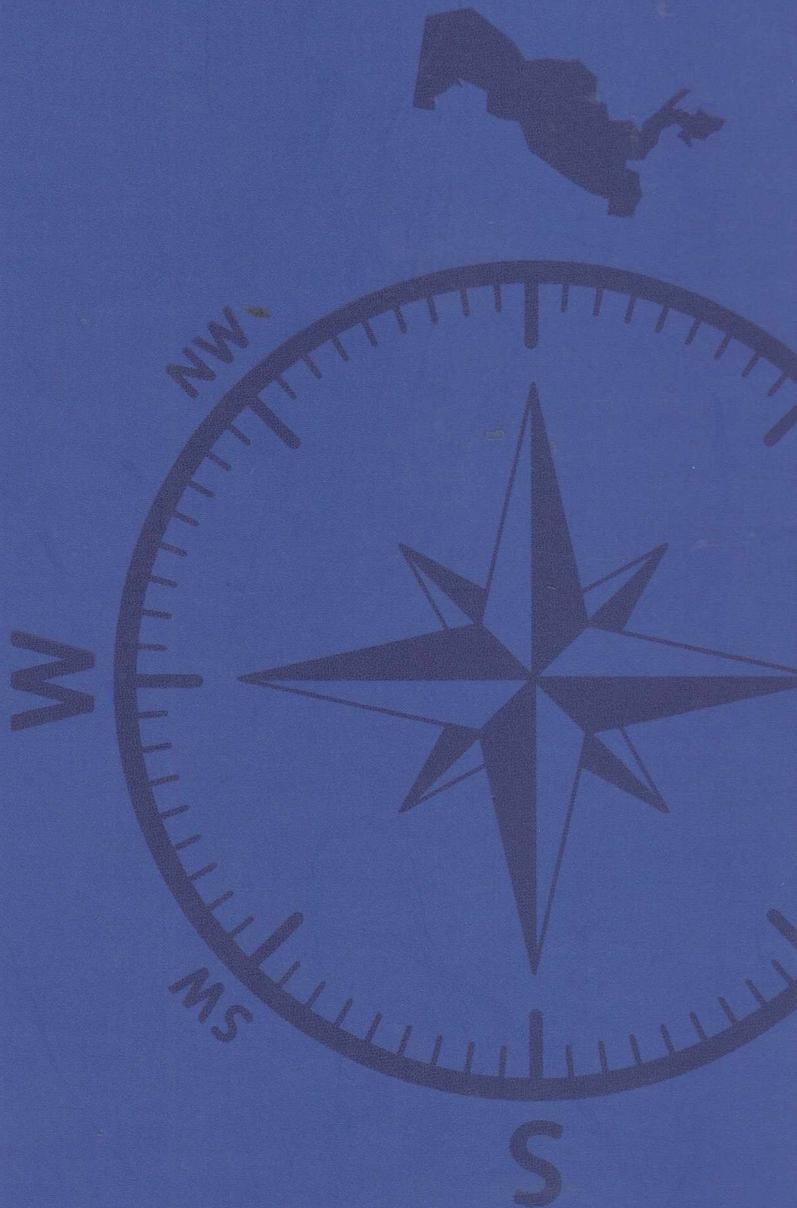


86.3139  
K-34

# СТРАТЕГИЯЛАШ

НАЗАРИЯСИ ВА АМАЛИЁТИ

Владимир КВИНТ  
ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА  
СТРАТЕГИРОВАНИЯ



К-34

Московский государственный университет имени М.В.Ломоносова  
Московская школа экономики

М.В.Ломоносов номидаги Москва давлат университети  
Москва иқтисодиёт мактаби

Владимир КВИНТ

# **СТРАТЕГИЯЛАШ НАЗАРИЯСИ ВА АМАЛИЁТИ**

## **ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА СТРАТЕГИРОВАНИЯ**

«TASVIR»

Тошкент 2018

**УЎК 323(575.1)**

**КБК 66.3(5Ў)**

Квинт В.Л.

Стратегиялаш назарияси ва амалиёти [Текст] : дайджест. / В.Л.Квинт. — Тошкент : Тасвир, 2018. —160 б.

Квинт В.Л.

**К 34** Теория и практика стратегирования [Текст] : дайджест. / В.Л.Квинт. — Ташкент : Тасвир, 2018. —160 с.

Vladimir Kvint.

Strategizing: Theory and Practice. [Text] : digest. / V.Kvint. — Tashkent : Tasvir, 2018. —160 p.

**ISBN 978-9943-4003-7-5**

**УЎК 323(575.1)**

**КБК 66.3(5Ў)**



9 789943 400375

© Квинт В. Л., 2016

© Kvint Vladimir L., 2016

23 II. 18. 1228 EP 81n.

---

## **ВЛАДИМИР КВИНТНИНГ “СТРАТЕГИЯЛАШ НАЗАРИЯСИ ВА АМАЛИЁТИ (ДАЙДЖЕСТ)” НОМЛИ КИТОБИГА СЎЗБОШИ**

Академик, Россия Фанлар академиясининг чет эллик аъзоси, иқтисодиёт фанлари доктори, профессор Владимир Львович Квинтнинг “Стратегиялаш назарияси ва амалиёти (дайджест)” номли китоби олимнинг дунёнинг қатор мамлакатларида чоп этилган илмий ишлари, энг аввало, “Global Emerging Market: Strategic Management and Economics” (АҚШ ва Буюк Британия, 2009, Routledge нашриёти) ҳамда “Strategy for the Global Market: Theory and Practical Applications” (АҚШ ва Буюк Британия, 2016, Routledge нашриёти) каби фундаментал монографияларида ифодасини топган узоқ йиллик тадқиқотлари натижаларини ўзида мужассамлаган.

Жаҳон иқтисодиёти глобализацияси миллий давлатларнинг халқаро бозорларда миллий манфаатларни ишлаб чиқариш омиллари глобал ҳаракати тенденциялари билан мувофиқлаштириш стратегиясини тобора кўпроқ қўллаган ва айни пайтда дунё миқёсидаги консенсусда ўз ўринларини топган ҳолда трансмиллий корпорациялар каби ўзаро рақобатга киришишларига олиб келди. Давлат сиёсатини шакллантириш ва амалга ошириш масалаларига стратегик ёндашув миллий давлатлар фаолиятининг барча йўналишларида устуворлик қила бошлади, бу эса стратегиялаш тўғрисидаги фан соҳасидаги назарий тавсиялар ва амалий кўникмаларга бўлган талабларнинг жадал суръатларда ўсишига олиб келди.

Ўз навбатида навбатдаги глобал молиявий инқироздан кейинги даврда жаҳон иқтисодиётининг доимий турбулентлик ва юқори даражадаги ноаниқлик билан характерланиши стратегик хомашё турлари ва кўшимча қиймати юқори бўлган товарлар сотиш бозорларини эгаллаш йўлидаги халқаро рақобатни янада кучайтириб юборди. Жаҳон иқтисодиётидаги ушбу ҳолат, дунё товар ва молия бозорларидаги волатиллик таъсири остида тобора кескинлашган ҳолда, ҳукуматлар ва трансмиллий корпорациялардан ўзларининг иқтисодий, сиёсий ҳамда технологик характердаги стратегик устуворликларини аниқлаш ва улардан фойдаланишга

асосланган рақобатбардош стратегияларни ишлаб чиқиш ва изчил равишда амалиётга жорий этишни талаб қилади.

Бутунжаҳон иқтисодиёт форуми ўзининг глобал рақобатбардошлик ҳақидаги ҳар йилги маърузаси (шунингдек, шу номдаги Индекс) доирасида давлатларнинг рақобатбардошлик стратегиясини уларнинг халқаро миқёсдаги рақобатбардошлик позицияларини шакллантириш ва мустаҳкамлашнинг муҳим манбаи сифатида эътироф этади. Ушбу тезис давлатларни ривожлантириш стратегиясини ишлаб чиқиш ва амалга ошириш, ҳар қандай мамлакатнинг ваколатли институтлари томонидан стратегиялаш назарияси, методологияси ва амалий воситаларини ўзлаштириш масалаларига жиддий ёндашувни тақозо этади.

Бугунги кунда Ўзбекистон иқтисодиётида шиддатли, сифат жиҳатидан бутунлай янги ўзгаришлар содир бўлмоқда, мамлакатни ижтимоий-иқтисодий ривожлантиришнинг устуворликлари тубдан қайта кўриб чиқилмоқда, бунёдкорлик жараёнларига иқтисодий тараққиётнинг янги самарали драйверлари жалб этилмоқда. Иқтисодий тартибга солишнинг эски, ўз салоҳиятини йўқотган институт ва воситалари ўрнини иқтисодиётга таъсир этишнинг янги инновацион ва самарали шакл ва усуллари эгалламоқда.

Мамлакатда амалга оширилаётган 2017-2021 йилларда Ўзбекистон Республикасини бешта устувор йўналиш бўйича ривожлантириш стратегияси глобал бозорнинг ривожланиши ва халқаро конъюнктура прогнозларининг энг замонавий, энг кескин тенденцияларини ҳисобга олишга қаратилган ана шундай стратегик дастурий ҳужжатдир. Ҳаракатлар стратегияси мамлакатни ҳудудий ва тармоқлар кесимида ривожлантириш, энг мақбул инвестицион ва бизнес муҳитини яратиш, макроиқтисодий мувозанат ва иқтисодиётнинг молиявий барқарорлигига эришиш, Ўзбекистоннинг жаҳон иқтисодиётида муносиб ўрин эгаллашининг деярли барча йўналишларини қамраб олган. Ушбу стратегик мақсадларнинг барчаси Ўзбекистон аҳолисининг турмуш даражаси ва сифатини оширишга йўналтирилган.

Юқоридаги фикрлар В.Л. Квинтнинг “Стратегиялаш назарияси ва амалиёти” номли асарининг ўта долзарблиги ҳамда юксак илмий ва методологик аҳамияти-

дан далолат беради. Китоб муаллифи таъкидлаганидек, стратегия, инсон фаолиятининг малакавий-амалий йўналиши сифатида кўп асрлик тарихга эга, фан тармоғи сифатида эса – нисбатан ёш. Шунга қарамай, сўнгги йилларда, рақобатбардош стратегияларни ишлаб чиқиш ва амалга ошириш соҳасидаги назария ва амалиётга бўлган қизиқиш, айниқса, миллий ҳукуматлар ва трансмиллий корпорациялар миқёсида шиддат билан ўсиб бормоқда.

Профессор Владимир Львович Квинт стратегиялаш назарияси, методологияси ва амалиёти соҳасидаги йирик иқтисодчи олим, глобал шаклланаётган бозор назарияси асосчиси, Умумий стратегия назариясини ишлаб чиққан таниқли мутахассис саналади. Унинг китоблари доимий равишда АҚШ, Буюк Британия, Россия, Словения, Польша, Албания ва бошқа мамлакатларда чоп этилиб келинади. Менимча, шу ўринда, стратегиялаш назарияси ва амалиёти элементларини ўзида мужассамлаган бундай асарнинг биринчи маротаба ўзбек тилида чоп этилаётганини таъкидлаб ўтиш лозим. Муаллиф ўзининг китобини ўзбек тили – Темурланг тилида нашрдан чиқариш ҳақидаги таклифимизни жуда катта қизиқиш билан қўллаб-қувватлади.

Кўлингиздаги китобни яхшилаб мутолаа қилган китобхон стратегиялашнинг фундаментал тушунчалари, категориялари ва методологияси, стратегик бошқарув қарорларини ишлаб чиқиш ва амалга ошириш механизмлари ва жараёнларини яхши билиб олади. Мазкур асар моҳиятан стратегиялаш объектининг ўзига хослиги ва кўламидан қатъи назар, у ёки бу фаолиятни ривожлантириш стратегиясини ишлаб чиқиш ва амалга ошириш билан шуғулланувчилар учун бебаҳо қўлланма вазифасини ўтайди.

Китоб муаллифи стратегиялаш соҳасининг йирик олими ва амалиётчи-эксперти сифатида асар мундарижасини шундай тузганки, ишни энди бошлаётган мутахассис ҳам материални энг керакли минимал ҳажмда осонгина ўзлаштириб олади. Бунда қўлланган ўқув материални визуаллаштириш технологияси ўқувчига оз вақт ичида кўпроқ ахборотни ўзлаштириб олиш имкониятини беради. Бу эса китобнинг қулайлиги ва фойдалилигини таъминлаб, унинг амалий аҳамиятини оширади, ўқувчилар аудиториясини кенгайтиради.

Китобда стратегия назариясининг асосий тушунчалари, фалсафий илдишлари, стратегнинг шахс ва юксак малакали мутахассис сифатидаги моҳияти очиб берилди. Ишда, шунингдек, стратегик фикрлаш масалалари, жумладан, стратегик фикрлашнинг В.Л.Квинт томонидан баён қилинган 15 та қоидаси кўриб чиқилган. Стратегия тизими ва қоидалари китобда марказий ўрин эгаллайди, зеро, улар замонавий стратегияларни ишлаб чиқиш ва амалга оширишнинг моҳияти ва аҳамияти, тузилиши ва механизмларини ифода этади.

Ишончим комилки, китобнинг “Муаллифдан” бўлими интиҳосида профессор В.Л.Квинт келтирган қуйидаги жумлалар ҳар бир Ўзбекистон фуқаросига алоҳида ифтихор туйғусини бағишлайди: «Мазкур китобим барча замонлар ва халқларнинг буюк стратегларидан бири бўлмиш Амир Темур тилига таржима қилинаётгани профессионал стратег сифатида мени жуда хушнуд қилаётганини алоҳида таъкидлашни истардим». Айтиш жоизки, буюк саркарда Амир Темурнинг стратегик феномени олимнинг бошқа асарларида батафсил таҳлил қилинган.

Стратегнинг шахс ва профессионал сифатидаги концепциясини умумлаштирган ҳолда профессор В.Л.Квинт шундай деб ёзади: «...стратег бу — стратегиялаш методологиясига суянган ҳолда стратегик фикрлайдиган, келажакни кўра биладиган ва ҳис эта оладиган, зукко, интизомли ва оптимистик руҳдаги профессионалдир. Стратег янги глобал қонуниятларни тезда илғаб олади, стратегиялаш объектининг муваффақияти ва мақомини ошириш учун унинг фундаментал қадриятлари ва манфаатлари хусусида чуқур билимларни эгаллайди».

Стратегик фикрлашнинг илк бор профессор В.Л. Квинт томонидан ишлаб чиқилган ноёб қоидалари алоҳида диққатга сазовордир. Ушбу 15 та қоида ўзига хос таянч тамойиллар мажмуи бўлиб, у ёки бу фаолиятни стратегиялаш жараёнида унга амал қилиш лозим. Муаллиф: «Қачонки ташкилотда стратегия бўлмаса, уни ҳеч шак-шубҳасиз инерция эгаллаб олади. Инерция — инновацион стратегик ғоялар учун асосий тўсиқдир», — деб ёзиб, фикрлашнинг инерциявийлигига стратегик тафаккурнинг асосий душмани сифатида қарайди. Мазкур тезис Ўзбекистон Республикаси Президенти илгари сурган инновацион ғоялар ва технологияларни ҳар томонлама қўллаб-қувватлаш ташаббуси чуқур илмий ва методологик асосларга эга эканлигининг ёрқин тасдиғидир.

Муаллиф қатъий мантиқий кетма-кетликка риоя қилган ҳолда миссия, узоқни кўра олиш, мақсадни аниқлай билиш, вазифаларни белгилаш, стратегик сценарийни танлаш, тактикани белгилаш, ҳамда стратегиялаш объекти сиёсатини ишлаб чиқиш каби стратегиянинг асосий категорияларини бирма-бир кўриб чиқади. Стратегиялаш жараёнлари методологиясини ўрганиш доирасида стратег-ўқувчи ушбу фаолиятнинг салмоқли амалий воситалари билан курулланишига ҳеч қандай шак-шубҳа йўқ бўлиб, мазкур фаолиятнинг асосий мағзи муаллиф томонидан ниҳоятда профессионал шаклда баён этилган.

Назаримда, китобнинг «Бошқарувнинг стратегик тизими концепцияси», ҳамда «Стратегик раҳбарлик ва бошқарув функциялари» номли хотима бўлимлари, стратегик бошқарув қарорларини ишлаб чиқиш масалалари билан машғул ва лидерлик функциялари ва ваколатларига эга бўлган шахсларда катта қизиқиш уйғотади.

Ҳозирги кунда барчамиз Ўзбекистон Республикаси стратегик асосланган, кенг кўламли тараққиёт босқичига қадам кўяётганининг гувоҳимиз. Шахсан мамлакат Президенти раҳбарлигида ҳукумат иқтисодиётнинг ўта шиддат билан портлаш характеридаги юксалишини, Ўзбекистоннинг муносиб равишда ва чуқур ўйланган ҳолда жаҳон ҳамжамиятига ҳар томонлама интеграциялашувини таъминлаш йўлида мустаҳкам меъерий-ҳуқуқий, ташкилий-молиявий ва техник-технологик базани шакллантирмоқда. Қолаверса, ҳаммамиз ҳам мамлакатимизнинг қайта уйғониши билан боғлиқ бўлган мазкур тарихий жараёнда у ёки бу шаклда бевосита иштирок этмоқдамиз.

Моҳиятан, давлат фуқароларнинг турмуш даражаси ва ҳаёт сифатини ошириш мақсадида республиканинг барча қиёсий устунликларидан ҳар томонлама унумли фойдаланган ҳолда, жумладан, йирик трансмиллий капитални ҳам фаол жалб этиш ҳисобига мамлакатда энг қулай инвестицион ва бизнес муҳитини шакллантиришга йўналтирилган улкан рақобатбардош стратегияни ишлаб чиқди ва амалга оширмоқда. Шу муносабат билан, китобхон, стратегиялаш назарияси ва методологияси контекстида мамлакатни миллий, ҳудудий ва тармоқлар кесимида ривожлантириш бўйича қабул қилинаётган ва амалга оширилаётган давлат дастур-

ларини синчиклаб таҳлилдан ўтказиши мақсадга мувофиқ бўлиб, ушбу дастурларда мамлакат иқтисодиётини тубдан ислоҳ қилиш ва модернизациялаш, жамиятни демократлаштириш ҳамда инсон манфаатлари устувор бўлган ҳақиқий фуқаролик жамиятини барпо этиш бўйича узвий боғлиқ ва мантиқан бир-бирини тўлдирувчи чора-тадбирларнинг яхлит стратегиясини кўриш мумкин бўлади.

Бунда шуни чуқур англашимиз лозимки, мамлакат Президенти ва ҳукуматининг бош мақсади мамлакатнинг ҳар бир фуқароси эртага ёки индинга эмас, балки айнан бугун муносиб ҳаёт кечириши учун энг зарур ва илғор шароитларни яратишдан иборатдир. Китобда одилонга кўрсатилганидек, бу шундан далолат берадики, мамлакат раҳнамоси ўзининг стратегик кўра олиш қобилияти билан мамлакатни модернизациялаш жараёнларига ҳаммага тушунарли оҳанг бағишлаган ҳолда стратегияни амалга ошириш натижаларидан барчанинг баҳраманд бўлиши орқали мамлакатнинг ҳар бир фуқаросини бирдек руҳлантира олмақда. Зеро, миллий стратегияни айнан фуқаролик жамияти амалга оширади.

Буларнинг барчаси профессор В.Л. Квинтнинг “Стратегиялаш назарияси ва амалиёти” асари ҳозирги Ўзбекистоннинг ўқувчи аудиторияси учун ниҳоятда катта илмий-методологик ва амалий аҳамиятга эга эканлигини яна бир бор намоён қилади. У иқтисодчи олимлар, амалиётчи-стратеглар, ижро бўғини мутахассислари, барча масъул бошқарувчилар ва стратегик бошқарув қарорларини қабул қилувчи раҳбар-лидерлар учун бирдек фойдалидир.

Ушбу китобни мамлакатимиз таълим муассасаларида ўқиладиган «Стратегик бошқарув», «Персонални бошқариш», «Стратегик маркетинг» ва «Бизнес стратегияси» каби ўқув курслари учун амалий қўлланма сифатида тавсия этиш мумкин.

***Мирзиёева Саида Шавкатовна***

## ПРЕДИСЛОВИЕ

### К КНИГЕ: ВЛАДИМИР КВИНТ. «ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА СТРАТЕГИРОВАНИЯ (ДАЙДЖЕСТ)»

Книга доктора экономических наук, профессора, академика, иностранного члена Российской академии наук Владимира Львовича Квинта «Теория и практика стратегирования (дайджест)» является концентрированным изложением результатов многолетних исследований ученого, которые отражены в его работах, изданных во многих странах мира, прежде всего, в двух фундаментальных монографиях: “Global Emerging Market: Strategic Management and Economics” (США и Великобритания, 2009, издательство Routledge) и “Strategy for the Global Market: Theory and Practical Applications” (США и Великобритания, 2016, издательство Routledge).

Глобализация мирохозяйственных связей привела к тому, что национальные государства начали конкурировать на международных рынках подобно транснациональным корпорациям, все в большей степени применяя стратегию балансирования национальных интересов с тенденциями глобального движения основных факторов производства, одновременно встраиваясь в консенсус миропорядка. Стратегический подход к вопросам формирования и реализации государственной политики начал превалировать во всех направлениях жизнедеятельности национальных государств, что привело к стремительному росту спроса на теоретические рекомендации и практические навыки в сфере знаний о стратегировании.

В свою очередь в период после очередного глобального финансового кризиса мировая экономика характеризуется перманентной турбулентностью и высокой неопределенностью, что обуславливает дальнейшее обострение международной конкуренции за рынки стратегических видов сырья и сбыта товаров с предельно высокой степенью добавленной стоимости. Указанное состояние мировой экономики, еще больше обостряемое волатильностью на глобальных товарных и финансовых рынках, настоятельно требует от правительств и транснациональных корпораций разработки и реализации конкурентоспособных стратегий, основанных на

выявлении и использовании их преимуществ, как экономического, так и политического и технологического характера.

Всемирный экономический форум в рамках своего ежегодного Доклада о глобальной конкурентоспособности (так же, как и одноименного Индекса) выделяет конкурентную стратегию государств в качестве важнейшего источника формирования и укрепления их международных конкурентных позиций. Данный тезис свидетельствует о необходимости самого серьезного отношения к вопросам разработки и реализации стратегии развития государств, овладения компетентными институтами той или иной страны теорией, методологией и практическим инструментарием стратегирования.

Сегодня в экономике Узбекистана происходят стремительные, качественно новые структурные и рыночные преобразования, кардинальным образом переосмысливаются приоритеты социально-экономического развития страны, в созидательный процесс включаются новые действенные драйверы экономического роста. Старые, изжившие свой потенциал институты и инструменты экономического регулирования уступают свое место новым инновационным и эффективным формам и методам воздействия на экономику.

Осуществляемая в стране Стратегия действий по развитию Республики Узбекистан в 2017–2021 годах является тем стратегическим программным документом, который призван учитывать современные, самые острые тенденции развития глобальных рынков и прогнозов международной конъюнктуры. Стратегия действий охватывает практически все направления регионального и отраслевого развития страны, создания самого благоприятного инвестиционного и бизнес-климата, достижения макроэкономической сбалансированности и финансовой устойчивости экономики, завоевания Узбекистаном достойного места в мировой экономике. Все эти стратегические ориентиры должны приводить к росту качества жизни населения Узбекистана.

Вышесказанное подтверждает высокую научную и методологическую ценность, актуальность и особую практическую значимость книги В.Л. Квинта «Теория и практика стратегирования». Автор книги справедливо отмечает, что стратегия —

как профессионально-практическое направление жизнедеятельности человека, имеет многовековую историю, тогда как отрасль науки – она еще сравнительно молодая. Тем не менее в последние годы стремительно растет интерес к теории и практике в сфере разработки и реализации конкурентных стратегий, особенно на уровне национальных правительств и транснациональных корпораций.

Владимир Львович Квинт является известным в мире ученым-экономистом в сфере теории, методологии и практики стратегирования, основателем теории глобального формирующегося рынка, разработчиком Общей теории стратегии. Его книги постоянно публикуются в США, Великобритании, России, Словении, Польше, Албании и других странах. Наверное, здесь уместно подчеркнуть, что подобный труд, сочетающий в себе элементы теории и практики стратегирования, впервые публикуется на узбекском языке. Автор с большим энтузиазмом поддержал нашу идею издания его книги на узбекском языке – языке Тамерлана.

Внимательное изучение книги, которую вы держите в руках, позволяет читателю ознакомиться с фундаментальными понятиями, категориями и методологией стратегирования, механизмом и процедурами разработки и реализации стратегических управленческих решений. Данная работа по сути является бесценным настольным справочником для тех, кто занимается разработкой и реализацией стратегий развития той или иной деятельности, причем независимо от специфики и масштабов деятельности объекта стратегирования.

Автор книги, будучи ведущим ученым и практикующим экспертом в области стратегирования, построил структуру работы таким образом, чтобы начинающему специалисту было легко усвоить материал, притом в самом минимально необходимом объеме. Примененная в книге технология визуализации учебного материала позволяет читателю усвоить больше информации за минимальный отрезок времени. Данное обстоятельство делает книгу весьма удобной и полезной, повышает ее практическую ценность, способствует расширению читательской аудитории.

Структура книги состоит из ключевых дефиниций, разъяснения философских корней теории стратегии, раскрытия сущности стратега как личности и профессионала. В работе также рассматриваются вопросы стратегического мышления,

в том числе 15 правил стратегического мышления, сформулированных В.Л. Квинтом. Система и законы стратегии занимают центральное место в книге, так как они описывают суть и значение, структуру и механизм разработки и реализации современных стратегий.

Моментом особой гордости для каждого гражданина Узбекистана, как мне кажется, является тезис, завершающий раздел книги «От автора», где профессор В.Л. Квинт отмечает: «Хочу подчеркнуть, что для меня как профессионального стратега очень приятно, что эта работа переводится на язык одного из величайших стратегов всех времен и народов – Амира Темура». Следует отметить, что феномен стратега великого полководца Амира Темура подробно анализируется в других трудах ученого.

Обобщая собственную концепцию стратега как личности и профессионала профессор В.Л. Квинт пишет: «...стратег – это мудрый, дисциплинированный и оптимистичный профессионал, имеющий стратегическое мышление, видение будущего и интуицию, подкрепленную методологией стратегирования. Стратег быстро воспринимает новые глобальные закономерности, обладает глубокими знаниями о фундаментальных ценностях и интересах объекта стратегирования для приумножения успеха и репутации этого объекта».

Особого внимания заслуживают оригинальные правила стратегического мышления, впервые разработанные профессором В.Л. Квинт. Эти 15 правил являются своего рода сводом основополагающих принципов стратега, которым он должен придерживаться в процессе стратегирования той или иной деятельности. «Когда у организации нет стратегии, ее неизбежно покоряет инерция. Инерция – основное препятствие для инновационных стратегических идей» – пишет автор книги, отмечая инерционность мышления как главного врага стратегического мышления. Данный тезис является ярким примером того, что инициированная Президентом Узбекистана идея всемерной поддержки инновационных идей и технологий имеет глубокие научные и методологические корни.

Автор в строгой логической последовательности рассматривает такие категории стратегии, как миссия, видение, целеполагание, определение задач, выбор

стратегического сценария, выбор тактики, а также разработка политики объекта стратегирования. В рамках изучения методологии данных процедур стратегирования нет сомнения, что читатель, работающий в области стратегии, вооружится солидным практическим инструментарием данной деятельности, квинтэссенция которого изложена автором в весьма профессиональной форме.

Завершающие разделы книги «Концепция стратегической системы управления», а также «Функции стратегического руководства и управления», на мой взгляд, представляют большой практический интерес для тех, кто занимается вопросами выработки стратегических управленческих решений, а также обладает лидерскими функциями и полномочиями.

Все мы являемся свидетелями того, что в настоящее время Республика Узбекистан находится на стадии перехода к стратегически обоснованному масштабному развитию. Правительство под личным руководством Президента страны формирует надежную нормативно-правовую, организационно-финансовую и технико-технологическую базу для стремительного и взрывного роста экономики, достойной и продуманной интеграции Узбекистана в мировое сообщество. Более того, все мы, в той или иной ипостаси, принимаем непосредственное участие в этом историческом процессе возрождения нашего Отечества.

По сути дела, государство с целью повышения уровня и качества жизни граждан разработало и реализует грандиозную конкурентную стратегию формирования в стране самого благоприятного инвестиционного и бизнес-климата, способного всемерно задействовать все сравнительные преимущества республики, в том числе за счет привлечения крупного транснационального капитала. В этой связи читателю в контексте теории и методологии стратегирования стоит тщательно проанализировать ход принимаемых и реализуемых государственных программ национального, регионального и отраслевого развития страны, где можно увидеть целостную стратегию взаимосвязанных и взаимодополняющих мер по коренному реформированию экономики и модернизации страны, демократизации всех сторон жизни и строительству истинно гражданского общества, где интересы человека превыше всего.

При этом надо понимать, что главным ориентиром Президента и правительства страны является обеспечение самых необходимых и передовых условий для достойной жизни каждого гражданина страны именно в настоящее время, а не завтра или послезавтра. Это свидетельствует о том, что, как справедливо указано в книге, лидер страны своим стратегическим видением задает всем понятный тон модернизации страны, мотивирует исполнителей тем, что результаты реализации стратегии принесут практическую выгоду всем без исключения гражданам страны. Ведь именно гражданское общество в целом и реализует национальную стратегию.

Все это еще раз подчеркивает научно-методологическую, практическую и общепознавательную ценность книги профессора В.Л. Квинта «Теория и практика стратегирования» для читательской аудитории современного Узбекистана. Она будет полезна для ученых-экономистов, практикующих стратегов, специалистов исполнительского звена, для всех управленцев и руководителей-лидеров, ответственных за принятие стратегических управленческих решений.

Данную книгу можно рекомендовать в качестве практического пособия по таким учебным курсам, как «Стратегическое управление», «Управление персоналом», «Стратегический маркетинг» и «Стратегия бизнеса», читаемым в учебных заведениях страны.

***Мирзиёева Саида Шавкатовна***

Владимир КВИНТ

**СТРАТЕГИЯЛАШ НАЗАРИЯСИ  
ВА АМАЛИЁТИ**

(ДАЙДЖЕСТ)

## МУАЛЛИФДАН

Яқинда – Ўзбекистонга аввалги сафаримдан сўнг 33 йил ўтиб – мен яна қайтиб Тошкент ва Самарқандни кўрдим, илк бор Бухорода бўлдим.

Улкан ўзгаришлар содир бўлган. Улар, айниқса, Тошкент ва Самарқандда яққол кузатилади. Мамлакатда ажойиб автомобиль йўллари қурилган, аъло сифатли меҳмонхоналар қад ростлаган. Ўқитувчилар ва талабалар билан учрашувларда қатнашдим, ушбу олий ўқув юртлари, институтлар соз ҳолатда. Албатта, мен муаммоларни ҳам кўрдим, аммо энг муҳими – бу жамиятда ҳукм сураётган янги умидлар ва демократик ислохотлар муҳити. Келгуси ривожланишнинг устуворликлари қандай қиёфага эга, ресурсларни қандай йўналишларга жамлаш керак, янги мўлжаллар томон ҳаракатланиш суръати қандай – буларнинг барчаси миллий стратегияга оид саволлар бўлиб, уларга жавобни мамлакатнинг етакчилари таклиф этмоқда.

Ўзбекистоннинг кўп укладли, кўп тармоқли иқтисодиётининг янада самарали ривожланиши йўналишлари ва динамикасини белгилаш, чекланган ресурс таъминоти шароитида республика аҳолиси турмуш даражасининг бақарор ўсишига яқин 15-20 йилларга мўлжалланган, асосланган иқтисодий ва ижтимоий стратегияни ишлаб чиқиш ва амалга ошириш асосида эришиш мумкин.

Стратегиялашнинг оқилона услубиётдан фойдаланиш Ўзбекистоннинг энг муҳим миллий манфаатларини аниқ ифодалаш, рақобатга оид устунликлардан фойдаланиш асосида мамлакат манфаатларига эришишга йўналтирилган устуворликлари ва уларга аниқлик киртитувчи мақсадларини ишлаб чиқиш имконини беради. Мақсадли дастурлар ва лойиҳалар орқали мамлакатнинг ушбу стратегиясини изчиллик билан амалга ошириш ажойиб Ўзбекистоннинг янада гуллаб-яшнашига олиб келади.

Шу ўринда таъкидлашим керакки, мен 45 йилдан буён корпорациялар, минтақалар, давлатлар ва ҳатто ҳарбий тузилмалар учун стратегияларни ишлаб чиқмоқдаман ва айни пайтда умрим давомида оддий фуқаро бўлиб қолмоқдаман. Ўз тажрибаларим ва стратегияга оид тадқиқотларим натижаларини ўз китобларим ва мақолаларимда баён қилиб келмоқдаман. Ҳозиргача стратегия назарияси ва стра-

тегиялаш амалиётига доир ишланмаларимга оид уринишларимни энг мукаммал тарзда ўзимнинг икки сўнги китобимда баён қилганман, улар Routledge нашриёти томонидан аввал Нью-Йоркда ва Лондонда чоп этилган. Биринчи китобим “The Global Emerging Market: Strategic Management and Economics” 2009 йилда, иккинчиси “Strategy for the Global Market: Theory and Practical Applications” – 2016 йилда чоп этилган. Ушбу тадқиқотнинг охирида китобхон ушбу китобларимнинг муқоваларини кўриш имкониятига эга бўлади

Ушбу китобларнинг ҳажмли катта, стратегиялаш объектлари – ташкилотлар, минтақалар ва мамлакатлар етакчилари эса – банд одамлар... Айни пайтда Ўзбекистоннинг етакчилари ҳам бевосита давлат стратегиясини ишлаб чиқиш ва амалга ошириш муаммолари билан банд. Айнан шу сабабли мен ниҳоятда қисқа тарзда тезислар ва асосий қоидалар, тавсиялар шаклида, менинг назаримда, стратегияни ишлаб чиқиш ва амалга ошириш бўйича етакчилар, раҳбарлар ва ёш амалиётчилар билиши зарур бўлган нарсаларни баён қилишга қарор қилдим. Моҳиятига кўра бу – дайджест – узоқ муддатли стратегиялаш жараёнлари бўйича навигатордир. Аммо ушбу дайджест билан танишиб чиққан инсонларда стратегиянинг назарияси ва амалиёти билан янада чуқурроқ танишиш истаги ёки зарурияти туғилса, баён қилинган тавсияларнинг асосларини топишни истаса, мен юқорида номлари тилга олинган китобларимни ўқиш, ўрганиш ва амалиётда қўллашни маслаҳат бераман.

Мен илмий изланишларимни қўллаб-қувватлаётган ва ишлаб чиқилган услубий ёндашувларни амалиётда қўллашга имконият яратаётган дўстларим ва ҳамкасбларимга ўз миннатдорлигимни билдираман. МДУ нинг молиявий стратегия кафедраси бўйича ўз ҳамкасбларим ва дўстларим, доцент Мурод Алимуродовга, ҳамда амалиётда стратегик ёндашувларни амалга оширишда иштирок этаётган, ушбу тадқиқотни тайёрлашда ёрдам берган шогирдим Саида Мирзиёевага алоҳида миннатдорлик билдираман

Владимир Квинт  
Москва – Нью-Йорк – Тошкент  
2018 йил 28 июнь

## АСОСИЙ ДЕФИНИЦИЯЛАР<sup>1</sup>

\*\*\*

**Стратегия** — бу таълимотни излаш, ифодалаш ва ривожлантириш тизими бўлиб, у изчиллик билан ва тўлиқ амалга оширилганда узоқ муддатли муваффақиятни таъминлайди. Стратегия, бу — стратегик фикрлаш, чуқур билим ва интуиция асосида муҳитни, келгуси шартларнинг мавжуд прогнозларини тизимли таҳлил қилиш натижасидир. Ушбу таҳлилнинг якуний маҳсули — бу ўзидан аввалги прогноз, вазифа, нуқтаи назар, устуворликлар ва узоқ муддатли мақсадлар ва вазифаларни қамраб олувчи расмийлаштирилган стратегия бўлиб, унинг қонунга мувофиқ амалга оширилишини стратегик мониторинги тизимидан фойдаланган ҳолда стратегик режани амалга ошириш орқали бажарилиши талаб этилади. Стратегия, бу — келажак ва номаълумлик парокандалиги орқали синовдан ўтган устуворликлар ва мақсадлар сари йўл бошловчидир. Бу ресурс чекланганлигини баҳолаш орқали хужумнинг тўғри танланган йўналиши билан бойитилган донишмандликдир.

\*\*\*

**Стратег**, бу — донишманд, интизомли ва оптимистик кайфиятли профессионал бўлиб, у стратегик тафаккурга, келажак ҳақидаги ўз фикрига ва стратегиялаш услубиёти билан мустаҳкамланган интуицияга эга. Стратег янги глобал қонуниятларни тезда қабул қилади, ушбу объектнинг муваффақиятини ва нуфузини ошириш учун унинг фундаментал кадриятлари ва манфаатлари ҳақида чуқур билимларга эга.

\*\*\*

**Стратегик бошқарув** — стратегияни, унинг таълимотини, уларда жамланган рақобатга оид афзалликлари, устуворликлари, мақсадлари ҳамда стратегиялаш

<sup>1</sup> В. Л. Квинтнинг «The Global Emerging Market: Strategic Management and Economics» монографиясида чоп этилган тадқиқот асосида. New-York, London: Routledge-Taylor&Francis, 2009. Рус тилидаги таржимаси: «Стратегическое управление и экономика на глобальном формирующемся рынке». — М.: Бизнес Атлас, 2012. — 627 б. Матннинг бир қисми 2016 йилда кўшимча ишланган ёки тўлдирилган.  
© Квинт Владимир

объектининг фундаментал мақсадлари ва манфаатларини ифодалашга кўмаклашувчи вазифаларига мос равишда стратегик бошқарув тизимини шакллантириш ва унинг амал қилиш жараёнидир.

\*\*\*

**Дуёнинг глобал иқтисодий тузилиши (ДГИТ)** – глобал дунё тузилишининг кичик тизими, бизнеснинг глобал, минтақавий ва миллий институтлар билан нисбатан барқарор ҳамкорлиги таянчидир. ДГИТ глобал бозор худуди ва глобал ҳамжамиятнинг асосан эволюцион ривожланишини рағбатлантиради. Компаниялар ва миллий иқтисодий институтлар уларга амал қилган ҳолда, глобал бозор худудида бир-бири билан рақобатлашадиган ва ҳамкорлик қиладиган қоидалар ва аъналар бўлиб, улар бунда инсон ҳуқуқлари, миллий манфаатлар ёки минтақавий ёки глобал стандартлар ва битимларга риоя қилишга интилишни намоиш этади.

\*\*\*

**Тўғридан-тўғри хорижий инвестициялар (ТХИ).** Тўғридан-тўғри хорижий инвестицияларнинг иқтисодий-стратегик илдизлари хориждаги тахминий рақобатга оид устунликка бориб тақалади: зарур сифатга эга ва қийматли ишчи кучи, фойдаланиш мумкин бўлган сармоя, самарали бошқарув тизими, техник-иқтисодий асослаш ва қабул қилинган стратегияга мувофиқ таваккалчиликларнинг бошқариладиган даражасида янада юқори ва тезкор даромад келтирувчи ноу-хау ва технологиялар.

\*\*\*

**Тўғридан-тўғри хорижий инвестициялар таваккалчилиги,** бу – халқаро бизнеснинг ажралмас қисми бўлиб, у ташқи муҳит ёки компаниянинг ички ресурслари билан боғлиқ бўлган, олдидан билиш мумкин бўлган ёки билиб бўлмайдиган салбий ўзгаришлар таваккалчилиги, салоҳиятли стратегик йўқотишларга олиб келувчи бошқариладиган ва бошқарилмайдиган оқибатларга боғлиқдир.

\*\*\*

**Расмий стратегия** – стратегияларнинг якуний маҳсули, у аввал аниқлаштирилган прогнозларни ҳисобга олади, жамоавий қадриятлар ва манфаатларни, стратегиялаш объекти манфаатларини акс эттиради ва ўз ичига қуйидагиларни қамраб олади:

- миссия;
- узоқ муддатли нуқтаи назар (принциплар, манфаатлар, рақобат устунликлари билан таъминланган устуворликлар);
- мақсадлар;
- ресурслар билан таъминланган вазифаларни кўзда тутувчи мақсадларни амалга ошириш дастурлари;
- сценарий;
- сценарийни амалга ошириш бўйича стратегик режа;
- стратегияни амалга ошириш бўйича стратегик бошқарув ва стратегияни амалга оширилишининг мониторинги тизими.

---

## KEYNOTE DEFINITIONS

\*\*\*

**Strategy** is the system of finding, formulating and developing a doctrine that will ensure long-term success if followed faithfully. Strategy is wisdom with a defined vector to success and with an assessment of resource limitations.

\*\*\*

**The Strategist** is a wise, disciplined, and optimistic professional with a strategic mindset, a vision of the future, and intuition. He or she is armed with a strategizing methodology to utilize broad and deep knowledge of entities and a comprehensive understanding of the most influential objective trends.

\*\*\*

**Strategic Management System:** A managerial process of strategy formulation, implementation and functioning aimed at establishing or improving and enlarging the strategizing object's priorities according to its fundamental values and interests.

\*\*\*

**Formal strategy** is the final product of strategizing that takes into consideration priorly updated forecasts, public values, and interests, and which consists of a defined mission statement, long-term vision (including priorities), objectives, and goals. This long-term strategy must also include a particular scenario to be implemented via the strategic plan and a strategic management system that monitors its implementation.

\*\*\*

**Emerging Market Country (EMC):** An EMC is a society transitioning from a dictatorship to a free-market-oriented economy, with increasing economic freedom, gradual integration within the GMP and with other members of the global emerging

market, an expanding middle class, improving standards of living, social stability and tolerance, as well as an increase in cooperation with multilateral institutions.

\*\*\*

**Global Emerging Market (GEM):** The Global Emerging Market (GEM) is a new economic, strategic, and political phenomenon of the world economy and the global marketplace, encompassing emerging market countries and their regional blocs, which, despite varying geopolitical characteristics, are united by comparable levels of risk and developing free-market infrastructure. These factors of the GEM unify vectors of development of emerging market countries toward economic freedom and global integration, attracting international economic and business cooperation and competition.

\*\*\*

**The Global Marketplace:** The Global Marketplace (GMP) is a strategic system of economic relationships between consumers, companies, governments, and multilateral institutions from around the world that allows real-time cooperation and competition regardless of location.

\*\*\*

**The Global Business Order:** The global business order is a subsystem of the global order that provides a relatively stable framework for cooperation between businesses with global, regional, and national institutions, allowing the predominantly evolutionary development of the global marketplace. It is a set of customs by which corporations compete and cooperate with other businesses in the global marketplace, exploiting opportunities offered by it without violating human rights, national interests, or regional and global standards and agreements.

\*\*\*

**The Global Order:** The global order is a political and economic system of cooperation that emerges organically or as a result of the strategic influence of multilateral institutions, superpowers, and other nations, though not necessarily by cooperative means. The global order provides customary procedures, allowing the avoidance or mitigation of conflict while promoting stability and sustainable development by offering countries, regional blocs, and corporations a means to negotiate disputes amongst themselves and to develop mutually beneficial solutions to global challenges.

\*\*\*

**Foreign Direct Investment (FDI):** The roots of the economic strategy nature of FDI stem from competitive opportunities abroad: a workforce of appropriate quality, available capital, effective management systems, technology, and know-how – all of which lead to a high level of faster returns, with a manageable level of risk, as outlined by a comprehensive feasibility study and strategy.

\*\*\*

**Risk of Foreign Direct Investment:** Risk of FDI is an innate characteristic of cross-border business related to the threat of predictable or unpredictable negative changes of the external environment or of a company's internal resources, with manageable and unmanageable consequences leading to potential losses.

\*\*\*

## 1-БЎЛИМ. СТРАТЕГИЯ НАЗАРИЯСИНING ФАЛСАФИЙ ИЛДИЗЛАРИ

\*\*\*

Ҳозирги даврда ҳақиқий стратегик тафаккур ва стратегиянинг муҳимлиги ва самарадорлиги кўпинча етарли баҳоланмайди ёки унга аҳамият берилмайди. Амалда стратегик тафаккурдан ҳокимиятнинг ҳарбий ва давлат тузилмаларида қарийб уч минг йил давомида фойдаланиб келинган бўлса-да, стратегия ҳодисаси ҳақидаги билим ва аниқ тушунчалар мавжуд эмас эди. Стратегия, назарий концепция ва мустақил фундаментал категориялар соҳаси, бошқа фанлардан фарқли равишда, шаклланиш ва ривожланишнинг бошланғич босқичини бошидан кечирмоқда.

\*\*\*

Стратеглар ва етакчилар стратегиянинг турли тоифалари, принциплари ва қонунларини, стратегик фикрлаш қоидалари ва стратегиялаш жараёнларини жиддий ўрганиши, чуқур таҳлил қилиши ва тушуниши зарур. Бу эса ўта муҳим антик ва кейинги даврларнинг фалсафий (энг аввало, онтологик ва экзистенциалик) асарлари, мумтоз тарихий ҳарбий тадқиқотлар ва аналитик тадқиқотларни, шунингдек, етакчилик қарорларини қабул қилиш жараёни бўйича замонавий назарияларни ўрганишни тақозо этади.

\*\*\*

Файласуфларнинг аксарияти аниқ назарий тавсияларни ифодалаб бермаса-да, уларнинг ғоялари стратегиялаш амалиёти учун фалсафий тадқиқотлар ҳисобидан бойитилиши мумкин. Ҳозирги давр стратеглари тарихий, афсонавий ва замонавий етакчиларнинг асарлари ва ютуқларини таҳлил қилиш асосида ўзларининг стратегик тафаккурини чуқурлаштириши, ўз тажрибасини англаши ва амалиётини такомиллаштириши мумкин.

\*\*\*

Атроф-муҳитни ва фактларни чуқур англаш ва баҳолаш – файласуфлар ва стратегларни бирлаштиради. Бундан қатъи назар, файласуфлар улар асосида ўз хулосаларини чиқарадиган текширилган фактлар ҳақида кўпроқ қайғуради. Бу маънода улар, эътибордан четда қолдириб бўлмайдиган, аммо стратегиялаштирилаётган истиқболда уларнинг аҳамияти камайиши ёки йўқ бўлиб кетиши мумкинлиги туфайли файласуфлар учун аҳамияти кам бўлган мавжуд воқеликлар ва ўтмиш фактларига нисбатан ҳали номаълум бўлган иқтисодий жараёнлар, ижтимоий манфаатлар ва яратилаётган технологиялар ва келажак инновациялари ҳақида қайғурувчи стратеглардан муайян даражада фарқланади.

\*\*\*

Стратегнинг фаолияти янги стратегик проспектлар, устуворликлар ва сценарийларни яратишга йўналтирилган, бунда ўтмиш фақат қисман келажакка экстраполяция қилинади, “ҳозирги замон” мавжуд эмас, келгуси ижтимоий жараёнлар ва иқтисодий агентлар эса ҳатто узоқни кўра биладиган стратеглар учун ҳам муайян даражада ноъмалум бўлиб қолади. Ҳар доим ўтмишга ҳавола қилинадиган фактлар ва амалдаги технологиялар, стратегларга таҳлил учун зарур, мажбурий бўлмаса-да, келажакнинг стратегик сценарийсига кiritиш учун зарур. Аммо стратегиянинг фундаментал тамойиллари ва қонунларини белгилаб берувчи такрорланувчи ҳодисалар ва қонунларни исботлаш учун стратегиялаш бўйича назариячи ва амалиётчи олимлар аниқ мисоллардан ва ўтмиш аксиомаларидан фойдаланишлари мумкин.

\*\*\*

Стратегия бўйича буюк уста Сунь-Цзы (эрамиздан аввалги 544 – 496 й.) шундай деб ёзган:

«Лашкарбоши [аниқроғи, стратег – В.К.] бу:

- донишмандлик;
- ҳалоллик;
- раҳмдиллик;
- мардлик;
- қатъиятлилик демак».

\*\*\*

Стратегик тафаккур ва бой тажрибага эга ҳар қандай етакчи жанглarda, рақобатчиликда ғолиб чиқиш ёки ҳокимиятдаги мавқеини мустаҳкамлаш учун кул-рол-яроғ, капитал, табиий ресурслар, ёки ишчи кучини дарҳол қўллаш эмас, стратегик ғоялардан фойдаланишнинг заруриятини яхши англайди. Римлик давлат арбоби ва лашкарбоши Секст Юлий Фронтин (эрамизнинг I асри) ўзининг «Стратегеми» китобининг дастлабки иккита бобини стратегик режанинг аҳамиятига бағишланган; ушбу бобларда у рақибнинг режасини аниқлаб олмагунча ўз стратегиясини сир тутиш керак, дея таъкидлайди. Ушбу нуқтаи назар стратегиянинг энг муҳим дастлабки принципларидан ҳисобланади.

## 2-БЎЛИМ. СТРАТЕГ ШАХС ВА ЎЗ КАСБИНИНГ УСТАСИ СИФАТИДА

\*\*\*

Стратег бўлиш учун биринчи қадам сифатида стратегик тафаккурни шакллантириш зарур: ўз тафаккурини тўлиқ узоқ муддатли истиқболга йўналтириш, кутилмаган асимметрик ечимларга мурожаат қилиш ва ўзининг рақобатчилик устуворликларини яратиш ёки кучайтириш имкониятини берувчи инновацияларга доир нуқтаи назарини ва тушунчасини қайта шакллантириш керак.

\*\*\*

Стратеглар глобал қонуниятлар ҳақида аниқ тасаввурга эга бўлиши, ҳақиқий кадриятларни ва стратегиялаш объектининг манфаатларини аниқлай олиши, устуворликларни ифодалай олиши, уларнинг рақбатчилик афзалликлари билан таъминланганлигини баҳолаши, устуворликларга мувофиқ мақсад ва вазифаларни қўя олиши, ўзининг келажак ҳақидаги тасаввурлари маёқлари сари энг самарали йўлларни белгилаши керак.

\*\*\*

Стратегик тафаккур келгуси сценарий лойиҳасини тасаввур қилиш ва бошқа экспертлар томонидан амалга оширилган таҳлилларни ўрганиш ҳамда улардан фойдаланиш давомида олинган сигналларни қайта йўналтириш имконинини беради. Стратеглар ҳар куни ўтмишни қайта баҳолаш, маълум аксиомалар ва қонуниятларнинг экстраполяцияси, келажак инновациялари ва сюжетларини тадқиқ қилиш билан шуғулланишга мажбур.

\*\*\*

Стратеглар тахминан олти-ўн икки ойдан сўнг қарор топадиган (янги стратегияни жорий қилиш пайтига келиб) стратегиялаш объектининг ташқи ва ички муҳитни яққол тасаввур қила олишлари ва олинган шартлар ва маълумотлардан

стратегияни ишлаб чиқиш учун таянч бошланғич платформалар сифатида фойдаланиши керак. Узоқ муддатли барқарор муваффақиятга, бозор худудида янги жойни излаш ва эгаллашга йўналтирилмаган стратегиясиз, янги технологиялардан фойдаланиш кўпинча вақтинчалик ютуққа олиб келади.

\*\*\*

Стратегнинг лаёқатлари ўрганилаётган статистик маълумотлардан ва эмпирик баҳолардан четлашиш даражасига ва айна пайтда уларни батафсил ўрганиш, шунингдек, энг муҳим характеристика ва шартларни интуитив тарзда ажратишга боғлиқдир.

\*\*\*

Стратег компания ҳукумат ёки стратегиялашнинг ҳар қандай объектини ўтмишдан келажакка етакловчи навигатор сифатида амал қилади, бунда прогнозлардан фойдаланади, башорат қилиш ва стратегиялашни амалга оширади, келажакнинг салоҳиятли таҳдидлари ва тўсиқларига жавоб қайтаради, имкон қадар улардан сақланади.

\*\*\*

Стратеглар салоҳиятли воқеаларни кўра билиши ва уларни стратегиялаш бўйича фикрлаш қувватига эга бўлиши, уларда стратегия амалга ошириладиган ва стратегиялаш объектини муваффақиятга етакловчи келажакнинг сиёсий, иқтисодий, технологик, экологик ва бошқа шартларини олдиндан белгилаган ҳолда ўзини келажак шароитларида ҳис қила билиши зарур.

\*\*\*

Стратегнинг муваффақияти унинг олдиндан кўра билиши ва нуқтаи назарига, янги қонуниятлар шакллашини англай олишига, трендлари ва рақобат афзалликларига, уларнинг таъсир кучи ва самарадорлигини рақобатчилари ва душманларидан олдин кўра билиш лаёқатига боғлиқ.

\*\*\*

Глобализация қонуният сифатида узоқ муддатли таъсир кучига эга ўта муҳим маданий ва диний оқибатларга эга бўлиб, улар глобал бозор ҳудудида (ГБХ) ва унинг миллий ва ҳудудий қўшимча тизимларида иш юритувчи стратеглар томонидан тушунилиши, баҳоланиши ва фойдаланиши керак.

\*\*\*

Миллий даражадаги стратегларнинг одатдаги хатоси – ўз ҳудудлари доирасида амал қилувчи мамлакат корпорациялари ва хорижий корпорацияларнинг стратегияларини инкор этишни ташкил этади.

\*\*\*

Янги стратегияни ишлаб чиқиш ёки мавжуд стратегияни қайта кўриб чиқишни стратегиялар объектига ҳамда таъсирининг динамикаси мониторингига бевосита алоқадор бўлган етук ва кенг тан олинган қонуниятлар ва трендларни таҳлил қилишдан бошлаш керак. Муҳими – стратеглар ҳали намоён бўлмаган қонуниятлар ва трендларни кўра билиши, уларнинг кинематикаси ва салоҳиятли таъсирини тегишли тарзда стратегиялай олиши керак. Энг инновацион ва муваффақиятли стратегиялар кам маълум бўлган ёки ҳозирчалик – стратегияни амалга ошира бошлангунча анланмаган қонуниятлар ва трендларнинг таҳлиliga асосланган.

\*\*\*

Стратеглар, албатта, иқтисодиётнинг ҳудудий ва секторга оид тузилмаси, илмий ёки ҳарбий салоҳияти ривожланишини (стратегиялаш объектига кўра), уларнинг суръати, ривожланиш мутаносибликлари ва йўналишларини тезроқ аниқлаш нуқтаи назаридан, биринчидан, янги салоҳиятли имкониятлар ва иккинчидан, салоҳиятли таҳдидлар нуқтаи назаридан таҳлил қилишлари керак. Аммо муайян минтақада маҳаллийлаштириладиган чуқур мафаатлар

ва миллий устуворликларни аниқлаш учун мутлақо бошқача турдаги таҳлил зарур. Уни ҳудуд ёки стратегиялаш соҳасидаги рақобатга оид устуворликларни аниқлашдан бошлаш зарур, токи ресурслар билан таъминланган тақдирда миллий аҳамиятга эга у ёки бу устуворликни амалга оширилишига кўмаклашиши мумкин бўлсин.

\*\*\*

Стратеглар стратегик режани амалга оширилишини мониторинг қилиши, шунингдек, кўзда тутилмаган кўнгилсизликлардан сақланиш йўлларини аниқлаши, юзага келган ҳолда уларнинг салбий таъсирини камайтириши, юз бериши муқаррар бўлган тўсиқлар ва асоратларни қандай енгиб ўтиш кераклигини аниқлаши зарур. Шунингдек, стратегияни амалга ошириш вақтини назорат қилиш ва унинг самарали жорий қилинишини рағбатлантиришни таъминлаш учун етакчилар ва раҳбарларни стратегик режалаштириш жараёнларини мониторинг қилиш тизимига киритиш зарур.

\*\*\*

Стратеглар иккита парадоксал маданий динамикани: маданиятларнинг глобал конверсияси ва айна пайтда миллий ва маҳаллий маданий ўзига хосликлар ҳамда кадриятларни сақлаш ва ҳимоялашни эътиборга олишлари зарур.

\*\*\*

Бозор иқтисодиёти шаклланаётган мамлакатларнинг аксариятида кузатилаётган урбанизациянинг юқори суръатлари хорижий стратеглар дуч келаётган маданий узилишнинг янада чуқурлашувига сабаб бўлмоқда.

\*\*\*

Маданий ва диний таваккалчиликлар ҳодисалар, омиллар ва стратегик категориялар сифатида стратеглар, иқтисодчилар, маданиятшунослар ва илоҳиётчиларнинг биргаликдаги хатти-ҳаракатлари билан самарали ўрганилиши мумкин. Ушбу ҳодисаларнинг стратегияни ишлаб чиқиш ва амалга оширишга таъсиридан кўз юмиш унинг

самарадорлигини пасайтиради, мураккаб иқтисодий ва ижтимоий оқибатларга шу жумлаан, экстеримизм ва террорчиликка боғлиқ оқибатларга олиб келади.

\*\*\*

Хатто энг муваффақиятли стратегиялар ҳам шартлари ёки эҳтиёжлар ўзгарганлиги туфайли янги стратегияга ўтишни тақозо қилувчи босқичга етиб келади. Агарда стратегия таназзулга олиб келса ёки стратег яқин келажакдаги таназзулни кўра билса, стратегиянинг амалга оширилиши дарҳол тўхтатилиши керак. Аммо хатто стратегик ютуққа эришилган, динамик мувозанат таъминланган тақдирда ҳам стратеглар амалда биринчилардан бўлиб, сифат жиҳатидан янги ва янада самарали шартларда мувозанатнинг янги даражасига эришиш учун стратегиялаш субъектини эришилган мувозанатланган ҳолатни барбод этишга олиб боради. Шу йўл билан стратеглар стратегиялаш объектини стагнация ва турғунлик ҳолатидан янги устуворликларга эришиш ва тараққиёт сари етаклайди.

\*\*\*

Стратеглар ва стратегик етакчиларнинг унумли ва хатосиз фаолияти учун стратегик менежментнинг асосий элементлари, бошқарув функциялари – режалаштириш, асослаш ва назоратни, ҳамда стратегик қарорларни қабул қилиш ва амалга ошириш жараёнлари самарадорлигининг тегишли индикаторлари моҳиятини, улардан фойдаланиш усуллари ва шаклларини тушуниш муҳим аҳамиятга эга.

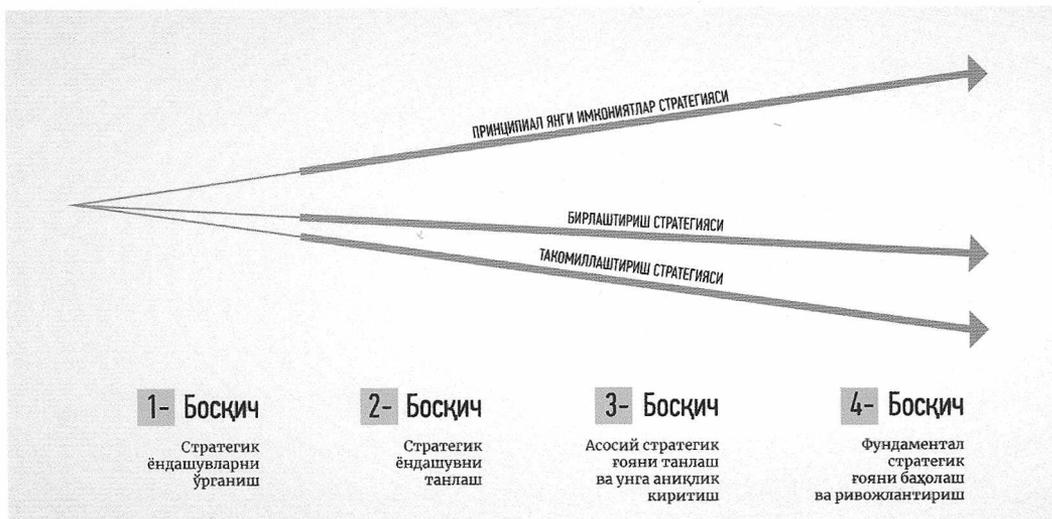
\*\*\*

Шундай қилиб, стратег, бу – стратегик тафаккурга, кўп йиллик стратегиялашга асосланган келажакни кўра билиш лаёқатига ва интуицияга эга бўлган оқил, интизомли ва оптимистик руҳли профессионалдир. Стратег янги глобал қонуниятларни яхши англайди, ушбу объектнинг муваффақиятини кўпайтириш ва обрўсини ошириш учун стратегиялаш объектининг фундаментал қадриятлари ва манфаатлари бўйича чуқур билимга эга.

### 3-БЎЛИМ. СТРАТЕГИК ФИКРЛАШ

\*\*\*

Стратегик фикрлашга учта ёндашув. Биринчи ёндашувни стратегик таҳлил объектининг мавжуд кун тартиби чегарасидан ташқарида кенг кўламли ва олис муддатли фикрлаш, шунингдек, ҳаттоки улар объектнинг жорий фаоллигини тубдан ўзгартирса ҳам, муваффақиятга етакловчи инновацион радикал кутилмаган ва экспонент йўллари аниқлаш ва таҳлил қилишни талаб қилувчи янги уфқлар стратегияси деб атаёмиз. Иккинчи ёндашув яхшилаш стратегияси деб аталади. Ушбу ёндашув биринчисидан фарқли равишда асосан объектнинг қўшимча тизимлари, унинг элементлари ва функцияларининг тизимли таҳлиliga, шунингдек, уларнинг ўзаро алоқасига асосланган. Учинчи ёндашувни бирлаштириш стратегияси деб аташ мумкин. Ушбу ёндашувга кўра, инқилобий инновацион ғоялар ва технологияларни жорий қилиш ва ўзлаштириш билан бирга жорий самарадорлик ва даромадлиликка олдиндан амал қилаётган операцион тизимлар ва технологиялар ҳисобидан эришилади.



1-расм. Стратегик тафаккур жараёни босқичлари (бирламчи стратегиялаш босқичлари)

\*\*\*

Айниқса, ишлаб чиқиладиган стратегияни вақт омили бўйича ресурслар билан таъминланганлигини баҳолашда миқдорий таҳлилнинг фавқулодда аҳамиятига қарамадан, интуиция стратегиялаш жараёнлари ва стратегик тафаккурнинг асосий элементларидан бири ҳисобланади.

\*\*\*

## **КВИНТНИНГ СТРАТЕГИК ФИКРЛАШ БЎЙИЧА ЎН БЕШТА ҚОИДАСИ**

**1-қоида. Стратегияда соғлом фикрга таяниб бўлмайдиган (аксарият ҳолларда).**

Воқеликни ўткинчи англашга асосланган соғлом фикр, одатда, прогнозга, башоратга ва стратегик узоқни кўра билишга мутлақо зид бўлади. Стратегия ҳар кимга маълум бўлган нарсалардан узоқроқ ва чуқурроққа мўлжалланган бўлиши керак. Стратегия стратегиялаш объектининг ҳали мавжуд бўлмаган ва энди шаклланаётган воқеликка, стратегия уфқи билан белгиланган вақт даврига томон самарали ҳаракатланишига йўналтирилган.

**2-қоида. Стратегияда кўпинча кўпчиликнинг фикри хато бўлади.**

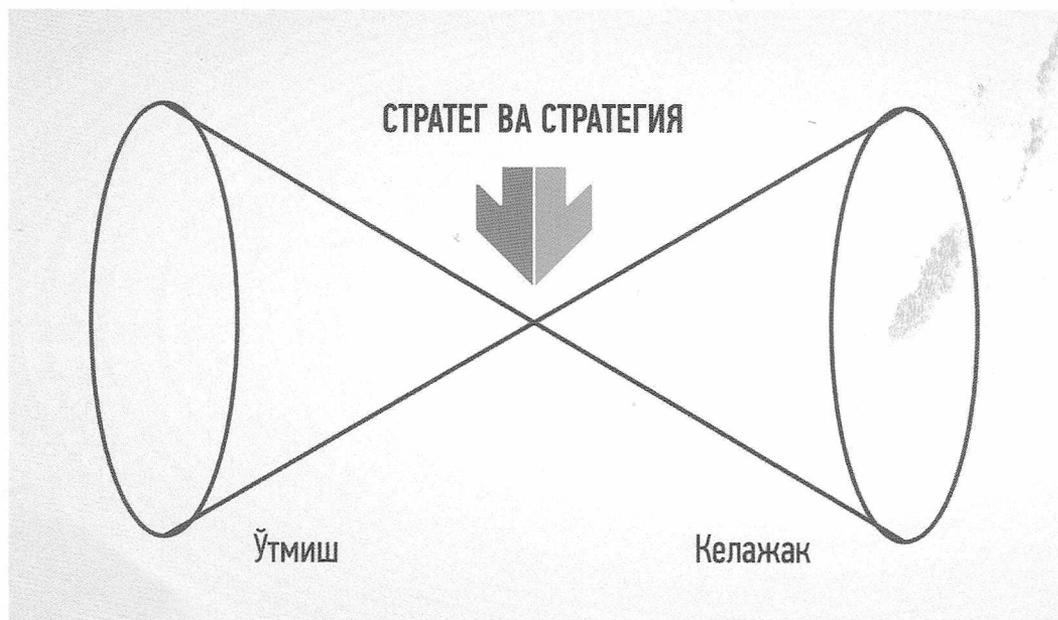
Зеро, одамларнинг аксарият қисми жамоавий билимга эга, аммо уларга таҳлил қилиш, келгуси ютуқлар ва рақиблар учун кутилмаган ғалабалар сари етакловчи йўллар ҳақидаги содда тасаввурлардан ташкил топган тонналаб жинслардан “олмосларни” – келажакнинг ҳақиқий ва узоқни кўзловчи стратегиясини ажрата олиш кўникмалари ва тасаввури етишмайди.

3-қоида. **Стратегик нуқтаи назардан, ҳозирги кун, бу – ўтмиш.**

Муваффақиятли стратегнинг профессионал стратегик тафаккури ҳар доим оддий одам тафаккуридан 3-5 йилга ўзиб кетади.

4-қоида. **Стратег муваффақиятли амалга оширилган ғолиблик стратегиялари тажрибаларини ўрганиши ва улардан фойдаланиши зарур.**

Стратеглар кўп даражада жорий ёки ўтмиш қонуниятлари ва аксиомаларини қўллашга таянмаслиги керак бўлса-да, улар томонидан тарих сабоқлари ҳисобга олинмаслиги янада ёмон. Ғолиблик стратегиялари ва ўтмиш қоидаларни эътиборга олган ҳолда уларни шаклланаётган трендлар, инновациялар ва технологик такомиллаштириш, юзага келаётган имкониятлар ва таҳдидлар нуқтаи назаридан қайта кўриб чиқиш ва таҳлил қилиш зарур.



2-расм. Стратегнинг ўтмиш ва келажак орасидаги позицияси

### 5-қоида. **Бирон-бир стратегия абадий амалга оширилмайди.**

Стратег ёки етакчи учун раҳбариятни ва стратегиялаш объекти жамоасини аввалги стратегия стратегиялаш объектини ғолибга айлантирган ва у муваффақият самараларидан баҳраманд бўлишда давом этаётган бир пайтда янги стратегияни тайёрлашга кўндириш – мураккаб масала. Ва ҳатто стратегик таҳлил ташқи шароитларнинг жиддий равишда ўзгарганлиги ва принципиал жиҳатдан янги имкониятлар ва таҳдидлар юзага келганлигини кўрсатган тақдирда ҳам. Зеро, “соғлом фикр” жамоавий сохта қарашни рўқач қилади: “эски стратегия амал қилаётган бўлса, нима учун уни яхшилаш ёки ўзгартириш керак?”. Шу сабабли етакчи компанияга аввалги стратегия неъматларидан баҳраманд бўлиш пайти ниҳоясига етганлигига ишонтиришга нисбатан янги ташкил топган ёки муваффақиятсиз компаниянинг янги стратегияга ўтиши осон кечади.

### 6-қоида. **Инерцион тафаккур – стратегик тафаккурнинг асосий душмани.**

Ташкилотнинг стратегияси бўлмаса, муқаррар равишда уни инерция енгади. Инерция – инновацион стратегик мақсадлар йўлидаги асосий тўсиқдир. Ташкилот қанчалик йирик бўлса, инерцияни енгиб ўтиши шунчалик қийин. Шу сабабли алоҳида тадбиркорлар ҳамда кичик ва ўрта бизнес корхоналари, майда ҳарбий бўлинмаларга ҳар доим ривожланиш йўналишини ва, умуман, ўз фаолияти кинематикасини ўзгартириш, рақобатчилар англаши қийин бўлган янги конфигурациявий ўзгаришларнинг асимметрик экспонет стратегияларини амалга ошириш осон кечади.

**7-қоида. Стратеглар олдиндан маълум бўлган стратегиялар моделлари ва сценарийларини ишлаб чиқмаслиги керак.**

Стратег учун кўра билиш мумкин бўлган сценарийларни таклиф қилиш хавфли. Рақиблар уларнинг оқибатларини осон стратегиялаштиради ва, энг аввало, ўз устуворликларига эришиш вақтини тежашга йўналтирилган самарали сценарийларни амалга оширади. Ноодатий сценарийлар – одатда, муваффақиятга етакловчи энг самарли йўлдир. Афсуски, ноанъанавий стратегия омад келтирганда, у кенг тарқалади ва рақиблар томонидан фойдаланилади. Стратеглар ўзларининг муваффақиятли стратегик таълимотлари рақиблар томонидан мослаштириб олинишига тайёр бўлишлари керак.

**8-қоида. Муваффақиятли стратегия ноҳалол бўлиши мумкин эмас.**

Стратегик мақсадларга эришишга ёрдам берадиган воситалар ахлоққа зид бўлиши мумкин, аммо ноҳалол бўлиши мумкин эмас. Стратегларнинг маънавий регуляторлари ва ахлоқий тавсифлари жамият учун стратегия амалга оширилиши натижаларининг этик қийматини белгилайди. Ҳақиқий ахлоқ тамойилларига катъиян амал қилмасдан туриб, ушбу стратегия тўлиқ амалга оширилишидан анча аввал жамиятнинг ахлоқий етуклигининг янги даражасига боғлиқ равишда маънан эскирган бўлиб қолиши мумкин. Стратег ўзи муаллифлик қилган стратегиянинг амалга оширилиши таъсир қилганлар учун масъулиятни ҳис қилиши керак. Стратегияда куч ва ҳалоллик бир-бирини инкор этувчи хусусиятлар эмас. Шу сабабли ҳозирги давр глобал қадриятлар дунёсида ғолиб стратегия қудратли ва ҳалол бўлмоғи керак.

9-қоида. **Стратегларнинг вазифаси келажак парокандалигини тизимга ва муваффақиятли стратегик лойиҳага айлантиришдир.**

Стратеглар ҳар доим парокандалик билан иш юритади, зеро, келажак ҳали номаълум ва, демак, тизимлаштирилмаган. Учта стратегик ёндашувдан қайси бири танланганига боғлиқ равишда, стратеглар дуч келган ноаниқлик жиддий равишда фарқланади. Янги уфқлар стратегиялари ўзида юқори даражада ноаниқликни ва парокандаликни мужассамлаштиради. Ушбу тартибсизликда стратеглар энг яхши ва энг инновацион стратегик мақсадларни топиши ва ушбу ғояларни амалга оширилишини бошқаришнинг тегишли стратегик тизимини ишлаб чиқиши зарур. Тартибсизлик, бу – стратегларни ғоядан ажратиб турувчи нарса бўлиб, уларнинг стратегияси ушбу ғояга йўналтирилади. Иккинчи ёндашув – яхшиланиш стратегияси – ноаниқликнинг жиддий равишда паст даражаси билан боғлиқ. Танланган ёндашувдан қатъи назар, тартибсизлик ва ноаниқликнинг турли даражалари муқаррар. Стратеглар, янги стратегияни танлаш даврида яхшиланиш стратегияси таъсири остида бўлгани ҳолда, тартибсизликнинг солиштирма салмоғи пастлиги туфайли уни янги уфқлар стратегиясидан афзал кўрмаслиги керак. Тартибсизлик – муқаррар. Демак, таваккалчиликни бошқариш стратегиянинг муҳим қисми ҳисобланади. Айти пайтда таваккалчиликка дуч келишга йўналтирилмаган ҳар қандай стратегия воқеликка асосланмаган бўлади. Агарда таваккалчиликлар стратегни бўлажак самарали имкониятдан четлаштирган бўлса, рақиблар бундай хатога йўл қўймасликлари муқаррар.

10-қоида. **Асимметрик жавоб стратегиялари ҳар доим симметрик стратегиялардан самаралироқ.**

Симметрик стратегия асосан рақибларнинг ишини такрорлайди, бу эса камдан-кам ҳолларда худди шундай муваффақият келтиради ва ҳеч қачон рақибларни ҳайрон қолдирмайди; улар ҳам бир жойда қотиб қолмайди. Симметрик стратегиялар орасидан эса энг самарасиз ва осон тахмин қилинадигани «қувловчи страте-

гиялардир». Рақиблар олдиндан тахмин қиладиган стратегик сценарий ҳар доим муваффақиятсиз. Асимметрик стратегик жавоб, иккинчи томондан, рақибларга таъсир кўрсатади ва уларни ўйлашга, баъзан ўз стратегиясини қайта кўриб чиқиш учун секинлашишга мажбур қилади. Асимметрик жавоб амалда рақибларнинг мижозларини жалб қилишга қодир товарлар ва хизматларни ишлаб чиқаришга ёки бозорда бошқалардан олдин янги йўналиш очишга имкон беради. Асимметрик стратегиялар уларни амалга ошириш учун рақибларнинг стратегияларига нисбатан камроқ вақт ва ресурслар талаб қилинганда самаралироқ бўлади. Ҳарбий соҳада эса асимметрик стратегик сценарий бошидан рақиб учун хавfli бўлмайди.

### 11-қоида. **Стратеглар ҳар доим оптимист бўлиши лозим.**

Стратеглар ўзларига бозор динамикаси кучи билан йўналтирилган, кўпинча етарли даражада самарали ва хавfli бўлган зарбага дош бера олиши керак, айнқса, рақобатчилар тазйиқига дош бериши зарур. Стратеглар стратегиялашнинг барча босқичларида, стратегияни ишлаб чиқиш жараёнидан фарқли равишда, хусусан, кўп сонли одамлар жалб қилинадиган стратегияларни амалга ошириш жараёнида ўз оптимизмини қўллаб-қувватлаши лозим. Стратегияда қатъиятлилиқ ва чидамдлиқ ғалабанинг яқин қариндошлари ҳисобланади.

### 12-қоида. **Рақибга ҳар доим ортиқча баҳо бериш зарур.**

Стратег ва етакчига рақиблар фойдалана оладиган ресурсларнинг аниқ ҳажми, ёки ушбу ресурсларни оптималлаштириш стратегияси деярли ҳеч қачон маълум эмас. Бундан ташқари, ожиз рақобатчи ҳар доим ҳам мағлуб бўлавермайди. Рақобатчиларга ортиқча баҳо бериш стратег ва стратегияларнинг ғафлатда қолиб кетишига йўл қўймайди. Ҳолбуки, рақобатчи ресурсларини хато ҳисоблаш ёки вақт омили бўйича унинг ресурсларни оптималлаштириш бўйича ўта самарали стратегияси қўлланганда ушбу ҳолат рўй бериши мумкин.

**13-қоида. Стратегик муҳим инновацияларни қўллаб-қувватлаш улкан стратегик устунликларни таъминлаши мумкин.**

Стратеглар ҳар доим экспонент-ривожланувчи инновацион ғояларни излаши ва стратегиялаш жараёнида уларни зудлик билан амалга оширишга имкон берувчи усуллар ва ташкилий шаклларни аниқлаши керак. Стратеглар билимнинг кўп соҳаларидаги ютуқлардан фойдалана билиши ва уларни стратегик рақобатда ғалабага йўналтирган ҳолда интеграциялаши керак. Стратегия қайси ташкилот учун ишлаб чиқиладиганлигидан қатъи назар, стратег самарали стратегик ёндашув, аниқ устуворликлар ва ғалаба сценарийларини танлашда муваффақиятга эришиши учун барча географик, сиёсий, ижтимоий, ҳарбий, иқтисодий, ишбилармонлик ва технологик жиҳатлари баҳоланиши лозим.

**14-қоида. Стратеглар вақт омилидан детерминистик омил сифатида фойдаланиши лозим.**

Стратеглар учун фундаментал мулоҳазалардан бири стратегияни жорий этиш босқичига тааллуқли бўлиб, у қўшимча ресурслардан фойдаланиш ҳисобига стратегияни ишлаб чиқиш вақтини қисқартириш ёки қўшимча ресурсларни сарфламаслик, аммо бунинг натижасида стратегияни жорий қилиш муддатини узайтириш ўртасидаги танловдан иборат. Бу асосан капитал қўйилмалар ва ушбу инвестицияларнинг қопланиши учун зарур бўлган вақт ўртасидаги нисбатга бориб тақалади. Ушбу дилемма учун вақт – ҳар қандай ечим харажатларининг стратегик самардорлигини аниқловчи омилдир. Вақтни тежаш – стратегиянинг биринчи қонуни. Стратеглар ҳар доим вақт омилидан фойдаланган ҳолда рақибларнинг устунликлари эскиришига ёки бефойдалигига олиб келадиган стратегик ечимларни топишга интилиши керак. Аслида стратеглар ўзларининг стратегиялаштирилаётган объекти ва унинг меҳнат, моддий ва молиявий ресурсларини оптималлаштириш учун вақт сар-

фини қисқартириш мақсадида ўз рақибларининг ресурсларидан фойдаланиш йўлларини излаши керак.

**15-қоида. Стратеглар шунчаки раҳбарларнинг хоҳиш-истакларига таянмасдан, стратегиялаштирилаётган объектнинг ҳақиқий қадриятлари, манфаатлари ва устунликларини аниқлаши керак.**

Стратегия уни амалга ошириш учун масъул бўлган одамларга тушунарли бўлиши лозим. Аксарият ҳолларда стратегиялаштириш объекти раҳбарлари стратеглар томонидан амалга оширилган вазиятга оид ва стратегик таҳлил натижаларини чуқур англаш учун етарли вақтга ёки салоҳиятга эга эмас. Аммо стратеглар ушбу таҳлил натижаларига кўра шундай хулосага келиши мумкинки, стратегиялаштирилаётган объект раҳбариятининг устуворликлар ва муваффақиятга етакловчи йўл ҳақидаги қарашлари хато, айти пайтда раҳбарлар одамлар жамоаларининг ресурслари ва хатти-ҳаракатларини сохта ривожланиш йўналишларига жамлаш ниятида ва бу стратегиялаштирилаётган объектни катта йўқотишларга ёки таназзулга олиб келиши мумкин, деган хулосага келиши мумкин. Бу ҳолда стратеглар мижознинг таъсири остига тушмаслиги керак. Стратегиялаштирилаётган объект раҳбариятига келгуси стратегиянинг асосий ғоялари ва уни амалга ошириш натижаларининг қисқача баёни (short executive summary) тақдим қилиниши керак. Ишонтириш жараёнида унга келуси стратегиянинг ҳақиқий манфаатлари, устуворликлари ва рақобат устунликлари моҳиятини, оғишмай амалга оширилган тақдирда, стратегиялаштирилаётган объектни муқаррар ғалабага олиб келадиган келгуси стратегиянинг асосий ғоясини етказиб бериш муҳим аҳамиятга эга. Стратегияни тақдим қилишда стратеглар аниқлик ва мураккаблик ўртасида мувозанатга эришмоғи лозим. Стратегия қанчалик мураккаб бўлса, у шунчалик асимметрик бўлади, рақобатчилар уни англаши ва қарши чоралар ишлаб чиқиши шунчалик қийин бўлади. Аммо бу ўринда мураккаб стратегияни амалга ошириши керак

бўлган одамлар жамоасига уни тушунтириш, стратегияни жорий қилиш бўйича узок йўлда уларнинг қўллаб-қувватлаши ва ташаббускорлигига эришиш қийин бўлишини ёдда тутиш зарур.

\*\*\*

Хорижий корхоналар ўзлари энди иш бошлайдиган мамлакатда унинг иқтисодий ривожланиши даражасини оширишга ҳисса қўшиши керак. Маҳаллий аҳоли хорижий компания фаолиятдан фойда олиши зарур. Ҳеч бўлмаганда, маҳаллий аҳоли азият чекмаслиги ёки бирон-бир ижтимоий устуворликларнинг камайишига дуч келмаслиги зарур.

\*\*\*

Хорижий компаниялар глобал ёки хорижий маданиятнинг миллий ва маҳаллий маданият билан бирга амал қилишини таъминлаши керак.

\*\*\*

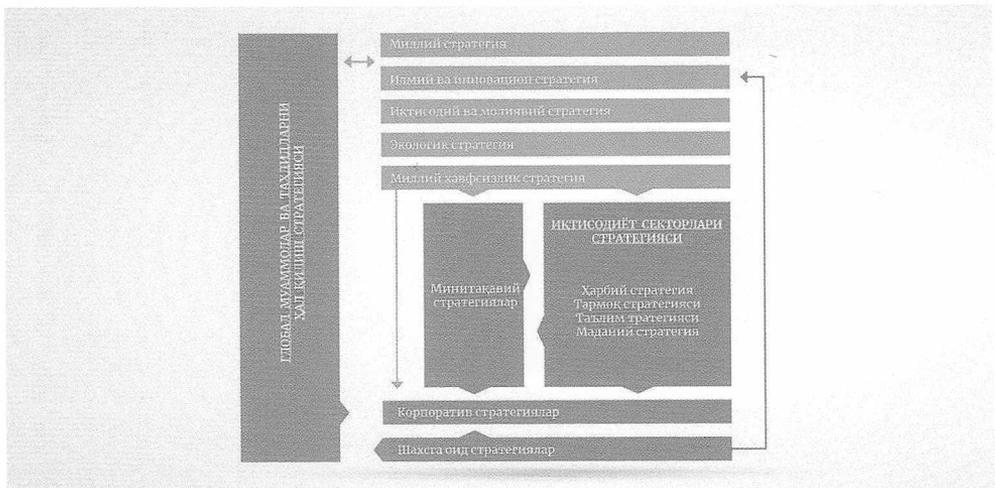
Стратегиянинг муваффақиятли жорий қилиниши нафақат иқтисодий ва технологик омиллар билан белгиланади – қарор қабул қилувчи етакчилар ва асосий раҳбарларнинг шахсий таъсири, инсоний хусусиятлари, уларнинг стратегия бўйича жонкуярлиги муҳим роль ўйнайди. Профессional стратеглар қарор қабул қилувчи етакчиларнинг стратегик фикрлаши принциплари ҳақида имкон қадар тўлиқ тасаввурга эга бўлиши лозим.

## 4-БЎЛИМ. СТРАТЕГИЯ ТИЗИМИ ВА ҚОНУНЛАРИ

\*\*\*

### Яхлит миллий стратегия концепцияси

Стратегия, бу – фундаментал фан ҳисобланади, аммо унинг асосий қонунлари, принциплари ва категориялари энди шаклланмоқда. Ҳар қандай стратегия – стратегиялаш объектдан қатъи назар, умумий табиатга эга ва, демак, умумий назарий асосга эга бўлиши лозим. Англашинадики, янада батафсил ва аниқ амалий тавсиялар стратегиялаштирилаётган объектнинг ўзига хос тавсифлари билан кўпроқ боғлиқ бўлиши керак. Стратегиялаштириш амалиёти стратегияларнинг турлари ва уфқлари учун методологик асос ва услубий тавсияларни талаб этади. Стратегия ўз табиатига кўра тизимли, мультидисциплинар ҳодиса. Таъсири, кўп ўлчамлиги ва тузилишига кўра, у иерархияга асосланган. Шу сабабли стратегиянинг яхлит тизими миллий, минтақавий, соҳавий ва корпоратив стратегияларни интеграциялаши лозим. Шунингдек, у глобал муаммоларни ҳал қилиш стратегияларини ва ҳатто гуруҳлар, одамлар жамоаси ва индивидлар стратегиясини қамраб олади. Стратегияларнинг барча ушбу турлари ва даражалари ўзаро ҳаракатланиб, бир-бирига турлича кинематикага эга таъсир кўрсатади.



3-рasm. Яхлит миллий стратегиянинг концептуал чизмаси

\*\*\*

Стратегиялашнинг назарияси ва услубиётига асосланган стратегия объектни бузғунчиликдан, обрўси тушишидан ва таназзулдан сақлаши, ўз соҳасида чўққиларга олиб келиши мумкин. Иккинчи томондан, битта нотўғри стратегик ғоя бутун бир стратегик таълимотни, умуман стратегиялаш объектини яқсон қилиши ва ушбу стратегик сценарийни ишлаб чиқиш ва жорий этишда эришлган барча нарсаларни йўққа чиқариши мумкин.

\*\*\*

Стратегия, бу – вақт, харажатлар ва макон бирлашувининг маҳсулидир, бу ўринда, макон дейилганда ишлаб чиқилган ва жорий қилинган инновацион стратегик ғоялар тушунилиши мумкин. Бу даражада ҳаммаси бўлиб иккита омил – вақт ва инновациялар стратегиялаш объектига ғолибликка оид ва олдиндан кўра билиш мушкул бўлган тавсифлар – жадаллашув ва асимметрияни баҳшида этади.

\*\*\*

Глобализация шунга олиб келдики, корпоратив стратеглар нафақат халқаро, балки глобал даражада ҳам стратегияларни ишлаб чиқмоқда. Бундан ташқари, халқаро ва ҳатто ўрта корпорацияларда ҳам минтақавий иқтисодий блокларда амал қилиш учун стратегиялар ишлаб чиқилмоқда.

\*\*\*

Ғоялар ва технологиялар билан кроссмаданий алмашинув глобал бозор маконининг (ГБМ) натижасига ҳам, омили ҳам бўлди. Бу эса стратегиялар, стратегик ва йиллик бошқарувнинг доимий эволюцияси ва мақбуллаштирилиши жараёнини жадаллаштиради.

\*\*\*

Корпоратив глобал стратегиянинг муваффақияти тизимли ўзгаришларга эга глобал шаклланаётган бозор (ГШБ) бизнес-маданиятлари ва диний анъаналарининг ўсиб боровчи таъсирининг ифодаланиши билан, айти пайтда бизнеснинг пухта йўлга қўйилган этикети ва ривожланган мамлакатлар компаниялари билан иш юритиш амалиётига эга ГФР нинг корпоратив маданиятлари конвергенцияси билан боғлиқ.

\*\*\*

Сиёсат, стратегия ва тактика – стратегик раҳбарлик ва бошқарув жиҳатлари билан боғлиқ учта мустақил категориядир. Уларнинг фарқи шундан иборат: стратегия тасдиқланган ва амалга ошириш учун қабул қилинган бўлса, унинг жорий қилиниши стратегиялаштирилаётган объектнинг йўл қўрсатувчисига, маёғига айланади. Тактика эса стратегик вазифаларни амалга ошириш бўйича кундалик, ойлик ва йиллик (жорий) режаларни ва уларнинг ечими бўйича тадбирларни тақозо этади. Сиёсат – бу стратегия ва тактикани ягона самарали амал қилувчи тизимга агрегация ва интеграция қилинишидир. Бошқача айтганда: *Стратегия қўшув Тактика тенг Сиёсатга.*

\*\*\*

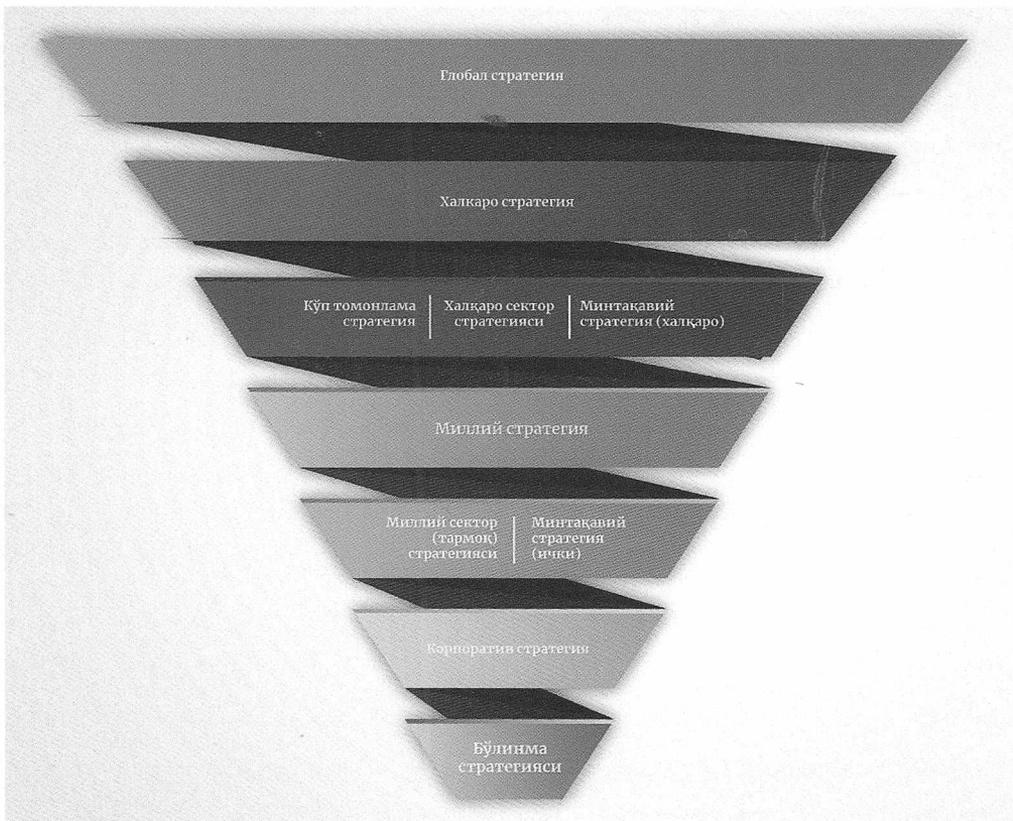
Миссия, нуқтаи назар (шу жумладан принциплар ва рақобатга оид афзалликлар билан таъминланган устуворликлар) ва бевосита вақт ўлчовига қўйилган мақсадлар биргаликда стратегия концепциясини ташкил этади.

\*\*\*

Субординацияланган бўлинмалар – заводлар цехлари ёки мамлакат ҳудудлари учун стратегияларни ишлаб чиқишда интеграцияловчи тизим – тегишли равишда завод ёки мамлакатнинг стратегиясига амал қилиш муҳим. Бўлинмалар стратегиялари уларнинг шароитларига янада аниқ мослаштирилган бўлиши лозим ва айти пайтда корпоратив ёки миллий стратегиялар даражалари учун ҳаддан зиёд тор бўлиши

мумкин бўлган (минтақавий стратегияларни ишлаб чиқишда) ўзига хос технологик, ташкилий ёки ижтимоий трендларга йўналтирилиши мумкин. Одатда қўл остидаги бўлинмалар билан тескари алоқа, уларнинг стратегик концепцияларини қайта кўриб чиқилиши билан эмас, кўпинча фақат ресурс лимитлари билан боғлиқ бўлади, бу эса асосан турли бўлинмалар стратегиялари ва корпоратив даражадаги стратегия устуворликлари билан мослаштирилмаган ва ҳатто уларга зид бўлган корпоратив стратегияга олиб келади.

Минтақавий стратегияларда миллий устуворликлар эътиборга олинмаслиги ёки биринчи навбатдаги устуворликлар сифатида етарли даражада баҳоланмаслигига ҳам йўл қўйиб бўлмайди.



4-расм. Стратегия тизими

Худди шу ҳолат миллий ҳокимиятлар ҳудудлар раҳбарларига ва вазирликларга интеграциялашган услубиётсиз стратегик ишланмаларга топшириқлар берганда ҳам кузатилади.

Бу ҳолда тавсиялар ёзилган тонналаб макулатура ҳосил бўлади ва бу нафақат фойда келтирмайди, балки иқтисодиётга жиддий зарар етказиши мумкин. Бу миллий манфаатлар учун янада хавfli ҳисобланади.

\*\*\*

Стратегияда асосий иқтисодий зоналар ва уларнинг тоифалари – талаб ва таклиф, қиймат ва нарх – вақт омили таъсирида тубдан ўзгариши мумкин. Стратегик қарорларни қабул қилишда вақт омилидан белгиловчи омил сифатида фойдаланиш рақиблардан ўзиб кетиш, истиқболли жойларни биринчи бўлиб эгаллаш, биринчилар қаторида зарарига ишлаётган ва сўниб бораётган соҳаларни тарк этиш имконини беради. Шунингдек, биринчилардан бўлиб инновациялардан фойдаланиш ва уларнинг вужудга келиши ва ривожланиши бўйича экспоненциал характерига мос келиш имконини беради. Шу сабабли **стратегиянинг биринчи қонуни – вақтни тежаш қонунидир.**

\*\*\*

*Стратегиянинг иккинчи қонуни фақат ва мутлақ рақобат устунликлари билан таъминланган стратегик устуворликларни амалга оширишдан иборат.*

\*\*\*

Тактикасиз стратегия аввало вақт омили туфайли етарли даражада самарали бўла олмайди. Камига, унинг жорий қилиниши суст бўлиб, бу стратегиянинг самарадорлигини пасайтиради ҳамда рақобатчиларни жавоб чораларини кўришга мажбур қилади. Стратегиясиз тактика кўп ҳолларда фақат тактик мулоҳазалар билан иш кўрувчи стратегиялаш объектини иңқирозга ёки рақобатбардошлик ва стратегик устунликларни йўқотишга олиб келади.

Худди шу ҳолат миллий ҳокимиятлар ҳудудлар раҳбарларига ва вазирликларга интеграциялашган услубиётсиз стратегик ишланмаларга топшириқлар берганда ҳам кузатилади.

Бу ҳолда тавсиялар ёзилган тонналаб макулатура ҳосил бўлади ва бу нафақат фойда келтирмайди, балки иқтисодийга жиддий зарар етказиши мумкин. Бу миллий манфаатлар учун янада хавfli ҳисобланади.

\*\*\*

Стратегияда асосий иқтисодий зоналар ва уларнинг тоифалари – талаб ва таклиф, қиймат ва нарх – вақт омили таъсирида тубдан ўзгариши мумкин. Стратегик қарорларни қабул қилишда вақт омилидан белгилловчи омил сифатида фойдаланиш рақиблардан ўзиб кетиш, истиқболли жойларни биринчи бўлиб эгаллаш, биринчилар қаторида зарарига ишлаётган ва сўниб бораётган соҳаларни тарк этиш имконини беради. Шунингдек, биринчилардан бўлиб инновациялардан фойдаланиш ва уларнинг вужудга келиши ва ривожланиши бўйича экспоненциал характерига мос келиш имконини беради. Шу сабабли **стратегиянинг биринчи қонуни – вақтни тежаш қонунидир.**

\*\*\*

*Стратегиянинг иккинчи қонуни фақат ва мутлақ рақобат устунликлари билан таъминланган стратегик устуворликларни амалга оширишдан иборат.*

\*\*\*

Тактикасиз стратегия аввало вақт омили туфайли етарли даражада самарали бўла олмайди. Камига, унинг жорий қилиниши суст бўлиб, бу стратегиянинг самарадорлигини пасайтиради ҳамда рақобатчиларни жавоб чораларини кўришга мажбур қилади. Стратегиясиз тактика кўп ҳолларда фақат тактик мулоҳазалар билан иш кўрувчи стратегиялаш объектини инқирозга ёки рақобатбардошлик ва стратегик устунликларни йўқотишга олиб келади.

## 5-БЎЛИМ. СТРАТЕГИЯНИ ИШЛАБ ЧИҚИШ

\*\*\*

### 5.1. Прогнозлаштириш, стратегиялаштириш ва режалаштириш жараёнларининг ўзаро боғлиқлиги

Стратегиянинг назарияси ва амалиётида кенг тарқалган фикр шундан иборатки, прогнозлаштириш, стратегиялаш ва режалаштириш жараёнлари – моҳиятан бир хил. Ҳатто профессионал иқтисодчилар, прогноз қилувчилар ва режалаштирувчилар ўртасида ҳам ушбу атамалар синоним сифатида қўлланилади. Бундай “бирикма” моҳиятан хатодир: учта атаманиг ҳар бири, ички тавсифлари бўйича мутлақо турлича якуний маҳсулотга олиб келувчи ноёб касбий фаолиятни таърифлайди. Стратегиялаштириш жараёни янги ишлаб чиқилган ва жорий этиш салоҳиятига эга деб ҳисобланади. Ҳисоб-китоблар ва эксперт баҳолаш воситасида прогнозлаштириш кенгайтирилган прогнозларнинг турлича шакллари пайдо бўлишига олиб келади. Айти пайтда режалаштириш – моҳиятан мутлақо бошқа ҳодиса: у бошқарув жараёнларига йўналтирилган, бунинг натижасида стратегик абрис, кейинчалик турлича тафсилотга эга режалар (режалаштириш уфқларига боғлиқ ҳолда) яратилади. Прогнозлаштиришдан аввалги келажакни тушунишнинг бошқача босқичлари ҳам мавжуд: башорат қилиш ва олдиндан кўра билиш. Интеллектуал фаолликнинг ушбу турлари анъанавий тарзда тушуниладиган билим ва методологиялардан фойдаланишга эмас, фақат (ёки шунга яқин) интуиция тубига кириб боришга асосланган бўлади. Интуициядан стратеглар ҳам фойдаланса-да, бу уларнинг келажакка етакловчи ягона воситаси бўла олмайди.

\*\*\*

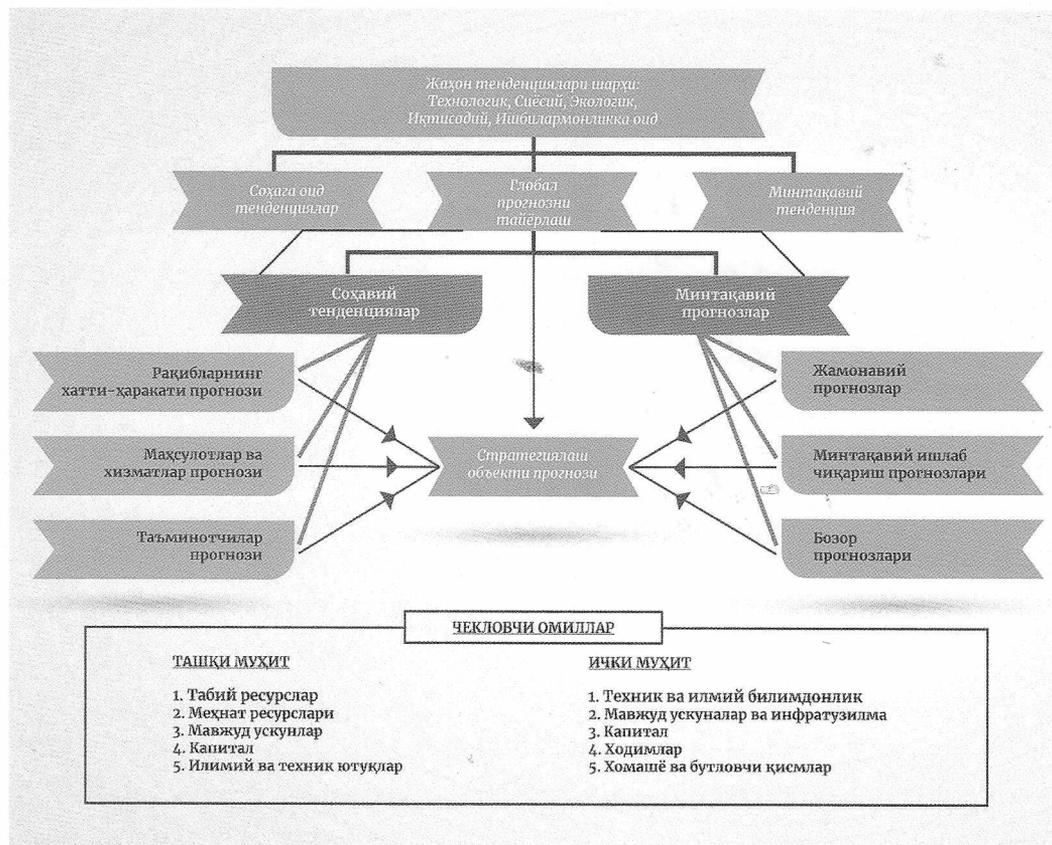


5-расм. Прогнозлаштириш, стратегиялаштириш ва режалаштириш ўртасидаги ўзаро боғлиқлик

\*\*\*

## 5.2. Стратегияни ишлаб чиқиш босқичлари

Прогнозларнинг таҳлили, стратегиялаштириш объектнинг ташқи ва ички муҳитини ўрганиш:



6-расм. Стратегияни ишлаб чиқиш босқичлари: ички ва ташқи муҳитни ўрганиш ва прогнозлаштириш

\*\*\*

Глобал, минтақавий ва соҳага оид трендлар ва қонуниятлар таҳлили кейинчалик глобал прогнозни долзарблаштириш учун, сўнгра – минтақавий ва соҳавий изланишлар ва мақсадга йўналтирилган прогнозлар учун фойдаланилади.

*Шу йўл билан келгуси рақобат устуликларини баҳолаш учун замин ва уларнинг асосида стратегиялаштирилаётган объект устуворликларини танлаш имконияти яратилади.*

\*\*\*

Соҳавий мақсадга йўналтирилган прогнозларнинг энг муҳим функцияси асосий рақобатчилар фаолиятини уч йилдан беш йилгача бўлган даврдаги проекцияси, шунингдек, технологик трендларни синчковлик билан кузатишдан ташкил топади.

\*\*\*

*Минтақавий прогнозлар*, одатда, ижтимоий ва сиёсий динамикаларнинг излашга оид таҳлилдан бошланади. Прогнозлашнинг ушбу тури компания уларда фаолият юритаётган ҳудудлар (жамоалар, микрорайонлар) билан чегараланмаслиги керак; кўшни ҳудудларда ҳам трендларни кузатиш зарур. Минтақавий динамика секторлараро асосда таҳлил қилиниши лозим. Мақсадга йўналтирилган прогнозлар ҳудуднинг соҳавий тузилмасида жиддий ўзгаришларга олиб келадиган трендларда жамланади. Минтақавий излашга оид прогнозларнинг асосий йўналиши бозорда, ҳарбийлар учун эса – салоҳиятли ҳарбий хатти-ҳаракатлар театри ёки қарама-қаршиликларда кутилаётган ўзгаришлар тенденциясининг мониторингига қаратилади.

\*\*\*

*Прогнозга оид фаолиятнинг якуний натижаси муайян стратегиялаштириш объектига хос бўлган янги прогноз бўлиб, у ўта муҳим, объектнинг истиқболи билан бевосита ёки воситали тарзда боғланган, объектнинг жорий ва келгуси фаолиятига таъсир кўрсатувчи ёки таъсир кўрсатиши мумкин бўлган глобал, соҳавий ва минтақавий трендларни очиб беради.*

\*\*\*

Прогнозлаштириш фазасининг асосий босқичи ташқи ва ички муҳитдан нусха олиш, уларнинг янги имкониятлар ва таҳдидлари баҳосини кўзда тутувчи холис, стратегик йўналтирилган тавсифномасини яратишдан иборат. Ички муҳитнинг таҳлилидан фарқли равишда ташқи муҳитдан нусха олиш ва унинг тавсифини яратиш табиий ресурсларни, улардан фойдаланиш ва қайта тикланишига доир экологик чекловларни баҳолашдан бошланиши керак. Ушбу босқич меҳнат ресурслари ва мавжуд ишлаб чиқариш қувватлари ёки сармойани прогнозлаштириш ва тавсифлаш билан давом этиши зарур (бу қандай прогноз: соҳавий ёки минтақавийлигига боғлиқ ҳолда). Ташқи муҳитнинг ундан нусха кўчириладиган ва таҳлил қилинадиган сўнгги омили — инновацион технологик ва илмий ютуқлар ҳисобланади.

\*\*\*

*Глобал, соҳавий ва минтақавий прогнозлар долзарб аҳамиятга эга бўлиши билан, стратеглар прогнозчилар томонидан стратегиялаштириши объекти учун хос бўлган прогностининг ишлаб чиқилишини илгари суриши ва ушбу фаолиятда иштирок этиши зарур. Ушбу босқичда асосий эътибор объектнинг ички муҳитини сканерлашга ва таҳлил қилишига қаратилади. Стратеглар эса ушбу босқичда стратегиялаш объектнинг рақобат устунликларини сканерлаш жараёнида аниқланган янги имкониялардан фойдаланиш ва хавф-хатар, таҳдидларни бартараф қилиш нуқти назаридан аниқлаши ва ёритиши зарур.*

\*\*\*

Ички муҳитни таҳлил қилишда биринчи қадам стратегиялаш объектнинг технологик ва илмий ресурсларини, уларнинг шаклланаётган технологик трендлар билан ўзаро алоқасини ва ушбу трендларнинг объект келажаги учун, биринчидан, имкониятлар, ва иккинчидан, таҳдидлар, шунингдек, таълим даражаси, ходимларнинг янги илмий-технологик устунликлардан фойдаланиш нуқтаи назаридан аҳамиятини баҳолашдан ташкил топади. Ушбу босқичда стратегларнинг бош вазифаси — рақобатчилар, муҳолифлардан ўзиб кетиш

ва вақт жиҳатидан, самарадорлик ёки маҳсулотнинг паст нархи ва натижа бўйича улардан ғолиб чиқиш имконини берувчи ноёб технологик афзалликларини аниқлашдан иборат. Баҳоланиши зарур бўлган навбатдаги базавий иқтисодий омил мавжуд ишлаб чиқариш қувватлари ҳамда амал қилувчи илмий-технологик, ўқув, ишлаб чиқариш ва ижтимоий инфратузилма ҳисобланади. Бу ҳам ташқи муҳитнинг янги имкониятлари, бўлажак трендлар ва ўзгаришлар нуқтаи назаридан амалга оширилиши керак. Капитал, ходимлар (инсон капитали) ва ниҳоят хомашё (табиий ресурслар) ва объект томонидан фойдаланилаётган бутловчи қисмлар стратегиялаштирилаётган даврда баҳоланиши лозим бўлган сўнги базавий объект ҳисобланади.

Сканерлашнинг ушбу тартиби шуни кўрсатадики, объектни ўзига хос прогностлашнинг энг муҳим масаласи объект ички муҳитининг барча бошқа базавий иқтисодий омилларига таъсир кўрсатиши мумкин бўлган технологиялар ҳисобланади. Стратегия нуқтаи назаридан объектнинг ўзига хос прогнозини ривожлантириш – прогностлашнинг якуний босқичи ва бевосита стратегияни ишлаб чиқа бошлашнинг биринчи босқичи ибтидоси ҳисобланади.

Ташқи ва ички муҳитни ҳамда прогноз объекти учун хос бўлган тавсифларини, сўнгра стратегиянинг биринчи элементлари – миссияси, нуқтаи назари (тамоийиллар ва устуворликларни танлашни қамраб олувчи) бошланғич тайёрлашни сканерлаш жараёни *Альберт С. Хамфри (Albert S. Humphrey) томонидан ишлаб чиқилган SWOT-таҳлил* – кучли ва кучсиз жиҳатларни, имкониятлар ва таҳдидларнинг кенг тарқалган таҳлилига ўхшайди. Айни пайтда *SWOT-таҳлилнинг номи жарангли, аммо амалда таҳлилни назарий жиҳатдан ҳам, амалий жиҳатдан ҳам кучли ва кучсиз жиҳатлар таҳлилидан (Strengths и Weaknesses) эмас, ташқи муҳитдан, яъни имкониятлар ва таҳдидлар таҳлилидан (Opportunities и Threats) бошлаган маъқул. OTSW-анализ (Opportunities, Threats, Strengths и Weaknesses) аслида стратегик нуқтаи назар, объектнинг устуворликларини шакллантириш жараёнига кўпроқ мос келади, чунки компаниялар, ҳарбий қўшилмалар, минтақалар ва мамлакатларни тўсатдан рўй берадиган имкониятлар ва таҳдидларга самаралироқ тайёрлайди.*

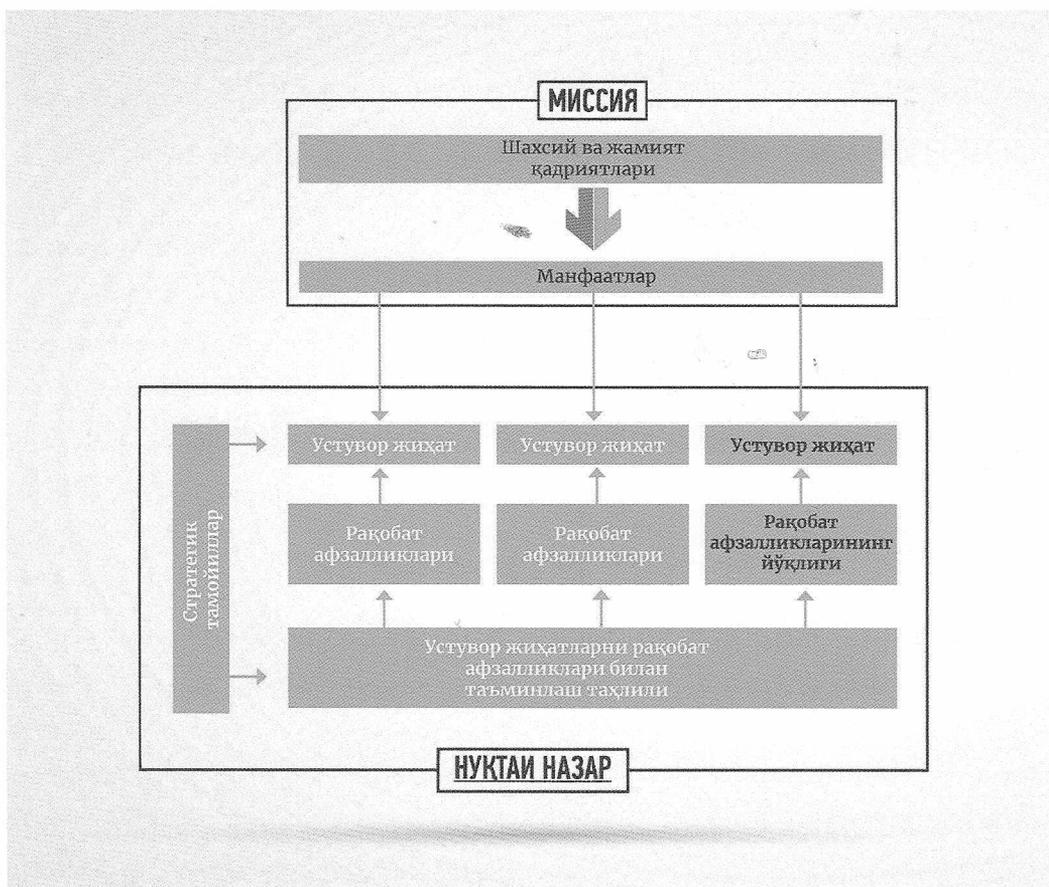
### 5.3. Миссия ва нуқти назарнинг асосий компонентлари: ўзаро боғлиқлик

Миссияни ифодалаш – ташқи ва ички муҳитни сканерлаш, таҳлил қилиш ва прогностлаштириш натижасида яратиладиган биринчи амалий ҳужжат, бевосита стратегияни ишлаб чиқишнинг бошланғич босқичи ва стратегиялашнинг барча кейинги босқичларидаги асосий кўрсаткичдир. Миссияни атиги бир нечта гап билан объект қайси соҳада, қайси ҳудудда фаолият юритиши, уни ташкил этишдан мақсад, объект мавжудлигини асослаб бериш, яъни ушбу стратегия объекти унинг хизматидан фойдаланувчилар, харидорлар, мижозлар ва юқори тузилмалар учун нега қимматли эканини ифодалаб бериш зарур. Миссия ҳеч қачон ходимлар қандай мукофот олиши, даромад ҳиссадорлар ёки раҳбарлар ўртасида қандай тақсимланиши, умуман олганда, объектнинг даромадларини ошқор қилмайди. Миссия, шунингдек, интилишларни намоён қилиш шакли ҳисобланмайди ва объектнинг муайян маҳсулоти ёки хизматлар линиясини ажратиб кўрсатишга хизмат қилмайди. ГРП ва халқаро рақобатни кучайтиришнинг сўнги кучли тўлқинини шакллантириш, дунёдаги тартибни қайта форматлаш вақтидан бошлаб миссиянинг муҳимлиги сезиларли равишда ошди: бу объектнинг бутун ташқи (унга тегишли) дунёга илк мурожаатидир.

\*\*\*

Миссиядан сўнг стратегиялаш объекти (компания, ҳудуд, йирик ҳарбий бирикма, мамлакат)нинг қараши ишлаб чиқилади. Нуқтаи назар стратегияни ишлаб чиқишнинг энг англаб етилмаган элементларидан бири ҳисобланади. Одатда нуқтаи назар кўриб чиқилаётган стратегиянинг фалсафаси деб аталади. Айнан шу босқичда стратеглар стратегиянинг асосий тоифалари: стратегиялаш объектнинг *қадриятлари, манфаатлари ва устувор жиҳатлари* ўртасидаги боғлиқликни топишни бошлади, десак нотўғри бўлади. Стратегияни ишлаб чиқиш олдидан стратегиянинг ушбу уч асосий унсури ўртасидаги боғлиқликни излаш ва бойитиш айнан у

масъул бўлган соҳага тааллуқли эканини доимо англаб туриши лозим, бироқ ушбу ижодий жараён якуний инъикосни айнан стратегик нуқтаи назарни стратегиянинг квинтэссенцияси сифатида таҳлил қилиш ва англаб етиш чоғида акс эттиради. Қўшимча равишда нуқтаи назар стратегияланаётган объект раҳбарлари ходимлар меҳнати ва ҳиссадорларни қай тарзда рағбатлантиришини тушунтириб бериши керак. Лекин нуқтаи назар таркибига миқдор баҳолари киритилмаслиги керак. Нуқтаи назар, бу – ташкилот ижтимоий масъулиятини қисқача тушунтириш учун стратегиянинг энг мақбул унсуридир.



7-расм. Миссия ва нуқтаи назар асосий компонентлари ўртасидаги боғлиқлик

\*\*\*

Жараён қадриятлар ҳақидаги маълумотларни йиғишдан бошланиб, ундан сўнг ушбу қадриятлар манфаатларга айлантирилади. Кейинчалик улар таърифланиб, маълум бир устувор жиҳатларда акс этади. Устувор жиҳатлар нуқтаи назарнинг якуний маҳсулидир. Улар қадриятлар ва манфаатларнинг ўзаро бирикмаси ҳисобланади. Моҳиятан айнан устувор жиҳатлар—стратегия якуний талқинининг яхлит эпицентри бўлиб, унда стратегиянинг тўлиқ амалий мазмуни ёрқин намоён бўлади. Стратегияни жорий этиш жараёни таъсиридаги одамлар қайсидир даражада стратегик устуворликлар тақдим этилиб, уларнинг манфаати амалга оширилаётгани ҳақида хабардор қилиниши даркор. Шундай бўлса-да, устуворликларда стратегия муваффақиятини таъминловчи манфаатларгина акс этиши мумкин.

\*\*\*

Стратегия деярли ҳамиша бир устувор жиҳатни амалга оширишни кўзда тутавермайди; инчунин, агар бу глобал ёки йирик миқёсли манфаатларга тегишли бўлса. Стратегияни амалга оширишнинг биринчи даври кун тартибига фақат самарали инновацион рақобат устуворликлари билан таъминланган афзалликлар киритилади. Шунингдек, стратегияни амалга оширишнинг биринчи даври давомида стратегияни жорий этишнинг кейинги давлари устуворликларини амалга ошириш учун янги ёки аввалроқ йўқолиб қолган рақобатли илмий-технологик ва бошқа инновацион афзалликларни тиклаш молиялаштирилади.

\*\*\*

Стратегиялар стратегиялаш объекти дуч келиши мумкин бўлган қандайдир муаммоларни ҳал этиш учун эмас, балки устувор томонларга эришиш учун ишлаб чиқилади. Стратегиялашга бундай ёндашувгина узоқ истиқболга мўлжалланган стратегик муваффақиятни таъминлаши мумкин. Муаммолар одатда ўткинчи бўлиб, худди тонгги туман каби пайдо бўлиб, бир зумда ғойиб бўлади; устувор жиҳатлар эса стратегларнинг узоқ истиқболга мўлжалланган нуқтаи назари, инсонлар тегишли қатламнинг

чуқур манфаатлари ва қадриятларини акс эттиради. Аниқроғи, устувор жиҳатларни аниқлаш айнан шунинг учун ҳам муҳимки, улар атрофида стратегия объектининг барча заҳиралари жам бўлади. Устуворликлар мақсад, сўнгра стратегия объекти вазифаларини танлашнинг ҳаракатлантирувчи кучи ҳисобланади ва бу ҳам ўта муҳим.

\*\*\*

#### 5.4. Мақсадни белгилаш ва мақсадли дастурлар

Мақсадни белгилаш, бу – стратегияни амалий воқеликка айлантиришнинг бошланишидир. Миссиянинг мазмуний қоидаларидан келиб чиққан ҳолда ва нуқтаи назарнинг фалсафий пойдеворига асосланиб, мақсадни белгилаш устувор жиҳатларни сифатли йўналтириш, деталлаштириш, объект алоҳида мақсадлари субординацияси ва ўзаро алоқасини акс эттиради.

Мақсадни белгилаш бўлимнинг ҳажми ва стратегия мақсадларини ифода этиш уларни оддийгина санаб ўтишдан тортиб барча батафсил сифат тавсифлари ифода этилган бир неча ўнлаб саҳифада баён этилган фикрлардан фарқ қилиши мумкин.

\*\*\*

Стратегиянинг ҳар бир мақсадини амалга ошириш учун Мақсадли дастур ишлаб чиқилиб, унда вақт бўйича ўзаро боғлиқ ва барча ресурслар билан таъминланган вазифалар мужассам. Мақсад стратегик устуворликларни амалга ошириш учун сифатли мўлжал бўлса, вазифалар стратегиянинг асосланган миқдор характеристикасига эга биринчи элементидир.

\*\*\*

Стратегия миссияси, нуқтаи назари, мақсад ва вазифалари, бу – нафақат уни ишлаб чиқиш босқичлари, балки стратегиянинг мустақил ва шу билан бирга ўзаро боғлиқ ва бир-бирини тўлдирувчи асосий ҳужжатларидир.

\*\*\*

Вазифаларни белгилаб олиш стратегиялашнинг илк босқичи бўлиб, унда стратегияни жорий этиш учун талаб этиладиган ишлаб чиқариш, сотувлар, ходимлар ва бошқа барча ресурсларнинг миқдор характеристикаси ва баҳолаш кўрсаткичлари белгиланади. *Стратегияни ишлаб чиқиш ва шакллантиришнинг барча аввалги босқичлари мазмунига асосланган ҳолда вазифаларни амалга ошириш вақт шкаласига бевосита боғлиқдир. Бу мазмун жиҳатдан стратегияни янада ривожлантириш ва жорий этишнинг асосий жадвалидир.*

\*\*\*

*Стратегиянинг барча вазифалари вақт омилининг маълум бир таъсири остида объектнинг ресурс лимитлари кесимида белгиланади.*

\*\*\*

*Стратегиянинг энг муҳим ҳужжатлари — миссия, нуқтаи назар, мақсад, мақсадли дастурлар, ресурслар билан таъминланган яхлит вазифалар ишлаб чиқилган ва аввалдан маъқулланган бўлиб, стратегиялаш жараёнининг кейинги босқичи стратегик сценарийларнинг камида учта вариантини танлаш ҳисобланади ва улар ёрдамида маъқулланган устувор жиҳатлар, мақсад ва вазифаларга эришилади ва ниҳоят маъқул сценарий танлангандан сўнг уни амалга оширишнинг стратегик режаси ишлаб чиқилади.*

\*\*\*

Одатда стратеглар кўпинча кўриб чиқиш учун таваккалчилик, вақт ва самарадорликнинг ўзаро нисбатида сараланувчи учта стратегик сценарийни тақдим этадилар. Ушбу уч сценарийнинг ҳар бири учун стратеглар одатда стратегик сценарийни амалга ошириш учун таклиф этилувчи учта тактикадан иборат тактик блок ишлаб чиқадиладар.

\*\*\*

Вақт омилидан ташқари, ташқи муҳитга тегишли чекловлар энг муҳим ҳисобланади, чунки улар стратегия объектига боғлиқ эмас ёки зарурат тузилганда ўзгартирилиши мумкин бўлган ички ресурслардан фарқли ўлароқ, унинг таъсирига берилиши ниҳоятда чекланган бўлади.

\*\*\*

Объектга нисбатан ташқи муҳит унинг стратегияси учун тизимли хавфни акс эттиради. Тизимли хавфни олдиндан айтиб бериш ва прогноз қилишнинг имкони бор, бироқ уни бошқариш деярли мумкин эмас ёки ўта чекланган.

\*\*\*

Стратегик режа жорий (йиллик) ёки тезкор режадан сезиларли равишда фарқ қилади. Стратегик режа нисбатан эгилувчан бўлиши, келгуси олдиндан айтиш қийин бўлган шароитларга мослашиш имконини бериши керак. Стратегик режа объектнинг келажакда амал қилиши билан боғлиқ аниқ специфик чевловларни ўз ичига олиб, уларда бешта асосий иқтисодий омил таҳлил қилинади. Бу хом-ашё ва бутловчи қисмлар, меҳнат ресурслари, сармоя ва операцион капитал (йирик миқёсли бюджет кўринишида), ишлаб чиқариш қувватлари ва бошқа инфратузилмаларни стратегиялаш мақсад ва вазифаларига эришиш мақсадида зарур кўламларни таҳлил қилишни таъминлайди.

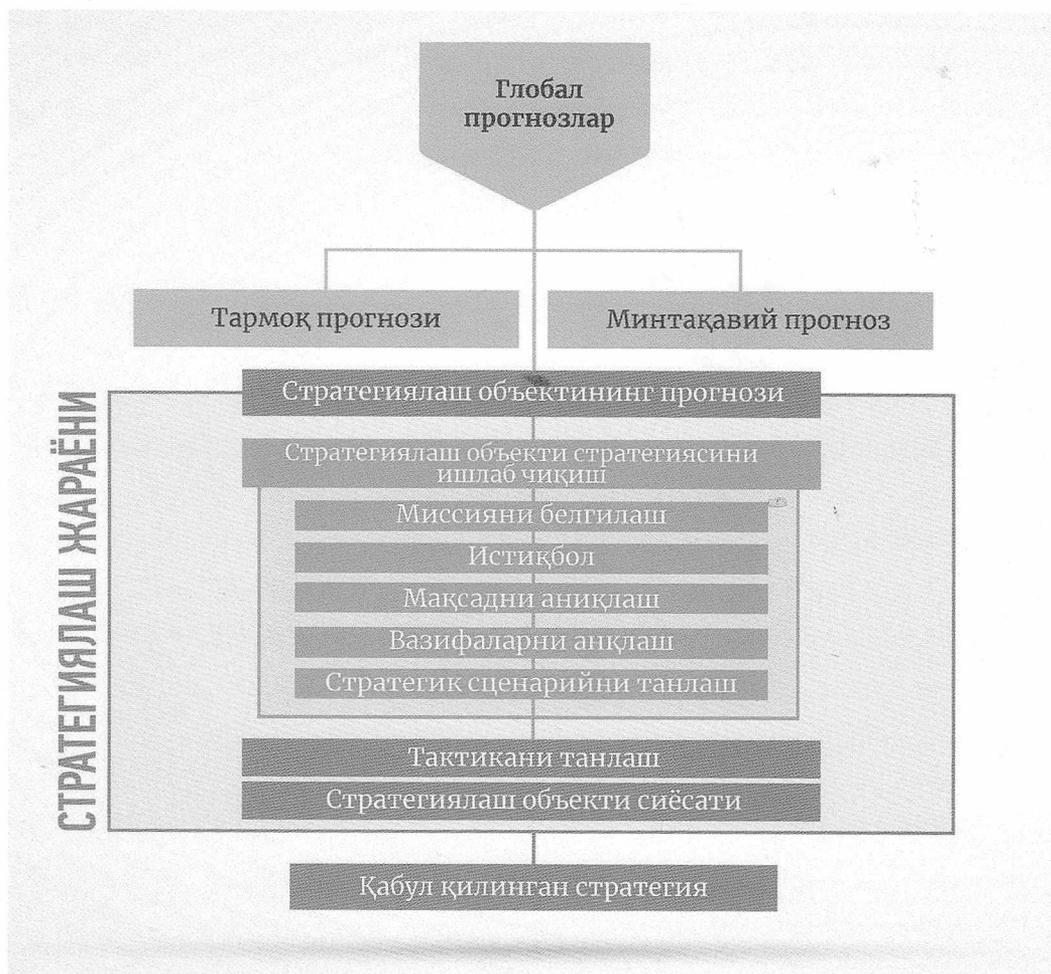
\*\*\*

Реал вақт чекловлари стратегиялашнинг барча босқичлари — даромад стратегиясидан чиқиш стратегиясигача, барча бошланғич иқтисодий омилларни қамраб олган ҳолда, уларни тақсимлаш ва жойлаштириш, стратегияни амалга ошириш жараёнларида фойдаланиш мақсадида бирлаштириш учун белгиланиши керак.

\*\*\*

Схемада барча асосий стратегик ҳужжатларнинг ўзаро боғлиқлиги — миссияни ифодалаш босқичидан тортиб, стратегик сценарий, шунингдек, стратегик

режани ишлаб чиқишгача бўлган босқич тақдим этилган. Стратеглар стратегияни тақдим этаётганда, ҳамма ҳужжатлар мижознинг махфий ахборотларидан фойдаланиш ҳуқуқига эга бўлган барча мутасадди вакиллари, асосий ҳайъат органлари, ҳукумат ва ҳ.к лар раҳбарлари, қўмондон ва аъзолари учун бирдек тушунарли бўлиши керак.



8-расм. Стратегияни шакллантириш

## 6-БЎЛИМ. СТРАТЕГИЯНИ АМАЛГА ОШИРИШ

\*\*\*

### 6.1. Тактика

Тактика – стратегия объекти стратегияни жорий этиш босқичида юзага келадиган жиддий муаммоларга қандай жавоб қайтаришини аниқлаш мақсадида ишлаб чиқилади. Ҳар бир стратегик сценарий учун учта тактика тайёрлаб қўйилиши лозим: биринчиси – минимал даражадаги таваккалчилик ва нисбатан паст натижалар билан, иккинчиси – ўртача хатар даражаси ва ниҳоят учинчиси – амалга ошириш мумкин бўлган имкон борича йўл қўйиладиган хавф даражаси билан, лекин у кўп миқдордаги ресурсларни талаб этади.

\*\*\*

Тактика – стратегияни жорий қилишнинг йўл харитасидир; у батафсил тузилган ва даромад стратегиясига қараганда ҳужжат сифатида шаклланган. Миқёслари нуқтаи назаридан стратегияни ривожлантириш ва жорий этиш ҳамда стратегик менежмент тизимини шакллантиришнинг кўплаб деталлари, шунингдек, стратегия ва сиёсатнинг энг ёпиқ махфий жиҳати ва босқичи чиқиш стратегиясини қамраб олади.

\*\*\*

Тактика жорий ва тезкор режачалик деталлаштирилмаган. Тактика келишилган ҳужжатни ифодалаб, унинг унсурлари жорий ва тезкор режада ўз аксини топган. Стратегиялаш таҳлилчи ва амалиётчиларининг одатий хатоси стратегиянинг алоҳида, интеграция ва имманент бўлмаган қисми мақсадларидан далил келтирган ҳолда тактика ва стратегияни адаштириш чоғида юзага келади.

\*\*\*

Стратегияни жорий этишнинг якуний тактиқ босқичи – мониторинг ва унинг ижросини назорат қилишдан иборат бўлиб, улар ушбу стратегия амалиёт сифатида амал қилиши тугагунга қадар давом этади. Ушбу босқичда аввалроқ ишлаб чиқилган чиқиш стратегиясини жорий этишни бошлаш керак.

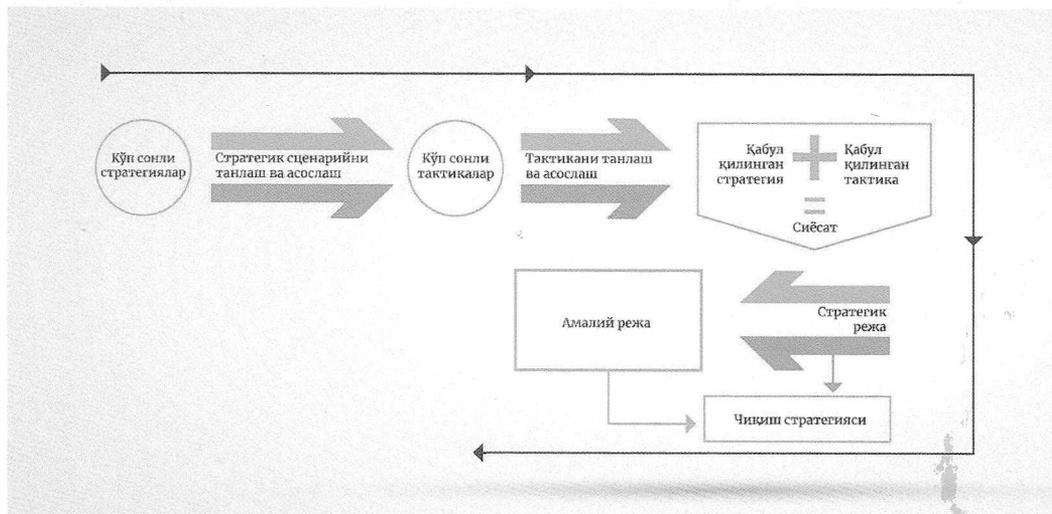
\*\*\*

## 6.2. Стратегияни якунловчи ресурс баҳолаш

Сиёсат кейинги деталлаштирилган стратегик ва тактиқ ривожланиш субъекти сифатида маъқуллангач, стратегиялашнинг кейинги итерацияси бошланиб, унда барча ресурс лимитлари такрорий равишда жадал таҳлил этилиши керак. Бу таҳлил концептуал ва математик моделлаштиришдан фойдаланиб, дастлабки маъқулланган сиёсат, сўнгра тактикадан бошланиб, маъқулланган стратегик сценарий шартларига мувофиқ амалга оширилади.

\*\*\*

Стратегик сценарий, тактика ва сиёсатни танлаш жараёни (босқичлар кетма-кетлиги).



9-расм. Стратегик сценарий, тактика ва сиёсатни танлаш

\*\*\*

«Ресурс» тушунчаси жуда кенг маънога эга: бошланғич иқтисодий омиллардан тортиб то табиий, экологик, меҳнат ва ҳатто маданий чекловларгача.

\*\*\*

Жорий этилаётган стратегиянинг йиллик иқтисодий таъсири уни ишлаб чиқишнинг иқтисодий самарадорлиги, барча харажатлар батафсил кўриб чиқилганда зарур ва мос технологиянинг жорий этилиш даражаси ҳақида тасаввур беради.

\*\*\*

Миқдорий таҳлил доим стратегик муваффақиятга эришиш учун муҳим аҳамият касб этувчи сифат белгилари билан тўлдирилиши керак. Қайд этилганидек, стратегиялашнинг аввалги босқичлари, хусусан, устувор жиҳатлар ва мақсадларни танлаш жараёнида аксарият ҳолларда баъзида айнан вақт шкаласи билан тўлдирилувчи сифат белгиларидан фойдаланилади. Бироқ вазифаларни ифода этиш ва мақсадли дастурларга тизимлаштириш босқичида вақт омилининг белгиловчи таъсири остида миқдор белгилари устунлик қилади.

\*\*\*

Стратегияни жорий этиш босқичида вақт омилига таъсирчан ресурсларни таҳлил қилиш, бу – капитал қўйилмалар ортиши ва стратегияни жорий этиш босқичи давомийлигининг қисқариши ўртасидаги боғлиқликни тадқиқ қилишдир.

\*\*\*

Вазифа стратегияларни амалга ошириш билан боғлиқ вақт омилини уни жорий этишга кетадиган харажатлар варианты билан баҳолашга олиб келади. Шунга қарамай, стратегияни амалга ошириш натижасида ишлаб чиқарилган янги маҳсулот билан бозорга кириб бориш учун талаб этиладиган вақтни

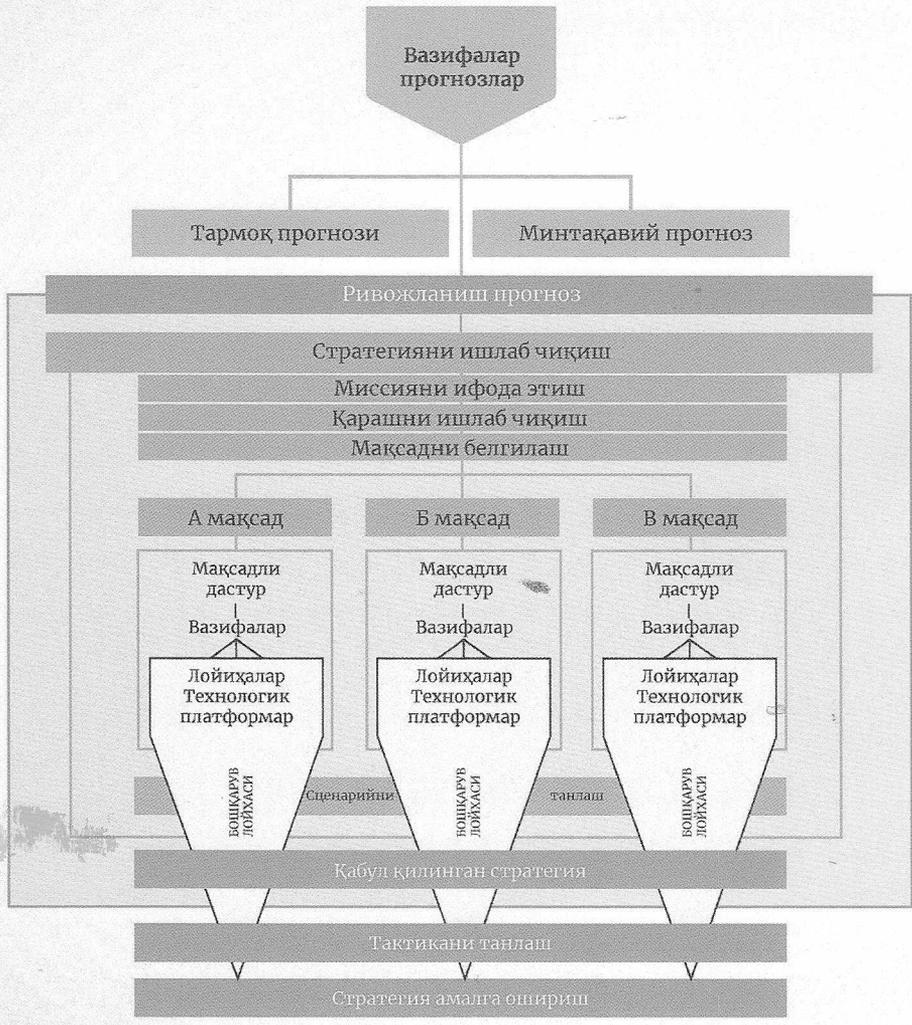
қисқартириш мақсадида янги стратегия ва зарур инновацион технологияни жорий этиш жараёнини жадаллаштиришга қаратилган харажатларни кўпайтириш масаласини кўриб чиқар эканмиз, ушбу жараёнга умумий харажатларни кўпайтиришга интилмаслик керак. Бунинг ўрнига стратегияни ишлаб чиқиш ва жорий этиш, ишлаб чиқаришни тайёрлаш ёки масалан янги стратегик ҳарбий операцияларни жадаллаштирувчи стратегияни жорий этиш босқичининг вақт бирликларига кетадиган сарфларни кўпайтириш жоиз. Лекин вақт бирлигига кетадиган харажатларнинг ошиши умумий харажатларни кўпайтиришни талаб этади. Демак, бу ўз-ўзидан сарфларни қоплаш даврининг ортишига олиб келади, вазифа стратегияни амалга оширишга кетадиган умумий харажатларнинг ортишини иқтисодий жиҳатдан самарали бўлишини таъминловчи инвестицияларнинг ўсиш оптимал чегараларини белгилашдан иборатдир.

\*\*\*

Маълум шароитларда харажатларни стратегияни жорий этиш босқичида ошириш иқтисодий ва стратегик жиҳатдан самарали бўлиб, бунда ушбу босқич давомийлигини қисқартириш талаб этилади. Бироқ жорий этиш даврини умумий қисқартириш сарф-харажатларни қоплаш даврини умумий қисқартиришдан (мутлақ рақамларда) ошмаслиги керак.

\*\*\*

СТРАТЕГИЯЛАШ ЖАРАЁНИ



10-расм. Стратегиялашда мақсадли дастурлар, лойиҳалар ва технологик платформаларнинг ўзаро алоқаси

### 6.3. Бозорнинг ўзига хос жиҳатлари ва стратегияни жорий этиш соҳаларини ҳисобга олиш

Жорий этиш стратегияси даромад стратегияси ва келгуси тактик қадамлар чегараси ва асосларини таъминлайди. Янги бозорга даромад стратегияси ёхуд янги ёки паст ривожланган ҳудудни ўзлаштириш ёки салоҳиятли ҳарбий ҳаракатларни бошлаш ҳамisha янги муҳитнинг ўзига хос жиҳатларини ҳисобга олган бўлиши керак; Стратегиялашнинг олдинги босқичларида бу ҳақда батафсил маълумот берилган эди. Масалан, глобал ривожланаётган бозор (ГРБ)га даромад стратегияси кўп жиҳатдан ривожланган мамлакатларга даромад стратегиясидан фарқ қилади.

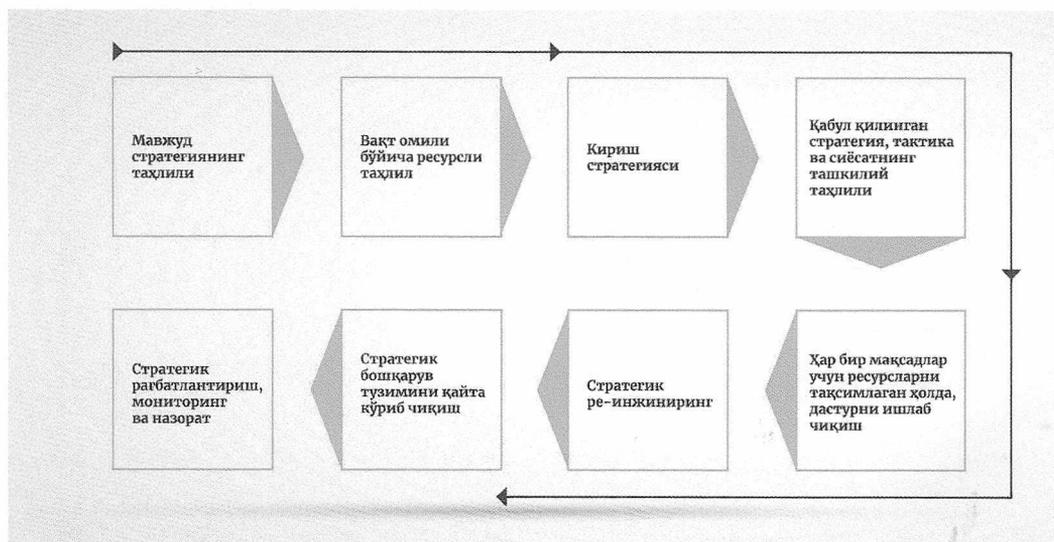
\*\*\*

Масалан, ривожланган мамлакатдаги компаниянинг даромад стратегияси ГРБ да амалга оширилса, ушбу стратегия бошидан, ҳам бозори шаклланаётган муайян мамлакат (БШММ), ҳам унинг ҳудудидаги сиёсий тизим ва иқтисодий таянч омиллар, жумладан, бизнес инфратузилмаси, технологик ривожланиш даражаси нуқтаи назаридан ишлаб чиқилган бўлиши керак. Телекоммуникациялар ва ахборот технологиялари соҳасидаги ютуқлар компания бўлимлари жойлашувининг аҳамиятини маълум даражада пасайтирди. Шундай бўлса-да, шаҳар атрофидаги бош штаблар йирик шаҳарларда бўлгани каби ижодий энергияга уланмаган, чунки турли компаниялар раҳбарлари ва менежерлар ўртасида ижтимоий ёки профессионал ҳамкорлик қилиш чекка ҳудудларда жуда кам учрайди.

\*\*\*

Турли илм-фан билан шуғулланувчи тадқиқот компаниялари учун ҳозирги кунда илмий парклар деб юритилувчи йирик шаҳар марказларидан унча узоқ бўлмаган жойларда бир-бирига яқин жойлаштириш яхши самара беради.

\*\*\*



11-расм. Стратегияни жорий этиш жараёнининг асосий бўлимлари

\*\*\*

Стратегиялаш объектининг янги маҳсулоти ёки хизматига кўпинча ижобий жавоб қайтарадиган мақсадли аудитория, истеъмолчиларни аниқлаб олиш ва кейинчалик ушбу истеъмолчилар, мумкин бўлса, демографик гуруҳга этиборни қаратиш муҳим аҳамиятга эга.

\*\*\*

Маркетинг ва рекламага оид тадқиқотлар, промоутер сценарийлари муваффақиятли даромад стратегиясини ривожлантириш учун ниҳоятда зарур.

\*\*\*

Эгалик қилиш жараёни — янги бозорда шериклар ва иттифоқчиларнинг хоҳиши ва қизиқишларини қозониш — даромад стратегиясида кўриб чиқилиши лозим бўлган муҳим масалалардан ҳисобланади.

\*\*\*

Ривожланган мамлакатлардаги кўплаб трансмиллий корпорациялар БШМнинг маҳаллий урф-одатлари ва маданиятини етарлича англаб етмайди. Бу эса уларнинг улкан салоҳиятли даромадни қўлдан бой беришига олиб келади.

\*\*\*

Стратегик рағбатлантириш, стратегик мониторинг ва назорат даромад стратегиясининг муҳим қисми ҳисобланади. Ушбу босқичда, шунингдек, маданий ва диний тафовутлар, кадриятларни тушунишни эътиборга олиш зарур. Рағбатлантириш тизими бизнес ёки сиёсий тизимнинг маҳаллий амалиётига мослашган бўлиши керак. Акс ҳолда, рағбатлантириш бесамар бўлади ва стратегик режа ёки бизнес режа керакли тарзда амалга оширилмайди.

\*\*\*

Маданий таваккалчиликларни камайтириш – маҳаллий аҳолининг таклиф этилаётган маҳсулот ёки хизмат бўйича менталитетини кескин ўзгартиришга ҳаракат қилмаслик, стратегиялашнинг хорижий объектлари учун энг яхши усуллардан ҳисобланади, чунки бу босқичма-босқич бажариладиган ва секин давом этадиган жараёндир. Хорижий компаниялар учун маҳаллий урф-одатлар, тарих, сиёсий маданиятга нисбатан доимий қизиқишнинг бўлиши, уларнинг стратегиялар ва тактик хатти-ҳаракатларда акс этиши бозорга муваффақиятли даромад стратегиясининг ажралмас қисми ҳисобланади. Хорижий компаниялар янгича, миллий, ҳудудий ва маҳаллий шароитларда янада самарали ишлаш учун ўзларининг типик амалиётларини ўзгартиришга тайёр туриши лозим. Шунингдек, хорижий компаниялар ва бошқа стратегиялаш объектларининг ўзлари дуч келадиган ГРБ мамлакатларидаги сиёсий ва ишбилармонлик маданиятини ўзгартиришга ҳаракат ҳам қилмаслиги ҳам муҳим аҳамият касб этади. Улар унга мослашиши лозим.

\*\*\*

Маданий таваккалчилик ривожланиш стратегияси ва маълум бўлинмани амалга оширишнинг муҳим омили ҳисобланади. Бу фақат хорижий мамлакатларда жойлашган тузилмаларгагина тааллуқли эмас. Маданий таваккалчилик шунингдек, истеъмолчиларнинг маълум маҳсулот ва хизматларга нисбатан маданиятини стратегик баҳолаш жараёнида ҳам ҳисобга олиниши керак.

\*\*\*

Стратегиялашнинг хорижий объектлари, масалан, корхоналар ўзлари кириб келган ҳудуд ёки мамлакатнинг иқтисодий тараққиётини оширишга ўз улушини қўшиши керак. Маҳаллий аҳоли хорижий компания фаолиятдан фойда олиши керак. Маҳаллий аҳоли ҳеч бўлмаганда зарар кўрмаслиги ёки қандайдир ижтимоий преференциялар камайишини ҳис қилмаслиги керак.

\*\*\*

Стратегиялашнинг хорижий объектлари глобал ёки хорижий маданиятнинг миллий ёки маҳаллий маданият билан бирга бўлиши ва ўзаро боғланишини таъминлаши зарур.

\*\*\*

Стратегиянинг муваффақиятли жорий этилиши фақатгина ундаги иқтисодий ва технологик омиллар билан белгиланмайди, бунда етакчилар ва қарор қабул қилувчи раҳбарларнинг обрўси, инсоний фазилатлари, стратегияга доир шижоати ҳам муҳим роль ўйнайди. Профессионал стратеглар қарор қабул қилувчи етакчиларнинг стратегик фикрлаш тамойиллари бўйича имкон қадар тўлиқ тасаввурга эга бўлиши даркор.

## 6.4. Таҳдидларни стратегик баҳолаш ҳамда терроризм ва экстремизмга қарши кураш

Глобаллашув, ахборот технологиялари соҳасидаги инқилоб умуман турфа хил маданият ва диний қадриятларга эга дунё минтақаларига замонавий маданият, урф-одатлар ва қадриятлар таъсирини олиб келди. Замонавий қадриятлар, инсон ҳуқуқлари ва адолат кўпинча аёллар ва болалар ҳуқуқларига нисбатан азалий қадриятлар, дин ва урф-одатларга қарши чиқмоқда. Терроризм ва экстремизмнинг янги тўлқини маданиятлар ва урф-одатлар тўқнашуви оқибатида пайдо бўлган. Бундай зиддиятлар одатда, дин доимо ёки узоқ вақт давомида давлатнинг ажралмас қисми бўлган ҳудудлар ва давлатларда юзага келади. Ҳар қандай мамлакатда экстремистлар ва террористлар томонидан уюштирилаётган низолар аксарият аҳолининг фикри, нуқтаи назари эмас.

Терроризм пайдо бўлишининг бошқа илдизлари ҳам бор, улар орасида энг жиддий сабаблар – камбағаллик ва ноқонуний миграциядир. Бунда камбағаллик таълим даражаси билан боғлиқлиги ўз-ўзидан маълум бўлади, айти пайтда стратегик таҳлил камбағаллик, албатта, терроризмни юзага келтиради, деб даъво қилинишига йўл қўймайди. Терроризм илдизлари бой ва саводли инсонлар муҳитида ҳам шаклланиши мумкин. Ҳар қандай трансчегаравий стратегиялар муваффақиятсизликлар ва узоқ муддатли изчил таваккалчиликларга маҳкумдир. Терроризмга нисбатан аниқ, умумқабул қилинган тавсифнинг мавжуд эмаслиги аксарият мамлакатларнинг қонунчилик тизими ва ҳуқуқни қўллаш органларининг террорчилик ташкилотларга қарши самарали кураша олмагани ёки олмаслигига олиб келди. Терроризм сармоя киритишда сиёсий таваккалчиликларнинг асосий кўрсаткичига айланди.

Сайёҳлик, транспорт тармоғи (айниқса, авиация), суғурта соҳаси терроризмнинг тўғридан-тўғри стратегик таъсири остига тушди. Терроризм шаклланаётган глобал тартибларнинг ривожланишига таъсир кўрсатади ва стратегик таҳдид солади.

Стратегик нуқтаи назардан қаралганда, терроризм, бу – ёвузликнинг ижтимоий намоиши бўлиб, у бутунлай йўқ қилинишни талаб этади. Инсоният, биринчидан, терроризм ва экстремизмга қарши курашиш стратегияси, иккинчидан, террористлар ва экстремистларга қарши стратегия: уларнинг жиноятларини қидириш ва суд бўйича тергов ўтказиш, учинчидан, террористик хужумлардан сўнг нормал ижтимоий-иқтисодий ҳаёт фаолиятини қайта тиклашни ўз ичига олган глобал анти-террор стратегияни ишлаб чиқиш ва амалга оширишга муҳтождир.

## 6.5. Чора кўриш стратегияси

Ҳар қандай миллий ёки ҳудудий стратегия, стратегияли ҳарбий операциялар, ҳатто энг даромадли бизнес ҳам стратегияга эга бўлиши керак. Масалан, рентабеллик ва даромад юнг юқори чўққига чиққан пайтда раҳбарлар ўз бизнесини сотиш ёки бирлаштиришга тўғри келган ҳоллар учун ҳам стратегияга эга бўлиш муҳим саналади. Муваффақиятли стратеглар унинг яқинлашувини билдирувчи белгилардан олдин бунга тайёр туриши ва стратегияни жорий этиш босқичида асосан қатъий, махфий равишда ишлаб чиқилган чора кўриш стратегиясини қўллаши лозим. Шундай бўлса-да, чора кўриш стратегияси стратегик тизимнинг энг унутиладиган ва эътиборсиз элементи ҳисобланади.

\*\*\*

Хусусан, юқори ўзгарувчанлик туфайли ГРБ ни ривожланган мамлакатлар билан таққослаганда, чора кўриш стратегияси уни амалга ошириш босқичини бошлашдан олдин тайёрланиши лозим, чунки компанияларнинг ГРБ дан чиқиш муддати нисбатан қисқа ҳисобланади.

\*\*\*

Кичик ва оилавий бизнес эгаларининг ҳам чора кўриш стратегиясига эга бўлиши муҳим аҳамият касб этади, чунки даврнинг ўзи шунга тақозо этмоқда.

\*\*\*

Юридик шериклик шаклидаги фирма учун тугатишни олдини оладиган самарали чора кўриш стратегияси энг яхши ҳамкорларга фирма фаолиятини давом эттириш учун капитални кўпайтириш мақсадида акцияларнинг бир қисмини сотиш билан боғлиқ.

\*\*\*

Келгусида фирмани оммавий компанияга айлантириш билан акцияларни дастлабки жойлаштиришга тайёрлаш хусусий мулкчилик шаклидаги компаниялар учун нисбатан муваффақиятли чора кўриш стратегияси ҳисобланади. Бошқа чора кўриш стратегиялари маълум рақиблар пайдо бўлишини олдиндан кўра билиш ёки кўшимча юридик шахс сифатида улар билан қўшма корхоналар тузиш билан боғлиқ бўлиши мумкин.

\*\*\*

Вазиятдан чиқишга тўсқинлик қилувчи тўсиқларни енгиб ўтиш чора кўриш стратегиясининг асосий функцияларидан бири ҳисобланади. Стратегик вакуум, олдиндан ишлаб чиқилган стратегияларнинг умуман бўлмаслиги мазкур тўсиқларнинг асосий сабабларидандир. Бу ўз-ўзидан стратегияни амалга оширувчи объектка жиддий муаммолар пайдо бўлгунга қадар чора кўриш стратегиясини шакллантиришига ҳалал беради. Шунингдек, чора кўриш стратегияси бўлмаслиги, мазкур жиҳат кўплаб муаммоларнинг сабаби бўлиши ҳам мумкин.

\*\*\*

Стратегиялашнинг муваффақиятли объеклари ўз чора кўриш стратегияларини асосан қулай фурсатларда қўллайди. Акс ҳолда, объектнинг стратегияни амалга ошириш муҳитидан чиқиши, масалан, компаниянинг бизнестан чиқиши одатда кутилмаган муаммолар ва таҳдидларни келтириб чиқариши мумкин.

\*\*\*

Тўлиқ ғалабага эришишда чора кўриш стратегияси даромад стратегиясидан кўра кўпроқ муҳим аҳамиятга эга. Муваффақиятли чора кўриш стратегиясисиз маълум маънода мазкур стратегиянинг барча тизимлари тўлиқ муваффақиятли ҳисобланмайди.

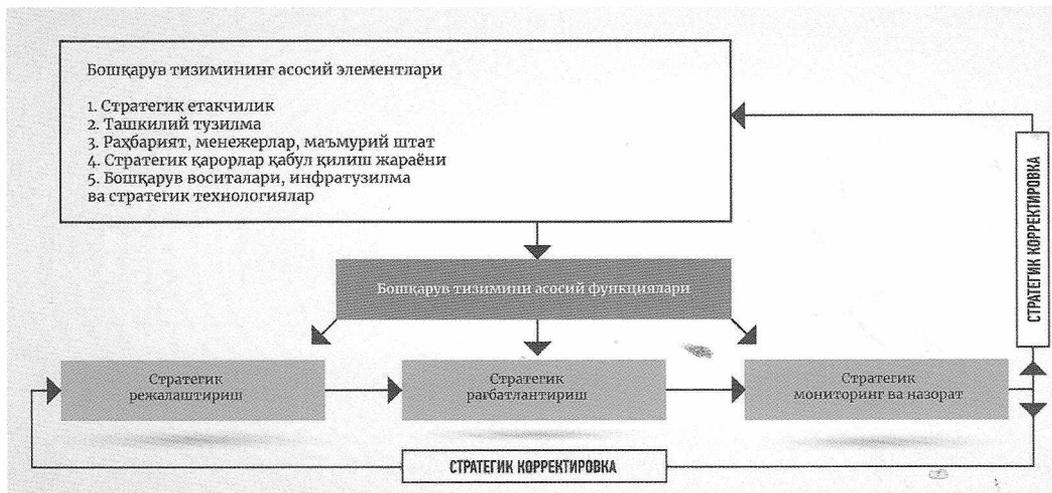
\*\*\*

Чора кўриш стратегияси қанчалик пухта бўлса, компания эгаси алмашган пайтда унинг бозордаги баҳоси ҳам, худуднинг миллий стратегиядаги миллий аҳамияти ҳам шунча юқори, ҳарбий операциялар эса шунча самарали ва ўз вақтида яқунланувчи бўлади. Бу ҳолда, чора кўриш стратегияси стратегияни амалга оширувчи объектни худди адмирал кемани намойишга олиб кетаётгандек – байроқни юқори кўтарган ва энг яхши ҳолатда бошқариб бориши зарур.

## 7-БЎЛИМ. СТРАТЕГИК БОШҚАРУВ ТИЗИМИ КОНЦЕПЦИЯСИ

\*\*\*

Стратегик бошқарув тизимининг асосий элементлари ва функциялари концепцияси



12-расм. Стратегик бошқарув тизимининг асосий элементлари ва вазифалари концепцияси

\*\*\*

Менежментни стратегик тизимли тушуниш учта асосий жараён: стратегияни шакллантириш, амалга ошириш ҳамда ундан чиқишда унинг асосий элементларининг маъноси ва салоҳиятини тушуниб етишдан бошланади.

\*\*\*

Етакчилик – менежмент тизимининг биринчи элементи ҳисобланади. Етакчи – объектни номаълум келажакка етакловчи лоцман, нафақат ўзига итоат этувчилар, балки айти пайтда жамоа ва фуқароларни бирлаштирадиган ва уларни сафдош қиладиган ташкилотчи ҳамдир. Етакчи – маълум маънода стратегияни жонлантирувчи шахсдир.

\*\*\*

Бир томондан – оператив ва тактик, бошқа томондан – стратегик саволлар ўртасидаги эътибор мувозанати ҳар қандай ташкилот етакчилари учун асосий дилеммалардан ҳисобланади. Етакчилар стратегия объектнинг ҳозирги ва келгуси эҳтиёжлари ўртасидаги мувозанатга эришиши лозим. Айни пайтнинг ўзида бажариладиган ишлар инерциясини енгиб ўтиш муҳим аҳамият касб этади.

\*\*\*

Бутун жамоадаги етакчилик ҳамда объект стратегиясини ишлаб чиқиш ва амалга оширишга йўналтирилган кичик гуруҳдаги етакчиликни бирга олиб боришни ўрганиш – етакчиларнинг дастлабки вазифаси ҳисобланади.

\*\*\*

Етакчилар одатда энг долзарб вазифа ва муаммоларга эътибор қаратган ҳолда, стратегларнинг стратегик ғояларини нотўғри талқин қиладилар. Юксак даражадаги икки нафар ходимга эга бўлган ҳар қандай ташкилот самарали ташкилот ҳисобланади, бунда улар ҳам ҳозирги муваффақият, ҳам стратегик масалалар бўйича бирдек жавобгар бўлади.

\*\*\*

Одатда бўлим раҳбарлари бутун бошли ташкилот етакчисига қараганда стратегик кучли бўлган ҳолатлар ҳам тез-тез кузатилади. Бу стратегияни амалга ошириш объектнинг устувор йўналишларини амалга оширишга йўналтирилмаган, стратегик бошқарув изоляцион тизимнинг пайдо бўлиш сабаби ва оқибати ҳисобланади. Бу ўз-ўзидан ташкилотнинг рақобатбардошлиги, янги имкониятларни амалга оширишга тайёрлиги ва кутилмаган таҳдидларга тезкор жавоб бера олишини пасайтиради.

\*\*\*

Стратегияни жорий қилиш босқичида унинг ажралмас қисми ҳисобланган стратегик етакчилик стратегик бошқарув тизимининг асосий элементларини ишлаб чиқиш ва жорий этиш – стратегик етакчининг дастлабки вазифаси ҳисобланади.

\*\*\*

Етакчилар жамоавий, уюшган, стратегияни ишлаб чиқиш ва амалга ошириш жараёнига жалб қилинган барча ёки аксарият ходимлар томонидан қўллаб-қувватланган стратегик фикрлашни тарбиялаши лозим. Мазкур жамоавий стратегик фикрни ишлаб чиқиш ва жорий этиш замонавий цивилизация, янги технологик тараққиёт даражаларига эришишга ёрдам берадиган ва истиқболли чақирувларга барҳам берадиган муҳим восита ҳисобланади.

\*\*\*

Етакчилик асида стратегияни амалга ошириш назарияси ва амалиётининг бир бўлагидир. Етакчилик сифатлари ва улардан ижодий фойдаланишни ўрганиш зарур.

\*\*\*

*Ташкилий тузилмани ишлаб чиқиш ва тасдиқлаш стратегик бошқарув тизими-ни яратишнинг иккичи босқичи ҳисобланади.*

\*\*\*

Ташкилий тузилма — бутун стратегик бошқарув тизими қурилмаси ва унинг ишлашини яратиш лойиҳасидир. Бунда стратегик ташкилий тузилма оператив тузилмадан ниҳоятда фарқ қилади. Ушбу термин одатда иккита турли вазифа: айнан стратегияни амалга ошириш жараёни ёки яхлит объект стратегиясини ишлаб чиқиш учун ташкилий тузилмани ишлаб чиқиш билан боғлиқ.

\*\*\*

Ташкилий тузилма стратегик бошқарув тизимининг барча келгуси талабларини белгилайди ва маълум даражада бошқарув функциялари бажарилиши самарадорлигини олдиндан белгилаб беради.

\*\*\*

Ташкилий тузилмалар ўз фаолиятини амалга ошираётган объект ишлаётган муҳитнинг ўзига хос жиҳатларини акс эттириши ва унга мос келиши лозим. Масалан, БШММ даги стратегия объектининг ташкилий тузилмаси ушбу бозорлардаги ноаниқлик ва таваккалчиликлар даражаси ҳамда маҳаллий ва иқтисодий шароитлар, айниқса, иқтисодий эркинлик даражасини ҳисобга олиши даркор. Бундан ташқари, ташкилий тузилма мамлакатнинг фуқаролик ва молиявий қонунчилиги, корпоратив ва молиявий тартиблар ва амалдаги ҳисоб-китоб тизимига мос келиши лозим. Хусусан, компаниянинг ташкилий тузилмаси унинг шахсий стратегик мақсадларини ифодалаши ҳамда ташқи ҳокимият органлари ва таъсирлар билан ҳамкорлик қилишда самарали кўприк вазифасини ўташи керак.

\*\*\*

БШММ да ташкилий тузилма эгилувчанлик бўйича бошқа ривожланган мамлакатларга қараганда нисбатан кам имкониятларга эга бўлган ҳолда, муҳим роль ўйнайди. Ташкилий тузилма барқарорлик ва мустаҳкамлик лангари ҳисобланади.

\*\*\*

Стратегик ташкилий тузилма оператив бошқарувга йўналтирилмайди. У стратегияни шакллантириш, ривожлантириш ва амалга оширишга қаратилади. Стратегик ташкилий тузилма ёпиқ тизим эмас. Маълум ташкилотларда у оператив бошқарув тузилмалари билан ўзаро боғлиқ бўлиши ва стратегия объектининг асосий органлари – президент, асосий ижрочи директор, қўмондон, директорлар кенгаши раҳбарлигида фаолият юритиши лозим.

\*\*\*

Маъқулланган стратегияни амалга оширишга қаратилган ташкилий тузилма тегишли раҳбарлар томонидан ишлаб чиқилиб, тасдиқланганидан сўнг етакчилар раҳбарлар, менежерлар ва ёрдамчи бошқарув ходимларини танлаш ва қайта тақсимлашни бошлаши зарур.

\*\*\*

Янги ишга олинган раҳбарлар келгунига қадар ишлаб чиқилиб, жорий этилган стратегия билан танишиш – уларнинг энг биринчи вазифаси ҳисобланади. Ўринбосарлар ва бошқа ходимлар: бўлинма раҳбарлари ва бош мутахассисларни топиш стратегияни амалга оширишга энди жалб қилинган топ-менеджерларнинг галдаги вазифаларидандир. Барча зарур раҳбарлар ишга олинганидан сўнг бошқарув ходимлари, ёрдамчилар, ассистентлар, котибалар ва ҳаттоки корпоратив ҳайдовчиларни танлаб олиш ва ишга қабул қилиш жараёни бошланади.

\*\*\*

Хусусан, БШММ да раҳбар ва менежерларни топиш ва танлашдаги жиддий муаммолардан бири – паст даражали ахлоқ ва виждонсизликдир. Бу диктатуралар мероси ҳамда стратегиянинг роли ва аҳамияти, уни аниқ амалга оширилишини етарли даражада тушунмаслик билан изоҳланади.

\*\*\*

Стратегик бошқарув тизимининг кейинги элементи стратегик қарорлар қабул қилиш жараёнидир. Унинг формализацияси етакчилар, кўмондонлар, юксак даражадаги ва директорлар кенгашидаги бошқа раҳбарларнинг алоҳида ҳуқуқларидир. Амалдаги раҳбарларни баҳолаш ва янги бошлиқларни ишга олиш жараёнида стратегик ривожлантириш ва амалга оширишга эътибор қаратиш муҳим мезонлардан бири ҳисобланади. Раҳбарлар ташкилотга профессионал стратегларни жалб қила билиши ва уларнинг фикрлари ва маслаҳатларини инобатга олиши шарт. Стратег – у қадар машҳур бўлмаган мансаб бўлиб, мазкур касб корпоратив дунё, ҳатто ҳукумат ва ҳарбий тузилмаларда талаб этиладиган операцион ва молиявий менежерларга нисбатан камроқдир.

\*\*\*

Кўплаб ташкилотлар, айниқса, БШММ даги амалиёт шуни кўрсатдики, оддий ходимларда ташаббуслар умуман йўқ, айниқса, топ-менежерлар кўриб чиқиши учун стратегик ғоялар ва таклифларни киритиш ҳоллари кузатилмаган. Менежерлар таваккалчиликларга, инновацияларни қабул қилишга мослашмаган, улар ташаббус кўрсатишни асоссиз таваккалчилик деб ҳисоблайди. Натижада, раҳбарлар мавжуд стратегиядаги реал воқелик, унинг муваффақияти ёки барбод бўлиши ёхуд янги стратегияни ишлаб чиқиш ёки амалга оширилган стратегияни янгилаш эҳтиёжларини тушуниши қийин бўлади, чунки ходимлар муҳим қарорларни қабул қилишга тайёр эмас, айниқса, юқоридагиларга нисбатан танқидий муносабатда бўла олмайдилар.

\*\*\*

Хусусан, стратегик инновацион ва инвестициявий қарорларни қабул қилиш жараёнида эркинликнинг етишмаслиги коррупция ва непотизмни ривожлантиришда муҳим омил бўлади.

\*\*\*

Диктатураларнинг стратегик қарорларни қабул қилиш жараёнига кўрсатган салбий таъсирларидан яна бири, жумладан, БШММ учун хос бўлган узоқ давом этган таъсир – раҳбар ўринбосарларининг кўплигидир. Бундай шароитда асосий стратегик қарорлар учун жавобгарлик шу даражада кенг тарқаладики, бу аввал тадбиқ этилган стратегияларни баҳолашни қийинлаштиради ҳамда директорлар кенгашининг янги стратегик ғояларини изчил қабул қилиш ва тушунишини (бутун ташкилот миқёсида) мураккаблаштиради ва шу тарзда стратегияни жорий этишни секинлаштиради.

\*\*\*

Стратегик қарорларни қабул қилишнинг самарали жараёни топ-менежерлар ва директорлар кенгашининг стратегик ҳуқуқлари ва мажбуриятларининг батафсил баён этилишини талаб этади.

\*\*\*

ГРБ да аксарият ташкилотлар стратегик қарорлар қабул қилишнинг замонавий услублари ва тадбирларини амалиётга аста-секинлик билан жорий қилишган.

\*\*\*

Ҳар қандай, айниқса, ГРБ даги ташкилотлар учун қарор қабул қилиш жараёни таваккалчиликлар, хусусан, турли кўринишдаги сиёсий, ишга оид, технологик таваккалчиликлар билан ишлашга йўналтирилган бўлиши лозим.

\*\*\*

Шаклланаётган бозорлар таркибидаги ташкилотлар учун стратегик қарорлар қабул қилиш жараёнини формаллаштириш асосий иқтисодий омилларни баҳолашга қадар – асосий рейтинг ва кредит агентликлари томонидан қилинган изчил таваккалчиликлар баҳоларини таҳлил қилиш, суверен таваккалчиликлар, миллий кредит таваккалчиликлари жараёнида бошланиши зарур. Мазкур барча масалалар ташкилотнинг устувор йўналишлари ва мақсадлари нуқтаи назаридан даромад стратегиясини ишлаб чиқиш бошига қадар мунтазам таҳлил этилиши керак.

\*\*\*

Ўзгаришлар маҳаллий, ҳудудий ва миллий раҳбариятлар, қонунлар ва қонунчилик ҳужжатлари, ҳуқуқни жорий қилиш амалиётида акс эттирилиши учун менежмент таваккалчилиги таҳлилари доимо қайта кўриб чиқилиши керак. Бунда ишлаб чиқариш нархига таъсир кўрсатувчи, ўринбосар товарларнинг пайдо бўлишига имконият яратувчи энг янги технологик ва бошқа инновацион ютуқлар таҳлили ҳамда мазкур масалалар бўйича директорлар кенгаши олдидаги доимий ҳисоботлар таваккалчиликларни бошқариш бўйича масъулларнинг энг биринчи вазифаси ҳисобланади.

\*\*\*

Ҳар қандай стратегик қарор векторлар прогнози, қонунлар ва қонуности меъёрий ҳужжатларининг ўзгаришлар ҳаракатлари ҳамда уларни амалга оширишда сиёсий куч даражасини ҳисобга олиши ҳам лозим.

\*\*\*

ГРБ да таваккалчиликлар юксак даража эканлиги сабабли стратегик қарорлар ҳамиша форс-мажор ҳолатлари – кутилмаган сиёсий, иқтисодий, ишга оид, технологик ўзгаришлар, табиий офатлар ва ҳалокатлар билан боғлиқ фавқулодда вазиятлар юз бериш эҳтимоли баландлигини ҳисобга олган ҳолда қабул қилиниши керак.

\*\*\*

Бошқарув тизими, хусусан, стратегик бошқарув революцион технологиялар ва турли инновацион ютуқлар, айниқса, ГРП ва ГРБ даги билимлар иқтисоди даврида янги чақирувлар ва имкониятларга мослашмаган.

\*\*\*

ГРБ даги ташкилотлар одатда IT-тизимлар етишмовчилигини бошдан кечиради. Йирик ва ўрта даражали компаниялар, давлат ва ҳарбий тузилмалар ривожланган мамлакатларнинг технологик стандартларига мослашишга ва маълум йўналишлар бўйича улардан ўзиб кетишга интилоқдалар.

\*\*\*

Интернет ахборотдан фойдаланишни осонлаштирган бир пайтда, БШММ раҳбарлари аввалгидек ахборотларни профессионал стратегик таҳлил қилиш танқислигини бошдан ўтказмоқда. Бу эса стратегик бошқарувдаги уларнинг тизими самарадорлигини камайтиради. Одатда улар ривожланган мамлакатларда кенг қўлланилаётган интеллектуал мулк ҳуқуқлари бўйича ишланган ва рўйхатдан ўтказилган ҳисоботлар, материаллар ва инновациялардан фойдалангани учун тўлов тўлашни истамайди.

## 8-БЎЛИМ. СТРАТЕГИК РАҲБАРЛИК ВА БОШҚАРУВ ФУНКЦИЯЛАРИ

\*\*\*

Стратегик раҳбарлик ва бошқарув органлари амалга ошириши лозим бўлган юзлаб функциялар мавжуд. Шундай бўлса-да, уларнинг барчаси, ўз мазмун-моҳиятига кўра учта асосий функциянинг ҳосиласи ёки элементи ҳисобланади. Уларсиз бошқарув тизимлари, айниқса, стратегик раҳбарлик ва бошқарув тизимлари тўлиқ самарали бўла олмайди. Булар: стратегик режалаштириш, стратегик рағбатлантириш ҳамда стратегик мониторинг ва назорат.

\*\*\*

Йўл кўрсатувчи ҳужжат учун ижро этилиши шарт бўлган стратегик режа – стратегик режалаштириш жараёнининг маҳсули ҳисобланади. Ушбу ҳужжат вақтинчалик жадвалда ифодаланган стратегиянинг барча элементларини тўплаш ва уларни изчил амалга ошириш чўққиси ҳисобланади; Бу энг қимматбаҳо ва махфий ҳужжатлардан биридир.

\*\*\*

Стратегик режанинг одатий ва тезкор режалардан фарқи шундаки, стратегик режа кунлик, ҳафталик, айрим ҳолларда ойлик тезкор ва одатий режалардан фарқли равишда, йирик вақт бўлаклари, чорак ва йиллик вақтдан кам бўлмаган муддат бўйича ишлаб чиқилади.

\*\*\*

Стратегик режа учта асосий бўлим (бир пайтнинг ўзида унинг босқичлари ҳам ҳисобланган) дан иборат бўлиши керак: стратегияни ишлаб чиқиш, стратегияни амалга ошириш (жумладан, даромад стратегияси ҳам) ҳамда чора кўриш стратегияси.

\*\*\*

Рағбатлантириш тизимисиз самарали стратегик режани жорий этиб бўлмайди.

\*\*\*

Рағбатлантириш тизими даромад стратегиясини тайёрлаш босқичида ишлаб чиқилган инсонлар кадриятлари, стратегияни амалга оширувчи объект манфаатлари, рағбат сифатлари ва механизмларига мувофиқ ишлайди. Ушбу тизим энг аввало, стратегияни ишлаб чиқиш ва амалга ошириш жараёнида иштирок этадиган ходимларни илҳомлантириши ва уларни стратегик фикрлашга йўналтириши лозим.

\*\*\*

Стратегик рағбатлантириш тизимини шакллантириш ходимлар, аynиқса, стратегияни ишлаб чиқиш ва амалга оширишда масъул бўлган ходимлар учун рағбат тизимларини яратишнинг ўз ичига олади. Формал тизим рағбатлантириш ва у бўйича барча таклифлар акс этган ҳужжатда ифодаланади. У алоҳида ходимлар ва уларнинг гуруҳларининг ахлоқий, ижтимоий ва молиявий рағбатлантириш воситаларини ўз ичига олади. Стратегик ғояларни ишлаб чиқиш ва амалга оширишда масъул бўлганлар алоҳида эътироф ва мукофотларга сазовор бўлиши керак.

\*\*\*

Кўплаб раҳбарлар ва менежерлар рағбатлантириш тизимларини яратишда молиявий рағбатлар аҳамиятига ортиқча баҳо бериб юборади ва ижтимоий ёки ахлоқий рағбатларни менсимайди ёки тўғри баҳолай олмайди.

\*\*\*

Раҳбарлар ва менежерларнинг келажакка оид қарашларини мунтазам ривожлантириб бориш ва бойитиш учун уларни стратегик фикрлашга тўғри йўналтири билиш энг мураккаб ва муҳим вазифалардан биридир.

\*\*\*

Тўғри йўналтира билиш нафақат молиявий, шунингдек, маънавий рағбат билан ҳам боғлиқдир; Ғоялар ўз-ўзидан ходимларни ташаббус кўрсатишга илҳомлантирувчи восита бўлиши мумкин.

\*\*\*

Ишлаб чиқилган стратегия қабул қилиниши ва жорий этилиши билан стратеглар бу жараёни мониторинг, назорат қилиши, бу борадаги ютуқлар ва муваффақиятсизликларни қайд этиб бориши ҳамда олинган маълумотларни келгуси стратегик қадамларга қўшиб қўйиши лозим.

\*\*\*

Стратегик сценарийнинг доимо янгилашиб туриши, стратегия ва стратегик режанинг ўзгаришини англамайди. Стратегиянинг асосий элементлари (устувор йўналишлар ва мақсадлар таркибидаги) ўзгармаслигича қолади. Бироқ стратегик бизнес лойиҳанинг айрим жиҳатлари стратегияни янада самарадор бўлиши учун ўзгариши мумкин.

\*\*\*

Стратегия учун масъул бўлган раҳбарлар ва менежерлар, шунингдек, стратегияни ҳам мунтазам баҳолаб бориш стратегик мониторинг ва назоратнинг муҳим қисми ҳисобланади.

\*\*\*

Стратегияни йўлга қўйиш уни самарали назорат ва мониторинг қилишнинг элементлари ва натижаларидир биридир. Назорат ва мониторинг натижалари асосида стратегик тўғирлаш – стратегик режалаштиришни мукамаллаштиришнинг бошланишидир.

\*\*\*

Стратеглар ва стратегияни ишлаб чиқиш, амалга оширишда иштирок этувчи бошқа ходимларни баҳолаш мониторинг ва назорат қилишнинг асосий жиҳати ҳисобланади.

\*\*\*

Стратеглар фақат амалга оширилиши мумкин бўлган амалий маслаҳатлар бериши мумкин, холос. Энг яхши стратегия ҳамisha оддий ва мукамал кўринишга эга бўлади. Мукамаллик – стратеглар ўз тавсияларида эришишга интилиши лозим бўлган жиҳатдир.

Владимир КВИНТ

**ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА  
СТРАТЕГИРОВАНИЯ**

(ДАЙДЖЕСТ)

## ОТ АВТОРА

Недавно – через 33 года после предыдущего посещения Узбекистана – я вновь увидел Ташкент и Самарканд и впервые побывал в Бухаре.

Преобразования огромные. Особенно заметные в Ташкенте и Самарканде. В стране построены замечательные автотрассы, отличные гостиницы. Вузы и институты, в которых я встречался с преподавателями и студентами, в хорошем состоянии. Конечно, я увидел и проблемы, но главное – это та свежая атмосфера новых надежд и демократических преобразований, в которой явно живет общество. Но как выделять приоритеты дальнейшего развития, на каких векторах концентрировать ресурсы, какими темпами идти к новым ориентирам, – все это вопросы национальной стратегии, ответы на которые лидеры страны предлагают обществу. Определение векторов и динамики дальнейшего эффективного развития многоукладной многоотраслевой экономики Узбекистана, стабильное повышение качества жизни населения республики при ограниченном ресурсном обеспечении может быть осуществлено на основе разработки и последовательной реализации обоснованной экономической и социальной стратегии на ближайшие 15–20 лет.

Использование грамотной методологии стратегирования позволит чётко сформулировать важнейшие национальные интересы Узбекистана, выработать приоритеты и детализирующие их цели, направленные на достижение интересов страны на основе использования конкурентных преимуществ. Последовательная реализация такой стратегии страны через целевые программы и проекты приведёт к дальнейшему процветанию замечательного Узбекистана.

В связи с этим я должен сказать, что уже более 45 лет я разрабатываю стратегии для корпораций, регионов, стран и даже для военных структур, являясь абсолютно гражданским человеком всю свою жизнь. Опыт и результаты исследований стратегии я отражаю в своих книгах и статьях. Пока свои усилия по разработке теории стратегии и практики стратегирования я наиболее полно отразил в двух моих

последних книгах, каждая из которых первоначально публиковалась в Нью-Йорке и Лондоне издательством Routledge.

Первая из них “The Global Emerging Market: Strategic Management and Economics” издана в 2009 году, а другая – “Strategy for the Global Market: Theory and Practical Applications” – в 2016. Обложки этих книг читатель может увидеть в конце данной работы.

Книги эти многостраничные, а лидеры объектов стратегирования – организаций, регионов и стран – люди занятые... Да и лидеры Узбекистана уже непосредственно заняты проблемами разработки и реализации стратегии государства. Именно поэтому я решил очень кратко – в виде тезисов и основных положений и рекомендаций – написать то, что, по моему мнению, абсолютно необходимо знать лидерам, руководителям и молодым практикам о разработке и реализации стратегии. По сути этот дайджест – навигатор по долгим процессам стратегирования. Но если у прочитавших этот дайджест возникнет желание или необходимость более глубокого изучения теории и практики стратегии, найти обоснования изложенным рекомендациям, то я советую читать, изучать и применять на практике мои названные выше книги.

Я благодарен всем моим друзьям и коллегам, поддерживающим меня в научных поисках и создающим возможности применения разрабатываемых методологических подходов на практике. Особую же признательность в подгонке данной публикации я должен высказать своим коллегам и друзьям по кафедре финансовой стратегии Московской школы экономики МГУ имени М.В. Ломоносова доценту Мураду Алимуратову и моей ученице, участвующей в реализации стратегических подходов на практике, Саиде Мирзиёевой, помогавшим мне в подготовке данной работы.

Хочу подчеркнуть, что для меня как профессионального стратега очень приятно, что эта работа переводится на язык одного из величайших стратегов всех времён и народов – Амира Темура.

Владимир Квинт  
Москва – Нью-Йорк – Ташкент

28 июня 2018

## КЛЮЧЕВЫЕ ДЕФИНИЦИИ<sup>1</sup>

\*\*\*

**Стратегия** – это система поиска, формулирования и развития доктрины, которая обеспечит долгосрочный успех при ее последовательной и полной реализации. Стратегия – это результат системного анализа среды, существующих прогнозов будущих условий на основе стратегического мышления, глубоких знаний и интуиции. Конечным продуктом этого анализа является формализованная стратегия, сочетающая предшествующий ей новый прогноз, миссию, видение, приоритеты и долгосрочные цели и задачи с детальным сценарием, требующим осуществления через реализацию стратегического плана с использованием системы стратегического мониторинга его законопослушной реализации. Стратегия – это путеводитель к выверенным приоритетам и целям через хаос будущего и неизвестного. Это мудрость, умноженная на точно выбранный вектор атаки с оценкой ресурсной ограниченности.

\*\*\*

**Стратег** – это мудрый, дисциплинированный и оптимистичный профессионал, имеющий стратегическое мышление, видение будущего и интуицию, подкрепленную методологией стратегирования. Стратег быстро воспринимает новые глобальные закономерности, обладает глубокими знаниями о фундаментальных ценностях и интересах объекта стратегирования для приумножения успеха и репутации этого объекта.

\*\*\*

---

<sup>1</sup> На основе исследования, опубликованного в монографии В. Л. Квинта «*The Global Emerging Market: Strategic Management and Economics*». New-York, London: Routledge- Taylor&Francis, 2009. Переведено на русский язык: «Стратегическое управление и экономика на глобальном формирующемся рынке». – М.: Бизнес Атлас, 2012. – 627 с. Часть текста разработана или дополнена в 2016 году. © Квинт Владимир

**Стратегическое управление** – это процесс формирования и функционирования системы стратегического управления, обеспечивающей разработку и долгосрочную реализацию стратегии, ее доктрины, в соответствии с содержащимися в них конкурентными преимуществами, приоритетами, целями и задачами, способствующими воплощению фундаментальных ценностей и интересов объекта стратегирования.

\*\*\*

**Глобальный экономический миропорядок (ГЭМ)** – подсистема глобального миропорядка, каркас относительно стабильного сотрудничества бизнеса с глобальными, региональными и национальными институтами. ГЭМ стимулирует преимущественно эволюционное развитие глобального рыночного пространства и глобального сообщества. Это правила и традиции, следуя которым компании и экономические национальные институты конкурируют и сотрудничают на глобальном рыночном пространстве, проявляя стремление к соблюдению прав человека, национальных интересов или региональных и глобальных стандартов и соглашений.

\*\*\*

**Прямые иностранные инвестиции (ПИИ).** Корни экономико-стратегической природы прямых иностранных инвестиций растут из конкурентных возможных преимуществ за рубежом: рабочая сила необходимого качества и стоимости, доступный капитал, эффективные системы управления, ноу-хау и технологии, которые ведут к более высокой и быстрой доходности при управляемом уровне рисков в соответствии с технико-экономическим обоснованием и принятой стратегией.

\*\*\*

**Риск прямых иностранных инвестиций** — это неотъемлемая характеристика международного бизнеса, связанная с угрозами предсказуемых или непредсказуемых негативных изменений внешней среды или внутренних ресурсов компании с управляемыми и неуправляемыми последствиями, ведущими к потенциальным стратегическим потерям.

\*\*\*

**Формальная стратегия** — финальный продукт стратегирования, учитывающий ранее уточненные прогнозы, отражает общественные ценности и интересы объекта стратегирования и включает:

- миссию,
- долгосрочное видение (принципы, интересы, приоритеты, обеспеченные конкурентными преимуществами),
- цели,
- программы реализации целей, включающие ресурсообеспеченные задачи,
- сценарий,
- стратегический план реализации сценария,
- систему стратегического управления и мониторинга воплощения стратегии.

---

## KEYNOTE DEFINITIONS

\*\*\*

**Strategy** is the system of finding, formulating and developing a doctrine that will ensure long-term success if followed faithfully. Strategy is wisdom with a defined vector to success and with an assessment of resource limitations.

\*\*\*

**The Strategist** is a wise, disciplined, and optimistic professional with a strategic mindset, a vision of the future, and intuition. He or she is armed with a strategizing methodology to utilize broad and deep knowledge of entities and a comprehensive understanding of the most influential objective trends.

\*\*\*

**Strategic Management System:** A managerial process of strategy formulation, implementation and functioning aimed at establishing or improving and enlarging the strategizing object's priorities according to its fundamental values and interests.

\*\*\*

**Formal strategy** is the final product of strategizing that takes into consideration priorly updated forecasts, public values, and interests, and which consists of a defined mission statement, long-term vision (including priorities), objectives, and goals. This long-term strategy must also include a particular scenario to be implemented via the strategic plan and a strategic management system that monitors its implementation.

\*\*\*

**Emerging Market Country (EMC):** An EMC is a society transitioning from a dictatorship to a free-market-oriented economy, with increasing economic freedom, gradual integration within the GMP and with other members of the global emerging market, an expanding middle class, improving standards of living, social stability and tolerance, as well as an increase in cooperation with multilateral institutions.

\*\*\*

**Global Emerging Market (GEM):** The Global Emerging Market (GEM) is a new economic, strategic, and political phenomenon of the world economy and the global marketplace, encompassing emerging market countries and their regional blocs, which, despite varying geopolitical characteristics, are united by comparable levels of risk and developing free-market infrastructure. These factors of the GEM unify vectors of development of emerging market countries toward economic freedom and global integration, attracting international economic and business cooperation and competition.

\*\*\*

**The Global Marketplace:** The Global Marketplace (GMP) is a strategic system of economic relationships between consumers, companies, governments, and multilateral institutions from around the world that allows real-time cooperation and competition regardless of location.

\*\*\*

**The Global Business Order:** The global business order is a subsystem of the global order that provides a relatively stable framework for cooperation between businesses with global, regional, and national institutions, allowing the predominantly evolutionary development of the global marketplace. It is a set of customs by which corporations compete and cooperate with other businesses in the global marketplace, exploiting opportunities offered by it without violating human rights, national interests, or regional and global standards and agreements.

\*\*\*

**The Global Order:** The global order is a political and economic system of cooperation that emerges organically or as a result of the strategic influence of multilateral institutions, superpowers, and other nations, though not necessarily by cooperative means. The global order provides customary procedures, allowing

the avoidance or mitigation of conflict while promoting stability and sustainable development by offering countries, regional blocs, and corporations a means to negotiate disputes amongst themselves and to develop mutually beneficial solutions to global challenges.

\*\*\*

**Foreign Direct Investment (FDI):** The roots of the economic strategy nature of FDI stem from competitive opportunities abroad: a workforce of appropriate quality, available capital, effective management systems, technology, and know-how – all of which lead to a high level of faster returns, with a manageable level of risk, as outlined by a comprehensive feasibility study and strategy.

\*\*\*

**Risk of Foreign Direct Investment:** Risk of FDI is an innate characteristic of cross-border business related to the threat of predictable or unpredictable negative changes of the external environment or of a company's internal resources, with manageable and unmanageable consequences leading to potential losses.

## РАЗДЕЛ 1. ФИЛОСОФСКИЕ КОРНИ ТЕОРИИ СТРАТЕГИИ

\*\*\*

Важность и эффективность истинно стратегического мышления и самой стратегии часто недооцениваются или игнорируются в современном мире. Хотя фактически стратегическое мышление использовалось около трех тысяч лет в военных и государственных структурах власти, знания и конкретного понимания феномена стратегии не существовало. Стратегия, как теоретическая концепция и область самостоятельных фундаментальных категорий, в отличие от большинства других наук, находится на начальных этапах своего формирования и развития.

\*\*\*

Стратеги и лидеры должны серьезно изучать, глубоко анализировать и понимать различные категории, принципы и законы стратегии, правила стратегического мышления и процессов стратегирования. Это предполагает изучение важнейших античных и более поздних философских (прежде всего, онтологических и экзистенциалистских) трудов, классических исторических военных работ и аналитических исследований военных кампаний, а также современных теорий процесса принятия лидерских решений.

\*\*\*

Вопреки тому, что большинство философов не формулируют ясных стратегических рекомендаций, их идеи могут быть обогащены из философских работ для практики стратегирования. Современные стратеги могут углубить свое стратегическое мышление, осмыслить свой опыт и усовершенствовать практику посредством анализа работ и достижений исторических, мифологических и современных лидеров.

\*\*\*

Глубокое понимание видения и оценки окружающей среды и фактов – объединяют философов и стратегов. Тем не менее философы более озабочены проверенными фактами, на основе анализа которых они делают свои выводы. В этом смысле они, в некоторой степени, отличаются от стратегов, которые более озабочены еще неизвестными экономическими процессами, общественными интересами и создающимися технологиями и инновациями будущего, чем существующими реалиями и фактами прошлого, которые не могут быть игнорированы, но они менее важны, чем для философов так в стратегируемой перспективе их роль может минимизироваться или исчезнуть.

\*\*\*

Деятельность стратега направлена на создание новых стратегических проспектов, приоритетов и сценариев, в условиях, когда прошлое лишь частично экстраполируется в будущее, «настоящее» не существует, а будущие социальные процессы и экономические агенты остаются в значительной степени неизвестными даже для стратегов, обладающих долгосрочным видением. Факты и действующие технологии, которые всегда относятся к прошлому, необходимы стратегам для анализа и, что обязательно для включения в стратегический сценарий будущего. Однако для доказательств повторяющихся связей явлений и процессов, предопределяющих фундаментальные принципы и законы стратегии, теоретики и практики стратегирования могут использовать конкретные примеры и аксиомы прошлого.

\*\*\*

Великий мастер стратегии Сунь-Цзы (544 – 496 гг. до н. э.) писал:

«Полководец [а точнее стратег – В.К.] это:

- Мудрость
- Честность
- Сострадание
- Храбрость
- Суровость».

\*\*\*

Любой лидер, обладающий стратегическим мышлением и богатым опытом, понимает первоочередную необходимость использования стратегических идей, а не немедленного применения оружия, капитала, природных ресурсов, или рабочей силы, для выигрывания сражений, конкуренций или укрепления положения во власти. Римский государственный деятель и полководец Секст Юлий Фронтин (I век н.э.) посвятил первые две главы своей книги «Стратегемы» значимости стратегического плана; в этих главах, он утверждает, что необходимо держать свою стратегию в секрете до выяснения плана противника. Данная пропозиция является одним из наиболее важных исходных принципов стратегии.

## РАЗДЕЛ 2. СТРАТЕГ КАК ЛИЧНОСТЬ И ПРОФЕССИОНАЛ

\*\*\*

Чтобы стать стратегом, в качестве первого шага необходимо развить стратегический склад ума: полностью переориентировать свое мышление на долгосрочную перспективу, перенастроиться на поиск неожиданных асимметричных решений и отформатировать свое видение и понимание инноваций, позволяющих создавать или усиливать свои конкурентные преимущества.

\*\*\*

Стратеги должны иметь четкое представление о глобальных закономерностях, выявлять истинные ценности и интересы объекта стратегирования, уметь формулировать приоритеты, оценивать их обеспеченность конкурентными преимуществами, ставить цели и задачи в соответствии с приоритетами и определять наиболее эффективные пути к маякам своего видения будущего, до того как их конкуренты увидят эти стратегические проспекты.

\*\*\*

Стратегический склад ума позволяет проецировать на проект будущего сценария и перефокусировать все сигналы, получаемые в ходе изучения и использования анализов, проведенных другими экспертами. Стратеги обязаны ежедневно заниматься переоценкой прошлого, экстраполяцией известных аксиом и закономерностей и разведыванием инноваций и сюжетов будущего.

\*\*\*

Стратеги должны ясно представлять внешнюю и внутреннюю среды объекта стратегирования, которые сложатся приблизительно через шесть – двенадцать месяцев ( к моменту начала внедрения новой стратегии ), и использовать полу-

ченные условия и данные как отправные стартовые платформы для разработки стратегии. Без стратегии, нацеленной на долгосрочный стабильный успех, на поиск и овладение новой нишей на рыночном пространстве, применение новых технологий чаще всего ведет лишь к временной победе.

\*\*\*

Способности стратега связаны с уровнем абстрагирования от изучаемых статистических данных и эмпирических оценок и одновременно с их детализацией, умноженной на интуитивное выделение наиболее значимых, определяющих характеристик и условий.

\*\*\*

Стратег выступает как навигатор, ведущий компанию, правительство или любой объект стратегирования из прошлого в будущее, используя прогнозы, предвидя и стратегируя, реагируя на потенциальные и слабо известные вызовы и преграды будущего, по возможности избегая их.

\*\*\*

Стратеги должны обладать предвидением и мыслительной мощью стратегирования потенциальных событий, ощущать себя в условиях проспектного будущего, предварительно определив политические, экономические, технологические, экологические и иные условия того будущего, в котором стратегия будет реализовываться и вести объект стратегирования к успеху.

\*\*\*

Успех стратега обусловлен его предвидением и видением, способностью распознавать созревание новых закономерностей, трендов и конкурентных преимуществ и предвидеть их воздействие и эффективность раньше своих конкурентов и противников.

\*\*\*

Глобализация как закономерность имеет очень важные культурные и религиозные последствия долговременного воздействия, которые должны быть поняты, оценены и использованы стратегами, работающими на глобальном рыночном пространстве (ГРП) и его национальных и региональных подсистем.

\*\*\*

Типичная ошибка стратегов национального уровня – игнорирование стратегии отечественных и зарубежных корпораций, действующих в пределах своих границ.

\*\*\*

Разработку новой стратегии или пересмотр существующей стратегии должны начинать с анализа зрелых и широко признанных закономерностей и трендов, имеющих прямое отношение к объекту стратегирования, и проведения мониторинга динамики их влияний. Что более важно – стратеги должны быть в состоянии предвидеть еще не проявившиеся закономерности и тренды и уметь соответствующим образом стратегировать их кинематику и потенциальное влияние. Наиболее инновационные и потенциально успешные стратегии основаны на анализе мало известных или еще не осознанных, к началу реализации стратегии, закономерностей и трендов.

\*\*\*

Стратеги, конечно же, должны анализировать развитие региональной и секторальной структуры экономики, научного и/или военного потенциала (в зависимости от объекта стратегирования), их темпов, пропорций и векторов развития с точки зрения скорейшего выявления, во-первых, потенциальных новых возможностей и, во-вторых, потенциальных угроз. Однако к выявлению глубинных интересов и национальных приоритетов, которые должны быть

локализованы в конкретном регионе, ведет анализ сущностно иного характера. Его начинать нужно с выявления тех конкурентных преимуществ в регионе и/или отрасли стратегирования, которые в случае их ресурсного обеспечения могут способствовать реализации того или иного приоритета национальной важности.

\*\*\*

Стратеги должны осуществлять мониторинг реализации стратегического плана, а также выяснять, как избегать непредвиденных препятствий, снижать их негативное воздействие, когда они возникают, и как реагировать на те преграды и осложнения, избежать которых невозможно. Также важно включать лидеров и руководителей в систему мониторинга процессов стратегического планирования для обеспечения контроля за временем реализации и стимулирования эффективного внедрения стратегии.

\*\*\*

Стратеги должны принимать во внимание две парадоксальные культурные динамики: глобальную конверсию культур и в то же время сохранение и защиту национальных и местных культурных особенностей и ценностей.

\*\*\*

Быстрые темпы урбанизации в большинстве стран с формирующимся рынком способствуют дальнейшему расширению культурного разрыва, с которым сталкиваются иностранные стратеги.

\*\*\*

Культурный и религиозный риски как явления, факторы и стратегические категории могут плодотворно изучаться совместными усилиями стратегов, экономистов, культурологов и теологов. А игнорирование влияния этих фе-

номенов на разработку и реализацию стратегии снижает ее эффективность, ведет к сложным негативным экономическим и социальным последствиям, в том числе, связанным с экстремизмом и терроризмом.

\*\*\*

Даже самые успешные стратегии достигают этапа, на котором в связи с изменением условий или потребностей должен начинаться переход к новой стратегии. Если стратегия ведет к провалу или стратег может предвидеть провал в ближайшем будущем, реализация стратегии должна быть прекращена. Однако в случае достижения стратегического успеха, обеспечения динамического баланса стратеги фактически первыми ведут субъект стратегирования к разрушению достигнутого сбалансированного состояния для достижения нового уровня баланса на качественно новых и более эффективных условиях. Так стратеги ведут объекты стратегирования от стагнации и застоя к достижению новых приоритетов и прогрессу.

\*\*\*

Для продуктивной и безошибочной деятельности стратегов и стратегических лидеров необходимо понимание сущности, методов и форм использования основных элементов системы стратегического менеджмента, управленческих функций – планирования, мотивации и контроля, соответствующих индикаторов эффективности процессов принятия и реализации стратегических решений.

\*\*\*

Таким образом, стратег – это мудрый, дисциплинированный и оптимистичный профессионал, имеющий стратегическое мышление, видение будущего и интуицию, подкрепленную методологией стратегирования. Стратег быстро воспринимает новые глобальные закономерности, обладает глубокими знаниями о фундаментальных ценностях и интересах объекта стратегирования для приумножения успеха и репутации этого объекта.

## РАЗДЕЛ 3. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ МЫШЛЕНИЕ

\*\*\*

Три подхода стратегического мышления. Первый подход будем называть стратегией новых горизонтов, требующей умения перспективного долгосрочного мышления далеко за пределами существующей повестки дня объекта стратегического анализа, а также способности распознавать и анализировать инновационные радикальные асимметричные и экспонентные пути к успеху, даже если они фундаментально изменяют текущую активность объекта. Второй подход называется стратегией улучшений. Данный подход в отличие от первого основан преимущественно на системном анализе подсистем объекта, его элементов и функций, а также их взаимодействия друг с другом (между собой). Третий подход можно назвать стратегией совмещения. Этот подход предполагает, что параллельно с внедрением и освоением революционных инновационных идей и технологий текущая эффективность и прибыльность достигаются за счет уже давно действующих операционных систем, технологий.

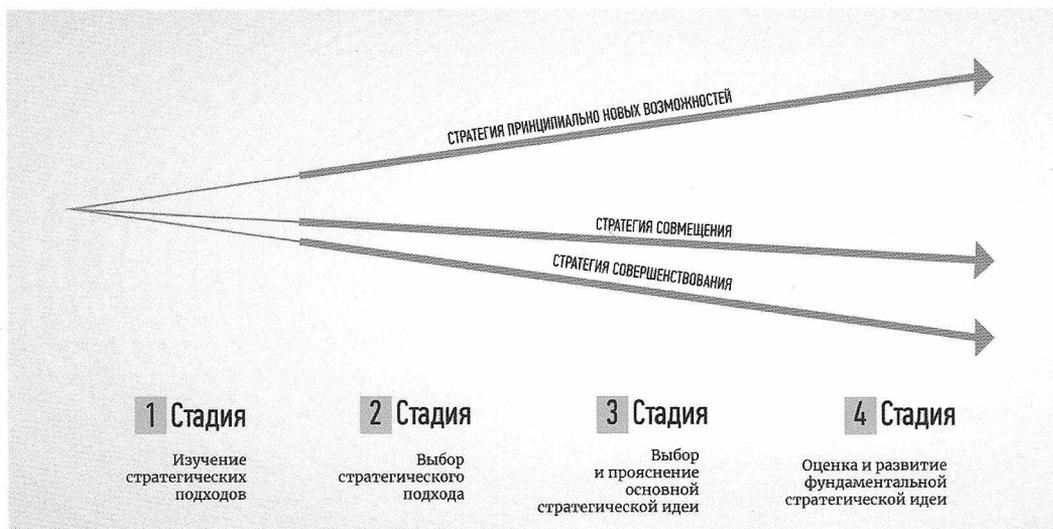


Рисунок 1. Стадии процесса стратегического мышления (стадии первоначального стратегирования)

\*\*\*

Несмотря на исключительную значимость количественного анализа, особенно при оценке ресурсной обеспеченности разрабатываемой стратегии по фактору времени, интуиция является одним из ключевых элементов процессов стратегирования и стратегического мышления.

\*\*\*

## **ПЯТНАДЦАТЬ ПРАВИЛ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЫШЛЕНИЯ КВИНТА:**

**Правило 1. В стратегии нельзя полагаться на здравый смысл (в большинстве случаев).**

Здравый смысл, основанный на мимолетных восприятиях реальности, как правило, прямо противоположен прогнозу, предвидению и стратегической дальновидности. Стратегия должна простираться гораздо дальше и глубже того, что очевидно каждому. Стратегия направлена на эффективное движение объекта стратегирования, к той реальности которая не существует и лишь начнет формироваться к определенному горизонту стратегии периода времени.

**Правило 2. В стратегии мнение большинства чаще всего ошибочно**

Ведь большинство обладает коллективным знанием, но ему не хватает умения и дальновидности сепарировать, выделять «алмазы» — правдивую и дальновидную стратегию будущего из тонн пустой породы примитивных представлений о путях к будущим успехам и неожиданным для конкурентов победам.

**Правило 3. Стратегически, настоящее – это уже прошлое**

Профессиональное стратегическое мышление успешного стратега всегда на 3–5 лет опережает мышление обычного человека.

**Правило 4. Стратег должен изучать и использовать опыт успешно реализованных победных стратегий**

Хотя стратеги и не должны в значительной степени полагаться на экстраполяцию текущих или прошлых закономерностей и аксиом, но еще хуже, когда они игнорируют уроки истории. Принимая во внимание победные стратегии и постулаты прошлого, их следует пересматривать и анализировать уже в контексте формирующихся трендов, инноваций и технологических совершенствований, возникающих возможностей и угроз.

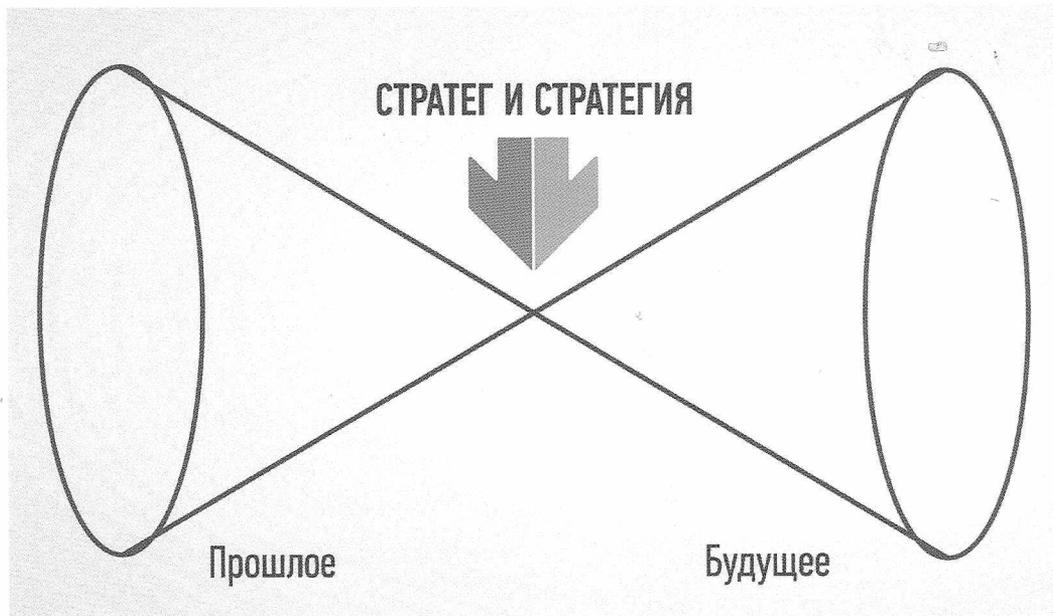


Рисунок 2. Позиция стратега между прошлым и будущим

### Правило 5. **Ни одна стратегия не реализуется вечно**

Для стратега и/или лидера наиболее трудно убедить руководство и коллектив объекта стратегирования начать подготовку новой стратегии, когда предыдущая стратегия сделала объект стратегирования победителем, и он продолжает пожинать плоды успеха. Даже если стратегический анализ показывает существенное изменение внешних условий и появление принципиально новых возможностей и угроз. Ведь «здравый смысл» подсказывает коллективу ложную пропозицию «если старая стратегия работает, зачем ее улучшать или заменять?» Поэтому для вновь созданной или неуспешной компании всегда легче переходить к новой стратегии, чем для лидирующей компании убедиться, что дни сбора урожая прежней стратегии близятся к закату.

### Правило 6. **Инерционное мышление – главный враг стратегического мышления**

Когда у организации нет стратегии, ее неизбежно покоряет инерция. Инерция – основное препятствие для инновационных стратегических идей. Чем крупнее организация, тем ей труднее преодолевать инерцию. Поэтому отдельным предпринимателям и предприятиям малого и среднего бизнеса, небольшим военным подразделениям всегда легче изменять вектор развития и в целом кинематику своей деятельности и осуществлять трудно предсказуемые конкурентами и противниками асимметричные экспонентные стратегии новых конфигурационных измерений.

### **Правило 7. Стратеги не должны разрабатывать предсказуемые модели и сценарии стратегии**

Для стратега очень опасно предлагать легко предсказуемые сценарии. Противники легко стратегируют их последствия и реализуют более эффективные сценарии, направленные, прежде всего, на экономию времени достижения своих приоритетов. Необычные подходы – зачастую самые эффективные пути к успеху. К сожалению, когда нетрадиционная неожиданная стратегия приносит успех, она становится широко распространенной и используется конкурентами. Стратеги должны быть готовыми к адаптации своих удачных стратегических доктрин конкурентами и противниками.

### **Правило 8. Успешная стратегия не может быть нечестной**

Средства, с помощью которых достигаются стратегические цели, могут быть аморальными, но не могут быть нечестными. Нравственные регуляторы стратегов и моральные характеристики стратегии совместно определяют этическую добродетель результатов реализации стратегии для общества. Без строгого соблюдения принципов истинной морали результаты стратегии могут стать морально устаревшими в связи с новым уровнем нравственной зрелости общества задолго до полной реализации данной стратегии. Стратег должен чувствовать себя ответственным за тех, кого затронет реализация авторизованной им стратегии. В стратегии мощь и честность не являются взаимоисключающими характеристиками. Поэтому в современном мире глобальных ценностей и развития глобального сообщества победная стратегия должна быть мощной и честной.

### **Правило 9. Стратеги призваны превращать хаос будущего в систему и в успешный стратегический проект**

Стратеги всегда имеют дело с хаосом, так как будущее неизвестно и, следовательно, не систематизировано. В зависимости от того, какой из трех стратегических подходов выбран, уровень неопределенности, с которой стратеги столкнутся, значительно варьируется. Стратегии новых горизонтов несут в себе самую высокую неопределенность и хаос. В этом хаосе стратеги должны найти лучшие и самые инновационные стратегические идеи и разработать соответствующую стратегическую систему управления реализацией этих идей. Хаос – это то, что отделяет стратега от идеи, на которой их стратегия будет сконцентрирована. Второй подход – стратегия улучшений – связан с существенно более низкими уровнями неопределенности. Независимо от подхода, который выбран, различные уровни хаоса и неопределенности неизбежны. Стратеги в период выбора новой стратегии не должны находиться под влиянием стратегии улучшения, предпочитая ее стратегии новых горизонтов из-за меньшего удельного веса хаоса. Хаос неизбежен. Следовательно, управление рисками является важной частью стратегии. По меньшей мере любая стратегия, не ориентированная на столкновение с рисками, не основана на реальности. Если же риски оттолкнули стратега от потенциальной стратегически эффективной возможности, то скорее всего конкуренты и противники не повторят этой ошибки.

### **Правило 10. Асимметричные ответные стратегии всегда более эффективны симметричных**

Симметричная стратегия в основном повторяет то, что сделали конкуренты, а это редко приносит такой же успех и никогда не может застать конкурентов врасплох; ведь они тоже не стоят на месте. Из симметричных стратегий наиболее неэффективными и легко диагностируемыми конкурентами являются так называемые «догоняю-

щие стратегии». Предсказуемый же противниками стратегический сценарий всегда проигрышный. Асимметричный стратегический ответ, с другой стороны, оказывает давление на конкурентов и заставляет их задумываться, а иногда и замедлиться для пересмотра собственной стратегии. Асимметричный ответ позволяет производить товары и услуги, которые реально способны привлекать клиентов от конкурентов или открыть новую нишу рынка раньше других. Асимметричные стратегии наиболее эффективны тогда, когда их реализация требует меньше времени и ресурсов, чем стратегии конкурентов. В военной же сфере асимметричный стратегический сценарий изначально более опасен для противника.

### Правило 11. **Стратеги всегда должны быть оптимистами**

Стратеги должны уметь держать удар, направленный на них силами рыночной динамики, часто весьма негативной и опасной, и особенно – выдерживать напор конкурентов. Стратеги должны поддерживать свой оптимизм на всех этапах стратегирования, и в частности – в ходе реализации стратегий, куда всегда вовлекается большее число людей, чем в процесс разработки стратегии. В стратегии непоколебимость и выдержка являются ближайшими родственниками победы.

### Правило 12. **Необходимо всегда переоценивать конкурента**

Стратегу и лидеру почти никогда не известны точные объемы доступных конкурентам и противникам ресурсов либо их стратегия оптимизации этих ресурсов. Более того, слабый конкурент – необязательно побежденный конкурент. Переоценка конкурентов не позволяет застичь стратега и стратегии врасплох, что обычно происходит в результате ошибочного расчета ресурсов конкурента либо в случае непредвиденной крайне эффективной его стратегии оптимизации ресурсов по фактору времени.

### **Правило 13. Поддержка стратегически важных инноваций может обеспечить огромные стратегические конкурентные преимущества**

Стратеги всегда должны искать экспонентно-развивающиеся инновационные идеи и выяснять методы и организационные формы, позволяющие быстро реализовывать их в процессе стратегирования. Стратеги должны уметь использовать достижения во многих областях знаний и интегрировать их с ориентацией на победу в стратегической конкуренции. Независимо от организации, для которой стратегия разрабатывается, должны быть оценены все географические, политические, социальные, военные, экономические, деловые и технологические аспекты, чтобы стратег мог достичь успеха в выборе эффективного стратегического подхода, точных приоритетов и победных сценариев.

### **Правило 14. Стратеги должны оптимизировать ограниченные ресурсы, используя фактор времени как детерминирующий**

Одна из фундаментальных дилемм для стратегов касается фазы внедрения стратегии и заключается в выборе между сокращением времени на разработку стратегии за счет использования дополнительных ресурсов или без дополнительного расходования ресурсов, что однако ведет к удлинению периода внедрения стратегии. В основном это сводится к соотношениям между вложениями капитала и временем, необходимым для окупаемости этих инвестиций. Для этой дилеммы время – фактор, предопределяющий стратегическую эффективность затрат на любое решение. Экономия времени – Первый закон стратегии. Стратеги должны всегда стремиться находить такие стратегические решения, которые с использованием фактора времени превращают преимущества конкурентов и противников в устаревшие и/или бесполезные. В идеале стратеги должны пытаться находить способы использования ресур-

сов своих конкурентов для сокращения затрат времени своего стратегируемого объекта и оптимизации его трудовых, материальных и финансовых ресурсов.

**Правило 15. Стратеги должны выявлять истинные ценности, интересы и приоритеты стратегируемого объекта, а не просто ориентироваться на желания его руководителей**

Стратегия должна быть хорошо понята теми, кто отвечает за ее реализацию. Во многих случаях руководители объекта стратегирования не имеют достаточно времени и/или потенциала для глубинного осмысления результатов ситуационного и стратегического анализа, проведенного стратегами. Однако стратеги по результатам этих анализов могут прийти к выводу, что видение руководством стратегируемого объекта приоритетов и путей к успеху ошибочно и руководители собираются концентрировать ресурсы и усилия коллективов людей на ложных векторах развития, что может привести стратегируемый объект к большим потерям или краху. В этом случае стратеги не должны подпадать под влияние клиента. Руководству стратегируемого объекта всегда должно быть представлено *краткое резюме основных идей будущей стратегии и результатов ее реализации (short executive summary)*. В процессе убеждения клиента важно донести до него суть истинных интересов, приоритетов и конкурентных преимуществ, квинтэссенцию будущей стратегии, способной, в случае ее неукоснительной реализации, привести стратегируемый объект к успеху. Стратеги должны достигать баланса между ясностью и сложностью при презентации стратегии. Чем сложнее стратегия, чем она более асимметрична, тем сложнее конкурентам и противникам осознать ее и разработать контрмеры. Однако при этом важно помнить, что коллективам людей, которым предстоит реализовывать сложную стратегию также труднее ее объяснить и получить их энтузиазм и поддержку на долгом пути внедрения стратегии

\*\*\*

Иностранные предприятия должны сделать вклад в повышение уровня экономического развития страны своего нового присутствия. Местное население должно получать выгоду от деятельности иностранной компании. По крайней мере, местное население не должно страдать или испытывать снижение каких-либо социальных преференций.

\*\*\*

Иностранные компании должны обеспечивать сосуществование глобальной или иностранной культуры с национальной и локальной.

\*\*\*

Успешное внедрение стратегии определяется не только экономическими и технологическими факторами – существенную роль играет личное влияние, человеческие качества лидеров и ключевых руководителей, принимающих решения, их энтузиазм по поводу стратегии. Профессиональные стратеги должны иметь по возможности полное представление о принципах стратегического мышления лидеров, принимающих решения.

## РАЗДЕЛ 4. СИСТЕМА И ЗАКОНЫ СТРАТЕГИИ

\*\*\*

### Концепция целостной национальной стратегии.

Стратегия – это фундаментальная наука, но ее основные законы, принципы и категории лишь формируются. Любая стратегия – независимо от объекта стратегирования – имеет общую природу и, следовательно, должна иметь общую теоретическую основу. Понятно, что более детальные и конкретные практические рекомендации требуют большей связи со специфическими характеристиками стратеглируемого объекта. Практика стратегирования требует методологических основ и методических

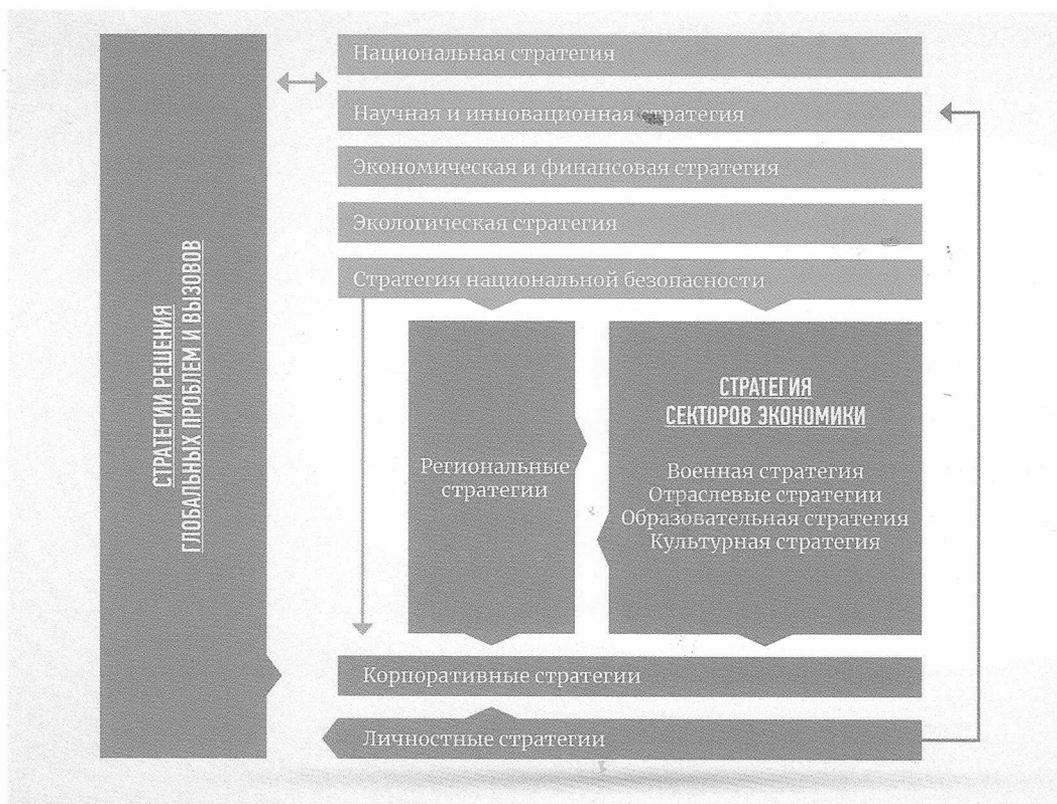


Рисунок 3. Концептуальная схема целостной национальной стратегии

рекомендаций для стратегий различных типов и горизонтов. Стратегия – системный, мультидисциплинарный по своей природе феномен. По своему влиянию, многомерности и структуре она иерархична. Поэтому целостная система стратегии должна интегрировать национальные, региональные, отраслевые и корпоративные стратегии. Более того, она включает и стратегии решения глобальных проблем, и даже стратегии групп, коллективов людей, и стратегии индивидов. Все эти типы и уровни стратегий взаимодействуют друг с другом, оказывая взаимное влияние разной кинематики.

\*\*\*

Стратегия, основанная на теории и методологии стратегирования, глубоком и интенсивном анализе, может спасти объект от дезорганизации, потери репутации и упадка и привести к вершине в его сфере. С другой стороны, одна неверная стратегическая идея способна погубить целую стратегическую доктрину, объект стратегирования в целом, и свести на нет все, что уже достигнуто во время разработки и внедрения данного стратегического сценария

\*\*\*

Стратегия – это продукт умножения времени, затрат и пространства, где под пространством можно понимать и разработанные и внедренные инновационные стратегические идеи. В этом уравнении прежде всего два фактора – время и инновации придают стратегируемому объекту победные и трудно предсказуемые конкурентом характеристики – ускорение и асимметрию.

\*\*\*

Глобализация привела к тому, что корпоративные стратеги разрабатывают стратегии не только международного, но и глобального уровня. Кроме того, в международных и даже средних корпорациях разрабатываются стратегии для функционирования в региональных экономических блоках (международные региональные стратегии).

\*\*\*

Кросскультурный обмен идеями и технологиями также является и следствием, и фактором глобального рыночного пространства (ГРП). Это акселерирует процесс постоянной эволюции и оптимизации стратегий и стратегического и годового управления.

\*\*\*

Успех корпоративной глобальной стратегии связан как с отражением растущего влияния бизнес-культур и религиозных традиций глобального формирующегося рынка (ГФР) в его системных преобразованиях, так и с конвергенцией корпоративных культур компаний ГФР с хорошо налаженным этикетом бизнеса и с практикой ведения дел компаниями из развитых стран.

\*\*\*

Политика, стратегия и тактика – три самостоятельные категории, являющиеся взаимосвязанными аспектами стратегического руководства и управления. Их различия заключаются в следующем: когда стратегия утверждена и принята к реализации, ее внедрение и становится практическим путеводителем, гидом стратегизируемого объекта. Тактика же диктует ежедневные, ежемесячные и ежегодные (текущие) планы и мероприятия решения и ресурсного обеспечения стратегических задач. Политика – это агрегация и интеграция стратегии и тактики в единую эффективно функционирующую систему. Иначе говоря: *Стратегия плюс Тактика равняются Политике.*

\*\*\*

Миссия, видение (включающая принципы и приоритеты, обеспеченные конкурентными преимуществами), и непосредственно цели, положенные на шкалу времени, вместе образуют концепцию стратегии.

\*\*\*

При разработке стратегий для субординированных подразделений – цехов завода или регионов страны – важно руководствоваться стратегией интегрирующей системы – завода или страны соответственного. Стратегии подразделений должны быть более точно адаптированы к их условиям и могут фокусироваться на специфических технологических, организационных или социальных трендах, которые могут быть излишне узкими для уровня корпоративных стратегий или национальных (при разработке региональных стратегий) Как

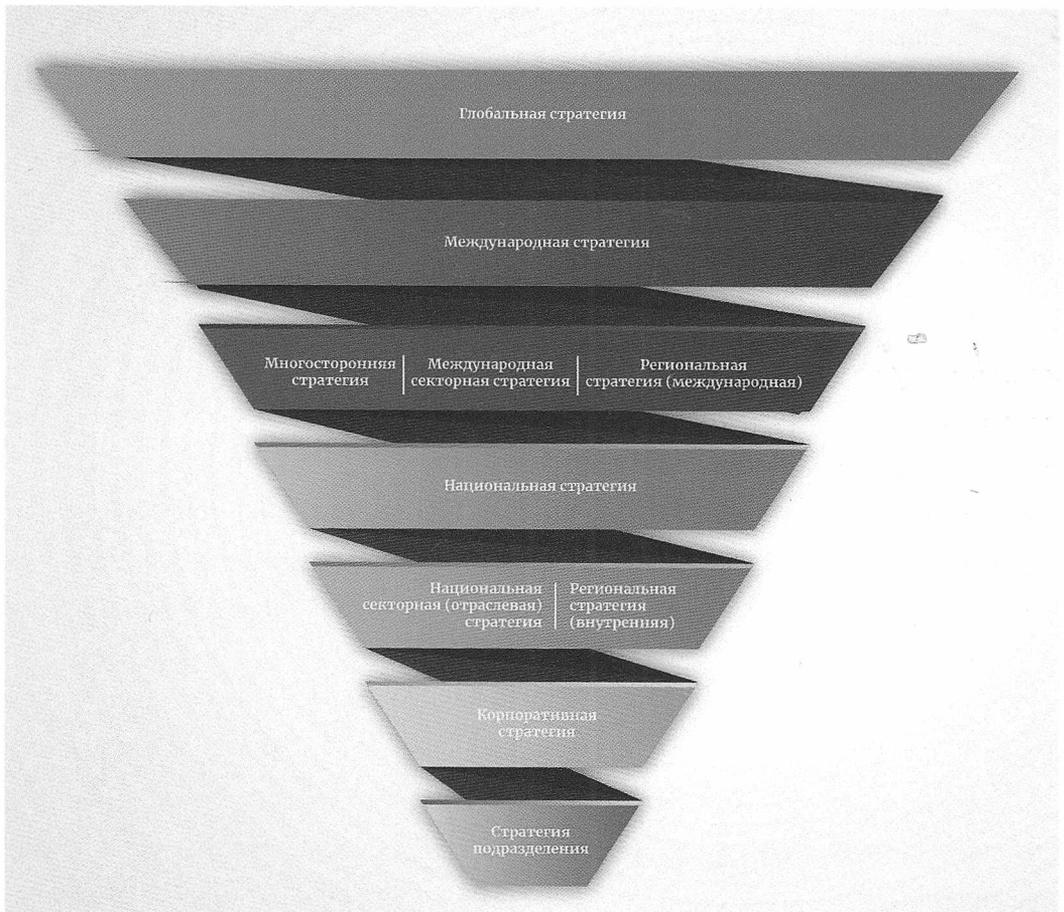


Рисунок 4. Система стратегии

правило, обратная связь, предоставляемая подчиненным подразделениям, часто связана только с ресурсными лимитами, а не с пересмотром их стратегических концепций, что приводит к корпоративной стратегии, которая в основном не согласована и даже противоречит стратегиям различных подразделений и приоритетам стратегии корпоративного уровня. То же самое неприемлемо, если в региональных стратегиях национальные приоритеты игнорируются или недооцениваются в качестве первоочередных. Подобное также относится к государственным стратегиям, когда национальные правительства выдают задания на стратегические разработки руководителям регионов и министерств без интегрированной методологии. В этом случае производятся тонны макулатуры с рекомендациями, не только не приносящими пользы, но могущими наносить реальный вред экономике и, что более опасно, национальным интересам.

\*\*\*

В стратегии основные экономические законы и их категории – спрос и предложение, стоимость и цена – могут фундаментально изменяться под влиянием фактора времени. Использование фактора времени как определяющего при принятии стратегических решения позволяет опережать конкурентов и противников, первыми занимать перспективные ниши и первыми покидать убыточные и угадающие. Первыми использовать инновации и соответствовать их экспоненциальному характеру появления и развития. По этим причинам *Первый закон стратегии – Закон экономии времени.*

\*\*\*

**Вторым законом стратегии является Закон реализации только и исключительно стратегических приоритетов, обеспеченных конкурентными преимуществами**

\*\*\*

Стратегия без тактики не будет достаточно успешной, прежде всего, по фактору времени. В лучшем случае ее внедрение будет медленным, что снижает эффективность стратегии и позволяет конкурентам и противникам реализовать контр меры. Тактика без стратегии скорее всего приведет объект стратегирования, который руководствуется исключительно тактическими соображениями, к катастрофе или, в лучшем случае, к потере конкурентоспособности и стратегических преимуществ.

## РАЗДЕЛ 5. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ

\*\*\*

### 5.1. Взаимосвязь процессов прогнозирования, стратегирования и планирования

Распространенным ошибочным мнением в теории и практике стратегии является то, что процессы прогнозирования, стратегирования и планирования – по сути идентичны. Даже среди профессиональных экономистов, прогнозистов и плановиков эти термины часто используются как синонимы. Такой «сплав» является сущностно некорректным: каждый из трех терминов описывает уникальную профессиональную деятельность, приводящую к совершенно разным, по своим внутренним характеристикам, конечным продуктам. Процесс стратегирования заканчивается вновь разработанной и потенциально внедряемой стратегией. Прогнозирование посредством расчетов и экспертных оценок приводит к появлению различных видов развернутых прогнозов. В то же время, планирование – совершенно иной по своей сути феномен: оно сфокусировано на управленческих процессах, результатом же в итоге является стратегический абрис, а затем и планы разной детальности (в зависимости от горизонта планирования). Есть и другие этапы понимания будущего, предшествующие прогнозированию: пророчество и предсказание. Эти виды интеллектуальной активности основаны не на использовании знаний и методологий, в традиционном понимании этих феноменов, а исключительно (или почти исключительно) на проникновении в глубины интуиции. Хотя интуиция используется и стратегами, но это не может быть их единственным инструментом прокладывания вектора в будущее.

\*\*\*



Рисунок 5. Взаимосвязь между прогнозированием, стратегированием и планированием

## 5.2. Этапы разработки стратегии:

анализ прогнозов, изучение внешней и внутренней среды объекта стратегирования.

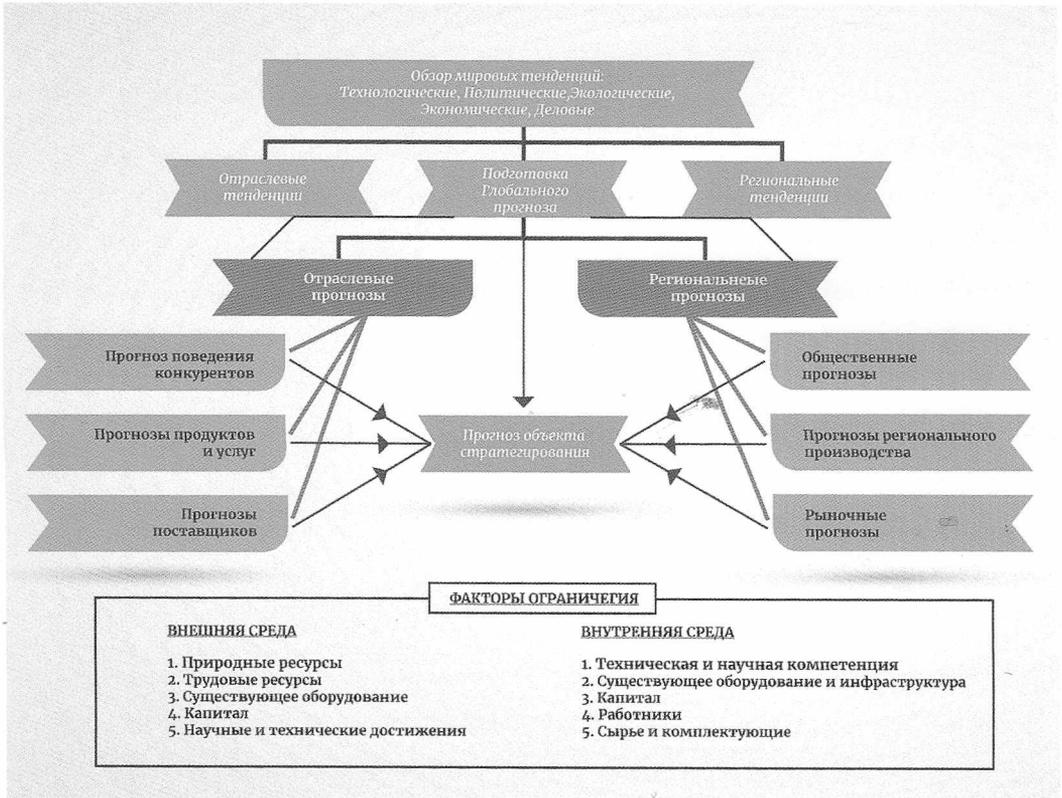


Рисунок 6. Этапы разработки стратегии: изучение и прогнозирование внутренней и внешней среды

\*\*\*

Анализ глобальных, региональных и отраслевых трендов и закономерностей затем используется для актуализации глобального прогноза, а впоследствии – для региональных и отраслевых поисковых и целеориентированных прогнозов. Так создается платформа последующих оценок возможных конкурентных преимуществ и выбора на их основе приоритетов стратегируемого объекта.

\*\*\*

*Важнейшей функцией* отраслевых целеориентированных прогнозов *является проекция деятельности основных конкурентов и противников на период от трех до пяти лет, а также более плотное отслеживание технологических трендов.*

\*\*\*

*Региональные прогнозы* обычно начинаются с поискового анализа социальных и политических динамик. Этот вид прогнозирования не должен ограничиваться регионами (сообществами, микрорайонами), в которых компания осуществляет свою деятельность; необходимо также отслеживать тренды в соседних регионах. Региональная динамика должна анализироваться на межсекторальной основе. Целеориентированные прогнозы фокусируются на трендах, которые могут привести к значительным изменениям в отраслевой структуре региона. Основным фокусом региональных поисковых прогнозов является мониторинг намечающихся тенденций изменений рынков, а для военных потенциальных театров военных действий и/или противостояний.

\*\*\*

*Конечным результатом прогнозной деятельности является новый прогноз, специфичный для конкретного объекта стратегирования, который раскрывает наиболее важные, прямо или косвенно связанные с перспективами объекта глобальные, отраслевые и региональные тренды, влияющие или могущие повлиять на текущую и будущую деятельность объекта.*

\*\*\*

Ключевым этапом фазы прогнозирования является сканирование внешней и внутренней среды и создание их объективной, стратегически ориентированной характеристики, содержащей оценки новых возможностей и угроз. В отличие от анализа внутренней среды сканирование и характеристика

внешней среды должны начинаться с оценки природных ресурсов и экологических ограничений их использования и воспроизводства. Этот этап должен продолжиться прогнозированием и характеристикой трудовых ресурсов и существующих производственных мощностей или же капитала (в зависимости от того, какой это прогноз: отраслевой или региональный). Последним фактором внешней среды, который следует сканировать и анализировать – инновационные технологические и научные достижения.

\*\*\*

*Как только глобальный, отраслевой и региональный прогнозы актуализированы, стратеги должны инициировать разработку прогнозистами специфичных для объекта стратегирования прогноза и участвовать в этой деятельности. На этом этапе основное внимание уделяется сканированию и анализу внутренней среды объекта. Стратеги же на этом этапе должны выявлять и высвечивать конкурентные преимущества объекта стратегирования с точки зрения использования выявленных в процессе сканирования внешней среды новых возможностей и нейтрализации угроз и опасностей.*

\*\*\*

Первым шагом при анализе внутренней среды является оценка технологических и научных ресурсов объекта стратегирования, их взаимосвязи с формирующимися на горизонте технологическими трендами и то, что эти тренды означают для будущего объекта с точки зрения, во-первых, возможностей и, во-вторых, угроз, а также уровня образования, подготовленности сотрудников с точки зрения использования новых научно-технологических преимуществ. Главная задача стратегов на этом этапе – выявление уникальных технологических преимуществ объекта, которые могут позволить опередить конкурентов, противников или выиграть у них соревнование во времени, за эффективность и/или более низкую цену продукта и результата. Следующим базовым экономическим фактором, который необходимо оценивать, являются существующие производственные мощ-

ности и функционирующая научно-технологическая, учебная, производственная и социальная инфраструктуры. Это также должно быть сделано в контексте новых возможностей внешней среды, предстоящих трендов и изменений. Капитал, работники (человеческий капитал) и, наконец, сырье (природные ресурсы) и комплектующие, используемые объектом, являются последними базовыми экономическими факторами, которые необходимо оценить на стратегируемый период. Этот порядок сканирования показывает, что наиболее важным вопросом специфичного прогноза объекта являются технологии, которые могут повлиять на все другие базовые экономические факторы внутренней среды объекта. Развитие специфичного прогноза объекта, с точки зрения теории стратегии, – завершающий этап прогнозирования и начало первого этапа *разработки непосредственно стратегии*.

*Процесс сканирования внешней и внутренней среды и начальной подготовки специфичных для характеристик объекта прогноза, а затем и первых элементов стратегии – миссии, видения (включающего принципы и выбор приоритетов) подобны широко известному анализу сильных и слабых сторон, возможностей и угроз (Strengths, Weaknesses, Opportunities и Threats) – SWOT-анализу, разработанному Альбертом С. Хамфри (Albert S. Humphrey). В то время как SWOT-анализ, хорошо звучит, но теоретически и практически правильно начинать свой анализ с внешней среды объекта, то есть с возможностей и угроз (Opportunities и Threats), а не сильных и слабых сторон (Strengths и Weaknesses) внутренней среды. OTSW-анализ (Opportunities, Threats, Strengths и Weaknesses) на самом деле намного точнее соответствует процессу формирования стратегического видения, приоритетов объекта, так как более эффективно подготавливает компании, военные соединения, регионы и страны к неожиданно возникающим возможностям или угрозам.*

\*\*\*

### **5.3. Миссия и основополагающие компоненты видения: взаимосвязь**

Формулирование миссии – первый практический документ стратегии, создаваемый в результате сканирования, анализа и прогнозов внешней и внутренней среды, стартовый этап в разработке непосредственно стратегии и основной ориентир на всех последующих этапах стратегирования и для отражающих эти этапы документов. Всего в нескольких предложениях миссии должно быть сформулировано, в какой сфере функционирует объект, в каком регионе, причины создания, а также обоснованность существования объекта, то есть чем данный объект стратегии ценен для потребителей его услуг и покупателей и клиентов, вышестоящих структур. Миссия никогда не должна описывать, какое вознаграждение получают сотрудники, какая прибыль распределяется между акционерами и/или руководителями, в целом прибыльность объекта. Миссия также не является проспектом демонстрации амбиций и не служит для выделения одного конкретного продукта или линии услуг объекта. С момента формирования ГРП и последующей мощной волны усиления международной конкуренции, реформирования мирового порядка важность миссии существенно возросла: это первое послание объекта всему внешнему (относительно него) миру.

\*\*\*

После миссии разрабатывается видение объекта (компании, региона, крупного войскового соединения, страны) стратегирования. Видение является одним из самых недопонятых элементов разработки стратегии. Зачастую видение называют философией рассматриваемой стратегии. Было бы неверным заявлять, что только на этом этапе стратеги начинают находить связи между основополагающими категориями стратегии: ценностями, интересами и приоритетами стратегического объекта. С самого начала разработки стратегии стратег должен постоянно осознавать, что именно в сфере его ответственности находятся поиск и обогащение этих связей между тремя данными ключевыми элементами стратегии, но финаль-

ное отражение этот творческий процесс находит именно при анализе, осмыслении и формулировании стратегического видения как квинтэссенции стратегии. В дополнение, видение должно объяснять, как лидеры стратегируемого объекта будут стимулировать труд работников и мотивировать акционеров. Однако видение не должно включать в себя количественные оценки. Видение – это лучший элемент стратегии для краткого объяснения социальной ответственности организации.

\*\*\*

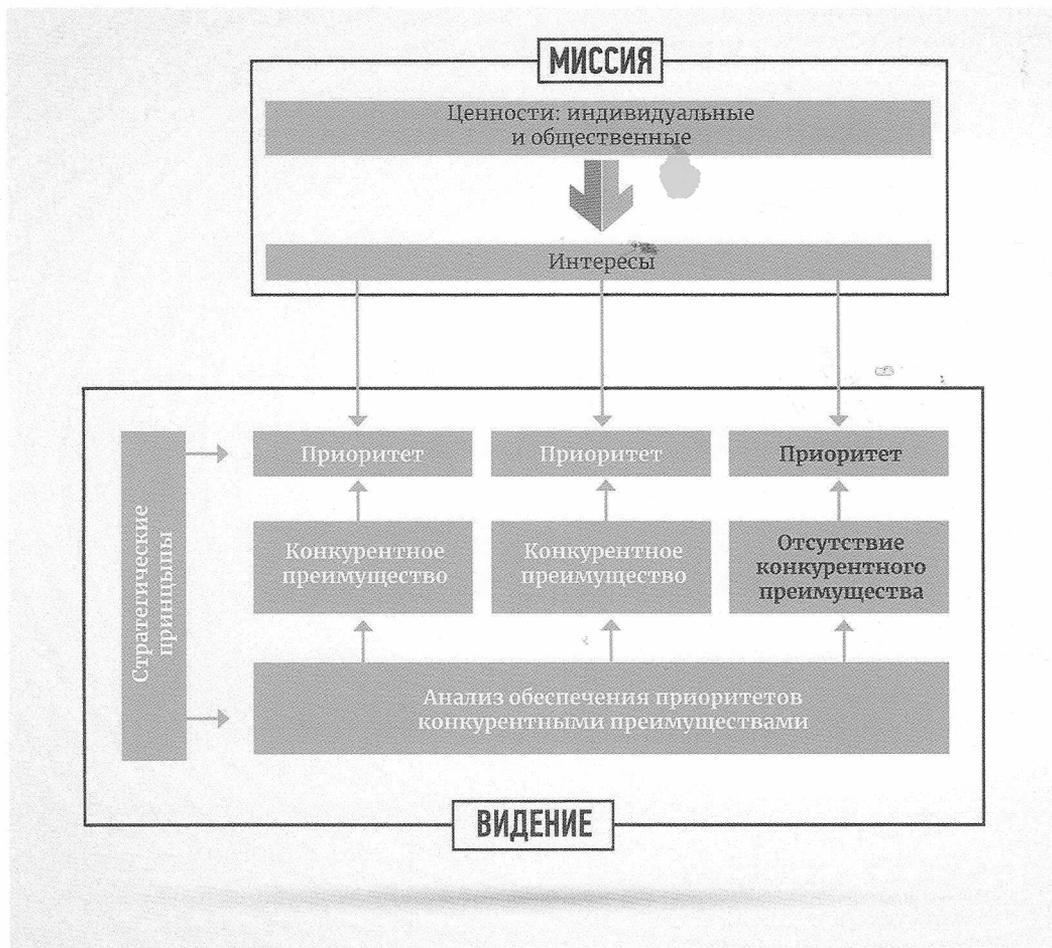


Рисунок 7. Взаимосвязь миссии и основных компонентов видения

Процесс начинается со сбора информации о ценностях, за которым следует преобразование этих ценностей в интересы, которые затем формулируются и отражаются в определенных приоритетах. Приоритеты — это конечный продукт видения. Они являются концентрацией ценностей и интересов. Сущностно, именно приоритеты — консолидирующий эпицентр завершенной версии стратегии, в котором ярко проявляется весь практический смысл стратегии. Люди, находящиеся под влиянием процесса внедрения стратегии, должны быть в какой-то степени осведомлены о том, как через стратегические приоритеты представлены и реализуются их интересы. Тем не менее в приоритетах могут быть отражены только те интересы, реализация которых делает стратегию успешной.

\*\*\*

Стратегия почти всегда подразумевает реализацию далеко не одного приоритета; тем более, если это касается глобальных или крупномасштабных интересов. В повестку Первого периода реализации стратегии включаются только и исключительно приоритеты, обеспеченные эффективно осуществимыми инновационными конкурентными преимуществами. Также в течение Первого периода реализации стратегии финансируется создание новых или восстановление ранее утраченных конкурентных научно-технологических и иных инновационных преимуществ для реализации приоритетов последующих периодов внедрения стратегии.

\*\*\*

Важно подчеркнуть, что стратегии разрабатываются для достижения приоритетов, а не для решения каких-либо проблем, с которыми может сталкиваться объект стратегирования. Только такой подход к стратегированию может обеспечить долгосрочный стратегический успех. Проблемы зачастую мимолетны — приходят и уходят как утренний туман; приоритеты же отражают долгосрочное видение стратегов и глубинные интересы и ценности соответствующей общности людей. Точное определение приоритетов исключительно важно в силу того, что вокруг них концентрируются все ресурсы объекта стратегии. Не менее важно и то, что приоритеты являются направляющими магистралями выбора целей, а затем и задач объекта стратегии.

## 5.4. Целеполагание и целевые программы

*Целеполагание – начало превращения стратегии в практическую реальность. Исходя из сущностных положений миссии и основываясь на философском фундаменте видения, целеполагание представляет собой качественную ориентацию, детализацию приоритетов, субординацию и взаимосвязь отдельных целей стратегии объекта.*

Объем раздела целеполагания и формулирования целей стратегии может варьироваться от их простого перечисления и до нескольких десятков страниц с подробным обоснованием и описанием всех их детальных качественных характеристик.

\*\*\*

*Для реализации каждой цели стратегии разрабатывается Целевая программа, в которой и сконцентрированы взаимосвязанные по времени и обеспеченные всеми ресурсами задачи. Если цель – это качественный ориентир реализации стратегического приоритета, то задачи – это первый элемент стратегии, имеющий обоснованные количественные характеристики.*

\*\*\*

*Миссия, видение, цели и задачи стратегии – это не только этапы ее разработки, но и формализованно-самостоятельные и при этом взаимосвязанные и взаимодополняющие основные документы стратегии.*

\*\*\*

Определение задач является первым этапом стратегирования, на котором устанавливаются количественные характеристики и оценочные показатели производства, продаж, работников и всех других ресурсов, требуемых для внедрения стратегии.

*Основываясь на содержании всех предыдущих этапов разработки и формирования стратегии, реализация задач жестко привязана к шкале времени. Это, по сути, основной график дальнейшего развития и внедрения стратегии.*

\*\*\*

*Все задачи стратегии устанавливаются в контексте ресурсных лимитов объекта под определяющим влиянием фактора времени.*

\*\*\*

*Когда важнейшие документы стратегии: миссия, видение, цели, целевые программы, интегрирующие ресурсообеспеченные задачи являются уже разработанными и предварительно одобренными, следующим шагом в процессе стратегирования является выбор как минимум трех возможных вариантов стратегических сценариев, с помощью которых достигаются одобренные приоритеты, цели и задачи, и, наконец, после выбора предпочтительного сценария разрабатывается стратегический план его реализации.*

\*\*\*

Стратеги, как правило, представляют к рассмотрению три стратегических сценария, чаще всего отбираемых по соотношению категорий риска, времени и эффективности. Для каждого из этих трех сценариев стратеги разрабатывают агрегированный тактический блок, который так же, как правило, состоит из трех предложенных к реализации стратегического сценария возможных тактик.

\*\*\*

*Наиболее важными ограничениями, помимо фактора времени, являются те, которые принадлежат внешней среде, так как они не зависят от объекта стратегии или крайне ограничено подвержены его влиянию — в отличие от внутренних ресурсов, которые могут быть изменены, если это станет необходимым.*

\*\*\*

Внешняя среда по отношению к объекту представляет собой системный риск для его стратегии. Предсказывать и прогнозировать системный риск возможно, хотя управлять им практически невозможно или крайне ограничено.

\*\*\*

Стратегический план существенно отличается от текущего ( годового ) или оперативного. Стратегический план должен быть более гибким, позволяющим адаптацию к будущим труднопредсказуемым условиям. Стратегический план включает конструирование конкретных специфичных ограничений будущего функционирования объекта, в которых и анализируются пять базовых экономических факторов. Это обеспечивает анализ масштабов, необходимых для достижения целей и задач стратегии сырья и комплектующих, трудовых ресурсов, инвестиционного и операционного капитала (в виде крупномасштабного бюджета), производственных мощностей и иной инфраструктуры.

\*\*\*

Реальные временные ограничения должны устанавливаться для всех этапов стратегирования: от стратегии входа до стратегии выхода, включая все базовые экономические факторы, их распределение и размещение, их комбинирование для использования в процессах реализации стратегии.

\*\*\*

На схеме представлена взаимосвязь всех основных стратегических документов – от стадии формулирования миссии и до разработки стратегического сценария, а затем и стратегического плана. Когда стратеги представляют стратегию, все эти документы должны быть доступны для всех уполномоченных представителей клиентов, имеющих доступ к конфиденциальной информации, руководителей, командующих и членов главных коллегиальных органов, правительств и так далее.

\*\*\*

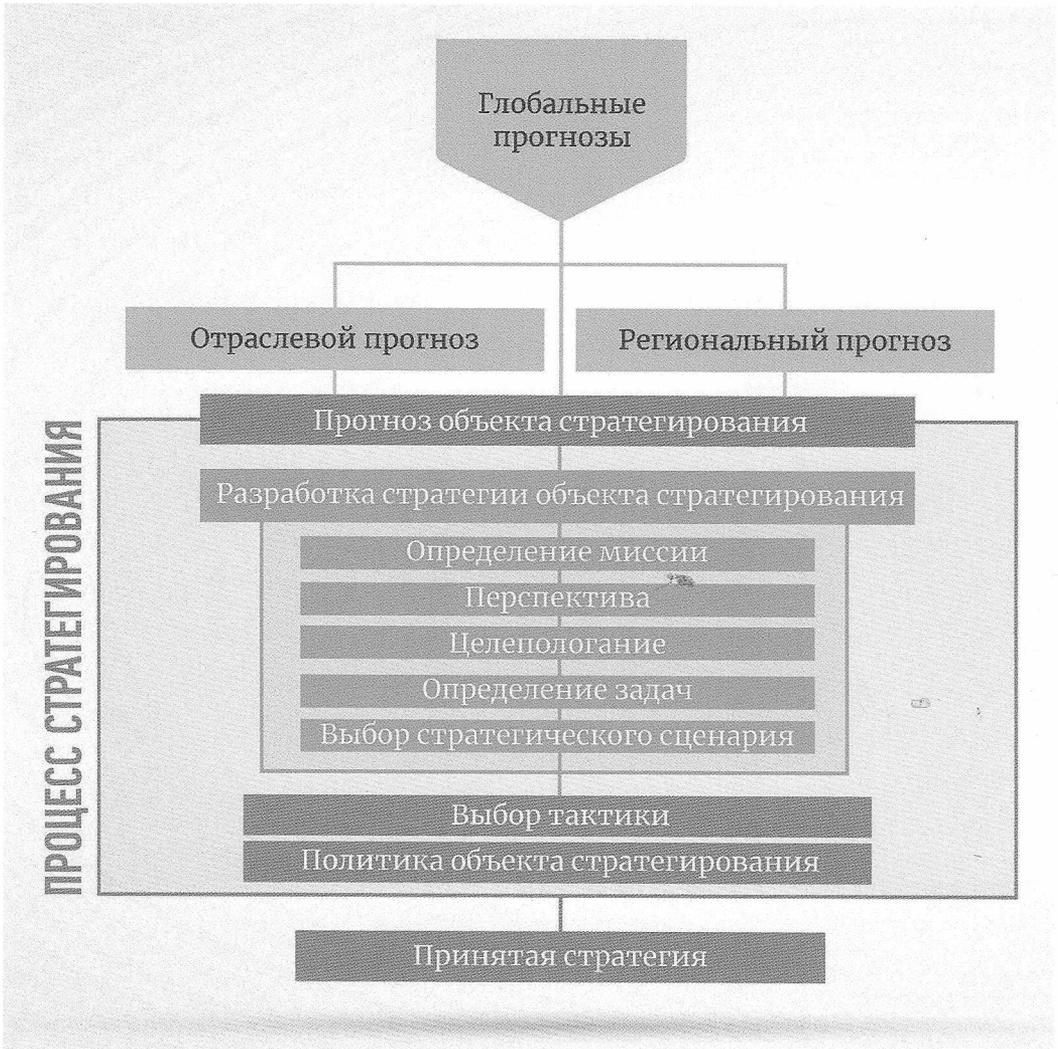


Рисунок 8. Формирование стратегии

## РАЗДЕЛ 6. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ

\*\*\*

### 6.1. Тактика

Тактика разрабатывается с целью определения, как объект стратегии должен реагировать на серьезные возникающие проблемы на этапе внедрения стратегии. Для каждого стратегического сценария должны быть подготовлены три тактики: одна – с минимальным уровнем риска и более низкими результатами, вторая – с умеренным уровнем риска, и третья – с предельно допустимой степенью риска, которая осуществима, но потребует большого количества ресурсов.

\*\*\*

Тактика – дорожная карта внедрения стратегии; она более подробно составлена и уже сфокусирована как документ, чем стратегия входа. С точки зрения ее масштабов тактика охватывает большинство деталей развития и внедрения стратегии и формирования системы стратегического менеджмента, а также самый закрытый конфиденциальный аспект и этап стратегии и политики – стратегию выхода.

\*\*\*

Тактика не столь детализирована, как текущий и тем более оперативный планы. Тактика представляет собой агрегированный документ, элементы которого описаны в текущем, а затем и в оперативном плане. Типичная ошибка аналитиков и практиков стратегирования возникает, когда путают тактику и стратегию, ошибочно ссылаясь на цели как отдельную, не интегрированную, не имманентную часть стратегии.

\*\*\*

Завершающий тактический этап внедрения стратегии – мониторинг и контроль за ее реализацией, – которые продолжаются до конца функционирования данной стратегии как практики. На этом этапе ранее разработанная стратегия выхода должна начинать внедряться.

\*\*\*

## 6.2. Завершающая ресурсная оценка стратегии

Как только политика предварительно одобрена в качестве субъекта дальнейшего детализированного стратегического и тактического развития, начинается следующая итерация стратегирования, когда все ресурсные лимиты должны быть повторно интенсивно проанализированы. Этот анализ использует концептуальное и математическое моделирование, начиная с предварительно одобренной политики, а затем и тактики, в соответствии с условиями одобренного стратегического сценария.

\*\*\*

Процесс (последовательность этапов) выбора стратегического сценария, тактики и политики.

\*\*\*

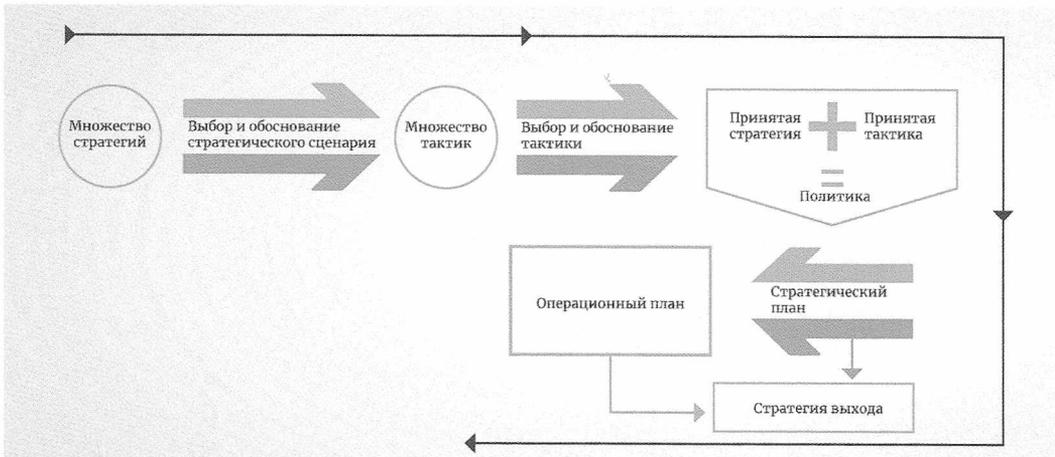


Рисунок 9. Выбор стратегического сценария, тактики и политики

«Ресурс» можно понимать крайне широко: начиная от базовых экономических факторов и заканчивая влиянием природных, экологических, трудовых и даже культурных ограничений.

\*\*\*

Годовое экономическое влияние внедряемой стратегии дает представление о степени экономической эффективности ее разработки и внедрения и необходимой и соответствующей ей технологии при тщательном рассмотрении всех расходов.

\*\*\*

Количественный анализ всегда должен дополняться качественными оценками, которые имеют не меньшую важность для стратегического успеха. На предыдущих же этапах стратегирования, как было подчеркнуто, особенно в процессах селекции приоритетов и целей, используются в подавляющем числе случаев именно качественные оценки, иногда дополняемые шкалой времени. Но на стадии формулирования задач и их систематизации в целевые программы преобладают уже количественные оценки при определяющем влиянии фактора времени.

\*\*\*

На стадии внедрения стратегии анализ ресурсов, чувствительных к фактору времени, — это исследование зависимости между ростом капиталовложений и сокращением продолжительности стадии внедрения стратегии.

\*\*\*

Задача сводится к оценке фактора времени реализации стратегий с вариантами затрат на внедрение. Тем не менее, рассматривая вопрос увеличения расходов, направленных на ускорение процесса внедрения новой стратегии и необходимой инновационной технологии с целью сокращения времени, требуемого

для входа на рынок с новой продукцией, произведенной в результате реализации стратегии, не следует стремиться к увеличению совокупных расходов на этот процесс. Вместо этого следует увеличивать те затраты на единицу времени этапа внедрения стратегии, которые ускорят все операции разработки и внедрения стратегии и подготовки производства или, например, новой стратегической военной операции. Но так как увеличение затрат на единицу времени потребует увеличения общих расходов и, следовательно, приведет к росту периода окупаемости затрат, задача заключается в определении оптимальных пределов роста инвестиций, которые сделают увеличение совокупных затрат на реализацию стратегии экономически эффективным.

\*\*\*

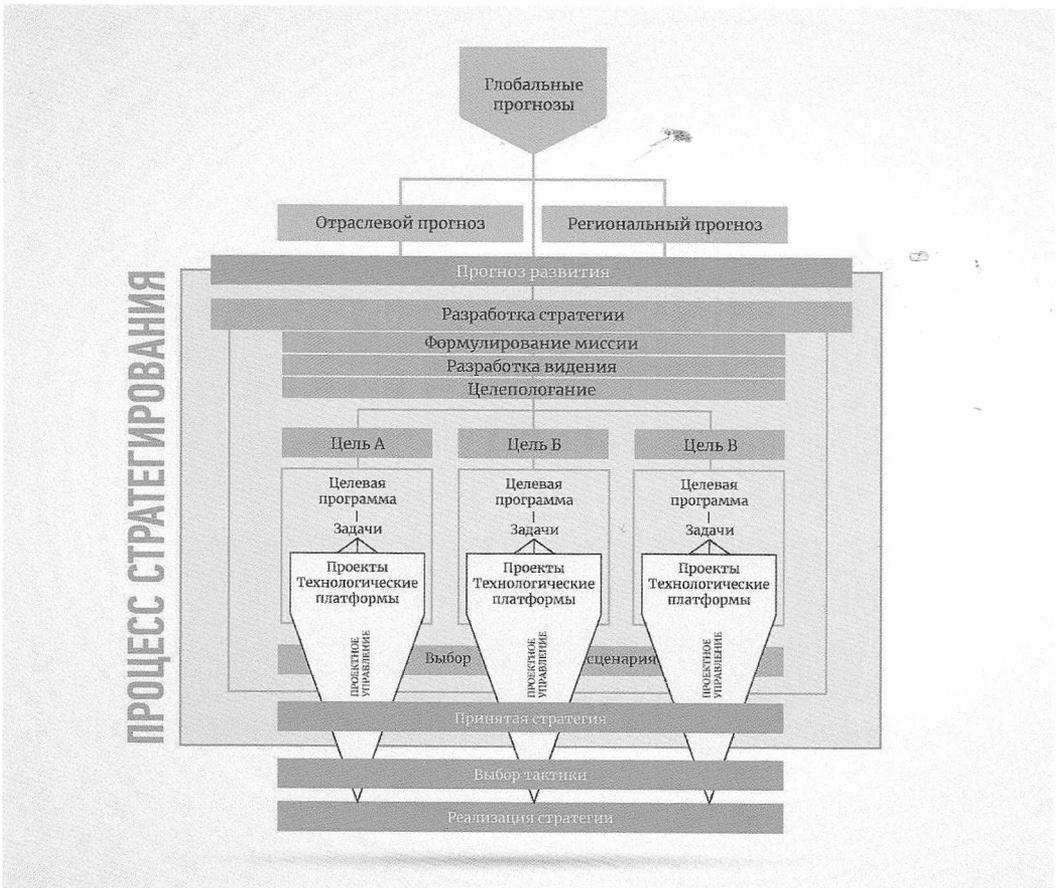


Рисунок 10. Взаимосвязь целевых программ, проектов и технологических платформ в стратегировании

В определенных условиях экономически и стратегически эффективно увеличивать затраты на этапе внедрения стратегии при условии сокращения продолжительности этого этапа. Однако совокупное сокращение периода внедрения должно превышать (в абсолютных цифрах) совокупное сокращение периода окупаемости.

\*\*\*

### **6.3. Учет особенностей рынка или сферы внедрения стратегии**

Стратегия внедрения обеспечивает границы и канву стратегии входа и последующих тактических шагов. Стратегия входа на новый рынок или хозяйственного освоения новой или слабо развитой территории, или входа на новый театр потенциальных военных действий всегда должна учитывать особенности новой среды; на предыдущих стадиях стратегирования это было бы излишней детализацией. Например, стратегия входа на глобальный формирующийся рынок (ГФР) во многом отличается от стратегии входа в развитые страны.

\*\*\*

Например, если реализуется стратегия входа компании из развитой страны на ГФР, то стратегия изначально должна быть разработана в контексте политической системы и базовых экономических факторов, в том числе деловой (бизнес) инфраструктуры и уровня технологического развития как конкретной страны с формирующимся рынком (СФР), так и, в частности, ее региона. Достижения в области телекоммуникаций и информационных технологий определенно снизили важность местоположения подразделений компании. Тем не менее пригородные штаб-квартиры не подключены к творческой энергии, которая существует в крупных городах, так как тихим зеленым окраинам свойственно меньшее социальное или профессиональное взаимодействие между руководителями и менеджерами различных компаний.

\*\*\*

Для исследовательских компаний из различных научных областей может быть крайне плодотворным размещение в непосредственной близости друг от друга, на небольшом удалении от крупных городских центров, в местах, которые теперь называют научными парками (scientific parks).

\*\*\*

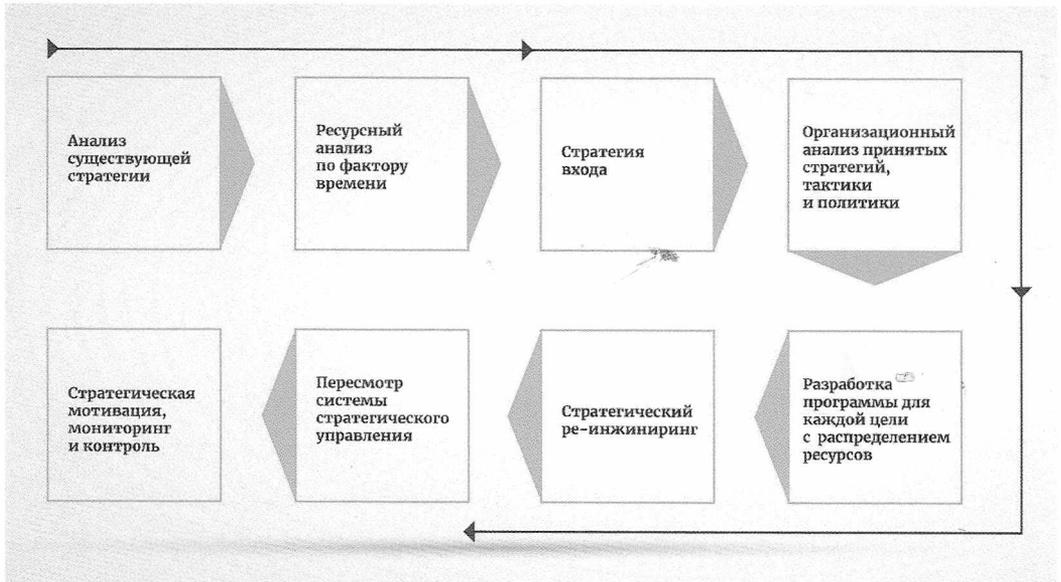


Рисунок 11. Основные блоки процесса внедрения стратегии

\*\*\*

Очень важно определить целевую аудиторию, потребителей, которые скорее всего положительно отреагируют на новый продукт или услуги объекта стратегирования, и далее фокусироваться на этой потребительской и, возможно, демографической группе.

\*\*\*

Маркетинговые и рекламные исследования, промоутерские сценарии абсолютно необходимы для развития успешной стратегии входа.

\*\*\*

Стратегия входа хороша настолько, насколько точно и эффективно стратегическое понимание объектом стратегирования культурных и религиозных традиций, а также потребительских предпочтений. Например, в СФР, в которых компания хотела бы оперировать адекватно. Процесс приобретения – выбора и завоевания симпатий и интересов – партнеров и союзников на новом рынке является ключевым вопросом, который должен рассматриваться в стратегии входа.

\*\*\*

Многие транснациональные корпорации из развитых стран не имеют достаточного понимания местных традиций и культур СФР, что приводит к тому, что они упускают огромные потенциальные рыночные ниши и прибыли.

\*\*\*

Важной частью стратегии входа является развитие системы стратегической мотивации, стратегического мониторинга и контроля. На данном этапе также должно быть принято во внимание понимание культурных и религиозных различий, ценностей и стимулов. Система мотивации должна быть специально адаптирована к местной практике бизнеса и/или политической системы. В противном случае мотивация будет неэффективной, и стратегический план или бизнес-план не будет должным образом реализован.

\*\*\*

Лучший способ для иностранных объектов стратегирования минимизировать культурные риски – не пытаться сразу изменять менталитет местного населения относительно предлагаемого продукта и/или услуг, так как это постепенный и довольно медленный процесс. Неотъемлемой частью успешной стратегии входа на рынок для иностранных компаний должен стать постоянный интерес к местным традициям, истории, политической и деловой культуре, их отражение во всех по-

следующих стратегических и тактических усилиях. Иностранные компании должны быть готовы изменять свои типичные практики в целях более эффективной работы в новых национальных, региональных или локальных условиях. Также очень важно, чтобы стратеги иностранных компаний и иных объектов стратегирования даже не пытались изменять политическую и деловую культуру, с которой они сталкиваются в странах ГФР. Они должны адаптироваться к ней.

\*\*\*

Культурный риск является особенно важным фактором стратегии развития и реализации конкретного подразделения. Это относится не только к структурам, которые находятся в зарубежных странах. Культурный риск должен также учитываться при стратегической оценке потребительской культуры в некоторых отраслях, по отношению к отдельным продуктам и услугам.

\*\*\*

Иностранные объекты стратегирования, например, предприятия, должны делать вклад в повышение уровня экономического развития территории или страны своего нового присутствия. Местное население должно получать выгоду от деятельности иностранной компании. По крайней мере, местное население не должно страдать или испытывать снижение каких-либо социальных предпочтений.

\*\*\*

Иностранные объекты стратегирования должны обеспечивать сосуществование, взаимодействие глобальной и/или иностранной культуры с национальной и локальной.

\*\*\*

Успешное внедрение стратегии определяется не только экономическими и технологическими факторами – существенную роль играют личное влияние, цело-

веческие качества лидеров и ключевых руководителей, принимающих решения, их энтузиазм по поводу стратегии. Профессиональные стратеги должны иметь по возможности полное представление о принципах стратегического мышления лидеров, принимающих решения.

\*\*\*

#### **6.4. Стратегическая оценка угроз и противодействие терроризму и экстремизму**

Глобализация и революция в сфере информационных технологий распространили влияние современной культуры, традиций, их ценностей на регионы мира с существенно иными культурными и религиозными традициями. Современные ценности, права человека и справедливость, сама светскость государства зачастую противоречат исконному отношению к правам женщин и детей, роли религии и некоторым догмам доминирующих традиций и религии. Новая волна терроризма и экстремизма во многом возникла вследствие столкновения культур и традиций. Такие конфликты, как правило, происходят в регионах и государствах, где религия всегда или долгие десятилетия была неотделимой от государства. Конфликты, провоцируемые экстремистами и используемые террористами, в любой стране не являются выражением мнения подавляющего большинства населения.

Есть и другие корни существования терроризма, наиболее серьезные из них – бедность и нелегальная иммиграция. Стратегически оценивая этот тренд, становится очевидным, что уровень бедности связан с уровнем образования, но стратегический анализ также не позволяет утверждать, что бедность обязательно порождает терроризм. Корни терроризма также могут быть найдены в среде богатых и хорошо образованных.

Любые трансграничные стратегии, игнорирующие на стадии разработки видения и концепции стратегии традиции, культурные и религиозные ценно-

сти страны, в которой предполагается реализовать стратегические приоритеты, обречены на неудачу и неприемлемо высокие и долгосрочные системные риски. Отсутствие четкого общепринятого определения терроризма вместе с некоторыми другими стратегическими причинами привели к тому, что законодательные системы и органы правоприменения большинства стран не смогли и/или не могут эффективно противостоять террористическим организациям. Терроризм стал одним из главных индикаторов и детерминантом политических рисков инвестирования.

Индустрия туризма, транспортный сектор (особенно авиаперевозки), страховой сектор оказались под прямым стратегическим воздействием терроризма. Любая стратегия должна учитывать, что терроризм стал основным фактором политического риска ее реализации. Следовательно, он влияет и будет стратегической угрозой развитию формирующегося глобального миропорядка.

Стратегически, терроризм – это социальная манифестация зла, и он требует полного уничтожения. Человечество нуждается в детальной разработке и реализации глобальной антитеррористической стратегии, включающей, во-первых, стратегию предотвращения терроризма и экстремизма, во-вторых, стратегию борьбы с террористами и экстремистами: расследование их преступлений и преследование по суду в соответствии с нормами правоприменения, и, в-третьих, восстановление нормальной социально-экономической жизнедеятельности после террористических атак, которые еще долгое время, как это не трагично сознавать, будут происходить.

\*\*\*

## 6.5. Стратегия выхода

Любая национальная или региональная стратегия, стратегируемые военные операции, даже очень прибыльный бизнес должны иметь стратегию

выхода. Например, на тот случай, если владельцы захотят продать свой бизнес или провести слияние во время пиковой рентабельности и прибыльности. Успешные стратеги должны быть подготовлены к этому моменту задолго до сигналов о его приближении и использовать стратегию выхода, которая крайне конфиденциально в основном должна быть разработана еще на этапе внедрения стратегии. Тем не менее стратегия выхода является самым забываемым и пренебрегаемым элементом стратегической системы.

\*\*\*

В частности, из-за высокой волатильности ГФР по сравнению с развитыми странами стратегия выхода определенно должна быть подготовлена не позднее, чем во время начала этапа реализации стратегии, так как период выхода компаний из ГФР значительно короче.

\*\*\*

Не менее важно иметь стратегию выхода для владельцев малого и семейного бизнеса, потому что, к сожалению, жизнь наиболее чувствительна к фактору времени.

\*\*\*

Для фирмы в юридической форме партнерства эффективная стратегия выхода, предотвращающая ликвидацию, связана с продажей части акций лучшим сотрудникам с целью увеличения капитала, необходимого для продления существования фирмы, хотя бы и с расширенным числом партнеров.

\*\*\*

Наиболее успешной стратегией выхода для компаний, находящихся в частной собственности, является подготовка первичного размещения акций с последующей трансформацией фирмы в публичную компанию. Другие стратегии выхода могут быть связаны с долгосрочным видением слияний с определенными

конкурентами или с созданием совместного с ними предприятия – как дополнительного нового юридического лица.

\*\*\*

Одной из основных функций стратегии выхода является работа по преодолению барьеров, препятствующих выходу. Среди основных причин этих барьеров может быть стратегический вакуум, полное отсутствие заранее разработанных стратегических сценариев, что, понятно, мешает объекту стратегирования сформировать и стратегию выхода до появления серьезных проблем. Кстати, отсутствие стратегии выхода может быть и причиной многих из этих проблем.

\*\*\*

Успешные объекты стратегирования используют свои стратегии выхода в наиболее подходящие моменты, предопределение которых является результатом мониторинга внутренней и внешней политики. В противном случае выход объекта из среды реализации стратегии, например, компании из бизнеса, обычно влечет за собой неожиданные проблемы и угрозы.

\*\*\*

Успешная стратегия выхода является не менее важной для полной победы, чем стратегия входа. В определенной степени без успешной стратегии выхода вся система данной стратегии не может быть полностью успешной.

\*\*\*

Чем лучше стратегия выхода, тем выше рыночная стоимость компании в момент смены владельца, тем выше национальная значимость региона в национальной стратегии, тем эффективнее и своевременнее завершение военной операции. В этом случае стратегия выхода должна вести объект стратегирования как адмирал ведет корабль на парад – с поднятым флагом и в наилучшем из возможных состояний.

## РАЗДЕЛ 7. КОНЦЕПЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

\*\*\*

Концепция основных элементов и функций системы стратегического управления.

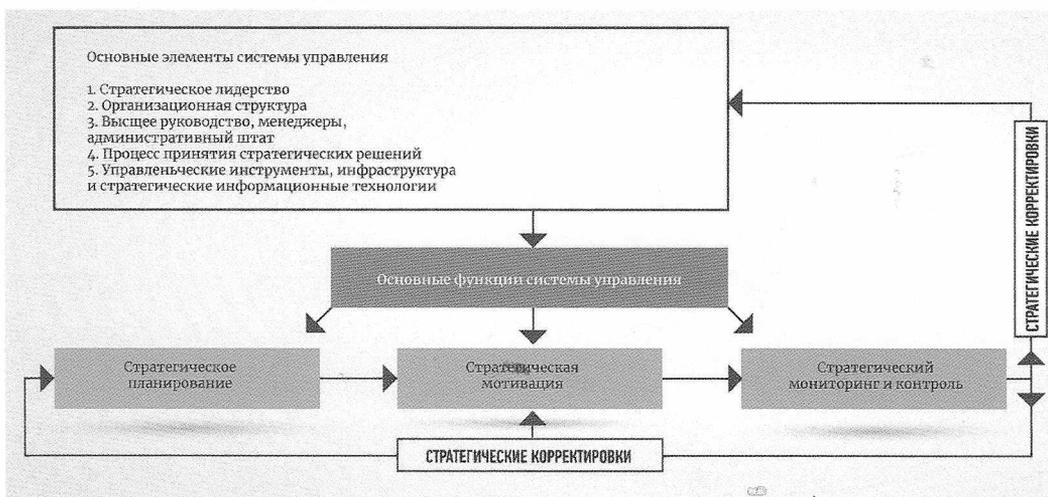


Рисунок 12. Концепция основных элементов и функций системы стратегического управления

\*\*\*

Стратегическое системное понимание менеджмента начинается с осмысления сущности и потенциала его основных элементов в контексте трех основных процессов: формирования и реализации стратегии, а также выхода из нее.

\*\*\*

Первый элемент системы менеджмента: лидерство. Лидер – это лоцман, прокладывающий путь объекта в неизведанное будущее, это вдохновитель, призванный объединять не только непосредственно подчиненных, но и коллективы и граждан, превращая их в соратников. Лидер – это в значительной степени и олицетворение стратегии.

\*\*\*

Одной из фундаментальных дилемм для лидеров любой организации является баланс внимания между оперативными и тактическими вопросами, с одной стороны, и стратегическими – с другой. Лидеры должны достигать равновесия в балансе между текущими и будущими потребностями объекта стратегии. Важно стремиться преодолевать инерцию сиюминутных дел.

\*\*\*

Первоочередная задача лидеров – научиться совмещать лидерство во всем коллективе объекта стратегирования с лидерством в небольшой группе, сконцентрированной на разработке и реализации стратегии всего объекта.

\*\*\*

Лидеры часто неверно интерпретируют стратегические идеи стратегов отдавая предпочтение наиболее актуальным текущим задачам и проблемам. Эффективно когда организации любого размера имеют двух сотрудников высокого уровня, которые вместе несут ответственность как за текущий успех, так и за стратегические вопросы.

\*\*\*

Довольно часто складывается ситуация, когда руководители подразделений стратегически более сильны, чем лидеры организации в целом. Это становится причиной и следствием возникновения изоляционистской системы стратегического управления отдельным подразделением, которая не ориентирована на реализацию приоритетов всего объекта стратегирования. Это неизбежно снижает конкурентоспособность организации, ее готовность реализовывать новые возможности и быстро отвечать на внезапные угрозы.

\*\*\*

Первейшей обязанностью стратегического лидера на этапе внедрения стратегии является разработка и внедрение основных элементов системы стратегического управления, неотъемлемая первоочередная часть которой – само стратегическое лидерство.

\*\*\*

Лидеры должны воспитывать и мотивировать коллективное, хорошо организованное стратегическое мышление, разделяемое и поддерживаемое всеми или как минимум абсолютным большинством сотрудников, вовлеченных в процесс разработки и реализации стратегии. Успешное лидерство в разработке и реализации этого коллективного стратегического мышления является важным средством, с помощью которого современная цивилизация достигает новых уровней технологического прогресса и предотвращает перспективные вызовы.

\*\*\*

Фактически лидерство – это часть теории и практики стратегирования. Нужно учиться лидерским качествам и уметь ими пользоваться творчески, с большим искусством и в соответствии с видением будущего, к которому лидер стремится.

\*\*\*

Вторым шагом создания системы стратегического управления являются разработка и утверждение *организационной структуры*.

\*\*\*

Организационная структура – проект построения конструкции и функционирования всей системы стратегического управления. При этом *стратегическая организационная структура* достаточно сильно отличается от операционной структуры. Этот термин, как правило, связан с двумя различными задачами: разработка организационной структуры специально для процесса реализации стратегии или для разработки стратегии объекта в целом.

\*\*\*

Организационная структура определяет требования ко всем последующим элементам системы стратегического управления и в существенной степени предопределяет эффективность осуществления управленческих функций.

\*\*\*

Организационные структуры должны быть разработаны таким образом, чтобы отражать характеристики среды, в которой объект осуществляет свою дея-

тельность, и соответствовать им. Например, организационная структура объекта стратегии, оперирующего в СФР, должна учитывать уровни неопределенности и степени рисков на этих рынках, а также местные политические и экономические условия, особенно уровень экономической свободы. Кроме того, организационная структура должна соответствовать гражданским и финансовым законодательным кодексам страны, корпоративным и финансовым регуляциям и существующей системе отчетности. В частности, организационная структура компании должна отражать ее собственные стратегические цели, а также быть эффективным мостом сотрудничества с внешними органами власти и влияния.

\*\*\*

В СФР организационная структура традиционно играет более важную роль, имея меньше возможностей для гибкости, чем в развитых странах. Организационная структура является якорем стабильности, устойчивости.

\*\*\*

Стратегическая организационная структура не ориентирована на оперативное управление. Она ориентирована на формирование, развитие и реализацию стратегии. Стратегическая организационная структура не является закрытой системой. В существующих организациях она должна быть взаимосвязана со структурами оперативного управления и функционировать под руководством главных органов объекта стратегии – президента, главного исполнительного директора, командующего, совета директоров и т. д.

\*\*\*

Как только организационная структура, призванная реализовывать одобренную стратегию, разработана и утверждена соответствующими руководителями, лидеры должны начинать подбор или перераспределение руководителей, менеджеров и вспомогательного управленческого персонала.

\*\*\*

Первоочередной задачей вновь нанятых руководителей должно стать ознакомление со стратегией, разработка и внедрение которой происходили еще до их

вовлечения в ее реализацию. Следующим шагом для только что привлеченных к реализации стратегии топ-менеджеров является поиск заместителей и других подчиненных: руководителей подразделений и главных специалистов. После того как все необходимые руководители наняты, следующим шагом будет отбор и прием на работу управленческого персонала, помощников, ассистентов, секретарей и даже корпоративных водителей.

\*\*\*

В частности в СФР, одной из серьезных трудностей в поиске и подборе руководителей и менеджеров является не высокая профессиональная этика и честность, что объясняется наследием диктатур, а также отсутствием достаточного понимания роли и важности стратегии и ее точной реализации.

\*\*\*

Следующий элемент системы стратегического управления – процесс принятия стратегических решений. Его формализация – прерогатива лидеров, командующих, других руководителей высшего уровня и советов директоров. Внимание к стратегическому развитию и реализации является одним из ключевых критериев в процессе оценки действующих руководителей и найма новых. Они должны уметь привлекать в организацию профессиональных стратегов и воспринимать их мнение и советы. Стратег – малораспространенная должность, и эта профессия менее чем операционные и финансовые менеджеры востребована в корпоративном мире и даже в правительственных и военных структурах.

\*\*\*

Практика многих организаций, особенно в СФР, свидетельствует об общем дефиците инициативы у подчиненных, особенно относительно внесения стратегических идей и предложений на рассмотрение топ-менеджеров. Менеджеры не расположены к риску, восприятию инноваций и считают проявление инициативы неоправданным риском. В результате руководителям трудно добиваться понимания реальной ситуации, успеха или провала существующей стратегии и/или по-

требностей в разработке новой или обновлении уже реализуемой, так как сотрудники не готовы принимать значимые решения, и особенно – быть критичными в отношении вышестоящих.

\*\*\*

Дефицит свободы, особенно в процессе принятия стратегических инновационных и инвестиционных решений, становится питательной почвой для коррупции и nepотизма.

\*\*\*

Другой затяжной эффект отрицательного влияния диктатур на процесс принятия стратегических решений, характерный, в том числе, для СФР, – большое количество заместителей у руководителей. В этих условиях ответственность за основные стратегические решения так широко рассеяна, что это усложняет оценку уже внедренных стратегий, а также затрудняет системное восприятие и понимание (в масштабах всей организации) новых стратегических идей советом директоров и таким образом замедляет их внедрение.

\*\*\*

Эффективный процесс принятия стратегических решений требует детального описания стратегических прав и обязанностей топ-менеджеров и советов директоров.

\*\*\*

Независимо от своих размеров большинство организаций на ГФР имеют тенденцию достаточно медленно внедрять в практику современные методы и процедуры принятия стратегических решений.

\*\*\*

Для любой организации, особенно оперирующей на ГФР, процесс принятия решений должен быть ориентирован на работу с рисками, особенно с политическими, деловыми и технологическими во всех их многочисленных вариациях.

\*\*\*

Формализация процесса принятия стратегических решений для организаций, входящих на формирующиеся рынки, должна начаться до оценки основных экономических факторов – в процессе анализа оценок системных рисков, сделанных основными рейтинговыми и кредитными агентствами, суверенных рисков, национальных кредитных рисков и т. д. Все эти вопросы должны регулярно анализироваться с точки зрения приоритетов и целей организации вплоть до начала разработки стратегии входа.

\*\*\*

Анализы риск-менеджмента всегда должны пересматриваться, чтобы отражать изменения в местном, региональном и национальном руководствах, законах и подзаконных актах и практике правоприменения. При этом первоочередной задачей ответственных за управление рисками является анализ новейших технологических и иных инновационных достижений, которые влияют на стоимость производства, создают возможность появления товаров-субститутов (товаров-заменителей) и т. д., а также регулярные отчеты по этим вопросам перед советом директоров.

\*\*\*

Любое стратегическое решение должно учитывать и прогнозы векторов и динамики изменений законов и подзаконных нормативных актов, и степень политической воли в их реализации.

\*\*\*

Из-за более высоких рисков на ГФР стратегические решения всегда должны приниматься с учетом высокой вероятности возникновения форс-мажорных (force majeure) обстоятельств – чрезвычайных ситуаций, связанных с непредвиденными политическими, экономическими, деловыми, технологическими и экологическими изменениями, стихийными бедствиями и катастрофами.

\*\*\*

Теория систем управления в целом и стратегического управления в частности не адаптирована к революционным технологическим и иным инновационным

достижениям, и тем более к новым вызовам и возможностям эпохи экономики знаний на ГРП и на ГФР.

\*\*\*

Организации на ГФР часто испытывают дефицит в IT-системах. Тем не менее новый тренд очевиден. Крупные и средние компании, государственные и военные структуры пытаются соответствовать технологическим стандартам развитых стран, а по ряду направлений и опережать их.

\*\*\*

В то время как Интернет улучшает доступ к информации, руководители из СФР по-прежнему испытывают дефицит в профессиональном стратегическом анализе информационных потоков, что снижает эффективность их систем стратегического управления. Они часто не желают платить за доступ к отчетам, материалам, инновациям, выполненным и зарегистрированным на правах интеллектуальной собственности, которые широко используются в развитых странах.

## РАЗДЕЛ 8. ФУНКЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РУКОВОДСТВА И УПРАВЛЕНИЯ

\*\*\*

Существуют сотни различных функций, которые органы стратегического руководства и управления должны реализовывать. Тем не менее все они по существу являются производными и/или элементами трех основных функций, без которых системы управления, и особенно системы стратегического управления и руководства, не могут быть полностью эффективными: стратегическое планирование, стратегическая мотивация и стратегические мониторинг и контроль.

\*\*\*

Продуктом процесса стратегического планирования является стратегический план как обязательный к исполнению руководящий документ. Этот документ является вершиной концентрации всех элементов стратегии и их системной реализации, представленных на временном графике; это один из наиболее ценных и конфиденциальных корпоративных документов.

\*\*\*

Разница между стратегическим планом и текущими и оперативными планами заключается в том, что стратегический план разрабатывается по крупным временным отрезкам и не короче, чем по кварталам или годам, в отличие от ежедневного, еженедельного и в некоторых случаях ежемесячного оперативного и текущего планов.

\*\*\*

Равным по значимости для объекта стратегии стратегическому плану как документу является и сам процесс стратегического планирования.

\*\*\*

Стратегический план должен состоять из трех основных секций (являющихся одновременно его стадиями): разработка стратегии, реализация стратегии (в том числе и стратегия входа), а также стратегия выхода.

\*\*\*

Без системы мотивации невозможно внедрить эффективный стратегический план.

\*\*\*

Система мотивации функционирует в соответствии с ценностями людей, интересами объекта стратегирования, качествами и механизмами мотивации, разработанными на этапе подготовки стратегии входа. Прежде всего, эта система должна вдохновлять сотрудников, участвующих в процессах разработки и реализации стратегии, ориентировать их на стратегическое мышление.

\*\*\*

Формализация системы стратегической мотивации включает в себя создание системы стимулов для сотрудников, особенно для тех, кто отвечает за разработку и реализацию стратегии. Формальная система представляется в документе, в котором отражены все предложения по мотивации и стимулированию. Она включает в себя моральные, социальные и финансовые инструменты мотивации отдельных сотрудников и их групп. Особого признания и наград должны быть удостоены те, кто ответственен за продуцирование, разработку и реализацию стратегических идей.

\*\*\*

При создании мотивационных систем многие руководители и менеджеры переоценивают значение финансовых и игнорируют или недооценивают роль социальных и моральных стимулов, которые могут быть весьма эффективными.

\*\*\*

Наиболее трудная и важная функция заключается в мотивации руководителей, менеджеров и даже профессионалов мыслить стратегически, чтобы постоянно развивать и обогащать их видение будущего.

\*\*\*

Мотивация не только связана с финансовым и моральным стимулированием; идеи сами по себе могут быть мощным средством вдохновения сотрудников на проявление своей инициативы.

\*\*\*

Как только стратегия разработана, принята и начинает внедряться, стратеги должны осуществлять мониторинг и контролировать этот процесс, отмечая успехи и неудачи и инкорпорируя получаемую информацию в дальнейшие стратегические шаги.

\*\*\*

То, что стратегический сценарий постоянно обновляется, не означает, что стратегия и стратегический план постоянно меняются. Основные элементы стратегии (миссия, принципы, видение, включающее приоритеты, а также цели) остаются неизменными. Тем не менее некоторые аспекты стратегического бизнес-плана могут изменяться с целью придания стратегии большей эффективности и виральности, то есть определения и корректирования зависимости успешности и скорости ее реализации от характера взаимодействия элементов стратегии.

\*\*\*

Важной частью стратегического мониторинга и контроля является регулярная оценка ответственных за стратегию руководителей и менеджеров, а также самой стратегии.

\*\*\*

Корректировка стратегии является одним из элементов и результатов эффективного контроля и мониторинга. Стратегическая корректировка на основе результатов контроля и мониторинга – начало совершенствования стратегического планирования, если не всей стратегии.

\*\*\*

Ключевым аспектом мониторинга и контроля является оценка стратегов и иных профессионалов, участвующих в разработке и реализации стратегии.

\*\*\*

Стратеги должны давать лишь те практические советы, которые могут быть реализованы. Лучшая стратегия всегда проста и имеет отблеск совершенства. Совершенство – это то, к чему стратеги должны стремиться достичь в своих рекомендациях, реализуемых системой стратегического менеджмента.

## МУАЛЛИФ ҲАҚИДА

### **Квинт Владимир Львович**

Академик, РФАнинг чет эллик аъзоси, иқтисод фанлари доктори, профессор. Россия Федерацияси олий мактабининг хизмат кўрсатган ходими.

Глобал шаклланаётган бозор назарияси асосчиси, Стратегия умумий назарияси ишлаб чиқувчиси. Routledge (АҚШ ва Англия, 2009) нашриётида чоп этилган ва рус тилига таржима қилинган «Global Emerging Market: Strategic Management and Economics» (2012) китоби муаллифи. 2016 йилда АҚШ ва Буюк Британияда Квинтнинг «Strategy for the Global Market: Theory and Practical Applications» номли янги китоби нашр этилди.

МДУ Москва иқтисод мактаби Молия стратегияси кафедраси мудири, М.В.Ломоносов номидаги МДУ Мураккаб тизимлар математик таҳлили институти стратегик тадқиқотлар маркази раҳбари, Россия халқ хўжалиги академияси Шимол-Жануб бошқарув институти иқтисодиёт ва молия факультети ҳамда Россия Федерацияси Президенти ҳузуридаги давлат хизмати илмий раҳбари.

В.Л. Квинт Вена иқтисодиёт университетининг таклиф этилган профессори (1988–1990), Бэбсон коллежининг етук таклиф этилган профессори, АҚШ, 1990, Нью-Йоркдаги Фордэм университети бошқарув тизимлари ва халқаро бизнес стратегияси профессори, 1990–2004, Нью-Йорк университети Леонард Штерн бизнес мактаби янги бозорлар стратегияси профессори, 1995–2000 (ўриндошлик асосида), Вашингтондаги Америка университети халқаро бизнес профессори, 2004–2007. 1991–1992 йиллар ва 1997–1998 йилларда БМТ Бош Ассамблеяси Президентининг маслаҳатчиси лавозимида фаолият юритган. 1992–1998 йилларда Arthur Andersen аудиторлик ва консалтинг фирмаси шаклланаётган бозорлар департаменти директори лавозимида ишлаган.

Академик Квинт – иқтисодиёт стратегияси соҳасидаги етакчи олим. Дунёнинг қатор университетлари фахрий доктори ва профессори, Бреттон-Вуд қўмитаси

аъзоси, Бутунжаҳон санъат ва фан академияси аъзоси, Ласал университети бошқарув тизимлари профессори (Пенсильвания, ўриндошлик асосида). Дўстлик ва Фахр орденлари, Н. Кондратьевнинг олтин медали, Фулбрайтнинг премияси, шунингдек, Россия, Австрия, Албания, Бельгия, Болгария, Буюк Британия, Қозоғистон, Қирғизистон, Словения, АҚШ, Туркия, Украинанинг илмий ва давлат мукофотлари билан тақдирланган. «Экономика в промышленности» («Саноат соҳасида иқтисодиёт») журнали бош муҳаррири, «Экономико-математические методы» («Иқтисодий-математик усуллар»), «Управленческое Консультирование» («Бошқарув консултацияси») журналлари, шунингдек, «The International Journal of Emerging Markets» халқаро журнали таҳрир ҳайъати аъзоси.

Ломоносов номидаги МДУ ва Миллий тадқиқот технологик университети — «МИСиС» диссертация кенгашлари раиси.

## ОБ АВТОРЕ

### **Квинт Владимир Львович**

Академик, Иностранный член РАН, доктор экономических наук, профессор. Заслуженный работник высшей школы Российской Федерации.

Создатель теории глобального формирующегося рынка, разработчик Общей теории стратегии. Автор изданной в издательстве Routledge (США и Англия, 2009) и переведенной на русский язык книги «Global Emerging Market: Strategic Management and Economics» (2012). В 2016 г. в США и Великобритании вышла новая книга Квинта «Strategy for the Global Market: Theory and Practical Applications».

Заведующий кафедрой Финансовой стратегии Московской школы экономики МГУ, руководитель центра стратегических исследований Института математи-

ческого анализа сложных систем МГУ имени М. В. Ломоносова, научный руководитель факультета экономики и финансов Северо-Западного института управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации.

В. Л. Квинт являлся приглашенным профессором Венского экономического университета (1988–1990), Выдающимся приглашенным профессором Бэбсон колледжа, США, 1990, профессором систем управления и международной бизнес-стратегии Фордэмского университета в Нью-Йорке, 1990–2004, профессором стратегии новых рынков Школы бизнеса Леонарда Штерна Нью-Йоркского университета, 1995–2000 (по совместительству), профессором международного бизнеса Американского университета в Вашингтоне, 2004–2007. В 1991–1992 гг. и в 1997–1998 гг. являлся советником Президента Генеральной Ассамблеи ООН. В 1992–1998 был директором департамента формирующихся рынков аудиторской и консалтинговой фирмы Arthur Andersen.

Академик Квинт – ведущий ученый в области экономической стратегии. Почетный доктор и профессор ряда университетов мира, член Бреттон-Вудского комитета, член Всемирной академии искусств и науки, профессор систем управления Ласальского университета (Пенсильвания, по совместительству). Награжден Орденом Дружбы и Почета, Золотой медалью Н. Кондратьева, Фулбрайтской премией, а также научными и государственными наградами России, Австрии, Албании, Бельгии, Болгарии, Великобритании, Казахстана, Киргизии, Словении, США, Турции, Украины. Главный редактор журнала «Экономика в промышленности», член редколлегии журналов «Экономико-математические методы», «Управленческое Консультирование», международного журнала «The International Journal of Emerging Markets» и др.

Председатель диссертационных советов МГУ имени Ломоносова и Национального исследовательского технологического университета «МИСиС».

## ABOUT THE AUTHOR

### **Dr. Vladimir L. Kvint**

Dr. Kvint is the creator and developer of the Global Emerging Market Theory and General Theory of Strategy. Author of "The Global Emerging Market: Strategic Management and Economics" (Routledge: NY, London, 2009). In 2016 the new book of Dr. Kvint, "Strategy for the Global Market: Theory and Practical Applications" was published in the USA and Great Britain.

Chair, Financial Strategy Department at Lomonosov Moscow State University' Moscow School of Economics, Head of the Center for Strategic Studies at Moscow State University's Institute of Mathematical Research of Complex Systems. Research Supervisor at the Faculty of Economics and Finance of the North-Western Institute of Management of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration.

He is a Foreign Member of the Russian Academy of Sciences (Life-time), Dr. of Economics, Professor, Honored Fellow of the Higher Education of the Russian Federation.

Vladimir Kvint was a visiting Professor at Vienna Economic University, 1988–1990, Distinguished Visiting Professor at Babson College, USA, 1990, Professor of Management Systems and International Business Strategy at Fordham University' Graduate School of Business, NY, 1990–2004. He was also an Adjunct Professor of Emerging Market Strategy, New York University' Stern School of Business, 1995–2000. Professor of International Business at American University, Washington, D.C., 2004–2007. In 1991–1992 and 1997–1998.

Dr. Kvint was an Economic Advisor to the President of the United Nations' General Assembly. Director at Arthur Andersen, NY, 1992–1998.

Dr. Kvint is a Leading Scholar in the Field of Economic Strategy. Honorary Doctor and Professor at a number of universities around the world, a Member

of the Bretton Woods Committee (Washington, DC), a Fellow of the World Academy of Arts and Science, an Adjunct Professor at LaSalle University (Pennsylvania). He was awarded with the Order of Friendship, Order of Honor, the Gold Medal of Nikolay Kondratyev, US Fulbright Scholar. He has research and state awards from Russia, Austria, Albania, Belgium, Bulgaria, Great Britain, Kazakhstan, Kyrgyzstan, Slovenia, Turkey, Ukraine and the USA. Editor-in-Chief of "Economics in Industry", Associate Editor of journals: "Economic and Mathematical Methods", "Administrative Consulting", and the International Journal of Emerging Markets, etc.

---

## REVIEWS

### **V.Kvint – participant of EASTERN ECONOMIC FORUM**

#### Author Bio

Dr. Vladimir Kvint has been a professor of strategy, management systems and international economics at Fordham University, New York University's Stern School of Business, American and LaSalle Universities, and Babson College and serves as chair of the Financial Strategy Department in the Moscow School of Economics at Moscow State University. He is a member of the Bretton Woods Committee and the Russian Academy of Sciences, a US Fulbright Scholar, and a well-established strategic advisor.

'Drawing on 45 years of experience in global markets, gained as a student, teacher, and active advisor across sectors and regions, V.Kvint offers a wise and powerful theory of business strategy and provides a roadmap to practitioners which, if followed with discipline, will inform tactics and lead to long term success.' – Sharon P. Smith, President, University of Pittsburgh at Greensburg, USA 'This pathbreaking book studies the concept of strategy, surveying its development from ancient times to the present and showing how it is basic to both economic growth and the quality of life. Strategists, Kvint explains, work to find new perspectives and to project new scenarios into the future. This original, deep and practical book is a must-read for all of us who want to understand modern economies.' – Edmund Phelps, the 2006 Nobel Laureate in Economics and Director, Center on Capitalism and Society, Columbia University, USA

'Kvint does a superb job of clearly explaining business strategy and the global market environment. The book is very timely and it is well suited for executives in strategic implementation as well graduate students in business, economics, finance or international affairs. Strategy practitioners and their firms will gain tremendous insights from this excellent explanation of the concepts.' - Y. Joseph Ugras, Dean of the College of Professional and Continuing Studies, LaSalle University, USA



# The Global Emerging Market

Strategic Management  
and Economics

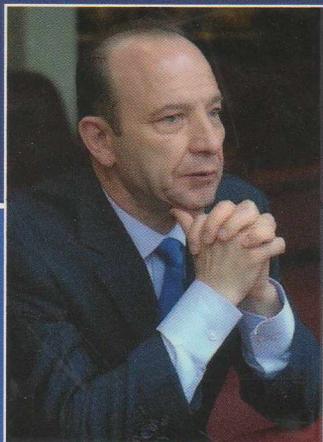
Vladimir Kvint

# Управление и экономика на глобальном формирующемся рынке

Рекомендовано УМО вузов России по образованию в области финансов, учета и мировой экономики в качестве учебного пособия для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Мировое хозяйство и международные экономические отношения», «Финансы» по направлению «Мировое хозяйство».

2

[www.routledge.com](http://www.routledge.com)



## КВИНТ ВЛАДИМИР ЛЬВОВИЧ

Академик, РФА чет эллик аъзоси, иқтисод фанлари доктори, профессор. Россия Федерацияси олий мактабининг хизмат кўрсатган ходими.

Глобал шаклланаётган бозор назарияси асосчиси, Стратегия умумий назарияси ишлаб чикувчиси. Routledge (АҚШ ва Англия, 2009) нашриётида чоп этилган ва рус тилига таржима қилинган «Global Emerging Market: Strategic Management and Economics» (2012) китоби муаллифи. 2016 йилда АҚШ ва Буюк Британияда Квинтнинг «Strategy for the Global Market: Theory and Practical Applications» номли янги китоби нашр этилди.

Академик, Иностранний член РАН, доктор экономических наук, профессор. Заслуженный работник высшей школы Российской Федерации.

Создатель теории глобального формирующегося рынка, разработчик Общей теории стратегии. Автор изданной в издательстве Routledge (США и Англия, 2009) и переведенной на русский язык книги «Global Emerging Market: Strategic Management and Economics» (2012). В 2016 г. в США и Великобритании вышла новая книга Квинта «Strategy for the Global Market: Theory and Practical Applications».