

# Содержание

<b>Введение</b>	4
Глава 1. AVDO — компания, методология и миссия	13
<b>ЧАСТЬ I.</b>	
<b>Организационная зрелость: этапы и структурный анализ</b>	
Глава 2. Организационная зрелость и кризисы	47
Глава 3. Уровень 1. Хаос и интуиция	65
Глава 4. Уровень 2. Первичная формализация	107
Глава 5. Уровень 3. Ранняя систематизация	143
Глава 6. Уровень 4. Стабилизация и базовая управляемость	177
Глава 7. Уровень 5. Управляемость и предсказуемость	213
Глава 8. Уровень 6. Оптимизация и совершенствование	245
Глава 9. Уровень 7. Лидерство изменений	275
<b>ЧАСТЬ II.</b>	
<b>Кризисология организаций</b>	
Глава 10. Кризис как механизм адаптации	309
Глава 11. Динамика развития кризиса и разрушения	337
<b>ЧАСТЬ III.</b>	
<b>Диагностика и стратегии развития организации</b>	
Глава 12. Диагностика организации по методологии AVDO	393
Глава 13. Методология оценки и построение профиля зрелости	417
Глава 14. Стратегии переходов	443
<b>Заключение</b>	506
<b>Благодарности</b>	513

## ВВЕДЕНИЕ

Среда. 11:20. В отдел продаж крупной торговой компании приходит сообщение от постоянного клиента: «Мы отменяем заказ. Слишком долго ждать. Нашли другого поставщика».

Менеджер недоумевает — все было согласовано, сроки подтверждены. Начинает разбираться и выясняет: товар был произведен вовремя, но отгрузка задержалась на складе на три дня. Причина? Водитель, закрепленный за доставкой, ушел в отпуск, замены не было.

Кажется, мелочь — один человек. Но эта «мелочь» запускает цепочку: просрочка отгрузки, потеря клиента, снижение ежемесячного оборота на 8%, демотивация команды продаж, которая целый месяц занималась этой сделкой.

Я видел сотни подобных ситуаций:

- Производство выпустило партию товара, но не учло изменения в технических требованиях клиента.
- Склад вовремя получил товар, но логистика перепутала адреса при отгрузке.
- Маркетинг запустил кампанию, не согласовав сроки с отделом поставок, и реклама вышла в эфир, когда товар еще был в пути.

Общая черта у этих историй одна: компании не внедрили системы, которые отслеживали бы сбои до того, как они перерастают в проблемы. Мы привыкли «тушить пожары» и почти

не озадачиваем себя построением систем, при которых «пожары» просто не возникают. Таким образом, мы теряем деньги, клиентов, сотрудников — и часто даже не можем точно сказать, на каком этапе все пошло не так.

Почему компании, вкладывая миллионы в маркетинг, автоматизацию, обучение и новые технологии, теряют ощутимую часть этих вложений из-за управленческих разрывов, несогласованных действий и ошибок, которых можно было бы избежать?

Ответ на этот вопрос, как ни странно, редко кроется в «отсутствии бюджета» или «дефиците талантов». Чаще он в другом — в отсутствии управленческой архитектуры, которая соединяет стратегию и повседневные действия в единую, согласованную систему.

Эта книга — о том, как можно изменить этот сценарий.

\*\*\*

В большинстве компаний процессы отделены от функций, функции — от подсистем, а подсистемы — от стратегии. Между ними нет прозрачных связей, а значит, нет и механизма, который мог бы вовремя отследить сбой. В результате ситуация повторяется снова и снова: в момент, когда нужно действовать быстро и согласованно, каждый отдел занимается «своими задачами» — и теряет из виду общую цель. Решения принимаются точечно, импульсивно, зачастую в спешке, чтобы «потушить» очередной «пожар». Но если заглянуть глубже, то окажется, что эти пожары — не случайность, а закономерный результат накопленных управленческих разрывов.

Мне доводилось видеть компании, которые внешне выглядели успешными: высокие продажи, современное оборудование, активный маркетинг. Но стоило системе столкнуться с нестандартным вызовом — и она буквально сыпалась на глазах. Проблемы, которые можно было предотвратить еще до их появления,

перерастали в кризисы, которые обходились компаниям в миллионы долларов.

Эта книга не о том, как быстрее тушить пожары. Я хочу показать, как выстроить организацию, чтобы пожары ликвидировались на этапе искры, чтобы компания сама обнаруживала слабые сигналы, предугадывала риски и корректировала свой курс до того, как ошибка станет потерей.

В этой книге мы будем называть это **превентивной моделью управления** (Reasoning Management). Вопреки распространенному мнению, эта модель доступна не только гигантским корпорациям с армией аналитиков и дорогими ИТ-системами. Ее можно внедрить в любой компании, если знать, как измерить уровень зрелости организации, найти ключевые разрывы и выстроить пошаговую стратегию их устранения.

Эта книга адресована тем, кто принимает ключевые решения и формирует будущее компаний: предпринимателям, собственникам бизнеса, руководителям и консультантам, работающим с организационными изменениями.

В этой книге я поделюсь тем, что проверено десятками проектов в организациях из самых разных отраслей и стран. Мы разберем реальные истории компаний, которые смогли перейти от хаотичной, стремительной работы к управляемому, предсказуемому развитию. Вы увидите, что зрелость организации — это не абстрактная концепция, а конкретный, измеримый инструмент, способный сэкономить миллионы и сохранить конкурентоспособность даже в условиях нестабильности.

За годы работы мне довелось наблюдать десятки, если не сотни попыток компаний изменить себя. В одних случаях речь шла о масштабной цифровой трансформации с привлечением международных консультантов и многомиллионными бюджетами. В других — о внедрении новой системы планирования, перестройке логистики или полном обновлении продуктовой линейки. Казалось бы, все условия для успеха

были налицо: сильная команда, ресурсы, детальные планы. Но слишком часто сроки срывались, бюджеты раздувались, а эффект оказывался кратковременным. В некоторых случаях проект и вовсе тихо сворачивали, не пытаясь довести его до конца.

Анализируя эти истории, я заметил одну закономерность. Причиной сбоев становились не внешние обстоятельства, не «незавезение» и не чья-то личная ошибка, не «плохие» люди или «неправильный» менеджмент. Главным тормозом всегда оказывалась сама организация. Внутренняя конструкция компании — ее процессы, структура, культура, распределение полномочий — оказывалась не готова к нагрузке, которую подразумевает любая трансформация.

Это похоже на попытку выполнить капитальный ремонт здания, у которого давно изношен фундамент. Можно завезти лучшие материалы и нанять лучших строителей, но, если не укрепить основу, здание начнет рушиться.

В большинстве случаев провал начинается задолго до попытки инициировать изменения. Где-то процессы хаотичны и слабо связаны с целями. Где-то функции работают в изоляции, каждая сама по себе. Где-то ключевые подсистемы — клиенты, финансы, сотрудники, производство — развиваются с разной скоростью, создавая дисбаланс. Бывает и так, что формально все выглядит правильно, но культура компании остается оборонительной — и любое новшество воспринимается как угроза, а не как возможность.

Поэтому, когда мы говорим о реальных, устойчивых изменениях, первый вопрос должен быть не «Что будем менять?», а «Готова ли организация к этим изменениям?» И если честно ответить на него, становится понятно: прежде чем запускать масштабные реформы, нужно измерить **уровень организационной зрелости**, выяснить сильные и слабые стороны компании — и только потом строить стратегию. Без этой подготовки любая трансформация рискует остаться дорогим экспериментом, который не принесет долгосрочного эффекта.

\*\*\*

В этой книге я оперирую конкретными **уровнями зрелости организации**, и важно, чтобы вы воспринимали их не как сухую методологическую шкалу, а как живую карту взросления бизнеса.

Любая компания, даже если она сегодня кажется хаотичной или, напротив, чрезмерно зарегламентированной, проходит свой путь. На этом пути есть этапы роста, спады, кризисы и моменты прорыва. Есть компании, которые долгие годы проводят на одном и том же уровне зрелости, пытаются решать новые задачи старыми методами. Есть компании, которые быстро движутся вперед, не имея ориентира, и рано или поздно упираются в тупик. Есть и такие компании, которые в погоне за скоростью пытаются пропустить важные этапы развития и неизбежно платят за это потерей устойчивости.

Карта уровней зрелости методологии AVDO — не приговор и не жесткий сценарий. Это — инструмент навигации. Методология позволяет выяснить: где ваша организация находится прямо сейчас, какие препятствия ждут ее впереди, какие зоны в вашей системе перегружены или, наоборот, недоразвиты и что нужно сделать, чтобы перейти на следующий уровень зрелости, не теряя управляемости.

Видеть свой путь — значит перестать идти вслепую, перестать действовать по принципу «разберемся по ходу» и начать строить развитие как системный, управляемый процесс. На этой карте вы увидите предупреждающие знаки кризиса — задолго до того, как полномасштабный кризис заставит вас понести реальные потери. Это позволит вам выстраивать стратегию так, чтобы взросление организации происходило осознанно, а не становилось цепочкой случайностей.

Многие начинают реформы по принципу «сделаем — а там разберемся». Но если система изначально хрупка, ее разрушит любой толчок. Враг такой системы — не рыночный кризис, а ее внутренние слабости: когда процессы не состыкованы, функции реализуются параллельными курсами, структура перегружена ручным управлением, а мотивация сотрудников формирует поведение «отработать свое и уйти».

\*\*\*

*Представьте, что вы прямо сейчас делаете шаг назад и смотрите на свою компанию со стороны. Что вы видите?*

*Видите ли вы механизмы, которые позволяют заранее предугадывать сбои и предотвращать их? Или вы видите команду, которая действует только перед лицом проблемы?*

*Именно эта грань отделяет устойчивые компании от тех, кто бесконечно тушит пожары, даже не понимая, откуда они берутся. Она называется зрелостью.*

*Спросите себя:*

— *Готовы ли наши процессы, структура и система мотивации к превентивным действиям?*

— *Насколько каждый сотрудник готов (а главное — хочет) проверять свои действия, останавливаться и задавать вопрос: «Зачем я это делаю? Могу ли я сделать это лучше?»*

— *Почему в нашей компании так мало людей, готовых взять на себя ответственность за результат, а не только за выполненные инструкции?*

*Ответы на эти вопросы редко бывают приятными. Но именно с них начинается честная диагностика зрелости.*

\*\*\*

И здесь мы подходим к сути этой книги.

Эта книга — не очередная попытка навязать трендовую управленческую концепцию. Я не собираюсь навязывать вам кипы регламентов, о которых вы забудете через пару месяцев.

Речь о другом — о том, как выстроить в компании **живую управленческую архитектуру**, где стратегия, структура, процессы и организационное поведение не существуют параллельно и отдельно друг от друга, а работают как части единого механизма. Такой механизм не просто реагирует на сбои, а **идентифицирует их заранее** и устраняет их причины, пока эти сбои не превратились в кризис. Он помогает компании сохранять

управляемость и синхронность действий даже тогда, когда внешние условия неожиданно и резко меняются.

Эта книга о том, как:

- определить уровень зрелости вашей организации и выяснить, где она находится на карте развития;
- найти разрывы между стратегией, функциями, подсистемами и процессами, которые мешают компании работать как единое целое;
- построить стратегию перехода на более высокий уровень зрелости так, чтобы изменения были последовательными и не перегружали систему;
- выстроить превентивную модель управления, которая работает не только в кабинете руководителя, но и в ежедневных решениях каждого сотрудника.

Вы узнаете, как перестать жить в режиме постоянного **пожаротушения** и превратить управление в **постоянный процесс развития и укрепления компании**. И как сделать, чтобы неожиданные вызовы рынка воспринимались компанией не как угрозы, а как возможности.

Все примеры и выводы этой книги основаны на **живом опыте работы с компаниями в реальных условиях**, с их внутренними противоречиями, ограничениями и сопротивлением изменениям. Мы будем говорить не о стерильных схемах, а о конкретных историях — с ошибками, неожиданными открытиями и результатами, которые меняли траекторию развития целых предприятий.

**Моя цель** — дать вам максимально прикладные инструменты, которые вы сможете применить уже завтра. AVDO — не теоретическая модель, а методология, проверенная на десятках проектов в разных отраслях и с компаниями разного масштаба — от небольших семейных бизнесов до крупных международных структур.

С отдельными выводами всегда можно поспорить — я не стану претендовать на непогрешимость. Но одно я знаю

точно (а клиенты AVDO подтвердят): эта методология работает. Мы продолжаем развивать ее, и каждый новый проект только укрепляет мою уверенность в том, что она помогает компаниям становиться зрелыми, устойчивыми и готовыми к будущему.



Глава 1

AVDO — КОМПАНИЯ,  
МЕТОДОЛОГИЯ  
И МИССИЯ



## ВВЕДЕНИЕ

Мир современного бизнеса живет в состоянии постоянной турбулентности. Новые технологии меняют правила игры на рынке быстрее, чем компании успевают завершить годичный цикл планирования. Клиенты ждут большего: более высокого качества, более высокой скорости, более тщательной персонализации. Конкуренты возникают там, где вчера не было даже намека на угрозу. Глобальные события способны в считанные недели обрушить цепочки поставок, изменить экономическую повестку и переформатировать спрос.

В этих условиях предприятиям приходится учиться быть устойчивыми и гибкими одновременно. Подлинная сила компании сегодня заключается в умении удерживать надежность своей системы управления и одновременно перестраивать ее на ходу, не теряя управляемости и согласованности. Это умение встречается крайне редко, но именно оно определяет, кто выживает и растет в эпоху быстрых перемен, а кто постепенно теряет позиции и уходит с рынка.

AVDO появилась как ответ на этот вызов. Мы видим организацию не как набор отделов, должностей, документов и процессов, а как живую, сложную и взаимосвязанную систему, в которой стратегия, структура, способы работы и организационная культура — это элементы одной архитектуры, которые должны усиливать друг друга. Стоит хотя бы одному элементу

потерять согласованность с остальными — и начинается цепная реакция, ведущая к системному кризису. Но если архитектура выстроена правильно, любые изменения внешней среды из угроз превращаются в источники роста.

С самого начала наша задача заключалась в том, чтобы создать управленческую методологию, которая позволит компаниям развиваться предсказуемо, управляемо и с опережением кризисов. Мы сделали ставку на системный подход — от глубокой диагностики состояния организации до проектирования точных, согласованных и реалистичных изменений. В AVDO нет случайных решений и универсальных рецептов: каждый проект строится с учетом уникальной логики, истории и амбиций конкретной компании.

Мы убеждены: зрелость компании — это не абстрактная характеристика и не набор красивых формулировок в презентации. Это реальная способность организации управлять внутренней конфигурацией так, чтобы она всегда соответствовала масштабам бизнеса и требованиям внешней среды. Эта способность может развиваться, укрепляться, теряться и восстанавливаться — и именно от нее зависит, станет ли очередной кризис для компании точкой падения или точкой роста. Наша методология описывает семь уровней зрелости компании.

AVDO — это больше, чем набор инструментов или консультантов. Это архитектура развития, которая соединяет стратегию и операционное управление в единую систему. Это практический путь, позволяющий перейти от хаотичного тушения пожаров к превентивному управлению, когда компания не только готова к изменениям, но и опережает их.

Эта глава рассказывает, что такое AVDO, из чего состоит наша методология, чем она отличается от традиционных подходов и почему наша миссия — не просто помогать организациям расти, а делать их устойчивыми лидерами в мире, где перемены стали нормой.

## ЧТО ТАКОЕ AVDO

AVDO — это управленческая компания и методология, которая помогает организациям расти, адаптироваться и сохранять устойчивость в мире постоянных перемен. Мы работаем на стыке стратегического консалтинга, организационного развития и управления изменениями, превращая сложные управленческие задачи в ясный план действий.

В основе AVDO лежит убеждение, что рост компании — это не случайность и не удачное стечение обстоятельств, а результат системного взаимодействия четырех ключевых управленческих блоков: стратегии, структуры, процессов и организационного поведения. Если хотя бы один из этих элементов выпадает из общей логики, компания теряет согласованность, начинает тратить энергию на внутренние противоречия и неизбежно сталкивается с кризисом.

### AVDO включает три сущности.

- 1. Компания:** команда консультантов, аналитиков и стратегов, которые работают с организациями любых масштабов и в любых отраслях. Мы беремся за сложные задачи — от диагностики зрелости до внедрения комплексных программ трансформации.
- 2. Методология:** структурированный подход, который позволяет:
  - диагностировать текущее состояние компании;
  - прогнозировать кризисы и их динамику;
  - разрабатывать карту изменений, учитывающую не только цели, но и реальный потенциал организации;
  - сопровождать переход между уровнями зрелости с минимальными потерями.
- 3. Партнер по изменениям:** мы не только выдаем отчеты и рекомендации, но и сопровождаем изменения, помогая командам удерживать новый уровень работы и закреплять результат.

## ПОЧЕМУ МЫ СОЗДАЛИ AVDO

Методология AVDO выросла из практики: за годы работы с компаниями мы видели, что большинство проблем не связано непосредственно с внешней средой. Организацию губит не сам факт кризиса, даже весьма жесткого, а ее внутренние несоответствия: отсутствие стратегии, перегруженная структура, хаотичные процессы и культура, неготовая к изменениям.

Мы поняли, что компаниям нужен не просто «анализ и план», а универсальная управленческая архитектура, через которую можно одинаково успешно разбирать и стартап на раннем этапе, и корпорацию на поздней стадии развития. Так появилась методология AVDO.

### Что отличает AVDO от других подходов:

- **Фокус на согласованности:** мы рассматриваем организацию как систему, где стратегия, структура, процессы и поведение должны усиливать друг друга.
- **Многоуровневая диагностика:** мы оцениваем зрелость на четырех уровнях — это управленческие блоки, ключевые подсистемы, функции, процессы.
- **Превентивный подход к кризисам:** мы не ждем, пока проблема станет очевидной. Методология позволяет распознать проблему на стадии «скрытых симптомов» и устранить ее до того, как она приведет к сбою.
- **Практическая применимость:** AVDO — это не только теория. Каждый инструмент можно применять сразу: будь то карта зрелости, план трансформации или система мониторинга рисков.

### Наш взгляд на кризис и рост

В AVDO мы убеждены: кризис — это не аномалия, а часть цикла развития. Он появляется, когда текущая конфигурация компании прекращает соответствовать ее масштабам или требованиям среды. Этот момент мы считаем окном возможностей — шансом

перестроить систему, перейти на новый уровень и укрепить конкурентоспособность.

## МИССИЯ AVDO

Наша миссия — помогать организациям расти, не теряя согласованности, устойчивости и смысла.

Мы верим, что в современном мире выживают не самые крупные и даже не самые технологичные компании, а те организации, которые умеют быстро адаптироваться, сохраняя внутреннюю целостность. Поэтому наша задача — создавать для бизнеса управленческую архитектуру, в которой стратегия, структура, процессы и поведение людей работают как единый организм.

### AVDO существует для того, чтобы:

- **преобразовывать кризисы в точки роста:** мы помогаем компаниям не бояться перемен, а использовать их как катализатор для перехода на новый уровень зрелости;
- **сохранять фокус и согласованность:** в потоке задач, проектов и внешних вызовов мы помогаем компаниям держаться того курса, на котором каждый элемент системы усиливает остальные;
- **развивать управленческое мышление:** мы обучаем команды видеть картину в целом, определять взаимосвязи и принимать решения, которые работают не только в краткосрочной перспективе;
- **встраивать устойчивость в ДНК компании** так, чтобы организация могла пережить любой шторм без разрушения своей структуры и ценностей.

### Мы работаем для тех, кто:

- находится на переломном этапе развития и хочет пройти его осознанно;

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

[e-Univers.ru](http://e-Univers.ru)