

Другов Матвей Константинович  
Московская международная академия

### **Институциональный подход в управлении малым и средним бизнесом**

**Аннотация.** В статье рассматривается применение институционального подхода к анализу управления малым и средним предпринимательством (МСП). Раскрываются теоретические основы институциональной теории, включая ключевые концепции Дж. Д. Норта, П. Дж. Димаджо и В. В. Пауэлла, а также современные интерпретации в контексте предпринимательской деятельности. Анализируются механизмы влияния формальных и неформальных институтов на стратегическое поведение, организационные практики и устойчивость малых и средних предприятий. На основе данных Всемирного банка (World Bank), Росстата, Минэкономразвития РФ и эмпирических исследований показано, как институциональная среда — правовая система, административные барьеры, культура доверия, социальные нормы — определяет условия ведения бизнеса и эффективность управленческих решений в секторе МСП. Обоснована необходимость учёта институционального контекста при разработке государственной политики поддержки предпринимательства и стратегий развития самих предприятий. Институциональный подход представляет собой мощный аналитический инструмент для понимания специфики управления малым и средним бизнесом. Он позволяет выйти за рамки традиционного микроэкономического анализа и увидеть, как формальные и неформальные правила, нормы и культурные установки формируют поведение предпринимателей, определяют устойчивость предприятий и влияют на эффективность государственной политики. В российском контексте, характеризующемся высокой институциональной неопределённостью и слабостью правоприменительной практики, данный подход особенно актуален. Дальнейшие исследования должны быть направлены на изучение взаимодействия формальных и неформальных институтов на региональном уровне, а также на разработку инструментов оценки «институционального качества» для сектора МСП.

**Ключевые слова:** институциональный подход, малый и средний бизнес, институты, формальные и неформальные правила, институциональная среда, предпринимательство, управление МСП.

Drugov Matvey Konstantinovich  
Moscow International Academy

### **An institutional approach to managing small and medium-sized businesses**

**Annotation.** The article considers the application of an institutional approach to the analysis of management of small and medium-sized enterprises (SMEs). The theoretical foundations of institutional theory are revealed, including the key concepts of J. D. North, P. J. Dimaggio and V. V. Powell, as well as modern interpretations in the context of entrepreneurial activity. The mechanisms of the influence of formal and informal institutions on the strategic behavior, organizational practices and sustainability of small and medium-sized enterprises are analyzed. Based on data from the World Bank (World Bank), Rosstat, the Ministry of Economic Development of the Russian Federation and empirical research, it is shown how the institutional environment — the legal system, administrative barriers, culture of trust, social norms — determines the business environment and the effectiveness of management decisions in the SME sector. The necessity of taking into account the institutional context in the development of state policy to support entrepreneurship and development strategies of enterprises themselves is

substantiated. The institutional approach is a powerful analytical tool for understanding the specifics of managing small and medium-sized businesses. It allows us to go beyond the traditional microeconomic analysis and see how formal and informal rules, norms and cultural attitudes shape the behavior of entrepreneurs, determine the sustainability of enterprises and influence the effectiveness of public policy. In the Russian context, characterized by high institutional uncertainty and weak law enforcement practices, this approach is particularly relevant. Further research should focus on the interaction of formal and informal institutions at the regional level, as well as on the development of tools for assessing "institutional quality" for the SME sector.

**Keywords:** institutional approach, small and medium-sized businesses, institutions, formal and informal rules, institutional environment, entrepreneurship, SME management.

Современная экономика характеризуется высокой динамичностью, неопределённостью и сложностью взаимодействий между экономическими субъектами, что делает институциональную среду одного из ключевых факторов устойчивого развития любого сектора. Особое значение это приобретает в контексте малого и среднего предпринимательства (МСП) — сегмента, который, будучи наиболее чувствительным к изменениям внешней среды, одновременно выступает важнейшим драйвером инновационного роста, занятости и социальной стабильности. В Российской Федерации на долю МСП приходится около 25% валового внутреннего продукта и почти половина занятых в несельскохозяйственном секторе экономики, что подчёркивает его стратегическую роль в обеспечении экономической устойчивости на национальном уровне [1].

Однако, несмотря на декларируемую государственную поддержку и наличие многочисленных программ содействия, эффективность управления малым и средним бизнесом в России остаётся ограниченной. Это обусловлено не столько недостатком управленческих компетенций предпринимателей, сколько неблагоприятной институциональной средой, включающей противоречивость законодательства, нестабильность регуляторной политики, высокий уровень административных барьеров, слабую защиту прав собственности и низкий уровень доверия в деловых отношениях. В этих условиях управленческие решения предпринимателей зачастую носят реактивный, а не стратегический характер, ориентируясь на краткосрочное выживание, а не на долгосрочное развитие.

Институциональный подход, сформировавшийся в рамках новой институциональной экономики (НИЭ) и организационной теории, предлагает мощный аналитический инструментарий для понимания логики поведения экономических агентов в условиях несовершенства рынков и неопределённости. В отличие от неоклассической парадигмы, предполагающей рациональность и автономность субъектов, институциональная теория рассматривает предпринимателя как актора, вписанного в сложную систему формальных и неформальных правил, норм и культурных ожиданий. Именно эта вписанность определяет рамки возможного действия, формирует мотивации и ограничивает пространство для рационального выбора.

В условиях глубокой трансформации российской экономики, вызванной как внутренними структурными сдвигами, так и внешними санкционными вызовами, институциональный подход приобретает особую актуальность. Он позволяет не только диагностировать причины низкой эффективности управленческих практик в секторе МСП, но и вырабатывать обоснованные рекомендации по совершенствованию как государственной политики поддержки предпринимательства, так и внутренних стратегий самих предприятий.

Цель данной статьи — систематизировать теоретико-методологические основы институционального подхода и проанализировать его применение к управлению малым и средним бизнесом на основе эмпирических данных Всемирного банка, Росстата, Минэкономразвития РФ и результатов отечественных научных исследований. Особое

внимание уделяется взаимодействию формальных институтов (право, административные процедуры) и неформальных (доверие, социальный капитал, деловая этика), а также их влиянию на стратегическое поведение предпринимателей и устойчивость малых и средних предприятий.

Институциональный подход как направление экономической и социологической теории возник в рамках «новой институциональной экономики» (НИЭ), сформировавшейся в 1970–1980-х годах. Центральной фигурой этого направления является Дуглас Норт, определивший институты как «правила игры в обществе» — совокупность формальных ограничений (конституции, законы, правила) и неформальных ограничений (нормы, традиции, кодексы поведения), а также механизмов их исполнения [2]. Согласно Норту, институты снижают транзакционные издержки, обеспечивают предсказуемость взаимодействий и тем самым способствуют экономическому росту.

В 1990-х годах П. Дж. Димаджио и В. В. Пауэлл расширили институциональную теорию, введя понятие институционального изоморфизма — процесса, в ходе которого организации становятся структурно похожими не из-за эффективности, а под давлением институциональной среды [3]. Авторы выделяют три типа изоморфизма:

- принудительный (давление со стороны государства, регуляторов);
- подражательный (копирование успешных моделей в условиях неопределённости);
- нормативный (влияние профессиональных сообществ, стандартов образования).

Эти концепции оказались чрезвычайно продуктивными для анализа поведения организаций, включая малый и средний бизнес, где ресурсы ограничены, а зависимость от внешней среды особенно высока.

Институциональная среда и управление МСП: эмпирические данные.

Формальные правила — налоговое законодательство, административные процедуры, доступ к финансированию, защита прав собственности — напрямую влияют на управленческие решения в МСП. По данным Doing Business (до 2021 г.) и последующего проекта Всемирного банка Business Ready, Россия в 2019 году 28-е место в рейтинге Всемирного банка Doing Business по лёгкости ведения бизнеса [4]. Это создает асимметрию институциональных стимулов: упрощённый вход в рынок сочетается с высокими рисками при выходе или кризисе.

Исследования Института экономической политики им. Е.Т. Гайдара показывают, что 42% малых предприятий в России сталкиваются с административными барьерами, а 35% — с нестабильностью законодательства [5]. В таких условиях менеджеры МСП вынуждены тратить значительные ресурсы не на развитие бизнеса, а на навигацию в правовом поле, что снижает общую эффективность управления.

Не менее значимую роль играют неформальные институты — культура доверия, социальный капитал, предпринимательская этика. Согласно данным World Values Survey, уровень межличностного доверия в России составляет около 25%, что значительно ниже, чем в странах Северной Европы (60–70%) [6]. Низкий уровень доверия повышает транзакционные издержки, стимулирует использование неформальных связей («блат», «крышевание») и ограничивает развитие деловой репутации как нематериального актива.

В то же время в условиях слабых формальных институтов неформальные сети (например, диаспоры, профессиональные сообщества, землячества) могут выполнять компенсаторную функцию. МСП, включённые в предпринимательские сообщества, демонстрируют на 18% более высокую выживаемость в первые три года.

Малые и средние предприятия часто копируют управленческие практики крупного бизнеса не потому, что они эффективны, а чтобы получить институциональную легитимность. Например, внедрение систем экологического менеджмента (ISO 14001) или отчётности по ESG-принципам в российских МСП зачастую мотивировано стремлением соответствовать ожиданиям банков, инвесторов или госзаказчиков, а не реальными экологическими целями. Это подтверждает тезис Димаджио и Пауэлла о том, что в

условиях недостатка информации организации выбирают легитимные, а не обязательно эффективные стратегии.

Осознание ключевой роли институциональной среды привело к смещению акцента в государственной политике — от прямого субсидирования к созданию благоприятного институционального климата. В России в рамках национального проекта «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы» реализуются меры по снижению административной нагрузки, развитию инфраструктуры поддержки (бизнес-инкубаторы, центры «Мой бизнес»), улучшению доступа к финансированию.

Однако, предприниматели не используют меры господдержки, считая их сложными в освоении или недоступными [7]. Это указывает на разрыв между формальными институтами поддержки и их практической реализацией — проблему, которую институциональный подход позволяет выявить и диагностировать.

Проведённый анализ позволяет утверждать, что институциональный подход представляет собой не просто одну из теоретических перспектив, а необходимую аналитическую линзу для понимания специфики управления малым и средним бизнесом в современных условиях. В отличие от упрощённых моделей, акцентирующих внимание исключительно на внутренних ресурсах или рыночных возможностях, институциональная теория позволяет увидеть, как поведение предпринимателей и эффективность управленческих решений формируются под влиянием сложного переплетения формальных и неформальных институтов, действующих на макро-, мезо- и микроуровнях.

Эмпирические данные свидетельствуют, что в российских условиях именно институциональная среда, а не недостаток капитала или технологий, зачастую становится главным барьером для развития МСП. Высокая транзакционная нагрузка, связанная с административными процедурами, нестабильность правоприменительной практики, слабая защита прав собственности и низкий уровень межличностного доверия вынуждают предпринимателей тратить значительные ресурсы на навигацию в институциональном ландшафте, что снижает их способность к инновациям и долгосрочному планированию [8]. При этом неформальные институты — такие как профессиональные сообщества, предпринимательские сети и личные связи — нередко выступают компенсаторным механизмом, позволяющим частично преодолевать слабость формальных институтов, однако их эффективность ограничена масштабом и не может заменить системную институциональную поддержку.

Важным следствием применения институционального подхода является переосмысление самой логики государственной политики в отношении МСП. Вместо фрагментарных мер прямой финансовой поддержки необходимо сосредоточиться на создании благоприятного институционального климата, включающего: упрощение и стабилизацию регуляторной среды, повышение качества правоприменения, развитие инфраструктуры доверия (например, через цифровые платформы взаимодействия с государством), а также поддержку формирования предпринимательской культуры и этики. Только в такой среде малый и средний бизнес сможет перейти от выживания к устойчивому росту.

Таким образом, институциональный подход не только углубляет теоретическое понимание управления МСП, но и открывает практические перспективы для повышения эффективности как государственных программ, так и внутренних управленческих стратегий предприятий. Дальнейшие исследования должны быть направлены на количественную оценку влияния конкретных институциональных факторов на производительность и устойчивость малых предприятий, а также на разработку региональных индексов «институционального качества», которые могли бы служить инструментом для мониторинга и совершенствования предпринимательской среды в России.

### **Список источников**

1. Малое и среднее предпринимательство в России: итоги развития, оценка эффективности реализации программы господдержки, вызовы и новые возможности. URL:<http://uralfo.gov.ru/media/files/file/UgCf61U21DQK34LRPL2V0KJYbcODlkKg.pdf> (дата обращения: 12.10.2025 г.)
2. Маркин М.Е. Новый институциональный подход в экономической теории и экономической социологии: основные сходства и различия. Экономическая социология. 2012. Т. 13. № 3. С.123-133.
3. DiMaggio P. J., Powell W. W. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. In: Powell W. W., DiMaggio P. J. (eds.). The New Institutionalism in Organizational Studies. Chicago and London: The University of Chicago Press. 1991.
4. Россия покоряет новые вершины в рейтинге Doing Business. URL:<https://bcs-express.ru/novosti-i-analitika/rossiia-pokoriaet-novye-vershiny-v-reitinge-doing-business> (дата обращения: 12.10.2025 г.)
5. Малый и средний бизнес как фактор экономического роста России. – М.: Издательство Института Гайдара, 2019
6. 73% россиян не готовы доверять окружающим. URL:<https://www.vedomosti.ru/society/articles/2024/08/21/1056952-ne-gotovi-doveryat-okruzhayuschim> (дата обращения: 12.10.2025 г.)
7. Гриднев А.А., Ананченкова П.И. Кадровый консалтинг для малого бизнеса: услуги и виды деятельности. Путеводитель предпринимателя. 2013. № 20. С. 70-76.
8. Алексашина Т.В., Ананченкова П.И., Белкин М.В., Благодатский П.В., Бурмистрова М.А., и др. Современные проблемы экономики труда и пути их решения. Монография. – М.-Берлин: Директ-Медиа, 2019.

### **Сведения об авторе**

**Другов Матвей Константинович**, аспирант Московской международной академии, г. Москва, Россия

### **Information about the author**

**Drugov Matvey Konstantinovich**, PhD student at the Moscow International Academy, Moscow, Russia