

# НАСТРОЙКА СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ КАК ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОЕ ИЗМЕНЕНИЕ

**Обыденов Александр Юрьевич**  
*к.ф.-м.н.,*  
**директор по стратегическому управлению,**  
**Издательский дом «Абевега Ру»**  
**(г. Москва, Россия)**

## **Аннотация**

*Одним из эффективных подходов к стратегическому управлению может оказаться подход, основанный на применении формальных правил. Использование таких правил в качестве основного инструмента направлено на достижение управляемой экономической системой целевого устойчивого состояния или режима функционирования. Отдельной задачей стратегического управления экономической организацией является его настройка, представляющая собой в рамках обозначенного подхода целенаправленное институциональное изменение. Для обеспечения эффективности процесса изменения может быть использован следующий набор инструментов и методов: постепенность внедрения разработанных правил; компенсации; использование формальных институциональных альтернатив, совместимых с внутренней неформальной институциональной средой. Также полезно привлечение заинтересованных участников к разработке и реализации правил. Предельным случаем такого соучастия является организация саморегулирования или самоуправляющаяся фирма. Именно в таких организациях возможно принципиальное решение проблемы «контроля за контролером». Для повышения эффективности коллективных действий могут использоваться избирательные стимулы.*

**Ключевые слова:** стратегическое управление, институциональное изменение, саморегулирование

**JEL коды:** B52, D71, J54, M10

## Введение

Если предположить, что мы смогли создать универсальную модель разработки эффективных условий или правил управления экономической системой, в частности экономической организацией, то встает вопрос о механизмах эффективного применения, например, внедрения таких правил на практике. Возможно исследовать задачу управления процессами внедрения правил в рамках этой же «универсальной модели» и разработать новые правила. Но тогда возникает очередная проблема – «внедрение правил внедрения» и т.д. В связи с этим закономерен вопрос о возможности решения проблем управления процессами реализации правил с помощью других моделей и инструментов. Например, разработанных в рамках новой институциональной экономической теории, трактующей институты, в частности, как «правила игры». При рассмотрении *стратегического* управления интересно сопоставить проблемы, возникающие в общем случае при реализации некоторой «стратегии», и механизмы их разрешения – с соответствующими проблемами и механизмами, сопутствующими реализации правил. Кроме того, интересно выяснить, что будет, если члены экономической организации, являющейся объектом управления, сами получают возможность «заказывать» управляющие правила. Эти вопросы, рассматриваемые в рамках модели стратегического управления, по сути, и составляют предмет данной статьи.

### 1. Стратегическое управление vs формальные правила

Существуют различные подходы к пониманию и трактовке стратегии и стратегического управления. Среди них есть предполагающие, что стратегия, по сути, может состоять всего из одного правила. Например, «выполняй заказы по принципу: первым пришел – первым обслуживается», «не давай никаким конкурентам возможности перебивать себя более низкими ценами на продукцию»<sup>1</sup>. В согласии с таким подходом Ансофф определяет стратегию как набор правил для принятия решений, которыми руководствуются в своей деятельности экономические агенты<sup>2</sup>.

Правило может служить закреплением и оформлением некоторого *принципа* (модели) поведения или особого *приема* (маневра) в конкурентной борьбе, которые также являются разновидностями стратегий<sup>3</sup>. В качестве примера из российской практики бизнеса можно привести историю развития сети универсамов «Патэрсон» в Москве, где условием обеспечения конкурентного преимущества была выбрана формула «экономии времени клиентов»<sup>4</sup>. Такая самобытная стратегия напрямую не была продекларирована никем из конкурентов и сыграла роль стратегического «нематериального актива».

При том, что модель стратегии может состоять из одного правила, стратегическое управление в общем случае опирается на множество правил. Оно может быть связано с реализацией нескольких стратегий одновременно или последовательно. Кроме того,

---

<sup>1</sup> Акофф Р.Л. Планирование в больших экономических системах. – М.: Советское радио. 1972. (Хотя Акофф называет подобные «правила выбора действий и решений» – «политикой», а не стратегией, содержательное сходство перевешивает расхождение в терминах.)

<sup>2</sup> Ansoff H.I. Corporate Strategy: An Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion. – McGraw Hill Book Co.: N. Y., 1965.

<sup>3</sup> Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. – СПб.: Питер. 2000.

<sup>4</sup> Баверман А., Цветков В. Еще один фактор капитализации // Эксперт. – 2002. – № 43. – С. 50–52.

реализация даже одной стратегии часто требует разработки и применения значительного числа правил.

В общем случае применение правила предполагает существование механизмов, обеспечивающих его выполнение. И тогда правило получает статус института<sup>5</sup>. В соответствии с этим стратегия может быть рассмотрена как институциональное соглашение, в частности, отношенческий контракт, заключаемый между собственниками специфических ресурсов<sup>6</sup>. А стратегическое управление может заключаться в управлении сетью контрактов<sup>7</sup>.

В целях данной статьи основным признаком стратегического управления обозначим таргетированность, т.е. направленность на достижение управляемой экономической системой определенного устойчивого состояния или режима функционирования. При условии, что стратегическое управление осуществляется с помощью определенных институтов<sup>8</sup>, настройка такого управления связана с принятием и/или изменением формальных правил, трансформацией неформальных норм и представляет собой институциональное изменение. Будем считать, что разработка институтов как управляющих «правил игры» осуществляется в рамках отдельной самостоятельной модели – «базовой модели» стратегического управления. А собственно процессы установления новых, уже готовых правил и сопутствующие изменения уже существующих представляют собой предмет самостоятельной задачи управления, рассмотрение которой требует построения «расширенной модели».

Для удобства в качестве управляемой системы выберем экономическую организацию. Предположим, что общность рассматриваемых явлений позволяет перенести результаты исследования на другие экономические системы.

Таким образом, в рамках рассматриваемого подхода можно выделить следующие отличительные признаки настройки стратегического управления в экономической организации: 1) настройка стратегического управления осуществляется через целенаправленное принятие/изменение формальных правил; 2) сами правила разрабатываются в рамках «базовой модели» с ориентиром на целевое состояние (режим функционирования) управляемой экономической организации; 3) уже существующие формальные правила и сложившиеся неформальные ограничения организации в «базовой модели» не учитываются.

В частном случае «базовая модель» стратегического управления может включать управление неформальными организационными институтами. Например, если стоит задача их коренного изменения. Тогда характеристики неформальных норм выступают одним из показателей целевого состояния или режима функционирования управляемой организации.

---

<sup>5</sup> North D.C. *Institutions* // *Journal of Economic Perspectives*. – 1991. – Vol. 5. – № 1. – P. 97–112.

<sup>6</sup> Тамбовцев В.Л. *Контрактная модель стратегии фирмы*. – М.: ТЕИС, 2000.

<sup>7</sup> Sunder Sh. *Contract Theory and Strategic Management: Balancing Expectations and Actions*. In: Dobija M., Martin S. (eds.). *General Accounting Theory: Towards Balancing the Society*. – P. 231–249. Warsaw, Poland: Leon Koźmiński Academy of Entrepreneurship and Management, 2004.

<sup>8</sup> Полное обоснование и раскрытие данного подхода, формулирование его основных предпосылок, признаков выходят за рамки данной статьи и будут представлены в дальнейших исследованиях.

Кроме того, если рассматривать настройку стратегического управления как целенаправленное институциональное изменение, которое производится согласно требованиям модели институционального проектирования<sup>9</sup>, мы можем поставить перед «базовой моделью» задачу оптимизации разрабатываемых правил с учетом издержек их согласования с существующими в организации неформальными институтами. Подобная оптимизация возможна, если решение задачи эффективного управления в рамках «базовой модели» допускает вариацию управляющих правил. То есть когда одно и то же целевое состояние управляемой организации может быть достигнуто с помощью нескольких различных формальных институциональных альтернатив – наборов формальных правил. Если существует альтернатива, которая в рамках «базовой модели», при прочих равных, способна снизить сопротивление институциональному изменению, то ее следует выбирать как предпочтительную. Поиск и разработка таких альтернатив оправдан, если, в частности, соответствующие издержки меньше издержек трансформации неформальных правил.

Настройка стратегического управления как целенаправленное институциональное изменение может происходить не только путем институционального проектирования, но и путем импортирования – заимствования и переноса эффективных моделей и образцов управления. Такой метод, в отличие от институционального проектирования, обычно не предполагает учета особенностей данной организации (в частности, местных неформальных институтов) и может потребовать специальной процедуры адаптации. В этом плане импортирование аналогично настройке стратегического управления с использованием «базовой модели», не включающей задачи управления организационными неформальными институтами и задачи оптимизации устанавливаемых формальных правил, которая была описана выше.

## **2. Управление изменениями. Институциональное vs стратегическое изменение**

Как в случае импортирования набора институтов, например, из другой успешной организации, так и при институциональном проектировании в отсутствие специального согласования возможен конфликт между новыми формальными правилами, с одной стороны, и старыми формальными и неформальными институтами – с другой. В связи с этим переход к новым правилам может быть связан с издержками институциональной трансформации<sup>10</sup>.

Указанный конфликт, как известно, может приводить к возникновению эффекта блокировки<sup>11</sup>, в рамках которого экономические субъекты, получающие распределительные выгоды от действующих правил, могут препятствовать изменениям, например, путем инвестирования ресурсов в сохранение существующего статус-кво.

<sup>9</sup> Про «институциональное проектирование» см., например: Тамбовцев В.Л. Теоретические вопросы институционального проектирования // Вопросы экономики. – 1997. – № 3. – С. 82–94.

<sup>10</sup> Об издержках институциональной трансформации см., например: Полтерович В.М. Институциональные ловушки и экономические реформы. – М.: Российская экономическая школа, 1998. Это исследование, как и другие разработки автора, относится к экономической «теории реформ», общность рассматриваемых категорий и инструментов позволяет применять его выводы к моделям стратегического управления.

<sup>11</sup> North D. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. – Cambridge: Cambridge University Press., 1990. (Русск. пер.: Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики. – М.: Фонд экономической книги «Начала». 1997.)

Для уменьшения блокировки могут использоваться различные формы и способы компенсаций<sup>12</sup> (денежных, статусных или иных). В первую очередь речь идет о компенсациях участникам, готовым и способным инвестировать в сохранение существующего институционального равновесия<sup>13</sup>, т.е., кроме всего прочего, обладающих необходимыми для этого ресурсами.

Кроме блокировки, препятствующей принятию новых институтов, сопротивление может проявляться в виде оппортунистического поведения, а именно уклонения от следования принятым правилам. Даже без сознательного сопротивления издержки институциональной трансформации могут возникать из-за конфликта новых институтов со структурой индивидуальных предпочтений, культурной инерцией и т.д.<sup>14</sup>.

Поэтому в целях уменьшения сопротивления внедрение правил в рамках *институционального* стратегического управления может носить постепенный характер с применением промежуточных институтов<sup>15</sup>. Это часто способствует адаптации неформальных норм к новым формальным правилам, а также позволяет ослабить эффект блокировки. Данный способ эффективен, когда интенсивность блокировки находится в прямой зависимости от величины чистых потерь участников, заинтересованных в сохранении статус-кво, от изменений. Тогда промежуточные правила, несущие меньшие издержки блокирующим участникам, помогут добиться менее выраженного эффекта блокировки.

В целом получатели выгод от настройки стратегического управления через институциональное изменение могут не совпадать с субъектами, несущими издержки по ее осуществлению. Это может создавать дополнительные препятствия для внедрения изменений<sup>16</sup>. Смягчить проблему, а также привнести дополнительную эффективность помогает один из принципов институционального проектирования – «принцип соучастия»<sup>17</sup>, согласно которому к институциональному изменению (формированию и реализации правил) привлекаются по возможности все затрагиваемые и заинтересованные субъекты.

Существование траектории институциональных изменений<sup>18</sup> также может накладывать ограничения на вновь устанавливаемые в рамках стратегического управления формальные правила, так как смена траектории может быть сопряжена с чрезвычайно высокими издержками. Если же возникает задача смены траектории институциональных

---

<sup>12</sup> См., например: Шаститко А.Е. Новая институциональная экономическая теория. – М.: Экон. фак. МГУ, ТЕИС, 2002. – С. 534–538.

<sup>13</sup> Об «институциональном равновесии» см., например: Шаститко А.Е. Новая институциональная экономическая теория. – М.: Экон. фак. МГУ, ТЕИС, 2002.

<sup>14</sup> Полтерович В.М. Институциональные ловушки и экономические реформы. – М.: Российская экономическая школа, 1998.

<sup>15</sup> Полтерович В.М. Трансплантация экономических институтов // Экономическая наука современной России. – 2001. – № 3. – С. 24–50.

<sup>16</sup> Libecap G.D. Distributional Issues in Contracting for Property Rights // Journal of Institutional and Theoretical Economics. – 1989. – № 145. – P. 6–24.

<sup>17</sup> Тамбовцев В.Л. Теоретические вопросы институционального проектирования // Вопросы экономики. – 1997. – № 3. – С. 82–94.

<sup>18</sup> О понятии «траектория институциональных изменений» см., например: North D. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge: Cambridge University Press. 1990. (Русск. пер.: Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики. – М.: Фонд экономической книги «Начала». 1997.)

изменений, рассмотренный выше постепенный (адаптивный) способ внедрения формальных институтов неэффективен, и такая задача должна рассматриваться в рамках «базовой модели».

В идеальном случае настройка стратегического управления заканчивается институциональным равновесием – состоянием, когда ни у одного из участников нет стимулов инвестировать свои ресурсы в изменение вновь созданных формальных правил. Такой результат имеет существенное значение для обеспечения выполнения установленных правил и создает условия для их функционирования<sup>19</sup>.

С другой стороны, изменения, связанные с реализацией стратегии, могут рассматриваться как *стратегические*. Как известно, в ряде случаев стратегические изменения встречают сопротивление со стороны различных членов организации (работников, менеджеров и пр.)<sup>20</sup>. Уменьшению сопротивления отводится ключевая роль в осуществлении стратегических изменений<sup>21</sup>. В этой связи интересно произвести сравнительное рассмотрение понятий стратегического и институционального изменения.

Стратегические изменения в широком смысле могут пониматься по-разному. Например, как изменения в механизмах и способах «состыковки» организации с внешней средой<sup>22</sup>. Или как изменения в содержании самой стратегии<sup>23</sup>. А также как изменения, производимые в организации в процессе реализации стратегии<sup>24</sup>. Если представить стратегию в виде набора правил, то уже здесь легко обнаружить сходство между стратегическим и институциональным изменениями<sup>25</sup>.

Одним из ключевых компонентов стратегических изменений является настройка внутриорганизационных процессов, приведение их в соответствие с выбранной стратегией. Организационная культура, понимаемая как набор ценностей и норм, разделяемых всеми людьми и группами в организации, и определяющих способы их взаимодействия между собой и с стейкхолдерами вне организации<sup>26</sup>, является одним из основных объектов стратегического изменения<sup>27</sup>. В связи с тем, что интенсивность сопротивления находится в прямой зависимости от степени, с которой возникающие изменения вступают в конфликт с культурой организации<sup>28</sup>, существенным принципом стратегического изменения является выбор на стадии разработки такой стратегии, которая не потребует значительной трансформации организационной культуры.

<sup>19</sup> «Систематическое действие институтов» – правило применяется всегда, когда выполнены условия его применения. См., например: Тамбовцев В.Л. Теории институциональных изменений. – М.: Инфра-М, 2009.

<sup>20</sup> Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989.

<sup>21</sup> Виханский О. С. Стратегическое управление. – М.: Гардарики, 1999. – С. 126–128.

<sup>22</sup> Rajagopalan N., Spreitzer G.M. Toward a theory of strategic change: A multi-lens perspective and integrative framework // Academy of Management Review. – 1997. – Vol. 22. – № 1. – P. 48–79; Van de Ven A.H., Poole M.S. Explaining Development and Change in Organizations // Academy of Management Review. – 1995. – Vol. 20. – № 3. – P. 510–540.

<sup>23</sup> Hofer C.W., Schendel D. Strategy formulation: Analytical concepts. – St. Paul, MN: West, 1978.

<sup>24</sup> Виханский О.С. Стратегическое управление. – М.: Гардарики, 1999. – С. 113.

<sup>25</sup> В целях обнаружения указанного сходства можно воспользоваться следующим формальным приемом: в соответствующем абзаце вместо слова «стратегия» подставить слово «правило», а вместо «стратегическое» – «институциональное».

<sup>26</sup> Hill C. W.L., Jones G.R. Strategic Management. 2001. Houghton Mifflin.

<sup>27</sup> Виханский О.С. Стратегическое управление. – М.: Гардарики, 1999. – С. 122–126.

<sup>28</sup> Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989.

По своему содержанию организационная культура может рассматриваться как набор неформальных правил. И тогда уместно вспомнить, что одной из задач в рамках «базовой модели» стратегического управления является исследование допустимой вариации новых принимаемых правил и нахождение формальных институциональных альтернатив, комплементарных установившимся неформальным нормам, с целью снижения сопротивления настройке стратегического управления.

Другим важным объектом стратегических изменений является организационная структура. Если представить организацию в виде сетевого контракта, то организационная структура будет определяться совокупностью формальных правил<sup>29</sup>. Можно заметить, что как институциональные изменения, трансформирующие формальные правила, для уменьшения блокировки требуют компенсаций, так и стратегические изменения, затрагивающие организационную структуру, для смягчения сопротивления предполагают использование «уступок и материальных стимулов»<sup>30</sup>.

В виду того, что сопротивление стратегическим изменениям, как правило, находится в обратной зависимости от темпов внедрения изменений, для уменьшения сопротивления эти изменения следует производить постепенно, не в виде одного частного изменения, а посредством ряда последовательных мер<sup>31</sup>. Такой метод внедрения изменений, растягивающий сроки внедрения, называют адаптивным. Помимо прочего, постепенными изменениями легче управлять, они менее разрушительны для функционирования организации<sup>32</sup>. Напомним, что для смягчения сопротивления институциональным изменениям рекомендуется постепенность внедрения правил с использованием промежуточных институтов.

Еще одним методом управления сопротивлением стратегическим изменениям является привлечение к процессам разработки и осуществления изменений заинтересованных участников (сил). В частности, групп работников, получающих выгоды от преобразований. Это хорошо перекликается с одним из принципов институционального проектирования, обозначенным ранее как «принцип соучастия».

В заключение следует отметить, что стратегические изменения должны заканчиваться установлением нового равновесия (устойчивого статус-кво) в организации. При этом важно, чтобы новое положение дел оказалось не просто формально установленным, а было принято членами организации как в идейном плане, так и в плане реализации. Здесь явно прослеживается связь с институциональным равновесием, при котором реализуется систематическое действие формальных правил.

### **3. Стратегический контроль vs контроль за выполнением правил**

Как мы имели возможность убедиться, реализация выбранной стратегии может оказаться не самой простой стадией стратегического управления. В то же время принятие

---

<sup>29</sup> Если рассматривать эти контракты как отношенческие, то организационная структура будет дополняться неформальными правилами.

<sup>30</sup> Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989.

<sup>31</sup> См., например, там же.

<sup>32</sup> Johnson G., Scholes K. Exploring corporate strategy. – Cambridge, 1989.

правил еще не означает обеспечения следования им<sup>33</sup>, и принуждение к выполнению установленных предписаний также часто оказывается связанным со множеством трудностей. Существенным элементом механизма обеспечения выполнения правил в ряде случаев оказывается контроль за их исполнением.

Стратегический контроль фокусируется на: 1) *степени реализации стратегии*, 2) *соответствии результатов от применения стратегии целевым ориентирам*<sup>34</sup>. Однако имеет место точка зрения, что стратегический контроль не должен быть направлен на отслеживание правильности реализации стратегии, его задача – следить лишь за тем, чтобы реализация стратегии вела к достижению поставленных целей<sup>35</sup>. Согласно этой же позиции, подход к стратегическому контролю, основанный на контроле за выполнением установленных процедур и правил, называется «бюрократическим».

С другой стороны, в рамках подхода, представленного в данной статье, основным инструментом управления экономической организацией, обеспечивающим достижение ею целевых состояний или режимов функционирования, выступают формальные правила. В случае неудачи – отклонения от целевых результатов управления – неизбежен вопрос о ее причинах. Наш подход предполагает бинарную структуру ответа на вопрос о причинах неэффективности такого стратегического управления. 1) Неэффективны сами правила, разработанные на стадии проектирования. Основная предпосылка такой неэффективности – радикальная неопределенность. 2) Неэффективна реализация разработанных правил. Подобная проблема неизбежно возникает, когда выполнение правил не обеспечено. Исключить ее возможно в той мере, в какой удастся создать режим «систематического действия» установленных правил. Таким образом, контроль за соблюдением правил необходим для эффективного стратегического управления. Учет возможности неэффективности самих правил требует разработки и встраивания механизмов изменения (адаптации) правил.

Существует еще один подход к стратегическому контролю. Он основан на «установлении норм отношений и системы ценностей в организации»<sup>36</sup>. Считается, что в этом случае контроль превращается в самоконтроль – сами участники деятельности в процессе ее выполнения контролируют свою работу и свои результаты с позиции интересов организации.

По сути, речь идет о том варианте «базовой модели» стратегического управления, когда объектом управления оказываются в том числе организационные неформальные институты. Сформированные в результате такого целенаправленного изменения неформальные нормы, образующие организационную культуру, сами начинают выполнять

---

<sup>33</sup> Например, могут выделяться несколько режимов функционирования институтов: «бездействие института» (индивиды знают о правиле, но действуют не по правилу), «спорадическое действие» (индивиды применяют правило по собственному усмотрению), «систематическое действие» (правило применяются всегда, когда выполнены условия его применения). См.: Тамбовцев В.Л. Теории институциональных изменений. – М.: Инфра-М, 2009.

<sup>34</sup> Schendel D., Hofer Ch. A. (eds.) *Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning*. – Boston: Little, Brown, 1979.

<sup>35</sup> См., например: Виханский О.С. *Стратегическое управление*. – М.: Гардарики, 1999. – С. 133.

<sup>36</sup> Там же. – С. 135.

роль управляющих «правил игры»<sup>37</sup>. При этом известно, что в условиях, когда неформальные правила дополняют формальные, возможно возникновение «самовыполняющихся правил»<sup>38</sup>, которые позволяют сэкономить на издержках функционирования специального механизма принуждения.

### *Сравнительные характеристики изменений*

На основе сравнительного анализа стратегического и институционального изменений, а также стратегического контроля и контроля за выполнением правил построим сводную таблицу. В ней можно проследить определенный изоморфизм между институциональным и стратегическим изменениями.

---

<sup>37</sup> В качестве одного из наиболее интересных исследований, рассматривающих организационную культуру в подобном ключе, можно указать, например: Kreps D. Corporate culture and Economic Theory. In: Alt J. E., Shepsie K.A. (eds.) Perspectives on Positive Political Economy. – Cambridge: Cambridge University Press, 1990. – P. 90–143.

<sup>38</sup> Шаститко А.Е. Новая институциональная экономическая теория. – М.: Экон. фак. МГУ, ТЕИС, 2002.

Сравнительные характеристики стратегического и институционального изменений и соответствующих методов контроля

	<b>Стратегические изменения</b>	<b>Институциональные изменения</b>
<b>Содержание</b>	Изменение стратегии; внутриорганизационные изменения, связанные с реализацией стратегии (изменения организационной структуры, культуры)	Изменение управляющих формальных правил (включая механизмы, обеспечивающих их выполнение); сопутствующая трансформация неформальных правил
<b>Возможность сопротивления</b>	+	+
<b>Факторы, влияющие на сопротивление</b>	Культурная среда; период и темпы внедрения	Ранее установленные формальные правила; состояние неформальной институциональной внутренней среды; темпы изменений
<b>Предупреждение сопротивления на стадии разработки</b>	Выбор стратегий, не требующих чрезмерно затратных действий по изменению организационной культуры	Разработка в рамках «базовой модели» институциональных альтернатив, комплементарных организационной неформальной институциональной среде
<b>Методы смягчения сопротивления на стадии внедрения</b>	Привлечение к разработке и выполнению стратегии заинтересованных сил; адаптивный, поэтапный метод внедрения; уступки и стимулирующие выплаты	Принцип соучастия; постепенность внедрения через промежуточные формальные институты; компенсации
<b>Контроль</b>	Контроль за выполнением стратегии, за достижением целей; контроль за соблюдением правил в рамках «бюрократического подхода»; возможен самоконтроль	Контроль за выполнением правил, дополненный механизмами адаптации правил; возможность самовыполняющихся правил, без специального механизма принуждения
<b>Целевой конечный результат</b>	Равновесие, принятие нового статус-кво членами организации	Институциональное равновесие, систематическое действие управляющих правил

## 4. Саморегулирование и самоуправление

Как мы ранее выяснили, одним из действенных методов смягчения сопротивления институциональным изменениям и общего повышения их эффективности является принцип соучастия – привлечения к разработке и внедрению правил заинтересованных участников, прежде всего – инсайдеров. Кроме всего прочего, это помогает решить проблему внешних эффектов. Напомним, что привлечение заинтересованных сил к разработке и реализации новой стратегии позволяет также контролировать и сопротивление стратегическим изменениям.

Предельным случаем соучастия в настройке стратегического управления через создание формальных институтов является организация саморегулирования, в рамках которой члены организации устанавливают для себя правила экономической деятельности и управляют поведением контролера, следящего за выполнением правил<sup>39</sup>. Схожей организационной структурой и свойствами обладает самоуправляющаяся фирма<sup>40</sup>. Эти две организации представляют собой изоморфные институциональные альтернативы, реализованные на различных уровнях – надфирменном и внутрифирменном соответственно.

Необходимо заметить, что если экономическую организацию представить как сетевой контракт, а стратегическое управление как управление дизайном контракта, то можно исследовать, как в общем случае реализуется соучастие каждого члена организации в установлении правил. Такое соучастие может осуществляться через механизм отношенческого контракта между собственниками специфических ресурсов<sup>41</sup>, которыми способны предстать все стейкхолдеры, включая аутсайдеров. Здесь соучастие реализуется как в явной, так и в неявной форме и может происходить не одномоментно, а итеративно, путем эволюционной подстройки. Установленные правила (условия контракта) не максимизируют общее (групповое) благосостояние, а целевое состояние организации в рамках стратегического управления может определяться из расчета максимизации полезности отдельных стейкхолдеров, например, топ-менеджеров. Влияние других участников на правила происходит опосредованно, через обеспечение соблюдения стратегическим управляющим «ограничения участия» для каждого из них<sup>42</sup>. Именно так в этом случае реализуется «соучастие» остальных стейкхолдеров в стратегическом управлении и, в частности, в его первоначальной (setup) и последующей (adjustment) настройке<sup>43</sup>.

---

<sup>39</sup> Обыденков А.Ю. Институциональные особенности саморегулирования бизнеса // Вопросы экономики. – 2003. – № 11. – С. 88–98.

<sup>40</sup> Можно определить самоуправляющуюся фирму, как «форму экономической организации, в которой инсайдеры обладают правом принятия решения на уровне фирмы как целого, одновременно являясь его работниками». См.: Шаститко А.Е. Новая теория фирмы. – М.: ТЕИС, 1996.

<sup>41</sup> Тамбовцев В.Л. Контрактная модель стратегии фирмы. – М.: ТЕИС, 2000.

<sup>42</sup> Под «ограничением участия» понимается условие превышения чистых выгод участника от членства в организации над его альтернативными издержками. Подробнее о применении ограничения участия в рамках экономической теории контрактов см., например: Furubotn E. G., Richter R. Institutions and Economic Theory: The Contribution of the New Institutional Economics. The University of Michigan Press: Ann Arbor, 1997. (Русс. Пер.: Фуруботн Э.Г., Рихтер Р. Институты и экономическая теория: Достижения новой институциональной экономической теории. – СПб.: Издат. дом С.-Петербург. гос. ун-та, 2005.)

<sup>43</sup> Sunder Sh. Contract Theory and Strategic Management: Balancing Expectations and Actions. In: Dobija M., Martin S. (eds.). General Accounting Theory: Towards Balancing the Society. – P. 231–249. Warsaw, Poland: Leon Koźmiński Academy of Entrepreneurship and Management, 2004.

В организации саморегулирования ее члены непосредственно участвуют в разработке и установлении/изменении правил экономической деятельности, в рамках которых потом и функционируют. Предполагается, что правила, разрабатываемые подобным образом, направлены на максимизацию совместного благосостояния членов организации, и это определяет целевые состояния и режимы функционирования организации для стратегического управления.

В целях обеспечения выполнения установленных в рамках саморегулирования правил необходим контролер или управляющий. В отсутствие таковых у каждого из участников в отдельности возникают стимулы перераспределить выгоды от взаимной координации в свою пользу путем уклонения от следования принятым правилам. Тем не менее именно в рамках такой организационной структуры возможно принципиальное решение проблемы «контроля за контролером» при справедливости определенных предпосылок, в том числе, предпосылки «об однородности процедуры контроля»<sup>44</sup>. В этом случае предполагается, что любое нарушение правил регистрируется контролером с одинаковой вероятностью для всех участников. Тогда каждый участник, являясь объектом контроля, может оценить, насколько надлежаще выполняется функция контроля в целом, и таким образом осуществить контроль за контролером.

Для сравнения уместно вспомнить о самоконтроле и самовыполняющихся правилах, возникающих в отсутствие конфликта между формальными и неформальными институтами. Согласование формальных и неформальных правил наблюдается преимущественно при «чистом» саморегулировании – без сорегулирования и угрозы вмешательства аутсайдеров (государства, потребительских организаций и т.д.). Условия «чистого» саморегулирования выполнены в случае «коллективных брендов»<sup>45</sup>. Здесь формальные правила соответствуют неформальным и созданы условия для осуществления эффективного контроля за их исполнением. Кроме того, одновременно выполнено требование добровольности членства в организации, что является существенным условием самовыполняемости<sup>46</sup> саморегулирования как институционального соглашения. Максимизация доходов членов организации в случае «коллективных брендов» осуществляется через создание и реализацию конкурентных преимуществ.

Настройка стратегического управления – целенаправленное институциональное изменение – в рамках организации саморегулирования может рассматриваться как коллективное действие<sup>47</sup>. Как известно, существует проблема осуществления взаимовыгодных коллективных действий, обусловленная возможностью

---

<sup>44</sup> Обыденев А.Ю. Институциональные особенности саморегулирования бизнеса // Вопросы экономики. – 2003. – № 11. – С. 88–98.

<sup>45</sup> Крючкова П., Обыденев А. Издержки и риски саморегулирования. – М.: ИИФ «СПРОС» КонфОП, 2003.

<sup>46</sup> О «самовыполняющихся соглашениях» см.: Telser L.A. A Theory of Self-Enforcing Agreements // Journal of Business. – 1981. – Vol. 53. – P. 27–44; Furubotn E.G., Richter R. Institutions and Economic Theory: The Contribution of the New Institutional Economics. – The University of Michigan Press: Ann Arbor, 1997. – P. 239–246. (Русск. пер.: Фуруботн Э.Г., Рихтер Р. Институты и экономическая теория: Достижения новой институциональной экономической теории. – СПб.: Издат. дом С.-Петербур. гос. ун-та, 2005.)

<sup>47</sup> Olson M. The Logic of Collective Action: Public Goods and the Theory of Groups. – Cambridge: Harvard University Press. 1971 (1965). (Русск. пер.: Олсон М. Логика коллективных действий: общественные блага и теория групп. – М.: Фонд экономической инициативы, 1995.)

оппортунистического поведения – получения отдельными индивидами выгод без участия в общих издержках (так называемая «проблема безбилетника»). Существование такой возможности снижает для остальных участников стимулы к совершению коллективных действий, в данном случае – к участию в настройке стратегического управления через разработку и внедрение эффективных правил экономической деятельности.

Одним из стимулов к участию в создании правил является возможность повлиять на целевые установки организации, а через это увеличить свои частные выгоды от членства в ней. Согласно логике Олсона<sup>48</sup>, каждый участник будет сравнивать собственные издержки участия в институциональном проектировании с ожидаемым выигрышем от такого участия. Этот выигрыш можно оценить как выгоды от возможной корректировки правил в свою пользу, умноженные на вероятность добиться такой корректировки.

Сравнительными преимуществами в осуществлении подобных коллективных действий часто обладают малые группы. В малой группе, где даже один индивид может получить достаточно большую долю общей выгоды от создания коллективного блага, чтобы согласиться взять на себя все издержки по его созданию, вероятность, что коллективное действие будет произведено, гораздо выше. Чем больше размер группы, тем меньше доля отдельного участника в совместной выгоде и хуже условия для совершения коллективного действия. Кроме того, в больших группах выше общие организационные издержки (издержки взаимодействия, координации участников и контроля за их деятельностью).

Для больших организаций могут использоваться так называемые «избирательные стимулы»<sup>49</sup>. То есть стимулы, применяемые избирательно, в зависимости от того, участвует ли субъект в коллективном действии или нет. В общем случае избирательными стимулами могут выступать правила, перераспределяющие выгоды от совместной координации в пользу тех участников, которые инвестируют свои ресурсы в разработку и внедрение эффективных правил. Такие стимулы оказываются положительными для активно участвующих в институциональном изменении членов организации и одновременно отрицательными для уклоняющихся от подобного участия.

С другой стороны, у больших организаций также могут быть сравнительные преимущества. Эффективные правила способны принести такой организации большие – в сравнении с малой – выгоды и соответственно вызвать большую заинтересованность организации в их разработке и внедрении. В качестве приблизительной оценки можно посчитать, что большая организация имеет преимущества, когда при увеличении ее размеров общие выгоды от создания эффективных правил растут быстрее соответствующих издержек, умноженных на число участников (членов организации). В этом случае частные выгоды усредненного участника от применения правил, при прочих равных, с укрупнением организации растут быстрее общих издержек создания правил. Соответственно, усиливаются стимулы к совершению коллективных действий.

---

<sup>48</sup> См.: там же.

<sup>49</sup> Олсон М. Возвышение и упадок народов: экономический рост, стагфляция, социальный склероз. – Новосибирск: ЭКОР, 1998.

Кроме того, с увеличением размеров организации возрастает роль неоднородности ее членов<sup>50</sup> и вероятность того, что среди них найдутся участники, готовые инвестировать ресурсы в институциональные изменения.

## **Заключение**

Таким образом, если стратегическое управление экономической системой осуществляется с помощью формальных правил, направленных на обеспечение достижения управляемой системой заданных устойчивых состояний, режимов функционирования и развития, то настройка такого управления, по сути, представляет собой целенаправленное институциональное изменение и оказывается отдельным этапом, требующим управления.

Свойства сопротивления, возникающего в ответ на такое институциональное изменение, во многом схожи со свойствами сопротивления стратегическим изменениям. Для смягчения сопротивления могут быть использованы различные инструменты и методы, большинство из которых рассматриваются в рамках теории институциональных изменений и оказываются полезными для развиваемого подхода. А также находят подтверждение в устоявшихся концепциях стратегического управления.

В рамках «базовой модели» стратегического управления экономической организацией полезно ставить и решать специальную задачу поиска возможных альтернатив формальных правил и их соотнесения с неформальными нормами организации с целью выбора наиболее комплементарных альтернатив. Кроме того, может быть полезным использование механизмов постепенных институциональных преобразований с применением промежуточных институтов. Такие механизмы способны не только обеспечить более эффективную адаптацию неформальных правил к формальным, но и уменьшить эффект блокировки.

Принципиально решить проблему блокировки возможно с помощью компенсаций участникам, проигрывающим от институционального изменения, обладающим ресурсами для инвестирования в сохранение статус-кво и готовым осуществлять такие инвестиции.

Задача коренных изменений организационных неформальных институтов, в частности смены институциональной траектории развития, должна решаться в рамках «базовой модели» стратегического управления.

Привлечение затрагиваемых и заинтересованных участников к разработке правил и их реализации также может повышать эффективность настройки стратегического управления. Предельным случаем такого соучастия является организация саморегулирования или самоуправляющаяся фирма. Кроме общей вовлеченности в процесс стратегического управления, такая институциональная форма способна обеспечить решение проблемы «контроля за контролером». Сравнительными преимуществами в создании управляющих правил могут обладать как малые, так и большие экономические организации. В целом может быть полезно использование избирательных стимулов.

---

<sup>50</sup> Oliver P.E., Marvell G. The Paradox of Group Size in Collective Action: A Theory of the Critical Mass. II // American Sociological Review. – 1988. – Vol. 53. – № 1. – P. 1-8.

Обнаруживаемый изоморфизм между институциональным и стратегическим изменениями является дополнительным свидетельством в пользу рассмотренного подхода.

## Список литературы

1. Акофф Р.Л. Планирование в больших экономических системах. – М.: Советское радио, 1972.
2. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989.
3. Баверман А., Цветков В. Еще один фактор капитализации // Эксперт. – 2002. – № 43. – С. 50–52.
4. Виханский О.С. Стратегическое управление. – М.: Гардарики, 1999.
5. Крючкова П.В., Обыденов А.Ю. Издержки и риски саморегулирования. – М.: ИИФ «СПРОС» КонфОП, 2003.
6. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. – СПб.: Питер, 2000.
7. Обыденов А.Ю. Институциональные особенности саморегулирования бизнеса // Вопросы экономики. – 2003. – № 11. – С. 88–98.
8. Олсон М. Возвышение и упадок народов: экономический рост, стагфляция, социальный склероз. – Новосибирск: ЭКОР, 1998.
9. Полтерович В.М. Институциональные ловушки и экономические реформы. – М.: Российская экономическая школа, 1998.
10. Полтерович В.М. Трансплантация экономических институтов // Экономическая наука современной России. – 2001. – № 3. – С. 24–50.
11. Тамбовцев В.Л. Теоретические вопросы институционального проектирования // Вопросы экономики. – 1997. – № 3. – С. 82–94.
12. Тамбовцев В.Л. Контрактная модель стратегии фирмы. – М.: ТЕИС, 2000.
13. Тамбовцев В.Л. Теории институциональных изменений. – М.: Инфра-М, 2009.
14. Шаститко А.Е. Новая теория фирмы. – М.: ТЕИС, 1996.
15. Шаститко А.Е. Новая институциональная экономическая теория. – М.: Экон. фак. МГУ, ТЕИС, 2002.
16. Ansoff H.I. Corporate Strategy: An Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion. – N. Y.: McGraw Hill Book Co, 1965.
17. Furubotn E.G., Richter R. Institutions and Economic Theory: The Contribution of the New Institutional Economics. The University of Michigan Press: Ann Arbor, 1997. (Русск. пер.: Фуруботн Э. Г., Рихтер Р. Институты и экономическая теория: Достижения новой институциональной экономической теории. СПб.: Издат. дом С.-Петерб. гос. ун-та, 2005.)
18. Hill C.W.L., Jones G.R. Strategic Management. 2001. Houghton Mifflin.
19. Hofer C.W., Schendel D. Strategy formulation: Analytical concepts. – St. Paul, MN: West, 1978.
20. Johnson G., Scholes K. Exploring corporate strategy. – Cambridge, 1989.
21. Kreps D. Corporate culture and Economic Theory. In: Alt J.E., Shepsie K.A. (eds.) Perspectives on Positive Political Economy. – Cambridge: Cambridge University Press, 1990. – P. 90–143.
22. Libecap G.D. Distributional Issues in Contracting for Property Rights // Journal of Institutional and Theoretical Economics. – 1989. – № 145. – P. 6–24.
23. North D. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. – Cambridge: Cambridge University Press, 1990. (Русск. пер.: Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики. – М.: Фонд экономической книги «Начала». 1997.)
24. North D.C. Institutions // Journal of Economic Perspectives. – 1991. – Vol. 5. – № 1. – P. 97–112.
25. Oliver P.E., Marvell G. The Paradox of Group Size in Collective Action: A Theory of the Critical Mass. II // American Sociological Review. – 1988. – Vol. 53. – № 1, . – P. 1–8.

26. Olson M. The Logic of Collective Action: Public Goods and the Theory of Groups. – Cambridge: Harvard University Press, 1971 (1965). (Русск. пер.: Олсон М. Логика коллективных действий: общественные блага и теория групп. – М.: Фонд экономической инициативы, 1995.)
27. Rajagopalan N., Spreitzer G.M. Toward a theory of strategic change: A multi-lens perspective and integrative framework // Academy of Management Review. – 1997. – Vol. 22. – № 1. – P. 48–79.
28. Schendel D., Hofer Ch. A. (eds.) Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning. – Boston: Little, Brown, 1979.
29. Sunder Sh. Contract Theory and Strategic Management: Balancing Expectations and Actions. In: Dobija M., Martin S. (eds.) General Accounting Theory: Towards Balancing the Society. – P. 231–249. Warsaw, Poland: Leon Koźmiński Academy of Entrepreneurship and Management, 2004.
30. Telser L.A. A Theory of Self-Enforcing Agreements // Journal of Business. – 1981. – Vol. 53. – P. 27–44.
31. Van de Ven, A.H., Poole M.S. Explaining Development and Change in Organizations // Academy of Management Review. – 1995. – Vol. 20. – № 3. – P. 510–540.

# STRATEGIC MANAGEMENT SETUP VIA INSTITUTIONAL CHANGE

**Obydenov Alexander**  
*Ph.D., Strategic Management Director,  
Publishing house Abevega Ru  
(Moscow, Russia)*

## **Abstract**

*One of the effective approaches to the strategic management could be that one based on the use of formal rules. Application of such rules as the main instrument should ensure the achievement of target steady state or functioning mode by managed economic system. The strategic management setup, which is a purposeful institutional change under such an approach, appears to be a separate task. The set of instruments and methods could be used in order to ensure the efficiency of such transformation process – the gradualness of implementation of developed rules; compensations; application of formal institutional alternatives consistent with the internal informal institutional environment. Attraction of participants interested in to the development and implementation of the rules could be useful as well. Self-regulation organization or self-governing firm appear to be the marginal case of such a participation. It is these organizations that possess the necessary prerequisites for fundamental resolution of the problem of "controlling the controller». The selective incentives could be applied in order to increase the efficiency of collective actions.*

**Key words:** strategic management, institutional change, self-regulation

**JEL codes:** B52, D71, J54, M10