

ПОКУПАТЬ ИЛИ ПРОИЗВОДИТЬ, КОПИРОВАТЬ ИЛИ СОЗИДАТЬ



Михаил Павлюк,
генеральный директор,
АО ППК «Миландр»

В нашем обществе бытует ошибочное представление о том, что у нас все хорошо и нас ждет достойное место в мировой экономике. Цель статьи — опровергнуть это мнение, определить реальное положение дел и предложить концепцию, позволяющую с учетом наших возможностей начать серьезную конкурентную борьбу за достойное место в мировой экономике.

Прежде чем рассуждать о российской электронике, хотелось бы поговорить об экономике вообще. По своей природе экономика имеет дуалистическую природу: с одной стороны, она как бы вне людей, а с другой, именно люди создают, развивают ее и, по сути, сами и есть экономика, ибо нет людей — нет экономики. Взаимодействуя между собой и природой, мы вырабатываем определенные экономические модели, которые или развивают общество и природу, или разрушают. То же относится и к нашей экономике. Единственное, что, в отличие от предыдущей модели советских времен, у нашей экономики существует внешняя среда, которая через товарно-денежные отношения проникает в нее и естественно влияет на ее состояние, продуктивность и конкурентоспособность. Чтобы наша экономика соответствовала мировым стандартам, она должна опираться на системы и оборудование промышленного и бытового назначения соответствующего качества, функциональности и интеллектуальной насыщенности. В этом отношении возникают первые вопросы: каким образом обеспечивать себя промышленно-бытовой продукцией — покупать или производить, разрабатывать или копировать, проводить политику по локализации или расслабиться и получать удовольствие. Каждое решение имеет свои слабые и сильные стороны, но понятно одно: если мы не кормим своего инженера, придется кормить чужого.

Вероятнее всего, своего бывшего инженера, тратя на это гораздо больше средств. Кроме того, каждый рубль, вложенный в покупку иностранной продукции, увеличивает общий объем инвестиций зарубежных компаний в разработку более современных технологий проектирования и производства, превращая сегодняшнего покупателя в «вечного» покупателя в очень скором времени. Конечно, такая модель не очень нравится национальному инженерному корпусу и определенному классу бизнесменов, желающих участвовать в процессе созидания, а не только купли-продажи.

Обобщив, можно констатировать, что наша жизнь динамично меняется, и мы почти ежегодно осваиваем новые технологии получения и обмена информации как на личном, так и на корпоративном уровне. При этом динамика продолжает сохраняться, и очень скоро освоенные технологии заменяются новыми. Все это происходит благодаря развитию науки и техники, которое стало возможным только благодаря изменению самой философии науки и техники. Если прежде все развитие ограничивалось отдельными отраслями и странами, то в настоящее время этот процесс происходит в глобальном мире, в котором множество стран включено в процесс созидания; изобретения в одной отрасли приводят к последующим изменениям во многих отраслях.

В своих лекциях по организационному поведению профессор А. И. Кочеткова утверж-

дает следующее: «Мир необратимо меняется в своих базовых параметрах: скорости, сложности, непредсказуемости. Произошедшее в 2008–2009 гг. не было кризисом — это было предвестие Эры неопределенности (хаоса). Мир становится текучим и пластичным, опора во всем перемещается внутрь человека и компании — надеяться нужно только на себя и свою команду.

Компании становятся комплексными, управление — сложнее, структуры — более плоскими и мобильными (виртуальными). Неопределенность требует ежедневных изменений от управляющих и коллективов, но при этом надо сохранять динамическую устойчивость.

Вывод: в ближайшие 80–100 лет возврата к старому формату существования стран, организаций, лидеров и коллективов не произойдет. Выживать в новой высокоскоростной, жесткой, сложной и неопределенной среде будут самые энергетически мощные, самые развитые с точки зрения разума и конфигурации, самые гибкие и прозорливые компании, лидеры и коллективы».

В настоящее время трудно найти хотя бы одну сферу человеческой деятельности, где можно было бы обойтись без электронных изделий и программного обеспечения, которые и определяют уровень технической оснащенности общества и соответственно его конкурентоспособность. Попробуем на примере нашей отрасли описать возможную модель поведения, позволяющую

отрасли выйти на конкурентный уровень в мировой экономике.

Общественный прогресс обычно связывают с новыми научно-техническими достижениями. Сложившийся уклад жизни в современном мире приводит к тому, что одни страны задают темп и идеологию развития, а другие стараются найти свое конкурентное место хотя бы в отдельных секторах экономики или перенести на свою территорию определенные виды производства, чтобы обеспечить свою рабочую силу доходами, а бюджет — налогами. Конечно, существуют уникальные условия (территориальные, исторические и климатические), которые позволяют отдельным странам получать дополнительный доход, но это не особо меняет положение страны в мировом конкурентном рейтинге.

Из поколения в поколение поддерживаются сложившиеся стереотипы о странах-лидерах и аутсайдерах (немецкое качество, итальянская экстравагантность, французский стиль, славянская безалаберность). Граждане, родившиеся в странах-аутсайдерах и не согласные с отведенной им ролью, уезжают в более успешную страну, тем самым укрепляя существующее положение вещей, или плывут по течению, если позволяют обстоятельства. В течение многих лет такое положение вещей считалось незыблемым, но появление новых экономик в Юго-Восточной Азии (Япония, Сингапур, Южная Корея) показало, что можно изменить существующее положение и за достаточно короткое время вывести экономику страны в лидеры, захватив значительную часть мирового рынка своей продукцией. Однако на примере Тайваня можно видеть, что такое лидерство легко и потерять. Возникает вопрос — как в условиях жесткой мировой конкуренции преодолеть барьеры, вывести страну в лидеры и удержать ее на этих позициях длительное время?

Современная история России показывает, что, имея солидный доход от продажи ресурсов, можно в течение 25 лет вывести страну на высокий уровень потребления. К сожалению, при снижении объема доходов от продаж этот уровень тоже снижается, причем за короткий период. В то же самое время, стрелка, показывающая уровень инновационного развития страны, сдвинулась всего на несколько градусов, но удерживает свое положение даже в условиях кризиса. Такое поведение экономики можно объяснить тем, что вложение в интеллект — это, по сути, вложение в людей, которые становятся более конкурентоспособными и не сразу сдают занятые позиции. Учитывая это обстоятельство, хотелось бы понять, как

на постоянной основе развивать своих инженеров, способных создавать новые знания для разработки инновационной продукции.

Прежде чем анализировать поведение сегодняшних участников рынка электроники России, сделаем небольшой экскурс в прошлое, где была заложена методология получения новых знаний, которая в настоящее время не работает. Мы обозначим видение будущего российского рынка электроники сквозь призму его исторического развития.

МЕТОДОЛОГИЯ ПОСТРОЕНИЯ ЭЛЕКТРОННОЙ АППАРАТУРЫ В СССР И РОССИИ

В СССР разработка аппаратуры начиналась с получения импортного аналога, который разбирался до «винтиков», после чего специалистам в каждом направлении выдавалось задание на разработку точной копии этих винтиков. Дополнительно выделялись деньги на покупку по секретным каналам новейшего оборудования (по окончании разработок также разбиравшееся на винтики с целью копирования), которое позволяло более-менее точно воспроизвести эти самые винтики. По истечении какого-то времени из составляющих собиралась копия оригинала. Полученное допиливалось напильником и отправлялось в массовое производство на скопированном оборудовании.

Такой подход к созиданию через копирование был определен уровнем знаний инженерно-технического персонала, состоянием инженерного оборудования, системой управления, оторванных от мировой экономики. Через много лет этот путь повторит Китай и именно по той же причине. Однако в силу открытости своей экономики ему постепенно удастся выстроить свою научную школу, хотя при более детальном рассмотрении оказывается, что она базируется на привлечении огромного количества зарубежных ученых и специалистов, а также на скупке европейских и американских предприятий с последующей интеграцией их в китайскую экономику. Именно такой подход позволяет Китаю удерживать лидирующие позиции на мировом рынке, создавая современную массовую продукцию. Понятно, что помимо аппаратуры для копирования, которая в настоящее время не отстает по уровню оснащенности от используемого в разработке оборудования, Китай параллельно развивает направления разработки, которые хотя и отстают от мировых и копируемых изделий, но с каждым годом сокращают эту дистанцию.

Наверно, такой путь для отстающих — наиболее правильный, но он возможен при

наличии гарантированного сбыта продукции на внутреннем рынке, которого у нас, к сожалению, нет. В результате мы не пользуемся высокотехнологичными товарами российского производства, поскольку они отсутствуют. Исходя из этого, можно констатировать, что состояние дел в нашей электронной промышленности плохое. Донести этот вывод до общественного сознания очень сложно, потому что анализ делают люди и одному мнению противопоставляется другое, и больший вес имеет мнение тех, у кого больше регалий. Регалии же даются тем, кто утверждает, что у нас все хорошо и нас ждет достойное место в мировой экономике — надо только подождать, после чего следуют постулаты о том, что мы лучше всех.

Чтобы опровергнуть мнение, что нам ничего не надо менять, проведем простейший экономический анализ. Исходя из уровня потребления, мы относим свою экономику к основным мировым экономикам. Для проверки этого утверждения многие из нас, изучавшие в свое время теорию марксизма-ленинизма, могут вспомнить высказывание, что тот строй является лучшим, при котором производительность труда выше. Обратившись к наиболее интеллектуальной области экономики — микроэлектронике, мы увидим, что статистические данные показывают нам такой уровень производительности труда, который позволяет выплачивать работникам этой отрасли достойную зарплату со средними показателями в разы меньшими, чем в тех странах, с которыми мы сравниваем себя по уровню потребления. Чтобы нивелировать эти данные, противопоставляется мнение о том, что несмотря на меньшую производительность труда, по уровню разработок наша отрасль легко входит в десятку лучших мировых. К сожалению, измерить этот показатель невозможно, но мы исходим из того, что на самом деле это не так. Аналогичный подход применим к любым утверждениям, которые расходятся с реальной жизнью, поскольку только так мы сможем добраться до истины. С этой целью обратимся к популярному течению в философии — логическому позитивизму. Создатели этого философского направления довольно хорошо были знакомы с наукой — многие из них были математиками, физиками, биологами. Заслуга их в том, что они внедрили в философию основы простейшей математической логики. Основу позитивизма составляют факты или атомарные предложения, а также система логических доказательств, позволяющие принимать решения и определять направление движения. Критерием правильности

суждений и действий человека является практика. По мере рассмотрения очередных утверждений попробуем использовать принципы математической логики. Посмотрим, в каких направлениях науки и техники у нас существуют самые современные разработки.

Если встать на пересечении Ленинского проспекта и Садового кольца, то, наблюдая за проезжающими автомобилями, можно установить, что только каждый 10-й из них — автомобиль российского производства. Остальные — иномарки. Вывод: автомобилей у нас нет. Нет у нас и современных гаджетов, компьютеров, стиральных машин и т.д. Мы, в основном, летаем на зарубежных самолетах даже внутри страны.

Теперь обратимся к программным продуктам. В этом направлении заметен значительный прогресс: Яндекс, ВКонтакте, 1С, Касперский. Этого, конечно, недостаточно, но данные продукты действительно конкурируют на внутреннем и мировом рынках с аналогичным ПО импортного производства. Остается еще военная техника, но ее развитие связано с использованием зарубежной комплектации, а технологически она все еще представляет собой разработки советских времен.

Итак, можно сделать вывод, что только в создании программной продукции у нас неплохой потенциал. Уровень остальных направлений нас совершенно не устраивает или устраивает временно. Любое общество — это, по сути, ограниченное пространство в определенной системе координат. Внутри этого пространства существуют переменные, на основании которых люди и общество в целом строят определенные функции. Проведя немало дискуссий между разными представителями российского общества, я заметил, что все функции, построенные этими людьми, на границе пространства принимают одни и те же значения.

Любой опыт, полученный человеком, новые данные и даже исследования, в сущности, ничего не меняют, т.к. при построении на их основе разных функций вводятся существенные ограничения, нивелирующие их оригинальность и сводящиеся к оправданию существующего положения дел. Но нам не хочется признавать, что «весь пар идей ушел в свисток» — суммировав потраченные ресурсы на всевозможные разработки, подгонки и переделки, мы выдаем желаемое за действительное. Так происходит из-за того, что любая существующая система ограничений имеет открытые пространства, через которые осуществляется обмен энергией между другими системами. Соответственно, если мы не развиваем какие-либо направления,

они замещаются чужими, проявляющимися в виде используемых нами машин, программ и механизмов. При этом разрушение процесса конкурентного созидания приводит к разрушению науки и всей кооперативной системы производства с последующей деградацией трудового сознания и общества.

В принципе, на этом можно закончить теоретические выкладки и сделанные на их основании выводы о том, что реальное положение дел довольно плачевно и необходимо предпринимать определенные действия, чтобы изменить существующую ситуацию.

Понятно, что работу следует вести в направлении поиска новых открытий, позволяющих изменить сознание людей настолько, чтобы они могли, создавая современную конкурентную продукцию, которая не имеет аналогов в мире, изменить и все общество, задать ему другой темп развития и совершенствования. Попробуем на опыте разработки продукта построить некую философскую модель, назвав ее пирамидой созидания. Она выделяет наиболее важные моменты создания продукции, которые и дают уникальные знания.

Первую ступень т.н. пирамиды созидания составляют материалы, т.е. преобразованное сырье, обладающее уникальными свойствами и являющееся исходным материалом для создания уникальной продукции. Но зададимся вопросом, что первично — яйцо или курица?

В прежние времена открытие того или иного материала приводило к созданию новых изделий. Теперь все изменилось. Правда, есть еще такие ученые, которые занимаются разработкой и исследованием свойств отдельных материалов, но открытия этих исследователей имеют случайный характер и требуют огромного финансирования. При таком подходе ученые устанавливают уникальные свойства материала, которые спустя некоторое время используются в прикладных разработках и обеспечивают создание полезных для общества изделий.

Описав основание пирамиды, обратим свой взор на то, как выглядит ее вершина. На ней находится желание человека или его представление о продукции, способной удовлетворить это желание. Сначала изделие прорисовывается в моделях и чертежах, после чего наступает время его материализации. Желание и стремление удовлетворить подобную потребность зависит от технического уровня развития общества — без соответствующего развития невозможно реализовать задуманное.

Другой путь инициализации — введение обществом новых стандартов, что застав-

ляет производителя осуществлять новые разработки. Для реализации задуманного выпускаются стандарты, устанавливающие определенные ограничения (например, «Евро-3», «Евро-4», «Евро-5», «Евро-6»). При таком подходе разработчики обязаны думать о том, как построить систему, удовлетворяющую этим стандартам.

И вот тогда происходит первое столкновение стандартов и системы на верхних уровнях пирамиды созидания. Они заставляют ученых искать новые решения. В результате появляются новые знания — на стыке потребностей и системы возникает ноу-хау. Происходит это примерно так. Люди, занимающиеся построением системы, говорят: «Нет, это невозможно! Существующая система не позволяет реализовать такой стандарт!». Через некоторое время их категоричность ослабевает, но они по-прежнему отказываются что-либо менять. Необходимость заставляет работать разум, и наконец-то они изобретают способ (ноу-хау) удовлетворить потребность. Как только находится решение, меняется вся система. В эту пирамиду входит и процесс создания аппаратуры, без которого невозможно реализовать требования к системным решениям. В свою очередь, системщики обращаются к тем, кто занимается оборудованием, после чего происходит уже описанный процесс.

Подобная пирамида существовала и в Советском Союзе. Правда, функционировала она на основании несколько иных принципов. Тогда старались одновременно копировать все стадии уже созданного изделия — и стандарты, и материалы одновременно. Все это делалось, чтобы в кратчайшие сроки догнать супостата. Но в процессе разработки ее результаты на каждой стадии в чем-то не отвечали исходным требованиям. Например, говорили, что можно выпускать только материалы не очень высокого качества. Соответственно, это приводило к тому, что вся система становилась хуже оригинальной. В результате возникало отставание, замедление развития. Со временем стали меньше уделять внимания одной стадии, а больше — другой, что привело к замедлению системы. Как известно, повозка бежит со скоростью самой медленной лошади. Постепенно пришло время, когда повозка вовсе остановилась... После этого нашли, как некоторым казалось, решение проблемы — начали отказываться от элементов пирамиды для решения собственных проблем. Удалили материалы, после чего все как будто бы заработало, но... исчезло и ноу-хау. Получилось, что по количеству ноу-хау мы уже не могли конкурировать с ведущими

компаниями. Дальше — больше: увидели, что материалы тормозили технологии, а технологии — разработку микросхем. Чтобы этого не происходило, из процесса разработки исключили технологии. Остались микросхемы. А затем решили, что и микросхемы не нужны, ведь можно импортные ставить. И что? Поставили импортные, а ноу-хау нет! Получилось, что оборудование, сделанное из всех импортных составляющих, хуже западного. Решили отказаться и от оборудования, и брать только системы... Словом, до конца такой «отказной» цепочки остается совсем немного: идет полная деградация общества, и остаются только потребности.

Наша пирамида состоит из одних потребностей: система, оборудование, микросхемы, технологии, материалы — все импортное, замещенное иностранными компаниями. Если мы примем подобный ход вещей, нация полностью потеряет конкурентоспособность! Заметим, что описанный подход к созданию новой продукции почти идентичен во всех отраслях экономики. Он действует и в машиностроении, и в фармацевтике, и даже в сельском хозяйстве.

Чтобы восстановить конкурентоспособность, мы должны начать работать раздельно в каждом направлении, прекратив утечку мозгов из страны. Надо добиться того, чтобы наши специалисты отсюда не уезжали, а за границу отправлялись результаты их творчества. Необходимо заимствовать чужой опыт, постепенно восстановить всю пирамиду, после чего можно будет сделать конкурентоспособную продукцию. Благодаря

тому, что в современном мире существует глобальная кооперация, мы можем легко встроиться в пирамиду с другими компаниями, а потом также легко и отсоединиться.

В Библии написано: если соберутся семь человек и будут двигаться к одной цели, они обязательно победят! Но чтобы все это произошло, сами разработчики должны быть высокообразованными и высокоморальными личностями. Ведь помимо знаний нам нужна еще и удача, чтобы вовремя заметить нужное явление, встретить нужных людей, вовремя выпустить продукт на рынок и завоевать мир. Но удача приходит только к праведным. На голову грешников сыплются одни неприятности. Человеческий фактор и организации РФ имеют массу специфических особенностей, препятствующих развитию компаний. Эти особенности надо преодолевать, воспитывая соответствующие качества и у исполнителей, и у руководителей.

- Сотрудники инновационной компании должны иметь или развить определенные качества, которые сделают их эффективными в условиях неопределенности.
- Управляющие, довольствующиеся спонтанно сложившимися коллективами и такой же эффективностью, вынуждены будут покинуть бизнес-сцену вместе со своими самостоятельными коллективами. Надо научиться создавать миры-организации с заданными параметрами и высоким уровнем системности.
- Компании будущего требуют целенаправленного, системного и осознанно-

го развития определенных параметров управляющего, коллектива и самой системы. Само развитие также станет поиском потенциала через соблюдение определенного набора нравственных принципов без исключения каждым членом коллектива.

Что дает нам духовное развитие?

Оно дает нам возможность победить.

Вспомним парадокс Стокдейла, описанный в книге Д. Коллинза «От хорошего к великому»: «Сохраняйте веру, и вы победите, невзирая ни на какие трудности, и в то же самое время смотрите суровой правде в лицо, какой бы жестокой она ни казалась».

ЗНАЧЕНИЕ ФИЛОСОФИИ ХОЗЯИНА В ПОСТРОЕНИИ ИННОВАЦИОННОЙ КОМПАНИИ

Для создания успешной организации необходимо, прежде всего, научиться торговать. Пути создания успешных торговых организаций описаны в литературе, и их можно использовать для прохождения этого этапа формирования инновационной компании. После выстраивания отношений с клиентами путем удовлетворения их потребностей за счет «чужой» продукции наступает следующий этап в развитии компании — создание подразделения разработчиков с целью предоставления клиентам собственной продукции, выпускаемой под собственным брендом. Таким образом, мы приступаем к трансформации предприятия из торгового



в научно-производственное. При этом переходе начинает меняться и психология сотрудников предприятия.

Для описания философской модели этого предприятия я хотел бы воспользоваться мыслями и идеями из главы «Хозяин» книги А. Андреева «Магия и культура в науке управления». В этой книге автор хотел показать, что нынешние успешные примеры управления российскими предприятиями корнями уходят в управление артелями, домохозяйствами и имеют соответствующую национальную окраску. Мне хотелось бы в этой главе выделить эту духовную составляющую. Цель анализа состоит в том, чтобы каждый сотрудник на предприятии осознавал, что он является единым целым с организмом предприятия и должен относиться к общему делу как Хозяин, а не как директор, начальник, рабочий. На этом понимании и должна строиться общая культура предприятия, или культура дисциплины, которая позволяет человеку понимать весь сложный организм предприятия, собственную роль, значение и место.

Первое, и очень важное, что приходится принять каждому человеку, работающему на предприятии — это наличие определенной иерархии. Как ни крути, но в организации обязательно должен быть руководитель и подчиненные. Кроме того, согласно установленному порядку, между всеми сотрудниками распределены определенным образом обязанности и делегирована ответственность за их выполнение. Распределение по должностям ведет к неравному распределению денег и уважения за выполненную работу. В такой системе периодически возникают негативные чувства в душе каждого сотрудника. Для устойчивости такой организации необходимо, чтобы эти чувства гасились или средой, или человеком в течение короткого времени, или было предусмотрено разумное изменение системы оплаты труда.

Но вернемся к философии построения отношений в компании, раскрытых Андреевым. Автор называет директора Хозяином и считает, что именно он определяет судьбу предприятия. От себя я добавил бы, что директор на самом деле отвечает за стратегическое развитие компании и поддержание определенного порядка во взаимоотношениях внутри предприятия и при контактах с внешней средой. Кроме того, руководителю приходится оценивать труд сотрудников и по результатам такой субъективной оценки наказывать или поощрять их, а также выполнять самую трудную функцию — увольнять.

В этом контексте можно согласиться с автором, что «все наше предприятие и любое другое настоящее дело — это не только твой дом, но и по-прежнему дело одного человека. И он, по-прежнему, все и все! Иначе говоря, Хозяин — это воплощенное в одном человеке Предприятие, и устройство его мозгов полностью соответствует Устройству его Предприятия». Добавлю от себя, что ум руководителя находится в постоянной динамике, каждый раз при формировании нового дела он четко не представляет себе будущее устройство — оно достаточно хаотично, и только сотрудники, придав делу надлежащий вид, приводят планы в порядок. Кроме того, выполняя свою работу и совершенствуясь в мастерстве, сотрудники толкают предприятие вверх, а руководителя — к новым начинаниям. Взаимное влияние друг на друга оттачивает взаимное развитие до такой степени, что толчки при развитии компании не чувствуются. Компания начинает двигаться быстро и плавно, создавая у других участников рынка иллюзию совершенства.

Автор книги предлагает сотрудникам «принять решение слиться в едином образе» руководителя. «Но наш свободолюбивый дух сопротивляется этому. Для нас это означает самое малое — унижение, то есть умаление себя, а то и разрушение чего-то великого. Поэтому надо подробно рассказать, что такое руководитель и с чем тебе придется сливаться. И когда станет ясно, что именем «руководитель» (Хозяин) обозначается не человек, не собственность и не владелец, а то великое, что идет через него, что воплощается с его помощью на Земле, станет понятно, что сливаемся мы с божественным...

Если и происходит при этом какая-то потеря себя, то как обретение себя Хозяином. Попробуйте увидеть это простейшее волшебство — если ты становишься частью Хозяина, то ты становишься Хозяином. Не Хозяином всего, но Хозяином своего места. А значит, Хозяином внутренне, Хозяином по подходу к жизни!» На вопрос о том, зачем идти на такие жертвы, автор книги отвечает: «... чтобы выжить, надо быть сильными. А для этого надо быть едиными. В единстве сила. Но что значит быть едиными? Как кажется, это действовать вместе и одинаково... действовать одинаково можно, только если одинаково видишь... это значит, что все работники должны одинаково видеть то, как должно работать предприятие, тогда оно будет успешным и сильным.

Вот и получается: хотите жить богато, работать радостно и хорошо зарабатывать — старайтесь видеть дело, предприятие

глазами своего руководителя. Не согласны с ним — уходите туда, где видение Предприятия соответствует вашему. Но вносить разлад в видение дела на своем Предприятии — это рубить сук, на котором сидишь. Дела все равно не будет!»

Следует добавить, что такое сложное духовное построение необходимо при развитии организации в современных российских и мировых условиях. На пути создания компаний слишком много препятствий. Нам всем не хватает денег, идей, рынок ограничен, а внешняя среда достаточно агрессивно относится к новым россиянам, и большинство людей переполнено завистью и ненавистью к более успешным. Возможно, настанут времена, когда развитие организации будет проходить гораздо проще, но тем не менее, после завершения определенного периода она все равно будет выглядеть так же, как в описанном примере. Моя уверенность основана на том, что современные успешные компании во всем мире имеют очень много общего.

В этом легко можно убедиться, прочитав книгу Джима Коллинза *Good to Great*. На примере многих компаний он показывает, почему одни совершают прорыв, а другие нет. В частности, он пишет, что «во главе компаний, которые добились выдающихся результатов, стояли руководители 5 уровня, которые создали прочную культуру дисциплины». (В параллель с мыслями Андреева руководителю 5 уровня соответствует упомянутый Хозяин). Руководитель создает культуру дисциплины. Какая она?

- «Культура дисциплины характеризуется некоторым дуализмом. С одной стороны, она требует, чтобы люди подчинялись правилам системы, а с другой, она предоставляет людям свободу и ответственность в рамках этой системы.
- Культура дисциплины — не только действия. Это привлечение дисциплинированных людей с дисциплинированным мышлением, которые действуют дисциплинированно».

В заключение замечу, что все эти размышления направлены на то, чтобы дать любому предприятию модель жизнедеятельности, внедрение которой, по моему мнению, позволит самостоятельно разрабатывать, производить и выводить на рынок инновационную продукцию, наращивать объемы производства высокими темпами, достигать гармонии, взаимопонимания в коллективе и смело смотреть в будущее, легко и непринужденно забирая у конкурентов все большие доли рынка. 🍀