

Monthly Logbook

Issue

1102010100110100

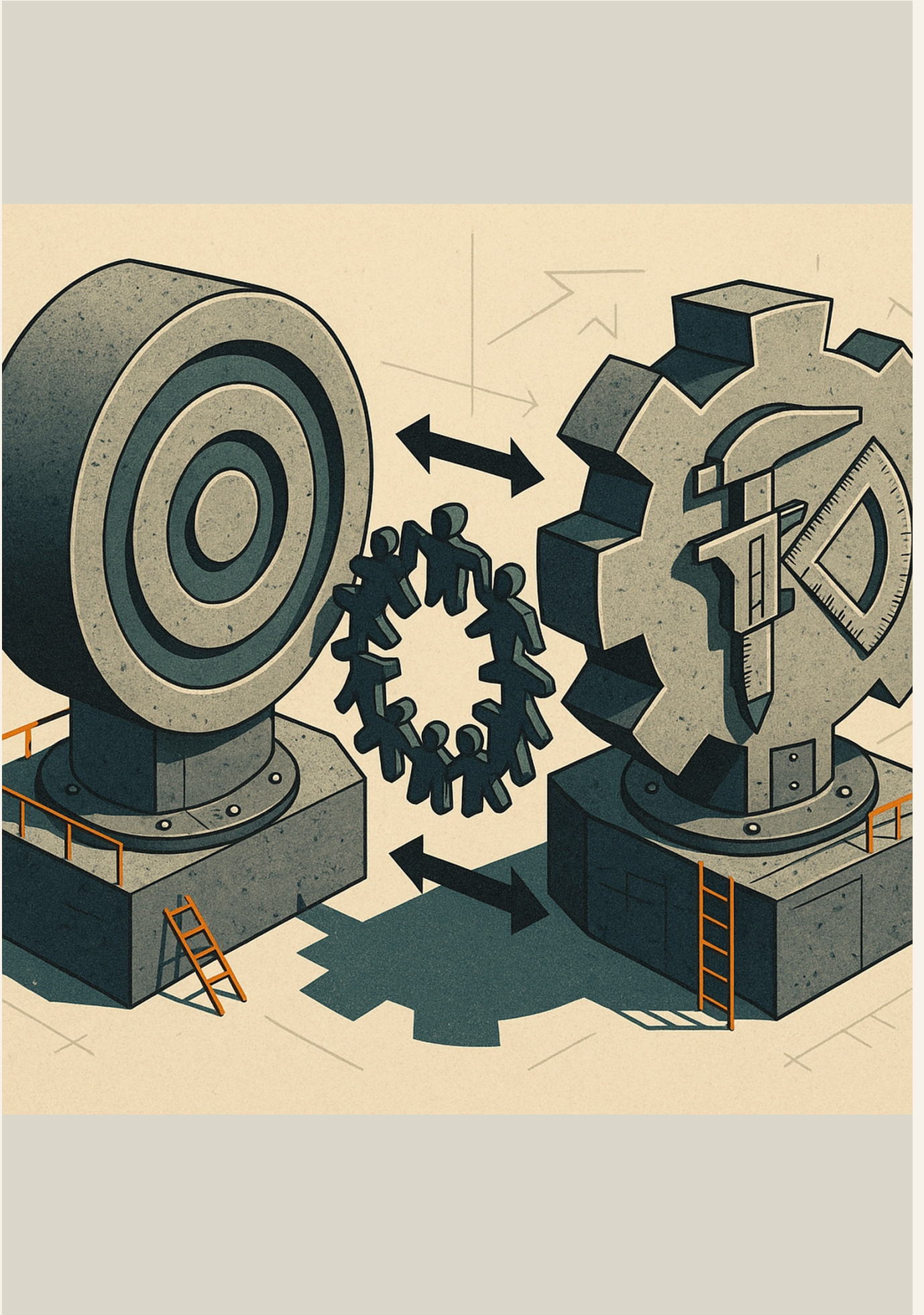
Месяц рождения великих
империй

Команда возникает в разрыве между целью и способом.



Проект начинается с команды.
Успешный проект начинается с команды под задачу.
Цель появляется первой.
Она проще реальности.
Появляется разрыв.
Между целью и тем, как это сделать.
Команда появляется в этом разрыве.
Она выглядит иначе, чем привычная структура.
Она выглядит как попытка удержать задачу в работе.
Кто-то держит результат.
Кто-то держит итог.
Кто-то ищет смысл, когда он начинает расползаться.
Кто-то переводит действие в смысл.
Кто-то делает кусок работы.
Кто-то проверяет, совпадает ли ожидание с результатом.
Роли возникают в процессе.
Там, где задача перестаёт сходиться сама.
Команда держится, пока функция задачи закрыта.
Появляется открытая функция — появляется разрыв.
Разрывы накапливаются — система теряет свойства команды.
Это выглядит как распределённая группа.
| Это выглядит как один человек, в белой футболке.







Была задача.

Перевезти пользователей из одного AD-домена в другой.

С сохранением учётных записей, SID, привязок и всего того, что вспоминают только после поломки.

Склад.

Производство.

Офис.

Несколько сотен пользователей.

Планировали делать месяц.

Поэтапно.

Осторожно.

Подготовил схемы.

План миграции.

Последовательность действий.

Проверки.

Надо было учесть работу склада, производства и ещё десятка систем вокруг.

Вроде всё готово.

Вечер.

Сижу дома.

Запускаю очередной финальный тестовый прогон.

Успешно.

Ошибок нет.

Звонок.

| У меня интернет пропал.

Потом ещё один.

И ещё.

Как-то странно работает.

Лезу в консоль.

Пользователи уже переехали.

При определённом порядке действий dry-run стал мокрым.

Звоню.

| Ребята, план меняется.

| Пользователи уже переехали.

| Работаем с такого-то пункта.

Остановка.

Маршрутка.

Пятьдесят километров до серверной.

Через два часа работают отгрузки.

Через сутки всё работало.

План на месяц реализовали за два часа.

Самое интересное выяснилось позже.

Система прекрасно жила до миграции.

Система прекрасно жила после миграции.

Проблемы проявлялись где-то посередине.

После этого не люблю футболки.

Если только белые.





Сложность растёт, поэтому наблюдаемость важнее глянца



Города становятся больше.

Технологии становятся сложнее.

Планы становятся амбициознее.

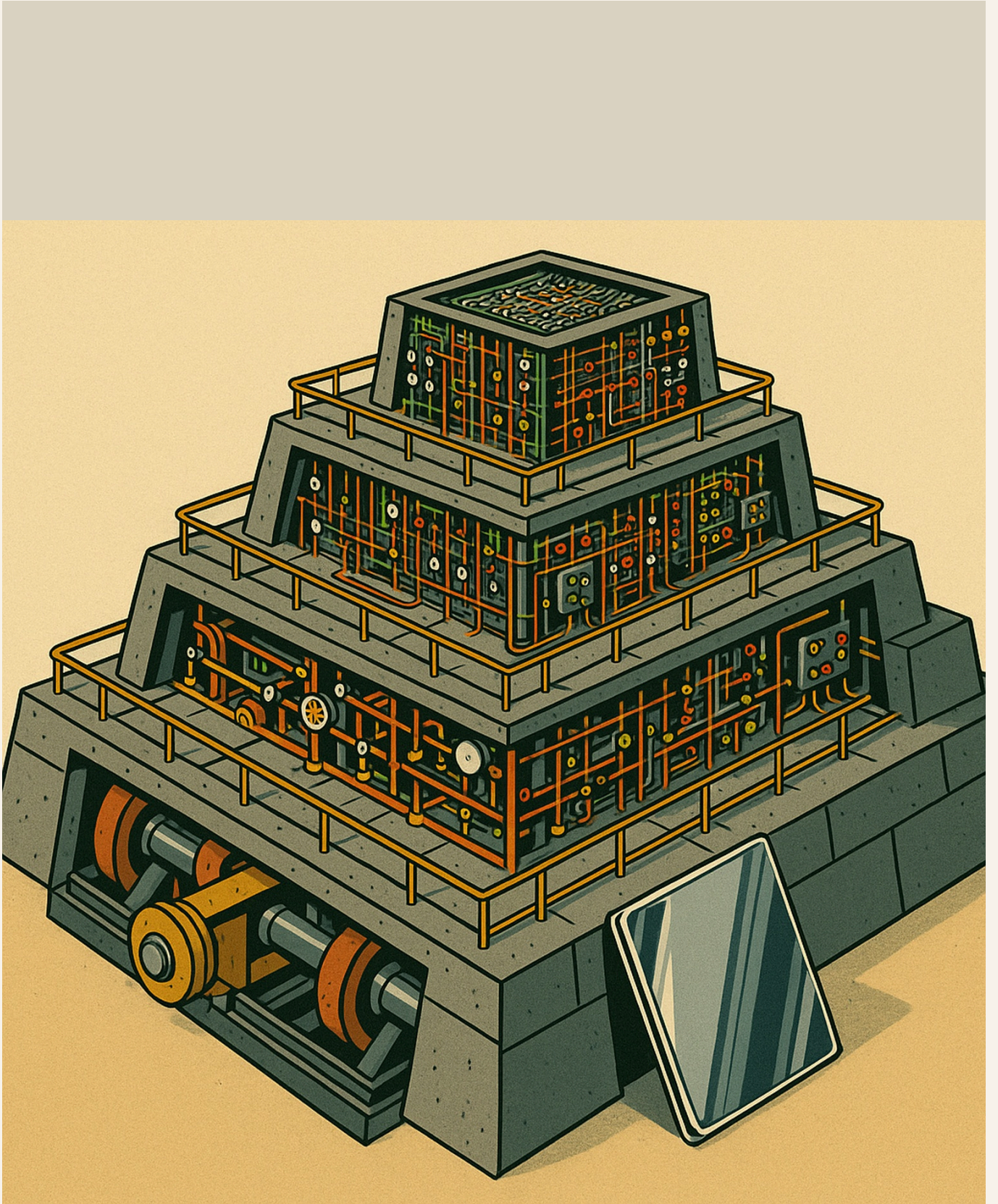
Наступает вечер.

Немного времени.

Немного тишины.

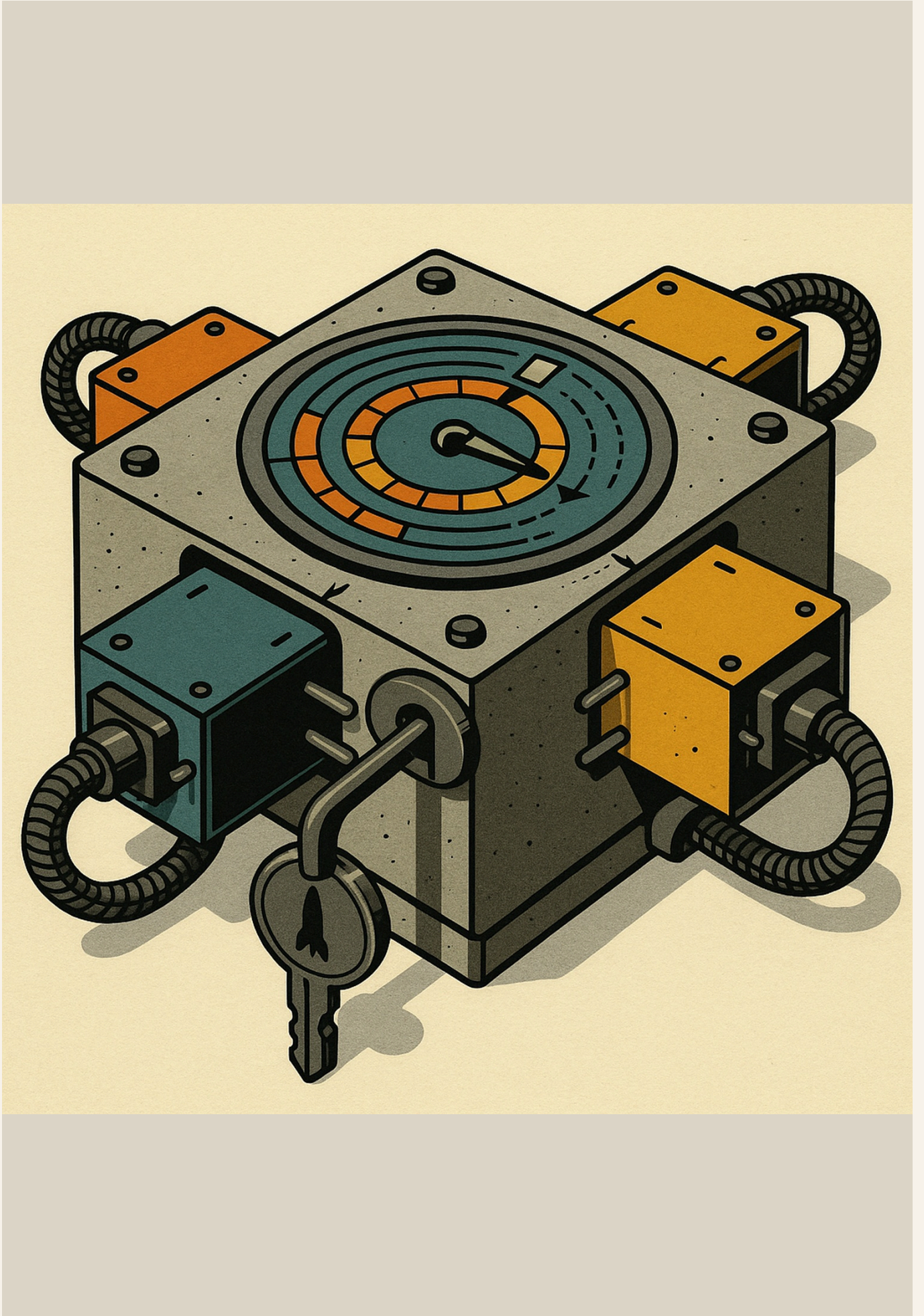
Сегодня достаточно.

Пятница.









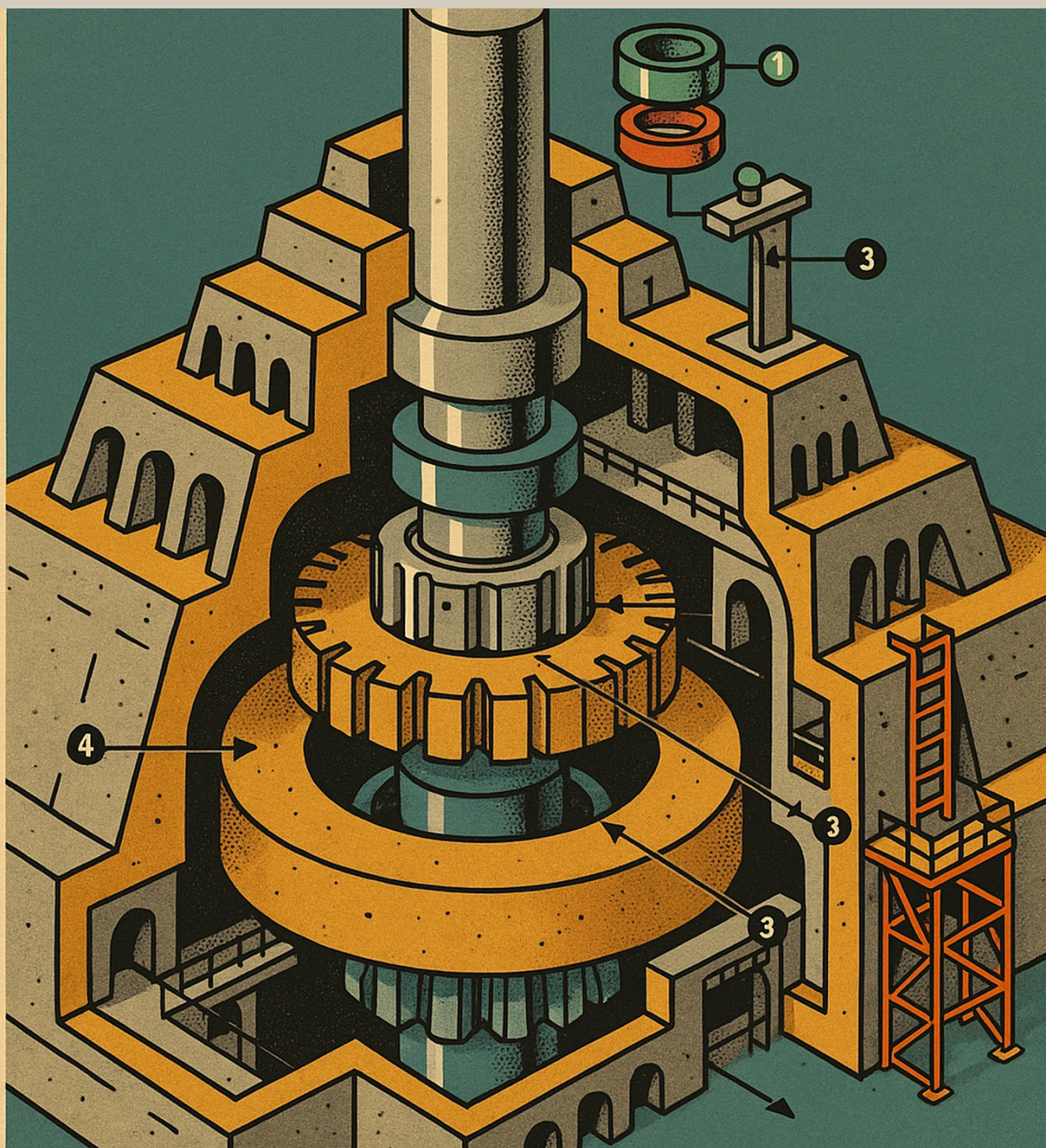
Рынок лишь подтверждает идею, созревшую задолго до показа.

Бикини впервые показали публике в Париже.

Труды Фуллера уже получили признание.

Главный вопрос появился гораздо раньше.







За свою практику я видел:

Берутся задачи.

Говорят:

| — так делают иначе.

Спрашиваешь почему.

| — так принято.

Ответа нет.

Есть привычка.

Есть устоявшийся способ.

Ему доверяют.

Берётся задача.

Сразу включается:

| — нельзя.

Без разбора.

Без попытки.

Нет стандартного пути.

Нет привычного инструмента.

Значит — закрыто.

Потом кто-то берёт другой принцип.

Из другой системы.

Переносит.

Система начинает работать.

Сначала это выглядит как исключение.

Потом как временное решение.

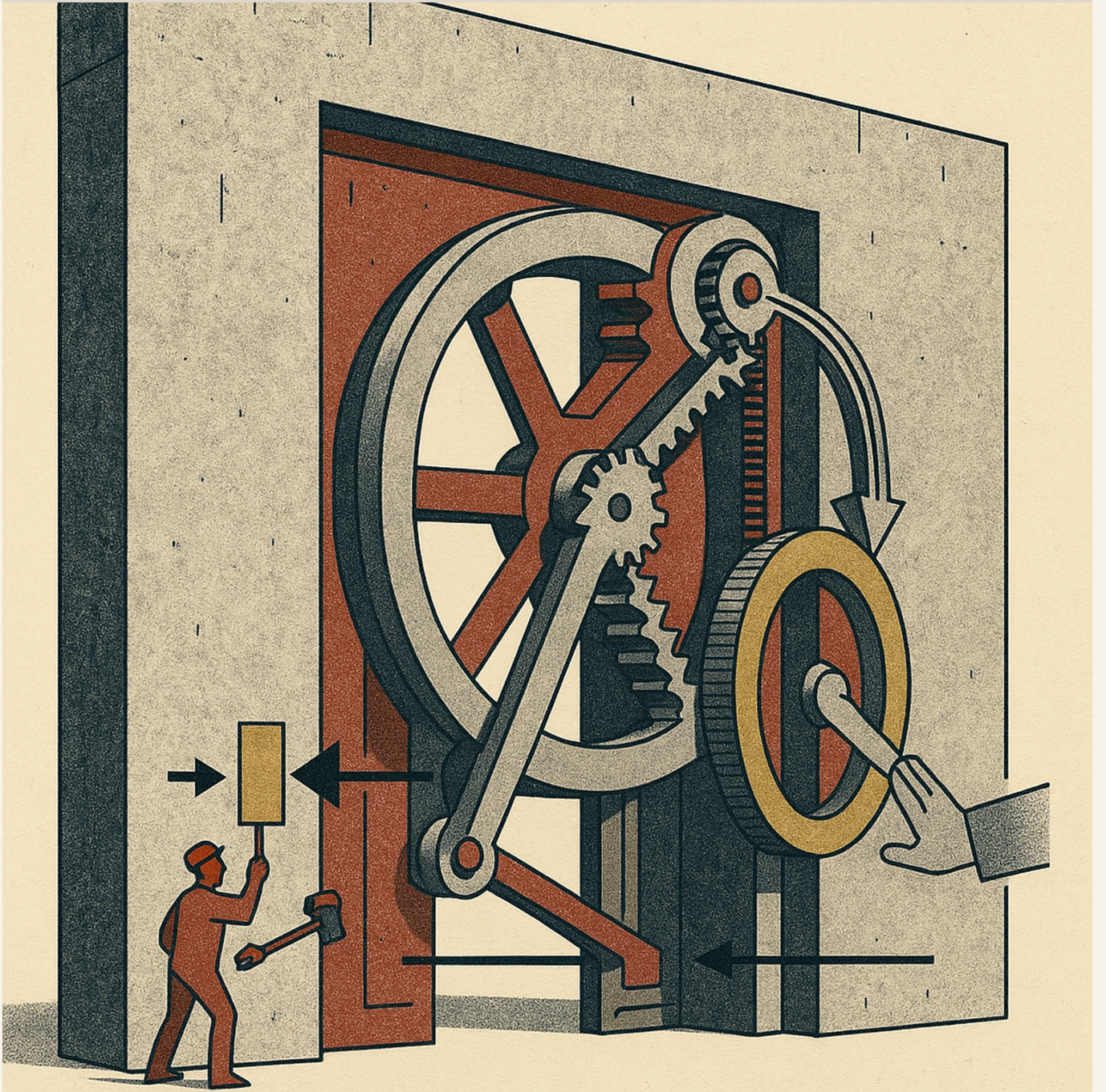
Потом как норма.

То, что считалось невозможным, оказывается отсутствием
привычного способа сборки.

Повторяемость превращает это в стандарт.

Инженерия — узнавание одинакового в разных формах.

Надеть белую футболку.





Проект начинается с цели.

Цель приходит сверху.

Она кажется понятной наверху.

Вниз она уходит уже другой.

Каждый уровень получает свою версию одной и той же цели.

Каждый уровень считает, что это и есть исходная цель.

Команда работает с тем, что ей кажется задачей.

Формально совпадение сохраняется.

Фактическое совпадение частичное.

Распределение задач выглядит естественным.

Каждый уровень закрывает свою часть.

Одинаковые слова получают разные значения.

Разрыв скрыт.

Он присутствует.

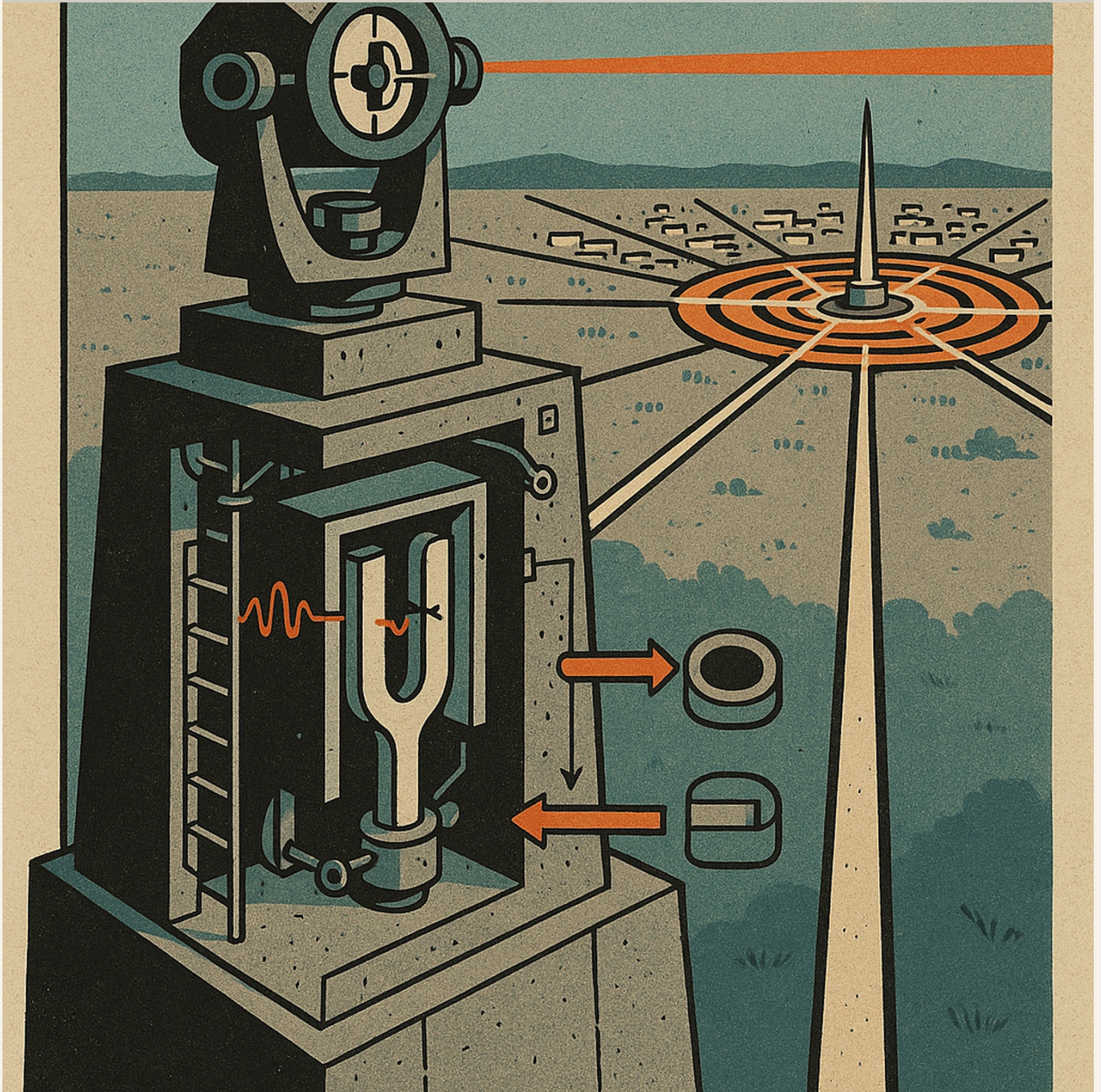
Цель смещается при передаче вниз.

Происходящее считается нормой.

Команда продолжает работу.

Система выглядит стабильной.

Первая корректировка приближается.





Системы редко ломаются резко.
Чаше они уже изменяются.
Это становится видно позже.

Observability

Снаружи всё выглядит нормально.
Сервисы отвечают.
Метрики зелёные.
Изменения проходят.

Внутри система уже смещена.
Мониторинг фиксирует состояние.
Поведение системы проявляется в другой динамике.

Очереди, зависимости, кеширование, сети —
формируют другой слой реальности.

Этот слой расходится с метриками.

Один сервис считает, что всё в норме.
Другой — компенсирует отклонения.
Третий — фиксирует наступление новой нормы.

Одновременно.
Без синхронизации.

Это и есть границы системы.

OLA

Инциденты проявляются как последствия решений.

Что-то отключили.
Что-то упростили.
Что-то оставили временно.

Потом это временное закрепляется.

Без возврата к исходному состоянию.

Есть слой, который обычно остаётся скрытым.

Рутина.

Перезапуски.

Ручные действия.

Компенсации того, что не автоматизировано.

Это нормальный режим эксплуатации изменённой системы.

Система дрейфует в новое состояние.

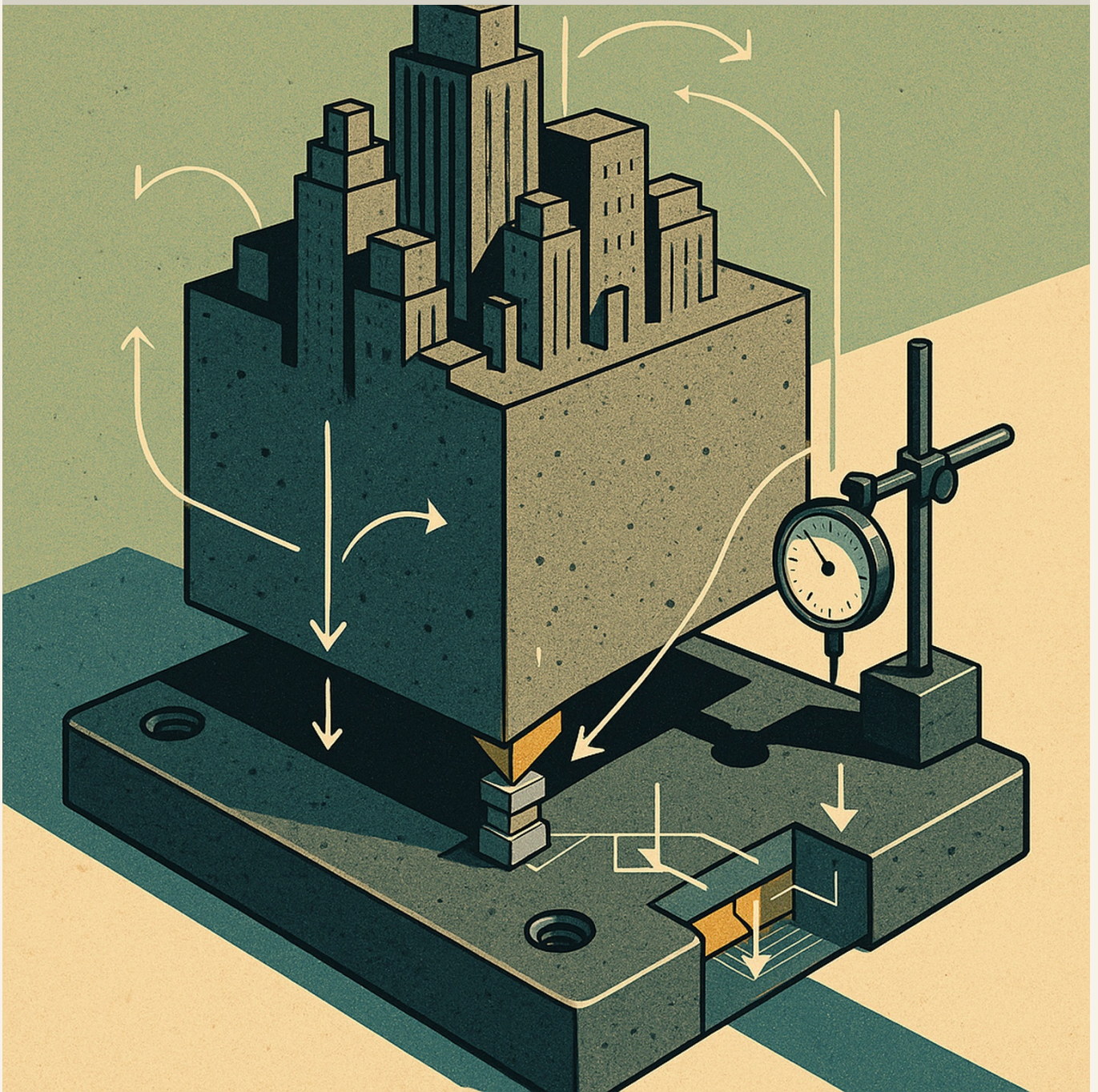
Через границы.

Через последствия изменений.

Становится видно:
Система стабильна потому, что живёт в постоянных изменениях

[Статья ↗](#)
[Презентация ↗](#)

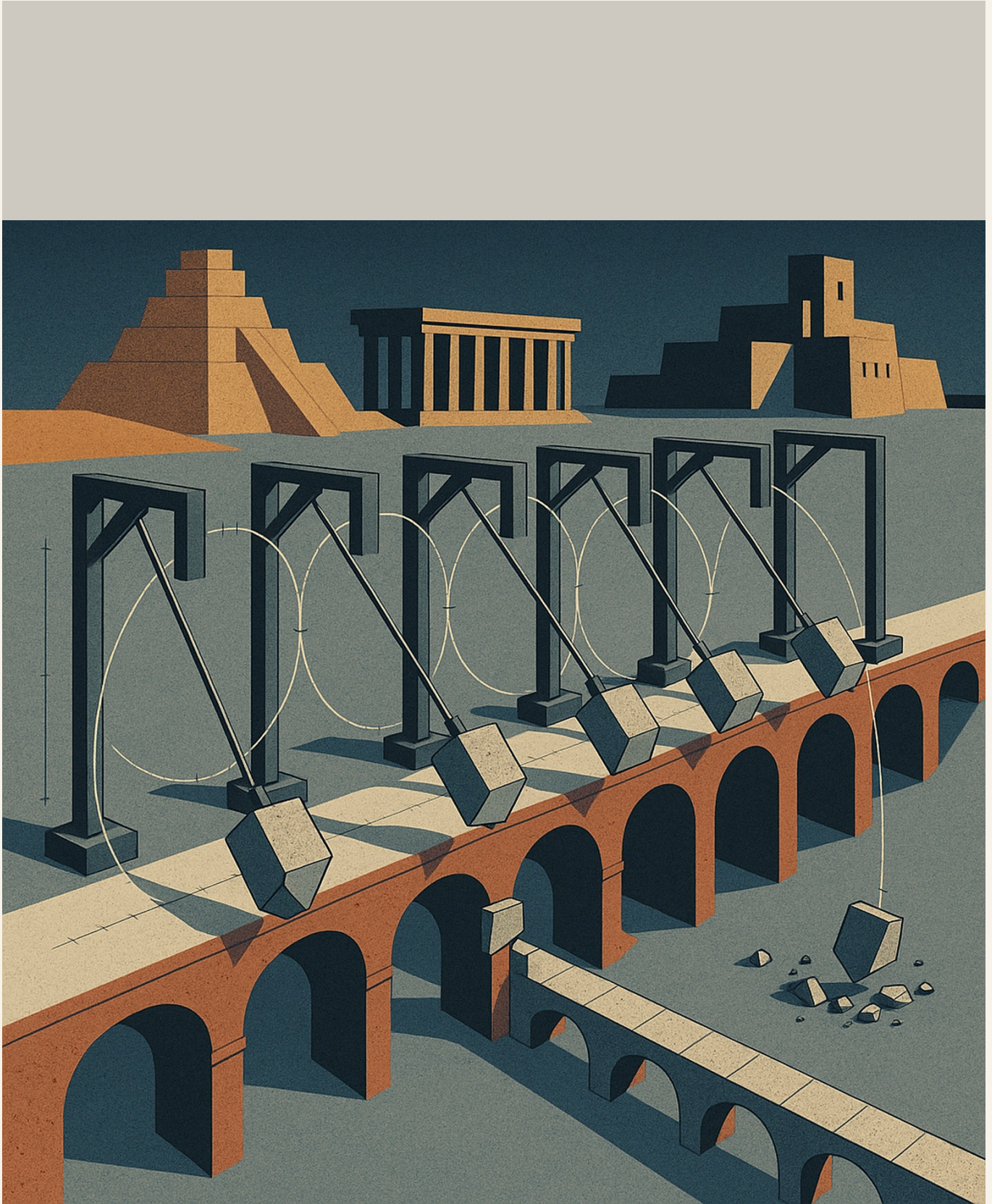




Прогресс — не бой с шумом, а темп и точный тайминг.



Рассчитать путь.
Подпрыгнуть.
Поймать паттерн.
Взять молоток.
Найти удачу.
Поймать тайминг.
Взять уровень.
Потерять один кадр.
Найти путь.
Рассчитать путь.
Переполнение.
Начать снова.



Релиз устоял, теперь спокойно калибруем следующий спринт

Меняются города.

Меняются технологии.

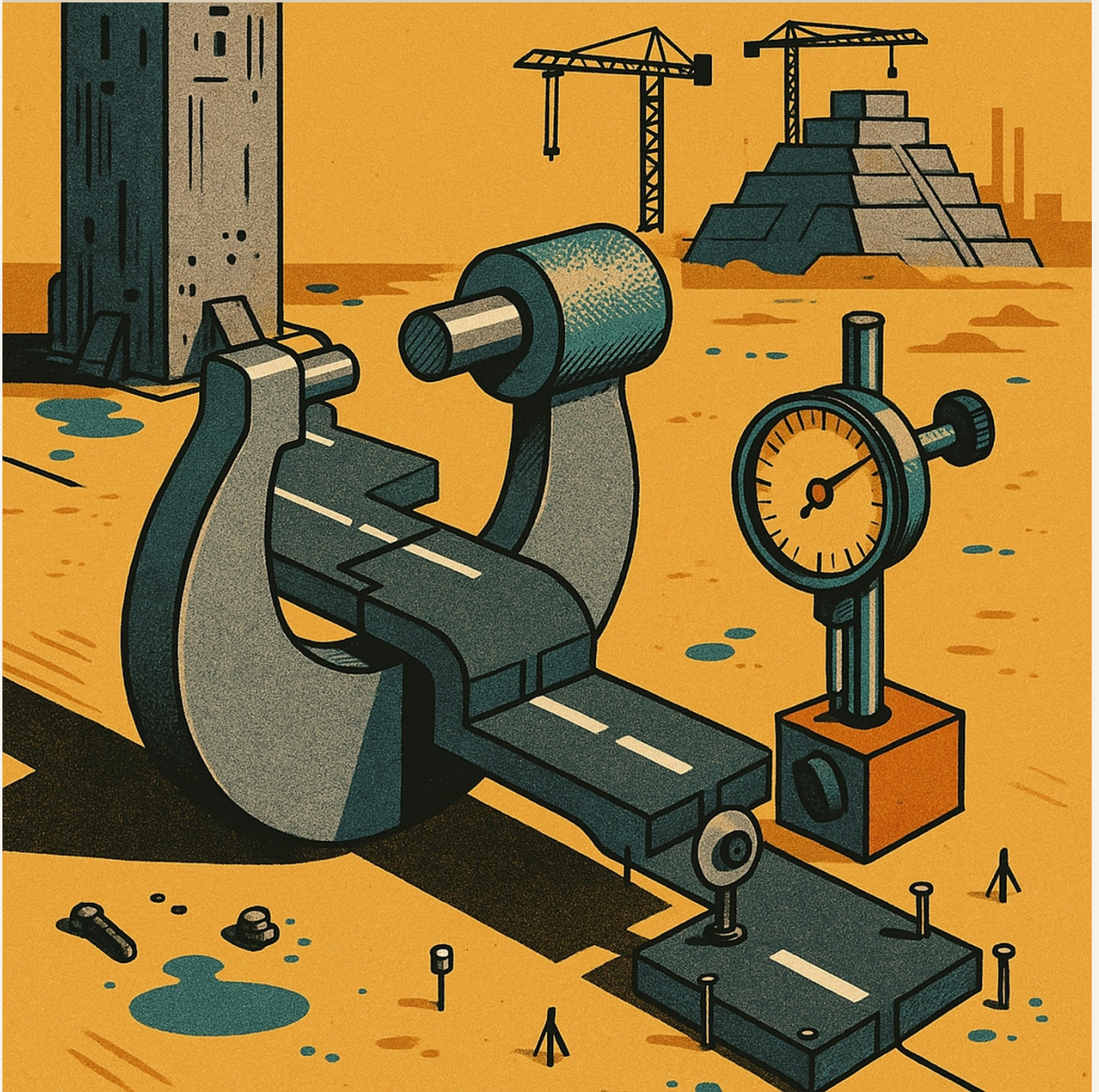
Планы остаются амбициозными.

«Наступить» вечер.

Сегодня «начать».

Пятница.





Устойчивый прогресс строится на дисциплине простых правил



Игра про жёлтый кружок.

Он просто ест кружочки.

Так нельзя.

Прошли десятилетия.

Многие правильные решения забыли.

Жёлтый кружок остался.

Так можно.



Лишнее выглядит главным, но не несёт полезной нагрузки

Ричард Бакминстер Фуллер всю жизнь пытался убрать лишнее.

Выяснилось, что лишнее обычно считает себя самым важным.





Техника усиливает этику, когда ритм и интерфейсы согласованы.



Концерт длился один день.

Два города.

Два континента.

Зрители — весь мир.

1985 год.

Инфраструктура для него начиналась
в Лацио.



Когда понимаешь механику, правила становятся инструментом.



Я много раз наблюдал:

Любые правила можно нарушать.

Переписывать под задачу.

Если понимаешь, как они устроены.

Берутся задачи.

Говорят:

| — так не делают.

Потому что так принято.

Потому что так сложилось.

Это становится правилом системы.

На одном уровне это ограничение.

На другом, инструмент.

Ansible.

Скрипты.

Модули.

Идемпотентность.

Декларативность.

Это работает, пока понимаешь, что под этим лежит.

Где заканчивается модель.

Где начинается исполнение.

Тогда правила перестают быть запретами.

Становятся конструкцией.

Их можно обходить.

Их можно переопределять.

Их можно ломать.

Там, где понимаешь механику системы.

На другом уровне это просто ошибка.

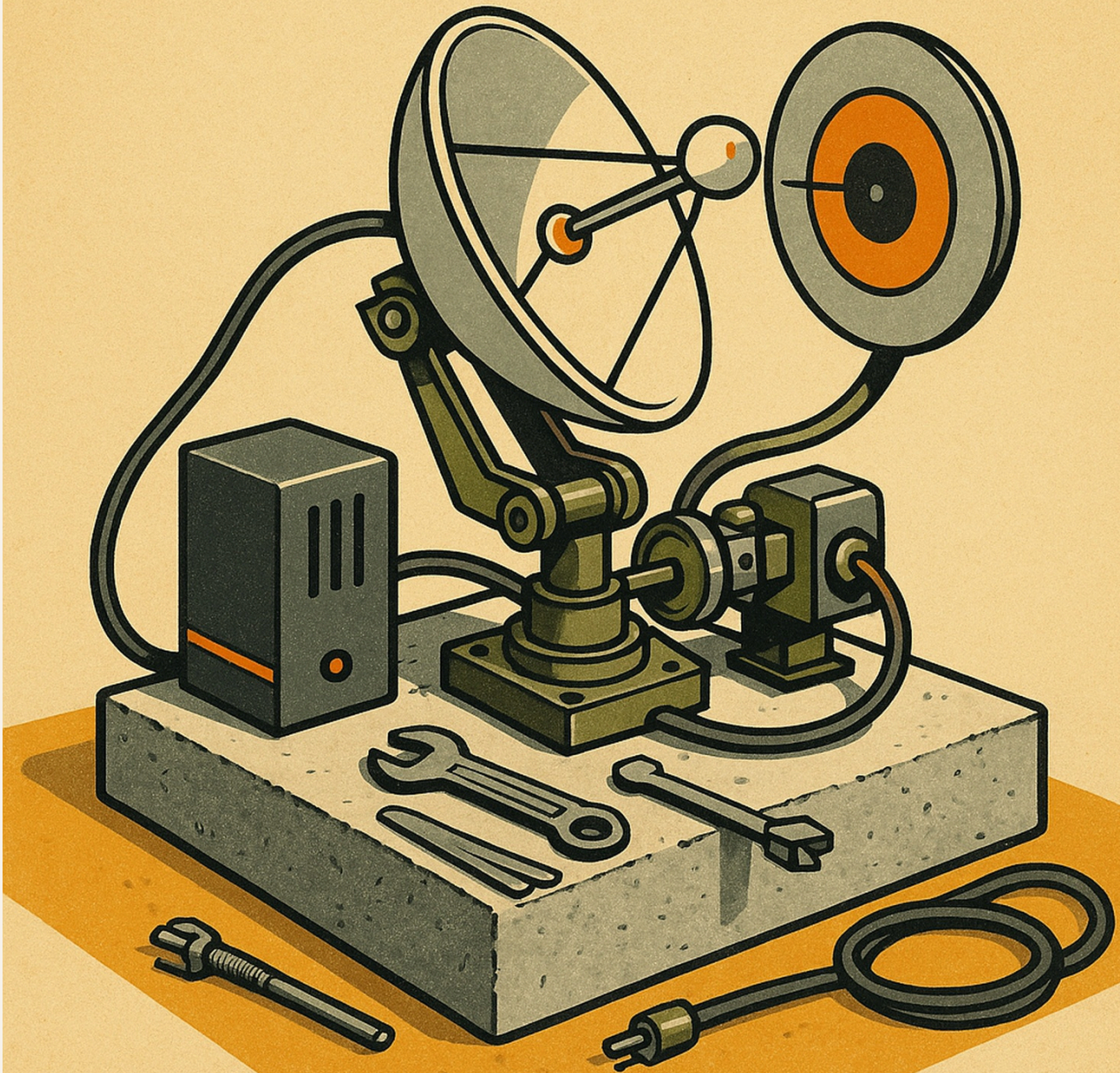


Система — это замкнутый цикл цели и обратной связи.



Проект начинается с цели.
Цель приходит сверху.
Она всегда проще реальности.
Снизу реальность другая.
Цель спускается вниз.
Она разбивается.
На уровни.
На задачи.
На части работы.
Каждый уровень делает своё.
Каждый уровень считает, что делает правильную часть.
Команды появляются там, где задача перестаёт
помещаться в одного человека.
Они закрывают куски задачи.
Кто-то держит смысл.
Кто-то держит результат.
Кто-то делает работу.
Кто-то проверяет совпадение с тем, что ожидалось.
Но вниз уходит помимо задачи еще и ошибка.
Внизу она становится заметной.
Появляется обратная связь.
Она поднимается вверх.
Без объяснений.
Просто как несоответствие.
Центр получает вместо задачи результат ее выполнения.
Он отличается от ожидания.
Задача пересобирается.
Снова уходит вниз.
Цикл продолжается вечно.
Он и есть система.
Команда существует, пока этот цикл замкнут.
Если цикл рвётся — остаётся набор действий без общего
результата.
Политика появляется там, где обратная связь
противоречит тому, что можно принять наверх.
Там начинается борьба за форму задачи.
Вместо людей и вместо ролей фокус смещается на то,
какой вообще считается задачей результат.









КОФЕМАШИНА ИНЖЕНЕРНАЯ

МОДЕЛЬ: "НЕСПРОСТА-1"

ОТДЕЛ ТОПЛИВА И ЯСНОЙ ГОЛОВЫ

ОСТОРОЖНО:
ВКЛЮЧАЕТ ЧЕЛОВЕКА
И ЗАПУСКАЕТ МЫСЛИ

- ДАВЛЕНИЕ
15 БАР
- РЕЗЕРВУАР ВОДЫ
1.8 Л
- ЁМКОСТЬ БУНКЕРА
250 Г
- МОЩНОСТЬ
1450 Вт
- НАПРЯЖЕНИЕ
220-240 В, 50 Гц
- НАЗНАЧЕНИЕ
ПРЕВРАЩАТЬ УТРО
В РАБОЧЕЕ СОСТОЯНИЕ

РЕКОМЕНДАЦИИ ИНЖЕНЕРА:

- НЕ ЖАТЬ НА КНОПКИ НАУГАД.
- СНАЧАЛА КОФЕ, ПОТОМ СОВЕЩАНИЯ.
- ПРОГРЕТЬ ЧАШКУ.
ВКУСНЕЕ БУДЕТ.
- КОФЕ — НЕ РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМ.
НО БЕЗ НЕГО ИХ РЕШАТ СЛОЖНЕЕ.

ПРЕДУПРЕЖДЕНИЕ!

- НЕ ПИТЬ НА ПУСТОЙ ЖЕЛУДОК.
- НЕ МЕШАТЬ КОФЕ И ПАНИКУ.
- ПОСЛЕ 16:00 — АККУРАТНЕЕ.
- НЕ ФОТОГРАФИРОВАТЬ В СТОРИС.
ЧУЖОЮ КРУЖКУ.



ХОРОШИЙ ИНЖЕНЕР ЧИТАЕТ СХЕМЫ.
ОТЛИЧНЫЙ — ПЬЁТ КОФЕ.

ПРАВИЛО:

ЕСЛИ КОФЕ НЕ ПОМОГАЕТ —
ЗНАЧИТ, МАЛО КОФЕ.



РЕГЛАМЕНТ ОБСЛУЖИВАНИЯ:

- ЕЖЕДНЕВНО — ПРОМЫВАТЬ
ПОДДОН И КАПУЧИНАТОР
- РАЗ В НЕДЕЛЮ — ЧИСТКА
ОТ НАКИПИ
- РАЗ В МЕСЯЦ — ЗАМЕНА
ФИЛЬТРА ВОДЫ
- ВСЕГДА — ПРОВЕРЯТЬ
ЗАПАС ЗЁРЕН





Планы остаются, опыт догоняет — итерации короче.

Планы появляются раньше опыта.

Раньше должностей.

Пятница.

Раньше понимания последствий.

Проходит время.

Планы остаются.





За точностью часов стоят калибровка и упругая зона



Я люблю часы.

Часы как прибор для измерения времени.

Есть точные.

Есть редкие.

Часы как странный способ определения времени.

| — Подскажите, который час?

Есть оригинальные.

Есть часы обратного хода.

Есть эксклюзивные.

Эти чудеса инженерной мысли объединяет одно.

Они красивые.

| Алиса, сколько время?



Надёжность достигается: поток управляем, следы учтены

Когда ты едешь в метро —
кто-то сделал удачный деплой.
Некоторые системы пишут логи на
диск.
Некоторые — на рельсы.
Наследие.







Проект начинается с цели.
Цель приходит сверху.
Она всегда кажется понятной наверху.
Вниз она уходит уже другой.

Каждый уровень получает свою версию одной и той же цели.
Каждый уровень считает, что это и есть исходная цель.
Команда работает с тем, что ей кажется задачей.
Вместо задуманного изначально, фокус смещается на то, что дошло.

Разрыв появляется мимо исполнения.
Разрыв появляется в интерпретации.

Кто-то держит смысл.
Кто-то держит результат.
Кто-то держит только локальную часть задачи.

Пока все уверены, что говорят об одном и том же — система работает.
Когда это рассыпается — начинается корректировка.

Обратная связь приходит вместо ошибки как простое расхождение смыслов.

Центр получает результат.
Обнаруживает, что это результат другой версии задачи.

Задача пересобирается.
Снова уходит вниз.

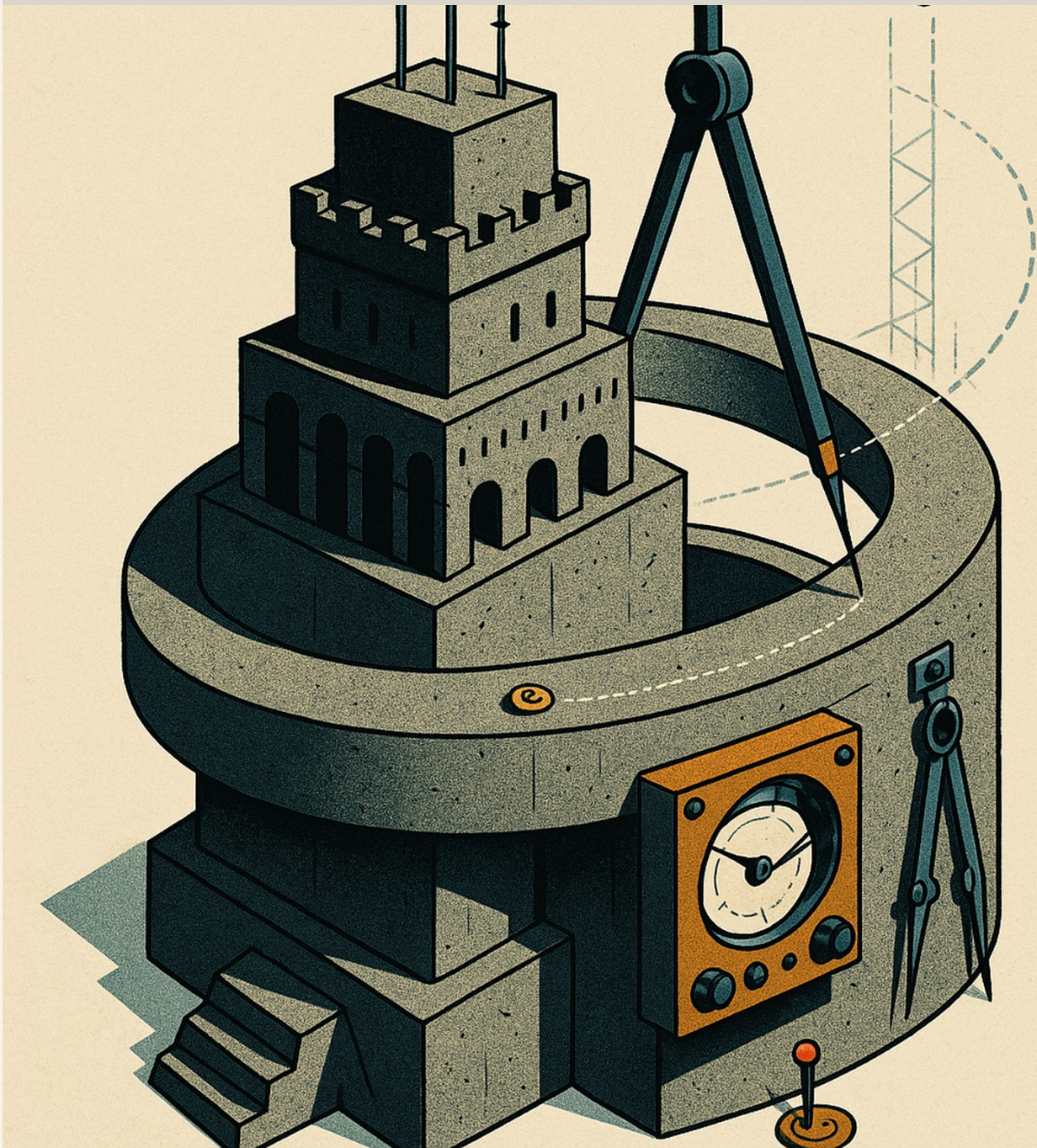
Цикл продолжается.

Команда существует, пока совпадает интерпретация цели на всех уровнях.
Когда совпадение теряется — остаются корректировки вместо результата.









Система держится на мелочах и правильных узлах.



Гамак выглядит мелочью.

Так выглядят вещи, на которых
держится вся система.







НОВОЕ РАБОЧЕЕ МЕСТО ДЛЯ ИДЕЙ И ПРОЕКТОВ



МОДЕЛЬ: "AMIGA-1000"

ОТДЕЛ ПРОДУКТИВНОСТИ И ВДОХНОВЕНИЯ

НАЗНАЧЕНИЕ:

ДЛЯ РАБОТЫ, ГРАФИКИ,
МУЗЫКИ, ТЕКСТОВ И ВСЕГО,
ЧТО НЕ ВМЕЩАЛОСЬ РАНЬШЕ.

ПРОЦЕССОР.....	МОЩНЫЙ
ПАМЯТЬ.....	МНОГО
ГРАФИКА.....	ЧЁТКАЯ
ЗВУК.....	СТЕРЕО
ЦВЕТА.....	4096
МЫШЬ.....	В КОМПЛЕКТЕ
ФЛОППИ-ДИСКОВОД.....	В КОМПЛЕКТЕ
РАСШИРЕНИЕ.....	ВОЗМОЖНОСТИ ∞
СОВМЕСТИМОСТЬ.....	С ВАШЕЙ ФАНТАЗИЕЙ
УСТОЙЧИВОСТЬ.....	К ВДОХНОВЕНИЮ
ЭНЕРГОПОТРЕБЛЕНИЕ.....	УМЕРЕННОЕ
МЕСТО УСТАНОВКИ.....	НА СТОЛЕ
ПОБОЧНЫЕ ЭФФЕКТЫ.....	ИСЧЕЗАНИЕ ВРЕМЕНИ*

* ОСОБЕННО ПО НОЧАМ



ПОДГОТОВКА К РАБОТЕ:



1. ПОДКЛЮЧИТЬ ПИТАНИЕ.
2. ВСТАВИТЬ ДИСКЕТУ С ИДЕЕЙ.
3. ВКЛЮЧИТЬ СИСТЕМУ.
4. ДОЖДАТЬСЯ ЗАСТАВКИ.
5. НАЧАТЬ СОЗДАВАТЬ.

ВСЁ ОСТАЛЬНОЕ — ДЕЛО ПРАКТИКИ.

ПРЕИМУЩЕСТВА:

- ✓ НАСТОЯЩАЯ МНОГОЗАДАЧНОСТЬ
- ✓ НЕ ТРЕБУЕТ ЛИЦЕНЗИИ НА МЕЧТЫ
- ✓ ПОДДЕРЖИВАЕТ ВСЕ ФОРМАТЫ ИДЕЙ*
- ✓ РАСТЁТ ВМЕСТЕ С ВАМИ
- ✓ ВДОХНОВЛЯЕТ С ПЕРВОГО КЛИКА

* ПОЧТИ ВСЕ

ПРОФИЛАКТИКА:

- ⚙ ПЫЛЬ ПРОТИВНИК ПРОДУКТИВНОСТИ.
- ⚙ РЕЗЕРВНЫЕ КОПИИ СПАСАЮТ НЕРВЫ.
- ⚙ НЕ ОТКЛЮЧАТЬ ВО ВРЕМЯ СОЗДАНИЯ.
- ⚙ КОФЕ — РЕКОМЕНДОВАН.



ПРЕДУПРЕЖДЕНИЕ!

- НЕ ЗАМЕНЯЕТ МОЗГ, А РАСКРЫВАЕТ ЕГО ПОТЕНЦИАЛ.
- СЛИШКОМ УДОБНА — МОЖЕТ ВЫЗЫВАТЬ ЗАВИСИМОСТЬ.
- НЕ ДЛЯ ТЕХ, КТО ПРЕДПОЧИТАЕТ «КАК РАНЬШЕ».
- ДЕТИ И КОЛЛЕГИ МОГУТ ПРОСИТЬ ПОИГРАТЬ.



КОМПЛЕКАЦИЯ:



СИСТЕМНЫЙ
БЛОК



МЫШЬ



ДИСКЕТЫ
И ПО

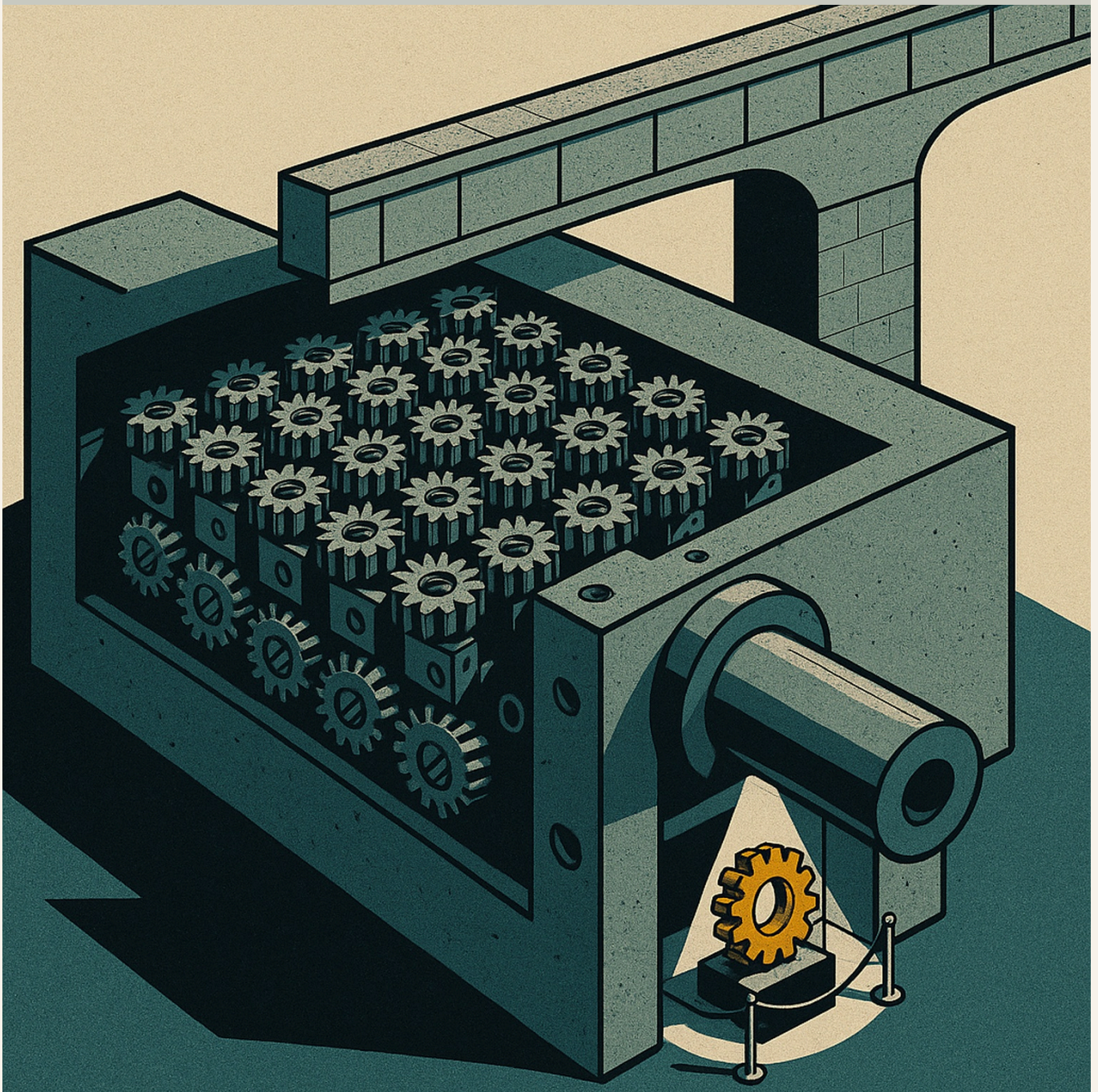


РУКОВОДСТВО
ПОЛЬЗОВАТЕЛЯ



ГРЕМЛИН
РЕКОМЕНДУЕТ

ИДЕИ ДОЛЖНЫ РАБОТАТЬ БЫСТРЕЕ, ЧЕМ МЫСЛИ.



Пятница: сводим пролёты недели, дадим идеям вылежаться

Появляются разговоры.

Планы.

Последствия.

Проходит время.

История.





На последнем метре решает инженерия, а не декор.



Надо запустить новый офис продаж.

Сегодня.

Завтра открытие в 9.

19:00.

| Бери технику и устанавливай.

Офис сделали удобным.

Дизайнерским.

Столы — воплощение мечты.

Отверстий для проводов нет.

Вентиляции для компьютеров нет.

В требованиях не было.

Под каждым рабочим местом сетевые розетки.

Продумано до мелочей.

Розетки не подключены.

Заказчик это не указал.

Меняем проект на ходу.

Строим новую архитектуру.

Ночь.

Болгарка.

Дрель.

Пуш-даун тул.

К открытию всё работало.

С шариками.

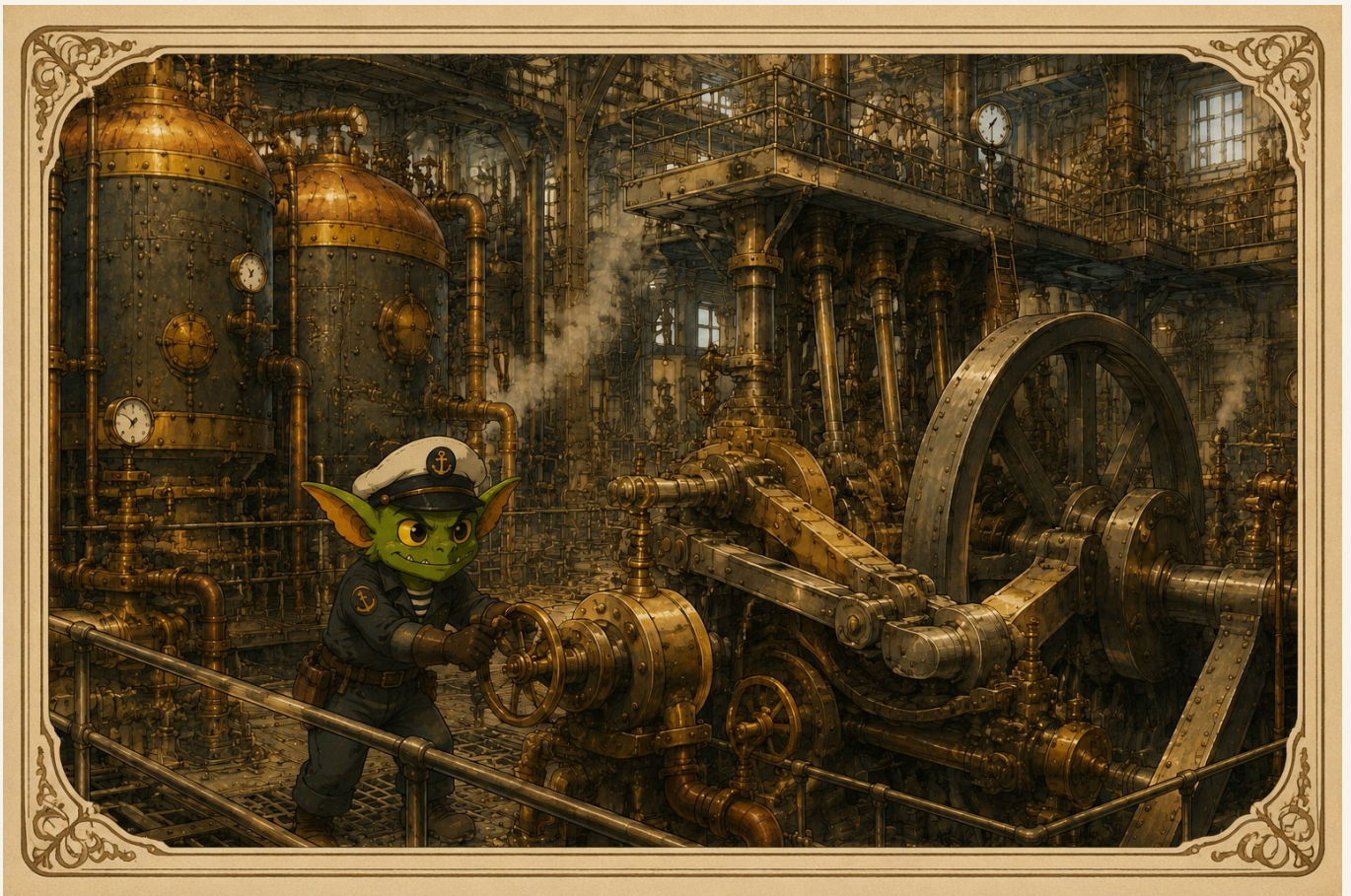
Получился уютный высокотехнологичный офис.



26.07.2026

Мощь флота держится малыми точными усилиями.









В больших системах всегда видно одно и то же.

Баланс держится не на согласии.

На сдержках и противоречиях.

Ритейл на сотни магазинов.

Топливные сети на тысячи точек.

Логистика.

Промышленность.

Крупные распределённые платформы.

Снаружи это выглядит как единое целое.

Внутри — распределённая структура.

У каждой части системы своя цель.

Иногда они совпадают.

Чаше — расходятся.

Один контур ускоряет изменения.

Другой тормозит.

Третий ограничивает риски.

Четвёртый компенсирует последствия.

Всё это работает одновременно.

Противоречия формируют устойчивость системы.

Сдержки формируют стабильность поведения.

Обратная связь формирует корректировку состояния.

Поэтому система живёт в балансе, а не в согласии.

Ошибки, задержки, ручные действия, локальные решения

—

часть механизма поддержания системы в рабочем состоянии.

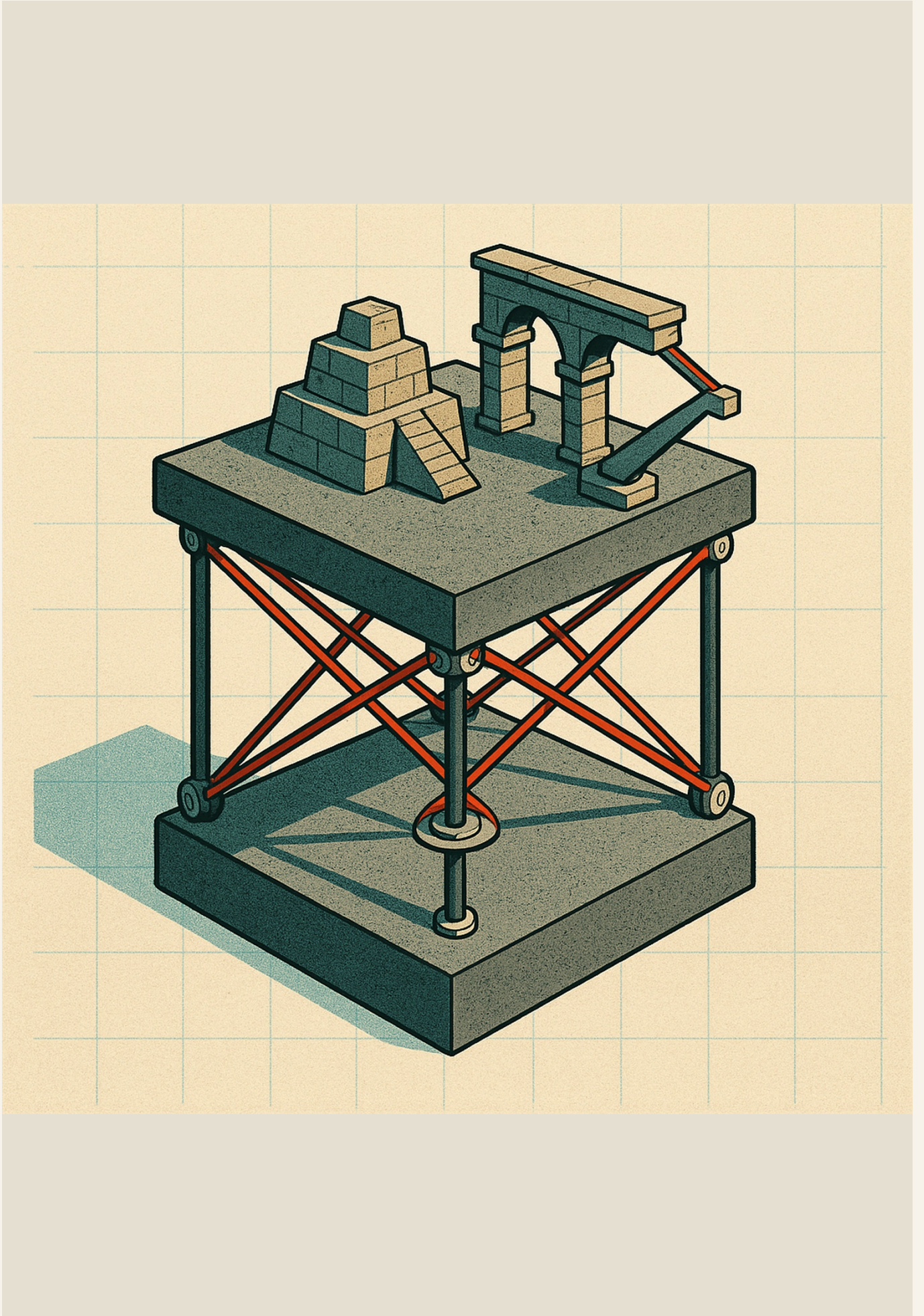
Чем больше система, тем важнее этот баланс.

Потому что единого правильного состояния у неё нет.

Есть устойчивое напряжение между частями.

Это напряжение формирует то, как система показывает своё состояние.

Спокойный самолёт падает.



Ценность связи зависит от точности каждой спайки



Первый трансатлантический кабель соединил Европу и Америку.

Любят эту часть истории.

Меньше любят другую.

До него плохие новости шли неделями.

После него — минутами.

Технология победила расстояние и инстинкт самосохранения.

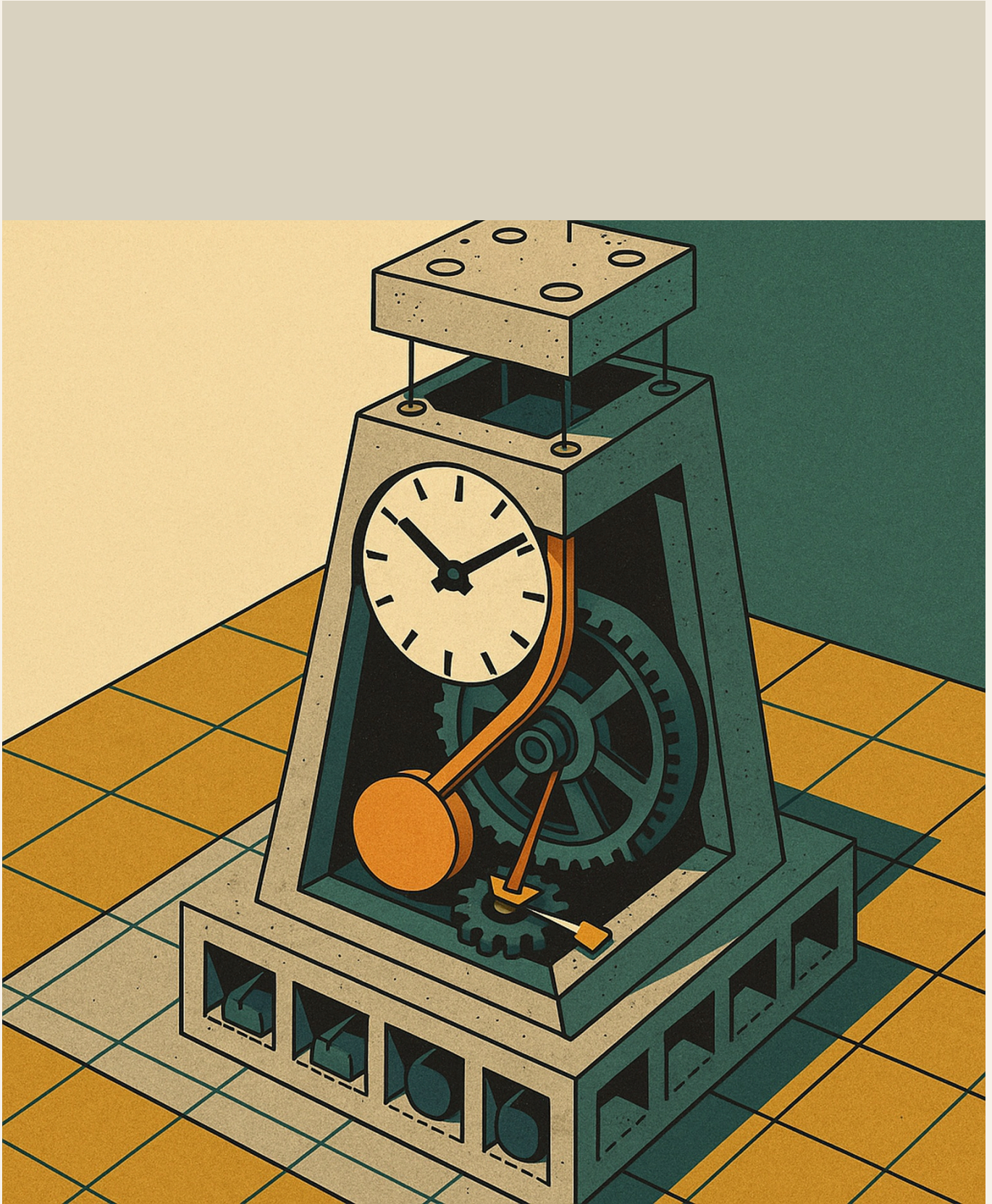
Люди сразу начали считать это нормой.

| Привет. Выезжаю











Проект управляется из множества точек.
Единый центр отсутствует.
Управление одной командой также исключено.
Система держится на цикле.
Цикл между целью и результатом.
Цель появляется сверху.
Результат возвращается снизу.
Между ними разрыв.
Команды изменчивы.
Они появляются там, где разрыв становится работой.
Исчезают там, где разрыв закрыт.
Ошибка внутри процесса.
Она уходит вниз.
Там становится видимой.
Обратная связь приходит как расхождение.
Фокус смещается на чистый шум вместо четкого сигнала.
Уровни видят задачу по-разному.
Каждый уровень получает свою версию.
Каждый уровень считает её исходной.
Попытка зафиксировать структуру добавляет слой интерпретации.
Он уходит вниз.
Возвращается искажённым.
Система остаётся подвижной.
Цикл продолжается вечно.
| Если вовремя заменить батарейку







Выбирай профессию.

Выбирай серверные без окон.

Выбирай стойки.

Выбирай кабели без подписей.

Выбирай дисковые массивы тяжелее автомобиля.

Выбирай телефоны после полуночи.

Выбирай кофе вместо сна.

Выбирай мониторинг.

Выбирай аварийные работы.

Выбирай фразу:

| — Ничего не меняли.

Выбирай фразу:

| — Само сломалось.

Выбирай человека в белой футболке, который знает,
почему оно работает.

Выбирай выяснить, что этот человек уволился три года
назад.

Выбирай документацию.

Выбирай понять, что документация обманывает.

Выбирай консоль.

Выбирай воскресное утро.

Выбирай обнаружить себя в системе и некоторое время
вспоминать, зачем вообще сюда зашёл.

Выбирай проекты.

Выбирай последствия.

Выбирай истории.

Выбирай объяснять новым людям, почему оно работает
именно так.

Выбирай повторять:

| — Потом переделаем нормально.

Выбирай обнаружить это решение через десять лет в
продакшене.

Выбирай своё будущее.

Выбирай пятницу.





ШКОЛА ИМПЕРИИ

РЕГЛАМЕНТ РАСПРОСТРАНЕНИЯ КОНТЕНТА



TELEGRAM

Инженер школы Империи



VK

Инженер школы Империи



YANDEX DISK

Yandex Disk Archive



GOOGLE DRIVE

Google Drive Archive



CONTENT SYNC

Monthly Logbook Content Sync



ЛИЦЕНЗИЯ

CC BY-NC-ND 4.0



Monthly Logbook

Мастерская Империи по заказу Школы Империи

© Дмитрий Малыхин, 2026

