

виключення регламенту із даного кола, що в подальшому диктує необхідність внесення змін до Конституції України.

Сформульовані положення та пропозиції стосуються виконання Верховною Радою своїх процесуальних прав, насамперед удосконалення законодавчого забезпечення парламентської процедури в Україні шляхом змін та доповнень чинного Основного Закону. Зміцнення і розширення розглянутих гарантій та можливостей, на мій погляд, сприятиме справжній і повній трансформації Верховної Ради у єдиний орган законодавчої влади України. Сьогодні перед парламентом України є чимало перешкод. Успіхи українського парламентаризму тьмяніють на тлі економічної кризи, яка ніяк не сприяє підвищенню авторитету всіх гілок влади. Надто часто політичні пристрасті призводять до прийняття непродуктивних рішень. Останнім часом гостро стає питання щодо нормативного закріплення статусу парламентської більшості та опозиції, що є невід'ємним атрибутом сучасного демократичного парламенту. Але все ж таки розвиток України на засадах парламентаризму є безповоротним.

Список літератури: 1. Шаповал В.М. Зарубіжний парламентаризм. К., 1993. 2. Крылов Б.С. Парламент буржуазного государства. Политическая сущность и формы парламента и парламентаризма на современном этапе. М., 1963. 3. Кривенко Л. Регламентация діяльності парламенту і парламентська реформа в Україні // Юрид. Вестник. №4. 1999. 4. Сравнительное конституционное право. М., 1996. 5. Ковачев Д.А. Парламентская процедура: понятие, виды, регламентация // Вестник МПА. №4. 1994. 6. Відомості Верховної Ради України. №15. 1980. 7. Відомості Верховної Ради України. №36. 1994. 8. Конституція України. К., 1996. 9. Ткаченко О.М. Вето Президента України: конституційні основи, практика і проблеми застосування // Голос України 1999. 12' серпня. 10. Кривенко Л. Суверенітет парламенту. Теорія і практика // Віче. №4. 1998.

Надійшла до редколегії 03.09.2001

*В.Б. Дзюндзюк, канд. техн. наук,
докторант Укр. академії
держав. управл. при Президентові*

БАГАТОАСПЕКТНІСТЬ І БАГАТОФУНКЦІОНАЛЬНІСТЬ СТРАТЕГІЙ В ОРГАНІЗАЦІЯХ

Як поняття, стратегія походить з військових аксіом Олександра Македонського, Сунь-Цзи, Наполеона, Суворова та інших видатних воєначальників. Термін «стратегія» (від грецького «strategos») первісно означав «загальний набір маневрів, здійснюваних під час битви для перемоги над ворогом». Макіавелі привніс поняття стратегії і те, що з ним пов'язано, у сферу політики. – він розглядає стратегію як «заплановані дії з метою одержання влади, надання впливу чи здійснення державних цілей» [1].

З часом і бізнес приймає певні військові аналоги, – так з'являються такі поняття як «план просування», «ресурси забезпечення» та ін., а під терміном «стратегія» розуміються маневри, що здійснюються для досягнення цілей фірми. У 60-і роки минулого сторіччя з'являється і широко використовується

стратегічне планування діяльності організацій, а у 70-ті роки здійснюється перехід від стратегічного планування до стратегічного менеджменту*.

Сучасне визначення стратегії, яке стало широко прийнятим, дав в 1980 р. Ендрюс у своїй роботі «Концепція корпоративної стратегії», де він стверджує, що «стратегія визначається рішеннями, прийнятими в організації, які: визначають чи виявляють її наміри, завдання або цілі; створюють основні плани для досягнення цілей; визначають види діяльності організації або спектр послуг, що надаються нею; ідентифікує наявний чи необхідний тип організації різних ресурсів; конкретизує природу економічного і неекономічного впливу діяльності організації на своїх співробітників, клієнтів, партнерів і суспільство» [4].

Якщо визначення стратегії не викликає серйозних суперечок, то стратегічний менеджмент різними авторами трактується дещо по-різному. Однак, можливо виділити два основних підходи. Перший акцентує на змісті стратегії, ігноруючи процес її вироблення і впровадження, тобто докладно відповідаючи на питання «що», упускає відповідь на питання «як» (див., напр., [5]). Другий підхід «змішує» зміст і процес, не відокремлюючи їх одне від одного, що ускладнює поділ «що» і «як» (див., напр., [6]).

На наш же погляд, більш доцільним буде третій підхід, – розділяючи зміст і процес, приділяти ретельну увагу їм обом, розуміючи при цьому, що зміст стратегії визначає природу дій, – яким чином використовується стратегія, її «параметри» і особливості, шляхи перетворення стратегічних ідей у дії, а процес стратегічного менеджменту описує те, як стратегія виробляється і впроваджується. Тут хотілось би звернути увагу, що стратегія може бути не лише «плановою», але й «спонтанною». Те, як «спонтанна» стратегія або «незаплановані» ідеї можуть впливати на дії організації, досить докладно показує в своїх роботах Мінцберг [7, 8].

Стратегія, що розробляється організаціями, дозволяє спланувати і, у певному сенсі, передбачати події «невизначеного» майбутнього, визначити напрямки діяльності організації для досягнення поставлених цілей. Стратегія забезпечує необхідними шляхами для ідентифікації і здійснення змін, «підключає» при цьому про те, щоб уникнути різного роду погроз і перешкод у діяльності. Отже, стратегія визначає новий напрямок, що дозволяє організації досягти її цілей, і використовується, щоб фокусувати необхідні дії (*стратегія як фокус*), створювати їхню погодженість (*стратегія як погодженість*), а також визначає нове «обличчя» організації (*стратегія як «обличчя» організації*). Зупинимось докладніше на відзначених аспектах.

Стратегія як фокус. Як відзначає Мінцберг, «люди схильні до того, щоб переслідувати індивідуалістичні цілі або цілі невеликої групи людей, які можуть не збігатися і навіть вступати в протиріччя з інтересами організації та/або її клієнтів, причому, подібна ситуація може мати місце в будь-яких організаціях» [7].

* Велика заслуга в цьому належить таким авторам як Енсоф, Деклерк, Хейс, Шендел і Хофер [0; 3].

Стратегія через фокусування розрізаних зусиль, координації дій в одному чи декількох напрямках допомагає подолати подібну небажану ситуацію. Зрозуміло, що без такої координації організація може перетворитися в «збіговисько індивідумів, що переслідують власні інтереси і тягнуть спільну ковдру в різні сторони» [7].

Слід зазначити, що, звичайно, фокус дій є необхідним, але не слід робити його занадто «твердим». Організація з надмірно фокусованою стратегією може виявитися нездатною до гнучкої реакції, коли це буде необхідно. Тобто, щоб мати успіх, організації потрібно мати як загальний напрямок діяльності, так і можливість корегувати його в залежності від обставин.

Стратегія як погодженість. Пропонуючи загальний напрямок, вказуючи точки прикладання зусиль, стратегія допомагає погодити дії окремих структурних підрозділів і співробітників організації.

Але і тут ми можемо спостерігати парадокс. Незважаючи на очевидну корисність для організації погодженості розрізаних дій, вона може іноді приводити до певних негативних наслідків (і про це варто пам'ятати), – коли дії і процедурна частина щодо них досить повно визначаються стратегією, працівники звикають до діяльності, що виконується у певних рамках, а це, в свою чергу, призводить до зниження їхньої самостійності, ініціативності та активності, які є важливими факторами, оскільки без них важко швидко й адекватно реагувати зовнішні та внутрішні зміни. Щоб уникнути цього, стратегія також повинна бути по-своєму парадоксальною, – з одного боку, фіксованою (тобто чітко і ясно визначеною), а з іншого, – гнучкою, здатною пристосовуватися до змін.

Стратегія як «обличчя» організації. Стратегія не тільки фокусує і погоджує дії усередині організації, але також формує певне уявлення про організацію (причому, як усередині організації, так і зовні), створює в деякому сенсі її власне «обличчя», яке відрізняє її від інших подібних організацій. Як відзначає Крістенсон [9], стратегія дозволяє узнати організацію без її відвідування.

Цей важливий аспект стратегії обов'язково варто враховувати при її розробці, оскільки позитивний образ організації полегшує її спілкування з реципієнтами, насамперед, із клієнтами.

Поряд із багатоаспектністю сутності стратегії існує також і багатофункціональність використання стратегії в організаціях. Безсумнівно, найбільш поширеним є розуміння і використання стратегії як плану, але вона також може використовуватися для здійснення «оманних маневрів», для позиціонування, як зразок і компонента організаційної культури.

План. Використання стратегії як плану «озброює» організацію певною послідовністю дій, необхідних для досягнення поставлених цілей.

Оманний маневр. Як оманний маневр стратегія використовується, щоб перехитрити, переграти, «обійти» конкурента*, тобто в даному випадку ми маємо справу з прямим використанням військових аналогій.

* Досить докладно дану функцію стратегії розглядає в своїх роботах Портер [див., напр., 10].

Позиціонування. Під позиціонуванням розуміється вивчення зовнішнього середовища для пошуку і зайняття або створення відповідної власної ніші в залежності від вироблених або запланованих товарів чи послуг. Якщо товари і послуги добре погоджені з зайнятою нішею, організація одержує плановані результати у вигляді економічного чи соціального прибутку. Кілька таких ніш створюють домени, до яких спрямовуються ресурси.

Зразок. Стратегія може використовуватися як зразок, моделюючи певним чином «потік дій», що здійснюються організацією. На думку Мінцберга [8], стратегія, яка розуміється в такий спосіб, буде органічно поєднувати заплановані дії зі спонтанно виникаючими можливостями, що додає стратегії необхідну гнучкість.

Компонента організаційної культури. Стратегія певним чином визначає роботу організації, її структуру і окремих співробітників. Тобто протягом деякого проміжку часу вони будуть сприймати стратегію як «керівництво до дій», і в цьому сенсі стратегія може стати компонентом організаційної культури.

Ще раз хотілося б підкреслити, що розглянутий нами поділ є функціональним і дозволяє краще зрозуміти можливості використання стратегії, хоча, зрозуміло, що в реальності стратегія використовується як єдине ціле й одна функція доповнює інші.

Як план, стратегія визначає напрямок, цілі, те, до чого організація прагне і чим сподівається стати. Ці цілі і наміри, що стають предметом змін, перетворень, здійснюваних в організації, формують певний зразок, відповідно до якого здійснюються дії по перетворенню, причому як заплановані, так і спонтанні. Оскільки дані дії не є одномоментними, а здійснюються протягом деякого проміжку часу, вони влітаються в організаційну культуру, стають її невід'ємною частиною. Позиціонування дозволяє організації зайняти ті ніші, знаходячись у яких вона зможе успішно просуватися до намечених цілей. А оманні маневри допомагають утриматися в зайнятих нішах, боротися з конкурентами.

Список літератури: 1. Machiavelli, N. *The Prince*. L. Ricci, tr. Oxford, England: Oxford University Press, 1952. 2. Ansoff, H. I., Declerk, R. P., and Hayes, R. L. *From Strategic Planning to Strategic Management*. New York: Wiley, 1976. 3. Schendel, D. E., and Hofer, C. (eds.). *Strategic Management*. Boston: Little, Brown, 1979. 4. Andrews, K. R. *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, 111: Irwin, 1980. 5. Mintzberg, H., and Waters, J. A. *Tracking Strategy in an Entrepreneurial Firm*// *Academy of Management Journal*. 1982, № 25 (3), pp. 465-499. 6. Delbecq, A. L. *The Management of Decision Making in the Firm: Three Strategies for Three Types of Decision Making*// *Academy of Management Journal*. 1967, № 10 (4), pp.329-339. 7. Mintzberg, H. *Grafting Strategy*// *Harvard Business Review*. – 1987. July-Aug., pp. 65-75. 8. Mintzberg, H. *Patterns in Strategy Formulation*// *Management Science*. 1978. № 24, pp. 934-948. 9. Christenson, P. R., and others. *Business Policy: Text and Cases*. (5th ed.) Homewood, 111: Irwin, 1983. 10. Porter, M. E. *Competitive Advantage*. New York: Free Press, 1985.

Надійшла до редколегії 25.06.2001