



РУССКАЯ ИНЖЕНЕРНАЯ ШКОЛА. МИХАИЛ МИЛЬ И СОВРЕМЕННОСТЬ

Наши предки прекрасно разбирались в вопросах управления творческими процессами. Например, циркуляр Морского технического комитета № 15 от 29 ноября 1910 года предписывал: «Никакая инструкция не может перечислить всех обязанностей должностного лица, предусмотреть все отдельные случаи и дать вперед соответствующие указания, а поэтому господа Инженеры должны проявить инициативу и, руководствуясь знаниями своей специальности и пользой дела, принять все усилия для оправдания своего назначения». Гениальный документ. Вечная память его автору. Краткость и емкость по наполнению смыслом инструкции позволяет считать ее аналогом молитвы «Отче наш...» для инженеров. Более 100 лет прошло, но время только усиливает актуальность заложенного в ней смысла.



Андрей БЫЧКОВ,
конструктор МВЗ им. М. Л. Милля,
работал в должности начальника
ОКБ, заместителя главного
конструктора с 1968 г. по 2017 г.

Тому, кто интересуется технологиями управления творческими предприятиями, имеет смысл прочитать популярные труды двух знаменитых профессоров Стокгольмской школы экономики «Бизнес в стиле фанк. Капитал пляшет под дудку таланта» и «Караоке капитализм».

Следует заметить, что науки об управлении творческим предприятием, как бизнесом, в России (включая СССР) не было. Отсутствие науки заменялось опытом, здравым смыслом, умением находить выходы из любых положений, в конце концов, культурой русского человека, его интеллигентностью, традиционной для русского менталитета способностью создать в коллективе морально-нравственную атмосферу, максимально способствующую творчеству.

Самая эффективная система управления – у криминальных структур, где нет никакой бюрократии, никаких промежуточных бумаг, практически все выполняется по устным указаниям старшего по рангу. Стержнем такой системы является страх. Ошибиться позволено один раз и то, если последствия можно исправить. Но бандиты никаких продуктов не производят, тем и обусловлена простота их отношений.

Альтернативную, с не меньшей степенью эффективности систему управления организацией, предназначенной для разработки какого-либо продукта с серьезной креативной составляющей создают порядочные, волевые, умные люди с лидерскими

качествами, оказавшиеся волею судеб во главе ее. Когда такая организация достигает мирового уровня значимости, а ее руководитель – известности, часто в России ее габитус (здесь автор имеет в виду сумму достижений творческого коллектива. – Прим. ред.) неформально называют «школой» и присваивают ей имя основателя дела. Основным фактором, без которого не может существовать «школа», считается порядочность ее руководителя, волею или неволею заражая ею весь коллектив. Все взаимоотношения в «школе» основаны на уважении личности и на доверии между коллегами, воспитанными на этом чувстве.

В «школе» иерархия элиты не всегда совпадает с административной иерархией. Многие профессионалы, авторитет которых никак не подкреплен административным ресурсом, тем не менее, входят в неформальную элиту организации.

Уровень культуры и многогранность личности основателя «школы», как правило, заметно выше, чем у каждого из членов элитного контингента организации, что придает изысканность и шарм всей ее конструкции.

Эти качества руководителя, обеспечивающие невероятно комфортный и изысканный морально-нравственный климат в коллективе, позволяют ему, кроме формального, быть еще и неформальным лидером. Именно поэтому в рамках школы свой интерес (шкурный, амбициозный, тщеславный и др.) можно реализовать, только присоединив его вектор к главному, общему, задаваемому руководителем. Любое серьезное отклонение от него становится сразу всем заметным, и ты вынужден уйти. Именно отсюда происходит кадровая самонастройка коллектива. Эта сумма сил, направленных в одну сторону, и позволяет организации работать самым эффективным способом, доступным для мозга.

Вернитесь к циркуляру Морского технического комитета. Он явно подразумевает абсолютную человеческую порядочность тех, к кому обращен, кто будет осуществлять свою инженерную деятельность на основе уважения достоинства личности и доверия между членами коллектива, служащими одному делу.

Бюрократический аппарат в «школе» минимален. Все управление сосредоточено в руках основного ядра профессионалов главного дела. Руководство всеми бюрократическими процедурами, включая планово-экономические, без которых невозможно обойтись, они способны осуществлять без дополнительного специального образования, как, например, это делали Карнеги, Форд, Сикорский, Гейтс и другие, известные всему миру предприниматели.

Московский вертолетный завод (МВЗ), созданный в 1947 году, стал одним из таких предприятий. Руководство им поручили молодому, энергичному сотруднику ЦАГИ доктору технических наук Михаилу Леонтьевичу Миллю, успевшему повоевать на фронтах Великой Отечественной войны.

Интеллигентный человек, получивший дореволюционное воспитание, он играл на рояле, увлекался живописью, был женат на симпатичной казачке. Быстро сумел создать творческий инженерный коллектив, который каждые два

года запускал в серийное производство новый вертолет. Прекрасно разбирался в людях, не боялся принимать на работу толковых людей, как тогда формулировали, с запятанным прошлым (например, побывавших в плену), или с подозрительным пятым пунктом в анкете. Не стеснялся расстаться с теми, кто не вписывался в коллектив или явно «не догонял». Но чаще всего сам человек, попадая в такой коллектив, с высокой планкой морально-нравственного ему соответствия быстро осознавал, что или он что-то не дотягивает, или культ порядочности – не его тема, и самостоятельно уходил в поисках подходящей доли. Таким образом, без всяких кадровых агентств, путем естественного отбора формировался невероятно эффективный творческий коллектив.

Тем же, кто соответствовал, трудно было представить более комфортное место приложения своих знаний, опыта, энергии, за которые их обладатель непременно вознаграждался различными доступными средствами.

Многие вопросы решаются в «школе» на доверии по горизонтальным связям между подразделениями, без привлечения вертикали управления, что позволяет на порядки сократить не только бумагооборот, но и время, необходимое на принятие любых, и не только технических решений.

Получается, что работает с максимальной эффективностью матрица вертикально-горизонтальных связей без всяких посредников в виде дополнительной бюрократии. Все хозяйственные и снабженческие службы, находящиеся на периферии такой матрицы, не могут не подстроиться под всепоглощающую ее устремленность. В противном случае они окажутся крайними. Все это позволяет утверждать, что «школа» – организм самонастраивающийся.

Структура управления предприятием школы элементарна и настроена на таланты и профессионализм конкретных людей, естественно, ключевых для главного дела. Например, в ОКБ был хороший, с большим опытом конструктор – начальник бригады. Но он традиционно плохо уживался со своими непосредственными начальниками. Тогда М.Л. Миль в нарушение структуры управления ОКБ переподчинил его непосредственно себе, и все остались довольны.

За этим фактом стояло чувство уважения к каждой личности, вносящей свой вклад в общее дело, в котором нет мелочей, потому как в авиации ошибки оборачиваются кровью, если вовремя, в т. ч. на этапах создания воздушного судна, их не заметили и не исправили.

Это же чувство заставляло Михаила Леонтьевича регулярно обходить рабочие места конструкторов ОКБ и интересоваться, какие технические проблемы решает каждый из них. Эта практика на полную направляла амбиции человека на выполнение его работы по высшему разряду, давая ему вне зависимости от занимаемой должности ощущение максимальной причастности к творчеству и личной ответственности за результаты.

Все вышесказанное отличает русское понятие «школы» от ее нынешнего западного аналога «корпоративной культуры», декларируемые элементы которой поддаются формализации. **Порядочность невозможно формализовать.**

Из отмеченных выше книг можно сделать вывод о том, что авторы, входящие в десятку гуру западного менеджмента, исследуя процессы управления бизнесом, наконец осознали, каким должно быть идеальное предприятие.

Если бы этим шведским профессорам каким-то образом удалось перекопировать на 30 лет назад и очутиться на советском предприятии, проектирующем вертолеты, то они были бы страшно разочарованы, увидев, что предлагаемые современным бизнесменам выводы и рекомендации уже давно существуют. Создатель и руководитель этого предприятия без каких-либо научных изысканий в области управления давно уже создал идеальное по эффективности, с их современной точки зрения, предприятие.

Кстати, не менее эффективные предприятия создали еще раньше А.Н. Туполев, С.В. Ильюшин, А.И. Микоян и О.К. Антонов. И во всех других областях деятельности советского периода многим руководителям самых различных предприятий, не говоря уже о фундаментальных научных направлениях, удавалось создать свои «школы». Но с одной «корпоративной культурой» без культа порядочности создать подлинно эффективную творческую структуру невозможно. **«Бизнес пляшет под дудку таланта»** – окончательный вывод авторов указанных выше книг.

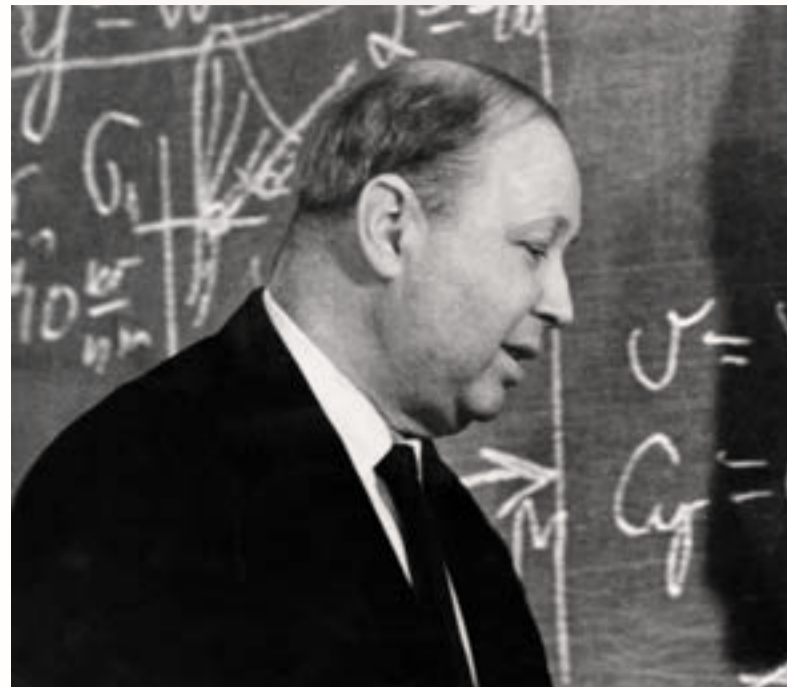
Русская школа и корпоративная культура

Генеральный конструктор Марат Николаевич Тищенко, сохранивший школу Миля после его смерти, регулярно читал лекции в одном из американских университетов. Он рассказывал, что прокопченные великодержавной американской идеологией студенты никак не могли взять в толк, задавая беспрерывно вопросы, каким образом отсталая во всех отношениях, по их представлениям, страна построила великолепный тяжелый вертолет Ми-26, когда в то же время их родной, замечательный «Боинг» не справился с аналогичной задачей, забросив на полпути проект тяжелого вертолета продольной схемы. Никаким постулатам преподаваемой им науки об эффективном управлении и экономике этот факт не соответствовал. Если бы они знали, что такое русская инженерная школа, не возник бы этот вопрос.

Здесь следует заметить, что русская культура, основанная на православном мировоззрении, в XIX–XX веках часто давала неожиданные, удивительные результаты, с точки зрения стороннего наблюдателя типа маркиза де Кюстина, не соответствующие какому-то интегральному состоянию государства.

В содержание русского термина «школа», в отличие от англосаксонского с требованиями к организации по наличию у нее «корпоративной культуры», входит много не формализуемых понятий, соображений, основанных на общечеловеческих ценностях, интуитивно-оптимальных действиях и взаимодействиях самодостаточных индивидов, не замороченных комплексами. В отличие от американской практики с ее терминологией существованию «школы» всегда соответствовал успех.

Никогда не декларируемые вслух принципы функционирования «школы» позволяют ей создать тот самый благоприятно-творческий климат в коллективе,



способствующий достижению вершин в своей профессиональной деятельности.

Корпоративную культуру в творческую организацию у нас сейчас внедряют в основном руководители. Тем же, кто чувствует и знает, что такое традиционная русская культура с православными корнями, и осознает себя ее носителем с неизменным чувством ответственности за ее сохранение и развитие, никогда в голову не придет подменять ее какими-либо формальными правилами поведения. «Оправдать свое назначение» призывает Инженеров вышеуказанный Циркуляр. Гигантской глубине этих трех слов никакая корпоративная культура противопоставить ничего не может. Надо еще заметить, что интонация и смысл текста предполагает наличие чувства собственного достоинства у тех, к кому он обращен. Слово «Инженеров» написано с большой буквы. Для товарищей, не обладающим этим чувством, текст Циркуляра – китайская грамота.

С потерей «школы» все это, где незаметно, а чаще под явным давлением невежества, уходит. Нет «школы» – нет элиты, а есть только начальники.

Вместе со «школой» организацию покидает здравый смысл. Вместо всех векторов отдельных людей, направленных в одну сторону по реализации дела, которому они служат, появляются разнонаправленные вектора реализации амбиций профанов или гашения ими своих комплексов (не через дело, мимо него, вплоть до нанесения ему прямого ущерба). Связь времен нарушается.

Автор, читая воспоминания одного из советских чиновников, ранее заведовавшего стандартизацией всей промышленности, обнаружил эпизод из его довоенной жизни, где он, не подозревая, расписался в собственном невежестве.

Одному из заводов тяжелого машиностроения, на котором он до войны был директором, поручили сделать многотонный корпус турбины. Задание – сверхважное по срокам выполнения.

Раз за разом отливка получалась бракованной. Кто-то вспомнил, что дореволюционный мастер, давно ушедший на пенсию, перед заливкой всегда замаливал форму, и предложил его пригласить.

Директор сначала и слышать не хотел этих глупостей,

но, когда ему сверху пригрозили крупными неприятностями, если отливки не будет к сроку, от безысходности согласился.

Вызванный старик по краю котлована формы поставил свечки и ходил вокруг, бубня какую-то молитву, затем перекрестился и покинул свечки в форму. Заливка удалась.

Если бы красный директор в молодости прочитал, как это было раньше положено при нормальном воспитании, мемуары средневекового скульптора Бенвенуто Челлини, он бы задолго до своего назначения на высокий пост знал, что для увеличения текучести металла в него добавляют воск.

Кто сегодня управляет созданием вертолетов

Посмотрите на кадровый состав руководителей вертолетного холдинга последних лет, меняющийся каждые четыре года. Никто из них не имеет образования, даже близкого к профильному. Поэтому они не понимают профессионального авиационного языка, не говоря уж об авиационных базовых понятиях. Естественно, при таком развитии событий дело, где тихо, незаметно, а где с треском умирает.

На предприятии административным зудом изменили структуру управления на манер как бы заграничного.

Новые менеджеры по определению не смогли вписаться в трехмерные координаты школы Миля. Ни знаниями, ни опытом (профессионализмом), ни уровнем культуры, соответствующими школе вертолетного творчества и обеспечивающими авторитет руководителям, они, естественно, не обладали.

Выход для них был один – разделяй и властвуй. Если раньше был единый центр принятия решений – генеральный конструктор со своими экспертами-замами по темам, то с введением директоров программ и всяких других служб таких центров стало множество, и аппарат их вырос на порядки. При этом искусственно созданный хаос следовало хоть как-то разруливать.

А вот и мы, управленцы. Без нас теперь никуда, оказывается, и мы что-то можем. Это у вас там внизу чего-то все не получается, приходите, поможем. При этом должность генерального конструктора, отобрав большую часть полномочий, по существу обнулили.

Такая управленческая технология смены менеджмента прокатилась практически по всей оборонке, куда власть направила своих управленцев оптимизировать в государственных интересах финансовые потоки.

Создавалось впечатление, неуклонно переходящее в уверенность, что управленцам профессионалы действуют на нервы.

Вторые стали понимать, что сделать уже ничего нельзя, задавать неудобные вопросы первым бессмысленно.

Объяснение, защищающее собственную психику любого начальника, стандартное: подчиненные – саботажники, не хотят или не могут принять новые современные правила ведения бизнеса. А еще будоражит противная мысль – раньше эти люди делали технику не хуже

других, а иногда и лучше.

Все это вместе, по совокупности еще дальше разводит антагонистов. Первые, не владея тайной реализации творческого потенциала, погребенного под управленцев коллектива, пытаются наладить дело или усложнением, или введением новых бюрократических приемов, наращиванием аппарата управления. Вторые еще больше замыкаются и угасают от осознания невозможности возвращения благоприятной для творческой работы среды и восстановления позиций родного предприятия, процветанию которого отдали лучшие годы тысячи не самых последних инженеров страны.

«Дайте вещь в руки недобрым человекам, заранее к ней не предрасположенным, – писал Василий Розанов, – передайте садоводство технологу, а фабрику – садоводу, передайте семью монашеству или холостым чиновникам, и вы получите «косой взгляд» на вещь, который ее постепенно «сглазит» и, между прочим, совершенно незаметно для себя «перекосят» ее, искривит, изуродует».

Время уходит, а с ним и профессионалы. Серьезной работы, которая бы позволяла передать опыт молодежи, нет. Тупик. «Школа» сошла на нет.

* * *

В приложении к авиастроению старая дилемма: первична курица или яйцо, звучит как «прибыль рождает технику или техника – прибыль»? Для ответа целесообразно задать себе следующие вопросы. Кому проще разобраться в финансах? Технарю, или финансисту в технике? Опыт и здравый смысл подсказывают, что руководителю-технарю финансовые проблемы на уровне предприятия элементарно постижимы. Как говорится, это не бином Ньютона. На уровне предприятия экономики, как науки, нет. Экономика – это кредит, его ставки, налоги, валюты, банки, инфляция и т.д.

Поэтому экономист или финансист и тем более юрист на уровне предприятия занимается не экономикой, а скорее элементами бухгалтерии.

И они никогда не разберутся в технических тонкостях высокотехнологичной продукции, чтобы сделать правильный прогноз по ее перспективному развитию с реализацией соответствующего проекта. Отсутствует техническая интуиция, приобретаемая с опытом создания продукта. Финансовая интуиция, ежели она и существует, не поможет. Примеры: провалы Ё-мобиля миллиардера Прохорова, автомобиля «Маруся» Фоменко и вертолета Мамута.

Новые технологии, обеспечивающие самую «вкусную» временную монополию для бизнеса, создают технари, а не финансисты. Современные тому примеры: Гейтс, Джобс, Цукерберг и, тем более, старые – Форд, Карнеги, Истмен, Уотсон.

Именно отсюда, по сути, и вывод известных стокгольмских профессоров: «Бизнес пляшет под дудку таланта».

См. также [Бортовой интеллект: исторические традиции и естественные амбиции](#), «Авиапанорама» №№ 4- и 5-2014, гл. Вопрос чести, или, возможно, единожды был шанс, Кому возглавлять коллектив творцов самолета XXI века? – Прим. ред.].

В подготовке публикации к печати принимали участие Н.М. Миль, Н.В. Якубович и Е.Н. Матвеев.