

УДК 65.014.1;65.012.12(32);303.82
JEL M14;C90

Структурно-культурный континуум стратегических организационных изменений

МИХНЕНКО ПАВЕЛ АЛЕКСАНДРОВИЧ,

кандидат технических наук, доцент, заведующий кафедрой общего и стратегического менеджмента,
Московский финансово-промышленный университет «Синергия», Москва, Россия
pmihnenko@synergy.ru

АННОТАЦИЯ

Целью исследования является обоснование актуальности комплексного анализа взаимозависимости и взаимной обусловленности структурных и культурных характеристик организации в контексте управления стратегическими организационными изменениями. На основе тезиса о синергии координационного профиля и профиля организационной культуры предлагается концепция структурно-культурного континуума как совокупности комплементарных переменных, создающих уникальный облик организационной системы. Предлагается подход к исследованию недостаточно изученной проблемы – выявлению характера влияния структурно-культурного континуума на эффективность организации. Результаты анализа синтетической взаимообусловленности структурных и культурных особенностей организационной конфигурации позволяют сделать выводы о способности организации осуществлять стратегические организационные изменения с оптимальной интенсивностью. Основными результатами исследования являются: обоснование концепции структурно-культурного континуума (СКК) организации; процедура формирования и результаты анализа матрицы-мультипликатора СКК; диаграмма максимальных величин интенсивности организационных изменений в зависимости от степени интеграции и компетентности персонала; экспертные оценки степени влияния конъюнкций СКК на процесс развития у сотрудников специальных навыков организационных изменений; поле конъюнкций СКК на карте зон стратегической адаптации организации и результаты анализа их позиционирования. Результаты и выводы могут использоваться как для обоснования путей оптимизации структурно-культурного континуума организации в интересах стратегического развития, так и для прогнозирования адаптационных возможностей организационных конфигураций в различных условиях внешней среды.

Ключевые слова: структурно-культурный континуум; организационная культура; координационный профиль; организационные изменения; конъюнкция.

Structural-Cultural Continuum of Strategic Organizational Changes

MIKHENKO P.A.

Candidate of Technical Sciences, Docent, Head of the Department of General and Strategic Management, Moscow Financial-Industrial University "Synergy", Moscow, Russia
pmihnenko@synergy.ru

ABSTRACT

The purpose of the research is the substantiation of urgency in complex analysis of interdependence and reciprocal conditionality of company's structural and cultural characteristics in managing strategic organizational changes. The concept of structural-cultural continuum as a set of complementary variables creating the unique character

of the organizational system is based on the thesis of synergy of the organizational culture coordination profile. The article offers the approach to examining insufficiently studied problems, i.e. identifying the nature of the influence of the structural-cultural continuum on the company's performance. The analysis results of the synthetic interdependence of the organization's configuration as well as its structural and cultural features allow to draw conclusions about the organization's ability to implement strategic organizational changes with optimal intensity. The main results of the research are: substantiation of the concept of the organization's structural-cultural continuum (SCC); the procedure of formation and the results of the analysis of the SCC multiplier matrix; the graph presenting the dependence of intensity maximum values of organizational changes on the degree of the personnel's integration and expertise; expert judgments on the degree of impact of the SCC conjunction on developing employees' special skills in organizational change; the SCC conjunction field on the zonal map of the organization strategic adaptation as well as the analysis results of their positioning. The results and the conclusions can be used both to substantiate the ways of optimization of the organization's structural-cultural continuum for its strategic development and to predict the adaptive capacity of the organizational configurations under various environmental conditions.

Keywords: structural-cultural continuum; organizational culture; coordination profile; organizational changes; conjunction.

Постановка задачи исследования

Современные организации как сложные динамические системы требуют комплексного подхода к изучению. Важнейшими элементами любой организации являются ее структура и организационная культура, независимые исследования которых не позволяют выявить их комплексное влияние на эффективность управления. Одним из наиболее конструктивных подходов к описанию структурно-функциональных аспектов организации является предложенная Г. Минцбергом классификация *координационных механизмов (coordinating mechanisms)* — способов, посредством которых организации координируют свою деятельность и обеспечивают интеграцию всех своих частей [1, 2]:

- 1) взаимное согласование (регулирование) — *mutual adjustment*;
- 2) прямой контроль (надзор) — *directly supervised*;
- 3) стандартизация рабочих процессов — *standardization of work*;
- 4) стандартизация выпуска (результатов труда) — *standardization of outputs*;
- 5) стандартизация компетенций (навыков) — *standardization of skills*.

Долевое соотношение координационных механизмов, применяемых в комплексе для обеспечения согласованности деятельности всех подразделений и групп сотрудников, образует *координационный профиль организации*. На основе сопоставления доминирующих в организации координационных механизмов и ключевых

элементов ее структуры Минцберг выделяет пять основных типов организационных конфигураций (*organizational archetype*) (табл. 1).

Под организационной культурой понимается модель коллективных базовых представлений, обретаемых группой в процессе внутренней интеграции и адаптации к внешней среде, эффективность которой оказывается достаточной для того, чтобы считать ее ценной и передавать новым членам группы в качестве единой системы восприятия [6, с. 31–32].

В наши дни известно множество методологических подходов к классификации организационных культур, позволяющих выделить устойчивые типы организационных культур. Одной из наиболее известных является типология К. Камерона (*Kim S. Cameron*) и Р. Куинна (*Robert E. Quinn*) [4], в основе которой лежит модель «конкурирующих ценностей» (*Competing Values Framework*), позволяющая выделить четыре доминирующих типа культуры: клан, иерархия, рынок и адхократия.

Организационная культура и координационный профиль по отношению друг к другу выступают в роли модуса, обуславливающего их реальные, а не декларируемые и административно установленные свойства в данной организационной конфигурации. Таким образом, изучение особенностей конкретной организационной конфигурации требует глубокого и всестороннего учета синтетической взаимозависимости таких организационных факторов, как структура, координационный профиль и культура.

Таблица 1

Основные типы организационных конфигураций и их параметры

Организационная структура	Основной координационный механизм	Ключевая часть организации
Простая структура	Прямой контроль	Стратегическая вершина
Бюрократическая организация	Стандартизация процессов	Техноструктура
Профессиональная организация	Стандартизация квалификации	Операционное ядро
Дивизиональная структура	Стандартизация выпуска	Средняя линия
Адхократия	Взаимное согласование	Операционное ядро, вспомогательный персонал

Источник: адаптировано по [2, с. 130].

Понятие структурно-культурного континуума организации

Анализ взаимозависимости и взаимной обусловленности координационного контура и культуры организации позволяет говорить о *структурно-культурном континууме (СКК)* — интеграционном феномене, отражающем синергетическую комплементарность и взаимную динамическую актуализацию базовых структурных и культурных свойств организационной конфигурации. В качестве наглядного инструмента оценки состояния СКК предлагается использовать так называемый *структурно-культурный мультипликатор*, сущность которого состоит в получении количественных значений, соответствующих логической функции конъюнкции («И») двух аргументов: «доля координационного механизма» и «доля типа культуры» в соответствующих профилях организации.

Числовое значение, представляющее собой произведение соответствующих пар аргументов, выраженных в долях единицы, содержательно соответствует логическому выражению «Координационный механизм & Тип культуры», где & — обозначение конъюнкции, указывающее на обоюдную истинность аргументов. В результате формируется матрица логического мультипликатора (рис. 1), где $M_{ij} = (A_i \times B_j) \times 100\%$, A_i — доля i -го координационного механизма в оценке усредненного координационного профиля организации, B_j — доля j -го типа организационной культуры в усредненной оценке профиля культуры.

Приведенное к процентному формату значение каждой ячейки матрицы-мультипликатора демонстрирует долю соответствующей

конъюнкции «Координационный механизм & Тип культуры» в структурно-культурном континууме организации — *комплементарные переменные* (общая сумма значений переменных матрицы равна 100%). Значения каждого столбца матрицы-мультипликатора не соответствуют долям «вклада» каждого координационного механизма в формирование того или иного типа организационной культуры. Матрица-мультипликатор указывает на долевое соотношение комплементарных переменных в структурно-культурном континууме организации.

Матрица-мультипликатор, показанная на рис. 2, представляет собой пример состояния структурно-культурного континуума условной организации. Эта матрица-мультипликатор построена на основе результатов анализа структурно-культурных свойств организации (табл. 2, 3).

Матрица-мультипликатор (см. рис. 2) наглядно демонстрирует, что основу сформировавшегося к анализируемому моменту времени структурно-культурного континуума организации составляют две конъюнкции:

- 1) «Стандартизация процессов & Рынок» (22,5%);
- 2) «Стандартизация процессов & Иерархия» (20,0%).

Такое состояние СКК показывает, что наиболее существенным фактором формирования и поддержания доминирующей в организации рыночно-иерархической культуры является стандартизация рабочих процессов, обеспечивающая согласованность совместной деятельности работников в соответствии с инструкциями и технологическими процессами. При этом данная конъюнкция на вполне равноправной основе допускает и

	Клан	Адхократия	Рынок	Иерархия
Взаимное согласование	M_{11}	M_{12}	M_{13}	M_{14}
Прямой контроль	M_{21}	M_{22}	M_{23}	M_{24}
Стандартизация процессов	M_{31}	M_{32}	M_{33}	M_{34}
Стандартизация выпуска	M_{41}	M_{42}	M_{43}	M_{44}
Стандартизация квалификации	M_{51}	M_{52}	M_{53}	M_{54}

Рис. 1. Матрица логического мультипликатора (более темная заливка ячеек матрицы указывает на доминирующие элементы, создающие уникальный облик структурно-культурного континуума организации)

обратное толкование: доминирование в организационной конфигурации стандартизации рабочих процессов поддерживается наличием рыночно-иерархической культуры.

Комплементарные переменные, выраженные конъюнкциями «Прямой контроль & Рынок» (13,5%) и «Прямой контроль & Иерархия» (12,0%), свидетельствуют о влиянии на сформировавшийся тип культуры заметного личного участия руководителей в процессе координации деятельности, что снижает зависимость результатов работы исполнителей от факторов, связанных с низкой трудовой дисциплиной, низким уровнем мотивации и их низкой лояльностью по отношению к организации. Наименьшее влияние на культуру организации здесь оказывает адхократическая составляющая, поскольку, как видно из мультипликатора, ни один из координационных механизмов (в тех формах, в которых они реализуются в данной организации) не способствует развитию этого типа организационных отношений.

Таким образом, матрица-мультипликатор позволяет сделать практические выводы о характере влияния координационного профиля на организационную культуру. На наш взгляд, очевидным является и обратное влияние: в рассматриваемом примере можно говорить о том, что целенаправленно или спонтанно формируемая рыночно-иерархическая культура побуждает сотрудников

всех уровней воспринимать технологичность рабочих процессов, а также заметную степень бюрократизации в качестве разделяемых ценностей и культурных установок. В то же время возможность

Таблица 2
Процентное распределение значений координационных механизмов

Координационный механизм	Доля, %
Взаимное согласование	10
Прямой контроль	30
Стандартизация процессов	50
Стандартизация выпуска	5
Стандартизация квалификации	5

Таблица 3
Процентное распределение значений типов организационной культуры

Тип культуры	Доля, %
Клан	10
Адхократия	5
Рынок	45
Иерархия	40

	Клан	Адхократия	Рынок	Иерархия
Взаимное согласование	1,0 %	0,5 %	4,5 %	4,0 %
Прямой контроль	3,0 %	1,5 %	13,5 %	12,0 %
Стандартизация процессов	5,0 %	2,5 %	22,5 %	20,0 %
Стандартизация выпуска	0,5 %	0,3 %	2,3 %	2,0 %
Стандартизация квалификации	0,5 %	0,3 %	2,3 %	2,0 %

Рис. 2. Пример матрицы-мультипликатора

решения части задач (например, в периоды организационных изменений) на основе неформальных коммуникаций не поощряется организационной культурой ввиду отсутствия мотивов, традиций, легенд, героев и т.п., побуждающих к инновационности и признанию позитивности перемен.

Управление стратегическими организационными изменениями

Одной из важнейших задач стратегического управления организациями с полной уверенностью можно назвать задачу комплексного управления изменениями организационной конфигурации в интересах обеспечения максимальной эффективности реализации разработанной стратегии организации.

В работе [5, с. 82–83] показано, что оптимальная по критерию минимума статистических характеристик (математического ожидания и СКО) отклонения организации от эталонной траектории развития, обусловленной скоростью изменения и информационной неопределенностью внешней среды [5], интенсивность A^* стратегических организационных изменений зависит от математического ожидания m_v скорости изменения ситуационных переменных внешней среды и уровня информационной неопределенности Q :

$$A^* = C_r^{-1} \sqrt{\frac{2m_v}{Q}}, \quad (1)$$

где C_r — коэффициент интерактивного планирования [5, с. 101].

Под интенсивностью стратегических организационных изменений здесь понимается требуемая скорость преобразований с учетом степени задействования сотрудников, рабочего времени, финансовых и иных ресурсов. Скорость и характер изменений, происходящих во внешней среде, определяют структуру и содержание стратегических целей организации, а также выбор стратегии их достижения. Однако увеличение информационной неопределенности в процессе анализа внешней и внутренней среды заставляет менеджмент снижать интенсивность управления изменениями [6, с. 34].

На рис. 3 показана карта зон стратегической адаптации организации к изменениям внешней

среды — контурная диаграмма, построенная на основании выражения (1), где под 100%-ной интенсивностью понимается максимальная интенсивность, позволяющая организации эффективно осваивать выделяемые ресурсы с учетом имеющегося потенциала адаптации. В зависимости от конкретных значений скорости изменения и неопределенности внешней среды организация может находиться в одной из пяти зон напряженности. Крайне высокая и высокая интенсивности стратегических преобразований (зоны А, Б и В) обоснованы лишь при низком уровне неопределенности внешней среды [6, с. 37].

Слишком низкая интенсивность изменений (обусловленная, например, стремлением менеджмента к избеганию риска) приводит к отклонению организации от идеальной траектории стратегического развития. Однако необоснованно высокая интенсивность (например, в результате «наверстывания упущенного») влечет за собой рост дисперсии результатов — спонтанных решений и не закрепляющихся в организационной практике нововведений, что воспринимается сотрудниками как следствие неграмотных решений менеджмента, вызывая недовольство процессом изменений.

Задача стратегического управления структурно-культурным континуумом организации

В контексте управления стратегическими организационными изменениями задача управления структурно-культурным континуумом приобретает характер обоснования, формирования и стабилизации такого состояния СКК, которое наряду с другими факторами организационной системы обеспечивало бы максимальную результативность и эффективность стратегических изменений. Оптимальной будем называть такую модель структурно-культурного континуума организации, которая обеспечивает заданную интенсивность стратегических организационных изменений в условиях известной скорости изменения внешней среды и ее информационной неопределенности.

Согласно модели организационных изменений, обоснованной в [5, 6], адаптационные возможности (А) организационной системы, определяющие интенсивность организационных изменений, представляют собой конъюнкцию двух переменных: характера и степени

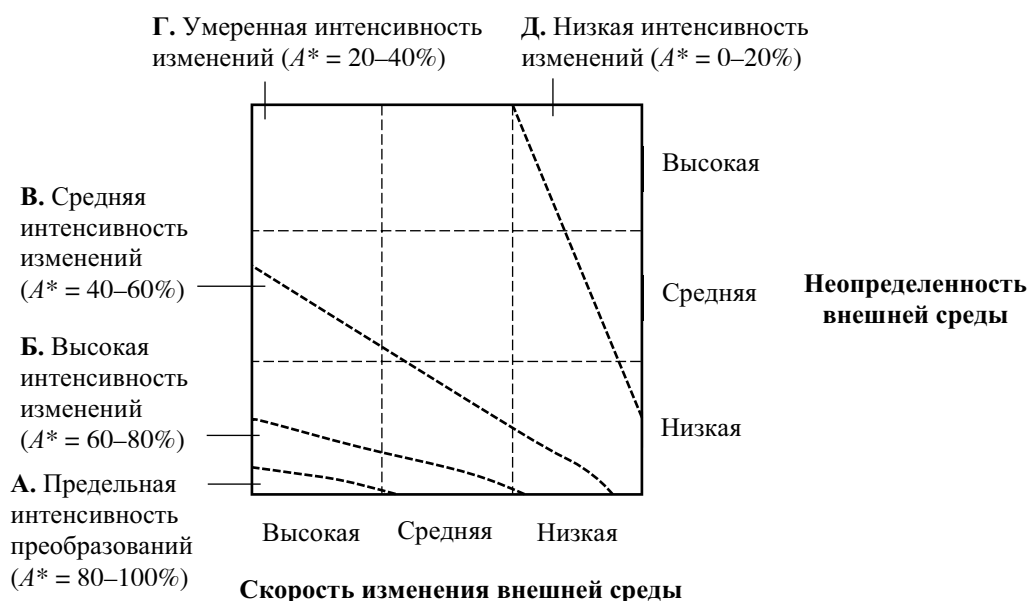


Рис. 3. Карта зон стратегической адаптации организации к изменениям внешней среды

интеграции (координации) подразделений (I) и уровня компетентности (S) сотрудников, от которой зависит характер распределения задач между подразделениями: $A = IS$ [5, с. 81].

В контексте исследования структурно-культурного континуума организации степень интеграции подразделений I допустимо рассматривать в качестве результата деятельности менеджмента по выбору и реализации рационального координационного профиля. Принимая допущение о доминировании одного (основного) механизма координации в каждом из базовых типов организационных конфигураций, воспользуемся шкалой степеней интеграции (табл. 4).

В работе [5, с. 83–84] показано: статическая («административная») модель управления изменениями предполагает, что уровень компетентности (S) сотрудников определяется организационной структурой, и это допускает административное распределение задач и ресурсов между подразделениями, участвующими в осуществлении изменений. Основной тезис в этом случае — «структура формирует компетенции и ответственность».

В отличие от такого подхода, динамическая («компетентностная») модель предполагает, что компетенции и ответственность формируют структуру. При этом изменение компетенций персонала, принимающего участие в организационных изменениях, признается не только как

явление, сопровождающее процесс запланированных адаптационных преобразований, но и как обязательный элемент, обеспечивающий их эффективность.

На наш взгляд, компетентностная модель управления изменениями соответствует известным представлениям об определяющей роли организационной культуры в решении сложных задач, к которым, безусловно, относится осуществление стратегических организационных изменений. Одним из оснований для такого вывода является мнение, что уровень и динамика развития профессиональной компетентности менеджмента и сотрудников в значительной степени зависят от сложившегося типа культуры, побуждающей сотрудников к развитию или препятствующей этому процессу [4 и др.].

Таким образом, адаптационные возможности организации в смысле обеспечиваемой интенсивности изменений определяются мультипликативным соотношением степени интеграции подразделений и способности организационной культуры обеспечивать требуемый уровень развития профессиональных компетенций персонала. На рис. 4 показана диаграмма максимальных величин интенсивности организационных изменений (A_{max} , %), достижимых при условии максимальной степени интеграции (I_{max} , %), возможной для каждой из организационных конфигураций (см. табл. 4), и заданном уровне компетентности

Таблица 4

Формы организационного взаимодействия, предполагающие различные степени координации

Степень интеграции (условный коэффициент)	Формы организационного взаимодействия		Основной координационный механизм
	в масштабе подразделений, групп и отдельных сотрудников	в масштабе функциональных областей и бизнес-единиц организации	
1. Максимальная интеграция (0,8–1,0)	Рабочие команды	Адхократия (матричные и проектные структуры, значительный поток неформальных коммуникаций)	Взаимное согласование
2. Высокий уровень интеграции (0,6–0,8)	Постоянные интеграторы, связующие должностные позиции	Простая структура (централизация, значительный поток неформальных коммуникаций)	Прямой контроль
3. Средний уровень интеграции (0,4–0,6)	Временные рабочие группы, постоянные комитеты	Профессиональная организация (значительный поток неформальных коммуникаций на уровне основного ядра)	Стандартизация квалификации
4. Низкий уровень интеграции (0,2–0,4)	Временные прямые контакты	Механистическая бюрократия (функциональная структура, слабые неформальные коммуникации)	Стандартизация процессов
		Дивизиональные структуры	Стандартизация выпуска
5. Крайне низкий уровень (0,0–0,2)	Информационные системы, удаленные сотрудники	Аутсорсинг	Стандартизация выпуска

Источник: адаптировано по [4, с. 74].

сотрудников ($S = 0...100\%$). Под 100% понимается наличие у всех сотрудников организации необходимых знаний, умений и навыков, обеспечивающих максимальную результативность и эффективность организационных изменений в смысле соответствия их итоговых и промежуточных результатов запланированным значениям. Как видно, при максимальной компетентности сотрудников (100%) только адхократическая конфигурация обеспечивает максимальный уровень (100%) интенсивности организационных изменений.

Остальные конфигурации по причине более низких степеней потенциальной интеграции не способны продемонстрировать высокие уровни интенсивности преобразований (например, пределом бюрократической и дивизиональной конфигураций является 40%-ный уровень интенсивности осуществляемых изменений от максимума, определяемого условиями внешней среды).

Зоне «А» — предельной оптимальной интенсивности преобразований ($A^* = 80...100\%$) соответствует только адхократическая конфигурация (или механизм координации — взаимное

согласование). Зона «Б» — высокой оптимальной интенсивности преобразований ($A^* = 60...80\%$) представлена адхократической (взаимное согласование) и простой (прямой контроль) конфигурациями. Обеспечивать оптимальную интенсивность организационных изменений в зоне «В» ($A^* = 40–60\%$) способны организации с адхократической, простой и профессиональной (стандартизация квалификации) конфигурациями. В зонах «Г» — умеренной ($A^* = 20...40\%$) и «Д» — низкой интенсивности преобразований ($A^* = 0...20\%$) с задачей осуществления стратегических организационных изменений справляются все типы конфигураций.

В целях определения позиций комплементарных конъюнкций структурно-культурного континуума на карте зон стратегической адаптации была организована экспертная процедура на основе метода Дельфи. К экспертизе, проводимой дистанционно в период 11.04.2016–02.06.2016, были привлечены 14 экспертов, из них пять руководителей предприятий и департаментов, шесть сотрудников исполнительского уровня и трое

преподавателей вузов (экономика и управление). Экспертам было предложено количественно оценить степень влияния каждой конъюнкции СКК на процесс развития у сотрудников специальных профессиональных навыков, востребованных в период осуществления стратегических организационных изменений. Для количественной оценки использовалась шкала 0...100%, где 0 — отсутствие влияния конъюнкции на процесс развития у сотрудников специальных навыков организационных изменений; 50% — среднее влияние (допускались также все промежуточные значения); 100% — максимальное влияние. В результате двух туров анонимного анкетирования, сопровождавшихся ознакомлением экспертов с аргументами коллег в пользу «отклоняющихся» значений, была сформирована матрица средних значений (в

скобках показаны значения стандартного отклонения) (рис. 5). Проведение второго тура Дельфи-процедуры обеспечило снижение высоких первоначальных значений стандартного отклонения в ряде ячеек матрицы до уровня не более 12%.

Результаты интерпретируются следующим образом. Например, конъюнкция «Взаимное согласование & Клан» со значением 57% влияния на развитие компетенций соответствует зоне «В» — средней оптимальной интенсивности изменений (см. рис. 4); конъюнкция «Прямой контроль & Адхократия» со значением 22% соответствует зоне «Г» — умеренной интенсивности преобразований (см. рис. 4) и т.п.

Полученные таким образом позиции конъюнкций на карте зон стратегической адаптации (рис. 6) представляют собой ответ на вопрос: в

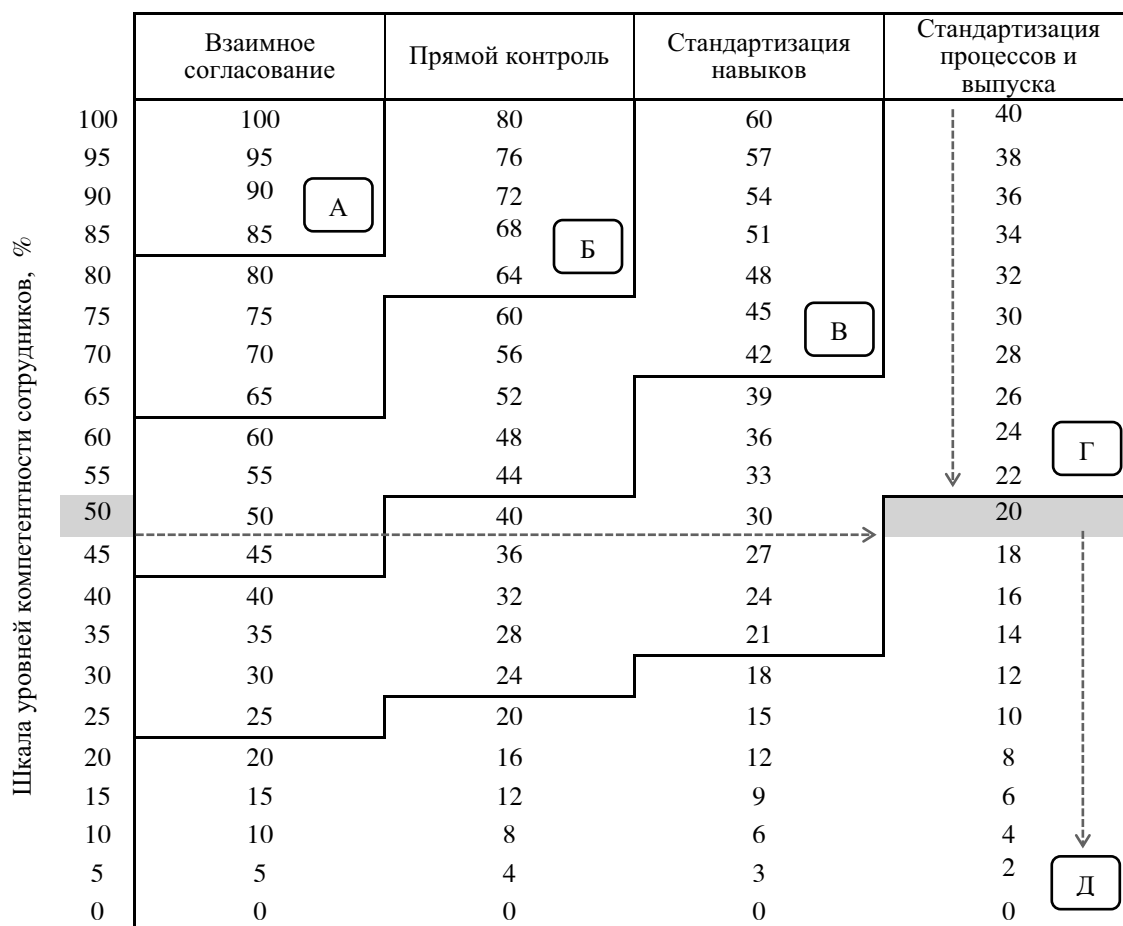


Рис. 4. Диаграмма максимальных величин интенсивности организационных изменений (A_{max} , %). Стрелками показан алгоритм определения принадлежности конъюнкции к зоне стратегической адаптации на примере конъюнкции «Стандартизация процессов & Клан» (степень влияния на развитие компетенций 50%): зона — «Д»

каких условиях вклад данной конъюнкции в решение задач стратегических организационных изменений будет максимальным?

Поле конъюнкций показывает, что максимальный вклад в обеспечение оптимальной интенсивности организационных изменений в зоне «А» — крайне высокой оптимальной интенсивности преобразований ($A^* = 80...100\%$) вносит конъюнкция «Взаимное согласование & Адхократия». Этот вывод следует признать вполне ожидаемым. Камерон и Куинн напрямую отождествляют адхократию с временными структурами, которые можно быстро реконфигурировать при возникновении новых обстоятельств. Главную цель адхократии авторы видят в «ускорении адаптивности, обеспечении гибкости и творческого подхода к делу в ситуациях, для которых типична неопределенность, двусмысленность и/или перегрузка информацией» [4, с. 77].

На наш взгляд, признавая традиционное понимание адхократии как культуры организационных изменений имеет смысл учитывать изложенные выше выводы о том, что оптимальная интенсивность осуществления стратегических организационных изменений далеко не всегда соответствует максимальной интенсивности. «Генетически» обусловленное стремление адхократии к быстрым трансформациям может оказаться чрезмерным в условиях высокого уровня информационной неопределенности.

В зоне «Б» — высокой оптимальной интенсивности преобразований ($A^* = 60...80\%$) максимальное влияние на обеспечение эффективности стратегических преобразований оказывает конъюнкция «Прямой контроль & Клан». Этот вывод, очевидно, обусловлен единодушным признанием экспертами высокой адаптивности простой структуры (для которой прямой контроль является

основным координационным механизмом), а также воспитательной роли лидера в клановой культуре.

Средняя интенсивность изменений ($A^* = 40-60\%$) в зоне «В» может быть обеспечена за счет конъюнкций: «Взаимное согласование & Клан»; «Прямой контроль & Рынок»; «Прямой контроль & Иерархия» и «Стандартизация навыков & Адхократия». Сочетание этих комплементарных пар говорит о разнообразии возможных комбинаций, например адхократической структуры (взаимное согласование как основной механизм координации) с клановой культурой.

Адхократическая структура традиционно ассоциируется с адхократической культурой и, следовательно, с выраженной способностью к изменениям. Однако предположение о рациональности кланового типа культуры применительно к адхократической структуре может вызвать удивление. Тем не менее в условиях средней-высокой скорости изменения внешних факторов и низкой неопределенности (см. зону «В» на рис. 6) от организации, ставшей на путь стратегических преобразований, требуется не столько способность к нетривиальным решениям и креативности, сколько к сплоченности при решении хорошо понятных, но весьма динамичных задач.

Кроме того, давая характеристику этой зоне адаптации и соответствующей ей модели СКК, не следует однозначно воспринимать приоритетность взаимного согласования как характеристику исключительно адхократической конфигурации. Возрастание роли комплементарной конъюнкции «Взаимное согласование & Клановая культура» может являться залогом успешных организационных изменений в этих условиях и для организаций с другими типами конфигурации.

	Клан		Адхократия		Рынок		Иерархия	
Взаимное согласование	57	(10)	91	(9)	23	(12)	13	(10)
Прямой контроль	93	(7)	22	(7)	67	(10)	60	(12)
Стандартизация процессов	50	(5)	25	(11)	51	(8)	65	(4)
Стандартизация выпуска	57	(1)	75	(11)	91	(7)	54	(12)
Стандартизация навыков	34	(11)	85	(9)	33	(12)	71	(10)

Рис. 5. Матрица оценок (выраженных в %) степени влияния конъюнкций СКК на процесс развития у сотрудников специальных навыков организационных изменений

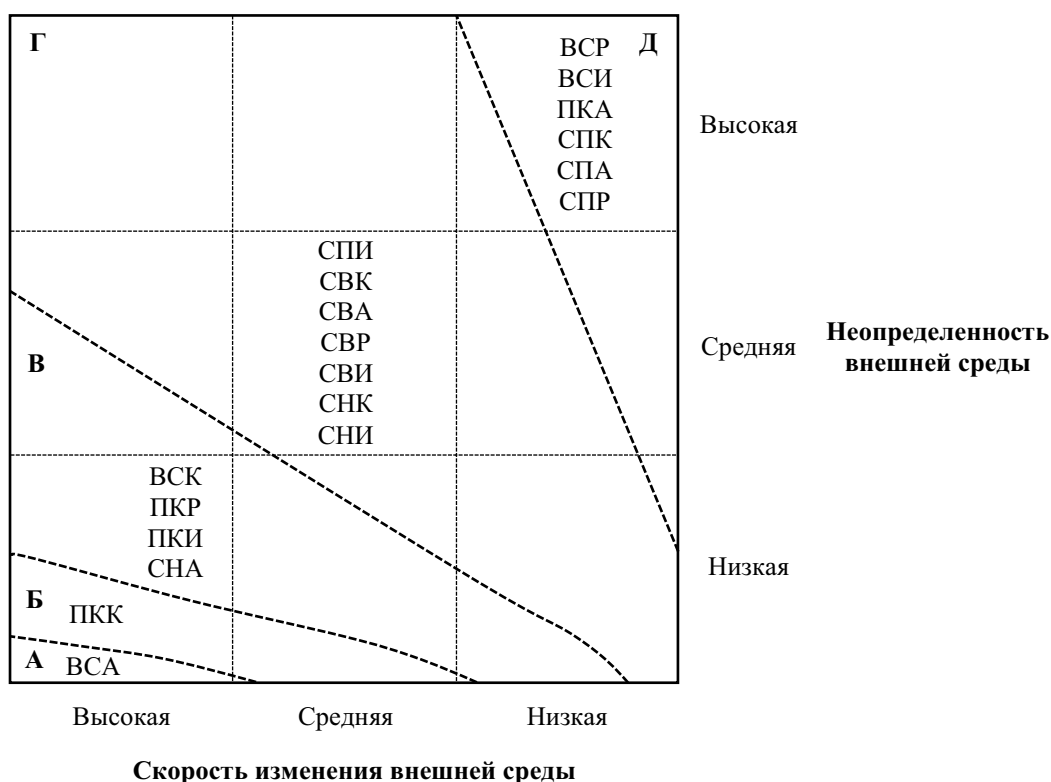


Рис. 6. Поле конъюнкций структурно-культурного континуума на карте зон стратегической адаптации. В аббревиатурах конъюнкций первые две буквы соответствуют названию координационного механизма, третья – типу организационной культуры, например ВСК – «ВЗАИМНОЕ СОГЛАСОВАНИЕ & КЛАН». Положения конъюнкций на карте соответствуют зонам «А»...«Д» стратегической адаптации и не детализируются в координатах «Скорость изменения внешней среды»/ «Неопределенность внешней среды»

Сочетание конъюнкций СПИ, СВК, СВА, СВР, СВИ, СНК, СНИ, признанных экспертами в качестве эффективных операторов организационных изменений в зоне «Г» – умеренной оптимальной интенсивности преобразований, в известной степени соответствует модели СКК, предполагающей широкий допустимый спектр культур организации (культурный полиморфизм) при достаточно выраженном внимании к стандартизации выпуска, ориентирующем компанию в период изменений на обеспечение диверсификации деятельности (с возможным переходом к дивизиональной структуре) и принципы управления по целям (*Management by Objectives, MBO*).

Зона «Д» – низкой интенсивности преобразований оптимальна для организаций, СКК которых представляет собой сочетание конъюнкций ВСП, ВСИ, ПКА, СПК, СПА, СПР. Внимание к стандартизации процессов (три конъюнкции)

может говорить о возрастающей роли стандартизирующих и регламентирующих факторов в период организационной перестройки, проводимой в условиях малой изменчивости, но высокой неопределенности внешней среды (см. рис. 4). Например, стандартизирующая и регламентирующая документация в этом случае может стать залогом снижения неопределенности внутренних процессов.

Таким образом, в рамках модели стратегических организационных изменений [5, 6], предусматривающей оптимизацию интенсивности организационных преобразований в зависимости от состояния внешней среды, стратегическое управление структурно-культурным континуумом организации заключается в оптимизации моделей СКК, т.е. реализации таких конъюнкций «Координационный механизм & Тип культуры», которые в максимальной степени обеспечивают высокую

эффективность организационных изменений в заданном диапазоне условий.

Классификация групп конъюнкций в зависимости от зон стратегической адаптации

позволяет также делать выводы о максимально возможных интенсивностях изменений для организаций, имеющих разные типы организационных конфигураций.

ЛИТЕРАТУРА

1. Минцберг Г. Менеджмент: природа и структура организаций глазами гуру / пер. с англ. О.И. Медведь. М.: Эксмо, 2009. 464 с.
2. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации: пер. с англ. СПб.: Питер, 2011. 512 с.
3. Шейн Э. Организационная культура и лидерство: пер. с англ. / под ред. В.А. Сливака. СПб.: Питер, 2002. 336 с.
4. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры: пер. с англ. / под ред. И.В. Андреевой. СПб.: Питер, 2001. 320 с.
5. Михненко П.А. Математическое моделирование процессов развития и управления изменениями хозяйственных организаций: монография. М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2015. 214 с.
6. Михненко П.А. Оптимизация процесса адаптации хозяйственной организации к изменениям внешней среды // Проблемы управления. № 4. 2009. С. 32–38.

REFERENCES

1. Mintzberg H. Menedzhment: priroda i struktura organizacij glazami guru [Mintzberg on Management. Inside Our Strange World of Organizations]. Moscow, Eksmo Publ., 2009, 464 p. (in Russian).
2. Mintzberg H. Struktura v kulake: sozдание jeffektivnoj organizacii [Structure in Fives. Designing Effective Organizations]. St. Peterburg, Piter Publ., 2010, 512 p. (in Russian).
3. Shejn E. Organizacionnaja kul'tura i liderstvo [Organizational Culture and Leadership]. St. Peterburg, Piter Publ., 2008, 336 p. (in Russian).
4. Cameron K., Quinn R. Diagnostika i izmenenie organizatsionnoi kul'tury [Diagnosing and changing organizational culture]. St. Petersburg, Piter Publ., 2001, 320 p. (in Russian).
5. Mikhnenko P.A. Matematicheskoe modelirovanie protsessov razvitiia i upravleniia izmeneniami khoziaistvennykh organizatsii: monografiia [Mathematical modeling of processes of development and change management of business organizations: monograph]. Moscow. University of Finance and Industry "Synergy" Publ., 2015, 214 p. (in Russian).
6. Mikhnenko P.A. Optimizatsiia protsessa adaptatsii khoziaistvennoi organizatsii k izmeneniam vneshnei sredy [Optimization of the process of adapting economic organization to changes in external environment]. *Problemy upravleniia — Problems of management*, 2009, no. 4, pp. 32–38 (in Russian).