

1999. – 576 с. 4. Бруссер А. М. Как помочь думающей голове стать говорящим человеком / А. М. Бруссер. – М., 2002. – 28 с. 5. Кожара Е. В. Выразительная речь: Новая технология развития : учебн.-метод. пособ. / Е. В. Кожара. – СПб. : УМЦ Комитета по образованию, 2006. – 148 с. 6. Мельникова С. В. Деловая риторика (речевая культура делового общения) : учебн. пособ. / С. В. Мельникова. – Ульяновск : УлГТУ, 1999. – 106 с.

Стаття надійшла до редакції
21.05.2010 р.

УДК 005.21:005.95

Отенко В. І.
Варцаба В. І.

КОНЦЕПЦІЯ ІНКРЕМЕНТАЛІЗМУ ЩОДО РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО ВИБОРУ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. Доведено, що на етапі вибору у менеджерів є значно більше варіантів дій, ніж пропонує раціональний підхід, згідно з яким добре пророблена стратегія має один найкращий варіант здійснення, а всі відхилення від нього погіршують параметри ефективності стратегічного управління. Ці особливості здійснення стратегічного вибору осмислюються та вирішуються в концепції інкременталізму, вивченню якої присвячена стаття.

Аннотация. Доказано, что на этапе выбора у менеджеров имеется значительно больше вариантов действий, чем предлагает рациональный подход, в соответствии с которым хорошо проработанная стратегия имеет один наилучший вариант реализации, а все отклонения от него ухудшают параметры эффективности стратегического управления. Эти особенности осуществления стратегического выбора осмысливаются и решаются в концепции инкрементализма, исследованию которой и посвящена статья.

Annotation. It is grounded that on the stage of strategy realization managers possess considerably more variants of actions, then rational approach may offer. In accordance with this approach an assiduously developed strategy has the best variant of implementation, and all deviations deteriorate parameters of efficiency of strategic management. These peculiarities of strategic choice realization are comprehended and justified in conception of incrementalism, which is studied in the article.

Ключові слова: концепція інкременталізму, стратегічний вибір, стратегічні зміни, стан готовності, стадії розробки та реалізації стратегічних змін.

Реалізація стратегічних змін розглядається як мистецтво менеджменту, що вимагає використання управлінських ресурсів. Увага топ-менеджерів на етапі розробки стратегії звернена до можливостей використання організаційних, людських ресурсів для досягнення цілей змін та

вимагає знань принципів організації, мотивації, лідерства, досягнення задоволення від праці. Перспективи стратегічних змін для персоналу можуть виглядати як можливості професійного та кар'єрного зростання, так і у вигляді загроз – втрати положення та посади. Тому персонал реагує на зміни по-різному: одні стають активними прихильниками та провідниками стратегії у життя, інші – пасивними спостерігачами або активно діючими супротивниками. Недосягнення цілей ефективного функціонування в ході стратегічних змін може свідчити, з одного боку, про недостатню компетентність управлінського персоналу, з іншого – про недостатню їх мотивацію. Усі вони є значимими суб'єктами здійснення стратегічних змін для проектувальників та керівників.

Реалізація обраного стратегічного курсу припускає, як правило, масштабні організаційні зміни, як реінжиніринг бізнес-процесів, перетворення організаційної структури, зміни культури, таких що немінуче слідують за корекцією місії та цілей організації, введення нових методів контролю та ін. Групи, що стоять перед необхідністю змін, зіштовхуються з тим, що неформальні зв'язки, канали спілкування, поведінкові стереотипи стануть іншими.

Опір змінам з боку індивідів та груп може бути єдиною, але потужною стримуючою силою. Загроза такої сили залежить від різних причин, але головними є структура та культура організації – організаційний дизайн. Різні види організаційних структур мають властиві їм переваги або недоліки для подолання опору стратегічним змінам.

Американський дослідник У. Кічел, який активно працює у сфері теорії стратегічного менеджменту, вказував на факт, що тільки 10 % сформульованих стратегій дійсно реалізуються на практиці [1]. Такий факт пов'язаний з тим, що на етапі реалізації стратегії у менеджерів значно більше варіантів дій, ніж пропонує раціональний підхід, згідно з яким добре пророблена стратегія має один найкращий варіант здійснення, а всі відхилення від нього погіршують параметри ефективності стратегічного управління. Ці особливості здійснення стратегій осмислюються та виправдовуються в концепції інкременталізму. Інкременталізм у стратегічному менеджменті розглядається як переконання, відповідно до якого ефективні економічні, соціальні та політичні перетворення можуть здійснюватися тільки поступово [1].

Засновником методологічних принципів інкременталізму вважають Ч. Ліндблома [2], який сформулював та протиставив раціонально дедуктивному ідеалу, названому [метод коренів] метод послідовних обмежених порівнянь ([метод гілок]). У сучасній теорії стратегічного управління метод послідовних обмежених порівнянь відомий як [окремий] інкременталізм, або [верійний] [фрагментарний] [корективний] процес. Основними принципами запропонованого Ч. Ліндбломом методу послідовних обмежених порівнянь є такі: 1) процес вибору цілей та емпіричний аналіз необхідних дій не відділяють один від одного, вони тісно взаємопов'язані; 2) оскільки засоби та цілі не відділяють від інших, аналіз [засоби – результат (мета)] часто недоречний або обмежений; 3) критерій [арної] політики: згода різних аналітиків з даною політичною програмою (при цьому не потрібно їх згоди тому, що дана політика є найбільш придатним засобом для досягнення відповідної цілі); 4) аналіз істотно обмежений з причини зневаги – можливими наслідками, альтернативними політичними програмами, величинами, що можуть впливати на процес; 5) послідовність порівнянь значно зменшує або виключає впевненість у теорії.

У наведеній концепції Ч. Ліндблома виділяють два аспекти методу послідовних обмежених порівнянь – оцінка та емпіричний аналіз. Бажані цінності та політичні (strate-

гічні) програми нероздільні, їх обирають одночасно. Керівник фокусує свою увагу на інкрементальних величинах (приростах), а не на повній величині. За відносно короткий час можна провести багато інкрементальних змін, які дозволяють корегувати політичну програму, мінімізувати вплив помилок, уникнути масштабних змін й таким чином витратити менше часу на аналіз, обговорення та написання нової політичної програми.

Однак, слід зазначити, що теорія роздільних приростів характеризується обмеженістю, орієнтацією на засоби, реконструктивізмом, серійністю, практичністю та фрагментарністю. Замість раціонального пошуку всіх можливостей аналітик спрощує проблему, залишаючи тільки галузі, в яких наслідки змін можуть відрізнитися, розглядає тільки обмежену кількість альтернатив та їх наслідків.

Через двадцять років Ч. Ліндблом разом з Д. Коеном [3] удосконалив свій метод та запропонував три види аналізу проблеми: простий інкрементальний аналіз – обмежується розглядом альтернативних політичних програм дій; аналіз, що характеризується набором спрощених та сфокусованих стратегій, які взаємно підтримуються; стратегічний аналіз – обмежений заздалегідь обраним рядом стратегій з метою спрощення складних політичних проблем.

Але, незважаючи на введені удосконалення, недоліком запропонованого методу є те, що важко уявити реальний процес стратегічного управління, який здійснюється шляхом дійсно незалежних приростів. Дж. Квінн [4] запропонував більш реальну версію концепції реалізації стратегічного вибору, основою якої є ідея інкременталізму – процес формування стратегії здійснюється за рахунок дійсно малих, але незалежних приростів: реальна стратегія має тенденцію розвиватися, коли внутрішні рішення та зовнішні події стікаються разом для того, щоб з'явилася нова угода відносно майбутніх дій, що широко визнається ключовими фігурами із команди вищого менеджменту. Автор концепції вважав, що для послідовного руху у напрямку намічених цілей, які на початковому етапі постійно уточнюються за мірою надходження нової інформації, необхідно поєднувати формальний аналіз, поведінкову техніку та силову політику. Таке інтегрування різних методик Дж. Квінн назвав «логічним інкременталізмом».

Дж. Квінн визначив такі етапи згідно з концепцією «логічного інкременталізму» яких необхідно дотримуватися у процесі реалізації стратегічного вибору. Перший етап – «Управління формальною інформаційною системою» – характеризується необхідністю збору інформації; другий – пов'язаний з поглибленням розуміння ситуації. Керівники шукають додаткову інформацію та аргументи, створюючи широкий список альтернатив, обговорюючи стратегічні плани з колегами та більш широкою аудиторією. Але основні виконавці можуть бути не готовими до змін своїх минулих моделей поведінки або, щоб творчо досліджувати варіанти вибору. Важливим для реалізації даного етапу є підвищення свідомості та зацікавленості на тих рівнях управління підприємством, що потім набудуть особливого значення у процесі реалізації базових змін.

Третій етап Дж. Квінн визначає як зміну організаційних символів та забезпечення довіри планам здійснення стратегічних змін. Необхідність його реалізації виникає в той час, коли наростає усвідомлення потреби в змінах і менеджери бажать повідомити організацію про те, що відбуваються певні зміни, навіть коли рішення ще не прийняті. Для вирішення зазначених завдань деякі менеджери використовують символічні дії – добре видимі, що без слів виражають складні повідомлення і не можуть бути передані вербально.

На наступному етапі, відповідно до методу логічного інкременталізму, перед тим як прийти до певних стратегічних рішень, «необхідно узаконити нові точки зору, що визнаються як можливі, але провокують атмосферу невизначеності та занепокоєння» [4]. Вище керівництво, прагнучи здійснити зміни, поліпшують інформаційну базу, свідомо улаштовують обговорення питань, що загрожують, пояснюють значення нових рішень. Такі дії дозволяють підвищити об'єктивність оцінки нових варіантів порівняно з вже відомими. У багатьох випадках концепції стратегії, яким спочатку чинили опір, отримують схвалення та підтримку з перебігом часу, якщо керівники не загострять ворожість, занадто швидко нав'язуючи ці концепції зверху.

Дж. Д. Дак для оцінки схильності організації до змін запропонувала й представила в роботі спеціальний інструмент, який назвала «Готовність – Бажання – Здатність» (Ready – Willing – Able – RWA) [5]. Обстеження дозволяє виявити конкретні проблеми, що вимагають особливої уваги й спрямовані на три ключові аспекти стану організації:

1. *Готовність змінюватися.* Чи розуміє організація необхідність змін? Чи відомо персоналу про труднощі, з якими зіштовхнулася організація? Чи розуміють вони, що підприємство недостатньо ефективне?

2. *Бажання змінюватися.* Чи достатньою мірою персонал стурбований існуючим станом справ і/або перспективами, щоб бажати змін? Чи знають люди, що їм потрібно змінити і які навички придбати? Чи впевнені вони у правильності оголошених планів? Чи всі готові?

3. *Здатність змінюватися.* Чи впевнені люди в тому, що організація має в розпорядженні досвід і засоби, необхідні для здійснення змін? Чи впевнені вони у власних силах? Чи впевнені вони в тому, що у керівництва є бажання й здатність провести їх через перетворення?

Одна з популярних концепцій – концепція «П'яти повідомлень» – була розроблена А. Арменакісом (A. A. Armenakis) і його колегами С. Харрісом (S. G. Harris) і Х. Філдом (H. S. Field) [6]. Створенню методу А. Арменакіса передували багаторічне дослідження, так що він став об'єктивним результатом вивчення готовності співробітників до змін. Концепція А. Арменакіса будується на припущенні, що плануючи зміни, треба брати до уваги той факт, що готовність до змін – це стан як кожного співробітника окремо, так і групи в цілому. У будь-які складні часи люди шукають відповіді на питання в поведінці інших. Таким чином, успіх змін залежить від ефективності комунікації з усіма членами колективу та адекватності повідомлень, які вносять до колективу, і чесності, з якою це робиться. Автори концепції визначають п'ять компонентів, що характеризують готовність до змін у члена колективу: упевненість у своїх силах, або самоефективність (self-efficacy), принципovu підтримку (principal support), розбіжності (discrepancy), відповідність або доречність (appropriateness) і особисту валентність або привабливість (personal valence). П'ять компонентів А. Арменакіса, С. Харріса й Х. Філда можуть використовуватися як інструмент, щоб оцінити індивідуальну й колективну готовність до стратегічних змін.

Перевагою при використанні концепції інкременталізму у формуванні стратегічного вибору є те, що керівники, не вивчивши всієї сутності стратегічних змін, можуть експериментувати з частковими новими підходами та навчатися, не ризикуючи життєздатністю підприємства. На етапах формування стратегічного вибору рішення повинні бути пробними або експериментальними, а перші дії проявляються як тактичне пристосування до існуючого стану

підприємства. Принципи стратегії, що формуються, повинні спиратися на політичну підтримку, для того щоб почати успішну реалізацію [7]. Ефективними механізмами в даному випадку є групи, що створюються спеціально – комісії, комітети та ін. Такі групи створюються з метою навчання, оцінки, нейтралізації та чисельного придушення супротивників стратегічних змін. Також вони використовуються для додання легітимності новим варіантам вибору або забезпечення більш тісного зв'язку між різними постулатами стратегії чи зосереджуються на створенні рушійних моментів змін. Додатковим засобом, що полегшує поступове здійснення змін, виступають процеси досягнення консенсусу, що також поліпшує доцільність стратегічних рішень й допомагає досягти позитивного та інноваційного сприяння змінам у випадку можливих невдач. Упровадження стратегічних змін повинно мати підтримку всіх ключових учасників.

Таким чином, відповідно до концепції інкременталізму для реалізації стратегічного вибору необхідним є підвищення організаційної гнучкості, що досягається такими заходами:

цілеспрямовано вивчаються перспективи змін у зовнішньому середовищі для визначення сили найбільш імовірних потенціальних можливостей або загроз;

створюються достатня кількість ресурсних резервів, щоб мати можливість ефективно реагувати при несприятливому збігу обставин;

оцінюється стан готовності колективу до змін;

визначаються ключові суб'єкти управління стратегічними змінами та наділяються повноваженнями менеджери, психологічно здатні до швидких змін. Ключовою фігурою вважається той, хто може управляти коаліціями;

скорочуються ланцюжки прийняття рішень, що входять від ключових менеджерів до керівництва з метою забезпечення найбільш швидкої реакції системи.

Зазначені етапи відповідають стану, коли формується концепція реалізації стратегічних змін. Стадія здійснення стратегічних змін поділяється на етапи: забезпечення джерел прийнятих зобов'язань, фокусування організації, управління коаліціями, формалізація обов'язків за допомогою наділення прихильників повноваженнями та збереження динаміки за допомогою руйнування консенсусу. Усі вони пов'язані з поведінкою керівників, що направлена на закріплення, реалізацію та розвиток стратегії.

Відповідно до концепції інкременталізму реалізація стратегічного вибору здійснюється поступово. Наведена модель реалізації стратегічного вибору є достатньо успішною методологією управління змінами організації, виділяючи фактори, стадію та етапи готовності підприємств до реалізації організаційних змін, ключових суб'єктів та їх здатності до створення атмосфери підтримки та фокусування організації на досягнення цілей.

Making change permanent: A model for institutionalizing change / A. A. Armenakis, S. G. Harris & H. S. Field // Research in organization change and development / W. Pasmore & R. Woodman (Eds.). – 1999. – Vol. 12. – Pp. 97–128. 7. Воронкова А. Е. Управлінські рішення у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект : монографія / А. Е. Воронкова, Н. Г. Калюжна, В. І. Отенко.– Харків : ВД «ІНЖЕК», 2008. – 427 с.

Стаття надійшла до редакції
15.06.2010 р.

Література: 1. Управление человеческими ресурсами / под ред. М. Пула, М. Уорнера. – СПб. : Питер, 2002.– 1200 с. 2. Lindblom C. E. The Science of «Muddling Through» / Lindblom Charles E. // Public Administration Review. – 1959. – № 19. – Pp. 79–88. 3. Коэн Д. С. Суть перемен. Путеводитель: Инструменты и тактика руководства преобразованиями в компании / Д. С. Коэн. – М. : Олимп-бизнес, 2007. – 320 с. 4. Минцберг Г. Стратегический процесс / Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Гошал. – СПб. : Питер, 2001. – 688 с. 5. Дак Дж. Д. Монстр перемен. Причины успеха и провала организационных преобразований / Дж. Д. Дак. – М. : Альпина Паблишер, 2003. – 320 с. 6. Armenakis A. A.