

М.М. Дворяшина, И.С. Пыжев

СТРАТЕГИИ В УПРАВЛЕНИИ ФИРМОЙ: ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЙ ПОДХОД

Понятие стратегии появилось первоначально в военной области и означало искусство военного командования. Ко времени Александра Македонского этот термин обозначал умение организовывать силы для победы над противником и создавать единую систему управления. История человечества связана с постоянным ведением войн, по этой причине, по-видимому, термин закрепился и стал использоваться более широко для обозначения важнейших, определяющих будущее развитие, сторон деятельности человека и организаций.

В отношении понятия стратегии и стратегического процесса в управленческой литературе до сих пор не существует однозначного подхода. Большинство авторов, определяя стратегию, используют не более трех макроэлементов, цели организации, внешнюю среду и собственно организацию. Более того, часть исследователей включает в стратегический процесс разработку целей и задач, другие рассматривают их раздельно. В статье «Пять «П» стратегии» 1978 г. Г. Минцберг предпринял одну из первых попыток представления всех значимых определений стратегии и их толкований: стратегии как плана, приема, паттерна, позиции и перспективы

Стратегия как план, прием. Это наиболее часто встречающееся в учебниках по стратегическому менеджменту определение стратегии. В основе его лежит представление о стратегии как осознанной, намеренно разработанной последовательности действий. По существу, начало развитию данного направления положили работы 1950-1960-х годов Ф. Селзника и А. Чандлера, наиболее зрело оно представлено в статье 1980 г «Концепция корпоративной стратегии» Кеннета Эндрюса, автора широко известного аналитического инструмента под названием SWOT-анализ. Центральная идея этого метода состоит в том, что стратегия должна как минимум обеспечивать соответствие между характеристиками организации и состоянием и тенденциями внешней среды, для чего были введены понятия сильных и слабых сторон, возможностей и угроз. Несколько позднее делались попытки углубления подхода к стратегии как процессу осмысления через разработку сложных аналитических методик и процедур стратегического планирования. Г. Минцберг выделяет это направление в школу планирования, которая наиболее ярко была представлена работами И. Ансоффа. Ключевым для работ И. Ансоффа также оставалось положение о необходимости соответствия возможностей организации перспективам развития внешней среды. При этом И. Ансофф дает замечательное определение *стратегии как набора правил* для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности. Правило - это предписание, которого нужно придерживаться и которое показывает, какое поведение требуется, предпочитается или запрещается в определенных условиях. Анализ стратегии как набора правил, таким образом, становится составляющей анализа координационных механизмов в организации, поддерживающих как оперативную деятельность, так и отношения внутри организации и с ее внешней средой.

Возвращаясь к элементной базе определения стратегии - целям, внешней среде и организации, необходимо сказать, что во многом плановый подход к проблеме стратегии был обусловлен неявным давлением доминировавших в исследовательской среде постулатов классической экономической теории о рациональном выборе и полноте информации для принятия решения. Рациональный выбор означает, что выбирается тот вариант, который, согласно мнению или ожиданиям человека, в наибольшей степени будет отвечать его предпочтениям или максимизировать его целевую функцию. С другой стороны, сама природа предпочтений - влияние на них других индивидов или референтных групп, влияние на них ограничений, связанных с процессом переработки информации, неполноты информации, просто исключалась из рассмотрения. Цели, таким образом, как бы отторгаются от организации, становятся параметром и выставляются фактически за скобки процесса разработки стратегии.

Наиболее ранние подходы к определению целей и их места в стратегическом процессе компании представлены, по существу, в качестве необходимости учета целей как некоторых специфических ограничений деятельности фирмы. Как пишет Эндрюс в своей работе, «при определении стратегии необходимо *принять во внимание* - какой путь развития предпочитает *глава компании и его ближайшее окружение*». Цели выступают ограничением конечного множества возможных альтернатив. Личные ценности, надежды и идеалы могут и должны оказывать влияние на итоговое решение, а потому мнение и желание руководства компании непременно должны войти в состав стратегического решения. По умолчанию понимается, что цели - достаточно устойчивый параметр системы, скорость изменения которого много меньше, чем скорость изменений институциональной среды, выступающей основной причиной корректировки или пересмотра стратегии.

Между тем коллективно определенная, обоснованная цель редко остается неизменной во времени. Новые соображения, поступающие изнутри и извне, отклоняют организацию от ее первоначальной цели, не только меняя деятельность организации, но и становясь частью целевой структуры вообще. Структура

множественных целей организации определяется наличием коалиций и заинтересованных групп, цели сконцентрированы, по существу, вокруг доступа к административному ресурсу внутри организации, который обычно называют микровластью, и административно-рыночного ресурса на уровне организации или макровласти. Чем более неоднородна институциональная среда, чем больше ее фрагментарность, тем более актуальной становится анализ целевой структуры фирмы, подбора для нее наиболее подходящей гибридной институциональной формы.

Российские реалии переходного периода таковы, что целевая структура организации представляет собой достаточно противоречивый набор целей собственников, не участвующих в управлении, менеджеров, одновременно являющихся сособственниками, и «чистых» менеджеров. К примеру, при отсутствии у собственников компании контрольного пакета, позволяющего принимать решения о смене руководства компании, достаточно часты ситуации, характеризующиеся полярностью целей менеджмента предприятия и его собственников. Это требует от тех и других реализации комплекса чаще всего неэкономических действий, имеющих целью сближение интересов сторон, в первую очередь экономических, и/или возведение некоторых дополнительных барьеров для возможного оппортунистического поведения контрагентов. Российская модель корпоративного управления в настоящее время находится в стадии формирования, следовательно, не может выступать как набор ограничений, которые не подлежат интерпретации (или подлежат ограниченной интерпретации). Таким образом, в условиях неустойчивых институциональных ограничений, характерных для переходных экономик, цели играют не столько мотивирующую, сколько проинституциональную роль, отражая в значительной степени динамику институциональной среды.

Организационные цели разрабатываются и модифицируются посредством текущих взаимодействий внутри организации. Они сохраняются за пределами существования отдельного взаимодействия и становятся стандартами, которыми определяется деятельность организации и по которым принимаются решения.

Модель стратегии как осознания целей позволяет, таким образом, исследовать «чистую» взаимозависимость институциональных стратегий и целевых структур фирмы без учета влияния на эти процессы параметров внешней среды и институционализированных характеристик фирмы, таких как организационная структура, система контроля и власти.

Стратегия как паттерн. Понятие паттерна начинает появляться в работах по стратегическому управлению в ГИТА в конце 70-х годов. Его используют в своих работах Г. Минцберг, К. Эндрюс, Д. Куинн и многие другие. Во многих случаях этому термину невозможно найти адекватного русского аналога, в переводе с английского он означает образец, шаблон, модель. Чаще всего паттерн в контексте управленческой проблематики переводится как выстраивающаяся по ходу развития событий деятельность, в отличие от заранее продуманной. (Полезно для прояснения смысла понятия привести определение паттерна в психологии, называемого динамическим стереотипом.) Это слаженная интегрированная система условно-рефлекторных процессов в коре больших полушарий, формирующаяся в результате *многократного* применения постоянного порядка следования одних и тех же положительных и тормозных условных раздражителей с постоянными интервалами времени между ними. Образование динамического стереотипа представляет значительные трудности для нервной системы. Но, выработанный, он делает нервную деятельность экономной и высокоэффективной, поскольку каждая предыдущая реакция в этом случае подготавливает последующую.

Эндрюс определяет стратегию как паттерн принятия решений, который определяет и раскрывает задачи и цели фирмы, задает ее основную политику и планы реализации поставленных целей, в которой сосредоточена основная деятельность компании, тип экономической и человеческой организации, которого придерживается или к которому склонна данная корпорация, а также природу экономических и внеэкономических достижений, которые она намеревается предложить акционерам, покупателям и обществу в целом. Г. Минцберг и Уотерс в своей работе 1985 г. определяют стратегию как паттерн определенной линии действий. В основе паттерна действий лежит *многократность* реализации поведенческих схем руководителя по поводу решения самых разных вопросов. В результате на похожие обстоятельства руководитель реагирует автоматически, рефлекторно, не пытаясь осмысливать каждое решение, в соответствии со сложившейся поведенческой нормой. Паттерн действий означает наличие некоторых устойчивых характеристик *поведения организации, или институционализацию поведения*

Совсем не обязательно, что за таким паттерном не стоит намеренность вырабатываемых действий. Паттерн может формироваться и осознанно. Скорее всего, речь идет об отлаженной, в соответствии с некоторыми правилами и принципами, работе организации. Формировались они в разных ситуациях, в разное время, под влиянием разных факторов: имитация управленческих технологий успешных компаний, стандартизация профессиональной деятельности управленцев, работа консультантов в качестве «переносчиков» эффективных форм работы. Важно, что такая институционализация внутриорганизационного поведения в некоторых обстоятельствах бывает очень эффективной, поскольку позволяет с минимумом издержек, через встроенные механизмы, реагировать на слабые сигналы даже о

небольших изменениях внешней среды. Крайнее проявление такого подхода к определению стратегии таково, что стратегическое поведение может быть неосознанным, ненамеренным действием руководителей организации.

Насколько отчетливо осознает свои компетенции, движущие силы их развития сама организация? Иными словами, насколько полно и симметрично знание организации, насколько оно искажается по причине доминирующих в организации ценностей и культуры, истории становления и развития организации. Как писали Д.Куинн и Д.Войер [1], «процесс изменения стратегии в хорошо организованной компании обычно мало напоминает описываемые в литературе рационально-аналитические системы». Этот процесс носит скорее фрагментарный, эволюционный характер. Авторы исходят из того, что существуют не только познавательные, но и процессуальные ограничения, поэтому требуется определенное время на осознание происходящего, достижение общего согласия, подбор и обучение персонала, и все эти события должны происходить в определенной последовательности. Эффективные стратегии развиваются *инкрементально* (т.е. небольшими последовательными шагами) и *оппортунистически*, как подсистемы организационной деятельности (поглощения, реорганизации, даже официально принятые планы, ликвидация производств), когда отдельные удачные действия складываются в общий эффективный паттерн. Тем самым, в процессе формирования стратегии появляются, наряду с аналитическими, и поведенческие аспекты.

Заметим, что данный подход представляет большой интерес для анализа формирования управленческих паттернов в компаниях в условиях переходных экономик, бизнес-среда которых характеризуется высокой институциональной динамикой.

Стратегия как позиция. Данное определение наиболее близко к стратегии как опосредующей силе между организацией и внешней средой. Это определение совместимо, как пишет Г.Минцберг, и с первым, и со вторым подходом, т.е. та или иная позиция может быть заранее продумана и определена как план и/или поведенческий паттерн. Новизна данного подхода заключается в первую очередь в попытках формирования *содержания стратегии*, а не только процесса ее разработки.

До появления М.Портера в управленческой литературе предполагалось, что содержание стратегии уникально для каждого предприятия в силу уникальности его внутренней среды и обстоятельств, в которых оно находится. Исключительно ситуационный подход к решению проблем стратегического управления не мог удовлетворить в первую очередь менеджеров предприятий, поскольку не предполагал критериев «правильности» принимаемых решений, ощущалась потребность в более прочной основе. Работа М.Портера «Конкурентная стратегия», заимствовавшая многие плодотворные идеи теории организации отраслевых рынков, послужила мощным катализатором для исследований влияния специфики отрасли, ее структуры на стратегическое поведение отраслевых компаний. В результате появились такие понятия, как генерические стратегии, цепочки ценностей, модель сил конкуренции.

Контекст школы позиционирования наиболее широко представлен в управленческой литературе по проблемам стратегии и стратегического управления, в связи с чем нет необходимости рассматривать основные положения школы в данной работе. Огромная заслуга школы позиционирования, и в первую очередь М.Портера, состоит в привлечении из смежных дисциплин и развитии в контексте проблем стратегического управления концептуальных моделей и обширного аналитического аппарата. Это позволило структурировать понимание внешней среды в стратегическом управлении (отраслевой и конкурентный анализ), а также использовать экономический инструментарий в оценке соответствия внутренних компетенции структуре конкурентной среды (концепция цепочки ценностей).

В рамках позиционного подхода становится возможным также развитие понимания стратегии как «создание ситуаций для получения различных видов экономической ренты и нахождение путей ее сохранения». Это понимание расширяет первоначально исключительно конкурентные границы стратегического анализа. Действия компании, направленные на то, чтобы избежать конкуренции, ограничить ее, уменьшить институциональное давление, тоже стратегические. Во взаимодействии людей мы наблюдаем различные формы так называемого кооперативного поведения. Спектр этих форм достаточно широк, от неформальных соглашений до совместных предприятий, слияний, перекрестных директоратов и т.д.

Таким образом, в рамках данного подхода к моделированию стратегии фирмы появляется возможность изучения взаимовлияния характерных для некоторого рынка стратегий и правил игры его ключевых участников как в статике, так и в динамике. Модель стратегии как позиции позволяет «выключить» влияние внутрифирменных факторов: организационной структуры, целей, системы управления, для исследования стоимостных и временных параметров изменений механизмов координации рынка и влияния этих процессов на изменение отраслевой структуры.

Стратегия как перспектива. По сравнению с предыдущим подходом к определению стратегии как части внешней среды, данный подход можно охарактеризовать как восприятие организацией окружающего мира, т.е. он фокусирует внимание исследователя на самой организации, ее «характере» и стратегии, «теории бизнеса», как называл ее П. Драйкер - как движущую силу бизнеса. Стратегия становится некоторым

аналогом идеального в философии, определяющего поведение человека и организации. Стратегия, таким образом, может быть определена как идеальная модель, мировоззрение, концепция бизнеса. Там, где отсутствует план, должно быть предвидение.

Перспектива, определяющая способ усвоения организацией новых идей, восприятие ее сотрудников, реакцию на изменения во внешней среде, - сущностная черта психологии организации, ее культура. Культура определяет стержневые ценности, принятые допущения, приемы интерпретации и подходы, характеризующие организацию.

Влияние институционального подхода на исследование внутрифирменной культуры хорошо просматривается в теоретической модели К.Камерона и Р.Куинна, названной ими «рамочной конструкцией конкурирующих ценностей» [2]. Статистический анализ большого количества индикаторов организационной эффективности позволил авторам выделить два главных измерения, по которым рассматривавшиеся индикаторы оказались в одной из четырех главных групп. Четыре группы получили названия, определяющие их наиболее примечательные характеристики, - клан, адхократия, рынок и иерархия. Более детальное рассмотрение трактовки представленных четырех типов культур позволяет выделить те же ключевые особенности взаимодействия, что были положены в основу определения институциональных подсистем в составе институциональной среды.

Иерархическая культура строится на допущении того, что иерархия или бюрократия является идеальной формой организации, обеспечивающей стабильный, рентабельный выпуск достаточно единообразной продукции. Ключевой ценностью в рамках иерархической культуры считаются четкое распределение полномочий по принятию решений, формализованные правила и процедуры, механизмы учета и контроля.

Рыночная культура предполагает тип организации, функционирующей как рынок, т.е. руководство корпорации ориентируется исключительно на ценовой принцип оценки своих подразделений (центров прибыли). Прибыльность, сила в рыночных нишах, продуктивность и конкурентоспособность - цели, которые доминируют в организациях рыночного типа.

Клановая (традиционная) форма организации больше похожа на большую семью, чем на объект экономической деятельности. Организационные формы такого типа отличаются разделяемыми всеми ценностями и целями, соучастием, минимумом уровней управления, формализованных процедур согласования, вовлечением рабочих в процесс принятия решений.

Последний тип организационной культуры, назван адхократическим. Авторы называют сущностью такой организации умение экспериментировать и реализовывать инновации на основе экспертного знания, эксклюзивных навыков выполнения определенных операций, нетрадиционных, творческих подходов. В отличие от других конкурирующих ценностей - рынка, иерархии и клана - власть перетекает от индивида к индивиду или от команды к команде в зависимости от проблемы, ее значимости в данный момент времени.

Привлекательность такой концепции для анализа институциональной составляющей в управлении фирмой заключается в возможности дополнения традиционного пакета инструментальных средств стратегического анализа психометрическими методиками оценки организационной культуры и ее изменений.

Приспосабливаясь к ограничениям институциональной среды, фирма может их изменить или адаптироваться к ним. В работе «Критика теории институтов» К Оливера выдвигается предположение, что в ответ на внешнее давление у организаций возникают разнообразные стратегические реакции. К ним относятся: уступки (покорность институциональному давлению), компромиссы (частичное согласие с давлением), уклонение (попытка избежать необходимости подчиниться), открытое неповиновение (активное неповиновение институциональному давлению), манипулирование (попытка смягчить или трансформировать давление). Наряду с этим фирма характеризуется созданием внутренних ограничений посредством выбранной организационно-правовой формы, организационной структуры, системы управления, вследствие чего приобретает определенную жесткость и становится фактором стабилизации институциональной среды и межорганизационных отношений. Осознавая бремя транзакционных издержек, фирмы либо приспосабливаются к существующей институциональной среде, либо предпринимают инвестирование средств в институциональные изменения среды, способные обеспечить более низкий уровень транзакционных издержек в долгосрочной перспективе.

Такие варианты поведения представляются полярными с точки зрения достижения цели - сохранение прежней или изменение параметров институциональной среды, вплоть до замещения старых ценностей новыми. Исследователи организаций ДиМаджио и Пауэлл [4], характеризуя такое явление, как институциональный изоморфизм, приводят три причины.

Во-первых, существует принудительное давление со стороны окружающей среды, например государственное регулирование и культурные ожидания, которые навязывает организации стандартизацию. К примеру, государственное регулирование в сфере безопасности полетов заставляет авиакомпании поддерживать комплекс бизнес-процессов, ориентированных на соответствующие стандарты.

Во-вторых, организации подражают и моделируют друг друга. Это происходит потому, что организации встречаются с неопределенностью и ищут ответы на свою неопределенность там же, где и другие

организации в их поле при встрече с похожими неопределенностями. Крупные организации имеют тенденцию использовать малое число консалтинговых фирм, консультанты которых выступают своего рода «разносчиками» успешного опыта снижения транзакционных издержек. Коммерческие фирмы на Западе создают отделы бенчмаркинга, чтобы отслеживать поведение конкурентов в своей стране и за границей, что отражает сильную подражательную тенденцию внутри организаций.

Третьим источником институционального изоморфизма является нормативное давление по мере того, как работники, особенно в сфере менеджмента, становятся все более профессиональными. Профессиональное обучение и развитие профессиональных сетей ведут к ситуации, в которой управленческий персонал в пределах некоторого институционального поля использует для понимания проблем достаточно схожие объяснительные схемы или когнитивные клише. «Поскольку люди участвуют в торговых и профессиональных ассоциациях, их мысли становятся одинаковыми» [4].

При этом из поля зрения исследователей чаще всего пропадает оборотная сторона процесса: что означает приспособление к давлению институциональной среды с точки зрения внутрифирменных правил и норм поведения? Всегда ли смена целей и сферы функционирования фирмы является способом уклонения от давления

Типы реакции фирмы на давление институциональной среды [3]

Стратегии	Тактика	Примеры
Уступки	Привычное поведение Подражание Соблюдение правил Соблюдение баланса	Следование неписаным законам Воспроизведение институциональных моделей Подчинение правилам и согласие с нормами Достижение баланса ожиданий различных составляющих
Компромисс	Успокоение Заключение сделок Умалчивание	Стремление примирить и согласовать между собой институциональные элементы Переговоры с различными институтами Отказ от демонстрации несогласия
Уклонение	Смягчение Попытка вывернуться Освобождение	Ослабление институциональной зависимости Изменение целей, образа действия или сферы деятельности Игнорирование определенных норм и ценностей
Открытое неповиновение	Вызов Наступление Кооптирование	Дискуссии по поводу справедливости правил и требований Критика источников институционального давления Импорт влиятельных составляющих
Манипулирование	Влияние Контроль	Формирование ценностей и критериев Доминирование в институциональных составляющих и процессах

институциональной среды? Кроме собственно калькуляционной проблемы транзакционных издержек, в чем проявляется симметричность или асимметричность изменения внутренней структуры фирмы, имея в виду отношения власти, иерархии и контроля, позволяющие реализовать ее институциональные стратегии? Как процесс институциональных изменений связан с изменением отраслевой структуры рынка, на котором работает фирма? Как зависит скорость институциональных изменений от специфики отраслевого рынка (концентрация/фрагментация, эластичность спроса, дифференциация отраслевой продукции, диверсификации производства) Как степень институционализации процессов принятия решений, особенно стратегических решений, влияет на выбор той или иной институциональной стратегии при прочих равных условиях? Ответы на эти вопросы должны стать программой исследований на ближайшие годы. Такого рода исследования, безусловно, актуальны и в контексте институциональных изменений в России последние 10 лет, которые характеризовались как преимущественно импортирование ключевых институтов (институты рынка ценных бумаг, банковской системы, корпоративного права, др.) разных государств с рыночной экономикой.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Куинн Дж., Войер Д. Логический инкрементализм: управление процессом создания стратегии // Г. Минцберг, Дж. Куинн, С. Гошал. Стратегический процесс. - СПб, 2001. - С. 139.
2. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и измерение организационной культуры: Пер. с англ. - М., 2001. - С. 61
3. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий: Пер. с англ. - СПб: Питер, 2000. - С. 150.
4. Холл Р.Х. Организации: структуры, процессы, результаты. - СПб: Питер, 2001. - С. 456.