

Ю. Г. АЙВАЗОВ

КАК?

ИНСТРУКЦИЯ И ИНСТРУМЕНТ



ОТ ОПЕРАЦИОННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ —
К ЭКОСИСТЕМЕ СМЫСЛОВ НА ПРЕДПРИЯТИИ:
ПОШАГОВЫЙ ПЛАН ПОСТРОЕНИЯ КОМПАНИИ БУДУЩЕГО

Юрий Айвазов

**КАК? ИНСТРУКЦИЯ
И ИНСТРУМЕНТ. От
операционной эффективности
— к экосистеме смыслов на
предприятии: Пошаговый план
построения компании будущего**
Серия «Трилогия «От
операционной эффективности к
экосистеме смыслов»», книга 2

<https://litres.ru/74083089>

SelfPub; 2026

Аннотация

Эта книга — практический путеводитель для руководителей промышленных предприятий. Если новые станки не дают отдачи, а молодые специалисты уходят — этот том для вас. Второй том трилогии «От операционной эффективности к экосистеме смыслов» отвечает на главный вопрос «Как?».

Автор предлагает пошаговую инструкцию по трансформации завода в живой цифровой организм, где люди и технологии работают в симбиозе. Вы получите готовые инструменты: чек-листы диагностики, сценарии стратегических диалогов у станка, методику «Производственный Генплан» для перепланировки завода, ответы на возражения скептиков. Отдельное внимание — формированию среды, в которой раскрывается потенциал каждого сотрудника. Книга содержит двухлетнюю дорожную карту изменений, метрики оценки и правовые модели новых форматов трудовых отношений. Это не теория, а готовый алгоритм устойчивого роста в эпоху перемен.

Содержание

Предисловие: Начнём наше путешествие	5
Единый глоссарий и концептуальная схема трилогии «От операционной эффективности к экосистеме смыслов»	8
Введение. Ваш завод как живой организм: почему пора выйти за рамки операционного мышления	16
ЧАСТЬ 1. Диагностика реальности: Глубокое погружение в жизнь вашего завода	20
1.1. Эволюция вашего предприятия: Какого цвета ваш завод?	21
Конец ознакомительного фрагмента.	23

Юрий Айвазов
КАК? ИНСТРУКЦИЯ
И ИНСТРУМЕНТ.
От операционной
эффективности — к
экосистеме смыслов на
предприятии: Пошаговый
план построения
компании будущего

Предисловие: Начнём
наше путешествие

Если вы читаете эту инструкцию, скорее всего, вы — руководитель реального сектора экономики («Садовник» в терминах Тома 1). И вам знакомо чувство, что что-то в управлении предприятием пора менять.

Молодые специалисты уходят, хотя платите достойно. Новые станки не дают той отдачи, на которую рассчитывали. А старые методы мотивации вроде премий и досок почёта уже не заряжают команду. Это симптомы. Причина — в разрыве между устаревшей средой управления и запросами новых поколений, между технологиями и человеческим потенциалом. Данная инструкция (Том 2) — ваш ответ на вопрос «Как?» из трилогии. Это практический мост между философией Тома 1 и кадровым механизмом Тома 3.

Этот материал для вас, если вы:

- **Директор завода, начальник цеха или отдела**, который хочет вывести предприятие на новый уровень.
- **Видите разрыв между технологиями и людьми** и ищете способ объединить одно с другим.
- **Устали от бесконечных проблем, поиска виноватых и бумажной волокиты.**
- **Хотите, чтобы люди на производстве работали с интересом, а не по принуждению.**

Что вы здесь найдёте?

- **Не теорию, а готовые инструкции.** Чек-листы, сценарии разговоров, пошаговые планы — всё на языке производства. Инструкции по построению среды, в которой философия симбиоза «Садовника» и «Архитектора» (Том 1) становится рабочей реальностью.
- **Ответы на вопросы скептиков в вашей команде.**

Разберем возражения вроде «У нас так не получится» или «Люди не готовы».

- **Понятные идеи, как совместить людей и технологии.** Как сделать так, чтобы данные и оборудование работали на людей, а не наоборот.

- **Советы, как из контролёра стать наставником** — в роли «Мастера» или «Проводника» (ключевые фигуры наставничества из Тома 3), кто помогает команде расти и брать на себя ответственность.

Этот путь — не про быстрое решение. Он про то, как постепенно, шаг за шагом, строить сильное и современное предприятие, где людям хочется работать, а технологии действительно помогают.

Начните с первого шага — честно оцените, где вы находитесь сейчас. Дальше — проще.

Время действовать!

Единый глоссарий и концептуальная схема трилогии «От операционной эффективности к экосистеме смыслов»

Этот глоссарий — не просто словарь терминов, а **концептуальная карта трилогии**. Он показывает, как философские принципы из Тома 1 воплощаются в управленческие инструменты Тома 2 и кадровый механизм Тома 3. Каждое понятие связано с другими, образуя живую экосистему смыслов. Используйте эту схему для навигации по книгам и понимания их глубинной взаимосвязи.

Условные обозначения ссылок:

T1: Том 1 «Путеводитель-пособие для предпринимателя»

T2: Том 2 «Путеводитель-инструкция для руководителя промышленного предприятия»

T3: Том 3 «Проектировщик будущего»

I. ФИЛОСОФСКОЕ И ОНТОЛОГИЧЕСКОЕ ЯДРО (Том 1)

Концепция	Суть и определение	Ключевые связи в трилогии
Манифест управленческого сознания (Онтологический разлом) (Т1, 2.1)	Фундаментальное различие между двумя типами ответственности и мышления в бизнесе: «сознание масштаба» (Садовник, руководитель, отвечающий за судьбу системы, стратегию, целостность) и «сознание глубины» (Архитектор, отвечающий за истину процесса, качество, смысл). Конфликт между ними — онтологический, а не социальный.	→ Порождает необходимость Симбиоза. → Диагностируется через Модель Лалу. → Является основой для Философии «Винтик → Проектировщик → Архитектор» и Программы «Проектировщик Будущего» (Т3).
Сознание масштаба (Садовник)	Тип мышления и ответственности руководителя компании: фокус на горизонте, судьбе целого, необратимости стратегических решений. «Держит целостность сада». Его стресс — стресс судьбы.	Носитель: Собственник, генеральный директор, стратегический лидер. Инструмент в Т2: Стратегические диалоги, Методика «Кв/м» (видение плана сада).
Сознание глубины (Архитектор)	Тип мышления и ответственности создателя: фокус на глубине задачи, качестве, внутренней правде процесса. «Чувствует душу растения». Его стресс — стресс совести. Архитектор — это зрелый носитель данного сознания. Это Проектировщик (выпускник программы Тома 3), который успешно интегрировался в корпоративную среду, построенную по принципам Тома 2, и обрёл способность к полноценному симбиозу. Высшая цель трилогии.	Цель выращивания в Т3: Выпускник программы «Проектировщик Будущего» является идеальным «материалом» для становления Архитектором в подготовленной среде Т2. Условие реализации: Корпоративная культура, построенная на Российском цивилизационном коде.
Симбиоз (вместо подчинения)	Идеальная модель производственных отношений будущего: сотрудничество «сознания масштаба» (Садовник) и «сознания глубины» (Архитектор) на основе взаимного уважения, доверия и общего смысла.	Инструмент достижения: Стратегические диалоги (Т1, Т2). Результат успешной интеграции выпускника Т3 в среду Т2.

II. ЦЕННОСТНЫЙ И КУЛЬТУРНЫЙ ФУНДАМЕНТ (Том 1)

Концепция	Суть и определение	Ключевые связи в трилогии
Российский цивилизационный код (Т1, 2.3)	Уникальный набор глубинных ценностей и моделей поведения (идеализм, коллективизм «Мы», «Правда», соборность, воля), которые могут стать стратегическим конкурентным преимуществом для бизнеса при грамотной интеграции.	Язык для Симбиоза. Почва для Корпоративной культуры. Основа для Мотивации и удержания поколений Y/Z в ТЗ. Естественная среда для Методики «Кв/м» (образ общего дома-сада).
Философия «Винтик → Проектировщик → Архитектор»	Новая парадигма управления, где сотрудник рассматривается не как заменяемый исполнитель-«винтик», а проходит путь через становление «проектировщиком» (выпускник Т3) к зрелости «архитектора» (в среде Т2) — уникального творца, чья глубина понимания и инициатива являются главным активом.	Ответ на «Манифест». Цель Трансформации по дорожной карте Т1, Т2. Прямая задача Программы «Проектировщик» (Т3) — выращивать «проектировщиков» как материал для «архитекторов».
Корпоративная культура как экосистема смыслов	Живая, саморазвивающаяся среда компании, где ценятся не только результаты, но и личностный рост, доверие, общие ценности и смысл работы. Противопоставлена культуре «машины для заработка денег».	Результат внедрения инструментов Т1 и Т2. Необходимое условие для успешной интеграции Выпускников программы (Т3) и их превращения в Архитекторов.

III. ИНСТРУМЕНТЫ ДИАГНОСТИКИ И ТРАНСФОРМАЦИИ (Том 1, Том 2)

Концепция	Суть и определение	Ключевые связи в трилогии
Модель (теория) организационного развития Лалу (Т1, 1.1)	Диагностический инструмент, описывающий эволюцию компаний через «цвета» (Красная, Янтарная, Оранжевая, Зеленая, Бирюзовая). Помогает определить текущую и целевую парадигму управления.	Система координат для Диагностики (Т1, 5.1). Задаёт направление для Трансформации в Т2. Целевая парадигма для Корпоративной культуры, в которую приходят Выпускники программы (Т3).
Методика «Кв/м» (Квадратные метры) (Т1, 3.4)	Идеологический каркас и инструмент системного аудита, представляющий компанию как «квартиру-сад» (жилое пространство со своими комнатами-зонами). Помогает планировать изменения целостно.	Инструмент для Диагностики и Дорожной карты (Т1, Т2). Образ «Детской» и «Мастерской» — прямая аналогия Программы «Проектировщик будущего» (Т3).
Стратегические диалоги (Т1, 3.1)	Регулярные структурированные встречи руководителя и сотрудника, направленные на вентилиацию, перезагрузку и «заземление». Главный инструмент построения доверия и профилактики выгорания.	Практический инструмент для Симбиоза. Основа коммуникации между Наставниками («Мастер», «Проводник») и Студентами в Т3. Ключевой навык для будущего Архитектора.

IV. КАДРОВЫЙ МЕХАНИЗМ И СТРАТЕГИЯ (Том 3)

Концепция	Суть и определение	Ключевые связи в трилогии
Программа «Проектировщик будущего» (Т3)	Стратегическая программа выращивания «проектировщиков» — лояльных, высококвалифицированных специалистов «с нуля» из числа студентов. «Питомник» кадрового суверенитета компании.	Практическое воплощение философии Т1 и инструментов Т2. Производит «материал» (выпускников-проектировщиков) для реализации и превращения в Архитекторов в Среде Т2.
Этапы программы: Фундамент, Практикум, Ответственность, Специализация (Т3, Ч.3)	Универсальный каркас-спираль превращения студента в проектировщика: от погружения в ценности — к ремеслу, от ремесла — к руководству микрокомандой, от руководства — к глубокой экспертизе.	Конкретный путь формирования сознания. Каждый этап развивает компетенции, необходимые для Симбиоза. Интегрирует Российский цивилизационный код в педагогический процесс.
Выпускник программы («Проектировщик») (Т3)	Молодой специалист (22-24 года), прошедший полный цикл программы (4 этапа: Фундамент, Практикум, Ответственность, Специализация). Обладает уникальным сочетанием лояльности, практических навыков, управленческого опыта и глубокой специализации. Является идеальным, подготовленным «материалом» для последующего становления в «Архитектора» в правильно подготовленной среде (Том 2). Самостоятельная и ключевая ступень роста.	Конечный продукт Т3. Основной потребитель и активатор среды Т2. Для его полного раскрытия необходима среда, построенная по принципам Тома 2.
Парное наставничество («Мастер» + «Проводник») (Т3, 4.2)	Ключевой педагогический механизм программы. «Мастер» (Технический наставник): опытный производительник, передает ремесло, hard skills, прикладные знания. «Проводник» (Стратегический наставник): руководитель или стратег, передает ценности, смыслы, связь с целями компании, soft skills.	Оба являются «Корпоративными Наставниками», но не являются прямыми носителями онтологических сознаний из Манифеста. Их дуэт готовит студента к будущему симбиозу, моделируя взаимодействие глубины экспертизы («Мастер») и стратегического видения («Проводник»), но не заменяя собой финальный симбиоз между Архитектором (сознание глубины) и Садовником (сознание масштаба).
Архитектор	Зрелый специалист и лидер, являющийся носителем «сознания глубины». Это Проектировщик (выпускник данной программы), который успешно интегрировался в корпоративную среду, построенную по принципам Тома 2, и обрёл способность к полноценному симбиозу с «сознанием масштаба» (Садовником/руководителем). Высшая цель трилогии, главное конкурентное преимущество компании.	Высшая цель трилогии. Результат успешной интеграции Т1 (философия), Т3 (кадры) и Т2 (среда). Главное конкурентное преимущество в эпоху кадрового тупика.
Кадровый суверенитет (Т3, 5)	Стратегическое состояние компании, при котором она не зависит от внешнего рынка труда, а самостоятельно воспроизводит необходимые кадры высочайшего качества и лояльности через внутренние механизмы (программы типа «Проектировщик»).	Стратегический итог внедрения трилогии. Достигается, когда цикл «выращивание «проектировщиков» (Т3) → интеграция в среду (Т2) → становление «архитекторов» работает устойчиво.

Трилогия представляет собой замкнутый цикл создания будущего:

Том 1 дает **мировоззрение и смысл**(«Почему?»).

Том 3 создает **ключевой актив**— выращенных «проектировщиков» («Что делать?»).

Том 2 обеспечивает **среду**(«Как?»), в которой этот актив раскрывается максимально, превращаясь в архитекторов и создавая новую реальность, описанную в Томе 1.

Ниже представлена глоссарий-схема для целостного восприятия и практического применения идей трилогии.

ТОМ 1: ПОЧЕМУ? Философский фундамент

«Манифест управленческого сознания» (Онтологический разлом:
Сознание масштаба ~~vs~~ Сознание глубины

Цель: СИМБИОЗ
(Вместо подчинения)

Философия: АРХИТЕКТОР
~~vs~~ ВИНТИК (Новая
парадигма управления)

Опора на РОССИЙСКИЙ ЦИВИЛИЗАЦИОННЫЙ
(Идеализм, Коллективизм «МЫ», «Правда» – как преимущество)

ТОМ 2: КАК?
Инструменты для среды

ТОМ 3: ЧТО ДЕЛАТЬ?
Кадровый механизм

- Методика «Кв/м»
- Аудит и планирование «бизнес-сада»
- Стратегические диалоги
- Человеко-ориентир. подход
- Гибкие форматы работы

- Программа «Проектировщик будущего» (Питомник кадров)
- Парное наставничество:
 - «Мастер» (глубина)
 - «Проводник» (масштаб)
- Этапы:
 - Фундамент
 - Практикум
 - Ответственность
 - Специализация

Проектировщик (Выпускник программы, идеальный «материал»)

Среда и инструменты Тома 2

Архитектор (Носитель сознания глубины, драйвер инноваций)

Кадровый суверенитет компании (Устойчивое конкурентное

Введение. Ваш завод как живой организм: почему пора выйти за рамки операционного мышления

Уважаемый руководитель!

Если вы держите в руках эту книгу-инструкцию, вы уже ощущаете ветер перемен, который пронизывает цеха и коридоры управленческих зданий. Вы видите, как молодые инженеры уходят в стартапы, несмотря на достойные зарплаты. Вы чувствуете, что традиционные методы мотивации - премии, доски почета, корпоративы больше не дают того эффекта, что раньше. Вы видите, как инвестиции в новые ЧПУ-станки не дают ожидаемого возврата, потому что система управления осталась прежней. Мир изменился, а ваша операционная модель — нет. Этот разрыв между технологическим потенциалом и устаревшими управленческими практиками — ключевой вызов, который сегодня идентифицируют ведущие отраслевые аналитики¹.

Эта инструкция — не о том, как тушить очередной пожар. Она — о том, как построить устойчивую экосистему, способную не только предотвращать кризисы, но и генерировать

¹ Портер М.Э., Хеппельманн Дж.Э. «Как умные, связанные продукты меняют компании» (Porter, M. E., & Heppelmann, J. E., 2015). Harvard Business Review.

прорывные инновации. Это практический, пошаговый путеводитель по трансформации вашего предприятия из механической совокупности отделов в единый цифровой организм, где люди и технологии совместно создают ценность. Эта трансформация — подготовка «почвы» (среды), в которой возвращенные по методологии Тома 3 «Проектировщики» смогут раскрыть свой потенциал и стать «Архитекторами» вашего производства.

Основная идея, красной нитью проходящая через всю трилогию, — это фундаментальный сдвиг в мышлении: **ваши сотрудники — не «винтики» в производственном механизме, а будущие «Архитекторы» его будущего.** Ваша задача как руководителя («Садовника») — увидеть и раскрыть этот потенциал. **Оператор ЧПУ — это потенциальный архитектор цифрового цикла обработки, оптимизирующий программу и режимы на основе данных телеметрии. Технолог — архитекторсквозных цифровых процессов, связывающих конструкцию с готовым изделием. Логист — архитектор цепочек поставок, управляемых данными в реальном времени.** И когда каждый из них почувствует себя не исполнителем, а творцом, — вот тогда и произойдет чудо, которое отразится на всех экономических показателях.

Многие руководители думают: «Это красивые слова, но у нас — реальное производство, планы, станки, брак, сро-

ки». «Нам бы с роботами разобраться и ИИ внедрить, а вы про какую-то философию». Именно поэтому данная инструкция написана для предприятия с полным замкнутым циклом и отвечает на главный вопрос: Как построить такую среду (процессы, культуру, системы управления), чтобы совместить мощь современных технологий с раскрытием человеческого потенциала, чтобы получить синергетический эффект, недостижимый по отдельности? Мы будем говорить на языке деталей, смен, технологических карт и KPI, но будем наполнять этот язык новым, одушевленным смыслом.

Внедрение этой системы — не одномоментный акт, а стратегическое путешествие. Оно потребует от вас, как от руководителя, не столько дополнительных финансовых вложений, сколько смелости, терпения и готовности пересмотреть собственные роли: из контролера и единоличного принимающего решения — стать «Садовником», наставником, архитектором среды и вдохновителем. Ваша задача — не командовать каждым ростком, а создать климат доверия и плодородную почву процессов, где «Проектировщики» (ваш стратегический кадровый резерв из Тома 3) смогут укорениться, набраться сил и дорасти до зрелых «Архитекторов». Первым и ключевым шагом на этом пути станет формирование «**интеллектуального ядра**» компании — сообщества лидеров изменений, которые соединят глубокое понимание технологии с новой философией управления изложенной в Томах 1 и 3.

Впереди — глубокая диагностика, пилотные проекты на критически важных участках, интеграция новых практик в ежедневные операции. Это не просто дорога, а скорее переналадка всей вашей управленческой ОС (операционной системы). Но и этот сложный процесс начинается с первого шага — честной диагностики. Давайте сделаем его вместе.

ЧАСТЬ 1. Диагностика реальности: Глубокое погружение в жизнь вашего завода

Прежде чем строить маршрут, нужно честно оценить текущее состояние. Устаревшие методы управления — это как пытаться выиграть гонку «Формулы-1» на автомобиле прошлого века. Энергия советской школы рационализаторства и уважения к мастеру — мощный, но неиспользуемый полностью актив. Сегодня его необходимо установить на шасси цифровых технологий, гибких методологий и нового понимания роли человека. Эта глава поможет провести не только «цветовую» диагностику управления (как в Томе 1), но и технологический аудит, а также понять нового сотрудника — не как «рабочие руки», а как оператора сложных систем и потенциального инноватора

1.1. Эволюция вашего предприятия: Какого цвета ваш завод?

В Томе 1 мы представили модель Фредерика Лалу как диагностический инструмент. Теперь применим её к заводу. Пройдите мысленно по цехам и задайте себе вопросы, основанные на данных:

- Как принимаются решения? Кто решает, какую программу резания заложить в новый станок? Инженер-технолог единолично или вместе с оператором, анализирующим данные телеметрии?

- Как распределена ответственность за качество? Кто в реальности отвечает за брак: оператор, заметивший аномалию, но не имевший права остановить процесс, или система, не давшая ему таких полномочий?

- Что происходит при ошибке? Запускается поиск виноватого или анализ системной причины в данных MES (Manufacturing Execution System)?

Давайте рассмотрим, какие «цвета» могут присутствовать на вашем предприятии.

Янтарный (Стабильность и предсказуемость). Узнаете

ли вы себя?

Признаки: Четкая, неизменная иерархия. Решения спускаются сверху вниз в виде приказов и распоряжений. Процессы зафиксированы в инструкциях, отступление от которых не приветствуется. Отдел главного технолога разрабатывает технологию, а цех ее неукоснительно выполняет, не имея права голоса.

Современные проявления: Технологические процессы строго регламентированы, изменения вносятся долго через отдел главного технолога. Станки с ЧПУ работают по загруженным программам, которые оператор не может корректировать. Данные с оборудования собираются, но используются эпизодически, для отчетности.

Сила этой модели: Стабильность, надежность, предсказуемость. Она идеальна для рутинных, повторяющихся процессов.

Слабость в современных условиях: Неспособность быстро адаптироваться. Пока ваша технологическая служба месяц согласовывает изменение маршрута обработки, ваш конкурент, обладающий большей гибкостью, уже внедрил его и забрал ваш заказ.

Оранжевый (Конкуренция и результат). Возможно, это про вас?

Признаки: Фокус на победе над конкурентами и достижении финансовых показателей. Внедряется система KPI для всех

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.