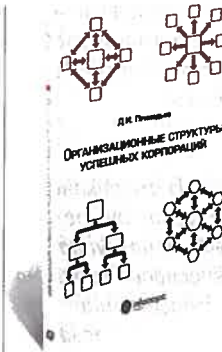


ЛЮБИТЕ КНИГУ

Кирпичный завод

Книга о “кирпичиках”, из которых выстраивается успешная организационная структура

В 2008 г. некий руководитель направления инжиниринга и технологий американской производственной компании Leggett & Platt (г.Карфаген, Миссури, США; с 1883 г.) находился в подчинении у операционного директора. А уже в следующем, 2009 г. его перевели в прямое подчинение к генеральному директору компании. Казалось бы, ну и что с того? Рядовой факт, вряд ли заслуживающий особого внимания. Однако при более пристальном рассмотрении эта рокировка может немало сообщить о положении дел в компании. Украинец **Дмитрий Приходько**, директор по организационному развитию, бизнес-консультант и автор книги “Организационные структуры успешных корпораций”, объясняет: “Это наглядно иллюстрирует факт корректировки стратегических приоритетов в компании. Раньше генеральный директор занимался в первую очередь продажами низкоприбыльных подразделений бизнеса, снижением корпоративных долгов и прочими юридическими и финансовыми вопросами, а операционный директор руководил всей цепочкой: инжиниринг – производство – закупка – продажа”. По словам автора, с переходом к стратегии роста генеральный директор активно включается в управление продуктами и технологиями, в первую очередь инновационными. Тогда как операционный директор может посвятить больше времени производственным



Приходько Д.И. Организационные структуры успешных корпораций. – М.: ИнфоТопик Медиа, 2012. – 272 с.

вопросам, повышению качества продукции и увеличению объемов реализации.

Согласованию стратегии компании и ее организационной структуры в книге уделяется немало внимания. Так, выбирая между жесткой, формализованной и гибкой, поощряющей творчество организационными структурами, руководитель компании не должен руководствоваться личными предпочтениями. Одна только вера в “твердую власть” или же симпатия к “корпоративной демократии” вряд ли станут хорошими подсказчиками в процессе построения эффективной организационной структуры. Играет роль также стратегия компании. Если компания, например, нацелена на минимизацию затрат, выигрышным окажется выбор более жесткой оргструктуры, предусматривающей четкое и строгое распределение функций сотрудников. Если же в фокусе

внимания предприятия инновации, то и оргструктура должна оставлять сотрудникам определенную свободу действий и право на творчество.

К слову, сам автор прекрасно осознает всю “немодность” поднятой им темы. “Многие современные теоретики менеджмента прохладно настроены по отношению к теме организационных структур. В западной, да и в отечественной литературе часто звучит пренебрежительное мнение: оргструктура – это банально, скучно”, – пишет он. Дескать, оргструктура это не более чем множество квадратиков, в определенном порядке расставленных на плакате. То ли дело популярные нынче вопросы автоматизации бизнеса, мотивации персонала, продвижения в социальных сетях или, к примеру, ключевых показателей эффективности. Однако чем можно объяснить тот факт, что частенько новый генеральный директор компании стремится изменить организационную структуру предприятия? А если речь идет о госпредприятии, то грамотный подход к этому вопросу еще важнее. По словам г-на Приходько, в некоторых из них оргструктура не менялась еще со времен СССР, кое-где ее “перекраивают” каждые 5-10 лет, а то и ежегодно, но при этом руководители компаний редко остаются довольны полученным эффектом.

Несмотря на то что основное внимание в книге уделяется построению системы операционного менеджмента, вопросы общего корпоративного управления тоже рассматриваются. В частности, освещаются особенности функционирования совета директоров или наблюдательного совета в разных странах мира. Так, если в Великобритании председателем совета директоров зачастую является независимый директор (не занимается операционным управлением компанией и не имеет существенной доли в капитале компании. – **Ред.**), то в США эту функцию обычно выполняет генеральный менеджер компании. В России и Украине ситуация кардинально отличается от описанной. Согласно российскому законодательству, генеральный директор компании не может быть председателем совета директоров или наблюдательного совета. А в Украине он вообще не может входить в состав наблюдательного совета. В качестве иллюстрации национальных отличий автор приводит состав совета директоров компании Microsoft на июнь 2009 г. Из десяти экспертов, входящих в этот орган, только двое – **Билл Гейтс** (основатель и крупнейший акционер) и **Стив Балмер** (генеральный директор) связаны с корпорацией. Остальные восемь – это независимые директора: бывшие топ-менеджеры крупных компаний и авторитетные эксперты из сферы бизнес-образования.

Ксения Бородаченко

