴⁸. Поэтому контур предусматривает **два легитимных ответа** на расхождение: привести ресурсы к выбору или легализовать возникший курс через пересмотр ядра. Это абсорбирует линию А: возникающая стратегия не объявляется недисциплиной, у неё появляется вход в контур.

Ход 3. Разделение ролей против эскалации. Право поставить вопрос о пересмотре закрепляется за ролью, отличной от автора выбора; триггер формулируется через допущение, а не вердикт. **Статус: проектная гипотеза.** Прямой валидации техники нет. Историческое обоснование

⁴⁷ Noda T., Bower J. L. *Strategy Making as Iterated Processes of Resource Allocation*. Strategic Management Journal, 1996, 17(S1), pp. 159–192. <https://sms.onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/smj.4250171011> (PDF: http://sjbae.pbworks.com/w/file/fetch/58197839/noda_bower_1996.pdf) (дата обращения: 27.08.2026).

⁴⁸ Maritan C. A., Lee G. K. *Resource Allocation and Strategy*. Journal of Management, 2017, 43(8), pp. 2411–2420. <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0149206317729738> (дата обращения: 27.08.2026).

связывало персональную ответственность с эскалацией⁴⁹, но близкая репликация 2025 года не воспроизвела взаимодействие ответственность×последствия⁵⁰. Поэтому это проектное решение, а не приём с установленным эффектом; при совпадении роли пересмотра с автором выбора считайте, что хода нет.

8. Триггеры пересмотра и обратимость

Дисциплина и догматизм внешне неразличимы: и там, и там курс не меняется. Различает их наличие живого допущения.

Допущение — проверяемое утверждение, от которого зависит выбор. Мартин предлагает ставить вопрос в форме «что должно быть истинно» относительно нас, отрасли, конкуренции и клиентов, чтобы эта стратегия работала, затем наблюдать, как разворачивается мир, и корректировать стратегию, когда допущения перестают выполняться⁵¹.

Полезно различать два вида допущений. Одни касаются мира: клиент готов платить за это; поставщик удержит сроки; регулирование не изменится в течение года. Другие касаются вас: мы сумеем нанять этих людей; мы выдержим переходный период без потери качества. Первые проверяются

⁴⁹ Staw, 1976.

⁵⁰ Dhanda et al., 2025/2026.

⁵¹ Martin, 2023.

наблюдением за средой, вторые — наблюдением за собой, и путать источники проверки не стоит: у них разные владельцы и разная скорость поступления сигналов.

Триггер — заранее записанное условие, при котором вопрос о пересмотре ставится обязательно. Правильная форма содержит три части: «Если доля повторных заказов в сегменте А опустится ниже 60% два месяца подряд, вопрос о пересмотре ставит коммерческий директор не позднее ближайшего месячного разбора». Числа — иллюстрация формы, а не норма: значение фиксируется заранее, вместе с допущением. Неправильная форма: «если стратегия не сработает» — она не срабатывает никогда, потому что «не сработала» определяется задним числом. По той же причине не работает порог через собственный вывод — «уровень, при котором экономика перестаёт сходиться»: это суждение задним числом, а не наблюдаемое заранее условие.

У хорошего триггера три части: наблюдаемое условие, названный инициатор и срок, в который вопрос должен быть поставлен после наступления условия. Без третьей части триггер превращается в намерение; без второй — в ничью обязанность.

Сколько триггеров нужно. Практический ориентир — по одному на каждое допущение, от которого выбор зависит критически. **Статус: рекомендация**, валидированного числа триггеров на ядро принятая база не содержит: недобор оставляет критическое допущение без наблюдения, перебор

превращает триггеры в фоновый шум, на который перестают реагировать. Триггеры не выводятся из показателей; они выводятся из допущений. Порядок именно такой: сначала называется допущение, затем — наблюдение, по которому будет видно, что допущение перестало выполняться, и только потом решается, есть ли уже такой показатель в отчётности. Если наблюдения в отчётности нет, это вход в главу 16, а не повод переформулировать триггер под то, что уже измеряется.

Триггер не равен показателю и не равен пороговому значению. Показатель — мера; порог — значение; триггер — связка «условие → кто ставит вопрос → в какой срок». Словарь показателей и правила реакции устроены в главах 8 и 16; здесь нужен минимум, достаточный для того, чтобы вопрос о пересмотре был поставлен кем-то, кроме автора решения.

Роль. У триггера есть названный инициатор — тот, кто обязан поставить вопрос, когда условие наступило. Это не тот, кто принимал решение. Здесь глава касается полномочий, но не проектирует их: матрица полномочий — глава 12, архитектура классов решений и маршрутов — глава 13.

Статус: проектная гипотеза с частичной поддержкой. Валидированного облегчённого шаблона триггеров в открытых источниках не найдено — это названный пробел, а не скрытая слабость. Netflix, чей откат обычно приводят как пример реакции на сигнал, заранее заданного количествен-

ного порога не раскрывала. Значит, «рыночный сигнал» там был имплицитным триггером, и выдавать это за подтверждение шаблона нельзя. Есть и принятая альтернатива всей конструкции: инкрементализм обходится без финальных триггеров, потому что постоянная маргинальная ревизия встроена в сам метод.

Отдельно о календаре. Триггер срабатывает по событию, но событие кто-то должен заметить, поэтому контуру нужен и регулярный такт — просмотр всех допущений независимо от событий. Событийная часть ловит резкие изменения, календарная — медленные, не видные по одному наблюдению. **Статус: интерпретация** — сравнительной оценки опасности медленных и резких изменений принятая база не даёт; речь о разной наблюдаемости, а не о доказанной разной цене. Ритм задаётся масштабом и ценой ошибки (раздел 10), а не привычкой планировать в декабре.

И о том, чего триггеры не делают. Они не принимают решение и не отменяют выбор. Срабатывание триггера означает единственное: вопрос поставлен и должен быть рассмотрен. Возможных исходов рассмотрения ровно три — сохранить курс, скорректировать его или отменить выбор, — и первый из них является полноценным исходом: решение сохранить курс, принятое после разбора допущения, отличается от того же курса, удержанного по инерции, наличием основания.

Дрейф и возникающая стратегия. Различие практи-

ческое, а не терминологическое.



Дрейф

— ресурсный сдвиг, которого никто не заметил и не назвал. Признак: рисунок трат изменился, документ не изменился, обсуждения не было.



Возникающая стратегия

— тот же сдвиг, но замеченный, вынесенный на обсуждение и получивший решение: либо ресурсы возвращаются к заявленному выбору, либо ядро пересматривается и новый курс становится заявленным.

Разница между ними — одно управленческое действие: кто-то сравнил фактический ресурсный рисунок с записанным выбором и вынес расхождение на разбор. Сколько времени занимает это действие, принятая доказательная база не измеряет; проектная гипотеза главы состоит в том, что оно помещается в регулярный управленческий ритм и не требует отдельного проекта. **Статус: проектная гипотеза, не валидировано; никакой универсальной оценки длительности мы не даём.** Именно это действие превращает «нас куда-то несёт» в «мы решили идти туда».

Обратимость как проектное свойство. Отказ со сроком действия — не признак слабости. Срок делает две вещи: назначает дату, когда решение будет пересмотрено без чьего-либо поражения, и удерживает отказ в статусе ставки.

Компания, которая полвека держала правило и затем публично его отменила, показывает ровно это: сколь угодно старое правило остаётся ставкой.

9. Инструмент главы: одностраничное стратегическое ядро и журнал отказов

9.1. Формат

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.