

А.В.Лемеха

---

# Четыре колеса системы управления компанией:

**истории и советы**

Что полезно знать руководителю,  
читая консалтинговое предложение  
об инструментах изменений



Издательский Дом ЯСК  
Москва  
2019

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 Myriad. 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. Сушевский 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. KPI – 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