

УДК 334  
ББК 65.290-2  
Л 44

**Лемеха А. В.**

Л 44 Четыре колеса системы управления компанией: истории и советы. — М.: Издательский Дом ЯСК, 2019. — 80 с.

ISBN 978-5-907117-64-8

Управление компанией рассматривается как сбалансированная система взаимосвязанных элементов: делегируемых ответственности за результат и полномочий, необходимого для достижения результата функционала и обоснованной численности сотрудников, правил горизонтального взаимодействия подразделений, планирования целевых результатов и их оценки. Предлагается набор критериев, которым должна соответствовать система управления. Описываются различные истории успехов и ошибок в проектах внедрения изменений и советы, как избежать ошибок. Предлагается четыре простых шага, позволяющих построить эффективную систему управления.

А. В. Лемеха (april7777@mail.ru) занимается вопросами оптимизации системы управления с использованием различных инструментов (процессы, структуры, KPI, ИТ-продукты, система мотивации, ответственность и полномочия руководителей, создание структурных подразделений) более 20 лет. С 1998 по 2002 год возглавляла практику систем управления в компании IBS, а затем работала в ведущих компаниях ритейла, нефтегазовой, нефтехимической, строительной, атомной и добывающей отраслей.

ISBN 978-5-907117-64-8



9 785907 117648 >

**УДК 334**  
**ББК 65.290-2**

© Лемеха А. В., 2019  
© Издательский Дом ЯСК, 2019

**А. В. Лемеха**

## **Четыре колеса управления компанией**

### **Истории и советы**

Корректор  
*О. В. Круподёр*

Художник  
*Л. А. Никифорова*

Подписано в печать 01.03.2019. Формат 60×90/16. Тираж ????

Бумага офсетная. Гарнитура Mypiad. Усл. п. л. 5. Заказ №

Издательский Дом ЯСК  
№ госрегистрации 1147746155325  
Phone: 8 495 624-35-92. E-mail: lrc.phouse@gmail.com  
Site: <http://www.lrc-press.ru>, <http://www.lrc-lib.ru>

Отпечатано с готового оригинал-макета в типографии «Буки Веди».  
Москва, ул. Суцевский Вал, д. 4

Электронная версия данного издания является собственностью издательства, и ее распространение без согласия издательства запрещается.

---

## ОГЛАВЛЕНИЕ

---

Вступительное слово .....	5
Глава 1. Что мы имеем в виду, говоря о системе управления .....	10
Глава 2. ERP или ОЦО? .....	14
Глава 3. Давайте опишем бизнес-процессы... ..	30
Глава 4. КPI – вред или польза? .....	44
Глава 5. Как построить систему управления за четыре шага? .....	62
Вопрос № 1. Кто за что отвечает? .....	63
Вопрос № 2. Что нужно делать и сколько нужно ресурсов, чтобы получить результат? .....	68
Вопрос № 3. Какие нужны правила? .....	71
Вопрос № 4. Как измерить качество результата? ..	75
Заключение .....	78
Предметный указатель сокращений и терминов .....	79

---

## ВСТУПИТЕЛЬНОЕ СЛОВО

---

В действительности все не так, как на самом деле.

Станислав Ежи Лец

ERP, KPI, MBO, BSC, ОЦО, бизнес-процесс, митигация рисков, assessment и прочее — за последние двадцать лет российским менеджерам пришлось выучить массу новых понятий и аббревиатур, обозначающих инструменты и методики, обещающие улучшить УПРАВЛЕНИЕ. Правда, говоря об улучшении, все имеют в виду разное. Одни говорят о снижении затрат, другие — об уменьшении численности персонала, третьи обещают качественные изменения — повышение прозрачности, скорости принятия решений, качества реализации проектов и т. д.

А вы верите в то, что можно доказать финансовую эффективность проектов внедрения предлагаемых консалтингом инструментов? У вас есть знакомые, которые уже всё подсчитали, не прослезились и твердо убеждены, что понесенные проектные затраты окупились? А те, кто может подтвердить, что управление достигло другого качественного уровня? Вспомнили таких? Их много? Скорее всего, не очень.

А ведь консультанты «тоже плачут». Многие мои знакомые, работающие в консалтинге, сетуют, что работать с заказчиком стало непросто, что уровень здравого смысла снижается, что часто отсутствуют четко сформулированные требования и каждый заказчик думает, что «мы не такие, как все».

А со стороны менеджеров компаний — обманутые ожидания («чуда не произошло»), жалобы на низкое качество консалтинговых услуг, затягивание сроков внедрения, недостаточный уровень квалификации консультантов, необходимость исправлять возникающие или осознаваемые ошибки после того, как консультанты закончили свою работу и ушли.

Предполагалось, что одним из способов застраховать себя от возможных ошибок и неудач при осуществлении изменений в компании (а все перечисленное в первом абзаце — это, по сути, проекты изменений) является правильное *управление изменениями* (change management).



Возникла даже новая должность — директор по управлению изменениями. Но очень немногие компании имеют четкое представление, за что должен отвечать и что должен делать такой руководитель.

Одно время в роли директоров по управлению изменениями стали выступать директора по информационным технологиям. Ведь ИТ-инструменты вносят изменения в операционную деятельность компаний, не правда ли? Через некоторое время этот громкий титул стали примерять HR-директора, ссылаясь на то, что для успеха осуществлений изменений в компании необходимы правильные коммуникации, вовлечение и мотивация персонала. Постепенно название «Директор по управлению изменениями» кое-где плавно трансформировалось в название «Директор по организационному развитию», но смысл существования этой должности не стал от этого яснее. По сей день в разных компаниях эту должность загружают совершенно разными задачами: кто-то рисует


схемы процессов, кто-то пишет нормативные документы, кому-то доверяют мотивацию и оценку персонала...

В действительности термин «управление изменениями» в первую очередь относится к объекту «предприятие/компания/организация». Согласно Стандарту ACMP (Association of Change Management Professionals), управление изменениями — это **структурированный подход к переходу компании из текущего состояния в будущее для достижения ожидаемых преимуществ.**

А для того чтобы осуществить переход, необходимо наличие двух предпосылок:

-  «знаю текущее состояние компании»;
-  «представляю четкую картину будущего состояния»;

и одного условия:

-  «имею необходимые полномочия для реализации перехода».

Именно эта совокупность **«знаю-представляю-имею»** является ключевым фактором успеха изменений.

Есть два негативных момента, о которых нужно помнить при внедрении изменений.

**Во-первых**, вам предлагают отдельные инструменты и методы для точечных улучшений. Но видите ли вы цельную картину вашей компании, можете ли оценить влияние изменений и их действительную ценность для системы управления?

**Во-вторых**, очень часто отсутствует то, что Ицхак К. Адизес называет «демократура»<sup>1</sup> (democratship). Суть принципа «демократуры» проста: **«Будь демократом при принятии решения, но, добиваясь выполнения решения, превращайся в диктатора»**. Чтобы реализовать этот принцип, нужно иметь формализованную и, следовательно, всем понятную систему управления.

Принимая решение

Реализуя решение



Илл. 1. Принцип Демократуры

Следствием этих «во-первых» и «во-вторых» являются размытость понятий заказчика изменений, манипулирование приоритетами, затягивание сроков, неопределенность точки принятия решений.

Построить правильную основу управления компанией — это не философская цель. Это — задача, решение которой позволяет руководителю больше не заниматься тем, что должны делать его подчиненные, не тратить время на разрешение конфликтов между менеджерами, не подписывать, не читая, огромное количество приказов, протоколов, нормативных документов. Это — возможность использовать время и компетенции руководителя по назначению, для развития бизнеса и изменений, улучшающих компанию.

<sup>1</sup> Ицхак К. Адизес «Управляя изменениями».

Если вы СИСТЕМНО управляете компанией, изменения, которые вы реализуете с помощью предлагаемых консалтингом инструментов, будут осознанными, запланированный результат будет достижимым, текущая деятельность не будет испытывать дополнительных нагрузок от избыточных инициатив.

О чем эта книга?

В первой главе я предложу вам простые критерии, которым должна удовлетворять эффективная система управления компанией. Внедряя изменения, вы всегда должны проверять, не нарушаются ли эти критерии.

Следующие три главы содержат полезные и иногда забавные истории об успехах и ошибках в некоторых проектах изменений (внедрения ERP-систем, формализации бизнес-процессов и постановке KPI), советы по правильной оценке возможностей этих инструментов и их корректному применению.

В последней главе описаны четыре элемента, составляющие костяк системы управления. Они просты, реализовать их может каждый, и для этого не нужны сверхусилия. Нужно всего лишь желание, понимание их взаимосвязи и решимость добиться результата.

Я глубоко убеждена, что успешные внедрения изменений случаются только там, где управление существует как сбалансированная система взаимосвязанных элементов: делегирования, функционала, правил взаимодействия и планирования целевых результатов.

---

## Глава 1

---

### **ЧТО МЫ ИМЕЕМ В ВИДУ, ГОВОРЯ О СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ**

Управлять — это значит достигать  
нужного вам результата чужими руками.

Мудрость руководителей

Предположим, что вас назначили руководить компанией. Какая информация вам доступна, чтобы понять, как устроена система управления компанией?

В любой организации есть функциональная структура со штатной численностью. Эта картинка всегда доступна если не на публичных ресурсах, то уж наверняка на внутреннем портале или, в конце концов, как бумажный документ. Однако названий структурных подразделений недостаточно, чтобы понять, чем они занимаются. А уж оценить обоснованность численности (еще «просто ужас» или уже «ужас-ужас») практически невозможно.

Еще вы можете обнаружить некоторое количество внутренних нормативных документов, которые касаются порядка взаимодействия функциональных подразделений и мотивации персонала. Их количество может быть большим или не очень. Актуальны ли они, востребованы ли — неизвестно.



Гораздо реже встречаются документы, описывающие административную вертикаль, хотя именно они фиксируют делегированную сверху вниз ответственность и необходимые полномочия. Если их нет, то вам вряд ли будет понятно, кто и за какой результат отвечает. Максимум, что вы сможете определить на основании функциональной структуры, да и то не всегда, это кто какой информацией владеет. А в ответ на вопрос об имеющихся у менеджеров полномочиях вам, скорее всего, принесут пачку доверенностей...



Илл.2. Структура организации

Позволю себе предположить, что в большинстве компаний руководитель не видит картинку целиком, поскольку есть элементы системы управления, но нет их взаимосвязи. Мы все знаем об этих элементах, но почему-то не думаем о том, что это составные части СИСТЕМЫ управления для достижения компанией запланированных результатов.

Собственно, построение системы управления компанией является первоочередной задачей для руководителя. Для того чтобы помочь руководителю построить эффективную систему управления, а затем заниматься ее развитием, существует должность «директор по управлению изменениями» или «директор по организационному развитию».

Каким критериям должна удовлетворять система управления? Предлагаю вам всего четыре простых критерия:

- прозрачность;
- сбалансированность;
- непротиворечивость;
- регламентированность.

<b>ПРОЗРАЧНОСТЬ</b>	<b>НЕПРОТИВОРЕЧИВОСТЬ</b>
<i>Понятно, кто за что отвечает и кому адресовать вопрос</i>	<i>За каждый результат отвечает один конкретный руководитель</i>
<b>СБАЛАНСИРОВАННОСТЬ</b>	<b>РЕГЛАМЕНТИРОВАННОСТЬ</b>
<i>Ответственность за результат поддержана необходимыми и достаточными полномочиями</i>	<i>Правила публичны и просты, их количество не избыточно</i>

Илл. 3. Четыре критерия системы управления

Если ваша система управления прозрачна, непротиворечива, сбалансирована и регламентирована, с высокой вероятностью она эффективна, т. е. позволяет достичь запланированных результатов с оптимальными издержками. А еще она должна быть гибкой, способной меняться. Система управления живет и развивается вместе с бизнесом компании, постоянно подстраиваясь под планируемые изменения. Каждый раз, когда в вашей компании возникает новая цель или задача, задавайте простые вопросы:

- Какой результат мы ожидаем?
- Кто за него будет отвечать?
- Какие полномочия нужны для достижения результата?
- Что нужно делать, чтобы достичь результата?
- Нужны ли новые правила взаимодействия?

Ответы на эти вопросы помогут вам реализовать запланированные изменения и выбрать правильные инструменты для улучшения вашей системы управления.

А для того чтобы помочь вам избежать чувства обманутых ожиданий и разочарований от ошибок в процессе улучшения, я расскажу вам истории о некоторых инструментах изменений и проектах их внедрения.

---

## Глава 2

---

### ERP или ОЦО?

Прежде, чем решать задачу,  
полезно познакомиться с ее условиями.

Дьердь Поиа

На первый проект внедрения ERP-системы в 1997 году меня пригласил приятель, сменивший голодную Академию наук на более доходное место начальника ИТ-управления в одной российской фармацевтической компании, отпочковавшейся от государственных структур. Он предложил мне заняться внедрением модуля бухгалтерского учета и модуля контроллинга. А поскольку три волшебные буквы ERP я услышала впервые в жизни, меня отправили учиться на специальные курсы. Консультанты, помимо объяснений, как настраивать систему, рассказывали о той фантастической пользе, которую несет ERP-система компании, решившейся на ее внедрение. Обещали сокращение численности бухгалтерии вследствие автоматизации части проводок, оптимизацию материальных запасов, сокращение дебиторской задолженности, повышение привлекательности для инвесторов, повышение достоверности информации за счет ее ввода в месте возникновения без последующего дублирования, доступность всей информации и кисельные берега в придачу...

В российском филиале компании-поставщика ERP-системы тогда работало второе поколение консультантов. Первое —

выученное в течение полугода в штаб-квартире компании — по возвращении в Москву через короткое время практически в полном составе переместилось за рубеж. Второе поколение тоже получило неплохое обучение, но проектный опыт у них, как и у нас, был близок к нулю.

Я не помню, чтобы существовал какой-то план внедрения с детализацией задач и их взаимной увязкой. Консультанты, работавшие с нами, учили нас тому, чему мы недоучились на курсах. Когда заканчивался их консалтинговый день, мы спрашивали: «Что делать дальше?» — и получали некоторое задание до следующего визита. В какой-то момент у меня возник вопрос: «Если транзакции модулей "Управление Запасами" и "Управление Продажами" могут порождать бухгалтерские проводки, почему каждый из участников проекта работает отдельно только со своим модулем?»

Как только я произнесла вслух этот вопрос, меня немедленно повысили до руководителя проекта с напутствием: «Теперь это — твоя проблема». Поскольку термин «бизнес-процесс» тогда был еще неизвестен ни мне, ни моим коллегам, мы начали строить «цепочки бизнес-операций» в областях закупки и учета товарных запасов и их продажи в связке с бухгалтерскими проводками.

\* \* \*

Позже поставщик ERP-системы формализовал методологию внедрения, появились инструменты для изображения последовательности операций — процессов. Все начали рисовать бизнес-процессы и требовать их согласования у заказчика, который никак не хотел понимать, зачем мы рисуем «As Is» (как есть), если потом будет «To Be» (как будет).