

УДК 331.101.68

Пермінова С. О.

Поліщук А. С.

Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут»

## ВИКОРИСТАННЯ ІНКРЕМЕНТАЛЬНОГО МЕТОДУ В СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВ

Виявлено необхідність використання інкременталізму як одного з альтернативних методів здійснення стратегічного управління підприємством в умовах мінливого зовнішнього середовища; досліджено його суть та особливості, зокрема переваги та недоліки; сформульовано основні проблеми, які виникають під час застосування цього методу на практиці, запропоновано шляхи їх вирішення.

**Ключові слова:** фактори зовнішнього оточення, стратегічне управління підприємством, інкрементальний метод.

**Постановка проблеми.** Сучасний етап розвитку бізнесу характеризується високою динамікою змін у ключових факторах зовнішнього оточення організацій: швидкими змінами у вимогах і пріоритетах споживачів, постійним оновленням конкуруючих пропозицій і в цілому конкурентної структури, змінами в діяльності постачальників і партнерів, а також появою нових вимог регулюючих органів та інших впливових зацікавлених сторін. У таких умовах для сучасних організацій необхідним є здійснення проактивних змін (тих, які випереджують ситуацію, на відміну від реактивних дій по мірі виявлення проблем) і динамічний розвиток ключових компетенцій, приводячи їх у відповідність з актуальними та перспективними викликами ринку.

Поряд із постійними змінами ринкової кон'юнктури, все більшої залежності національні компанії набувають від законодавчих змін та політичної ситуації в країні. Процес стратегічного управління в українській компанії зазвичай мало нагадує описувані в літературі раціонально-аналітичні системи. Навпаки, він носить, швидше, фрагментарний, еволюційний та інтуїтивний характер, довгострокове планування обмежується максимум п'ятьма роками. Еволюція реальних стратегій відбувається паралельно з розвитком внутрішніх рішень і зовнішніх подій, який породжує нові підстави для прийняття нового широкомасштабного консенсусу щодо подальших дій. Тому дослідження інкрементального методу стратегічного управління та можливості його практичного застосування має першочерговий характер.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню проблем інкременталізму присвячені роботи вітчизняних і зарубіжних вчених: Ч. Ліндблом, Дж. Куїнн [5], А.Т. Зуб [1], Г. Мінцберг [3], Д. В. Ісаєв [2], які висвітлили загальнотеоретичні основи інкрементального методу стратегічного управління, а також розвинули теорію логічного інкременталізму.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Виходячи із теоретичних основ, окреслених у працях вітчизняних і зарубіжних авторів, подальшої необхідності набуває систематизація та об'єднання поглядів інкременталізму та логічного інкременталізму у єдину методологію стратегічного управління, обґрунтування її застосування в сучасному бізнес-середовищі, формулювання проблем, що виникають під час застосування інкрементального методу стратегічного управління, та окреслення шляхів їх вирішення.

**Мета статті.** Головною метою цієї роботи є обґрунтування необхідності застосування методу логічного інкременталізму у практиці стратегічного

управління вітчизняних підприємств. На основі мети можна сформулювати завдання дослідження, які полягають у:

- виявленні сутності та особливостей інкременталізму як одного з методів стратегічного управління;
- аналізі переваг і недоліків цього методу;
- окресленні проблем практичного застосування інкрементального методу в стратегічному управлінні підприємств та шляхів їх вирішення.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Досліджуючи сучасне бізнес-середовище в Україні, слід відзначити, що більшою мірою воно характеризується умовами невизначеності, і для ведення успішної підприємницької діяльності вітчизняним управлінцям необхідно приймати незапрограмовані рішення, що вимагає відповідного рівня досвіду, інтуїції та розуміння справи.

Невизначеність є фоном прийняття рішень, однак вона може бути структурована. Розуміння цього факту привело до виникнення методології поділу організаційних проблем на «жорсткі» і «м'які». Вихідним положенням тут є визнання того, що успіх або невдача рішення залежить від невизначеності початкових умов і ймовірних змін умов його реалізації під впливом мінливої обстановки [1, с. 18-19].

Проблеми, що мають одне певне визначене чи краще рішення називаються жорсткими. Проте значна кількість організаційних проблем не піддається аналогічного аналізу. Вони не мають ясних і однозначних рішень, оскільки багато з діючих факторів не піддаються формалізації, їх важко або неможливо виразити кількісно або їх вплив і наслідки такого впливу непередбачувані. Такі проблеми називаються м'якими.

Нові фактори не піддаються точній кількісній оцінці. Їм важко надати імовірнісні значення. Можна тільки робити прогнози. Не можна точно сказати, яке саме рішення є правильним. Отже, необхідний інший підхід, в якому заздалегідь враховується відсутність відповіді, що перевіряється за умовами завдання. Така відмінність характеризує відмінності між проблемами, які мають назву жорстких і м'яких (табл. 1).

Отже, у разі жорстких проблем рішення можуть розглядатися як запрограмовані або потенційно програмовані. Тут досить відшукати, побудувати, винайти алгоритми рішень, що забезпечують їх прийнятну якість.

У випадку ж з м'якими проблемами, де не тільки неможлива побудова алгоритмів, але і часто важко вибудувати послідовність дій для вирішення проблеми на допомогу приходить концепція інкременталізму у прийнятті рішень.

Таблиця 1

Ідентифікація жорстких і м'яких проблем

| Жорсткі проблеми   | М'які проблеми   |
|--|--|
| Єдине зрозуміле рішення<br>Рішення є однозначним<br>Відомо, що являє собою проблема<br>Відомо, що потрібно дізнатися<br>Метод рішення очевидний<br>Проблема структурована<br>Проблема ясно окреслена | Зрозумілих рішень немає<br>Рішень може бути кілька<br>Невідомо, що являє собою проблема<br>Невідомо, що потрібно дізнатися<br>Метод рішення не очевидний<br>Проблема не структурована<br>Проблема не має чітких кордонів |

Джерело: [1, с. 23]

Суть методу інкременталізму полягає у тому, що керівник формулює рішення проблеми лише в загальних рисах, визначаючи кінцеву мету зусиль і деякі проміжні етапи її досягнення, залишаючи відкритою можливість широкого маневру в виборі методів, інструментів, локальних шляхів і підходів у досягненні мети, залишаючи за собою можливість коригування траєкторії шляху до цієї мети.

Засновником методу інкременталізму прийнято вважати професора політології Єльського університету Ч. Лінблома, в роботах якого 1960-х рр. були сформульовані методологічні принципи цієї концепції. У порівнянні з раціональним підходом інкременталізм передбачає перегляд і коригування стратегій через відносно невеликі проміжки часу на основі накопиченого досвіду. При цьому замість глобальних цілей компанія ставить перед собою завдання меншого масштабу, а розвиток організації відбувається шляхом невеликих змін і кроків з орієнтацією на поточні проблеми і зразкові засоби їх вирішення (рис. 1) [2, с.44].

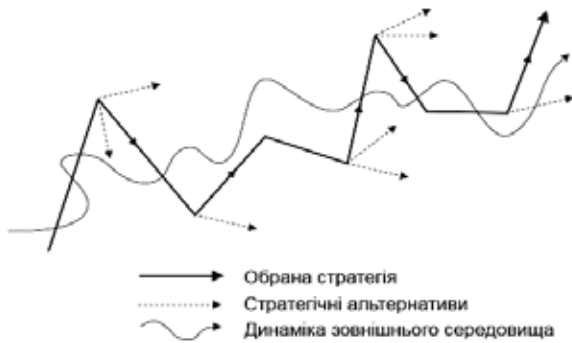


Рис. 1. Інкрементальна модель стратегічного управління

Джерело: [2, с. 45]

До достоїнств інкременталізму як моделі стратегічного управління передусім слід віднести те, що вона може бути застосована в умовах слабо передбачуваної поведінки зовнішнього середовища і навіть в умовах невизначеності. Розвиток шляхом невеликих змін дозволяє уникнути значних ризиків, а самі зміни направлені на рішення очевидних проблем, відносно прості в реалізації та зрозумілі виконавцям. Підвищується можливість апробації і самонавчання, на кожному наступному кроці може бути використано досвід попереднього кроку.

У той же час слід відзначити і недоліки інкременталізму, головний з яких – відсутність системності та орієнтації на конкретний бажаний стан підприємства в майбутньому. Процес невеликих змін може перетворюватися на пересічне «латан-

ня дірок», що веде до полегшення, але ніяк не вирішення глобальних проблем. Відсутність системності також проявляється в локальності змін, які за певних обставин можуть навіть суперечити один одному.

В умовах сучасного агресивного українського бізнес середовища, яке характеризується швидкою динамікою та великою мірою невизначеності, вітчизняні компанії не мають можливості чітко «бачити» себе у майбутньому через значну мінливість зовнішніх факторів, тому їм слід будувати стратегію свого розвитку, спираючись на метод логічного інкременталізму, тобто безперервно змінюватися, реагуючи на зовнішні зміни, поступово накопичуючи досвід та удосконалюючи процес прийняття стратегічних рішень, базуючись на конкретній ситуації та своїх попередніх кроках.

Щоб домогтися послідовного руху до цілей, які на початковому етапі досить розмиті, постійно уточнюються і переформулюються по мірі надходження нової інформації, керівники зазвичай з'єднують формальний аналіз, поведінкові технології і використання влади. Таке об'єднання різних методик Квінн назвав логічним інкременталізмом, який заснований на послідовності невеликих покрокових прирощень, обумовлених новою інформацією, яка одержується в процесі змін. Цей підхід широко відомий і застосовується більшістю організацій при еволюційних змінах свого руху до довгострокових цілей, що здійснюються постійно (наприклад, щотижня або навіть щодня) на основі знову отриманих даних. Таку стратегію змін менеджери обирають в умовах високої невизначеності, як щодо факторів зовнішнього оточення, так і відносно змін у цілях основних зацікавлених сторін.

Сутність даної методики пов'язана з поступовим покроковим розвитком (зміною) і корекцією на кожному кроці стратегії змін на основі знову отриманої інформації. Відповідно до досліджуваної моделі стратегічного управління, основним інструментом її реалізації є так звані «логічні прирощення» (сама назва пов'язана із спадковістю кожного наступного кроку стратегії по відношенню до попереднього) [5].

Підхід на основі логічного інкременталізму має наступні важливі особливості [3, с. 126]:

- стратегії формулюються і реалізуються одночасно;
- стратегія зміни складається з деякої кількості ітерацій локальних системних інтервенцій (системних технологій втручання), що проводяться в окремих частинах організації;
- початкова і кінцева точки процесу можуть не мати чіткої фіксації;
- менеджери повинні вміти «зв'язувати формальний аналіз з розумінням поведінки і з силовою політикою»;
- процес змін має напрямок;
- може застосовуватися при високому ступені невизначеності або частих змінах вихідних даних.

Переходячи до можливостей застосування даного методу стратегічного управління, слід зазначити, що Ейцкель Дрор критикував інкременталізм за те, що він може бути використаний лише тоді, коли реальна політика сприймається більшістю позитивно; причини труднощів незмінні, а ресурси не вичерпуються, тобто в умовах рідкісної соціальної стабільності. Ліндблом проте вважав, що в найбільш стійких політичних утвореннях завжди є місце інкременталізму, чим, мабуть, пояснюється велика частина процедур прийнят-

Таблиця 2

**Проблеми, що виникають під час застосування інкрементального методу стратегічного управління, та шляхи їх вирішення**

| Наявна проблема  | Шляхи вирішення  |
|--|--|
| Відсталість інформування, розрив між часом виникнення проблеми та її офіційним повідомленням відповідним інформаційним органом | Випередження офіційної системи інформації. Перші сигнали про необхідність зміни стратегії отримуються не від формальної інформаційної служби компанії. Початкові відчуття потреби в серйозній зміні стратегії часто описують як «щось, що викликає у вас занепокоєння», як відчуття присутності чогось «непослідовного» і «аномального». |
| Наявність поспішних, погано виважених рішень   | Підвищення обізнаності. На ранніх стадіях формування стратегії процес управління передбачає розгляд різних варіантів дій, опитування, вільні бесіди з творчими людьми, складання власної думки. На даному етапі менеджери по можливості уникають прийняття необоротних рішень.   |
| Недовіра до керівництва, недостатня мотивація середніх виконавців  | Створення довірчих символів змін. Розуміючи, що вони не в змозі безпосередньо спілкуватися з усіма людьми, з яким доведеться проводити стратегію в життя, керівники цілеспрямовано вживають ряд символічних кроків, без слів передають ті складні повідомлення, які у вербальній формі були б не настільки переконливі.                  |
| Вузькість мислення та стратегічної політики  | Заохочення нових точок зору. Вищі менеджери можуть навмисно організувати дискусійні збори, а також застосовувати тактику затягування часу, з тим щоб обговорити спірні питання, знайти нові рішення і попрацювати над поліпшенням інформаційної бази, яка дозволила б об'єктивно їх оцінити.   |
| Відсутність підтримки з боку виконавців, внутрішня протидія обраному курсу дій   | Вирішення часткових питань. Якщо широкомасштабна зміна зустрічає занадто сильну протидію, виконавці, як правило, не заперечують проти реалізації невеликих програм. Надалі окремі рішення, які спершу виглядали суперечливими, призводять до нового синтезу.   |
| Погана адаптація і відсутність своєчасної реакції на зовнішні зміни  | Вироблення гнучкості. Неможливо передбачити, в якій формі і коли виникнуть різні загрози або можливості. Менеджери повинні вживати дій, що спрямовані на підвищення гнучкості організації, а також мати в резерві ресурси, що забезпечують її послідовне зростання в сприятливих умовах.   |
| Відсутність ініціативи   | Закидання «пробних куль» для перевірки можливих варіантів і пропозицій.  |
| Нечіткий розподіл повноважень і зобов'язань  | Оформлення офіційних зобов'язань. Нерідко виконавча влада навмисно залишає вихідні цільові установки невизначеними, а зобов'язання – тільки в загальних рисах, щоб після збору інформації або досягнення згоди використовувати авторитет для прийняття більш певних формулювань.   |
| Консерватизм і небажання щось змінювати  | Готовність до постійних змін. Вміння швидко змінювати фокус і стимули, щоб при необхідності міняти вкорінені стратегічні напрямки – це найбільш важкий і дуже важливий психологічний стан.   |
| Раціональне і формалізоване стратегічне мислення   | Визнання того, що стратегія не є лінійним процесом. Сила стратегії не в її логічній строгості і чистоті, а в її здатності оволодіти ініціативою, адекватно діяти в непередбачених умовах, ефективно перерозподіляти ресурси у разі появи нових можливостей.  |

Джерело: складено авторами на основі [1, 5]

та бюджетних рішень в західних демократичних країнах. Дана модель менш придатна, коли на процес прийняття рішень впливають виняткові обставини (наприклад, війна або серйозна економічна криза) [4].

Окреслюючи перспективи практичного застосування інкрементального методу, зокрема і в стратегічному управлінні національних підприємств, слід зауважити, що впроваджуючи даний метод у практику, менеджери компаній можуть зіткнутися з цілою низкою різноманітних проблем, що пояснюються значним впливом соціальної нестабільності.

На основі аналізу наукових праць Дж. Квінна та А.Т. Зуба, можна виділити основні положення та рекомендації з використання методології інкременталізму у прийнятті рішень, виходячи із відповідних проблем (табл. 2).

**Висновки і пропозиції.** З наведеного вище можна зробити наступні висновки і пропозиції:

- Наявна сучасна тенденція зростання динаміки зовнішнього середовища примушує діяти керівництво підприємства в умовах, що більшою мірою характеризуються своєю невизначеністю та надзвичайною мінливістю. Внаслідок цього з'являється реальна необхідність застосування

методів у стратегічному управлінні, що передбачають вирішення так званих «м'яких» проблем.

- Інкременталізм – один із методів стратегічного управління, що передбачає перегляд і коригування стратегій через відносно невеликі проміжки часу на основі накопиченого досвіду, а розвиток організації відбувається шляхом невеликих змін і кроків з орієнтацією на поточні проблеми і зразкові засоби їх вирішення. Цей метод має як низку переваг (застосовність в умовах слабо передбачуваної поведінки зовнішнього середовища та невизначеності, уникнення значних ризиків, зміни відносно прості в реалізації та зрозумілі виконавцям, наявність можливості апробації і самонавчання), так і недоліків (відсутність системності та орієнтації на конкретний бажаний стан підприємства в майбутньому, локальність змін, яка може втілюватися у процесі «латання дірок»).

- Втілення інкрементального методу на практиці, зокрема і в стратегічному управлінні національних підприємств, потребує вирішення певного кола проблем, вирішення яких може покращити не тільки якість рішень, що приймаються, а й адаптованість внутрішнього середовища компанії до швидких змін сучасного зовнішнього оточення.

**Список літератури:**

1. Зуб А.Т. Принятие управленческих решений. Теория и практика : учеб. пособ. / А.Т. Зуб. – М. : ИД «ФОРУМ»: «ИНФРА-М», 2010. – 400 с.
2. Исаев Д.В. Корпоративное управление и стратегический менеджмент. Информационный аспект / Исаев Д.В. – М. : Высшая Школа Экономики, 2010. – 220с.

3. Минцберг Г. Стратегический процесс / Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Гошал. – СПб. : Питер, 2001. – 688 с.
4. Политика [Электронный ресурс]: Толковый словарь. – М. : «ИНФРА-М», Издательство «Весь Мир». Д. Андерхилл, С. Барретт, П. Бернелл, П. Бернем, и др. Общая редакция: д.э.н. Осадчая И.М., 2001. – Режим доступа : <http://dic.academic.ru/dic.nsf/politology/3705/ИНКРЕМЕНТАЛИЗМ>.
5. Logical Incrementalism [Электронный ресурс]: Managing Strategy Formation / J. B. Quinn, J. Voyer. – NJ, U.S., Prentice Hall, 1994. – 222 p. – Режим доступа : [https://www.google.com.ua/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CDUQFjAB&url=http%3A%2F%2Fxa.yimg.com%2Fkq%2Fgroups%2F25211577%2F725913074%2Fname%2FStrategic&ei=qmarUuXwLo\\_KsgbLooDwCQ&usg=AFQjCNG2VwO4zDh\\_SnCA\\_XKkAgOf2sJVQ&sig2=lzGWz5nkTNeaBfVfzr1QuQ&bvm=bv.57967247,d.Yms&cad=rja](https://www.google.com.ua/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CDUQFjAB&url=http%3A%2F%2Fxa.yimg.com%2Fkq%2Fgroups%2F25211577%2F725913074%2Fname%2FStrategic&ei=qmarUuXwLo_KsgbLooDwCQ&usg=AFQjCNG2VwO4zDh_SnCA_XKkAgOf2sJVQ&sig2=lzGWz5nkTNeaBfVfzr1QuQ&bvm=bv.57967247,d.Yms&cad=rja).

**Перминова С. А.**

**Полищук А. С.**

Национальный технический университет Украины «Киевский политехнический институт»

## ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИНКРЕМЕНТАЛЬНОГО МЕТОДА В СТРАТЕГИЧЕСКОМ УПРАВЛЕНИИ ПРЕДПРИЯТИЙ

### Резюме

Выявлена необходимость использования инкрементализма как одного из альтернативных методов осуществления стратегического управления предприятием в условиях изменяющейся внешней среды; исследованы его суть и особенности, в частности преимущества и недостатки; сформулированы основные проблемы, возникающие при применении этого метода на практике, предложены пути их решения.

**Ключевые слова:** факторы внешнего окружения, стратегическое управление предприятием, инкрементальный метод.

**Perminova S. O.**

**Polishchuk A. S.**

National Technical University of Ukraine «Kyiv Polytechnic Institute»

## USAGE OF INCREMENTAL METHOD IN STRATEGIC ENTERPRISE MANAGEMENT

### Summary

Revealed the need of incrementalism as one of the alternative methods of strategic management in a changing environment; investigated its nature and characteristics, including advantages and disadvantages, the main problems which appear during the practical implementation of this method, proposed solutions.

**Key words:** factors of the external environment, strategic business management, incremental method.