





# ФЕДОР НОВОСЕЛОВ

МЕТОДИКА ВНЕДРЕНИЯ  
ИЗМЕНЕНИЙ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ  
ДИАГНОСТИКИ КОМПАНИИ  
С УЧЕТОМ ОСОБЕННОСТЕЙ  
РУССКОГО БИЗНЕСА



МОСКВА

УДК 658  
ББК 65.290-2  
Н76

**Новоселов, Федор Александрович.**

Н76 Увидеть. Понять. Улучшить. Методика внедрения изменений по результатам диагностики компании, с учетом особенностей русского бизнеса / Федор Новоселов. — Москва, 2026. — 192 с. : ил.

ISBN 978-5-60-005063-1

Федор Новоселов — практик-управленец и консультант. Более 20 лет управленческого опыта работы в ПАО «Газпром» и ООО «Стройгазмонтаж». Управлял годовыми бюджетами в объемах до 40 млрд руб/год. Всего реализовано проектов на 280 млрд руб. Реализовывал программу восстановления объектов МДЦ «Артек». Организовывал начало проектирования и строительства музейно-театральных комплексов в Калининграде, Кемерово, Севастополе, Владивостоке. Консультирую собственников и руководителей в области управления и оптимизации бизнес-процессов с учетом российских особенностей ведения бизнеса.

В ваших руках — практическое руководство, которое поможет понять реальное состояние компании, выявить причины замедления роста и превратить инициативы в конкретные управленческие изменения. Минимум необходимой теории и только авторская методика чек-апа бизнеса в российских реалиях, которую можно применить к компании, подразделению или процессу.

Вы узнаете:

1. Когда необходимо проведение чек-апа компании.
2. Как определить реальную модель управления и стадию жизненного цикла бизнеса.
3. Каким образом собирать данные и проводить интервью, чтобы видеть картину целиком.
4. Как определить приоритетность внедрения стратегических инициатив.
5. Каким образом можно превращать выводы чек-апа в работающие изменения.

**ЗДЕСЬ ВСЕ, ЧТО НУЖНО, ЧТОБЫ ОСОЗНАННО УПРАВЛЯТЬ РАЗВИТИЕМ, ПРЕДОТВРАЩАЯ И БЫСТРО РЕАГИРУЯ НА ВОЗМОЖНЫЕ КРИЗИСЫ.**

**УДК 658  
ББК 65.290-2**

**ISBN 978-5-60-005063-1**

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2026

ЭТУ КНИГУ ХОРОШО ДОПОЛНЯЮТ

Александр Высоцкий

**Обязанности владельца компании**

Павел Алферов

**Проектное управление. Как правильно делать  
правильные вещи**

Александр Афанасьев, Андрей Бодрейший, Сергей Краснов.

**Нескучные финансы. Как управлять бизнесом  
на основе цифр и не сойти с ума**

Марк Розин

**Восхождение по спирали: Теория и практика  
реформирования организаций**

Арье Готсданкер

**Бизнес-психология. Почему сотрудники всегда  
против изменений**

Боб Йохансен

**Управляя компаниями будущего. Мышление полного  
спектра для развития бизнеса**

# СОДЕРЖАНИЕ

<b>Введение</b> .....	<b>8</b>
<b>Часть первая. Почему нужно регулярно делать чек-ап компании</b> .....	<b>15</b>
Глава 1. Классические модели управления .....	17
Глава 2. На каком этапе жизненного цикла находится ваша компания .....	27
Глава 3. Кто Вы? Владелец или Руководитель .....	37
Глава 4. Зачем нужен регулярный чек-ап деятельности компании .....	45
Итоги первой части .....	51
<b>Часть вторая. Сбор исходных данных и проведение интервью</b> .....	<b>53</b>
Глава 5. Выбор компании консультанта и задание на чек-ап. ....	55
Глава 6. Сбор информации. ....	63
Глава 7. Проведение интервью с ЛПР .....	73
Глава 8. Проведение интервью с сотрудниками .....	83
Итоги второй части .....	92

<b>Часть третья. Завершение анализа и формирование отчета . . . . .</b>	<b>93</b>
Глава 9. Анализ предоставленных документов и результатов брифа с ЛПР и интервью с сотрудниками . . . . .	95
Глава 10. Определение Ценного конечного продукта сотрудников . . . . .	103
Глава 11. Формирование отчета по результатам чек-апа . . . . .	109
Глава 12. Разработка стратегических инициатив . . . . .	117
Итоги третьей части . . . . .	127
<b>Часть четвертая. Внедрение изменений . . . . .</b>	<b>129</b>
Глава 13. Определение метода и способа внедрения изменений . . . . .	131
Глава 14. Описание, анализ и оптимизация бизнес- процессов . . . . .	149
Глава 15. Ключевые стейкхолдеры . . . . .	161
Глава 16. Качественный анализ рисков и формирование бюджета внедрения изменений . . . . .	167
Итоги четвертой части . . . . .	174
<b>Заключение. Мониторинг внедрения изменений . . . . .</b>	<b>175</b>
<b>Эпилог. Мышление полного спектра . . . . .</b>	<b>183</b>
<b>Благодарности . . . . .</b>	<b>187</b>
<b>Список литературы . . . . .</b>	<b>189</b>

# ВВЕДЕНИЕ

## ***Посыл***

В один из летних дней 2025 года моя дочь спросила, было бы мне интересно выступить перед молодежным сообществом на тему «Найм или предпринимательство». Я сразу же согласился, и уже через неделю сидел в большой квартире молодежного клуба «Азазель» (ТГ — @azazellodge) и рассказывал свою историю найма. Аудитория состояла примерно из 50 людей лет 20–25. Мероприятие проходило в виде диалога. За время беседы мне задали около 100 различных — иногда очень необычных и каверзных — вопросов. Если среди читателей есть участники той встречи — большой вам привет и спасибо за откровенность и обратную связь.

Один из заданных вопросов заставил меня крепко задуматься. Молодой человек спросил: «А не хотите написать обо всем этом книгу?» «Где я и где книга?» — подумалось мне. Но уже через две недели начал писать, а спустя два месяца текст был готов.

## ***О себе***

Меня зовут Федор Новоселов. У меня за плечами более 20 лет управленческого опыта в строительной отрасли. Начал карьеру в 1999 г. в Сосногорском ЛПУМГ «Газпром трансгаз Ухта» как оператор газораспределительной станции. Прошел все инженерные ступени в линейно-эксплуатационной службе. С 2007 по 2011 г. отвечал за капитальный ремонт всех ма-

гистральных газопроводов подразделения. В 2012 году меня пригласили в Москву возглавить Департамент Капитального ремонта ООО «Стройгазмонтаж». С 2015 по 2018 гг. Департамент постепенно превратился в Дирекцию строительства социальных объектов с 400 сотрудниками. Дирекция руководила капремонтом ПАО «Газпром», строительством и реконструкцией МДЦ Артек, проектированием и строительством музейно-театральных комплексов в Калининграде, Севастополе, Кемерове и Владивостоке.

За свою карьеру я реализовал проекты суммарным бюджетом более 280 млрд руб. с разными видами финансирования, в т. ч. бюджетным. Разрабатывал стратегии реализации новых направлений в структурном холдинге. Я — кандидат наук с богатым опытом взаимодействия с собственниками, представителями госструктур, высшим топ-менеджментом компаний. Практик, способный свести стратегическую, техническую, финансовую и мотивационную части в единую систему управления. Если были сроки и четкая цель, то я находил оптимальные решения даже для тех проектов, реализация которых при традиционных подходах вызывала большие сомнения.

## **Идея**

Об управлении людьми написано много текстов. Что же отличает эту книгу от остальных?

Так получилось, что после работы директором по строительству социальных объектов в компании ООО «Стройгазмонтаж», меня по сарафану стали приглашать на сторонние проекты. Сначала собственники компаний просили просто «посмотреть» на то, как идут дела (как работает компания, что с новым проектом, и т. п.). Я всегда оперативно давал свою независимую оценку. И каждый раз руководители предлагали меня нанять. После четырех таких историй я понял, что у меня получается достаточно оперативно формировать текущий срез компании (или проекта) и не только предлагать,

но и внедрять свои наработки для улучшения бизнес-процессов. В этой книге описан мой опыт.

## **Проблема**

В начале книги принято обозначать целевую аудиторию и ту проблему, которая ее тревожит. Затем показать, как эту проблему можно решить — полностью или хотя бы частично.

Я же пойду другим путем — напишу про то, что тревожит меня самого. По моим длительным наблюдениям большинство предпринимателей и руководителей занимаются своей управленческой деятельностью исключительно по шаблону.

Этот «шаблон руководителя» выработан в юности и молодости, закален в решении кризисов компании и подтвержден их личным опытом. «Именно так и можно добиваться того, что я уже достиг», — думают они. И продолжают делать то, что умеют — управлять по привычному шаблону. Но в какой-то момент происходит замедление, затем остановка. Иногда даже тупик.

Что в таких случаях думает владелец компании:

Если компания перестает расти: *«Ну и что, мне больше миллиарда (или десяти, ста) выручки и не нужно»;*

Компания стоит на месте: *«Рынок сейчас не тот, а специфика продукта не позволяет масштабироваться»;*

Компания покатила вниз: *«Я устал, возможно, это предел, буду продавать».*

... и еще миллион причин остаться в зоне комфорта. Действуя так, как всегда, не пытаясь меняться, собственники и руководители надолго застревают в тупике, порой навсегда.

Мне больно раз за разом наблюдать подобные истории, поэтому на страницах этой книги я постараюсь простыми

словами, без нравоучений и сложных алгоритмов, с точки зрения здравого смысла, вам рассказать, как увидеть свою ситуацию со стороны и понять, что делать дальше.

### ***Для кого***

Изначально я планировал написать книгу только для собственников и руководителей средних и крупных компаний. Но, окончив ее, я понимаю, что в ней много ценного может найти любой, кто даже опосредованно участвует в управлении компанией.

Эта книга для тех, кто хочет понять истинные причины отсутствия динамики развития компании (или только своего направления) и получить методiku определения этих причин. Для тех, кто стремится планировать и реализовать изменения, направленные на устранение их причин.

### ***Моя цель — чтобы таких людей становилось больше.***

Кто эти люди:

- **Собственники компаний**, желающие делать их лучше и не боящиеся начать перемены с независимой оценки.
- **ТОП-менеджеры**, на которых возложена реализация стратегии компании (финансисты и бухгалтеры, HR-служба, юристы, производственники, делающие продукт компании, отдел продаж и т. д.).
- **Сотрудники компании**, отвечающие за управление бизнес-процессами, которым небезразлична организация, где они работают. Тем, кто хочет ходить на работу с радостью, достигать результатов, развиваться вместе с компанией и двигаться по карьерной лестнице.
- **Начинающие и опытные внутренние аудиторы**, стремящиеся не просто к контролю и выявлению недостат-

ков в работе компании, но и предлагающие пути решения этих проблем.

Все они, овладев принципами, описанными в данной книге, научатся производить оценку деятельности компании с различных сторон и внедрять изменения, опираясь на имеющиеся ресурсы.

### **Подготовка**

Изначальным фундаментом книги является мой опыт. На протяжении всей карьеры методом проб и ошибок я развивал собственный стиль управления. Для изложения и систематизации своего опыта и мыслей мне пришлось проштудировать большой объем классической управленческой литературы, а также новых книг по управлению, выпущенных в 2023–2025 годах.

В результате структурирования всех накопленных знаний появилась моя собственная **«Методика внедрения изменений по результатам диагностики компании с учетом особенностей русского бизнеса»**.

Простыми словами — методичка для проведения чек-апа компании и внедрения изменений.

### **О чем**

Методика, как и книга, состоит из четырех частей и заключения. **В первой части** расскажу о том, какие течения и модели признаются в мировом классическом управлении в настоящее время (не переживайте — там всего шесть страниц) и какую поправку необходимо делать управленцам с учетом национальных особенностей российской действительности. Прочитав первую часть, вы лучше узнаете меня и, надеюсь, поймете применяемые мною подходы. Возможно, часть моих идей не сойдется с вашим собственным мнением. Но я и не претендую на знание абсолютной истины — просто делюсь своим опытом и тем, как мне удавалось его применять в жизни.

**Вторая часть** будет посвящена сбору информации о компании (проекте или процессе) и интервью с сотрудниками. В ней вы узнаете о методах и шаблонах выполнения внешней и внутренней проверки компании. При проведении подобных проверок я успел побывать как в роли наемного сотрудника, так и внешнего консультанта, поэтому предложенные практики будут полезны самым разным читателям.

**В третьей части** изучим процесс подведения итогов сбора информации и проведения интервью с ответственным руководителем и сотрудниками компании. Посмотрим, как формируется и из чего состоит финальный отчет независимого консультанта. Проанализируем процесс подготовки рекомендаций по внедрению улучшений в бизнес-процессы.

**Четвертая часть** состоит из анализа различных подходов к внедрению изменений на основе диагностики компании. Попробуем определить наиболее подходящий именно для вашей компании способ внедрения. Обсудим, как выявлять ключевых сотрудников и мотивировать их на внедрение изменений. Рассмотрим конкретные примеры разработанных мероприятий по продвижению инноваций.

**В заключении** поговорим о необходимости проведения мониторинга мероприятий по внедрению изменений. Коснемся принципов мышления полного спектра для управленца и сделаем общие выводы книги.

### ***Как читать книгу***

В каждой главе есть основная часть с краткими выводами и вопрос к читателю. Отвечайте на эти вопросы прямо здесь. Делая это, вы, сами того не замечая, начнете проводить диагностику своей компании, департамента, управления, отдела или отдельного процесса. Отнеситесь к этим заданиям серьезно.

Осмывлив и поняв изложенные в книге рекомендации, вы овладеете практикой определения проблем и механизма-

ми внедрения изменений. Для более глубокого и детального изучения вопроса придется приложить усилия и прочитать еще несколько книг из списка литературы. Но я постараюсь вам о них сжато рассказать на страницах этой книги.

*Примеры, приведенные в книге, — не теоретические и умозрительные. Все они взяты из моего опыта, как руководителя, внедряющего изменения в своем подразделении, так и бизнес-консультанта при проведении независимых проверок в компаниях. Некоторые примеры обезличены по причинам конфиденциальности.*

### **Ожидаемый результат**

В книге часто употребляется термин «чек-ап» компании. Под этим термином имеется в виду не только компания целиком, но и ее подразделение, филиал, управление, отдел или просто самостоятельный бизнес-процесс. Поэтому описанные в книге практики можно применять ко всем вышеперечисленным составляющим компании.

***Махатма Ганди писал: «Будьте изменением, которое вы хотите видеть в мире».***

Если после прочтения вы сделаете первый шаг — проведете самостоятельную или независимую проверку, разработаете и внедрите изменение хотя бы одного бизнес-процесса — то я буду понимать, что написал эту книгу не зря.

А если Вам понадобится моя помощь, обращайтесь — я к вашим услугам.

Буду признателен получению обратной связи по адресам:

Телеграм:	<a href="https://t.me/fedor_novoselov">t.me/fedor_novoselov</a>
ВКонтакте:	<a href="https://vk.com/id275222831">id275222831</a>
Электронная почта:	<a href="mailto:fedor.novoselov@yandex.ru">fedor.novoselov@yandex.ru</a>

Удачи!

ЧАСТЬ ПЕРВАЯ

# ПОЧЕМУ НУЖНО РЕГУЛЯРНО ДЕЛАТЬ ЧЕК-АП КОМПАНИИ

*«То, что мы боимся делать, — это обычно то, что нам нужно делать больше всего».*

*РАЛЬФ УОЛДО ЭМЕРСОН*