

DOI: 10.24290/1029-3736-2025-31-2-198-220



ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В СОВРЕМЕННОМ ОБЩЕСТВЕ: СТРАТЕГИИ И МЕТОДЫ

С.А. Барков, докт. социол. наук, проф., зав. кафедрой экономической социологии и менеджмента социологического факультета МГУ имени М.В. Ломоносова, Ленинские горы, 1, стр. 33, г. Москва, Российская Федерация, 119234^{*}

О.В. Дорохина, канд. социол. наук, доц. Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, пр-кт. Вернадского, д. 82, стр. 1, г. Москва Российская Федерация, 119571^{**}

Институциональное управление, сущность которого заключается во внедрении в общественную жизнь новых норм и правил поведения, расширяет границы своего использования в эпоху постмодерна. Целью исследования является создание типологии методов и стратегий институционального управления на основе выделения различных типов институциональных изменений.

На основе использования формально-логических процедур типологизации и классификации, а также применения синхронного и диахронного анализа в статье выделены критериальные различия институциональных изменений, по отношению к которым определены наиболее эффективные стратегии и методы управления.

Авторами создана типология институциональных изменений, определены стратегии и методы управления и коммуникационного воздействия на объект управления для каждого вида изменений. В типологии использованы два критерия: 1) масштаб и адресность изменений; 2) радикальность и ресурсозатратность изменений. Выделено 4 типа изменений: 1) адресное изменение с понятной выгодой и незначительными затратами ресурсов для человека; 2) изменение с деперсонализированным эффектом, не требующее существенных затрат от человека; 3) адресное и ресурсозатратное для человека изменение; 4) изменение с абстрактной выгодой, требующее существенных затрат от человека. Для этих изменений определены 5 возможных стратегий, различающихся по силе информационного воздействия и содержательной направленности: информирующая стратегия, стратегия убеждения, побудительная стимулирующая стратегия, стратегия персонализации, комплексная мотивирующая стратегия.

Предложенная типология направлена на операционализацию выбора методов институционального управления. Ее использование способно повысить эффективность внедрения в жизнь общества новых норм и правил субъектами

^{*} Барков Сергей Александрович, e-mail: barkserg@live.ru

^{**} Дорохина Ольга Владимировна, e-mail: odorokhina@yandex.ru

институционального управления: государствами, компаниями и некоммерческими организациями.

Ключевые слова: институциональное управление, административное управление, институциональное изменение, государственное управление, менеджмент, некоммерческие организации, нормы и правила, методы управления, стратегия.

INSTITUTIONAL MANAGEMENT IN THE MODERN SOCIETY: STRATEGIES AND METHODS

Barkov Sergey A., Doctor of Sociology, Professor, Head of Department of Economic Sociology and Management, Faculty of Sociology, Lomonosov Moscow State University, Leninskiye Gory, 1-33, Moscow, Russian Federation, 119234, e-mail: barkserg@live.ru

Dorokhina Olga V., PhD in Sociology, Associate Professor, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Ave. Vernadskogo, 82, pp. 1, Moscow, Russian Federation, 119571, e-mail: odorokhina@yandex.ru

Institutional management, the essence of which lies in the introduction of new norms and rules of behavior into public life, expands the boundaries of its use in the postmodern era. The aim of the article is to create a typology of methods and strategies of institutional management, based on the identification of various types of institutional changes.

With the use of formal logical procedures of typology and classification, as well as the application of synchronous and diachronic analysis, criteria of institutional changes are identified, in relation to which the most effective strategies and methods of management are determined.

A typology of institutional changes has been created, strategies and methods of management and communication impact on the object of management for each type of change have been determined. The typology uses two criteria: 1) the scale and targeting of changes and 2) the radicality and resource-intensiveness of changes. Four types of changes are identified: 1) targeted change with a clear benefit and insignificant resource costs for a person; 2) change with a depersonalized effect that does not require significant costs from a person; 3) targeted and resource-intensive change for a person; 4) a change with an abstract benefit that requires significant efforts from a person. For these changes, 5 possible strategies have been identified, differing in the strength of the information impact and content focus: an informative strategy, a persuasive strategy, an incentive stimulating strategy, a personalization strategy, and a comprehensive motivating strategy.

The proposed typology is aimed at operationalizing the choice of institutional management methods. Its use can increase the effectiveness of introducing new norms and rules into society by subjects of institutional management: states, companies, and non-profit organizations.

Key words: institutional management, administrative management, institutional change, public administration, management, non-profit organizations, norms and rules, management methods, strategy.

Сущность институционального управления

Социальное управление многообразно. Можно выделить множество видов социального управления, положив в основу деления различные критерии¹. При этом существует, по всей видимости, наиболее важное и системообразующее деление, раскрывающее саму сущность данного феномена. Это деление на административное и институциональное управление. Первое в том или ином виде базируется на приказах и жестком подчинении объекта управления субъекту управления. При этом объект управления начинает развиваться не по своей собственной траектории, а по траектории, выработанной субъектом и направленной на достижение конкретной цели. Институциональное управление предполагает установление субъектом управления правил развития объекта. Это «целенаправленное воздействие на социальные, политические, экономические и юридические правила деятельности, которые в совокупности представляют институциональную среду»². Объект управления не теряет возможности саморазвития, но это саморазвитие происходит в определенных рамках, границах, ограничениях, установленных субъектом. Конкретная цель при этом не всегда может быть достигнута, но она и не воспринимается как единственно возможный и лучший результат управленческого воздействия. В процессе саморазвития объект может обнаружить более эффективный для общества или конкретной группы людей путь, а результат движения по этому пути может быть более удачным, чем та цель, которая изначально была выработана субъектом управления³.

Для россиян различие между этими двумя методами управления на макроуровне социально-экономической реальности ярко символизирует разница между плановой экономикой и рыночной экономикой⁴. В рамках плановой экономики в условиях господства государственной собственности отдельные предприятия представляли собой нечто подобное цехам крупной корпорации.

¹ См. Клейнер Г.Б. Институциональное управление, институты управления, управление институтами // Институциональная экономика: развитие, преподавание, применение. Материалы Третьей Международной конференции. Государственный университет управления / Под ред. Г.Б. Клейнера, М., 2013. С. 122–127.

² Кулагина Н.А., Рахмеева И.И., Лысенко А.Н. Институциональное управление технологическим будущим старопромышленного региона // Среднерусский вестник общественных наук. 2020. № 3. С. 84.

³ Барков С.А. Избавление от неопределенности — естественное желание и порочная стратегия человечества // Современное общество в условиях социально-экономической неопределенности. XV Международная научная конференция «Сорокинские чтения»: Сб. мат.-в.М., 2021. С. 331–333.

⁴ Барков С.А. Организация и рынок: противоборство или согласие? М., 2008.

Распоряжение министерств были аналогами приказов директора — обязательных к исполнению и не подразумевающих никаких отклонений, инициированных саморазвитием отдельных хозяйствующих субъектов.

В рамках рыночной экономики министерства уже не могут отдавать приказы частным организациям. С началом реформ все управление в нашей стране, можно сказать, стало в большей степени ориентироваться на и институциональные принципы. Так, в системе образования возникли стандарты, которые создают определенную степень свободы для частных и государственных организаций, работающих в данной сфере. Стандарт, как бы к нему ни относился, никак нельзя назвать приказом, подразумевающим конкретную цель и предписанные руководством средства ее достижения.

На микроуровне — уровне отдельных организаций — различие между административным и институциональным управлением наглядно проявляет себя в сопоставлении методов классического администрирования, предполагавшего полное подчинение работника требованиям руководства, и современным подходом к управлению людьми с признанием ценности реализации их собственных инициатив⁵.

Классический менеджмент Ф.У. Тейлора и Г. Форда был построен на предположении о том, что администрация знает наилучшие способы выполнения всех производственных операций. На основе четких приказов, субординации и дисциплины эти способы должны реализовываться подчиненными. Любое отклонение от них означало ухудшение работы. Поэтому никаких рамок для их самостоятельной деятельности не создавалось.

В постиндустриальном обществе на корпоративном уровне социального управления начинает развиваться автономизация подразделений, внутреннее предпринимательство (интрапренерство), делегирование полномочий, активное стимулирование инициативы подчиненных. Создаются даже парадоксальные концепции лидерства, в рамках которых лидер становится слугой своих подчиненных (Р. Гринлиф)⁶.

Субъекты институционального управления

Субъектами институционального управления выступают государства, руководящие органы компаний и некоммерческие организации. Все они тем или иным способом создают институциональ-

⁵ Барков С.А., Зубков В.И. Социология организаций. М., 2024.

⁶ Гринлиф Р.К. Слуга в роли лидера. М., 2003.

ный контекст развития социальных явлений и процессов в стране. В рамках республиканской формы правления законодательная ветвь власти, представленная парламентом, создает правовые институты. Нормы и правила в данном случае облекаются в форму законов. Принятию закона предшествует общественная дискуссия (по крайней мере это подразумевается). Именно она и служит важнейшим коммуникационным воздействием на общество в целом или на его часть, которую предполагается регулировать будущим законодательным актом. Инициатор его принятия убеждает людей в том, что предаваемые нормы и правила будут выгодными для них, что без таких норм и правил жизнь будет хуже, чем при их наличии.

Именно в ходе таких дискуссий обнаруживается вечная проблема институционального управления, которую часто образно называют *“проблемой дорожек в парке”*. В одном случае нормы и правила, закладываемые в закон, уже существуют в головах и отчасти в поведении людей. Формальный институт лишь закрепляет такое положение вещей, делая его *“правильным”* и/или всеобщим. В другом случае инициатор принятия закона сознательно хочет *“насиловать”* общественную реальность, круто меняя традиции и устоявшиеся модели поведения. Понятно, что в первом случае коммуникационное воздействие оказывается слабее и не таким агрессивным, как во втором.

Когда же закон принят, наступает черед задействия *“кнута”* и *“пряника”*. За его неисполнение, как правило, предусматриваются санкции той или иной степени жесткости. Одновременно, в ряде ситуаций для тех, кто начинает активно исполнять закон, предусматриваются определенные бонусы. Например, во многих странах, включая Россию, при одобрении парламентом новой формы бизнеса, для тех предпринимателей, которые первыми начнут ее использовать какое-то время действуют определенные льготы⁷.

Коммерческие организации — компании или фирмы — используют институциональное управление в двух различных случаях. Первый случай заключается в том, что, как уже говорилось выше, их руководство может вводить нормы и правила для персонала. В этом случае наблюдается почти полная аналогия с государством в последовательности использования методов управления. Аналогом парламента в акционерных обществах выступает совет директоров. Иногда корпоративные нормы и правила требуют утверждения общим собранием акционеров, что соответствует проведению рефе-

⁷ Барков С.А., Денильханов А.Х. Формы организации бизнеса: монография. М., 2018. С. 22–25.

рендума в стране. Однако деление на виды власти в компаниях не такое строгое, как в государствах. Ряд институциональных норм может принимать менеджмент или директор. В небольших фирмах, где совет директоров отсутствует, именно они и занимаются, наряду с административным управлением, внедрением в поведение людей норм и правил. Последние могут касаться как технико-технологической и управленческой сторон деятельности организации, так и бытовых аспектов жизни сотрудников. Так, руководство компании может ввести правила приема пищи на работе, внедрить определенный дресс-код, разрешить приводить на работу домашних животных (сделать компанию *pet-friendly*) и др.⁸

Как и в государстве, после принятия инструкции — внутрикорпоративного закона или формального корпоративного института — вступают в силу поощрения и наказания. Сегодня власть менеджмента в компании оказывается сильнее власти правительства в демократическом государстве. По части использования “кнута” и “пряника” руководство современных фирм более схоже с царями, королями и шейхами прошлого. За невыполнение определенных норм можно поплатиться самим членством в организации — быть уволенным, а используемые менеджментом системы поощрений и санкций во много раз превосходят по количеству своих элементов те, что используются государством.

Второй случай использования институционального управления коммерческими организациями — это преобразование поведения тех групп населения, с которыми они контактируют. Прежде всего речь идет о потребителях. Их никак нельзя назвать подчиненными, по отношению к ним не работают приказы. Следовательно, фирмы могут воздействовать на них только внедряя в их сознание и поведение нормы и правила. И многие компании действительно создают не только товары и услуги, но и нормы поведения, культурные ценности. *Adidas* сделала кроссовки повседневной обувью. *McDonald's* создала правила для функционирования целой индустрии фаст-фуда и сформировала вкусы миллионов людей. В нашей стране, как и во многих других странах, за последние пять лет различные службы доставки создали новые правила игры на рынке ритейла и изменили поведение людей в сфере потребления как продуктов питания, так и множества других потребительских товаров. Все они не могли и не могут приказывать потребителям, что покупать. Они формируют образ жизни, закладывая в свою продукцию определенные правила,

⁸ Артефакты организационной культуры: коллективная монография / Под ред. С.А. Баркова, В.И. Зубкова. М., 2023.

которые потребители как бы “распредмечивают” и начинают жить в новых условиях. В этом случае в институциональном управлении используется широкая палитра методов маркетинга — реклама, стимулирование сбыта, PR, личные продажи и др.

Третьей группой субъектов институционального управления выступают некоммерческие организации. Их методы в некоторой степени схожи с теми, которые используют компании и фирмы по отношению к внешним аудиториям, однако имеют свою явную специфику. Как таковые, эти некоммерческие организации лишены власти, они не могут использовать в своей работе административные методы. Вместе с тем они весьма эффективны в формировании институтов, определяющих поведение людей в обществе. При этом их часто вообще не относят к субъектам социального управления. В эпоху постмодерна такое “неотнесение” выглядит явно противоречащим действительности. Уже давно СМИ называют “четвертой властью”, наряду с исполнительной, законодательной и судебной. Некоммерческие организации с их ориентацией на реальное и конкретное изменение социальной реальности имеют значительно больше причин обретения статуса такой неформальной власти.

Косвенно и вместе с тем очень зримо о том, что некоммерческие организации являются субъектами социального управления, свидетельствует принятие закона об иноагентах, что произошло и происходит во многих странах. Первый такой закон был принят в США еще в 1938 г., а в XXI в. более десяти государств обзавелись подобным законодательством⁹. Несмотря на существенные различия между законами разных стран, общим можно считать одно — закон признает существенную роль некоммерческих организаций, финансируемых из-за рубежа, в изменении политических и социальных процессов, умонастроениях и поведении людей на территории суверенной страны. Главный субъект управления в стране — государство — сталкивается с противодействием другого субъекта в лице некоммерческих организаций и вынужден ограничивать их управленческие возможности. Фактически, закон об иноагентах — это признание некоммерческих организаций субъектами социального управления, наряду с государствами.

Даже если оставить в стороне ситуацию с иноагентами, можно, что называется, “невооруженным глазом” увидеть размах тех общественных трансформаций, в которых некоммерческие организации принимали и принимают участие. В столичных городах нашей

⁹ Иностранцы агенты в законодательстве зарубежных стран. Статус и деятельность // ТАСС. URL: <https://tass.ru/info/7253197> (дата обращения: 08.02.2025).

страны за последние годы в разы сократилось количество кортежей, для движения которых перекрывали улицы. И немалый вклад в эту трансформацию внесло “Общество синих ведерок”. Одновременно автомобилисты стали пропускать пешеходов на нерегулируемых переходах, что еще некоторое время назад было редкостью, особенно, в больших городах. Еще пять–шесть лет назад о привычке убирать с газонов фекалии за собаками говорили как о “зарубежной экзотике”. Сегодня такая норма стала уже почти общепринятой. Каждый россиянин может привести еще немало примеров новых норм и правил, в реализацию которых внесли свой вклад некоммерческие организации.

Наиболее значимым, хотя пока и незаметным для большинства россиян успехом институционального управления, осуществляемого некоммерческими организациями, стало активное внедрение в жизнь людей нормы благотворительности. Согласно всемирному индексу благотворительности Россия поднялась со 124-ого места в 2017 г. до 35-ого в 2023 г.¹⁰ Объективным фактором, способствующим такому “революционному” изменению, несомненно, стала специальная военная операция на Украине, которая вызвала активизацию взаимопомощи и стремления людей оказать посильную поддержку солдатам и жителям территорий, на которых разворачиваются военные действия. Но нельзя сбрасывать со счетов и субъективные усилия тех, кто развивает благотворительность в стране.

Государство как субъект институционального управления также способствовало становлению нового статуса благотворительности, но его действия в данном вопросе были существенным образом ограничены. Во-первых, широкое применение налоговых льгот для благотворителей в России сдерживается вполне рациональным мнением о возможности серьезных злоупотреблений в этой сфере. Во-вторых, неудачный опыт внедрения благотворительности посредством создания связанных с государством фондов в 1990-е и начале 2000-х гг., когда чиновники буквально “выкручивали руки” предпринимателям для того, чтобы те жертвовали средства на социальные нужды, предотвращает пока активные действия государства в области содействия филантропии.

Поэтому именно благотворительные организации сыграли важнейшую роль в становлении благотворительности — в форме пожертвований, волонтерства и взаимопомощи (так определяется индекс благотворительности) — как нормы существования в совре-

¹⁰ World giving index. URL: <https://www.cafonline.org/insights/research/world-giving-index> (accessed: 08.02.2025).

менной России. Это еще раз свидетельствует о том, что некоммерческие организации в современном мире являются эффективными субъектами институционального социального управления.

Как уже говорилось ранее, в своей деятельности некоммерческие организации лишены возможности использовать административные методы управления. Такое возможно, только если они действуют совместно с государственными структурами. Однако и коммуникационного воздействия порой оказывается достаточно, чтобы внедрить в общество новые нормы и правила поведения людей. Спектр коммуникационных воздействий достаточно широк — от простого и ненавязчивого информирования до зомбирования людей. Следует обратить внимание на то, что большинство из них может быть использовано не только некоммерческими организациями, но и теми субъектами социального управления, которые могут в своем функционировании синтезировать административное и институциональное управления. Ниже будет предложена одна из возможных типологий, полезная с точки зрения выявления методологической специфики осуществления институционального управления различными субъектами.

Виды институциональных изменений и обстоятельства институционального управления

Административный и институциональный типы социального управления различаются прежде всего своими методами. Традиционно всю совокупность методов управления разделяли на два больших класса, получивших символические названия “кнут” и “пряник”. Действительно, на объект управления может быть оказано: 1) положительное воздействие — “пряником” — ориентирующее людей на привлекательный для них результата определенного вида действия или поведения, или же 2) отрицательное воздействие — “кнутом” — так или иначе вызывающее страх в случае отклонения от предписываемого действия или поведения. Это справедливо для административного управления, основанного на приказах и четких указаниях о том, что, как и когда делать. По понятным причинам в рамках институционального управления “кнут” и “пряник” не могут служить главными методами воздействия на отдельных людей и их сообщества. При этом они сохраняют свою эффективность тогда, когда субъектами управления выступают государства или компании. Главным же методом институционального управления служит коммуникационное воздействие, убеждение, формирование новых моделей мышления. Чтобы нормы и правила стали действенными

в реальной жизни, они должны сформироваться в головах людей — причем, не просто сформироваться, а стать основой осмысления их поведения, задавать для него ограничения, формировать траектории их развития в социальной среде.

Сразу следует оговориться, что типология методов институционального управления не может не учитывать наряду с объективными обстоятельствами внедрения новых норм и правил субъективное отношение людей к этому процессу. Именно от такого отношения зависят направления и степень агрессивности коммуникационного воздействия на определенную аудиторию. Достаточно удачно синтез субъективных и объективных факторов, определяющих методы институционального управления, был произведен в исследованиях гарвардской школы бизнеса, предметом которых стала проектная деятельность некоммерческих организаций¹¹. Авторами этих исследований была выделена определенная взаимосвязь между типами социальных проектов и спецификой управленческих решений. По части выбора методов коммуникативного воздействия выводы авторов исследования представляют существенный методологический интерес и при должной адаптации могут использоваться при создании типологии методов институционального управления. Трансформируя модель исследователей гарвардской школы, можно не просто выделить методы управления, но и очертить наиболее подходящие для их использования обстоятельства, а также охарактеризовать особенности некоторых управленческих стратегий, применяемых субъектами институционального управления.

Первым критерием разделения обстоятельств институционального управления выступает масштаб воздействия и его нацеленность на конкретного человека. Воздействие может быть персонализированным или рассеянным, то есть полезным обществу в целом. Если мы рассмотрим любой проект некоммерческих организаций или институциональное изменение, инициированное государством или менеджментом компаний, то их целью является либо трансформация в целом общественных ценностей или же изменение жизни отдельно взятого человека. В данном случае важен именно субъективный аспект осознания значимости перемен для человека, на которого направлено управленческое действие. Любой человек радуется тому, что мир меняется к лучшему. Но это абстрактная радость. Совсем другое чувство возникает у людей, когда они понимают конкретную выгоду от внедрения в жизнь новых норм и правил.

¹¹ Ранган К., Карим С., Сандберг Ш. Приносить все больше пользы // Некоммерческие организации. М., 2008.

В этом случае люди начинают сознательно и активно поддерживать институциональные изменения. Коммуницировать с ними становится намного легче.

Например, каждый участник проекта “Школа Парламентаризма”¹², задачей которого являлось формирование у молодежи знаний и навыков в общественно-политической и гражданско-правовой сферах, понимал, что эти знания ему нужны. Аудиторию составляли молодые политики или люди, вовлеченные в политическую жизнь. Ресурсы проекта не следовало тратить на то, чтобы убедить участников в его полезности, ведь эту полезность они определяли самостоятельно.

Примерами ориентации на рассеянный или, по-другому, общественный положительный эффект могут служить многочисленные экологические просветительские проекты, ставящие перед собой цель формирования привычек бережного отношения к природе, осознанного потребления исчерпаемых ресурсов, сокращения и переработки отходов и т.п. Понятную и прямую пользу для себя участник не ощущает, что должно стать принципиально значимым фактором при планировании ресурсного обеспечения и информационного сопровождения институционального изменения.

Необходимо понимать, что адресность управления ограничивается только этими крайними позициями. Социальный эффект управленческого воздействия может “оздоровить” как общество в целом, так и конкретного участника изменений одновременно.

Однако при этом следует учитывать то, что такой двойной эффект чаще всего затрагивает не всех людей, а только их часть. Хорошим примером в этом случае является развитие внутреннего туризма в России. И государство, и частные компании, и некоммерческие организации сделали за последнее время очень многое для формирования благоприятной институциональной среды для путешествий по стране. Уже много лет идет активная пропаганда внутреннего туризма, для него создаются правовые и экономические условия, вводится туристический кешбэк при оплате туров в России. Многие жители регионов явно выигрывают в такой ситуации: получают рабочие места, расширяют спрос на свои товары и услуги. Но есть и большая когорта тех людей, которые недовольны тем, что ранее доступные только им ресурсы (природные, транспортные, инфраструктурные и др.) начинают поступать в пользование “пона-

¹² См.: Школа Парламентаризма // Официальный сайт Фонда президентских грантов РФ. URL: <https://президентскиегранты.рф/public/application/item?id=8b3afd55-978f-4bb8-be18-aae046a3663b&> (дата обращения: 02.12.2024).

ехавших”¹³. Иногда местные жители даже агрессивно реагируют на расширение туристического потока в их городе или сельской местности. Поэтому субъекты институционального управления должны учитывать, что для одних людей развитие внутреннего туризма — это ситуация второго типа, а для других — четвертого (о котором речь пойдет ниже и который характеризуется тем, что выгода от содействия внедрению новых норм и правил неочевидна, а усилий на это внедрение нужно потратить много).

Если отвлечься от субъективного восприятия институциональных изменений конкретными людьми, первый критерий классификации может также быть назван масштабом управления. Если масштаб изменений велик, то неизбежно он будет распространяться на разных людей, некоторые из которых выигрывают от новой институциональной среды, а некоторые проигрывают. Неочевидность деперсонализированного, неадресного социального эффекта во многом с этим и связана.

Вторым критерием классификации условий институционального управления служит требуемая для осуществления перемен активность населения. На субъективном уровне этот критерий может быть представлен как ресурсозатратность для участника изменений. Она характеризуется необходимостью человека изменять свои привычки, ценности, паттерны поведения. Например, ежегодная диспансеризация, на которую человек может попасть сразу без записи – пример низкой ресурсозатратности. Высокий ее уровень характерен для ситуации, при которой тот же человек отказывается от личного автомобиля в угоду общественного транспорта для сокращения вредных выбросов в атмосферу.

Логическая связь между первым и вторым критериями достаточно очевидна. В случае если речь идет об институциональных изменениях, направленных на предоставление социального блага конкретному человеку, ресурсозатратность для целевой аудитории понятна, и операторы изменений смогут достаточно эффективно обосновать причину даже очень высоких издержек ради улучшения жизни человека. Когда же речь заходит о формировании абстрактного общественного блага и общих социальных трансформациях, то “стоимость” для человека становится ключевым фактором его согласия на перемены. Если эта “стоимость” невелика, он еще может смириться с тем, что поддерживает не приносящие ему конкретную

¹³ *Рогач О.О., Фролова Е.Е.* Оценка готовности населения к участию в практиках развития туризма // Журнал социологии и социальной антропологии. 2022. Т. 25. № 4. С. 208–235.

пользу перемены, что называется, из “высших побуждений”. Однако в том случае, когда выгода неочевидна, а личные затраты на перемены высоки, речь скорее может идти не о поддержке перемен, а о преодолении сопротивления им.

Очевидно, что субъекты институционального управления могут только приблизительно, на основе некоторых логических заключений определить степень ресурсозатратности внедрения новой нормы для людей. Человек всегда будет оценивать ресурсозатратность субъективно. На такую оценку влияет множество факторов — от дохода до культурных ценностей.

Второй критерий вне акцента на субъективное восприятие человеком своих усилий по осуществлению перемен, может быть назван радикальностью институциональных изменений. Возвращаясь к аналогии с дорожками в парке, можно сказать, что одни изменения закрепляют уже сложившиеся маршруты или лишь в незначительной степени их корректируют, другие же заставляют людей ходить “новыми тропами”, а иногда и в противоположном по отношению к привычному направлению. Понятно, что в последнем случае от человека требуются немалые усилия, чтобы принять вводимые субъектом институционального управления — государством, компанией или некоммерческой организацией — нормы и правила.

В своей совокупности, обозначенные выше два критерия создают систему координат, на основе которой можно выделить четыре основных типа институциональных изменений и, соответственно, методов эффективного управления ими (рис. 1).

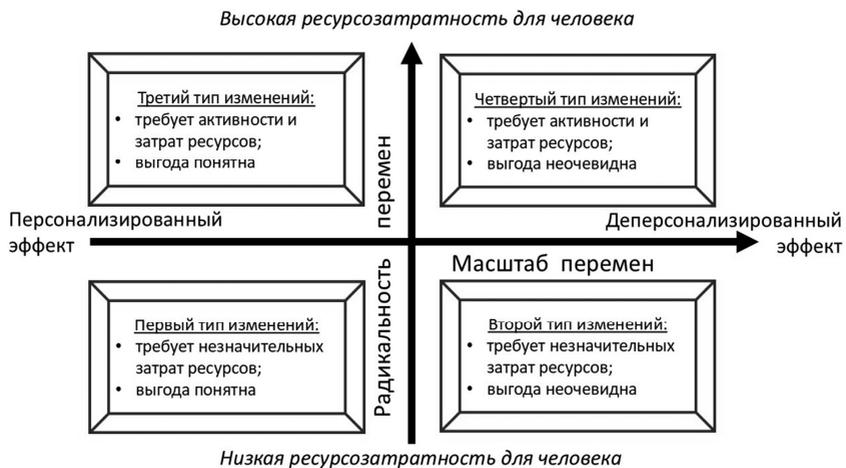


Рис. 1. Виды институциональных изменений

Первый тип изменений связан с достижением социального эффекта на индивидуальном уровне при несущественном вкладе благополучателя в совершение социальных изменений. Несущественность, в контексте настоящей типологии, означает, что при вложении личных временных, финансовых или иных ресурсов, не изменяются поведенческие и ценностные ориентации человека, он также не испытывает психоэмоциональный дискомфорт. Наглядным примером формирования нового институционального контекста с помощью перемен такого рода может служить проект Департамента здравоохранения Москвы “Здоровая Москва” по проверке здоровья населения в парках города¹⁴. Этот проект длился три года и завершился в 2023. Его целью была популяризация диспансеризации населения в условиях, когда многие поликлиники были на ремонте. Многие тысячи жителей столицы, прогуливаясь в парках, в буквальном смысле натыкались на открытые там медицинские павильоны и проходили первичную диагностику у разных врачей. Считается, что эта инициатива способствовала выработке нормы регулярной диспансеризации. Такой тип институциональных изменений требует от субъекта институционального управления минимум усилий. Эти усилия должны быть направлены на информирование тех, на кого распространяются новые нормы и правила, о новых возможностях и тех благах, которые возникнут в результате изменений.

Ко второму типу относятся изменения, подразумевающие создание неких благ для общества в целом притом, что от людей также требуется несущественный ресурсный вклад. Особенностью изменений такого типа является то, что задействованные в них люди в большинстве своем не осознают личной заинтересованности в их результате. Следовательно, информационная стратегия будет заключаться в формировании четкого понимания того, какие качественные изменения произойдут в жизни каждого человека, а также осознания простоты и порядка действий, которые необходимо совершить в процессе участия в переменах. Примером социальной инициативы второго типа является проект по популяризации сортировки мусора, суть которого заключается в совершении небольшого усилия по разделению отходов, что в долгосрочной перспективе должно привести к улучшению экологических условий жизни людей.

Наиболее известным институциональным начинанием второго типа в нашей стране является Бессмертный полк. Он требует небольших усилий от участника акции, польза же для самого участни-

¹⁴ См.: Официальный сайт проекта “Здоровая Москва”. URL: <https://mosgorzdrav.ru/zm/> (дата обращения: 28.01.2025).

ка неочевидна. Цель относительно новой нормы проведения праздника 9-го мая — сохранение национальной исторической памяти о Великой Отечественной войне через массовый общенародный символизм. За ежегодными шествиями стоит некоммерческая организация (с тем же названием)¹⁵, деятельность которой была активно поддержана государством.

Третий и четвертый типы институциональных изменений являются наиболее ресурсозатратными, как для людей, на которых они распространяются, так и для субъектов социального управления. Изменения третьего вида носят адресный характер. Так, ряд благотворительных фондов создают благоприятную институциональную среду для реабилитации наркозависимых граждан, другие некоммерческие организации выстраивают систему помощи детям, нуждающимся в дорогостоящих операциях. Основным направлением работы с аудиторией в этом случае может быть формирование позитивного отношения к социальным трансформациям с помощью распространения авторитетных мнений тех людей, которые уже участвовали в подобного рода изменениях.

Относительно успешной попыткой институциональных изменений третьего типа в России может служить внедрение коллективных практик спортивных занятий на воздухе (в парках и других рекреационных зонах). Прототипом таких занятий явились массовые утренние зарядки в Китае. О них много говорилось в отечественных СМИ, и в 2015 г. в стране возникло социально-спортивное движение “Зеленый фитнес”¹⁶. В период своей деятельности — в особенности до пандемии коронавируса — оно реально повлияло на изменение отношения россиян к массовому спорту и попыталось внедрить в их поведение “китайскую” институцию. Человек должен быть проявить активность в сфере занятия спортом и получал от этого вполне ощутимую выгоду по части улучшения своего самочувствия. Однако сложность такого рода институциональных изменений, по всей видимости, не была учтена организаторами. Кроме того, и двухлетний перерыв в деятельности в период ограничений массовых мероприятий не дал возможность закрепить нарождающуюся норму в социальных практиках наших сограждан.

Четвертый тип институциональных изменений самый сложный. Трудность его осуществления заключается как в отсутствии

¹⁵ См.: Официальный сайт движения “Бессмертный полк”. URL: <https://www.mypolk.ru>. (дата обращения: 28.01.2025).

¹⁶ См.: Социально-спортивное движение “Зеленый фитнес” // Сайт Фонда президентских грантов. URL: <https://президентскиегранты.рф/public/application/item?id=2ff6c79a-3244-4254-8092-6fce73650d99> (дата обращения: 28.01.2025).

адресности социального эффекта, так и в высоких издержках со стороны населения. По большей части его реализует государство, комбинируя коммуникационные стратегии с административным воздействием на население. Однако в немногих случаях и некоммерческие организации, лишённые всякой власти, могут попробовать осуществить подобного рода перемены. В такой сложной категории находится проект создания и пополнения национального регистра костного мозга, когда донору необходимо пройти ряд анализов и при пересадке подвергнуться хирургическому вмешательству.

Одна из стратегий управления в таком случае сводится к тому, чтобы преобразовать проект в третий тип, убедив участников посредством комплексной информационной кампании в персональной пользе планируемых изменений.

Выстроенная выше типология институциональных изменений находит понятное практическое применение в обосновании стратегий и методов управления по отношению к каждому виду изменений. Её использование в институциональном управлении позволяет определить информационную и ресурсную стратегию осуществления изменений в зависимости от его типа. Ряд общих и очевидных обстоятельств, диктующих выбор метода управления, уже были отмечены в процессе рассмотрения четырёх видов изменений. Далее следует обобщить данный материал и связать конкретные методы с общими стратегиями.

Стратегии и методы институциональных изменений

Сообразно типам институциональных изменений можно выделить ряд управленческих стратегий.

Информирующая стратегия применяется по отношению к институциональным изменениям первого типа. Само её название предполагает проведение информационной кампании с целью ознакомления людей с тем, как воспользоваться генерируемым социальным благом, так как потребность в нём каждый осознает для себя сам.

Методами институционального управления в рамках данной стратегии являются неинтерактивное информирование, грамотная пропаганда, PR-кампании, раздача информационных материалов и др. Люди не будут сопротивляться получаемой информации. Современные цифровые платформы, подкасты, репортажи, реклама в интернете и других СМИ могут стать основой приобщения к новым нормам и правилам. Неличное общение в этих условиях является важнейшим коммуникативным воздействием. По содержанию

в сообщениях аудитории совсем необязательно использовать страх как мотиватор. Люди могут изменять свое поведение согласно позитивной информации, а не из страха того, что произойдет в случае, если новые нормы не войдут в силу.

Стратегия убеждения, ориентированная на изменения второго типа, предусматривает необходимость в разъяснении причинно-следственной связи вклада отдельного человека в достижение общего социального блага. При этом сохраняется необходимость информирования людей об определенном алгоритме действий.

Для осуществления второго типа институциональных изменений необходимо интерактивное информирование. Люди, безусловно, будут задавать вопросы, и от грамотного ответа на них во многом зависит успех управленческого воздействия. Блоги, сайты с активной обратной связью, круглые столы и все те мероприятия, где происходит двустороннее общение, являются основными инструментами, обеспечивающими успех в этих условиях. По содержанию коммуникации могут быть направлены на преувеличение общественной пользы новых норм и правил и одновременно подчеркиванию незначительности личных затрат на производство перемен. Важно создание привлекательного образа будущего при ограниченном задействовании страха. Человеку должно стать стыдно, что он не может потратить толики своих усилий на явно благое дело.

Побудительная, стимулирующая стратегия для изменений третьего типа предполагает создание субъектом управления многомерного плана, предусматривающего: 1) расширение информационного влияния на людей посредством непосредственного личного общения, использования авторитетного мнения экспертов, задействования референтных групп, а также 2) разработку системы стимулов к действиям с целью переоценки людьми своих затрат на поддержку и участие в изменениях.

Так как основной целью управления в данном типе перемен является нивелирование представления о том, что затраты будут не соотносимы с результатом — т.е. не просто информирование, а убеждение — на первый план выходит личное общение. Его эффективность во много раз выше знакомства с обезличенной информацией. Как и в предыдущем случае, важно сознательно уменьшать затраты времени и сил человека на осуществление новых типов поведения. Например, при обустройстве придомовых территорий, важно подчеркнуть, что не нужно воспринимать полтора-два часа, проведенных на воздухе с соседями, как “серьезную жертву”.

Она мала в сравнении с тем, что человеку впоследствии будет нестыдно пригасить гостей в дом, окружённый красивой территорией, и самому каждый день будет приятно подходить к своему жилищу.

Основной акцент в этом случае делается на убеждение и разъяснение пользы нового уклада жизни для конкретного индивида. Но для повышения эффективности управления в этом случае уже можно задействовать поощрение. Такое поощрение может быть чисто символическим, оно не должно конкурировать с убеждением. Человек должен соблюдать новые нормы поведения не потому, что ему за это что-то дают, а в силу понимания их пользы не только для общества, но и для себя. Поэтому поощрение может быть не столько материальным, сколько моральным. В случае с уже упомянутым благоустройством придворовой территории в чате дома или подъезда можно разместить фотографии участников субботника с надписью “эти люди делают нашу жизнь красивой”. Возможно и ограниченное использование чувства страха, но опять же с условием, что он не должен замещать убеждение человека в правоте своих действий.

Стратегия персонализации может быть использована по отношению к ситуациям второго и четвертого типов. С абстрактных позиций она выглядит достаточно логично: нужно доказать, что новые правила жизни будут выгодными для конкретного человека. На практике же сделать это чрезвычайно сложно. Если такие выгоды очевидны, человек сам их осознает (и тогда изменения сразу будут относиться к первому или третьему типу). Если же они скрыты и не осознаются людьми без внешнего воздействия, значит, они несущественны. Вместе с тем, если такая стратегия сработает, это будет реальным успехом для субъектов социального управления — и прежде всего для некоммерческих организаций.

Наконец, *комплексная, мотивирующая стратегия* применяется исключительно для управленческих воздействий четвертого типа. Она заключается в задействовании широкого спектра стимулов и мотивов, подталкивающих человека к принятию перемен и (как максимум) содействию им или (как минимум) несопротивлению им. В рамках этой стратегии активно используется страх. Экологи грозят экологической катастрофой, руководители добровольных организаций жителей домов — разрушением строений и инфраструктуры, другие субъекты институционального управления активно оперируют — и часто манипулируют — статистикой несчастных случаев и расходов по исправлению их последствий. Врачи внедряющие обязательную вакцинацию, просто апеллируют

к страху смерти. Социологи рассматривают страх как воздействие на одну из первичных потребностей человека — потребность в безопасности, защищенности. И эта первичная потребность заставляет людей действовать быстро и не задумываться об усилиях. Чтобы избавиться от страха, человек готов пожертвовать немалыми временными и другими ресурсами.

Важнейшим инструментом мотивирующей стратегии является мощная пропаганда, охватывающая все общество. В этом случае возникает специфическая ситуация, самым непосредственным образом стимулирующая внедрение новых норм и правил. Она заключается в остракизме по отношению к тем, кто их нарушает. Фактически, это специфическое развитие управления страхом. Страх остракизма, осуждения знакомыми и незнакомыми людьми заложен в социальной природе человека. В восточных культурах для этого страха существует устойчивое название — “страх потерять свое лицо”. И для множества жителей Востока этот страх по своей силе сравним со страхом смерти.

Что касается поощрения желательного поведения, то мотивирующая стратегия как никакая из вышеописанных на него нацелена. И иногда даже небольшое материальное вознаграждение бывает исключительно эффективным для создания новых институтов и институций. Лучшей иллюстрацией эффективности символического материального вознаграждения является мировая практика “борьбы с мусором”. В особенности, такая практика характерна для США. Жители американских городов, где работает компания *RecycleBank* могут получить до 35 долл. за отдельный сбор мусора. Измеряют количество мусора умные домашние контейнеры, оборудованные специальными радиометками. Для их считывания в мусоровоз встраивается специальная антенна. Таким образом отслеживается, кто, сколько и какого мусора отправил на переработку¹⁷. Плату — и так небольшую — выдают не деньгами, а разного рода бонусами и скидками. Но и такое символическое вознаграждение оказывается весьма эффективным.

В китайской провинции Хунань посетителям парков выдают пластиковые сумки, в которые они должны складывать мусор и которые они сдают на выходе из парка¹⁸. А в некоторых американских

¹⁷ Болгаров К., Петрова Э. Как мотивировать людей сортировать мусор // Деловой Петербург. 2008.01.04.

¹⁸ См.: ООПТ: Природа и люди. Экопросвещение и экотуризм (сборник материалов). Эколого-просветительский центр “Заповедники”. URL: <https://np-chikoi.ru/docs/ООПТ%20природа%20и%20люди.pdf> (дата обращения: 02.12.2024).

парках за сданный при выходе черный мешок с мусором полагается символическая плата (меньше доллара). И для посетителей парков — прежде всего для детей — эти монетки оказались действенным стимулом для того, чтобы изменить свое поведение.

Однако денежное вознаграждение в институциональном управлении имеет важные и часто неожиданные ограничения в применении. Хорошо известен такой пример. Сбор донорской крови — это типичная четвертая ситуация институционального управления (если речь не идет о помощи близкому человеку). Усилия донора достаточно велики, а польза абстрактна. И еще несколько десятилетий назад во многих странах за донорскую кровь предлагали деньги. Например, в США вознаграждением были 20 долл. плюс талон на бесплатный обед. Но вскоре выяснилось, что такая сумма в первую очередь привлекает представителей маргинальных слоев общества. Они же являются носителями множества болезней. В результате донорская кровь была очень низкого качества и даже опасна для последующего использования. При добровольной сдаче крови ситуация радикально исправлялась. И сегодня повсюду в мире стимулирование донорства и создание привычки сдавать кровь (создание института донорства) осуществляется методами активной пропаганды лишь с незначительным использованием материального вознаграждения по принципу льгот для доноров в современной России.

* * *

В постиндустриальном обществе институциональное управление постоянно расширяет границы своего применения. Важнейшим его достоинством, обеспечивающим такую ситуацию, является поощрение саморазвития объекта управления, обеспечение его свободы в определенных пределах, нацеленность на поиск наилучшего результата. Трансформация государственного управления и менеджмента организаций, а также бурное развитие третьего сектора экономики создает базис для замены традиционного администрирования, основанного на приказах, институциональным управлением в значительном количестве сфер жизнедеятельности общества.

Представленная в настоящей статье типология институциональных изменений и методов управления мим может стать основой повышения эффективности институционального управления в силу учета объективных и субъективных факторов внедрения в общественную жизнь новых норм и правил, а также четкой операционализации выбора стратегий и методов управления сообразно видам планируемых изменений.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Артефакты организационной культуры: коллективная монография / Под ред. С.А. Баркова, В.И. Зубкова. М., 2023.

Барановский С.С. Государственная поддержка некоммерческих организаций // Вестник МФЮА. 2020. № 3. С. 71–77.

Барков С.А. Избавление от неопределенности — естественное желание и порочная стратегия человечества // Современное общество в условиях социально-экономической неопределенности. XV Международная научная конференция “Сорокинские чтения”: Сб. мат-в. М., 2021. С. 331–333.

Барков С.А. Организация и рынок: противоборство или согласие? М., 2008.

Барков С.А., Денильханов А.Х. Формы организации бизнеса: монография. М., 2018.

Барков С.А., Зубков В.И. Социология организаций. М., 2024.

Болгаров К., Петрова Э. Как мотивировать людей сортировать мусор // Деловой Петербург. 2008.01.04.

Гринлиф Р.К. Слуга в роли лидера. М., 2003.

Иностранные агенты в законодательстве зарубежных стран. Статус и деятельность. Материал ТАСС. URL: <https://tass.ru/info/7253197> (дата обращения: 08.02.2025).

Клейнер Г.Б. Институциональное управление, институты управления, управление институтами // Институциональная экономика: развитие, преподавание, применение. Материалы Третьей Международной конференции. Государственный университет управления / Под ред. Г.Б. Клейнера, М., 2013. С. 122–127.

Кулагина Н.А., Рахмеева И.И., Лысенко А.Н. Институциональное управление технологическим будущим старопромышленного региона // Среднерусский вестник общественных наук. 2020. № 3. С. 82–97.

ООПТ: Природа и люди. Экопросвещение и экотуризм (сборник материалов). Эколого-просветительский центр “Заповедники”. URL: <https://np-chikoi.ru/docs/ООПТ%20природа%20и%20люди.pdf> (дата обращения: 02.12.2024).

Официальный сайт движения “Бессмертный полк”. URL: <https://www.moy-polk.ru> (дата обращения: 28.01.2025).

Официальный сайт проекта “Здоровая Москва”. URL: <https://mosgorzdrav.ru/zm/> (дата обращения: 28.01.2025).

Ранган К., Карим С., Сандберг Ш. Приносить все больше пользы // Некоммерческие организации. М., 2008.

Рогач О.О., Фролова Е.Е. Оценка готовности населения к участию в практиках развития туризма // Журнал социологии и социальной антропологии. 2022. Т. 25. № 4. С. 208–235. DOI: <https://doi.org/10.31119/jssa.2022.25.4.8>

Социально-спортивное движение “Зеленый фитнес”. Фонд президентских грантов РФ. URL: <https://президентскиегранты.рф/public/application/item?id=2ff6c79a-3244-4254-8092-6f6e73650d99> (дата обращения: 28.01.2025).

Школа Парламентаризма // Официальный сайт Фонд президентских грантов РФ. URL: <https://президентскиегранты.рф/public/application/item?id=8b3afd55-978f-4bb8-be18-aae046a3663b&> (дата обращения: 02.12.2024).

REFERENCES

- Artefakty organizatsionnoi kul'tury [Artefacts of organizational culture]. M., 2023 (in Russian).
- Baranovsky S.S.* Gosudarstvennaya podderzhka nekommercheskih organizacij [State support of non-profit organizations] // Vestnik MFYUA. 2020. N 3. P. 71–77 (in Russian).
- Barkov S.A.* Izbavlenie ot neopredelennosti — estestvennoe zhelanie i porochnaya strategiya chelovechestva [Getting rid of uncertainty — a natural desire and a vicious strategy of mankind] // Sovremennoe obshchestvo v usloviyakh sotsial'no-ekonomicheskoi neopredelennosti. XV Mezhdunarodnaya nauchnaya konferentsiya “Sorokinskie chteniya”: Sbornik materialov. M., 2021. P. 331–333 (in Russian).
- Barkov S.A.* Organizatsiya i rynek: protivoborstvo ili soglasie? [Organization and market: confrontation or consent?]. M., 2008 (in Russian).
- Barkov S.A., Denilkhanov A.H.* Formy organizatsii biznesa: monografiya. [Forms of business organization: a monograph]. M., 2018 (in Russian).
- Barkov S.A., Zubkov V.I.* Sociologiya organizatsij [Sociology of organizations]. M., 2024 (in Russian).
- Bolgarov K., Petrova E.* Kak motivirovat' lyudej sortirovat' musor [How to motivate people to sort garbage] // Delovoy Peterburg. 2008.01.04 (in Russian).
- Greenleaf R.K.* Sluga v roli lidera [Servant in the role of a leader]. M., 2003 (in Russian).
- Inostrannye agenty v zakonodatel'stve zarubezhnyh stran. Status i deyatelnost' [Foreign Agents in the Legislation of Foreign Countries. Status and activity] // TASS. URL: <https://tass.ru/info/7253197> (data obrashcheniya: 08.02.2025) (in Russian).
- Kleiner G.B.* Institucional'noe upravlenie, instituty upravleniya, upravlenie institutami [Institutional management, management institutions, management of institutions] // Institucional'naya ekonomika: razvitie, prepodavanie, primenenie. Materialy Tret'ej Mezhdunarodnoj konferentsii. Gosudarstvennyj universitet upravleniya. M., 2013. P. 122–127 (in Russian).
- Kulagina N.A., Rakhmeeva I.I., Lysenko A.N.* Institucional'noe upravlenie tekhnologicheskim budushchim staropromyshlennogo regiona [Institutional management of the technological future of the old industrial region] // Srednerusskij vestnik obshchestvennyh nauk. 2020. N 3. P. 82–97 (in Russian).
- Ofitsial'nyj sayt dvizheniya “Bessmertnyj polk” [Official site of the movement “Immortal Regiment”]. URL: <https://www.moypolk.ru> (data obrashcheniya: 28.01.2025) (in Russian).
- Ofitsial'nyj sayt proekta “Zdorovaya Moskva” [Official site of the project “Healthy Moscow”]. URL: <https://mosgorzdrav.ru/zm?> (data obrashcheniya: 28.01.2025) (in Russian).
- ООПТ: Природа и люди. Экопросвещение и экотуризм (сbornik materialov) [Protected Areas: Nature and People. Ecological education and ecotourism (collection of materials)] // Ekologo-prosvetitel'skij centr “Zapovedniki”. URL: <https://np-chikoi.ru/docs/ООПТ%20природа%20и%20люди.pdf> (data obrashcheniya: 02.12.2024) (in Russian).
- Rangan K., Karim S., Sandberg Sh.* Prinosit' vse bol'she pol'zy [Bringing more and more benefits] // Nekommercheskie organizatsii. M., 2008.

Rogach O., Frolova E. Ocenka gotovnosti naseleniya k uchastiyu v praktikah razvitiya turizma [Assessing the Readiness of the Population to Participate in Tourism Development Practices] // Zhurnal sotsiologii i sotsialnoy antropologii. 2022. Vol. 25 (4). P. 208–235. DOI: <https://doi.org/10.31119/jssa.2022.25.4.8> (in Russian).

Shkola Parlamentarizma. Fond prezidentskih grantov [School of Parliamentarism / Presidential Grants Foundation of the Russian Federation]. URL: [https://президентскиегранты.рф/public/application/item?id=8b3afd55-978f-4bb8-be18-aae046a3663b&\(data obrashcheniya: 02.12.2024\)](https://президентскиегранты.рф/public/application/item?id=8b3afd55-978f-4bb8-be18-aae046a3663b&(data obrashcheniya: 02.12.2024)) (in Russian).

Social'no-sportivnoe dvizhenie "Zelenyj fitness". Fond prezidentskih grantov ["Green Fitness". Presidential Grants Foundation of the Russian Federation]. URL: [https://президентскиегранты.рф/public/application/item?id=2ff6c79a-3244-4254-8092-6fce73650d99\(data obrashcheniya: 28.01.2025\)](https://президентскиегранты.рф/public/application/item?id=2ff6c79a-3244-4254-8092-6fce73650d99(data obrashcheniya: 28.01.2025)) (in Russian).

World giving index. URL: <https://www.cafonline.org/insights/research/world-giving-index> (accessed: 08.02.2025).