

## Теория стратегического планирования: институциональный подход

Виталий Леонидович Тамбовцев

МГУ им. М.В. Ломоносова, г. Москва, Российская Федерация  
e-mail: tambovtsev@econ.msu.ru

Ирина Андреевна Рождественская

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
г. Москва, Российская Федерация, e-mail: irozhdestv@gmail.com

**Цитирование:** Тамбовцев, В. Л., Рождественская, И. А. (2020). Теория стратегического планирования: институциональный подход // *Terra Economicus*, 18(2), 22–48. DOI: 10.18522/2073-6606-2020-18-2-22-48

*В статье излагаются основания институциональной теории стратегического планирования (ИТСП). Эта теория конкретизирует предложенную авторами ранее общую институциональную теорию планирования (ИТП). Такая конкретизация требует выявления того, чем ИТСП отличается от других возможных ИТП. Проведенный далее анализ показал, что большинство существующих подходов либо отождествляет стратегии со стратегическими планами, либо считает их создание стадией формирования стратегических планов. С нашей точки зрения, формирование стратегий может быть даже интуитивным процессом, и методы их разработки отличаются от методов разработки стратегических планов. На этой основе мы определяем стратегическое планирование как планирование, обязательной основой которого является предварительно созданная стратегия (может быть, даже имплицитная). Этот подход применяется к стратегическому планированию публичных организаций. Анализ литературы показывает, что здесь не всегда учитывается опыт территориального планирования, а также специфика воздействия различных институциональных сред, в которых действуют публичные организации в разных странах. Успешность осуществления стратегических планов зависит от институциональной среды внутри организаций. Сама стратегия может стать полезным институтом, если работники воспримут намечаемые новые отношения как полезные для себя. Важную роль в этом играют смыслообразование и лидерство, влияющие на стратегический консенсус. В статье показано, что реформа публичного сектора на основе нового государственного менеджмента негативно влияет на эти процессы.*

**Ключевые слова:** стратегия; стратегический план; институциональная теория планирования; публичная организация

# Strategic planning theory: An institutional perspective

Vitaliy L. Tambovtsev

Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation  
e-mail: tambovtsev@econ.msu.ru

Irina A. Rozhdestvenskaya

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation  
e-mail: irozhdestv@gmail.com

**Citation:** Tambovtsev, V. L., Rozhdestvenskaya, I. A. (2020). Strategic planning theory: An institutional perspective. *Terra Economicus*, 18(2), 22–48. DOI: 10.18522/2073-6606-2020-18-2-22-48

*The article elaborates on the essential elements of institutional theory of strategic planning (ITSP). This theory specifies the general institutional planning theory (IPT), previously presented by the authors. The differences between ITSP and other versions of IPT are described. As the analysis shows, most of current approaches either treat strategies as strategic plans or view strategy development as a stage of strategic planning. We suggest that the strategy development may even be an intuitive process, and methods of strategy development differ from the methods of strategic planning. From this perspective, we define strategic planning as a planning that is based on a previously developed strategy, the latter may be developed implicitly. Further, the authors apply this approach to the strategic planning in public organizations. Findings from the literature review show that planning in public organizations does not necessarily take into account spatial planning experience and differences in institutional environment among the countries. Strategic planning implementation success depends on interorganizational institutional environments. The strategy itself may become an important institution, once employees assume that they can benefit from the new relationships. Sensemaking and leadership can help in arriving at a strategic consensus. We argue that public sector reforms implemented according to the new public management philosophy have a negative impact on these processes.*

**Keywords:** strategy; strategic plan; institutional planning theory; public sector organization

**JEL classifications:** D02, O20, L30, P11

## Институциональная теория планирования

В статье (Тамбовцев, Рождественская, 2018) было предложено как общее понимание того, какую теорию имеет смысл именовать институциональной, так и более конкретная характеристика институциональной теории планирования. С нашей точки зрения, *институциональной* является теория какого-либо объекта или процесса, если ее предмет представлен как совокупность действий и взаимодействий людей, происходящих в рамках совокупности ряда институтов, – и прямо задающих рамки их действий и взаимодействий, и тех, которые влияют на первую группу институтов.

Соответственно, такая теория уделяет внимание характеристике этих взаимодействий и их результатов, используя для их объяснения и предсказания упомянутые институты, которые координируют и ограничивают поведение, влияя тем самым на стимулы людей, а также перераспределяют их усилия при подготовке и принятии решений об их действиях.

Исходя из такого понимания, институциональная теория планирования (ИТП) представляет планирование в виде последовательности (взаимо)действий плановиков и стейкхолдеров их деятельности – непосредственных и конечных результатов планирования. Эти взаимодействия осуществляются под влиянием стимулов, возникающих во внутренней и внешней институциональной среде системы планирования. Тем самым ИТП интегрирует два аспекта планирования: содержательный и процедурный, поскольку институты влияют и на правила разработки планов, и на их цели.

Предложенная трактовка ИТП не является единственно возможной. С точки зрения Э. Александера, «институциональный подход сдвигает фокус внимания с планирования как индивидуальной или межиндивидуальной деятельности к видению его как аспекта социальной координации<sup>1</sup> (aspect of governance)» (Alexander, 2007: 38). По нашему мнению, институциональный подход к ТП изучает (взаимо)действия *индивидов*, расширяя при этом круг влияющих на них и анализируемых факторов. Трактовка, выражаемая Александером, вызвана тем, что он понимает институты социологически, т.е. как социальные системы, включающие и индивидов, и различные формы их взаимодействия. Похожий подход свойствен и А. Ким: признавая важность «нового институционализма» для исследования планирования, она говорит в то же время и о внутренних проблемах институционализма (Kim, 2012), относя к ним (а) невысокую концептуальную ясность, (б) несоответствие проблемам политики, (в) некритичность отношения к власти, (г) неубедительность объяснений институциональных изменений. Можно вполне согласиться с тем, что все эти проблемы свойственны социологическому (или организационному) институционализму, но у новой институциональной экономической теории (НИЭТ) таких методологических недоработок нет. Скажем, феномен власти (насилия) она включает в изучение институтов в форме анализа механизмов принуждения правил к исполнению (механизмов инфорсменты). Это позволяет лишить власть ее «мистического» характера и исследовать ее аналогично другим экономическим действиям – производству, обмену и потреблению (Tambovtsev, 2011). Таким образом, можно говорить о существовании нескольких ИТП, различающихся в первую очередь теми институциональными теориями, которые заложены в их основания. Это вполне соответствует множественности теорий планирования, которая создает условия для их диалога и развития нового понимания объекта этих теорий (Ferreira et al., 2009). Заметим, что конкуренция различных теорий планирования – явление, возникшее далеко не в наши дни, оно отмечалось еще в конце 1970-х гг. (Hudson et al., 1979).

Необходимо отметить, что применение категорий и положений НИЭТ началось в теориях планирования достаточно давно. Вероятно, впервые транзакционный подход к планированию, привлекающий внимание к анализу действий различных *индивидов*, таких как плановики и их заказчики, в некоторой *институциональной среде*, был предложен в (Friedmann, 1973). Примерно в те же годы начали активно использоваться при обсуждении проблематики зонирования городских и иных территорий положения теории прав собственности (Nelson, 1977; Fischel, 1978). Предпосылки и подходы НИЭТ

<sup>1</sup> В отечественной литературе термин *governance* традиционно переводится как *управление* (например, *corporate governance* – *корпоративное управление*), что не соответствует его смыслу. Так, корпоративное управление – это процесс взаимодействия менеджмента корпорации, ее владельцев и стейкхолдеров, а между этими субъектами управление (в общепонятном для русского языка смысле) одними со стороны других *отсутствует*. В англоязычной литературе термин *governance* всегда означает согласование интересов и действий обычно трех типов субъектов, ни один из которых не может управлять (предписывать что-либо) другими, а может лишь *координировать* свои действия с другими (например, *governance* имеет место среди таких участников, как государство, бизнес и гражданское общество).

были применены к классической тематике теории планирования – планированию использования земли в городах и регионах, в работе Э. Александера (Alexander, 1992), которая включила в терминологию ТП понятие трансакционных издержек. К концу 1990-х гг. К. Уэбстер (Webster, 1998) заявил о возникновении коузианской теории планирования. Под ней он понимает объяснение самого факта существования планирования, которое трактует как разновидность вмешательства государства (или местного сообщества) в использование земли, не тем, что необходимо регулировать экстерналии, а тем, что трансакционные издержки переговоров между субъектами, предлагающими альтернативные способы использования земли, запретительно высоки.

Обстоятельный обзор применения НИЭТ в теории планирования дан в (Lai, 2005; Webster et al., 2005). В том же году Ф. Мулерт, анализируя соотношение НИЭТ и теории планирования, характеризует его как «партнерство страусов», не замечающих друг друга (Moulaert, 2005). С его точки зрения, НИЭТ не принимает во внимание властно-силовой характер трансакций, в которых взаимодействуют *неравные* партнеры, а теория планирования недостаточно использует аналитический и категориальный аппарат, предлагаемый НИЭТ. Нельзя не отметить, что приложение НИЭТ к теории планирования действительно не обходится без казусов.

Так, Л. Лаи предложил «модель планирования по контракту» (или «по взаимному согласию»), в которой рекомендовал применять новую схему взаимных компенсаций выгод и ущербов, причиняемых индивидам и фирмам плановыми решениями государства. В этой схеме не только фирмы должны платить гражданам, если те несут потери, но и граждане должны платить государству, если получают неожиданные выгоды (Lai, 2010: 659). Какая-либо попытка оценить запретительно высокие трансакционные издержки такой процедуры в статье отсутствует, не упоминаются и широкие возможности оппортунистического поведения участников.

Ощутимый вклад в ИТП был внесен Э. Александером, сформулировавшим понятие *прав планирования* (planning rights). Он понимает под ними «институциональные права, основанные на социально принятых политико-нормативных принципах: должной процедуры (due process), участия, разумности (reason), прав человека и гражданских прав, прав собственности и общественного интереса» (Alexander, 2002: 191). Универсальность состава этих принципов можно, разумеется, оспаривать, однако сама постановка вопроса представляется весьма важной. Ее развитием стало введение понятий о правах третьей стороны на оспаривание принятых плановых решений (Ellis, 2004) и формах реализации прав планирования (Alexander, 2007). Нужно отметить также анализ широкой совокупности прав (включая не только юридические), которые существуют или должны существовать в рамках процессов планирования, проведенный в (Kumar, 2011: 25–27). Вместе с тем привлечение к подобному анализу классической статьи У. Хоффилда (Hohfeld, 1917), где категория прав (rights) была включена в систему смежных юридических категорий, было проведено существенно позже (Fawaz, Mountaz, 2017). В общепринятой трактовке Хоффилда то или иное *право* субъекта реально существует только тогда, когда у кого-то другого (гаранта права) существует и реализуется *обязанность* защищать это право от попыток его нарушить. На этой надежной основе права планирования можно анализировать уже не как сугубо формальные, а вместе с механизмом их защиты: если право в нормативном документе заявлено, но механизм его защиты не прописан или не действует, то права фактически нет. Проведение такого анализа в конкретных системах планирования является одной из перспективных задач ИТП.

В последние годы было проведено несколько сравнительных исследований систем планирования (см., например: Schmidt, Buehler, 2007; Oxley et al., 2009). Такой анализ осуществлялся и ранее (Healey, Williams, 1993), однако чертой современной компаративистики планирования стало то внимание, которое она уделяет *неформальным* компонентам планирования как частям *систем* планирования. Согласно У. Джанин

Риволину, последние соединяют как организационные структуры и совокупности институтов, так и *культуру* планирования, а также различные *практики* планирования (Janin Rivolin, 2012). Такой подход соединяет как абстрактные, ненаблюдаемые конструкты (институты и культуру), так и наблюдаемые действия (практики), причем последние, очевидно, являются следствиями не только упомянутых конструктов, но и иных факторов, прежде всего – дискреционных решений. Поэтому более четкое и строгое определение понятия системы планирования и методологии ее анализа представляет собой еще одну перспективную задачу ИТП.

Заметное место в компаративистике планирования принадлежит изучению плановых культур (planning culture). Они понимаются обычно как совокупности неформальных норм и практик, которые имеют место внутри плановых агентств и других организаций. При этом авторы, как правило, следуют так называемому «историческому институционализму» (Taylor, 2013; Othengrafen, Reimer, 2013), который был отнесен П. Холлом и Р. Тейлором (Hall, Taylor, 1996) к «новому институционализму» в политической науке, имея небольшое пересечение с НИЭТ. Поэтому ряд вопросов, относящихся к плановой культуре, остается недостаточно исследованным как в теоретическом, так и в эмпирическом разрезах.

Поскольку задача ИТП – выявить связи между действиями плановиков и внутренней и внешней институциональной средой, влияющей на их стимулы, практически можно согласиться с мнением С. Мандельбаума в том, что невозможно *a priori* указать те институты, которые влияют на планирование (Mandelbaum, 1985: 7). Однако согласиться можно лишь частично: ведь наличие классификации *ситуаций* (или типов) *планирования* дает возможность логически вывести для каждой ситуации вполне определенные виды институтов, которые для нее значимы.

По нашему мнению, в основу такой классификации можно положить соотношение субъекта и объекта планирования: составляет ли субъект план *для самого себя* или он создает его *для других индивидов*. Исходя из этого, можно выделить следующие виды планирования:

- «самопланирование (СП), в рамках которого индивид планирует свои действия;
- коллективное планирование (КП), при котором группа индивидов сообща, формируя в ходе обсуждения консенсус, определяет будущие действия ее участников;
- планирование по поручению (ПП), когда группа индивидов поручает другим индивидам (в том числе из состава самой группы) сформировать план будущих действий всех участников группы;
- директивное планирование (ДП), в рамках которого группа индивидов формирует план действий участников другой группы, при отсутствии прямого поручения со стороны последних сделать это» (Тамбовцев, 2017: 28–29).

Эти виды планирования с позиций ИТП подробно обсуждены в (Тамбовцев, Рождественская, 2018). Здесь мы отметим лишь, что все они – за исключением самопланирования<sup>2</sup> – в большей или меньшей степени подвержены *оппортунизму участников*, поэтому вопрос о стимулах к добросовестному поведению – к выработке качественных планов, очерчивающих программы действий, позволяющие реализовать намеченные цели, – выступает одним из наиболее значимых вопросов исследований в рамках ИТП.

### Что такое стратегичность?

Очевидно, приведенная выше классификация типов планирования является далеко не единственной. Одним из наиболее давно и часто обсуждаемых видов является *стратегическое планирование* (СП), а одной из обсуждаемых тем – чем СП отличается от других похожих видов, например от долгосрочного планирования?

<sup>2</sup> См. модель этих процессов в (Ajzen, 1991).

Обсуждение специфики СП (равно как стратегических решений и стратегий) идет уже длительный период, но, несмотря на это, на сегодня не сформировалось ее общепринятое понимание. На начальном этапе внимание было сосредоточено на свойствах самих планов, управленческих решений и стратегий. Так, одним из первых был указан такой признак стратегичности, как *сложность*, т.е. включение многих элементов и отношений между ними (Simon, 1962); выделялись также такие свойства, как *новизна* и *неопределенность* (Mintzberg et al., 1976), *значимость последствий* (Eisenhardt, Bourgeois, 1988), *необратимость* (Ghemawat, 1991) и *неоднозначность трактовки* (Nickerson, Zenger, 2004). Э. Ван ден Стин характеризует стратегию иначе – как наименьшее множество выборов, которые оптимально направляют или предписывают принятие других выборов (Van den Steen, 2017). Три аспекта взаимозависимости стратегического: одновременно принимаемых в организации решений, зависимость от решений других экономических акторов и от времени – указаны в (Leiblein et al., 2018). Однако анализ предложенных характеристик часто показывал, что они не являются определяющими для стратегичности, поскольку наблюдались и у таких планов и решений, которые интуитивно не трактуются как стратегические.

Поэтому на последующем этапе стратегичность стали связывать с теми или иными ментальными свойствами *акторов* плано-управленческого процесса. Так, И.Б. Гурков, подробно проанализировав характеристики ментальных моделей участников стратегических процессов на фирмах, пришел к выводу, что «не абсолютный объем задействованных ресурсов и даже не их отношение к какой-либо величине (активам фирмы, годовой прибыли, инвестиционному бюджету), а именно изменение существующих взаимоотношений в системе «извлечения» ресурсов и их преобразование в результаты делают данные действия стратегическими» (Гурков, 2007: 13–14). П. Хили, подвергая сомнению стратегичность многих пространственных планов, разрабатываемых в городах и других локальных сообществах, приходит к выводу, что подобные процессы можно считать действительно стратегическими, если они мобилизуют внимание участников на осуществлении намеченного, достаточно полно охватывают ситуацию, повышают уровень и качество знаний, создают форматы понимания и отбирают желательные действия (Healey, 2009). Ряд исследователей считает, что развитие стратегии зависит от стратегического мышления, на которое влияют разделяемые участниками ментальные модели, организационное научение и организационные изменения, а также когнитивные смещения (Семенова, 2011; Malan, 2011; Barnes, 1984). Планы, разрабатываемые организациями в публичном секторе, можно считать стратегическими, когда участники «имеют ясное осознание и желание стабилизировать то, что должно быть стабилизировано, одновременно обеспечивая приемлемую гибкость в терминах целей, политик, стратегий и процессов, чтобы справляться со сложностью, создавать преимущества важным возможностям и развивать восстанавимость и устойчивость (*resilience and sustainability*) перед лицом неопределенного будущего» (Bryson et al., 2018: 321). Стратегичность планам фирм обеспечивают стратегические репрезентации менеджеров, качество которых «зависит от степени, в какой они охватывают основные драйверы прибыли, которые, в свою очередь, зависят от широты (числа релевантных аспектов, охваченных репрезентацией) и консенсуса (насколько близка репрезентация хорошо информированным мнениям)» (Csaszar, 2018: 616).

С нашей точки зрения, из числа приведенных пониманий стратегичности наиболее адекватным является подход И.Б. Гуркова: именно он обращает внимание на значимость согласованности ментальных моделей участников в целях и способах *изменения соотношений ресурсов и результатов* их использования. Иными словами, стратегии и в целом все стратегическое отличается от иных планов нацеленностью на *изменение* способов трансформации ресурсов в результаты, при этом и то и другое понимается достаточно широко.

Вместе с тем этот подход можно несколько уточнить и развить, введя разграничение стратегичности *ex ante* и *ex post* (или *намечаемой* и *фактической*). План, решение или сама стратегия являются стратегическими *ex ante*, если ментальные модели или когнитивные репрезентации их создателей *позволяют им предположить* (или быть *убежденными* в том), что направленность и характер намечаемых действий реально приведут к ожидаемым и желаемым изменениям в результатах использования ресурсов. Напротив, план, решение или сама стратегия являются стратегическими *ex post*, если осуществленные действия *на деле привели* к ожидаемым и желаемым изменениям в результатах использования ресурсов.

Разумеется, такие изменения могут оказаться результатом иных факторов, отличных от тех, которые предполагались создателями стратегии, плана или решения, поэтому их оценка как стратегических *ex post* требует анализа процессов формирования изменений в состоянии организации – ее эффективности, потенциала развития и т.п., одним словом, того, что было осознано как цели плана, стратегии или решения.

В целом же совпадение (или близость) стратегичности *ex ante* и *ex post* зависит, очевидно, от того, насколько релевантны ментальные модели (или репрезентации) акторов реально существующим характеристикам их внутренней и внешней деловой среды. При этом особую роль в содержании этих моделей играют *причинные убеждения* (causal beliefs), т.е. *уверенность* в том, что последствия планируемых действий будут именно такими, как полагают акторы (Johnson-Laird, Khemlani, 2017; Goldvarg, Johnson-Laird, 2001). Если причинные убеждения сами по себе верны для каждого из запланированных действий, то основаниями неуспешности исполнения стратегии могут стать либо *непредсказуемые изменения* условий ее реализации (ведь наличие принципиальной неопределенности – характерный признак этих условий, см., например: Cheng, Humphreys, 2016), либо *неполнота* намеченных действий (среди них отсутствуют те, которые комплементарны намеченным), прежде всего – создание стимулов у исполнителей.

Второй фактор, как представляется, оказывается наиболее часто встречающимся: например, забывают о том, что людям нужны адекватные стимулы, что для инноваций нужны не только интересные идеи и т.д. Иными словами, обеспечение полноты намечаемых действий в общем случае требует проведения исследований, которые показали бы, какие сочетания действий могут привести к желаемым изменениям в организации и ее состоянии.

### **Стратегическое планирование, стратегии и стратегические планы**

Понятие СП имеет много различных трактовок и определений. Их общей характеристикой является подчеркивание систематического, последовательного (пошагового, *stepwise*) подхода к формированию стратегий (см., например: Armstrong, 1982; Ocasio, Joseph, 2008). Дж. Армстронг характеризует СП как «процесс определения долгосрочных целей фирмы, процедур генерирования и оценки вариантов стратегий и системы мониторинга результатов выполнения плана» (Armstrong, 1982: 198). При этом определения *стратегического плана* (СПл) как очевидного результата осуществления СП в явном виде не дается.

Более того, СПл часто отождествляется со стратегией организации, а формирование стратегии рассматривается как этап (или стадия) СП. Так, К. Боумэн (1997) выделяет пять стадий СП: 1) постановка задач, 2) анализ задач, 3) стратегический анализ, 4) формулировка стратегии, 5) реализация стратегии. В коллективной монографии под редакцией С.А. Васильева (2003) утверждается, что процесс стратегического планирования состоит из трех стадий: подготовительной, стадии разработки стратегии и стадии ее реализации. Т.В. Ускова полагает, что «в процессе стратеги-

ческого планирования можно выделить две основные фазы – фазу разработки стратегии (собственно стратегическое планирование) и фазу ее реализации» (Ускова, 2009: 229). Каким образом реализация плана может быть стадией или этапом процесса планирования, можно только догадываться, однако зададимся другим «стандартным» вопросом: что исследователи понимают под стратегией?

Почти полвека назад Е.Е. Чеффи (Chaffee, 1985) предложила разграничивать три подхода к пониманию стратегий: 1) *линейный*, в рамках которого стратегия понимается как состоящая из согласованных решений и действий, направленных на достижение значимых организационных целей; 2) *адаптивный*, согласно которому стратегии должны обеспечить, с одной стороны, соответствие формируемых возможностей и потенциальных рисков, вытекающих из внешней среде организации, а с другой – соответствие способностей организации и ресурсов, которые необходимы для использования этих возможностей; 3) *интерпретативный*, связанный с видением организаций как социальных договоренностей, совокупностей кооперативных соглашений, заключаемых индивидами по собственным решениям, а не как организмов, как в адаптивном понимании. Еще одно отличие этого понимания от других – принятие концепции социального конструктивизма, т.е. предположения о том, что окружающая нас социальная среда существует не объективно, а создается и меняется индивидами в многочисленных процессах их взаимных обменов, на которые влияют представления этих индивидов как о себе, так и о других людях и их взаимодействиях (Berger, Luckmann, 1966)<sup>3</sup>.

Типичный пример линейного понимания – понимание стратегии А. Чандлером как «определение базовых долгосрочных целей предприятия и утверждение курса действий и распределения ресурсов, необходимых для достижения этих целей» (Chandler, 1962: 13). В рамках адаптивной трактовки стратегия определяется как «связанная с развитием надежного соответствия между возможностями и рисками, представленными внешней средой, и организационными способностями и ресурсами для эксплуатации этих возможностей» (Hofer, 1973: 47). Интерпретационному подходу следует А. Петтигрю, трактующий стратегию как формирующееся следствие частичного преодоления межорганизационных и внутриорганизационных противоречий (Pettigrew, 1977). К тому же типу относится и характеристика стратегии как заранее просчитанного (calculated) поведения в непрограммируемых ситуациях (Van Cauwenbergh, Cool, 1982). Легко видеть, что интерпретационные определения имеют функциональный характер: они характеризуют, что стратегия *помогает делать* или *как она производится*, но не *чем она является* или *что она есть*.

В целом можно сказать, что «нелинейные» понимания стратегий, безусловно, несут новые знания о них. Но можно ли считать их новыми продуктивными *определениями* стратегий? С нашей точки зрения, для этого они слишком неопределенны. Так, нельзя не согласиться, что стратегии устанавливают соответствия между возможностями и рисками (Hofer, 1973), но такое соответствие устанавливают не только стратегии, но и, скажем, теоретические модели. Аналогично, стратегии указывают на тот или иной вариант поведения в необычных внешних обстоятельствах (Van Cauwenbergh, Cool, 1982), однако подобные связи вырабатываются индивидами и вне наличия какой-либо стратегии. К. Хаттен, подчеркивая зависимость стратегий от символов и норм, говорит об уходе от линейных моделей, подчеркивающих их ориентацию на цели, к новым моделям, ориентирующимся на желаемые отношения со стейкхолдерами (Hatten, 1979). Но разве улучшение отношений с ними не может быть одной из целей, которые ставит перед собой фирма (точнее, конечно, ее руководители)?

Поэтому, как представляется, «настоящими» определениями стратегии выступают именно *линейные*, дающие возможность отграничить стратегии от иных форм и ви-

<sup>3</sup> Приведенное разграничение пониманий продолжает активно использоваться и в наши дни, см., например: Neugebauer et al., 2016.



дов приспособления индивидов и их различных групп к меняющимся условиям существования. Альтернативные подходы привлекают внимание к различным сторонам формирования и реализации стратегий, не отраженным в их кратком линейном определении, но вполне допускаемым (и даже *логическим выводимым* из) их линейными определениями.

Например, такое недавно возникшее понятие как *поведенческая стратегия* (behavioral strategy) ориентировано на то, чтобы «внести реалистические предположения, касающиеся человеческого познания, эмоций и социального поведения, в стратегическое управление организациями» (Powell et al., 2011: 1371). Безусловно, это очень важно не только для понимания, но и для улучшения процессов управления, поскольку позволяет «сдвинуть их фокус с ошибок индивидуальных решений на проектирование процессов принятия решений на уровне фирмы, учитывающих поведенческие особенности» (Sibony et al., 2017: 5), однако линейного понимания стратегий этот подход не меняет.

Но если считать, что стратегия (несколько меняя определение А. Чандлера) является формулировкой долгосрочных целей фирмы, определением направлений действий и приоритетов использования ресурсов, которые необходимы для достижения этих целей, то можно ли считать ее «продуктом» процесса СП?

Г. Минцберг еще в начале 1990-х гг. писал о том, что реальные стратегии не создаются в процессах формирования стратегических планов (Mintzberg, 1994). Схожую позицию высказали несколько позже и другие исследователи. «Стратегия развивается в процессе озарений (insights) открытия и понимания и не может ошибочно отождествляться с планированием, которое посвящено трансформации озарений в действия» (Campbell, Alexander, 1997: 42). Эта критика, с нашей точки зрения, ставит под вопрос корректность приведенного выше понимания СП как механизма (или процесса) создания стратегий. Ведь стратегии «принимаются рано или поздно на любом предприятии, даже там, где не используется само понятие стратегии. Руководители такого предприятия, подобно мольеровскому герою, сами не подозревают того, что говорят на языке “стратегической прозы”» (Клейнер и др., 1997: 92). Иными словами, стратегии могут иметь *имплицитную* форму (MacCrimmon, 1993), т.е. не только не быть отраженными в том или ином виде знаками, но даже не быть осознаваемыми, определяя тем не менее последующие решения своего «держателя».

Проведенное обсуждение позволяет дать простое, но *операциональное* определение стратегического планирования: это разработка планов реализации предварительно созданной стратегии. Стратегия тем самым выступает *одним из* информационных факторов, используемых в СП при разработке СПл, но таким фактором, который невозможно заменить никаким другим: если у руководителя организации нет стратегии, разработать СПл невозможно. Конечно, можно разработать план, *похожий по форме* на стратегический, однако какое-либо влияние на позитивные изменения в организации он вряд ли окажет.

Если разработка СПл осуществляется обычно по определенным правилам, отклонение от которых может приводить к наказанию их нарушителей, то для стратегий, имеющих творческий характер, такие нормы обычно отсутствуют. Это означает, что СПл отличен от стратегии не только в содержательном и формальном, но также и в институциональном аспекте, поскольку разрабатывается иначе, чем обуславливающая его стратегия.

### **Институциональная теория стратегического планирования: пример публичного сектора**

Проведенное обсуждение соотношения стратегий, стратегических планов и стратегического планирования дают основания охарактеризовать основные моменты ин-

ституциональной теории стратегического планирования (ИТСП). По нашему мнению, это теория, пытающаяся описать, объяснить и предсказать характеристики стратегирования в организациях<sup>4</sup> в зависимости от институциональной среды и институциональной структуры последних. При этом институциональная среда организаций и их институциональная структура рассматриваются как факторы, влияющие на состав и стимулы индивидов, участвующих в стратегировании.

Необходимо заметить, что понятие института используется в литературе, посвященной СП, достаточно широко, однако его содержание варьирует почти по всем разновидностям институционализма<sup>5</sup>. Преобладающим выступает социологическое понимание, при котором институты отождествляются с социально-экономическими системами (о чем ясно говорит термин «институт планирования» (см., например: Полтерович, 2015; Verma, 2007)). В этой связи следует уточнить, что мы под институтами понимаем правила в единстве с механизмами принуждения к их исполнению.

В этой статье мы не будем рассматривать ИТСП в коммерческих организациях, сошлемся только на брошюру (Тамбовцев, 2000). Хотя в ней не используется термин «институциональная теория стратегического планирования», речь идет о том, что стратегии фирм имеет смысл рассматривать как отношенческие контракты между владельцами специфических для фирмы ресурсов, в которых по соглашению (взаимному согласию) установлены не только допустимые направления использования этих ресурсов, но также и стимулы владельцам, ориентирующие их на достижение наилучших для фирмы результатов.

Как известно, более или менее массовое применение СП фирмами началось в странах рыночной экономики где-то в 1960-е гг. (Катькало, 2002). В публичном секторе, под которым мы будем понимать здесь государственные и частные некоммерческие организации, использование СП началось существенно позднее. В государственных некоммерческих организациях, таких как правительственные учреждения (министерства, ведомства, службы и т.п.) и подчиняющиеся им некоммерческие организации, оказывающие широкий спектр государственных услуг, использование СП исследователи связывают с начавшимися с конца 1980-х гг. реформами публичного сектора, нацеленными на повышение его эффективности<sup>6</sup> и связанными с введением принципов менеджмента коммерческих организаций в этот сектор (Bryson, 1988; Stewart, 2004). Такого рода реформы были призваны заменить «старую» государственную администрацию новым менеджеральным подходом (Dunleavy, Hood, 1994), что и обусловило их общее наименование: новый государственный менеджмент (НГМ).

Такой переход породил значительное число исследований, сопоставлявших частные и государственные организации, прежде всего, с точки зрения возможностей использования техники СП, в разнообразии разработанной для коммерческих организаций, в организациях некоммерческих (Ring, Perry, 1985; Perry, Rainey, 1988; Nutt, Vaskoff, 1993; Woупе, 2002). Соотношение частной и государственной бюрократии детально рассмотрено в (Williamson, 1999).

Один из первых вопросов, которые возникают при обсуждении проблематики СП в публичном секторе, – это вопрос о том, *почему вообще* в составляющих его организациях разрабатываются стратегии и стратегические планы? Ведь у учреждений

<sup>4</sup> Индивиды также вполне могут создавать для себя персональные стратегии и СПл, например, для карьерного роста (Chen, 1998), отношений дружбы или любви (Gangestad, Simpson, 2000), вообще всего процесса жизни (Figueredo et al., 2006). Эти стратегии у разных людей могут существенно различаться (Figueredo et al., 2005), на них влияет множество факторов (Brumbach et al., 2009), а сам факт их существования обусловлен эволюционно (Irons, 2005). В появлении вариантов таких стратегий значимую роль играют фантазии и мечты (Revonsuo, 2000), а также стремление к безопасности, избеганию возможных угроз (Valli, Revonsuo, 2009). Институциональная среда, в которой живут индивиды, безусловно, влияет на их стратегии, однако у людей нет *внутренних* институтов: привычки и субъективные нормы не суть внутренние институты, поэтому ИТСП для отдельных индивидов будет иметь иной характер, чем для организаций.

<sup>5</sup> О многообразии институционализмов см.: Тамбовцев, 2019.

<sup>6</sup> Вопрос о том, что представляет собой эффективность в публичном секторе, заслуживает специального анализа, который выходит за рамки данной статьи.

нет конкурентов, нет задачи расширения рынков, максимизации продаж или прибыли и т.п. Объемы их финансирования определяются нормами и решениями вышестоящих учреждений, поэтому вместо выживания посредством борьбы с конкурентами здесь должна была бы иметь (и фактически имеет) место массовая *деятельность по оказанию влияния* (influence activity, см.: Milgrom, Roberts, 1988), прежде всего, влияния на вышестоящие финансирующие организации. Разумеется, деятельность по оказанию влияния имеет место и при разработке стратегий на фирмах и в корпорациях (Schilit, 1987), однако в учреждениях она должна была бы *заменить* стратегическое планирование. Ответ на этот вопрос был предложен С. Левеллин и Э. Тэппин: в рамках НГМ, «чтобы получить ресурсы, публичный сектор теперь должен объяснять, что он делает и почему, и притом в менеджеральных терминах» (Llewellyn, Tappin, 2003: 956). Необходимость создания такого объяснения для выживания публичных организаций, согласно позиции Д. Найтса и Г. Моргана, определяет необходимость формирования ими формальных организационных стратегий (Knights, Morgan, 1991).

Однако если стратегическое планирование в «нефирмах» осуществляется только для того, чтобы вышестоящие органы не уменьшили бюджетное финансирование, какова вероятность того, что соответствующие стратегии и СПл не станут документами, которые вовсе не направлены на цели совершенствования и повышения качества предоставляемых государственных услуг, а имеют скорее маркетинговый (рекламный) характер?

Ответ на этот вопрос дал И. Ферли: поскольку деятельность публичных организаций в условиях НГМ стала протекать на так называемых квази-рынках<sup>7</sup>, то разрабатываемые в них «охраняемые грамоты» естественно именовать *квазистратегиями* (Ferlie, 2003): по виду эти документы похожи на стандартные бизнес-стратегии, однако решают вовсе не те задачи, которые призваны решать последние. Соответственно, стимулы и усилия, которые прилагают руководители и сотрудники публичных организаций для создания квазистратегий, несопоставимы со стимулами и усилиями руководителей и работников частных фирм (Nutt, Backoff, 1993).

Важным выводом, сделанным на основе сравнения коммерческого и публичного секторов рыночных экономик, явился вывод о том, что условием разработки публичными организациями не квазистратегий, а стратегий, нацеленных на улучшение их работы, является относительная *автономность*<sup>8</sup> таких организаций (Verhoest et al., 2004; Hansen, Ferlie, 2016). Ведь мировой опыт (в том числе успехов и неудач) ясно показывает, что организации прибегают к СП тогда, когда испытывают *внутреннюю необходимость* найти и очертить путь к своему преобразованию, к изменению тех или иных черт и характеристик. Если одним условием такой необходимости выступает, очевидно, мотивация их руководителей *служить обществу*, то другим – реальная *возможность* осуществить свои стремления, т.е. автономность. Тем самым если публичные организации в той или иной стране функционирующей в ней институциональной средой *фактически* лишены автономности (например, формально они ею располагают, но их бюджетные средства на деле выделяются им «сверху»), то ожидать

<sup>7</sup> Понятие квазирынка означает способ производства и потребления публичных услуг, в котором граждане получают их бесплатно (или по льготным ценам), а издержки производителей компенсируются государством с учетом объемов предоставленных услуг и исходя из установленных нормативов затрат на производство единицы услуги (Le Grand, 1991; Ferlie, 1992).

<sup>8</sup> Разумеется, это условие далеко не единственно нужное для формирования стратегии. Например, Дж. Брайсон выделил следующие: «Как минимум любая организация, которая хочет преуспеть в стратегическом планировании, должна иметь: (1) спонсоров процесса, занимающих властную позицию, чтобы легитимировать этот процесс; (2) лидера, чтобы подтолкнуть процесс; (3) команду стратегического планирования; (4) ожидания, что в процессе возможны нарушения и задержки; (5) готовность быть гибкой относительно того, что установит стратегический план; (6) способность соединить в ключевых пунктах информацию и людей вместе для важных дискуссий и решений; (7) готовность создавать и рассматривать аргументы, отвечающие самым разным критериям оценки» (Bryson, 1988: 80).

появления в них стратегий, нацеленных на улучшение предоставляемых публичных услуг, не приходится.

Важным следствием наличия или отсутствия автономности является возможность или невозможность самостоятельного определения содержания *целей* организации.

Другое важное заключение, касающееся применения публичными организациями опыта СП в коммерческом секторе, связано с *содержанием* стратегий. Как показало исследование И. Ходжкинсона, применение ими таких типовых для бизнеса стратегий, как снижение издержек (*low cost strategy*) и снижение цены и качества или только цены (*price-based strategies*), неадекватно задачам предоставления публичных услуг. Приемлема для них гибридная стратегия, которая вместе с усилиями по росту предоставляемой потребителям ценности ориентирована и на снижение издержек (что позволяет снизить цены) (Hodgkinson, 2012).

Стимулы к формированию СП высокого качества (что бы здесь не понимать под качеством!) в имеющейся литературе почти не обсуждаются: наличие таких стимулов предполагается вполне естественным и не требующим обоснования. Между тем в целом различия между частными и публичными организациями в части организационной среды, ограничений, стимулов и организационной культуры были отмечены достаточно давно (см., например: Whorton, Worthley, 1981). При этом «культуры публичного сектора – невозделанная земля для стратегического мышления: публичные услуги образуют в этом отношении “глухомань” (*wilderness*)» (Llewellyn, Tappin, 2003: 956). До проведения реформ НГМ в публичном секторе всегда были установки действий в форме «политик», субъектами определения которых выступали *профессионалы*, решавшие, исходя из своих знаний – как научных, так и опытных, – что следует делать в своей отрасли (образование, здравоохранение, наука и т.п.). В рамках НГМ выбранные политики и назначенные менеджеры, лишённые профессиональных знаний соответствующей отрасли, оказывались в такой ситуации лишёнными возможности *контроля* действий профессионалов, что и обусловило понимание их совокупности как «невозделанной земли», но лишь по отношению к стратегиям, присущим *коммерческому* сектору. Однако экономические проблемы публичного сектора состоят скорее «в чрезмерном спросе, чем в его дефиците» (Llewellyn, Tappin, 2003: 959–960).

Другое значимое различие заключается в том, что если частные фирмы имеют право определять *все компоненты* своих стратегий, то публичные организации не могут изменить свои миссии (и часть целей), поскольку они заданы законами и правительственными решениями (Stevens, McGowan, 1983). Это существенно сужает разнообразие опций, выбор из которых и определит содержание стратегии публичной организации.

Отмеченные моменты ясно говорят о том, что оценки *полезности* СП для организаций в коммерческом и публичном секторах могут существенно различаться. Однако одно из недавних обобщающих (метааналитических) исследований пришло к следующим результатам: «стратегическое планирование имеет положительное, умеренное и статистически значимое воздействие на функционирование организаций (*organizational performance*). Мета регрессионный анализ показывает, что положительное влияние стратегического планирования на функционирование организаций наиболее сильно, когда функционирование измеряется как результативность (*effectiveness*) и когда стратегическое планирование измеряется как формальное стратегическое планирование. Это влияние сохраняется между секторами (частным и публичным) и между странами (США и другие страны)» (George, Walker, 2019: 810).

Этот вывод невольно заставляет вспомнить замечание Дж. Брайсона и других касательно того, что выводы критиков продуктивности СП базируются обычно на том, как они определяют СП и какая методология используется для его эффективности, однако, как правило, «отсутствует внимание к тому, почему эти процессы были предприняты, в каких обстоятельствах, кто был вовлечен, какие отношения были между акторами,

как управлялся процесс, какие артефакты были произведены и что они содержали, чему научились участники, как проводилось научение и какие последствия оно принесло» (Bryson et al., 2009: 173–174).

К этим отсутствующим, но очень важным с точки зрения ИТСП, вопросам необходимо добавить и еще один: каковы были *стимулы* акторов разрабатывать и исполнять стратегический план высокого качества?<sup>9</sup> Отсутствие внимания к «стратегическим стимулам» представляется достаточно понятным в коммерческой сфере, где благосостояние работников фирмы *в конечном счете*<sup>10</sup> определяется ее положением на рынке, так что вклад в улучшение этого положения так или иначе положительно сказывается на работниках. Иная ситуация в некоммерческих организациях госсектора – министерствах и ведомствах, органах регионального управления и учреждениях, – где прямой связи успешности их работы и получаемых бюджетных средств фактически нет. Соответственно, восприятие ими стратегий как «отписок», нужных только для отчетности, передаваемой наверх, становится для них вполне естественным, полностью отвечающим тем нормам и правилам, которые существуют в институциональной среде этих учреждений. Ведь работники этих организаций часто предпочитают такие их черты, как безопасность рабочих мест, власть, наличие важных задач и ролей, предвидимость финансовых вознаграждений (Banfield, 1977). Тем самым вопрос о полезности СП для работы публичных организаций требует дальнейших, более глубоких исследований.

Между тем в странах с рыночной экономикой достаточно давно существуют публичные организации, не только обладающие *условиями* осуществления СП, но и систематически его *ведущие*. Речь идет об органах территориального управления и местного самоуправления, формирующих планы регионального и городского развития, долгосрочные планы использования земли, создания и развития инфраструктуры, в том числе транспортной, и т.п. Уровень их автономности и ресурсные потенциалы в разных странах ощутимо различаются, но практически нигде не сведены на нет, так что практики СП в этом секторе достаточно разнообразны.

Одной из первых работ, где СП в публичном секторе рассматривалось не как применение методов, разработанных для СП в коммерческих фирмах, а как разновидность регионального (городского) планирования, была статья А. Фалуди (Faludi, 1986), основанная на его общей теории планирования (Faludi, 1973). Последняя ставила во главу угла принятие решений и трактовала планирование на том или ином уровне как способ влияния на оперативные решения, принимаемые на том же и нижележащем уровне. Соответственно, «мы должны рассматривать стратегическое планирование как находящееся в тех же отношениях с планированием нижележащих властей, какие последние имеют с инициативами собственников индивидуальных участков земли» (Faludi, 1986: 253). Такое понимание СП вполне соответствует позиции Э. Ван ден Стина, упомянутой выше, вписываясь тем самым в общий «стратегический дискурс».

Напротив, подходы к стратегическому планированию, разработанные около сорока лет назад в нашей стране (см., например: Майминас и др., 1985), этому дискурсу соответствовали *в минимальной степени*<sup>11</sup>. Ведь, также исходя из окружающей их экономической реальности, эти подходы предлагали организацию стратегических про-

<sup>9</sup> Вопрос о том, что представляет собой *качество* стратегических планов, – самостоятельная тема исследований, выходящая за рамки этой статьи.

<sup>10</sup> Иными словами, если отвлечься от массы иных факторов, таких как используемая система оплаты труда, отношения с непосредственными руководителями, другими работниками и т.п.

<sup>11</sup> Поэтому при полном согласии с общей негативной оценкой А.Н. Швецовым отечественного закона о стратегическом планировании трудно согласиться с его исходным тезисом о том, что этот закон соединил отечественные традиции периода директивного планирования с традициями западного понимания СП: «Возрождение стратегического планирования по-русски: скрещивание доморощенного и заимствованного подходов» (Швецов, 2017: 115). По нашему мнению, если что и было заимствовано, то только некоторые термины, но никак не адекватная СП институциональная среда.

цессов государственным организациям, действующим в условиях директивного планирования: других производственных организаций в то время практически не было. При этом СПл различных масштабов и содержания, отвечающие пониманию их Фалуди, разрабатывались лишь на *высших уровнях* системы директивного планирования. Из предприятий их могли «позволить себе» лишь крупнейшие, фактически определяющие текущее и будущее состояние целых отраслей.

Дж. Йохансон выявил три основных способа разработки стратегий в публичных организациях: стратегическое проектирование (*strategic design*), внутренний стратегический обзор (*internal strategic scanning*) и стратегическая социальная координация (*strategic governance*) (Johanson, 2009). Каждый из них предполагает разработку программ действий, комбинирование способностей и формирование сетей, однако на разных основаниях. Общей же предпосылкой выступает административная обязанность (*administrative duty*) как делегированная законной властью возможность осуществлять некоторые властные действия. Стратегическое проектирование для формирования СПл может осуществляться, если у организации есть возможность (или способность) частично предвидеть будущие ситуации, в соответствии с чем и определяются действия. Внутренний обзор предполагает, что менеджер осуществляет свое доминирование над подчиненными, ставя перед ними задачи, сформулированные без их участия. Наконец, социальная координация означает взаимодействие многих акторов для выработки взаимовыгодных направлений действий (см. также: Kersbergen, Van Waarden, 2004). Соответственно, реализация первого способа приводит к тому, что стратегия определяет пути исполнения и расширения административных обязанностей, второго – к определению новых способов соединения ресурсов для исполнения обязанностей, а третьего – основы соединения исполнения обязанностей с внешними партнерами (Johanson, 2009: 885).

Схожий подход был позднее сформулирован К. Фавро и др., выделившими такие подходы к СП в публичных организациях, как рациональный, политический и коллаборативный (Favoreu et al., 2016), и отметившими, что в реальности в процессах формирования стратегий и СПл обычно имеют место их различные сочетания.

### **Необсужденные вопросы и возможные направления дальнейших исследований**

Проведенное обсуждение, с нашей точки зрения, показывает, что по всем основным темам теоретического анализа СП институциональный подход позволяет если не уточнить их, то обратить внимание на аспекты, заслуживающие специального рассмотрения. Ограниченные размеры журнальной статьи не дают возможности детально разобрать все такого рода аспекты, поэтому в данной заключительной части остановимся только на некоторых из них.

Прежде всего, отметим, что полезность любой стратегии и СПл подтверждается только положительными последствиями их реализации. Разумеется, реализация СПл как реальный процесс *не входит* в его состав, но *зависит* от него: действия и мероприятия, включенные в СПл, могут как содействовать его осуществлению, т.е. достижению целей стратегии, так и не затрагивать этот процесс. Так, если внутри организации действуют (без высоких издержек принуждения) институты, содействующие реализации СПл, выполнение последнего произойдет с большей вероятностью, чем если таких институтов нет. При этом роль одного из таких институтов может исполнять (а может и не исполнять) *сама стратегия*. В первом случае она (точнее, конечно, обеспечивающие ее выполнение люди) генерирует нормы поведения, которые исполняются теми, на кого они распространяются, а отклонения от этих норм становятся объектами наказания. Во втором случае такие нормы не формируются, и стратегия остается *формально нормативным* документом, который, однако, не оказывает практического влияния на поведение работников организации.

Идеальной здесь является ситуация, когда стратегия становится *неформальным* институтом, т.е. санкции за отклонение от нее налагают не менеджеры, специально призванные следить за действиями работников, а любой работник, считающий, что стратегию нужно исполнять, потому что ее исполнение несет пользу, притом не обязательно материальную и личную.

Значимость такого варианта давно поняли и теоретики, и практики, обратив внимание на важность *смыслообразования* (sensemaking) в условиях осуществления перемен (Gioia, Chittipeddi, 1991; Weick, 1995; Maitlis, Christianson, 2014) и *лидерства* (Shrivastava, Nachman, 1989; Beer, Eisenstat, 2000). Оба эти феномена способствуют трансформации стратегии в неформальный институт.

Лидерство в государственных организациях представляет особо важный источник действенной мотивации. Ведь если менеджер, заменивший профессионала в рамках реформы НГМ, еще и лидер такой организации, то его поручения и задания воспринимаются не как неизбежное зло, которое выполняется на уровне минимального отклонения от получения выговора или иного наказания, но как способ сохранения своей близости к лидеру, т.е. своей идентичности как члена группы, возглавляемой лидером (об административном лидерстве см.: Van Wart, 2013).

К сожалению, практика осуществления этой реформы такова, что, например, в сфере высшего образования преподаватели как профессионалы сталкиваются как с отсутствием процессов смыслообразования, так и с несоответствием менеджеров их пониманию лидерства. Соответственно, реализуемые в университетах стратегии воспринимаются ими (как правило, совершенно справедливо) как вредоносные, что не может не порождать конфликтов и стрессов, что, разумеется, не может не сказаться на снижении качества образовательных услуг (Shepherd, 2018; Broucker et al., 2018; Вольчик и др., 2019).

Заметим, что исследователи часто обсуждают возникающие проблемы в терминах так называемой «институциональной логики» (Holmberg, Hallonsten, 2015; Canhilal et al., 2016), представляющей собой следование неформальным нормам, сложившимся в некотором сообществе, в нашем случае – в сообществах менеджеров и профессионалов. Требования отступления от этих норм, т.е. изменение «логики», оказывается тем самым угрозой нарушения своей идентичности (Lok, 2010), что не может не вызвать конфликта.

Преодоление (или хотя бы смягчение) проблем смыслообразования и лидерства в публичных организациях благотворно скажется на достижении в них *стратегического консенсуса* (Rapert et al., 2002; Meyfroidt et al., 2019), который с точки зрения ИТСП выступает как фактор, снижающий вероятность оппортунистического поведения и тем самым трансакционные издержки реализации стратегий.

Второй момент, на который следует обратить внимание в заключительной части статьи, – это близость ИТСП и *когнитивного подхода* к стратегиям (см., например: Narayanan et al., 2011; Менон, 2018). Дело в том, что когнитивный подход развивается и в институциональном анализе (см., например: Lindenberg, 1998; Iederan et al., 2011; Ambrosino et al., 2018), что обеспечивает общность используемых в них категорий когнитивной науки, таких как репрезентации, ментальные модели, убеждения, когнитивные уклоны и т.п. Разумеется, на содержание и качество СП, стратегий и стратегических решений влияют не только компоненты институциональной среды, но и факторы, слабо зависящие от институтов, например, упомянутые психологические уклоны (Varnes, 1984). Однако институты, очевидно, влияют на то, кто именно и на каком основании оказывается вовлеченным в процессы стратегирования.

Таким образом, предложенный вариант институционального подхода к изучению стратегического планирования и управления открывает перед исследователями широкое множество направлений анализа этих процессов.

## Литература

- Боумэн, К. (1997). *Основы стратегического менеджмента*. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ.
- Васильев, С. А. (Ред.) (2003). *Территориальное стратегическое планирование при переходе к рыночной экономике: опыт городов России*. СПб.: Леонтьевский центр.
- Вольчик, В. В., Корытцев, М. А., Маслюкова, Е. В. (2019). Институты и идеология менеджизма в сфере высшего образования и науки // *Управленец*, 10 (6), 15–27.
- Гурков, И. Б. (2007). Интегрированная метрика стратегического процесса – попытка теоретического синтеза и эмпирической апробации // *Российский журнал менеджмента*, 5 (2), 3–28.
- Катъкало, В. С. (2002). Теория стратегического управления: этапы развития и основные парадигмы // *Вестник Санкт-Петербургского университета*. Серия 8. Менеджмент, 2 (16), 3–21.
- Клейнер, Г. Б., Тамбовцев, В. Л., Качалов, Р. М. (1997). *Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность*. М.: Экономика.
- Майминас, Е. З., Тамбовцев, В. Л., Фонов, А. Г. (Ред.) (1985). *Цели и ресурсы в перспективном планировании*. М.: Наука.
- Полтерович, В. М. (2015). О формировании системы национального планирования в России // *Журнал НЭА*, (2), 237–242.
- Семенова, Е. Л. (2011). Стратегичность как системная характеристика современной бизнес-организации // *Дискуссия*, (4), 9–11.
- Тамбовцев, В. Л. (2019). Обилие институционализмов: к расцвету или кризису? С. 277–282 / В сб.: В.С. Автономов, А.Я. Рубинштейн (ред.) *Экономическая наука: забытые и отвергнутые теории*. М.: ИЭ РАН, 292 с.
- Тамбовцев, В. Л. (2017). Планирование и оппортунизм // *Вопросы экономики*, (1), 22–39.
- Тамбовцев, В. Л. (2000). *Контрактная модель стратегии фирмы*. М.: ТЕИС.
- Тамбовцев, В. Л., Рождественская, И. А. (2018). Институциональная теория планирования как общая теория планирования: состояние и возможное развитие // *Terra Economicus*, 16 (2), 27–45. DOI: 10.23683/2073-6606-2018-16-2-27-45
- Ускова, Т. В. (2009). *Управление устойчивым развитием региона*. Вологда: ИСЭРТ РАН.
- Швецов, А. Н. (2017). Стратегическое планирование по-российски: торжество централизованного бюрократического выбора // *ЭКО*, (8), 114–127.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior // *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50 (2), 179–211.
- Alexander, E. (1992). A Transaction Cost Theory of Planning // *Journal of the American Planning Association*, 58 (2), 190–200.
- Alexander, E. R. (2002). Planning Rights: Toward Normative Criteria for Evaluating Plans // *International Planning Studies*, 7 (3), 191–212.
- Alexander, E. R. (2007). Planning rights and their Implications // *Planning Theory*, 6 (2), 112–126.
- Ambrosino, A., Fontana, M., Gigante, A. A. (2018). Shifting Boundaries in Economics: The Institutional Cognitive Strand and the Future of Institutional Economics // *Journal of Economic Surveys*, 32 (3), 767–791.
- Armstrong, J. S. (1982). The value of formal planning for strategic decisions: Review of empirical research // *Strategic Management Journal*, 3 (3), 197–211.
- Banfield, E. C. (1977). Corruption as a Feature of Governmental Organization // *Journal of Law and Economics*, 18 (3), 587–605.
- Barnes, J. H., Jr. (1984). Cognitive Biases and Their Impact on Strategic Planning // *Strategic Management Journal*, 5 (2), 129–137.



- Beer, M., Eisenstat, R. (2000). The silent killers of strategy implementation and learning // *Sloan Management Review*, 41 (4), 29–40.
- Berger, P., Luckmann, T. (1966). *The social construction of reality*. New York: Doubleday.
- Boyne, G. A. (2002). Public and Private Management: What's the Difference? // *Journal of Management Studies*, 39 (1), 97–122.
- Broucker, B., Wit, K. D., Verhoeven, J. C. (2018). Higher education for public value: Taking the debate beyond new public management // *Higher Education Research & Development*, 37 (2), 227–240.
- Brumbach, B. H., Figueredo, A. J., Ellis, B. J. (2009). Effects of Harsh and Unpredictable Environments in Adolescence on Development of Life History Strategies: A Longitudinal Test of an Evolutionary Model // *Human Nature*, 20 (1), 25–51.
- Bryson, J. A. (1988). A Strategic Planning Process for Public and Non-profit Organizations // *Long Range Planning*, 21 (1), 73–81.
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., Bryson, J. K. (2009). Understanding Strategic Planning and the Formulation and Implementation of Strategic Plans as a Way of Knowing: The Contributions of Actor-Network Theory // *International Public Management Journal*, 12 (2), 172–207.
- Bryson, J. M., Edwards, L. H., Van Slyke, D. M. (2018). Getting strategic about strategic planning research // *Public Management Review*, 20 (3), 317–339.
- Campbell, A., Alexander, M. (1997). What's wrong with strategy? // *Harvard Business Review*, 75 (6), 42–51.
- Canhilal, S. K., Lepori, B., Seeber, M. (2016). Decision-Making Power and Institutional Logic in Higher Education Institutions: A Comparative Analysis of European Universities // *Research in the Sociology of Organizations*, 45, 169–194.
- Chaffee, E. E. (1985). Three Models of Strategy // *Academy of Management Review*, 10(1), 89–98.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Boston, MA: MIT Press.
- Chen, C. P. (1998). Understanding career development: a convergence of perspectives // *Journal of Vocational Education and Training*, 50 (3), 437–461.
- Cheng, M., Humphreys, K. (2016). Managing strategic uncertainty: The diversity and use of performance measures in the balanced scorecard // *Managerial Auditing Journal*, 31 (4/5), 512–534.
- Csaszar, F. A. (2018). What makes a decision strategic? Strategic representations // *Strategy Science*, 3 (4), 606–619.
- Dunleavy, P., Hood, C. (1994). From Old Public Administration to New Public Management // *Public Money and Management*, 14 (3), 9–16.
- Eisenhardt, K. M., Bourgeois, L. J. (1988). Politics of strategic decision making in high-velocity environments: Toward a midrange theory // *Academy of Management Journal*, 31 (4), 737–770.
- Ellis, G. (2004). Discourses of objection: towards an understanding of third-party rights in planning // *Environment and Planning A: Economy and Space*, 36 (9), 1549–1570.
- Faludi, A. (1973). *Planning Theory*. Oxford: Pergamon Press.
- Faludi, A. (1986). Towards a Theory of Strategic Planning // *Netherlands Journal of Housing and Environmental Research*, 1 (3), 253–268.
- Favoreu, C., Carassus, D., Maurel, C. (2016). Strategic management in the public sector: a rational, political or collaborative approach? // *International Review of Administrative Sciences*, 82 (3), 435–453.

- Fawaz, M., Moumtaz, N. (2017). Of property and planning: a brief introduction // *Planning Theory & Practice*, 18 (3), 345–350.
- Ferlie, E. (1992). The creation and evolution of quasi markets in the public sector: A problem for strategic management // *Strategic Management Journal*, 13 (S2), 79–97.
- Ferlie, E. (2003). Quasi-Strategy: Strategic Management in Contemporary Public Sector, pp. 279–298 / In: A.M. Pettigrew, H. Thomas, R. Whittington (eds.) *Handbook of Strategy and Management*. London: Sage.
- Ferreira, A., Sykes, O., Batey, P. (2009). Planning Theory or Planning Theories? The Hydra Model and its Implications for Planning Education // *Journal for Education in the Built Environment*, 4 (2), 29–54. DOI: 10.11120/jebe.2009.04020029
- Figueredo, A. J., Vásquez, G., Brumbach, B. H., Schneider, S. M. R., Sefcek, J. A., Tal, I. R., Hill, D., Wenner, C. J., Jacobs, W. J. (2006). Consilience and Life History Theory: From genes to brain to reproductive strategy // *Developmental Review*, 26 (2), 243–275.
- Figueredo, A. J., Vasquez, G., Brumbach, B. H., Sefcek, J. A., Kirsner, B. R., Jacobs, W. J. (2005). The K-factor: Individual differences in life history strategy // *Personality and Individual Differences*, 39 (8), 1349–1360.
- Fischel, W. (1978). A property rights approach to municipal zoning // *Land Economics*, 54 (1), 64–81.
- Friedmann, J. (1973). *Retracking America: A theory of transactive planning*. Garden City, New York: Doubleday-Anchor.
- Gangestad, S. W., Simpson, J. A. (2000). The evolution of human mating: Trade-offs and strategic pluralism // *Behavioral and Brain Sciences*, 23, 573–644.
- George, B., Walker, R. M. (2019). Does Strategic Planning Improve Organizational Performance? A Meta-Analysis // *Public Administration Review*, 79 (6), 810–819.
- Ghemawat, P. (1991). *Commitment: The Dynamic of Strategy*. New York: Simon & Schuster.
- Gioia, D. A., Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation // *Strategic Management Journal*, 12 (6), 433–448.
- Goldvarg, E., Johnson-Laird, P. N. (2001). Naive causality: a mental model theory of causal meaning and reasoning // *Cognitive Science*, 25 (4), 565–610.
- Hall, P. A., Taylor, R. C. R. (1996). Political Science and the Three New Institutionalisms // *Political Studies*, 44 (5), 936–957.
- Hansen, J. R., Ferlie, E. (2016). Applying Strategic Management Theories in Public Sector Organizations: Developing a typology // *Public Management Review*, 18 (1), 1–19.
- Hatten, K. J. (1979). Quantitative research methods in strategic management, pp. 448–467 / In: D.E. Schendel, C.W. Hofer (eds.) *Strategic management: A new view of business policy and planning*. Boston: Little, Brown & Company.
- Healey, P. (2009). In Search of the “Strategic” in Spatial Strategy Making // *Planning Theory & Practice*, 10 (4), 439–457.
- Healey, P., Williams, R. (1993). European planning systems: diversity and convergence // *Urban Studies*, 30 (4-5), 701–720.
- Hodgkinson, I. R. (2012). Are generic strategies ‘fit for purpose’ in a public service context? // *Public Policy and Administration*, 28 (1), 90–111.
- Hofer, C. W. (1973). Some preliminary research on patterns of strategic behavior // *Academy of Management Proceedings*, (1), 46–59.
- Hohfeld, W. N. (1917). Fundamental legal conceptions as applied in judicial reasoning // *Yale Law Journal*, 26 (8), 710–770. DOI: 10.2307/786270

- Holmberg, D., Hallonsten, O. (2015). Policy reform and academic drift: research mission and institutional legitimacy in the development of the Swedish higher education system 1977–2012 // *European Journal of Higher Education*, 5 (2), 181–196.
- Hudson, B. M., Galloway, T. D., Kaufman, J. L. (1979). Comparison of current planning theories: Counterparts and contradictions // *Journal of the American Planning Association*, 45 (4), 387–398.
- Iederan, O. C., Curseu, P. L., Vermeulen, P. A. M., Geurts, J. L. A. (2011). Cognitive representations of institutional change: Similarities and dissimilarities in the cognitive schema of entrepreneurs // *Journal of Organizational Change Management*, 24 (1), 9–28.
- Irons, W. (2005). How has evolution shaped human behavior? Richard Alexander's contribution to an important question // *Evolution and Human Behavior*, 26 (1), 1–9.
- Janin Rivolin, U. (2012). Planning Systems as Institutional Technologies: a Proposed Conceptualization and the Implications for Comparison // *Planning Practice and Research*, 27 (1), 63–85.
- Johanson, J. E. (2009). Strategy formation in public agencies // *Public Administration*, 87 (4), 872–891.
- Johnson-Laird, P. N., Khemlani, S. S. (2017). Mental Models and Causation, pp. 169–187 / In: M.R. Waldmann (ed.) *The Oxford handbook of causal reasoning*. New York: Oxford University Press.
- Kersbergen, van K., Van Waarden, F. (2004). 'Governance' as a bridge between disciplines: Cross-disciplinary inspiration regarding shifts in governance and problems of governability, accountability and legitimacy // *European Journal of Political Research*, 43 (2), 143–171.
- Kim, A. M. (2012). The evolution of the institutional approach in planning, pp. 69–86 / In: R. Crane, R. Weber (eds.) *Oxford Handbook of Urban Planning*. New York: Oxford University Press.
- Knights, D., Morgan, G. (1991). Corporate strategy, organizations, and subjectivity: a critique // *Organization Studies*, 12 (2), 251–273.
- Kumar, A. (2011). Planning Rights: A Review and Discussion // *Journal of Institute of Town Planners*, 8 (4), 21–30.
- Lai, L. W.-C. (2005). Neo-Institutional Economics and Planning Theory // *Planning Theory*, 4 (1), 7–19.
- Lai, L. W.-C. (2010). A model of planning by contract: Integrating comprehensive state planning, freedom of contract, public participation and fidelity // *Town Planning Review*, 81 (6), 647–673.
- Le Grand, J. (1991). Quasi-Markets and Social Policy // *Economic Journal*, 101 (408), 1256–1267.
- Leiblein, M. J., Reuer, J., Zenger, T. R. (2018). What Makes a Decision Strategic? // *Strategy Science*, 3 (4), 555–682.
- Lindenberg, S. (1998). The Cognitive Turn in Institutional Analysis: Beyond NIE and NIS? // *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 154 (4), 716–727.
- Llewellyn, S., Tappin, E. (2003). Strategy in the Public Sector: Management in the Wilderness // *Journal of Management Studies*, 40 (4), 955–982.
- Lok, J. (2010). Institutional logics as identity projects // *Academy of Management Journal*, 53(6), 1305–1335.
- MacCrimmon, K. R. (1993). Do Firm Strategies Exist? // *Strategic Management Journal*, 14(Special Issue), 113–130.
- Maitlis, S., Christianson, M. (2014). Sensemaking in Organizations: Taking Stock and Moving Forward // *Academy of Management Annals*, 8 (1), 57–125.

- Malan, R. (2011). Exploring the interconnectedness among strategy development, shared mental models, organisational learning and organisational change // *International Journal of Learning and Change*, 5 (3-4), 227–241.
- Mandelbaum, S. J. (1985). The Institutional Focus of Planning Theory // *Journal of Planning Education and Research*, 5 (1), 3–9.
- Menon, A. R. (2018). Bringing Cognition into Strategic Interactions: Strategic Mental Models and Open Questions // *Strategic Management Journal*, 39 (1), 168–192.
- Meyfrodtt, K., Desmidt, S., Goeminne, S. (2019). Do Politicians See Eye to Eye? The Relationship between Political Group Characteristics, Perceived Strategic Plan Quality, and Strategic Consensus in Local Governing Majorities // *Public Management Review*, 79 (5), 749–759.
- Milgrom, P., Roberts, J. (1988). An economic approach to influence activities in organizations // *American Journal of Sociology*, 94 (Supplement), S154–S179.
- Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning // *Harvard Business Review*, 72 (1), 107–114.
- Mintzberg, H., Raisinghani, D., Theoret, A. (1976). The structure of ‘unstructured’ decision processes // *Administrative Science Quarterly*, 21 (2), 246–275.
- Moulaert, F. (2005). Institutional economics and planning theory: a partnership between ostriches? // *Planning Theory*, 4 (1), 21–32.
- Narayanan, V. K., Zane, L. J., Kemmerer, B. (2011). The Cognitive Perspective in Strategy: An Integrative Review // *Journal of Management*, 37 (1), 305–351.
- Nelson, R. H. (1977). *Zoning and Property Rights: An Analysis of the American System of Land Use Regulation*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Neugebauer, F., Figge, F., Hahn, T. (2016). Planned or Emergent Strategy Making? Exploring the Formation of Corporate Sustainability Strategies // *Business Strategy and the Environment*, 25 (5), 323–336.
- Nickerson, J. A., Zenger, T. R. (2004). A knowledge-based theory of the firm: The problem-solving perspective // *Organization Science*, 15 (6), 617–632.
- Nutt, P. C., Backoff, R. W. (1993). Organizational Publicness and Its Implications for Strategic Management // *Journal of Public Administration Research and Theory*, 3 (2), 209–231.
- Ocasio, W., Joseph, J. (2008). Rise and fall – or transformation? The evolution of strategic planning at the General Electric Company, 1940–2006 // *Long Range Planning*, 41 (3), 248–272.
- Othengrafen, F., Reimer, M. (2013). The Embeddedness of Planning in Cultural Contexts: Theoretical Foundations for the Analysis of Dynamic Planning Cultures // *Environment and Planning A: Economy and Space*, 45 (6), 1269–1284.
- Oxley, M., Brown, T., Nadin, V., Qu, L., Tummers, L., Fernández-Maldonado, A. M. (2009). *Review of European Planning Systems*. Leicester: De Montfort University.
- Perry, J., Rainey, H. (1988). The Public–Private Distinction in Organization Theory: A Critique and Research Strategy // *Academy of Management Review*, 13 (2), 182–201.
- Pettigrew, A. M. (1977). Strategy formulation as a political process // *International Studies of Management and Organization*, 7 (2), 78–87.
- Powell, T. C., Lovallo, D., Fox, C. (2011). Behavioral Strategy // *Strategic Management Journal*, 32 (13), 1369–1386.
- Rapert, M. I., Velliquette, A., Garretson, J. A. (2002). The strategic implementation process: evoking strategic consensus through communication // *Journal of Business Research*, 55 (4), 301–310.

- Revonsuo, A. (2000). The reinterpretation of dreams: An evolutionary hypothesis of the function of dreaming // *Behavioral and Brain Sciences*, 23, 793–1121.
- Ring, P. S., Perry, J. L. (1985). Strategic management in public and private organizations: Implications of distinctive contexts and constraints // *Academy of Management Review*, 10 (2), 276–286.
- Schilit, W. K. (1987). Upward Influence Activity in Strategic Decision Making // *Group & Organization Studies*, 12(3), 343–368.
- Schmidt, S., Buehler, R. (2007). The planning process in the US and Germany: a comparative analysis // *International Planning Studies*, 12 (1), 55–75.
- Shepherd, S. (2018). Managerialism: an ideal type // *Studies in Higher Education*, 43 (9), 1668–1678.
- Shrivastava, P., Nachman, S. A. (1989). Strategic leadership patterns // *Strategic Management Journal*, 10 (S1), 51–66.
- Sibony, O., Lovallo, D., Powell, T. C. (2017). Behavioral Strategy and the Strategic Decision Architecture of the Firm // *California Management Review*, 59 (3), 5–21.
- Simon, H. A. (1962). The architecture of complexity // *Proceedings of the American Philosophical Society*, 106 (6), 467–482.
- Stevens, J. M., McGowan, R. (1983). Managerial strategies in municipal government organizations // *Academy of Management Journal*, 26 (3), 527–534.
- Stewart, J. (2004). The meaning of strategy in the public sector // *Australian Journal of Public Administration*, 63 (4), 16–21.
- Tambovtsev, V. (2011). Types of economic action // *Social Sciences*, 42 (2), 3–17.
- Taylor, Z. (2013). Rethinking planning culture: a new institutionalist approach // *Town Planning Review*, 84 (6), 683–702.
- Valli, K., Revonsuo, A. (2009). The threat simulation theory in light of recent empirical evidence: A review // *American Journal of Psychology*, 122 (1), 17–38.
- Van Cauwenbergh, A., Cool, K. (1982). Strategic management in a new framework // *Strategic Management Journal*, 3 (3), 245–265.
- Van den Steen, E. (2017). A formal theory of strategy // *Management Science*, 63 (8), 2616–2636.
- Van Wart, M. (2013). Administrative leadership theory: A reassessment after 10 years // *Public Administration*, 91 (3), 521–543.
- Verhoest, K., Peters, B. G., Bouckaert, G., Verschuere, B. (2004). The study of organisational autonomy: a conceptual review // *Public Administration & Development*, 24 (2), 101–118.
- Verma, N. (Ed.) (2007). *Institutions and planning*. Amsterdam: Elsevier.
- Webster, C. (1989). Public choice, Pigovian and Coasian planning theory // *Urban Studies*, 35 (1), 53–75.
- Webster, C., Adams, D., Pearce, B., Henneberry, J., Ward, S. V. (2005). The New Institutional Economics and the evolution of modern urban planning: Insights, issues and lessons // *Town Planning Review*, 76 (4), 455–484.
- Weick, K. (1995). *Sensemaking in organisations*. London: Sage.
- Whorton, J. W., Worthley, J. A. (1981). A perspective on the challenge of public management: Environmental paradox and organizational culture // *Academy of Management Review*, 6 (3), 357–362.
- Williamson, O. E. (1999). Public and private bureaucracies: A Transaction Cost Economics Perspective // *Journal of Law, Economics, & Organization*, 15 (1), 306–342.

## References

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50 (2), 179–211.
- Alexander, E. (1992). A Transaction Cost Theory of Planning. *Journal of the American Planning Association*, 58 (2), 190–200.
- Alexander, E. R. (2002). Planning Rights: Toward Normative Criteria for Evaluating Plans. *International Planning Studies*, 7 (3), 191–212.
- Alexander, E. R. (2007). Planning rights and their Implications. *Planning Theory*, 6 (2), 112–126.
- Ambrosino, A., Fontana, M., Gigante, A. A. (2018). Shifting Boundaries in Economics: The Institutional Cognitive Strand and the Future of Institutional Economics. *Journal of Economic Surveys*, 32 (3), 767–791.
- Armstrong, J. S. (1982). The value of formal planning for strategic decisions: Review of empirical research. *Strategic Management Journal*, 3 (3), 197–211.
- Banfield, E. C. (1977). Corruption as a Feature of Governmental Organization. *Journal of Law and Economics*, 18 (3), 587–605.
- Barnes, J. H., Jr. (1984). Cognitive Biases and Their Impact on Strategic Planning. *Strategic Management Journal*, 5 (2), 129–137.
- Beer, M., Eisenstat, R. (2000). The silent killers of strategy implementation and learning. *Sloan Management Review*, 41 (4), 29–40.
- Berger, P., Luckmann, T. (1966). *The social construction of reality*. New York: Doubleday.
- Bowman, C. (1997). *The essence of strategic management*. Moscow: Banki i birzhi Publ. (In Russian.)
- Boyne, G. A. (2002). Public and Private Management: What's the Difference? *Journal of Management Studies*, 39 (1), 97–122.
- Broucker, B., Wit, K. D., Verhoeven, J. C. (2018). Higher education for public value: Taking the debate beyond new public management. *Higher Education Research & Development*, 37 (2), 227–240.
- Brumbach, B. H., Figueredo, A. J., Ellis, B. J. (2009). Effects of Harsh and Unpredictable Environments in Adolescence on Development of Life History Strategies: A Longitudinal Test of an Evolutionary Model. *Human Nature*, 20 (1), 25–51.
- Bryson, J. A. (1988). A Strategic Planning Process for Public and Non-profit Organizations. *Long Range Planning*, 21 (1), 73–81.
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., Bryson, J. K. (2009). Understanding Strategic Planning and the Formulation and Implementation of Strategic Plans as a Way of Knowing: The Contributions of Actor-Network Theory. *International Public Management Journal*, 12 (2), 172–207.
- Bryson, J. M., Edwards, L. H., Van Slyke, D. M. (2018). Getting strategic about strategic planning research. *Public Management Review*, 20 (3), 317–339.
- Campbell, A., Alexander, M. (1997). What's wrong with strategy? *Harvard Business Review*, 75 (6), 42–51.
- Canhilal, S. K., Lepori, B., Seeber, M. (2016). Decision-Making Power and Institutional Logic in Higher Education Institutions: A Comparative Analysis of European Universities. *Research in the Sociology of Organizations*, 45, 169–194.
- Chaffee, E. E. (1985). Three Models of Strategy. *Academy of Management Review*, 10 (1), 89–98.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Boston, MA: MIT Press.
- Chen, C. P. (1998). Understanding career development: a convergence of perspectives. *Journal of Vocational Education and Training*, 50 (3), 437–461.
- Cheng, M., Humphreys, K. (2016). Managing strategic uncertainty: The diversity and use of performance measures in the balanced scorecard. *Managerial Auditing Journal*, 31 (4/5), 512–534.

- Csaszar, F. A. (2018). What makes a decision strategic? Strategic representations. *Strategy Science*, 3 (4), 606–619.
- Dunleavy, P., Hood, C. (1994). From Old Public Administration to New Public Management. *Public Money and Management*, 14 (3), 9–16.
- Eisenhardt, K. M., Bourgeois, L. J. (1988). Politics of strategic decision making in high-velocity environments: Toward a midrange theory. *Academy of Management Journal*, 31 (4), 737–770.
- Ellis, G. (2004). Discourses of objection: towards an understanding of third-party rights in planning. *Environment and Planning A: Economy and Space*, 36 (9), 1549–1570.
- Faludi, A. (1973). *Planning Theory*. Oxford: Pergamon Press.
- Faludi, A. (1986). Towards a Theory of Strategic Planning. *Netherlands Journal of Housing and Environmental Research*, 1 (3), 253–268.
- Favoreu, C., Carassus, D., Maurel, C. (2016). Strategic management in the public sector: a rational, political or collaborative approach? *International Review of Administrative Sciences*, 82 (3), 435–453.
- Fawaz, M., Moutaz, N. (2017). Of property and planning: a brief introduction. *Planning Theory & Practice*, 18(3), 345–350.
- Ferlie, E. (1992). The creation and evolution of quasi markets in the public sector: A problem for strategic management. *Strategic Management Journal*, 13 (S2), 79–97.
- Ferlie, E. (2003). Quasi-Strategy: Strategic Management in Contemporary Public Sector, pp. 279–298 / In: A.M. Pettigrew, H. Thomas, R. Whittington (eds.) *Handbook of Strategy and Management*. London: Sage.
- Ferreira, A., Sykes, O., Batey, P. (2009). Planning Theory or Planning Theories? The Hydra Model and its Implications for Planning Education. *Journal for Education in the Built Environment*, 4 (2), 29–54. DOI: 10.11120/jebe.2009.04020029
- Figueredo, A. J., Vásquez, G., Brumbach, B. H., Schneider, S. M. R., Sefcek, J. A., Tal, I. R., Hill, D., Wenner, C. J., Jacobs, W. J. (2006). Consilience and Life History Theory: From genes to brain to reproductive strategy. *Developmental Review*, 26 (2), 243–275.
- Figueredo, A. J., Vasquez, G., Brumbach, B. H., Sefcek, J. A., Kirsner, B. R., Jacobs, W. J. (2005). The K-factor: Individual differences in life history strategy. *Personality and Individual Differences*, 39 (8), 1349–1360.
- Fischel, W. (1978). A property rights approach to municipal zoning. *Land Economics*, 54 (1), 64–81.
- Friedmann, J. (1973). *Retracking America: A theory of transactive planning*. Garden City, New York: Doubleday-Anchor.
- Gangestad, S. W., Simpson, J. A. (2000). The evolution of human mating: Trade-offs and strategic pluralism. *Behavioral and Brain Sciences*, 23, 573–644.
- George, B., Walker, R. M. (2019). Does Strategic Planning Improve Organizational Performance? A Meta-Analysis. *Public Administration Review*, 79 (6), 810–819.
- Ghemawat, P. (1991). *Commitment: The Dynamic of Strategy*. New York: Simon & Schuster.
- Gioia, D. A., Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 12 (6), 433–448.
- Goldvarg, E., Johnson-Laird, P. N. (2001). Naïve causality: a mental model theory of causal meaning and reasoning. *Cognitive Science*, 25 (4), 565–610.
- Gurkov, I. B. (2007). Integrated metrics of strategic process – attempt of the theoretical synthesis and empirical testing. *Russian Management Journal*, 5 (2), 3–28. (In Russian.)
- Hall, P. A., Taylor, R. C. R. (1996). Political Science and the Three New Institutionalisms. *Political Studies*, 44 (5), 936–957.
- Hansen, J. R., Ferlie, E. (2016). Applying Strategic Management Theories in Public Sector Organizations: Developing a typology. *Public Management Review*, 18 (1), 1–19.
- Hatten, K. J. (1979). Quantitative research methods in strategic management, pp. 448–467 / In: D.E. Schendel, C.W. Hofer (eds.) *Strategic management: A new view of business policy and planning*. Boston: Little, Brown & Company.

- Healey, P. (2009). In Search of the “Strategic” in Spatial Strategy Making. *Planning Theory & Practice*, 10(4), 439–457.
- Healey, P., Williams, R. (1993). European planning systems: diversity and convergence. *Urban Studies*, 30 (4-5), 701–720.
- Hodgkinson, I. R. (2012). Are generic strategies ‘fit for purpose’ in a public service context? *Public Policy and Administration*, 28 (1), 90–111.
- Hofer, C. W. (1973). Some preliminary research on patterns of strategic behavior. *Academy of Management Proceedings*, (1), 46–59.
- Hohfeld, W. N. (1917). Fundamental legal conceptions as applied in judicial reasoning. *Yale Law Journal*, 26 (8), 710–770. DOI: 10.2307/786270
- Holmberg, D., Hallonsten, O. (2015). Policy reform and academic drift: research mission and institutional legitimacy in the development of the Swedish higher education system 1977–2012. *European Journal of Higher Education*, 5 (2), 181–196.
- Hudson, B. M., Galloway, T. D., Kaufman, J. L. (1979). Comparison of current planning theories: Counterparts and contradictions. *Journal of the American Planning Association*, 45 (4), 387–398.
- Iederan, O. C., Curseu, P. L., Vermeulen, P. A. M., Geurts, J. L. A. (2011). Cognitive representations of institutional change: Similarities and dissimilarities in the cognitive schema of entrepreneurs. *Journal of Organizational Change Management*, 24 (1), 9–28.
- Irons, W. (2005). How has evolution shaped human behavior? Richard Alexander’s contribution to an important question. *Evolution and Human Behavior*, 26 (1), 1–9.
- Janin Rivolin, U. (2012). Planning Systems as Institutional Technologies: a Proposed Conceptualization and the Implications for Comparison. *Planning Practice and Research*, 27 (1), 63–85.
- Johanson, J. E. (2009). Strategy formation in public agencies. *Public Administration*, 87 (4), 872–891.
- Johnson-Laird, P. N., Khemlani, S. S. (2017). Mental Models and Causation, pp. 169–187 / In: M.R. Waldmann (ed.) *The Oxford handbook of causal reasoning*. New York: Oxford University Press.
- Katkalo, V. C. (2002). The theory of strategic management: development stages and main paradigms. *Bulletin of Saint-Petersburg State University. Series 8. Management*, 2 (16), 3–21. (In Russian.)
- Kersbergen, van K., Van Waarden, F. (2004). ‘Governance’ as a bridge between disciplines: Cross-disciplinary inspiration regarding shifts in governance and problems of governability, accountability and legitimacy. *European Journal of Political Research*, 43 (2), 143–171.
- Kim, A. M. (2012). The evolution of the institutional approach in planning, pp. 69–86 / In: R. Crane, R. Weber (eds.) *Oxford Handbook of Urban Planning*. New York: Oxford University Press.
- Kleiner, G. B., Tambovtsev, V. L., Kachalov, R. M. (1997). *Enterprise in unstable economic environment: Risks, strategies, safety*. Moscow: Ekonomika Publ. (In Russian.)
- Knights, D., Morgan, G. (1991). Corporate strategy, organizations, and subjectivity: a critique. *Organization Studies*, 12 (2), 251–273.
- Kumar, A. (2011). Planning Rights: A Review and Discussion. *Journal of Institute of Town Planners*, 8 (4), 21–30.
- Lai, L. W.-C. (2010). A model of planning by contract: Integrating comprehensive state planning, freedom of contract, public participation and fidelity. *Town Planning Review*, 81 (6), 647–673.
- Lai, L. W.-C. (2005). Neo-Institutional Economics and Planning Theory. *Planning Theory*, 4(1), 7–19.
- Le Grand, J. (1991). Quasi-Markets and Social Policy. *Economic Journal*, 101(408), 1256–1267.



- Leiblein, M. J., Reuer, J., Zenger, T. R. (2018). What Makes a Decision Strategic? *Strategy Science*, 3 (4), 555–682.
- Lindenberg, S. (1998). The Cognitive Turn in Institutional Analysis: Beyond NIE and NIS? *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 154 (4), 716–727.
- Llewellyn, S., Tappin, E. (2003). Strategy in the Public Sector: Management in the Wilderness. *Journal of Management Studies*, 40 (4), 955–982.
- Lok, J. (2010). Institutional logics as identity projects. *Academy of Management Journal*, 53 (6), 1305–1335.
- MacCrimmon, K. R. (1993). Do Firm Strategies Exist? *Strategic Management Journal*, 14 (Special Issue), 113–130.
- Maiminas, E. Z., Tambovtsev, V. L., Fonotov, A. G. (Eds.) (1985). *Goals and resources in long-range planning*. Moscow: Nauka Publ. (In Russian.)
- Maitlis, S., Christianson, M. (2014). Sensemaking in Organizations: Taking Stock and Moving Forward. *Academy of Management Annals*, 8 (1), 57–125.
- Malan, R. (2011). Exploring the interconnectedness among strategy development, shared mental models, organisational learning and organisational change. *International Journal of Learning and Change*, 5 (3-4), 227–241.
- Mandelbaum, S. J. (1985). The Institutional Focus of Planning Theory. *Journal of Planning Education and Research*, 5 (1), 3–9.
- Menon, A. R. (2018). Bringing Cognition into Strategic Interactions: Strategic Mental Models and Open Questions. *Strategic Management Journal*, 39 (1), 168–192.
- Meyfrodtd, K., Desmidt, S., Goeminne, S. (2019). Do Politicians See Eye to Eye? The Relationship between Political Group Characteristics, Perceived Strategic Plan Quality, and Strategic Consensus in Local Governing Majorities. *Public Management Review*, 79 (5), 749–759.
- Milgrom, P., Roberts, J. (1988). An economic approach to influence activities in organizations. *American Journal of Sociology*, 94 (Supplement), S154–S179.
- Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. *Harvard Business Review*, 72 (1), 107–114.
- Mintzberg, H., Raisinghani, D., Theoret, A. (1976). The structure of ‘unstructured’ decision processes. *Administrative Science Quarterly*, 21 (2) 246–275.
- Moulaert, F. (2005). Institutional economics and planning theory: a partnership between ostriches? *Planning Theory*, 4 (1), 21–32.
- Narayanan, V. K., Zane, L. J., Kemmerer, B. (2011). The Cognitive Perspective in Strategy: An Integrative Review. *Journal of Management*, 37 (1), 305–351.
- Nelson, R. H. (1977). *Zoning and Property Rights: An Analysis of the American System of Land Use Regulation*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Neugebauer, F., Figge, F., Hahn, T. (2016). Planned or Emergent Strategy Making? Exploring the Formation of Corporate Sustainability Strategies. *Business Strategy and the Environment*, 25(5), 323–336.
- Nickerson, J. A., Zenger, T. R. (2004). A knowledge-based theory of the firm: The problem-solving perspective. *Organization Science*, 15 (6), 617–632.
- Nutt, P. C., Backoff, R. W. (1993). Organizational Publicness and Its Implications for Strategic Management. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 3 (2), 209–231.
- Ocasio, W., Joseph, J. (2008). Rise and fall – or transformation? The evolution of strategic planning at the General Electric Company, 1940–2006. *Long Range Planning*, 41 (3), 248–272.
- Othengrafen, F., Reimer, M. (2013). The Embeddedness of Planning in Cultural Contexts: Theoretical Foundations for the Analysis of Dynamic Planning Cultures. *Environment and Planning A: Economy and Space*, 45 (6), 1269–1284.
- Oxley, M., Brown, T., Nadin, V., Qu, L., Tummers, L., Fernández-Maldonado, A. M. (2009). *Review of European Planning Systems*. Leicester: De Montfort University.

- Perry, J., Rainey, H. (1988). The Public–Private Distinction in Organization Theory: A Critique and Research Strategy. *Academy of Management Review*, 13 (2), 182–201.
- Pettigrew, A. M. (1977). Strategy formulation as a political process. *International Studies of Management and Organization*, 7 (2), 78–87.
- Polterovich, V. M. (2015). On the formation of national planning system in Russia. *Journal of the New Economic Association*, (2), 237–242. (In Russian.)
- Powell, T. C., Lovallo, D., Fox, C. (2011). Behavioral Strategy. *Strategic Management Journal*, 32 (13), 1369–1386.
- Rapert, M. I., Velliquette, A., Garretson, J. A. (2002). The strategic implementation process: evoking strategic consensus through communication. *Journal of Business Research*, 55 (4), 301–310.
- Revonsuo, A. (2000). The reinterpretation of dreams: An evolutionary hypothesis of the function of dreaming. *Behavioral and Brain Sciences*, 23, 793–1121.
- Ring, P. S., Perry, J. L. (1985). Strategic management in public and private organizations: Implications of distinctive contexts and constraints. *Academy of Management Review*, 10 (2), 276–286.
- Schilit, W. K. (1987). Upward Influence Activity in Strategic Decision Making. *Group & Organization Studies*, 12 (3), 343–368.
- Schmidt, S., Buehler, R. (2007). The planning process in the US and Germany: a comparative analysis. *International Planning Studies*, 12 (1), 55–75.
- Semenova, E. L. (2011). Strategy planning as a system characteristic of modern business organization. *Discussion*, (4), 9–11. (In Russian.)
- Shepherd, S. (2018). Managerialism: an ideal type. *Studies in Higher Education*, 43 (9), 1668–1678.
- Shrivastava, P., Nachman, S. A. (1989). Strategic leadership patterns. *Strategic Management Journal*, 10 (S1), 51–66.
- Shvetsov, A. N. (2017). Strategic planning in the Russian Way: The triumph of the centralized bureaucratic choice. *ECO journal*, (8), 114–127. (In Russian.)
- Sibony, O., Lovallo, D., Powell, T. C. (2017). Behavioral Strategy and the Strategic Decision Architecture of the Firm. *California Management Review*, 59 (3), 5–21.
- Simon, H. A. (1962). The architecture of complexity. *Proceedings of the American Philosophical Society*, 106 (6), 467–482.
- Stevens, J. M., McGowan, R. (1983). Managerial strategies in municipal government organizations. *Academy of Management Journal*, 26 (3), 527–534.
- Stewart, J. (2004). The meaning of strategy in the public sector. *Australian Journal of Public Administration*, 63 (4), 16–21.
- Tambovtsev, V. (2011). Types of economic action. *Social Sciences*, 42 (2), 3–17.
- Tambovtsev, V. L. (2000). *Contractual model of a firm strategy*. Moscow: TEIS Publ. (In Russian.)
- Tambovtsev, V. L. (2017). Planning and opportunism. *Voprosy Ekonomiki*, (1), 22–39. (In Russian.)
- Tambovtsev, V. L. (2019). The abundance of institutionalisms: Toward a prosperity or crisis? P. 277–282 / In: V.S. Avtonomov, A.Ja. Rubinshtein (eds.) *Economic science: forgotten and rejected theories*. Moscow: IE RAN Publ., 292 p. (In Russian.)
- Tambovtsev, V. L., Rozhdestvenskaya, I. A. (2018). Institutional planning theory as a general planning theory: State of the art and further development. *Terra Economicus*, 16 (2), 27–45. DOI: 10.23683/2073-6606-2018-16-2-27-45 (In Russian.)
- Taylor, Z. (2013). Rethinking planning culture: a new institutionalist approach. *Town Planning Review*, 84 (6), 683–702.
- Uskova, T. V. (2009). *Management of sustainable development of the region*. Vologda: Institute of Socio-Economic Development of Territories of RAS Publ. (In Russian.)
- Valli, K., Revonsuo, A. (2009). The threat simulation theory in light of recent empirical evidence: A review. *American Journal of Psychology*, 122 (1), 17–38.

- Van Cauwenbergh, A., Cool, K. (1982). Strategic management in a new framework. *Strategic Management Journal*, 3 (3), 245–265.
- Van den Steen, E. (2017). A formal theory of strategy. *Management Science*, 63 (8), 2616–2636.
- Van Wart, M. (2013). Administrative leadership theory: A reassessment after 10 years. *Public Administration*, 91 (3), 521–543.
- Vasilyev, S. A. (Ed.) (2003). *Territorial strategic planning under transition to market economy: Russian urbans experience*. Saint Petersburg: Leontief Centre. (In Russian.)
- Verhoest, K., Peters, B. G., Bouckaert, G., Verschuere, B. (2004). The study of organisational autonomy: a conceptual review. *Public Administration & Development*, 24 (2), 101–118.
- Verma, N. (Ed.) (2007). *Institutions and planning*. Amsterdam: Elsevier.
- Volchik, V. V., Koryttsev, M. A., Maslyukova, E. V. (2019). Institutions and ideology of managerialism in higher education and science. *Upravlenets – The Manager*, 10 (6), 15–27. (In Russian.)
- Webster, C. (1989). Public choice, Pigovian and Coasian planning theory. *Urban Studies*, 35 (1), 53–75.
- Webster, C., Adams, D., Pearce, B., Henneberry, J., Ward, S. V. (2005). The New Institutional Economics and the evolution of modern urban planning: Insights, issues and lessons. *Town Planning Review*, 76 (4), 455–484.
- Weick, K. (1995). *Sensemaking in organisations*. London: Sage.
- Whorton, J. W., Worthley, J. A. (1981). A perspective on the challenge of public management: Environmental paradox and organizational culture. *Academy of Management Review*, 6 (3), 357–362.
- Williamson, O. E. (1999). Public and private bureaucracies: A Transaction Cost Economics Perspective. *Journal of Law, Economics, & Organization*, 15 (1), 306–342.