

УДК 658
ББК 65.291.21
С18

Переводчики Наталья Постриган, Елена Тонкова
Научный редактор Анна Чедия Сандермоен
Редактор Елена Мохова

Сандермоен Ш.

С18 Организационная структура: Реализация стратегии на практике / Шетил Сандермоен ; предисл. Ицхака Адизеса ; Пер. с англ. — М. : Альпина Паблишер, 2020. — 224 с.

ISBN 978-5-9614-2896-4

Множество проблем в бизнесе связаны с неоптимальной или устаревшей организационной структурой. Ее трансформация — дело непростое и часто весьма болезненное, поэтому неудивительно, что многие руководители откладывают изменение структуры компании на потом. Методология Адизеса, протестированная на сотнях компаний со всего мира, поможет решить большинство структурных проблем, не потеряв в управляемости и не разрушив уникальную корпоративную культуру. Шетил Сандермоен — ведущий консультант Института Адизеса в течение более чем 20 лет и международный эксперт по стратегическому управлению, в своей книге рассказывает о методике анализа структурных проблем организации и приводит множество кейсов реструктуризации организаций из самых разных отраслей.

Это практическое руководство станет настольной книгой для любого руководителя, акционера, основателя бизнеса, а также всех, кто интересуется организационной структурой.

УДК 658
ББК 65.291.21

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу mylib@alpina.ru

© Текст, перевод, оформление
Sandermoen Publishing, 2019
© Издание на русском языке.
ООО «Альпина Паблишер», 2020

ISBN 978-5-9614-2896-4 (рус.)
ISBN 978-3-9524745-2-5 (англ.)

СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ ИЦХАКА АДIZESА	9
ОБ ЭТОЙ КНИГЕ	12
ВВЕДЕНИЕ	26
1 • ТИПИЧНЫЕ СТРУКТУРНЫЕ ПРОБЛЕМЫ	32
Люди или функция	35
Незаменимый основатель	38
Контроль над прибылью	39
Беспорядочный рост	40
Стареющая организация	47
Развитие или текучка	48
Вызовы профессиональной организации	52
2 • ТЕОРИЯ, СИСТЕМЫ, МЫШЛЕНИЕ	58
Для чего нам организация?	59
Что такое организационная структура?	64
Как читать организационную схему	65
<i>Задачи и обязанности</i>	66
<i>Линии подотчетности</i>	68
<i>Матричная организация</i>	71
<i>Цвета</i>	73
<i>Составление схемы</i>	76
Централизованная или децентрализованная	80
Что такое система? Системное мышление	83
Миссия компании — основа для проектирования структуры	89
Организационные принципы. Структурные факторы	90
<i>Рынок</i>	94
<i>Технологии</i>	95
<i>Товар</i>	96
<i>География</i>	96

Национальные и международные компании.....	97
Функция продаж.....	99
3 • СТРУКТУРА, ПОСТРОЕННАЯ ВОКРУГ ЛЮДЕЙ.....	102
КЕЙС ПЕРВЫЙ	
4 • ИНТЕГРАЦИЯ ПОСЛЕ СЛИЯНИЯ.....	122
КЕЙС ВТОРОЙ	
Повестка первых 100 дней	127
Первый шаг: проработка причин и стратегических целей слияния.....	129
Разработка миссии для новой корпорации	134
Создание новой организационной структуры.....	135
Согласование систем управленческой информации с новой структурой.....	143
Итог: ключевые элементы успешной интеграции после слияния	144
5 • КАК РЕСТРУКТУРИРОВАТЬ КОМПАНИЮ С НЕЗАМЕНИМЫМ ОСНОВАТЕЛЕМ.....	146
КЕЙС ТРЕТИЙ	
6 • ПЯТИДЕСЯТИЛЕТНИЙ ТИНЕЙДЖЕР.....	162
КЕЙС ЧЕТВЕРТЫЙ	
7 • СТРУКТУРА СТАРЕЮЩЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ	172
КЕЙС ПЯТЫЙ	
8 • МАТРИЦА УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ.....	202
БЛАГОДАРНОСТИ	218
ОБ АВТОРЕ	222