



M.A. MAXKAMOVA, D.X. NABIYEV

INNOVATION MANAGEMENT

338.24
M 37

224027 ⁵ 224031

O'ZBEKISTON RESPUBLIKASI
OLIY VA O'RTA MAXSUS TA'LIM VAZIRLIGI

ISLOM KARIMOV NOMIDAGI
TOSHKENT DAVLAT TEXNIKA UNIVERSITETI

M.A. MAXKAMOVA, D.X. NABIYEV

INNOVATSION MENEJMENT

*O'zbekiston Respublikasi Oliy va o'rta maxsus ta'lim vazirligi
tomonidan darslik sifatida tavsiya etilgan*

224027

**ANDIJON QISHLOQ XO'JALIGI
VA AGROTEKNOLOGIYALAR
INSTITUTI
«AGROBOT RESURS MARKAZI»**

TOSHKENT
«DONISHMAND ZIYOSI»

2022

UO'K 005(075)

KBK 65.290-2ya7

M 37

Taqrizchilar:

Abduraxmanov Q.X. – G.V. Plexanov nomidagi Rossiya iqtisodiyot universiteti Toshkent filiali rektori, O'zbekiston Respublikasi Fanlar akademiyasi akademigi, iqtisodiyot fanlari doktori, professor;

Allayeva G.J. – Islom Karimov nomidagi Toshkent davlat texnika universiteti «Sanoat iqtisodiyoti va menejmenti» kafedrası professori, iqtisodiyot fanlari doktori.

Maxkamova, M.A., Nabiyeu, D.X.

M 37

Innovatsion menejment [Matn]: darslik / M.A.Maxkamova, D.X.Nabiyeu.
– Toshkent: «Donishmand ziyosi», 2022. – 336 b.

Darslikda innovatsion menejmentning nazariy-uslubiy asoslari, innovatsion menejmentning asosiy tushunchalari, maqsadi va vazifalari, innovatsion korxonalarning tashkiliy shakllari, korxona va tashkilotlarda innovatsion faoliyatni tashkil etish va uning milliy qonunchilik asoslari, respublikada Innovatsion rivojlanish vazirligining faoliyati, korxona innovatsion strategiyalari, innovatsion faoliyatning real investitsiyalar portfel-larini shakllantirish, korxonada ilmiy-tadqiqot va tajriba-konstruktorlik ish-larini amalga oshirish, korxonada yangilikni ishlab chiqish, joriy etish va boshqarish masalalari, innovatsion faoliyatni amalga oshiruvchi xodimlarni boshqarish, innovatsion faoliyat marketingi, moliyalashtirish va innovatsion faoliyatning samaradorligini baholash kabi innovatsion menejmentning asosiy masalalari tadqiq etilgan. Darslik «5230200 – Menejment (sanoat korxonalarida innovatsion loyihalar boshqaruvi)» ta'lim yo'nalishida tah-sil olayotgan talabalarga mo'ljallangan, undan, shuningdek boshqaruv so-hasidagi doktorantlar, mustaqil izlanuvchilar hamda professor-o'qituvchilar mashg'ulotlar, ilmiy-amaliy seminar, suhbatlar va treninglar olib borishda foydalanishlari mumkin.

ISBN 978-9943-8300-6-6

© M.A.Maxkamova, D.X.Nabiyeu, 2022

© «Donishmand ziyosi», 2022

KIRISH

Globalashuv sharoitida jahon va milliy iqtisodiyotning barqaror iqtisodiy o'sishini ta'minlashda tarmoqlar va sohalarini innovatsion rivojlantirish ustuvor ahamiyat kasb etmoqda. Iqtisodiy rivojlangan mamlakatlarda yalpi ichki mahsulotning 70–90 % aynan innovatsiya faoliyatini rivojlantirish hisobiga yaratilmoqda. Davlatlar strategik muhim ilmiy-texnologik va istiqbolli innovatsion texnika va texnologiyalarni, foydali va daromaddor yangiliklarni joriy etish orqali yetakchi ishlab chiqarish tarmoqlarini modernizatsiyalash, zamonaviy texnik va texnologik yangilash, mahalliy innovatsion texnologiyalarni joriy etish asosida iqtisodiyotning yuksak taraqqiyotiga erishmoqdalar.

XXI asr tarixga innovatsiya asri bo'lib kirdi. Innovatsiya fan va texnikaning bugungi kundagi yangi texnologiya, mahsulot, axborot va kommunikatsiya vositalari, raqamli texnologiyalarda, texnik va tashkiliy boshqarishning yangi usullarida, yangi xizmat turlarida gavdalangan yutug'idir.

Innovatsion menejment harakatlar majmuyini, samarali mehnatni ta'minlashga yo'naltirilishini ifodalaydi. Shunga ko'ra mamlakatimizda iqtisodiyotni innovatsiyalar asosida rivojlantirish siyosatiga ustuvor strategik yo'nalish sifatida qaraladi.

Bugungi kunda menejment, avvalo, muntazam yangiliklar kiritish asosida boshqarishdir. Menejmentning muhim tarkibi uning qismida innovatsiya – tadbirkorlikning barcha sohalarida doimiy yangilanish jarayonidir. Innovatsiya tarkibiga nafaqat texnik va texnologik ishlanmalar, balki korxona faoliyatini yangilashga olib keladigan barcha o'zgarishlar (yangi tovarlar, yangi xizmatlar, texnologiyalar, usullar, ishlab chiqarish uchun yangi qulayliklar, baholar va hokazolar) kiradi.

Innovatsion jarayon korxona faoliyatining barcha sohalaridagi ishlarni, har bir bo'g'imdagi rentabellikni nazorat qilish asosida balansli holda takomillashtirishdir. Barcha yangilik kiritish korxona

ishining har tomonlama tizimli, kompleks tahlil qilinishi asosida olib boriladi, muhimi, erishilgan natijalarga emas, balki shu vaqtdagi bozorning imkoniyatiga (hajmiga) taqqoslanadi. Bunday tahlildan maqsad korxonaning bozor imkoniyatlaridan har bir davrda qay darajada foydalanilganligini aniqlashdir.

Yuqorida ko'rsatilgan vazifalarni bajarish uchun yangiliklar bozori, yangi mahsulotlarni yaratish jarayoni va yaratuvchilarga iqtisodiy ta'sir o'tkazish imkoniyatiga ega bo'lish kerak. Mazkur masalalarni muvaffaqiyatli amalga oshirish uchun ilmiy salohiyat va yuqori malakaga ega bo'lgan mutaxassis kadrlarni tayyorlash maktabini tashkil etish zarur. Shu maqsadda ilmiy va o'quv adabiyotlarini yaratish zarurati vujudga keladi. Ular asosida innovatsion menejmentning asosiy tamoyillari o'zlashtiriladi va sohada yangi ishlanmalarni yaratish va joriy etish ko'nikmalari ishlab chiqiladi.

Ushbu darslikda innovatsion menejmentning nazariy, amaliy va uslubiy asoslari aniq yo'naltirilgan fan sifatida tadqiq etilgan. Innovatsion menejmentning fan sifatida o'qitilishi bir qator ilmiy va iqtisodiy yo'nalishlar, ularni tashkil etish va rivojlantirish yo'llarini o'rganishga asoslangan. Jumladan, darslikda innovatsion menejmentning tushunchasi, maqsadi, ilmiy-nazariy asoslari, uning iqtisodiy kategoriyalari, tushunchalari, konsepsiyasi asosida yondashuvlar nazariyasi, innovatsion menejmentning davlat tomonidan tartibga solinishi, innovatsion menejmentning vazifalari va usullari, innovatsion faoliyatni tashkil etish, moliyalashtirish, innovatsion faoliyatni samarali tashkil etish, ilmiy-tadqiqot ishlari bilan shug'ullanayotgan xodimlarni boshqarish, innovatsion marketingning nazariy asoslari va faoliyat mexanizmlari, innovatsion menejment samaradorligini baholash va oshirish yo'llari yoritilgan.

Darslik o'quv kursini uslubiy jihatdan ta'minlash uchun ko'rgazma materiallar, rasmlar, jadvallar va statistik manbalar bilan boyitilgan.

Darslik iqtisodiy hamda texnik yo'nalishlarda ta'lim olayotgan talabalar, magistrlar va tadqiqotchilarga, iqtisodiyot tarmoqlardagi va ilmiy tashkilotlardagi rahbarlar, mutaxassislar hamda malaka oshirish kurslari tinglovchilariga mo'ljallangan.

I MODUL. INNOVATSION MENEJMENTNING NAZARIY-USLUBIY ASOSLARI

1-MAVZU: INNOVATSION MENEJMENTNING ASOSIY TUSHUNCHALARI, MAQSADI VA VAZIFALARI

1.1. Innovatsion menejmentning asosiy tushunchalari

«Innovatsion menejment» tushunchasining mazmuni korxonada yangiliklarni ishlab chiqish va qo'llashda boshqarishni tashkil etish hamda boshqarish qarorlarini qabul qilish jarayonini ifodalaydi.

Innovatsion menejment umumiy boshqarishning mustaqil yo'nalishi sifatida XX asrning 10–20-yillarida ajralib chiqdi. Bu davr tovarlar ishlab chiqarish va xizmat ko'rsatishning texnologik va texnik bazasi vujudga kelishi bilan tavsiflanadi. Dunyoda global umumjahon bozori vujudga keladi. Yangi ilmiy tadqiqotlar natijasida ishlab chiqarilgan mahsulot tarkibida ularning ulushi oshib boradi. Texnik jihozlar ko'pgina modellarining (radio-telejihozlar, hisoblash mashinalari, avtomobillar va h.k.) hayotiy davri qisqaradi, ma'naviy eskira boshladi, yangi ixtirolar, yangi modellar, yangi texnika va texnologiyalar yaratildi.

Shu asosda an'anaviy menejment XX asrdagi o'zgarishlar, rivojlanishlar natijasida vujudga kelgan bir qancha muammolarga duch keldi:

1. Yangi bilimlarning yaratilishi va ularni boshqarish. Dastlab ilmiy soha tashqi ta'sirlar ostida rivojlangan bo'lib, ishlab chiqarish talabiga va insonlarning hayot faoliyatiga javob bergan. Ilmiy bilimlar stixiyali holda vujudga kelgan, boshqarilmagan, vaqt o'tishi bilan

uning samarasi pasaygan. Ilmiy sohaning sifatli rivojlanish bosqichi davri XX asr yarmida «Fan – fan haqida» degan vaqtdan boshlanadi. Menejerlar tadqiqot ishlarining to'la huquqqa ega bo'lgan ishtirokchilariga aylandilar, fan qisman iste'molchilarga yuz o'girdi. Fan tadqiqot jarayonlari vujudga kelishining mantiqiy davomi sifatida amal qila boshladi. Yangi bilimlarni vujudga keltirishni boshqarishda iste'molchilar monitoringini o'tkazish talab etildi.

2. Yangi bilimlar yaratuvchilarining ijodiy salohiyatini boshqarish. XXI asrning boshlanishi to'plangan bilimlar ulkan hajmi bilan tavsiflanadi. Hattoki, tor mavzularda qayta miqdorda (turli darajada va turli ko'rinishda) qarorlar qabul qilinadi va tatbiq etildi. Katta miqdorda axborotlar oqimi aylandi. Alohida mutaxassis, hatto tor doirada mavjud bo'lgan axborotlarni qamrab olo olmaydi, insoniyat esa katta tezlikda axborotlarni to'plashni davom ettirdi. Bundan tashqari, ko'pgina amaliy qarorlar, bilimlar va boshqa sohadagi tajribalarni qo'llash natijasida samaraga erishildi. Hozirgi kunda yangi bilimlarni minimal xarajatlar bilan izlash va katta ehtimollik bilan maqsadga yetishishning maxsus metodologiyalarini yaratish zarurligini hayotning o'zi taqozo etmoqda. Yangi bilimlarni yaratuvchi ijodiy salohiyatni boshqarishni takomillashtirishga bo'lgan talab oshib bormoqda.

3. Yangiliklarni o'zlashtirishni boshqarish. Texnika, iqtisodiyot va umuman barcha faoliyatlar sohasida topilgan yangiliklarni amaliyotga joriy etish kerak. Yangilikni joriy etish mamlakatimizda doimo dolzarb va muhim masala bo'lgan. Bunday muammo ijobiy natijaga ega bo'lishning mavhumligi, ya'ni tavakkalchilik bilan bog'liq. Demak, yangilikni tatbiq etishni boshqarishni rivojlantirish uchun muntazam va keng ko'lamda ish yuritish zarur.

4. Yangiliklarni kiritishning ijtimoiy va psixologik tomonlarini boshqarish. Yangiliklarni kiritishni tezlashtirish hamda uning ko'lamini kengaytirish eski va yangilari o'rtasida kuchli ziddiyatni keltirib chiqaradi. «Eskisini yangisi bilan almashtirishning» psixologik tomoni ba'zida kuchli va hal etib bo'lmaydigan muammoga aylanadi, chunki buni har qanday yangilikka o'z o'rnini bo'shatish

davridagi keskin burilish holati deb tushunish kerak. Shu kungacha rivojlanishni oldindan ko'ra bilish metodologiyasining yetarli darajada rivojlanmaganligi sababli inqirozlar davridagina yangilikni kiritish zarurligiga e'tibor berilgan. Hozirda ilg'or kompaniyalar inqirozlarning oldini olish strategiyasidan foydalanadilar.

Innovatsiya xo'jalik faoliyatining xarakteri va boshqarish shakllari har xil bo'lgan: u fan, ishlab chiqarish, investitsiya, mahsulotlarni sotish kabi tarmoqlarni bog'laydi. Innovatsiyani boshqarish uslubi va usullarini takomillashtirish, bozordagi holatga tez sur'atda moslashish, korxonada jihozlarni qo'llashning yangi yo'nalishlarini rivojlantirish, boshqarish uchun kerakli bo'lgan yangiliklarni kiritish, bozor xususiyatiga mos keladigan zamonaviy menejmentning barcha elementlarini takomillashtirish bilan innovatorlar barcha zaxira turlaridan innovatsion faoliyatda muvaffaqiyatli foydalanish imkoniyatiga ega bo'ladilar.

«Innovatsiya» so'zi yangilik kiritish yoki yangilikning sinonimi bo'lib, ular bilan birgalikda ishlatilishi mumkin, shu bilan bir qatorda ayrim tafovutlar ham mavjud bo'lib, ular darsligimizning davomida tasvirlanadi.

Umumiy ta'rifiga ko'ra, innovatsiya – bozorda sotiladigan yangi yoki takomillashgan mahsulot, amaliy faoliyatda qo'llaniladigan yangi yoki takomillashgan texnologik (mahsulot, xizmat, usul, texnologiya) jarayon ko'rinishida o'z tatbiqini topgan faoliyatning pirovard natijasi.

Innovatsiya bozorga yoki ishlab chiqarishga joriy etilganda amalga oshirilgan hisoblanadi. Shunga muvofiq texnologik jarayon natijasida yaratilgan innovatsiyalarning ikki xil turi mavjud:

- mahsulot (tovar) ishlab chiqarish;
- jarayonli innovatsiyalar.

Mahsulot ishlab chiqarish innovatsiyasi – yangi yoki takomillashgan mahsulot (tovar)ni ishlab chiqarish hisoblanadi.

Jarayonli innovatsiya – bu yangi yoki takomillashgan mahsulotni o'zlashtirish, ishlab chiqarishni tashkil etishdir. Bunday mahsulot-

ni mavjud bo'lgan asboblari yoki ishlab chiqarishda qo'llanilayotgan usullar yordamida amalga oshirib bo'lmaydi. Amerika va Yaponiya innovatsiya tizimining farqi quyidagi ko'rinishga ega: AQSHda 1/3 innovatsiya jarayonli, 2/3 mahsulot ishlab chiqarish shakliga to'g'ri kelsa, Yaponiyada bu ko'rsatkich aksincha ko'rinishga ega.

Innovatsion faoliyatning natijalari va yangilikning ko'lamiga (radikalligiga) ko'ra **innovatsiyalar 3 turga bo'linadi**:

- **bazis (fundamental) innovatsiyalar**;
- **takomillashtirilgan innovatsiyalar**;
- **ratsional (pseudoinnovatsiyalar, yaxshilangan) innovatsiyalar**.

Bazis innovatsiyalar yirik ixtirolarni tatbiq etadi, yangi tarmoqlar, shunga ko'ra yangi kasb turlari va yangi texnikani yaratish uning yo'nalishini aniqlashga asos bo'ladi, *takomillashtirilgan innovatsiyalar*, odatda, kichik hamda o'rta ixtirolarga tatbiq etiladi, uning salmog'i taqsimlash fazasi va ilmiy texnika sikli davrida yuqori bo'ladi. *Ratsionallashtiruvchi innovatsiyalar* odatda pseudoinnovatsiyalar deb yuritiladi va eskirgan texnikani qisman yangilash yoki yangilik ko'rinishi berilib, eski avlod texnikasi va texnologiyasini qisman yangilashga yo'naltirilgan bo'lib, odatda, texnologik jarayonlarga to'siq bo'ladi (ular jamiyatga samara bermaydi yoki zarar keltiradi).

Innovatsiyalar natijaviy xususiyatlariga ko'ra quyidagi turlarga bo'linadi:

– ***mahsulotga oid innovatsiyalar*** – texnik va texnologik jihatdan yangi yoki takomillashtirilgan mahsulotni (ishlarni va xizmatlarni) ishlab chiqishga hamda joriy etishga qaratilgan innovatsiyalar;

– ***jarayonga oid innovatsiyalar*** – texnik va texnologik jihatdan yangi yoki takomillashtirilgan ishlab chiqarish yoxud ta'lim usullarini ishlab chiqish va joriy etishga, shuningdek texnologiyalar transferini amalga oshirishga qaratilgan innovatsiyalar;

– ***marketingga oid innovatsiyalar*** – mahsulotlarning dizayni va qadoqlaridagi o'zgarishlarni qamrab oluvchi yangi yoki takomillashtirilgan usullarni joriy etishga, mahsulotni (ishlarni va xizmatlar-

ni) sotish va taqdim etishning yangi usullaridan foydalanishga, yangi narxlash strategiyalarini shakllantirishga qaratilgan innovatsiyalar;

– **tashkiliy innovatsiyalar** – biznesni tashkil etish va yuritish, ish o'rinlarini tashkil etish va tashqi aloqalarni yo'lga qo'yishning yangi yoki takomillashtirilgan usullarini joriy etishga qaratilgan innovatsiyalar.

Innovatsion jarayon – bu ilmiy bilimlarning innovatsiyaga aylanishi jarayoni bo'lib, unga ketma-ket zanjir holatida amalga oshadigan, g'oyadan aniq mahsulotga, texnologiya yoki xizmat ko'rsatishga o'tadigan va amaliyotda foydalanish uchun tarqaladigan hodisa deb qarash mumkin. Innovatsion jarayon tatbiq etish bilan tugamaydi (yangi texnologiyani, xizmat ko'rsatishning bozorda paydo bo'lishi yoki yangi texnologiyani loyihadagi darajaga yetkazish). Bu jarayon joriy etilgandan keyin ham to'xtamaydi, u tarqalish jarayonida ham takomillashtiriladi, samaraliroq hamda shu vaqtgacha ma'lum bo'lmagan yangi iste'mol xususiyatlariga ega bo'lib boradi. Mahsulotlardan foydalanish va qo'llash uchun yangi bozorlar vujudga keladi va shu bilan birga yangi iste'molchilar paydo bo'lib, ular yangi mahsulot, xizmat ko'rsatish va yangi texnologiyani o'zlari uchun yangilik deb qabul qiladilar. Shunday qilib, bu jarayon bozor talab etadigan yangi mahsulotlarni yangi xizmatlar va yangi texnologiyalarni yaratishga yo'naltiradi va u muhit bilan (uning yo'naltirilganli, sur'atlari, maqsadi, ijtimoiy-iqtisodiy holati) bog'liq holda amalga oshadi.

Innovatsion jarayonining asosi – yangi texnika va texnologiyalarni yaratish va o'zlashtirish.

Texnika – ishlab chiqarish omillari majmuyi, ya'ni mehnat qurollari va vositalari, bilimlar va kishilar uquvining moddiylashuvi.

Texnologiya – texnikani tayyorlash va qo'llashning usullari majmuyi, ya'ni tabiiy jismlarning sanoat va maishiy mahsulotlarga aylanishi.

Innovatsion faoliyat – ilmiy natijalar va ishlanmalarni tijoratlashtirish, ishlab chiqarish texnologiyasini yangilash va sifatini oshirish, ularni ichki va tashqi bozorda samarali amalga oshirishdir.

Innovatsiyalarni yaratish, ishlab chiqarish va realizatsiya qilishga kapital mablag'larni sarflash bilan bog'liq bo'lgan faoliyat *innovatsion-investitsion faoliyat* deyiladi. Innovatsion faoliyat ilmiy, texnologik, tashkiliy, moliyaviy, tijorat munosabatlarini o'z ichiga oladi va ularning barchasi birgalikda innovatsiyani tashkil etadi.

Innovatsion faoliyatning quyidagi turlari mavjud:

a) yangi texnologik jarayonlarni amalga oshirish uchun ishlab chiqarish asboblari va qurilmalarini, ularning o'zgarishlarini, ishlab chiqarish standarti, usullari va sifatini nazorat qilish;

b) ishlab chiqarishdan oldin mahsulot va texnologik jarayonni yangilash, texnologiya va asboblarni ishlatadigan xodimlarni qayta tayyorlash;

d) yangi mahsulotlar marketingi – bozorni o'rganish bilan mahsulotlarni bozorga chiqarish, uni turli bozorlarga moslashtirish, reklama kompaniyasini olib borishga qaratilgan faoliyatni amalga oshirish;

e) chetdan tovar sifatida bo'lmagan texnologiyani, patent, litsenziya, nou-xau, savdo markasi, konstruktorlik, texnologik qurilmalarni model va xizmat ko'rsatish shaklida xarid qilish;

f) tovar sifatidagi texnologiyani mashina va qurilmalar, o'zining texnologik mazmuniga ko'ra innovatsion korxonalarda (IK) mahsulotlar va innovatsion jarayonlarni xarid etish;

g) ishlab chiqarish jarayonlari texnik yo'nalishini aniqlash maqsadida rejalarni va chizmalarni o'z ichiga oladigan loyihani amalga oshirish.

Innovatsion faoliyatning asosida ilmiy-texnikaviy bilimlarni texnika va fanning barcha sohalarida rivojlantirish, tarqatish bilan bog'liq bo'lgan ilmiy-texnikaviy taraqqiyot faoliyati yotadi. Ilmiy-texnikaviy faoliyat (ITF) atamasi YUNESKO¹ tomonidan ishlab chiqilgan bo'lib, xalqaro standartlarning fan va texnika statistikasidagi asosiy kategoriya hisoblanadi.

¹ International Data Corp. <https://www.pwc.com/gx/en/industries/technology//YUNESKO>. Xalqaro standartlarning fan va texnika statistikasi.

Shunga ko'ra ITF statistik obyekti sifatida uning uch xil ko'rinishini qamrab oladi:

- a) ilmiy tadqiqotlar va ishlanmalar;
- b) ilmiy-texnika ma'lumoti va kadrlarni tayyorlash;
- d) ilmiy-texnika xizmatlari.

ITFni amalga oshirishda ilmiy ishlar ko'lami degan tushuncha muhim ahamiyatga ega va unga quyidagilar kiradi:

– ilmiy (ilmiy-texnikaviy) yo'nalish – yirik mustaqil xarakterga ega bo'lgan ilmiy ish bo'lib, ma'lum tarmoqda fan va texnikaning rivojlanishiga xizmat qiladi; u yoki bu ilmiy ishning yo'nalishi bir nechta ilmiy tashkilotlarning birgalikdagi harakatlari bilan amalga oshishi mumkin;

– ilmiy (ilmiy-texnikaviy) muammo ilmiy (ilmiy-texnikaviy) yo'nalishning bir qismi bo'lib, unda muammoni hal etishning mumkin bo'lgan yechimlaridan biri beriladi. Ilmiy ish yaxlit ilmiy-texnikaviy dastur asosida o'z yechimini topishi mumkin. Resurs dasturlari, ijrochilar, ish muddati o'zaro bog'liqligining majmuyini ifodalaydi. Bu ishlarni muvofiqlashtirish ilmiy tashkilotlarda olib boriladi;

– ilmiy mavzu – muammoning bir qismi bo'lib, ilmiy tashkilot doirasida o'z yechimini topadi va moliyalashtirish, rejalashtirish va ishni hisobga olishda rejadagi mavzuning asosiy qismi hisoblanadi. Mavzuning maqsadi patent yoki iqtisodiy ishlar va boshqa tadqiqotlarning aniq vazifalarining samarali yechimini topishdir. Mavzuning murakkabligiga qarab bosqich va kichik bosqichlarga ajratish mumkin.

1.2. Innovatsion menejmentning maqsadi

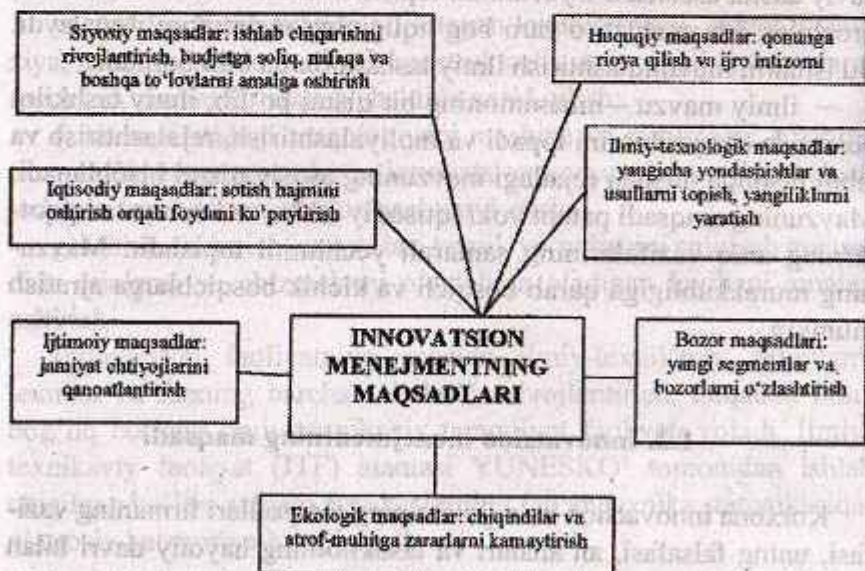
Korxona innovatsion menejmentining maqsadlari firmaning vazifasi, uning falsafasi, an'analari va tashkilotning hayotiy davri bilan bog'liq. Zamonaviy iqtisod xo'jalik faoliyatining subyekti – bu korxona, kompaniya, firma, korporatsiya; ya'ni faoliyatning har xil tur-

lari, sheriklar, mulkni erkin tanlovchi va davlat oldida belgilangan majburiyatlarga ega yuridik shaxsdir.

Korxona innovatsion faoliyatining ichki ehtiyojlari nuqtayi nazaridan maqsadlari barcha ishlab chiqarish tizimlarini yangilash hisobiga ishlab chiqarishning samaradorligini oshirish, ilmiy, ilmiy-texnik, aqliy va iqtisodiy salohiyatlardan samarali foydalanish asosida korxona raqobat afzalliklarini ko'tarishdan iboratdir.

Firma strategik va operativ mustaqillikka ega, ishlab chiqarish hajmlari, ishlab chiqarilayotgan mahsulotning turlari texnologik va tashkiliy tuzilmani belgilaydi, bozordagi xulq va joylashish masalalarini hal qiladi.

U maqsadlar tizimiga ega, ular firma rivojlanishining tashqi muhiti va ichki ehtiyojlarining ta'siri bilan belgilanadi. Firmaning tashqi muhit ta'siridan kelib chiqqan strategik maqsadlari tizimi 1-rasmda namoyish qilinadi.



1-rasm. Innovatsion menejmentning maqsadlari.

Ijtimoiy maqsadlar xodimlar ish haqini oshirish, mehnat sharoitlarini yaxshilash va sotsial himoyalashni oshirishga qaratilgandir.

Innovatsion maqsadlar salohiyatini yangiliklarni ishlab chiqish, patentlashtirish va litsenziyalashtirish bo'yicha ishlarni o'tkazish, nou-xaular, yangi sanoat namunalari, tovar belgilari va h.k. xarid qilish bilan bog'liqdir. Firmaning yangiliklarini tijoratlashtirish sohasidagi maqsadlari keyinchalik segmentini kengaytirish va yangi bozorlarga bostirib kirish bilan bozorda mustahkam holatni egallash uchun faol marketing tadqiqotlarini o'tkazishni o'z ichiga oladi.

Innovatsion menejmentning ustuvor maqsadlari innovatsion faoliyatni faollashtirish asosida tashkilotning o'sishi va rivojlanishi, yangi tovarlar va yangi texnologiyalarni bozor tomoniga faol harakatlantirish iqtisodiy taraqqiy etish va yangi bozorlarga bostirib kirishning faol o'sishi uchun ishlab chiqarishni yanada ixtisoslashtirish va har tomonlama rivojlantirish imkoniyatlaridan foydalanishdan iboratdir.

Tashkilotning *taktik maqsadlari* yangiliklarini ishlab chiqish, tatbiq etish va o'zlashtirish, korxonaga investitsiyalar kiritishni va moliyalashtirish, ixtisosni o'zgartirishga o'qitish, xodimlarni rag'batlantirish va mukofotlash, ilmiy tadqiqot va tajriba-konstruktorlik ishi (ITTKI) va yangiliklarning ilmiy bazasi, boshqaruvning usullari va vazifalari, yo'llari va uslublarini takomillashtirishdan iboratdir.

Tashkilotning *tarkibiy maqsadlari* korxona tizimlari: ishlab chiqarishlar, ilmiy tadqiqot va tajriba-konstruktorlik ishi, xodimlar, moliyalar, marketing va menejmentning muvofiq faoliyat yuritishi bilan bog'liqdir.

Innovatsion menejment maqsadlarini umumiy tasniflash quyidagi asosiy mezonlar bo'yicha o'tkaziladi:

- darajasi (strategik va taktik);
- muhit turlari (tashqi va ichki);
- mazmuni (iqtisodiy, sotsial, siyosiy, ilmiy, texnik, tashkiliy va h.k.);
- ustuvorligi (ustuvor, doimiy, an'anaviy, bir martali);

- harakatlanish muddati (uzoq muddatli, o'rtacha muddatli, qisqa muddatli);
- vazifaviy tuzilmalari (ishlab chiqarish, ITTKI, xodimlar, moliyalar, marketing, menejment);
- tashkilotning mavjud bo'lish davrining bosqichlari (vujudga kelish, o'sish, balog'atga yetish, pasayish va mavjud bo'lish davrining tugallanishi).

Korxonalarda maqsadlar daraxtining mavjudligini kuzatish mumkin. Bu holda maqsadlarning iyerarxiyasi muhimdir, chunki pastda turuvchi bo'g'in maqsadlari yuqorida turuvchining maqsadlariga bo'ysunadi.

Innovatsion menejment natijalarining xilma-xil va murakkabligi uning modellari va usullarini bir tizimga jamlashni qiyinlashtiradi. Ayniqsa, fundamental tadqiqotlarni amalga oshirishda va ularning muhimlarini tanlashda prognozlash metodini amalga oshirish juda qiyin kechadi. Unga «aqliy hujum», sinektik «o'yinlar nazariyasi», ehtimollar nazariyasi hamda morfologik tahlil metodlari kiradi.

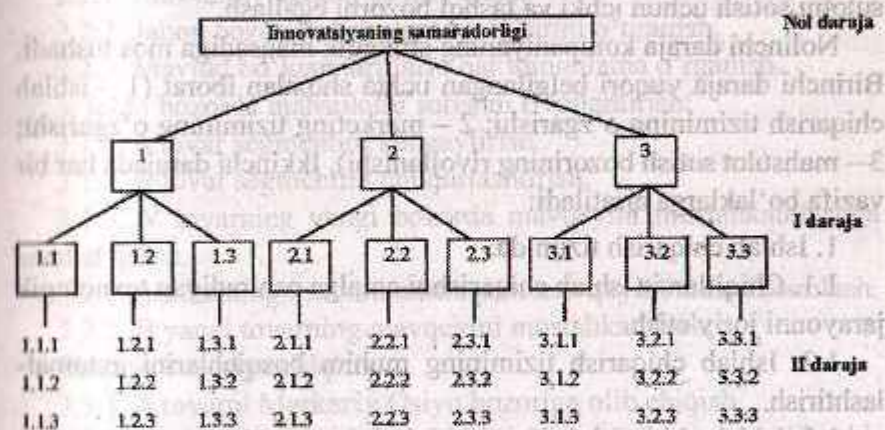
Morfologik tahlil prognoz qilishda yangi ilmiy yo'nalishlardan foydalanadi. Uning vazifalari quyidagi elementlardan tashkil topadi:

- hal qilish kerak bo'lgan ilmiy muammoni aniq ifodalash;
- prognoz qilinayotgan yangilikning muhim ko'rsatkichlarini aniqlash va uni sinflarga bo'lish;
- mavjud muammo yechimini topish uchun kerak bo'lgan mablag' tizimini aniqlash;
- morfologik matritsani tuzish asosida amalga oshiriladigan qarorlar variantlari nisbati tahlilini amalga oshirish.

Maqsadga yetish yo'lining tahlili va bitta yoki bir nechta ko'rsatkich bilan maqsadga muvofiq bo'lgan yo'lni tanlash, faoliyatning ehtimolligi va amalga oshirish muddatini belgilash, ishlab chiqilgan yangilikning qiymati va uning muhim sifat ko'rsatkichlarini aniqlash maqsad daraxtiga tayangan holda prognozlash usuli yordamida amalga oshiriladi.

Yangi g'oyalarni ishlab chiqishda grafiklar prognozi usulining mohiyati, ilmiy g'oyalarni tatbiq etish yo'llarining umumlashtirilgan holdagi xulosalari, kerakli resurslarni baholash vazifasini amalga oshirish uchun kerak bo'lgan xarajatlar miqdorini aniqlash ehtimoli hamda uni amalga oshirish vaqti va hokazolarni o'z ichiga olgan maqsadlar daraxtini tuzish va uni tahlil etish yordamida ifodalanadi.

Maqsadlar daraxti (2-rasm), odatda, 5-6 va undan ko'p daraxtlardan tashkil topadi. Har bir daraxtdagi komponentlar soni va daraxtlar darajasining miqdori aniq sharoitlar bilan belgilanadi: axborotlar darajasi, obyektning sinflarga ajratishning murakkabligi, resurs imkoniyatlari, kerakli prognozning aniqligi va hokazolalar.



2-rasm. Maqsadlar daraxti.

Masalan, kompaniyada yangi texnologiyani ishlab chiqarishda undan foydalanish uchun quyidagi strategik vazifalar ishlab chiqiladi:

- tashkilotning salohiyatini oshirish uchun yangi ishlab chiqarish tizimini yaratish;
- bozorda raqobatbardosh mahsulotlarni joylashtirishni mustahkamlash;

– firma tomonidan yangi mahsulotni ishlab chiqarish natijasida raqobatda ustunlikka ega bo'lish bilan bozorlarni egallash uchun shart-sharoit yaratish.

Bu strategik maqsadlarni amalga oshirish uchun uchta vazifa yoki uchta darajadagi shoxchalar aniqlab olinadi:

1. A, B, V turdagi mahsulotlar sifatini va unumdorligini oshirish maqsadida raqobatbardosh mahsulotlarni ishlab chiqarish uchun ishlab chiqarish tizimini o'zgartirish.

2. Korxonaning bozordagi mavqeyini mustahkamlash uchun marketing tizimini o'zgartirish.

3. Korxonaning raqobatda ustunligidan foydalangan holda mahsulotni sotish uchun ichki va tashqi bozorni egallash.

Nolinch daraja kompaniyaning strategik maqsadiga mos tushadi. Birinchi daraja yuqori belgilangan uchta shoxdan iborat (1 – ishlab chiqarish tizimining o'zgarishi; 2 – marketing tizimining o'zgarishi; 3 – mahsulot sotish bozorining rivojlanishi). Ikkinchi darajada har bir vazifa bo'laklarga ajratiladi:

1. Ishlab chiqarish tizimida:

1.1. Chiqitlarsiz ishlab chiqarishni amalga oshiradigan texnologik jarayonni joriy etish.

1.2. Ishlab chiqarish tizimining muhim bosqichlarini avtomatlashtirish.

1.3. Ishlab chiqarishda nazorat tizimini o'zgartirish.

2. Marketing tizimida:

2.1. Sotish tizimini o'zgartirish.

2.2. Bozor konyunkturasini har tomonlama tahlil etish.

2.3. Marketingni moliyalashtirishni 20% ga oshirish.

3. Sotish bozorlarida:

3.1. Tarmoqlararo bozor segmentini kengaytirish.

3.2. Tarmoqlararo bozorda mahsulotni sotishni tashkil etish.

3.3. Eksport bozorlariga chiqish.

Maqsadlar daraxtining uchinchi darajasi ikkinchi darajadagi vazifalarga aniqlik kiritadi, qabul qilingan qarorlarning mazmunini bo'laklarga ajratadi.

1. Ishlab chiqarish tizimi sohasini takomillashtirishda:

Zaharli gazlar chiqishini yo'qotish.

Chiqitlarning qattiq holga kelishiga yo'l qo'ymaslik.

Tizimda suvning doiraviy aylanishini tashkil etish.

2. Marketing tizimida:

2.1.1. Mahsulot namunalari sotishni joriy etish.

2.1.2. Aholiga mahsulotlarni imtiyozli sotishni tashkil etish.

2.1.3. Korxona hududida sotishni tashkil etish.

2.2.1. Mavsumiy talabni tashkil etish.

2.2.2. Jahon bozorida baholarning ta'sirini o'rganish.

2.2.3. Mavjud bo'lgan tariflarni har tomonlama o'rganish.

3. Ichki bozorda mahsulotni sotishni rivojlantirish:

3.1.1. A tovar segmentini kengaytirish.

3.1.2. B tovar segmentini chuqurlashtirish.

3.1.3. V tovarning yangi bozorda mavqeyini mustahkamlashga harakat qilish.

3.2.1. A tovarning ma'lum mintaqada mavqeyini mustahkamlash.

3.2.2. B yangi tovarning mavqeyini mustahkamlash.

Eksport bozoriga chiqish:

3.3.1. A tovarni Markaziy Osiyo bozoriga olib chiqish.

3.3.2. B, V mahsulot namunalari Yevropa bozoriga olib chiqishni tashkil etish.

1.3. Innovatsiyalarning klassifikatsiyasi

Innovatsion faoliyatning maqsadi, xarakteri va mazmuni innovatsion menejmentning xususiyatini va uning an'anaviy turlaridan farqini ifodalaydi. Innovatsiya tizimini har qanday darajada (davlat miqyosidan boshlab, kichik innovatsion firmalar darajasigacha) rivoj-

lantirishdan maqsad uzoq yillar davomida iqtisodiy o'sishi va raqobatbardosh bo'lishi uchun innovatsiya asosini yaratishdir.

Har bir yangi mahsulot yoki yangi texnologiyani yaratishda innovatsiyalarning hayotiylik sikli (g'oyadan tortib tayyor mahsulot bo'lishi va realizatsiya qilinib, eskirishigacha bo'lgan davr) o'zigagina xosligini ko'rish mumkin. Har bir innovatsiya – yangi tovar yoki mahsulot o'zining innovatsion sikli, ya'ni hayotiylik davrining barcha bosqichlari va darajalarini yashab o'tadi. Har bir konkret innovatsion mahsulot o'zining xususiyatlari, vazifalari, ularni amalga oshirishga erishishning o'ziga xos jihatlari va vositalariga ega bo'ladi.

Shu sababli har bir innovatsion mahsulot yaratilishi, uning yangilik ko'lami, ketgan xarajatlar hajmi, kutilayotgan natijalari va maqsadlariga ko'ra klassifikatsiyalarga bo'linadi. Innovatsiyalarning klassifikatsiyasi yangilikning boshlanishi, uning yaratilish jarayoni, ketgan xarajatlar, vaqtining hajmi va darajasi, erishiladigan maqsadlar va natijalarga ko'ra quyidagi innovatsion jarayonlar gradatsiyasiga bo'linadi:

dastrlabki bosqich – g'oyaning yaratilishidan to texnik ishlanmalargacha bo'lgan davr;

o'rta bosqich – texnik ishlanmalardan tijorat ishlanmalarigacha bo'lgan davr;

yakunlovchi bosqich – ishlab chiqarishdan realizatsiyagacha (qo'llash, foydalanish) bo'lgan davr.

Ko'pgina ilmiy adabiyotlarda mazkur gradatsiyalar innovatsiyalar klassifikatsiyasining alohida bosqichlariga bo'lib o'rganilgan, unga ko'ra yangiliklar:

fundamental tadqiqotlar;

amaliy tadqiqotlar;

ishlanmalarga bo'lingan.

Innovatsion mahsulotlarni yaratishning murakkabligi, amalga oshirilayotgan tajribalarning holati va natijaning mavhumligi kabi

sabablarga ko'ra innovatsiyalar klassifikatsiyasi odatda 4 bosqichga bo'linadi:

1. *Tadqiqot va ishlanmalar;*
2. *O'zlashtirish;*
3. *Ishlab chiqarish (ommaviy, seriyali);*
4. *Foydalanish (realizatsiya, iste'mol).*

Innovatsiyalarning keng qamrovli xarakteri, turli sohalarda yaratilishi va ishlab chiqilishi, foydalanish usullarining ko'ptarmoqli ekanligi ularni guruhlashtirish klassifikatsiyasini murakkablashtiradi.

Quyidagi 1-jadvalda innovatsion jarayonlarning yo'nalishi, yan-giliklarning ko'lami, foydalanish imkoniyatlari va natijadorligiga ko'ra innovatsiyalarning klassifikatsiyasi keltirilgan.

1-jadval

Innovatsiyalar klassifikatsiyasi

Qo'llash xususiyatlari	Qo'llanishiga ko'ra guruhlash
Innovatsiyalarni qo'llash ko'lami	Boshqaruv, tashkiliy, ijtimoiy, sanoat, ishlab chiqarish, xizmatlar va boshq.
ITI bosqichlarida innovatsiyalarning yaratilishi	Ilmiy, texnik, texnologik, konstruktorlik, ishlab chiqarish, axborot va kommunikatsiya
Innovatsiyalarning intensivlik darajasi	«bum», tez o'sish, tekis, ommaviy, kamtalab
Innovatsiyalarning yaratilish sur'ati	Tezkor, sekinlashgan, uchayotgan, o'sayotgan, bir tekis, sakrash, intensiv
Innovatsiyalar masshtabi	Transkontinental, transmilliy, xalqaro, mintaqaviy, yirik, o'rt, mayda

Innovatsiyalar natijadorligi	Yuqori, past, barqaror
Innovatsiyalar samaradorligi	Iqtisodiy, ijtimoiy, ekologik, integral

Shu bilan birga innovatsiyalarni yaratishda olib borilayotgan ilmiy-tadqiqot ishlarining bosqichlari va xususiyatlariga ko'ra quyidagilarga bo'linadi:

- **texnik innovatsiyalar** – odatda mahsulot ishlab chiqarishda yangi yoki yaxshilangan xususiyatlarga ega bo'ladi;

- **texnologik innovatsiyalar** – mahsulotni ishlab chiqarishda yangi takomillashgan usullardan foydalaniladi;

- **tashkiliy-boshqaruv innovatsiyalari** – ishlab chiqarishni, mahsulot transportirovkasi, moddiy ta'minot va sotuvni optimal tashkil qilish bilan bog'liq yangilanishlar;

- **axborotlashtirish innovatsiyalari** – innovatsion yoki ilmiy-texnik faoliyatni samarali tashkil qilish hamda ishonchli, aniq ma'lumotga ega bo'lish maqsadida ratsional axborot oqimlarga ega bo'lish texnologiyalari;

- **ijtimoiy innovatsiyalar** – odatda korxonada mehnat sharoitini yaxshilash, ta'lim, madaniyat, sog'liqni saqlash sharoitlarini yaxshilashga yo'naltirilgan yangiliklar.

Turli innovatsiyalar bir-biri bilan yaqindan o'zaro bog'liq bo'lib, innovatsion mexanizm shakllanishini ta'minlaydi. Masalan, texnik va texnologik innovatsiyalarni ishlab chiqarishda qo'llanganda, ular ishlab chiqarish jarayoniga va uning mazmuniga ta'sir ko'rsatadi, bu esa o'z vaqtida boshqaruv innovatsiyalarining rivojlanishiga va ishlab chiqarish jarayonining o'zgarishiga turtki bo'ladi.

Yuqorida keltirilgan innovatsiyalarning turli klassifikatsiyalari yangiliklarning ko'p qirrali va xarakteriga ko'ra turlicha xususiyatlarga ega ekanligini ko'rsatadi.

Bu esa innovatsiyalarning, kiritilayotgan yangiliklarning iqtisodiyotga ta'siri, masshtabi va usullarini hamda ularning samaradorligini baholash usullarini ham turlicha ekanligini ko'rsatadi.

Quyidagi 2-jadvalda innovatsiyalar klassifikatori va ularning belgilari keltirilgan.

Ushbu klassifikator innovatsiyalarning yangilik turi, radikallik, qamrab olish darajasi, tarqalish tezligi, mavjud texnika va texnologiyalarning analoglarini yangisiga almashtirish kabi belgilarni guhrulaydi.

2-jadval

Innovatsiyalar klassifikatori

Belgilar	Belgilar ahamiyati			
	Global	Tarmoq	Mahalliy	
Qamrov darajasi va masshtabi				
Innovatsiyalar-ning radikalligi (yangilik darajasi)	Bazis	Takomillashgan	Psevdoinnovatsiyalar	
G'oyalar manbayi	Ixtiro	Kashfiyot	Ratsionalizatorlik taklifi	Boshqalar
Yangilik turi	Konstruksiya va jihozlar	Texnologiya	Mahsulot	Tirik organizmlar
Analogni yangilash turi	Erkin almashtirish		Tizimli almashtirish	

Yangiliklar yaratilar ekan, innovatsion menejmentda ko'pgina an'anaviy ko'rsatkichlarning vazifalari o'zgaradi, barqaror bozor sharoitida mahsulotlarni yuqori darajada ishlab chiqarish va ularning xizmat muddatini uzaytirish masalalari, ilmiy g'oyalarni ishlab chiqarishga tatbiq etish, raqobatbardosh bo'lgan eng yangi mahsulotlar va xizmatlarni tijoratlashtirishga almashadi. Har qanday

iqtisodiy obyektning yangilanish foydani oshirish imkoniyatlarini ko'paytirish, yangi tarmoqlarga qarab borish va yangi bozorlarni egallashni bildiradi.

1.4. Innovatsion menejmentning vazifalari

«Vazifa» – bu amalga oshirilishi, hal qilinishi lozim bo'lgan masala, erishilishi lozim bo'lgan, ko'zda tutilgan maqsad yoki biror-bir topshiriq, xizmat, yumush, xizmat lavozimi, mansab, amal demakdir.

Innovatsion menejment an'anaviy menejmentning o'ziga xos turi bo'lib, u quyidagi vazifalarni bajaradi:

- innovatsiyalarni yaratish va qo'llashni rejalashtirish;
- innovatsiyalarni yaratishni va qo'llashni tashkil etish;
- innovatsiyalarni yaratish va qo'llash bilan bog'liq jarayonlarni yo'naltirish, koordinatsiya qilish va amalga oshirish;
- innovatsiyalarni yaratish va qo'llashdan olingan natajalarni nazorat qilish va samaradorligini baholash.

Albatta, innovatsiyalarni yaratish va qo'llash o'z ichiga innovatsion faoliyatning barcha bosqichlarini (yangilikni yaratish, ishlab chiqish, realizatsiya qilish, samaradorligini baholash va boshq.) qamrab oladi.

Innovatsion menejmentning vazifalari, uning maqsadlari, xarakteri va mazmuni hamda xususiyatlariga ko'ra uning an'anaviy turlardan katta farq qilinishini belgilab beradi. Iyerarxiyaning har xil darajasidagi (davlat darajasidan boshlab to kichik innovatsion korxonagacha) har qanday innovatsion tizimlarni innovatsion rivojlanishining maqsadi uzoq muddatli iqtisodiy o'sish va yuqori tartibdagi raqobat afzalliklarini ta'minlash uchun innovatsion bazani yaratishdan iboratdir.

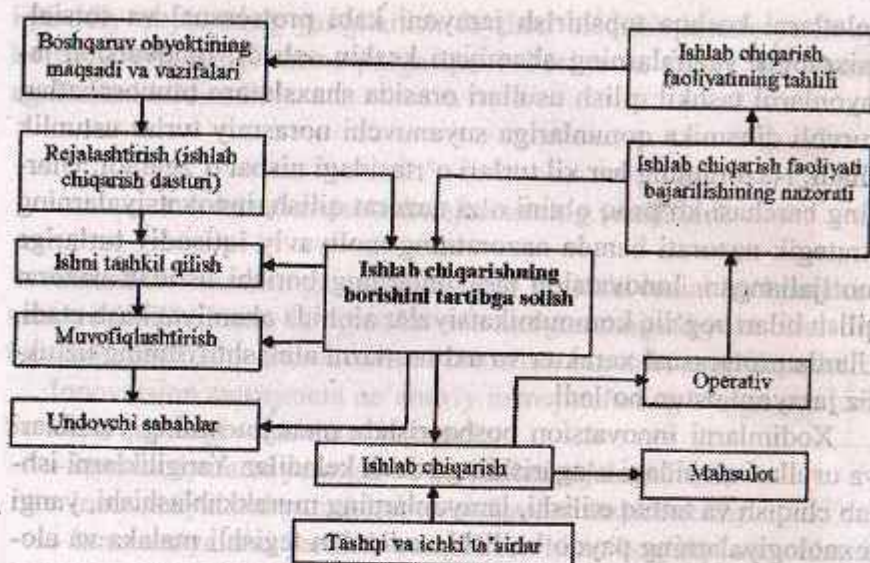
Innovatsion menejmentning asosiy vazifalarini amalga oshirishda alohida o'zaro aloqa va mantiqiy izchillik vujudga keladi. Masalan, menejmentning kommunikatsiya, undovchi sabablar, va-

kolatlarni boshqa topshirish jarayoni kabi protsessual va sotsial-psixologik vazifalarning ahamiyati keskin oshadi. Innovatsion jarayonlarni tashkil qilish usullari orasida shaxslararo munosabatlar, guruhli dinamika qonunlariga suyanuvchi norasmiy turlar ustunlik qiladi. Nazoratning har xil turlari o'rtasidagi nisbat o'zgaradi. Ularning barchasi ko'proq o'zini o'zi nazorat qilish, innovatsiyalarning strategik nazorati hamda nazoratning moliyaviy-iqtisodiy turlariga mo'ljallangan. Innovatsion jarayonlarning borishi ustidan nazorat qilish bilan bog'liq kommunikatsiyalar alohida ahamiyat kasb etadi. Ularda protsessual xarakter va axborotlarni almashtirishning uzluksiz jarayoni ustun bo'ladi.

Xodimlarni innovatsion boshqarishda menejmentning vazifalari va usullari alohidagi o'zgarishlarga duch keladilar. Yangiliklarni ishlab chiqish va tatbiq etilishi, jarayonlarning murakkablashishi, yangi texnologiyalarning paydo bo'lishi xodimdan tegishli malaka va alohidagi kasbiy bilimlar va ko'nikmalarni talab qiladi. Innovatsion tuzilmalarda xodim ma'lumotining umumiy darajasining ancha oshishi sodir bo'ladi. Xodimlarning shakllanayotgan turi o'ziga mas'uliyatni olish va qarorlar qabul qilishga qodir xodimlarni talab qiladi. Vakolatlarni boshqachaga topshirish va uning bilan bog'liq tashkilot iyerarxiyasi yuqori darajalari vakolatlarining qisqarishi xodimlarning tashabbusi, shaxsiy erkinligi va omilkorligining o'sishi bilan yaqindan bog'liq.

Innovatsion menejmentda xodim, innovatsion jamoa va umuman innovatsion korxonaning o'zining xulqi o'zgaradi. Nafaqat maqsadga qaratilgan ratsional harakat, balki qiymatga qaratilgan ratsional harakat xulqning asosiy tarkibiy qismi bo'ladi.

Innovatsion menejmentdagi ishlab chiqarishni boshqarish vazifalarining tizimi 3-rasmda berilgan.



3-rasm. Innovatsion menejmentda ishlab chiqarishni boshqarish vazifalarining tizimi.

Innovatsion menejmentda boshqaruv usullarining tarkibi, tuzilishi va mazmunining ko'rinishlari ancha o'zgaradi: tahlil va bashorat, modellashirishning miqdoriy usullari, ta'sir qilishning sotsial-psixologik turlariga an'anaviy menejmentga qaraganda ko'proq o'rin beriladi, iqtisodiy yondashishlarning mazmuni boyitiladi, ma'muriy dastaklarini qo'llash uchun imkoniyatlar doirasi torayadi.

Innovatsion menejmentning vazifalari quyidagilar:

Rejalashtirish – bu innovatsion menejmentning maxsus vazifasi, u tashqi va ichki muhit omillarini tahlil qilish, tashkilot faoliyatini bashoratlash, firma strategiyalarini amalga oshirish va qo'yilgan maqsadga erishishni rejalashtirish bo'yicha tadbirlar tizimini boshqarishdan tashkil topadi. Rejalashtirish jarayoni ishlarni bajarish muddatlari (qisqa muddatli, o'rtacha muddatli, uzoq muddatli), maqsadlar (strategik va operativ rejalashtirish), obyektlar (IITKI ishlab chiqara-

rishlari, ta'minot, sotish va h.k. rejalashtirish), ishlab chiqarish omillari (uskunani modernizatsiyalash, texnologiyani takomillashtirish, asosiy ishlab chiqarish fondlarini yangilash, xomashyo, materiallar bilan ta'minlash va h.k.) bo'yicha bo'linadi.

Rejalashtirish jarayoni quyidagilarning tahlilidan tashkil topadi:

- tashqi va ichki muhit omillari;

- ishlab chiqarish imkoniyatlari va ishlab chiqarish apparatining holati;

- ITTKI, yangi texnologiyalar, mahsulotning yangi namunalari;

- moliyaviy holat, moliyaviy imkoniyatlar va boshqalar.

Keyingi bosqich quyidagi yo'nalishlar bo'yicha tadbirlar rejalarining holatidan iborat:

- yangiliklar g'oyalarini ishlab chiqish bo'yicha ilmiy-tadqiqot ishlari, laboratoriya tadqiqotlarini o'tkazish, yangi mahsulotning laboratoriya namunalari, yangi texnika va yangi buyumlarning turlarini ishlab chiqish;

- tajriba-konstruktorlik ishlarini tashkil qilish va o'tkazish;

- mahsulotning yangi turlarini ishlab chiqish uchun xomashyo va materiallarning zarur turlarini tanlab olish;

- yangi mahsulotni tayyorlashning texnologik jarayonlarini ishlab chiqish;

- yangi mehnat qurollari (mashinalar, mexanizmlar, asbob-uskunalar va h.k.)ni loyihalashtirish, ishlab chiqish, sinovdan o'tkazish va o'zlashtirish;

- ishlab chiqarishni texnologik tayyorlash hamda yangi texnika va texnologiyalarni tatbiq etish;

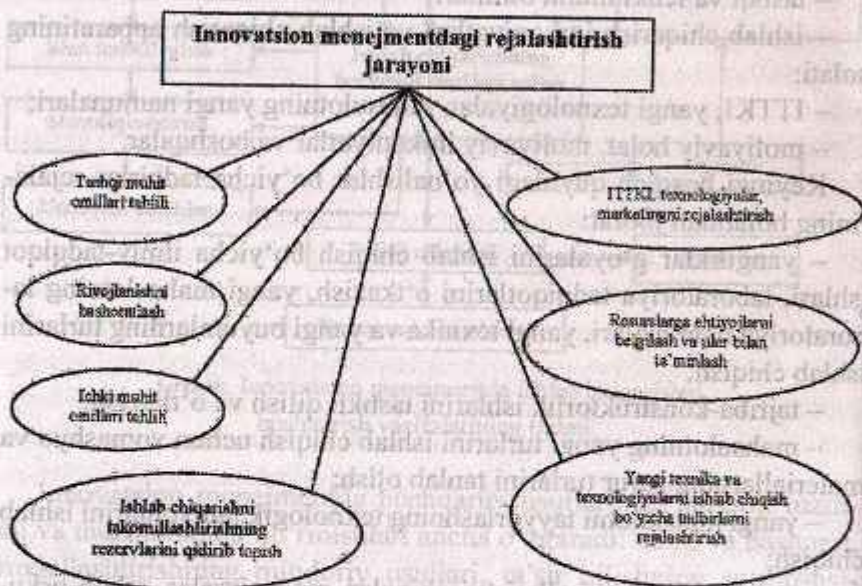
- yangi tashkiliy tuzilmalar va boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish va qo'llash;

- kerakli axborot qurilmalari va resurslarini xarid qilish va qo'llash;

- innovatsion faoliyat uchun xodimlarni tayyorlash, o'qitish, ixtisosini o'zgartirish va tanlab olishning maxsus usullaridan foydalanish;

– marketing tadbirlarini tashkil qilish, sotish kanallarini shakllantirish va yangiliklarda bozorda joylashtirish.

Rejalashtirishning keyingi bosqichi rejalarni xodimlarga yetkazish va rejalarni amalga oshirish uchun sifatlarni tashkil qilishdan iboratdir.



4-rasm. Innovatsion menejmentda rejalashtirish jarayoni.

Rejalashtirish jarayoni, innovatsion menejmentning markaziy vazifasi bo'lgan holda, rivojlanish ustuvorliklarini tanlashdan iborat bo'ladi (4-rasm).

Innovatsion menejmentning *ikkinchi vazifasi* tashkil etish bo'lib, u amalga oshiriladigan tajriba-konstruktorlik ishlarini tashkil qilish va o'tkazish; xomashyo va materiallarning zarur turlarini tanlab olish; yangi mahsulotning texnologik jarayonlarini ishlab chiqishda tashkil etish va innovatsiyalarni ishlab chiqish, sinovdan o'tkazish va o'zlashtirish vazifalarini bajaradi. Shuningdek, tash-

kil etish vazifasi yangi g'oyani amalga oshirishning asosiy qismi bo'lib xizmat qiladi.

Innovatsion menejmentning *uchinchi vazifasi koordinatsiya* bo'lib, rejalashtirilgan barcha jarayonlarni to'g'ri tashkil etish, amalga oshirish, jarayonlarning buzilmasligi, to'xtab qolmasligi va to'g'ri ishlashini ta'minlaydi, yo'naltiradi va to'g'rilab turadi.

Innovatsion menejmentning *to'rtinchi vazifasi nazoratdir*. Mazkur vazifa yuqoridagi 3 ta vazifaning qanday bajarilgani, qanaqa samara bergani va natijadorligini baholash vazifasidir.

Bashoratlashda vaziyatli va imitatsion (tahliliy) modellash-tirishga asoslangan miqdoriy usullar keng qo'llaniladi. Bozor iqtisodiyotida rejalashtirish jarayoni ko'rsatmali xarakterga ega emas, ammo u ko'pincha rivojlanishning strategiyasini belgilash, faoliyat ko'rsatkichlari tizimidan foydalanishga imkon beradi.

Yangilanishning zaxiralarini qidirib topish va ishlab chiqarishni takomillashtirish rejalashtirishning ajralmas qismi bo'ladi. Tashkilotning o'sishi va rivojlanishini bashorat qilish jarayoni tashkilotning uzoq istiqbolda strategik ko'rinishini o'z ichiga oladi. Ishlab chiqarishning o'sishi va yangilanishini bashorat qilishni yanada rivojlantirish uning muqobil variantlarini tanlash bilan bog'liqdir. Bunda loyihali va dasturli yondashishlar qo'llaniladi. ITTKI, texnologiyalar, xodimlar imkoniyatlarini hamda resurslarni qidirish muammolarini baholash bashoratlashning majburiy bosqichi bo'ladi.

Nazorat uchun savollar:

1. Innovatsion menejmentning asosiy tushunchalari nimalardan iborat?
2. Innovatsion menejmentning mustaqil boshqaruv usuli sifatida vujudga kelish sabablari nimalardan iborat?
3. Innovatsiyalarni boshqarish nimalarni anglatadi?
4. Innovatsion menejment qanday faoliyat?
5. Innovatsiya nima?

6. Innovatsiyalarning qanday turlarini bilasiz?
7. Mahsulot ishlab chiqarish innovatsiyalari nimalar?
8. Jarayonli innovatsiya nima?
9. Yangilik ko'lamini radikaligiga ko'ra innovatsiyalar qanday turlarga bo'linadi?
10. Innovatsion jarayon qanday jarayon?
11. Innovatsion jarayonning asosini nimalar tashkil etadi?
12. Innovatsion faoliyat nima?
13. Innovatsion faoliyatning qanday turlari mavjud?
14. Innovatsion menejmentning maqsadi nima?
15. Innovatsion menejmentning qanday maqsadlarini bilasiz?
16. Innovatsiyalar klassifikatsiyasi nima?
17. Innovatsiyalar erishilgan maqsadlar va vazifalarga ko'ra qanday gradatsiyalarga bo'linadi?
18. Innovatsiyalar klassifikatsiyasi qanday bosqichlarga bo'lib o'rganiladi?
19. Ilmiy tadqiqot ishlarining bosqichlari xususiyatlarga ko'ra nechta turga bo'linadi?
20. Innovatsion menejmentning vazifalari nimalardan iborat?

2-MAVZU: INNOVATSION MENEJMENTNING TASHKILIY SHAKLLARI

2.1. Yangi turdagi tashkilotlarning integratsiya va diversifikatsiya jarayonlari

Yangi turdagi tashkilotlarda integratsiyalashish va har tomonlama rivojlanishning o'zaro bir-birlarini to'ldiruvchi jarayonlaridan keng foydalaniladi. Vertikal integratsiyalashish yoki o'tgan bosqichlar bilan uyg'unlashish ham yagona tashkilot doirasida ichki tashkiliy bozor orqali va ham doimiy shartnomalar asosida tashkil qilinishi mumkin. Integratsiyalashish kompaniyaning ilmiy-tadqiqot va ishlab chiqarish faoliyatini faollashtirish sifatida yo'naltirilgandir.

Aralash korporativ bozor asosida doimiy va vaqtincha turdagi, bir tomondan innovatsion davrning barcha bo'g'inlarini integratsiyalashishga, boshqa tomondan esa alohida firmalar, innovatsion biznes korxonalar va boshqa tashkilotlar faoliyatini ham bir-birlari bilan va bozor iqtisodiyotining boshqa institutlari bilan muvofiqlashtirish va jipslashtirish mexanizmlarini yaratishga asoslangan yangi tashkiliy qurilmalar shakllanadi.

Bunday firmalararo integratsiyalashishning o'ziga xosligi tashqi muhitga ko'proq moslashish va sheriklar faoliyatiga zaruriy ravishda birikish va vaziyatli o'xshashdan iboratdir. U sinergik (o'zaro hamkorlikdagi) samara bilan ta'riflanadi, bu samara iqtisodiy tashkilotning oraliq shakllari turidagi tashkiliy qurilmalarida eng yuqori ahamiyatga erishadi, bu shakllardan bir qismi institutsional tarkibiy elementlarni o'z ichiga oladi. Integratsion-tarkibiy o'zaro hamkorliklarning eng ilgarilab ketgan shakllari ham moliya-sanoat guruhlarida va ham innovatsion tadbirkorlikning yangi sohalarida vujudga

keladi. Integratsion-tarkibiy jarayonlar birikishining mexanizmi venchurli (tavakkalchilik bilan kiritilgan sarmoyali) tadbirkorlikda to'liqroq gavdalanadi.

Innovatsion jarayon uchun ko'p sonli moliyaviy bozor, ilmiy va davlat institutlari bilan integratsiyalangan venchurli sarmoyalarga suyanish xosdir. Innovatsion faoliyatning institutsional tuzilmalari-dagi xatarli sarmoyalarning taqsimlanishi 5-rasmda berilgan.



5-rasm. Yangilik kiritishning institutsional tuzilmasi.

Kelajakdagi innovatsion tashkilotning rivojlanish qonunlari XXI asr evolutsiion-institutsional iqtisodiyot haqidagi kabi gap yuritadi. Ammo 1990-yillardayoq amalda tashkilotlarning oraliq shakllarini yaratishga 30 % Amerika va 25 % Yaponiya firmalar murojaat qilganlar.

Innovatsion tashkilotning tizim sifatidagi evolutsiyasi uning har tomonlama rivojlanish qobiliyati bilan yaqindan bog'langandir. Har tomonlama rivojlanish firma ichidagi va firmalararo integratsion ja-

rayonlarning kamchiliklarini qoplaydi. Turli-tuman shaxsiylashtirilgan bozor talabini qanoatlantirishga javob sifatida vujudga kelgan har tomonlama rivojlanish dastavval tovar turlari va mahsulotlarning turli-tumanligi samarasiz ekanligini asoslagan.

Innovatsion tashkilotda har tomonlama rivojlanishga qobiliyat birinchi navbatda tashkilot ichidagi o'zgarishlar: ishlab chiqarish quvvatlaridan ko'p maqsadli foydalanish, axborotlar, bilimlar, nou-xaularni firma ichida bir ishlab chiqarishda boshqasiga uzatish bilan bog'liqdir.

Tashkilotning har tomonlama rivojlanishning har xil shakllariga qobiliyati asosiy sohalar, texnologiyalar, mahsulot turlari asosida shakllandi. Innovatsion tashkilotdagi har tomonlama rivojlanishning yetakchilari bo'lgan har xil sohalarning texnologiyalari va yuqori texnologik ishlab chiqarishlar asoslariga suyanishdan iboratdir. Bunday yondashish mahsulotning raqobatbardoshligini qo'llab-quvvatlash va yangi raqobat afzalligini yaratishning zarur sharti bo'ladi.

Daromadlikning yetarlicha me'yoriga ega bo'lgan firma bitta soha imkoniyatlaridan foydalanishda, qoidaga ko'ra, har tomonlama rivojlanishni o'tkazmaydi. Bunda uning o'sish salohiyati pasaya boshlaydi. Ammo bozorlarni to'ldirilishi, o'sish istiqbollarinin torayishi va yangi texnologiyalarning vujudga kelishi sayin yirik tashkilotlar sohalarning tashqarisiga chiqadilar va innovatsiyalar asosidagi har tomonlama rivojlangan mahsulotni taklif qiladilar. Va bunda korporatsiyaning o'zi ko'pgina bozorlar, ko'p ilm talab qiladigan ishlab chiqarishlar va innovatsion oqimlar aloqasining markazi bo'ladilar.

Har tomonlama rivojlangan firma ham bozordagi o'sish sur'atlari va ham firmaning raqobat o'rni bo'yicha ancha orqada qoladi.

Har tomonlama rivojlangan kompaniyaning bozordagi holatiga mos keluvchi ehtimol bo'lgan korporativ strategiya matritsali tahlil asosida tadqiq qilindi (3-jadval).

Har tomonlama rivojlangan kompaniyaning bozordagi holatiga mos keluvchi ehtimol bo'lgan korporativ strategiya

Bozordagi o'sish sur'atlari	Bozordagi o'sish sur'atlariga muvofiq kuchsiz va kuchli raqobat o'rinlari uchun kompaniyaning strategik imkoniyatlari (jalb qilishlikning kamayib borishi tartibida)	
	Raqobatli o'rin	
	Kuchsiz	Kuchli
YUQORI	Bitta sohadaagi strategiyani qayta ko'rib chiqish (tovar aylanishini ko'paytirish uchun). Ushbu sohadaagi boshqa firmanni xarid qilish (raqobat afzalliklarini kuchaytirish uchun). Vertikal integratsiyalashish (agar u firmaning bozordagi o'rnini kuchaytirsas). Kuchliroq firma bilan birlashish yoki sotilish.	Bitta sohada jamlanishni davom ettirish. Xalqaro bostirib kirishlar (agar bozor imkoniyatlari mavjud bo'lsa). Vertikal integratsiyalashish (agar u firmaning bozordagi o'rnini kuchaytirsas), qo'shni sohalarda har tomonlama rivojlanish (ularga bazaviy sohadaagi tajriba va bilimlarni ko'chirish uchun).
PASTKI	Agar boshqa choralar yordam bermasa, oxirgi imkoniyat: bir sohada jamlanish strategiyasini qayta ko'rib chiqish (tovar aylanishini ko'paytirish uchun). Raqobatchi firma bilan birlashish (raqobat afzalliklarini kuchaytirish uchun). Vertikal integratsiyalashish (agar u firmaning bozordagi o'rnini ancha mustahkamlasa). Har tomonlama rivojlanish. «Qaymoqlar»ni olish va bozordan ketish. Tugatilish (agar boshqa choralar yordam bermasa).	Xalqaro bostirib kirishlar (agar bozor imkoniyatlari mavjud bo'lsa). Qo'shni sohalarda har tomonlama rivojlanish. Yangi sohalarda har tomonlama rivojlanish. Yangi sohalardagi qo'shma korxonalar. Vertikal integratsiyalashish (agar u firmaning bozordagi o'rnini kuchaytirsas). Jamlanish strategiyasini davom ettirish (kuchsiz raqiblardan bozordagi ulushni tortib olish hisobiga o'sish).

Yangi ishlab chiqarishlar va yangi sohalarning «o'zagi» raqobatli tuzilmalarni tashkil qiladi, ilmiy-tadqiqot ishlamlariga yirik investitsiyalarni kiritadi, buning natijasida sotishlar hajmi ko'payadi.

Har tomonlama rivojlanish firma «ichidan» (yapon yo'li) yoki «tashqari»dan firmalarning birlashishi, yutib yuborilishi, xarid qilinishi natijasida (amerikacha yo'li) boshlanishi mumkin.

2.2. Kompaniyaning diversifikatsiya strategiyasi

Korxona va tashkilotlarning strategiyalari turli xil bo'lib, diversifikatsiya, kirib borish, vertikal integratsiya, qo'shilish va singib ketish, qo'shma korxonalar tuzish va global strategiyalardan iboratdir. Ularning ayrimlari boshqa ko'rinishlarga ham ega bo'ladi. Masalan, vertikal integratsiya strategiyasini alyanslar strategiyasini tuzish sifatida ko'rish mumkin.

Diversifikatsiya (lot. *diversificatio* – o'zgarish, xilma-xil taraqqiyot) – korxona (birlashma)larning faoliyati sohalari va ishlab chiqaradigan mahsulotlari turining kengayishi, yangilanib turishi. Diversifikatsiyada yuqori samaradorlikka erishish, iqtisodiy foyda olish, bankrotlikka barham berish va boshqa maqsadlar amalga oshiriladi. Ilgari bir sohada ixtisoslashgan firmalarning (sanoat, agrar, transport, moliya va h.k.) boshqa ishlab chiqarish tarmoqlari, xizmat ko'rsatish sohalariga, birinchi navbatda, yuqori foyda beradigan sohalarga kirib borishi ularning xo'jalik faoliyati sohalari va imkoniyatlarini kengaytiradi. Diversifikatsiya natijasida turli-tuman tovarlar ishlab chiqaradigan, xizmat ko'rsatadigan hamda ilmiy tadqiqot va ishlanmalar bilan band bo'lgan keng tarmoqli, ammo hamisha ham texnologik jihatdan o'zaro bog'lanmagan majmualar (masalan, agrosanoat majmuyi, o'rmon-sanoat majmuyi) vujudga keladi va bu ishlab chiqarish diversifikatsiyasi deyiladi.

Bundan tashqari, uning kredit diversifikatsiya ko'rinishi ham bor. Bunda kredit sifatida beriladigan kapital mablag'lar xavf-xatarni

kamaytirish va yuqori foyda olish maqsadida turli-tuman obyektlar o'rtasida taqsimlanadi. Bunday diversifikatsiya tarmoqlararo kapital konsentratsiyasi jarayoni va korxonalararo ichki beqarorlikning kuchayishi bilan bog'liq.

Dunyo mamlakatlarida diversifikatsiya jarayoni XX asrning 50-yillari o'rtalaridan rivojlana boshladi. Dastlab AQSH, Yaponiya, G'arbiy Yevropa davlatlarida diversifikatsiya sanoat, transport, qurilish, moliya sohalarida vujudga keladi. Shu bois diversifikatsiya xarakteri mazkur davlatlarning ijtimoiy va iqtisodiy omillari, shuningdek, boshqa davlatlarga tegishli bo'lgan umumiy omillar ilmiy-texnika inqilobi, yuqori foyda uchun kurash, raqobat kurashi, texnik taraqqiyotdan qolib ketmaslik va boshqalar bilan belgilanadi. Diversifikatsiyada firmalar, ayniqsa, monopol firmalar ko'p tarmoqlilik tusini oladi. Ular avvalo ko'p daromadli va tez rivojlanadigan sohalar (masalan, elektronika, kimyo)da faoliyat boshlaydi. Kompaniyalar mahsulot ishlab chiqarish bilan birga, shu mahsulot uchun zarur bo'lgan xomashyoni ham o'zlari tayyorlashga kirishadi. Mablag'larni kam daromadli sohadan tejab ko'p foyda beradigan tarmoqlarga sarf etadilar.

Korxona faoliyatini rivojlanib borishi bilan faoliyat sohasini kengaytirib borishi diversifikatsiya strategiyasi qo'llashni taqozo etadi. Diversifikatsiya strategiyasi korxonaning o'z faoliyatini kengaytirayotganligini bildiradi.

Diversifikatsiya darajasi turli xil bo'lishi mumkin:

Chegaralangan diversifikatsiya – bu, odatda, qachonki korxona faoliyati qandaydir bitta biznesga yetakchilik qilishi, lekin katta hajmga ega bo'lmagan boshqa bizneslar ham rivojlanganda vujudga keladi.

Bog'langan diversifikatsiya – bu qandaydir yo'l bilan o'zaro bog'langan (ishlab chiqarish, texnologiya, sotish va boshqalar) bir necha faoliyatning rivojlanishidir.

Bog'lanmagan diversifikatsiya – bu korxonaning bir nechta, turli xil o'zaro bog'lanmagan faoliyatlarni rivojlantirishidan iborat. Masalan, ishlab chiqarish faoliyatini amalga oshirish bilan birga maishiy xizmat sohasi bilan ham shug'ullanish.



6-rasm. Diversifikatsiya darajasi ko'rinishlari.

Tizim sifatida innovatsiya tashkilotining tadrijiy rivojlanishi uning diversifikatsiyalashuv qobiliyatiga bog'liq. Aynan diversifikatsiya korxona ichidagi va ular o'rtasidagi kamchiliklarni kamaytiradi. Har xil individual bozor talablariga bo'lgan sezuvchanlikning vujudga kelishi sifatida diversifikatsiya, dastlab, tovar turlari har xil mahsulotlarning samarasi asosida rivojlangan. Innovatsion tashkilotlarda diversifikatsiyalashuv qobiliyati, birinchi navbatda, tashkilot ichidagi o'zgarishlarga (ishlab chiqarish quvvatlaridan har xil maqsadlarda foydalanish, axborotlarni korxona ichida uzatish, bilimlar, bir ishlab chiqarishdan ikkinchi ishlab chiqarishga o'tishda nou-xaudan foydalanish va hokazolarga) bog'liq.

Korxonaning turli-tuman diversifikatsiyalash shakllariga o'tish qobiliyati asosiy tarmoqlar, texnologiya va mahsulot turlariga qarab amalga oshadi. Innovatsion tashkilotlarda diversifikatsiyalashuvning asosiy xususiyati innovatsion rivojlanishning lideri bo'lgan yangi texnologiya va yuqori texnologik ishlab chiqarishning har xil tarmoqlariga tayanishda ifodalanadi. Bunday yondashuv mahsulotning raqobatbardoshligini qo'llab-quvvatlash va yangi raqobatda ustunliklarga ega bo'lishning zarur sharti hisoblanadi.

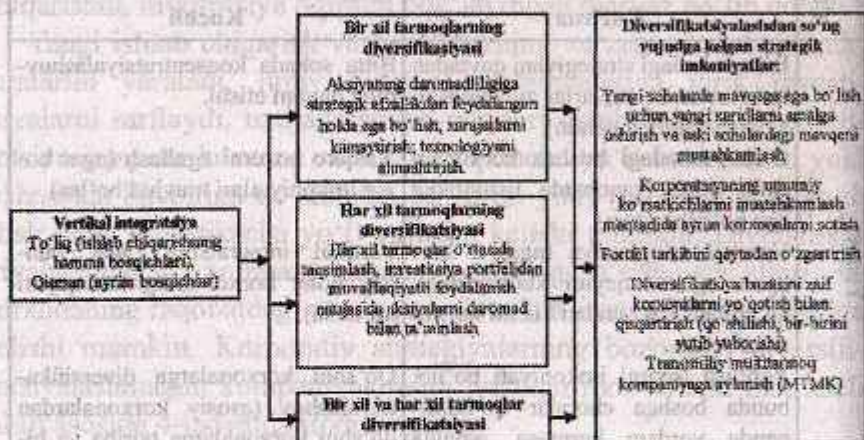
Korxonaning imkoniyatidan foydalanib yetarli darajada daromadga ega bo'lgan korxona, odatda, diversifikatsiyani amalga oshirmaydi. Bunda korxonaning o'sish salohiyati pasayadi. Lekin bozorning to'yinishi, ishlab chiqarishning kelajakda qisqarib borishi va yangi texnologiyalarning vujudga kelishi bilan yirik korxonalar tarmoq doirasidan chiqib ketadilar va innovatsiya asosida tabaqalashgan (xilma-xil) mahsulotlarni ishlab chiqarishni taklif etadilar. Shunday qilib, korporatsiyaning o'zi bozorlarni, fan sig'imi yuqori bo'lgan ishlab chiqarishni, investitsiya oqimini bog'laydigan markaz bo'lib qoladi.

Yangi ishlab chiqarish va tarmoqlarning «o'zagi» raqobat strukturalarini yaratadi, ilmiy tadqiqot ishlanmalariga yirik investitsiyalarni sarflaydi, natijada sotish miqdori oshib boradi. Diversifikatsiya jarayoni korxona «ichida» (yaponcha yo'l) boshlanishi yoki tashqarida bir-biriga qo'shilishi, bir-birini yutib yuborish yoki sotib olish bilan (amerikacha yo'l) vujudga kelishi mumkin. Diversifikatsiyalashmagan kompaniyalarda bozorning o'sish sur'atlari va korxonaning raqobatdagi o'rniga qarab to'rtta strategik holat vujudga kelishi mumkin. Korporativ strategiyalarning bozordagi diversifikatsiyalashmagan kompaniyalarning holatiga mos kelishi matritsali tahlil asosida 4-jadvalda ifodalangan.

Vujudga kelishi mumkin bo'lgan korporativ strategiyalarning bozordagi diversifikatsiyalashgan kompaniyalar holatiga mos kelishi

	Bozordagi o'sish sur'atlari	Bozordagi o'sish sur'atlari bog'liq holda kuchli yoki kuchsiz mavqega ega bo'lishdagi kompaniyaning strategik imkoniyatlari (jozibadorligining kamayishi)	
		Raqobatdagi mavqeyi	
		Kuchsiz	Kuchli
Yaqori	Yaqori	Bitta sohadagi strategiyani qaytadan ko'rib chiqish (tovarlar aylanmasini amalga oshirish uchun). O'sha sohadagi boshqa korxonani sotib olish (raqobatda ustunlikka ega bo'lish uchun). Vertikal integratsiya (agar u korxonaning mavqeyini kuchaytirs), qo'shilish yoki undan kuchli korxonaga sotish. Yopilish (oxirgi imkoniyati bo'lib, bunda boshqa choralar qo'llanilganda yordam bermasa, amalga oshiriladi).	Bitta sohada konsentratsiyalashuvning davom etishi. Xalqaro bozorni egallash (agar bozor imkoniyatlari mavjud bo'lsa). Vertikal integratsiya (agar bunday holat korxonaning mavqeyini ko'tarsa). Qo'shni korxonalarga diversifikatsiyalashuv (asosiy korxonalardan qo'shni korxonalarga tajriba va bilimlarni o'tkazish uchun).
		Bitta sohadagi konsentratsiya strategiyasini qaytadan ko'rib chiqish (tovar aylanmasini oshirish uchun). Raqobatchi korxonalarning bir-biriga qo'shilishi (raqobatda afzallikka erishish uchun). Vertikal integratsiya (agar u korxonaning mavqeyini sezilarli darajada kuchaytirs).	Xalqaro bozorga chiqish (agar bozor imkoniyatlari mavjud bo'lsa). Qo'shni tarmoqlarga qo'shilishi. Yangi tarmoqlarga qo'shilish. Yangi tarmoqlarda aralash korxonalarning vujudga kelishi. Vertikal integratsiya (agar bu korxonaning mavqeyini ko'tarsa).
Past	Past	Diversifikatsiya «qaymog'ini» olib, bozordan ketish. Tarqatib yuborish (agar boshqa choralar yordam bermasa).	Konsentratsiyalashuv strategiyasini davom ettirish (yangi bozorlarni zaif raqobatchilardan tortib olish hisobiga).

Yuqori darajada raqobat kurashida ustunlikka asoslangan, innovatsion rivojlanish (yangi ilmiy ishlanmalar, texnologiya, ijodkorlik ishlariga monopol egalik qilish). Yangi bozor va yangi tarmoqlarni egallash korxona uchun katta strategik imkoniyatlarni yaratadi. Bunday strategik imkoniyatlar, o'z navbatida, iqtisodiy o'sishning sifat jihatidan butunlay yangi bo'lgan salohiyatini vujudga keltiradi. Kompaniya strategiyasining diversifikatsiyalashuv variantlari 7-rasmda keltirilgan.



7-rasm. Diversifikatsiyalashuv strategiyasi variantlari.

2.3. Innovatsion faoliyatning yangi tashkiliy shakllari

Innovatsion faollik va iqtisodiyotning global axborotlashuvi kompaniyalar va korporatsiyalarning butun XX asr davomida shakllangan tashkil qilish tamoyillarini tubdan o'zgartirib yubordi.

1990-yillardagi markazlashtirilmaslik, ommalashtirmaslik va saentifikatsiyani kuchayishi tendensiyalari dastavval kichik korxonalar, mehnat jamoalari va jamiyat tashkilotlari darajasida hafsalani pir qildi. Ushbu davrda ishlab chiqarish va noishlab chiqarish sohalari

xodimlarining muvofiqlashtirilgan harakatlari asosiy rolni o'ynagan, iqtisodiy jarayonlarni – ilmiy izlanish bilan band bo'lgan kreativ shaxsni o'qitishdan tortib to yuqori texnologik ishlab chiqarishlarni shakllantirish va virtual kompaniyalarni tashkil qilishgacha – ko'proq takomillashtirish ularning asosiy vazifasi bo'lib qolgan. Birinchi marta innovatsion faoliyatning tashkiliy shakllari o'zini-o'zi, boshqaruvchi ishlab chiqarish assotsiatsiyalarda paydo bo'lgan. Xuddi shu yerda kreativ (ijodiy) salohiyatdan ko'proq foydalanish va texnologik hamda sotsial taraqqiyotni jadallashtirishga imkoniyat bor.

Yangi tashkiliy shakllarning o'ziga xosligi faol raqobatni sheriklik va shaxsiy ijodiyot bilan birlashtirish zarurligi bilan belgilanadi. Qisqa muddatli bitimlardan tortib yirik moliya-sanoat guruhlarigacha bo'lgan *tadbirkorlik assotsiatsiyalari va firmalararo alyanslar (birlashmalar)* bunday o'zaro hamkorlikning yangi tashkiliy shakllari bo'lgan.

Kuchli davlat ta'siriga ega bozor iqtisodiyoti mamlakatlarda assotsiatsiyalar uzoq muddatli iqtisodiy rivojlanishning asosiy yo'nalishlarini belgilashda muhim rol o'ynaydilar. Bunday assotsiatsiyalar ko'pincha kasaba uyushmalari va davlat bilan kelishuvlarga egalar, bu ularning muvaffaqiyatini belgilab beradi.

Bunday assotsiatsiyalarning ilmiy-texnik markazlari yangi texnologik tartibni shakllantirish bilan bog'liq asosan yangi innovatsion rivojlanishning muammolarini hal qiladi.

Sanoatda innovatsiyalarini tatbiq etish, o'zlashtirish va tarqatilishi jarayonlarida *sohaviy assotsiatsiyalar* alohida rol o'ynaydilar, ular Yaponiyada tashqi savdo va sanoat vazirligi homiyligi ostida ko'proq tarqalgan. Rossiyaning sohaviy assotsiatsiyalari ham ko'p ilm talab qiluvchi ishlab chiqarishlar, asbobsozlik, mashinasozlik va h.k. rivojlanishida katta rol o'ynagan.

Agar sanoat kompaniyalarining *milliy assotsiatsiyalari* deb ataluvchilar (masalan, AQSHda) mamlakatning ilmiy-texnik rivojlanishi-ning milliy ko'rinishini belgilab bersalar, ko'pgina mintaqalarda sanoat firmalari sohaviy assotsiatsiyalarining asosiy vazifasi ilmiy-texnik

va texnologik yangiliklarni tatbiq etish asosida korxona xo'jalik faoliyati samaradorligini oshirishga ko'maklashishdir.

Assotsiatsiyalarning bir qismi standartlashtirish va sertifikatlashtirish jarayonlarida faol ishtirok etadi, xodimlarni ilmiy-texnik rivojlanishning yangi yo'nalishlari bo'yicha o'qitish va qayta tayyorlash bilan shug'ullanadi. Firmalar tadbirkorlik assotsiatsiyalari faoliyatining muhim maqsadlaridan biri ishlab chiqarishni modernizatsiyalashda yordam ko'rsatishdan iboratdir. Ishlab chiqarishning g'oyatda jamlanishi va «tarkibiy yaxshi bo'lmagan» sohalarni modernizatsiyalashga yo'l qo'ymaslik Yaponiyadagi bir qator assotsiatsiyalarning xizmatidir.

O'zining tarkibida muammoli-izlanish xarakteriga ega fundamental tadqiqotlar bo'yicha bo'linmalar hamda tatbiq etish, tahliliy, iqtisodiy guruhlariga ega *tadqiqot assotsiatsiyalari* innovatsion davrning boshlang'ich bosqichini faollashtirishda muhim rol o'ynaydi.

Tadqiqot assotsiatsiyalar yapon tajribasining tahlili innovatsiyalarni taqdim etish mexanizmidagi muhim xususiyat: jarayon tamoyillarini birlashtirish, ilmiy tadqiqotlarni rejali tashkil qilish, yangi mahsulotni bozorga tatbiq etish bosqichida ishtirokchilar o'rtasidagi keskin raqobatga ega bir markazdan innovatsiyalarni tatbiq etish va o'zlashtirishning murakkab ko'p bosqichli jarayonini muvofiqlashtirishni ajratadi. Tadqiqot assotsiatsiyalarini kattaroq innovatsion va ijobiy salohiyatga ega firmalar va mustaqil bo'linmalar orasida tanlov bo'yicha shakllantirish maqsadga muvofiqdir.

Assotsiatsiyalar iqtisodiyotdagi ziddiyatli boshlanishlarni chatchitib ketishlar va o'zaro kirib borishlar uslublaridan foydalanishda katta tajriba to'plaganlar. Texnik takomillashish va texnologik yangilanishning uzoq muddatli maqsadlarini amalga oshirishda ular ko'pgina ishtirokchilarning birlashgan harakatlaridan foydalanish, ko'pgina ishtirokchilarning hamkorlikdagi harakatlarining muvofiqlashuvini amalga oshirish, bunda kattaroq daromad olish maqsadida firmaning bozordagi xulqi raqobatli undovchi sabablarini yo'qotmaslikning udasidan chiqqanlar. Assotsiatsiyaning rejali iqtisodiyot va bozor raqobat

birligi g'alabasining yaqqol misoli ko'rinishida tasavvur qilish kerak emas. Bunday tashkilotlarning yuqori moslashuvchan va janjalsiz xarakteriga qaramasdan tovar ishlab chiqaruvchilarni yangiliklarni tatbiq etishga va ishlab chiqarishning samaradorligini oshirishga undovchi usullar va sabablarning qat'iy iyerarxiyasi ko'zga tashlanadi.

Masalan, assotsiatsiyaning markazida, qoidagi ko'ra, yetkazib beruvchilar, subyetkazib beruvchilar, pudratchilar va subpudratchilar shoxlanib ketgan tizimiga ega, ko'proq darajada bitta buyurtmachiga ishlovchi yirik firma turadi. Radikal yangiliklarni «syuzeren» (hokim) firmadagi ishlab chiqarishga faol tatbiq etishning boshqa u bilan bog'liq subpudratchiga to'ldiruvchi, birga bo'luvchi, qo'llab-quvvatlovchi yangiliklarni talbiq etishdan boshqa chora qolmaydi. Ularsiz u nafaqat ushbu assotsiatsiya ichidagi sheriklik munosabatlardan darhol «tushib qoladi», balki bozorda raqobat mag'lubiyatga uchraydi.

Ko'p jarayon va raqobatning bunday chatishib ketishi keyingi o'n yilliklarda strategik alyanslar va koalitsiyalar doirasidagi firmalararo hamkorlikni tashkil qilishda paydo bo'lgan.

Tadbirkorlik assotsiatsiyalari, strategik alyanslar va koalitsiyalar iqtisodiyotidagi o'ziga ko'proq jalb qiluvchi «yumshoq» assotsiatsiyanuvchi (birlashuvchi) «metatuzilma»dan iborat. Ular nafaqat hamkorlikdagi harakatlarni birlashtirishning eng arzon va samarali usuli sifatida ko'rib chiqiladi. «Yumshoq metatuzilmalar»ni tashkil qilishda ularni ishlab chiqarishdagi bazisli tamoyillar va fundamental g'oyalarni takomillashtirish va rivojlantirishga qaratish muhimdir. «Yumshoq guruhlar»ning raqobatlashuvi ishtirokchilari yangiliklarni har tomondan sinovdan o'tkazganday bo'ladilar, sheriklik harakatlari esa resurslarni muhim yo'nalishda jamlashga yordam beradi.

«Yumshoq metatuzilmalar» innovatsion jarayonning davrda amalga oshirilishi tufayli, innovatsion o'zgarishlarning samaradorligini ko'p marta oshiradilar. Bunday tuzilmalarda:

- * yangilikni ishlab chiqarish bosqichidagi innovatsion xatar ko'p marta kamayadi;

- * tor ixtisoslashishning samarasidan to'liqroq foydalaniladi;

- har bir firma o'z omilkorligi sohasini mustahkamlaydi va rivojlantiradi;

- ishtirokchilar uchun xususiy maqsadlarga erishishning haqiqiy imkoniyatlari yaratiladi;

- innovatsion davrning barcha bosqichlaridan xarajatlarni kamaytirishning haqiqiy imkoniyati amalga oshiriladi;

- yangiliklarning diffuziya va tarqatilishi jarayoni ancha jadallasadi;

- yangilikning bozorga muqobil chiqishi xatari pasayadi;

- innovatsion davrning yakuniy bosqichidagi faol raqobat innovatsion samaradorligini oshiradi va yangilanish strategiyasini faollashtiradi.

Metatuzilmalar asosidagi innovatsion jarayonning samarasi ham innovatsion jarayonning «maydoni», innovatsiyalar bozorlarining kengayishi va ham mehnatning taqsimlanishi samaradorligining o'sishi va ilmiy-texnik hamda innovatsion salohiyatlarning oshishidan iboratdir. Metatuzilmalarning har tomonlama kattaroq rivojlaniishi qo'shma innovatsion jarayonning orbitasiga nafaqat juda yirik firmalarni, balki har xil ko'lamdagi innovatsion biznes, kredit-moliya tashkilotlari va moliya institutlarini jalb qiladi.

Strategik alyanslar «yumshoq tuzilmalar»ning eng muhim shakllaridan biri bo'ladi. Ularning maqsadi yangi texnologiyalarni ishlab chiqarish va uzatishni takomillashtirish kanallarini faollashtirish hamda ilmiy tadqiqotlarni o'tkazish va ularning natijalarini tatbiq etishda o'zaro bir-birlarini to'ldiruvchi vazifalarni amalga oshirishdir.

Strategik alyanslar oldida ilmiy tadqiqotlar majmuasini o'tkazish, tegishli mutaxassislarni qidirib topish va tayyorlash, moliyaviy resurslarni izlab topish, laboratoriyalar, tatbiq etish markazlari, mahsulotni sinovlardan o'tkazish va sifatini nazorat qilish bo'linmalarini tashkil qilish vazifalari turadi.

Konsorsiumlar firmalararo integratsiyalashishning istiqbolli turi bo'ladi. Innovatsion davrning barcha bosqichlarini integratsiyalash uchun mo'ljallangan bo'lib, ular, qoidaga ko'ra, faol ilmiy-tadqiqot,

sanoat va tashqi iqtisodiy faoliyatni olib borish uchun tashkil qilingan. Bunga Rossiya aviatsiya konsorsiumi misol bo'lib xizmat qilishi mumkin.

Jahon bozoridagi innovatsion sohada **ikki turdagi konsorsiumlar** keng tarqalgan. **Birinchi turdagi konsorsiumlar fundamental va amaliy** xarakterdagi shaxsiy uzoq muddatli ilmiy-tadqiqot ishlarini o'tkazishga mo'ljallangan. Ular bashoratlanadigan uzoq muddatli muvaffaqiyatli yuqori texnologik sohalar ko'rinishidagi ustuvor ilmiy tadqiqotlarga qaratilgan. Bu yerda bo'lg'usi bozor muvaffaqiyati hali ko'zga tashlanmaydi, ammo ilmiy-tadqiqotlar korporatsiyalar va davlatlarning asosiy ilmiy-texnik siyosatiga kiradilar. Masalan, AQSHda bundan konsorsiumlar qattiq jism fizikasi, juda yuqori o'tkazuvchanlik hodisasi, sun'iy aqlni tadqiq qilish uchun tashkil etiladi. Ular «tashqarida»gi, universitetlar va ilmiy markazlarning yirik-roq laboratoriyalari bazasidagi ITTKIning rag'batlantirish uchun tashkil qilingan. AQSH va Yaponiyada o'nlab yirik korporatsiyalar bunday konsorsiumlar natijalarini moliyaviy qo'llab-quvvatlash va nazorat qilishni amalga oshiradilar.

Ikkinchi turdagi konsorsiumlar innovatsion faoliyatni kuchaytirish uchun firmalararo jarayonning boshqa turlari, har xil ilmiy-sanoat majmualari hamda moliya-sanoat guruhlarining ko'pgina turlaridan ham foydalaniladi. Bu tuzilmalarning eng muhim vazifalari xo'jalik aloqalarini barqarorlashtirish va ichki raqobat muhitini shakllantirish asosida ishlab chiqarish jarayonlarining tartibga solinishi, ishlab chiqarishning pasayishiga qarshilik qilishlarini kuchaytirishdan iboratdir. Iqtisodiyotning rivojlanishida xo'jalik yurituvchi subyektlarning miqdoriy va sifatiy tarkibi, ularning integratsiyalangan sarmoyalari tizimi elementlari bilan munosabatlardoshligini birinchi o'ringa chiqaruvchi guruhlar eng katta ahamiyatga ega. Ko'p bilim talab qiladigan sohalarda faoliyat yurituvchi moliya-sanoat guruhida aqliy bo'g'in yetakchi rol o'ynaydi.

Bank biznesining o'ziga xosligi ayniqsa qattiq metatuzilmalar deb ataluvchilarda yaqqol namoyon bo'ladi. Ular texnologik zanjir-

cha bo'yicha birlashgan, har xil sohalarga tegishli bo'lgan har xil bozorlarga xizmat ko'rsatuvchi firmalarni birlashtiradilar deb hisoblash qabul qilingan. Bu yerda innovatsion davr g'oyatda qiyinlashtirilgan, asosiy harakatlarni korxonaning texnologik darajasini oshirish va to'ldiruvchi, bir-birlarining o'rnini bosuvchi, imitatsion (taqlid qiluvchi) yangiliklarni tatbiq etishga qaratish kerak.

Yirik amerikalik olim M.Porterning fikriga ko'ra, **konglomerat** turidagi har tomonlama rivojlanish Amerikaning ko'pgina sohalari-ning raqobatbardoshligiga zarar yetkazadi². Innovatsion faoliyatning rivojlanishi va bozor rag'batlarining kuchayishida tor ixtisoslashish asosidagi har tomonlama rivojlanish alohida rol o'ynaydi. Bu firma ichidagi ilmiy tadqiqotlar va ishlanmalarning roli kuchayishi va jarayonlar butun majmuasining amalga oshirilishi bilan yaqindan bog'liqdir.

Innovatsion faoliyatni iqtisodiyot rivojlanishining muhim tendensiyasi sifatida ko'rib chiqishda innovatsion jarayonlarning yangi tashkiliy shallarining davlat, ilmiy, bozor va ijtimoiy institutlar tizimiga kiritilishi asosida integratsiyalash muammosi birinchi o'ringa chiqadi. Innovatsion biznesning institutsional tuzilmalarga kiritilishi darajasining oshishi nafaqat innovatsion faollikni pasaytiradi, balki, aksincha, innovatsion jarayonlarning o'zini o'zi tashkil qiluvchi tuzilmalarni takomillashtirish va vujudga keltirish qobiliyatini oshiradi.

AQSHda paydo bo'lgan innovatsion jarayonning institutsional tuzilmalari bu ikki tendensiyalarning birlashishiga yaqqol misol bo'la oladi. Innovatsion jarayonning ham yirik sanoat kompaniyalari doirasida va ham ilmiy-texnik va innovatsion loyihalar asosida amalga oshirilayotgan an'anaviy tashkiliy modellari «bo'linma inkubatorlar»ning yopiq ilmiy-texnik muhitga ularni kichik altreprenyer (ega, ijraci) guruhlar bilan tijoratlashtirish bosqichiga «yetkazish» bilan suyanadi. Yuqori kasbiy innovatsion bo'linmalarning ixchamligi va tor ixtisoslashishiga qaramasdan innovatsion loyiha moliyaviy

² М.Порттер. Конкуренция. — СПб., М., Киев: Изд. дом «Williams», 2000.

muvaffaqiyat va foydani tez olish bilan qat'iy bog'langan. Bunda ishga doir davr 5 yildan oshmasligi kerak.

2.4. Innovatsion markazlar

Ilmiy g'oyalarni ishlab chiqish va uni keyinchalik materiallashtirishda yangi tashkiliy tuzilmalar – innovatsion markazlar katta rol o'ynaydi. Bular universitetlar va ilmiy-ishlab chiqarish firmalarini o'z ichiga oluvchi yangilik kiritishlarning vujudga kelgan texnologik faol kompaniyalaridir. Bu modelda innovatsion biznes keng innovatsion infratuzilma ichidagi barqaror o'zaro aloqalarni qo'llab-quvvatlaydi, axborotlarni norasmiy almashish va yangiliklarni sotish kanallarini shakllantirishning rivojlangan tarmog'iga ega. Silikon vodiysi bunday alyansning eng mashhur varianti bo'ladi.

Innovatsion markazlar tarkibi quyidagilarga ega:

- texnologik parklar (ilmiy, ishlab chiqarish, innovatsion, biznes-park va h.k.);
- texnopolislar;
- fan va texnologiyalar mintaqalari;
- biznes inkubatorlar.

Texnopark, texnologik park – fan, ta'lim va ishlab chiqarishni ilmiy tashkilotlar, loyiha-konstruktorlik byurolari, o'quv yurtlari, ishlab chiqarish korxonalari birlashmasi ko'rinishida hududiy uyushtirish shakli. Texnopark yuqori malakali mutaxassislarning bir joyga to'planishi natijasida ilmiy-texnika va texnologiya ishlanmalarini yaratish va ularni qo'llashni jadallashtirish maqsadlarida tashkil etiladi. Rivojlangan mamlakatlarda keng tarqalgan. Ko'pincha soliq imtiyozlariga ega bo'ladi.

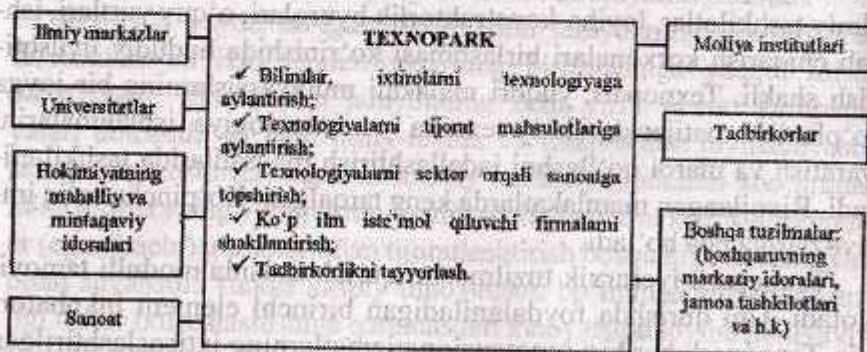
Texnopark iyerarxik tuzilmasini qurish asosida modulli tamoyil yotadi. Uni qurishda foydalaniladigan birinchi element inkubator-dir. Texnopark har biri innovatsion xizmatlarning ixtisoslashtirilgan majmuasini taqdim etuvchi markazlarning yig'indisidan iboratdir (8-rasm).



8-rasm. Texnoparkning tuzilishi.

Texnoparkka davlat va mahalliy hokimiyatlar tomonidan rahbarlik qilish uchta asosiy yo'nalish: qonunchilik, moliyalashtirish va rivojlantirish dasturlari, to'g'ridan to'g'ri ishtirok etish bo'yicha amalga oshiriladi.

Mahalliy hokimiyatlar innovatsion loyiha ustida ishlash va uning asosida kichik ko'p ilm iste'mol qiladigan firmalarni tashkil qilishga mutaxassislarni jalb qilishga ko'maklashuvchi sharoitlarni taqdim etadilar. Texnopark ta'sischiylari va ular tomonidan yechiladigan masalalarning bazaviy chizmasi 9-rasmda ko'rsatilgan.



9-rasm. Texnopark ta'sischiylari va ular tomonidan yechiladigan masalalar.

Biznes-parkda turli-tuman firmalar harakat qiladi. **Texnopolis** – bu texnoparklar, inkubatorlar yig'indisi va shahar hayotini ta'minlovchi turli-tuman tuzilmalarning majmuasidir. Fan va texnologiyalar mintaqasi o'z ichiga texnopolislar, texnoparklar va inkubatorlarni hamda ilmiy va ishlab chiqarish faoliyatini qo'llab-quvvatlovchi shoxlanib ketgan infratuzilmani olishi mumkin.

Texnopolislar o'zlari joylashgan mintaqalarning rivojlanishiga shakllantiruvchi ta'sir ko'rsatadi va quyidagilarga yordam beradi;

- innovatsion faollikni oshirish;
- innovatsion infratuzilmani shakllantirish;
- yangiliklarning tijoratlashuvini jadallashtirish;
- sanoatni tarkibiy qayta qurish;
- yangi ish joylarini tashkil qilish;
- innovatsion faoliyat mexanizmlarini takomillashtirish, innovatsion sohani institutsiallashtirish (qandaydir yangi ijtimoiy institutlarni ta'sis etish);
- sanoat rivojlanishining ko'p ilm talab qilishini kuchaytirish;
- iqtisodiyotning innovatsion qobiliyatini takomillashtirish.

Hukumat biznesni qo'llab-quvvatlashning yirik ko'lamli dasturlarini ishlab chiqadi, yangi texnologiyalarni rivojlantirishni rag'batlantiradi, fan va ishlab chiqarishning integratsiya jarayonini rivojlantirishga yordam ko'rsatadi.

Davlat moliyaviy va qonunchilik yordamidan tashqari mijoz, firmalar hamda yangiliklarni o'zlashtiradigan korxonalarga har xil kvotalar va subsidiyalarni taqdim etadi.

Biznes-inkubator – korxona (bo'lim, laboratoriya)ning biznesning yangi shakllarini ishlab chiqish bilan shug'ullanuvchi tarkibiy bo'linmasi.

Biznes inkubatorlarning ajralib turgan alomati va tashkiliy xususiyati shundan iboratki, ular aniq tovarni emas, mustaqil xo'jalik subyektini ishlab chiqish bilan shug'ullanadi. Shunday qilib, yangi kichik innovatsion firmalar texnoparklarning «mahsuloti» bo'ladi. Inkubatorlarda har xil ishlab chiqarish birliklarining bo'lishi firmalarga

ularni ushlab turishga xarajatlarni ancha qisqartirish imkoniyatini beradi. Bu yerda, misol uchun, inshootning ijarasi, kotiblik, telefon, kompyuter xizmatlaridan birgalikda foydalanish uchun pastroq narx belgilangan. Tadbirkor faoliyatining boshlang'ich bosqichida inkubator menejerlari tomonidan boshqaruv sohasida yordam ko'rsatiladi, u malakali yuristlar, hisobchi, marketologlar xizmatlari tarmog'iga kira oladi. Inkubatorning, tijorat korxonasi sifatidagi daromadlari inshoot va idora uskunalarini ijaraga olish uchun olinadigan ijara haqi, turli-tuman kasbiy xizmatlarni sotishdan olingan daromatlardan vujudga keladi.

Inkubator tashkil qilingan, unga tegishli bo'lgan va texnologiyalarni topshirish va ilmiy-maslahat xizmatlarini ko'rsatishga ixtisoslashgan mualliflik firmalari; inkubator tashkil qilgan mustaqil firmalar; yirik korxonalarga tegishli bo'lgan, parkka yirik sanoatning fan, kichik va o'rta biznes sohasidan o'tgan bozorning har xil talablarini hajmi va vaqti bo'yicha qanoatlantiruvchi ilmiy tadqiqotlar natijalarini o'zlashtiruvchi firmalarni misol qilish mumkin.

Ushbu nuqtayi nazardan uni tashqi muhitga moslashishi tizimning muhim xususiyatidir. Turli-tuman talabni qanoatlantirish uchun korxona kichik seriyali va noyob mahsulotni ishlab chiqaradi, uning katta qismi buyurtmaga, shartnomaga mo'ljallangan. Bu boshidan ishlab chiqaruvchi, yetkazib beruvchi va xaridor o'rtasidagi barqaror aloqalarning yuqori darajasini belgilab beradi.

Ko'pgina yapon firmalarining tashqi muhitga yuqori moslashuvchanligi sotishlar va marketingni tashkil qilish bilan ham izohlanadi, chunki buyurtmani, talab va sotish kanallarini shakllantirish odatda mahsulotni ishlab chiqish bosqichidan oldin keladi. Firmalarning bozor talablariga yuqori moslashuvchanligida raqiblarning bozorga kirishlarini chegaralovchi asosiy to'siqlar tashkilotning raqobat afzalliklarini tashkil qilishga qobiliyati bo'ladi, firmaning ilmiy-texnik tajribasi, texnologiyalarning darajasi va yangiligi, patentli monopoliya, tadqiqot bazasining mavjudligi, xodimlarning yuqori malakasi shularga misol bo'ladi. Firmaning taraqqiy etishida boyliklar, ijodiy

yondashish, kasbiy o'sish va mehnat faoliyati obro'sining o'sishi bilan birga bo'luvchi innovatsion rivojlanish hal qiluvchi rol o'ynaydi.

Ishlab chiqarishning innovatsion yo'naltirilganligi boshqaruvning innovatsion xarakteri bilan yaqindan bog'langan: ma'muriy usullar iqtisod-psixologiklar tomonidan siqib chiqariladi, xodimning mehnat umumdorligining oshishi esa uning boshqaruv qarorlarini qabul qilishga daxldorligi va sifatlan yangi mehnatga undovchi sabablar bilan bog'lanadi.

Strategik markaz bilan yaqindan bog'langan kichik bo'linma xodimlari uchun o'zini yangi – innovatsion faoliyatning faol ishtirokchisi sifatida ko'rsatib menejering ishonchini oqlashga harakat qilish xosdir. Kichik bo'linmalarda mehnatga undovchi sabablar sezilarli ravishda kuchaytiriladi, tashabbus rag'batlantiriladi. Boshqaruvning innovatsion xarakteri yana shunda namoyon bo'ladi, kichik mustaqil innovatsion bo'linmalar kundalik faoliyatda yirik byurokratik tashkilotlar uchun xos bo'lgan, qarorlarni gorizontaal va vertikal bo'yicha muvofiqalashtirishning murakkab tadbirlari bilan bog'langan emaslar.

Zamonaviy yapon korporatsiyalarida yuqori menejer, innovatsion yondashishlar va boshqarish ratsionalligi tamoyillariga amal qilgan holda, qattiq yoppasiga nazorat qilishni qo'llashga harakat qilmaydi. Aksina, egiluvchan sheriklik aloqalarni mo'ljallash eng katta samara beradi (masalan, «Fudzitsu», «Soni», «Matsusito» va boshqa firmalar).

Boshqarish ta'sirining egiluvchan usullari boshqaruv vazifalarining ko'pchiligi (rejalashtirish, undovchi sabablar, muvofiqalashtirish va nazorat)ga hamda boshqaruv obyektiga bog'liq.

Innovatsion ishlab chiqarishning asosida texnologik tizimlarning egiluvchanligi, o'zgaruvchanligi va moslashuvchanligi, uskunalarining qayta sozlanuvchanligi va ishlab chiqarish quvvatlarining qaytadan ixtisoslashtirilganligi yotadi. Texnologiyalarning egiluvchanligi va o'zgaruvchanligi ishlab chiqarishni innovatsion jarayonning har xil bosqichlarida parallel ravishda faoliyat yuritish asosida gorizontaal bo'yicha tashkil qilish bilan birlashadi.

Masalan, mashinasozlik va asbobsozlikdagi texnologik jarayonlarning ko'pchiligi diskretli (uzilishli) xarakterga ega, bu nou-xauni bildiradi. Bu firmalar belgilangan shartlarda texnoparkning xizmatlari: axborot, kommunikatsiya, marketing, patentlitsenziyalari, reklama, nashriyot, lizing, vositachilik va boshqa xizmatlarni xarid qilishlari mumkin. Firmaning parkda bo'lish muddati shartnomada kelishib olingan va loyihada istiqbolli va uni iste'molchilarga yetkazib berish imkoniyati bilan bog'liqdir. Parkning himoyasi ostida firmalar yangi texnologiyalar, tadbirkorlik usullarini faol o'zlashtiradilar, marketing tuzilmalarida kasb egalaridan foydalanadilar va natijada o'z mahsulotlarining yuqori raqobatbardoshligini ta'minlaydilar.

Innovatsion markazlar, texnoparklar va texnopolislar misolida innovatsion infratuzilmaning ahamiyat ayniqsa sezilarlidir, u fanning bozor muhitiga kirishi, ilmiy-texnik sohada tadbirkorlikning rivojlanishi va yangiliklar iqtisodiy samaradorligining oshishiga yordam beradi. Innovatsiyalarning tijorat muvaffaqiyatining ehtimoli maxsus institutlar, tashkilotlarning shakllanishi va yagona innovatsion sohada shakllangan innovatsion jarayonni ta'minlash tizimlari tufayli keskin oshadi.

Innovatsion sohada innovatsion infratuzilma markaziy rol o'ynaydi, u innovatsion faoliyatni rivojlantirish uchun mablag'larni samarali taqsimlash va xizmatlar ko'rsatishga ko'maklashuvchi sharoitlar yaratish uchun tashkiliy, moddiy, axborot, moliya va kredit bazasidan iborat bo'ladi.

Innovatsion infratuzilmaning holati milliy iqtisodiyotning iqtisodiy o'sish modeli va texnologik rivojlanish darajasi bilan mustahkam bog'langan. Rivojlangan mamlakatlarga xos bo'lgan iqtisodiy o'sishning innovatsion modeli o'sishning nobuyumli, innovatsion va axborot omillari rolining oshishi hamda ko'p ilm iste'mol qiladigan sohalarni juda tez rivojlanishi bilan ta'riflanadi. Bunday mamlakatlarda innovatsion tuzilmaning rivojlanishi konsalting, injiring, axborot va telekommunikatsion xizmatlarning tashkil qilinishiga asoslangan.

Innovatsion infratuzilmada ilmiy, davlat va ijtimoiy institutlardan tashqari moliyaviy, investitsion resurslarning jamlanishi va innova-

tsion faoliyat xatarlarini diversifikatsiyalashga yordam beruvchi investitsion institutlar muhim rol o'ynaydi. Bu yerda sug'urta kompaniyalari, nodavlat nafaqa fondlari, investitsion banklar, investitsion va venchurli fondlar, moliyaviy va investitsion kompaniyalar eng muhim investitsion institutlar bo'ladi.

Nazorat uchun savollar:

1. Tashkilot yoki korxona integratsiya jarayonining mohiyatini tushuntirib bering.
2. Tashkilot yoki korxona diversifikatsiya jarayonining mohiyatini tushuntirib bering.
3. Yangilik kiritishning institutsional tuzilmasi nima?
4. Korporativ strategiya nima?
5. Korxonaning diversifikatsiya strategiyasi nimalardan iborat?
6. Diversifikatsiya darajasining qanday turlarini bilasiz?
7. Innovatsion faoliyatning qaysi yangi tashkiliy shakllarini bilasiz?
8. Tadbirkorlik assotsiatsiyasi va firmalararo alyanslar qanday tuzilmalar hisoblanadi?
9. Sohaviy va milliy assotsiatsiyalar qanday tashkiliy tashkilotlar hisoblanadi?
10. Metatuzilmalar va metamarkazlar qanday tuzilmalar hisoblanadi?
11. Konsorsium nima va uning qanday turlarini bilasiz?
12. Innovatsion markazlar nima va ular qanday vazifalarni bajaradi?
13. Texnopark nima va u qanday faoliyatni olib boradi?
14. Texnopolis nima va u qanday faoliyatni olib boradi?
15. Fan va texnologiyalar mintaqalari (markazlari) qanday faoliyatni olib boradi?
16. Biznes inkubator nima va qanday faoliyatni olib boradi?
17. Venchur assotsiatsiyalari (fondlar) nima va ular qanday faoliyatni olib boradi?
18. Strategik markazlar nima va u qanday faoliyatni olib boradi?

3-MAVZU: INNOVATSION MENEJMENTNING METODOLOGIYASI

3.1. Innovatsion menejmentga ilmiy yondashuvlar

«Boshqaruv» tushunchasi har xil obyektlarga ta'sir ko'rsatish sifatida talqin qilinadi, u tartibga solish, takomillashtirish va rivojlantirish maqsadiga ega. Boshqaruvning ilmiy asoslari bo'yicha dastlabki darsliklarda ishlab chiqarishni boshqarish odamlar jamoalariga ularning ishlab chiqarish jarayonidagi faoliyatini tashkil qilish va muvofiqlashtirish uchun maqsadga qaratilgan ta'sir ko'rsatish sifatida belgilangan. Boshqaruv tushunchasining inglizcha ma'nosi «mencjment» so'zi bilan aks ettiriladi.

Menejment mazmuni nuqtayi nazaridan – bu boshqarish, rahbarlik qilish, muvofiqlashtirish va nazorat qilish usuli, mehnat sarmoyalar va boshqalar kabi resurslardan kattaroq samaradorlik bilan foydalanish. Shunday nuqtayi nazar asosida innovatsion menejment – bu innovatsion faoliyat, uning resurslari, yangiliklarini ishlab chiqish va tatbiq etishda sotsial-iqtisodiy rivojlanishning eng muhim omili sifatida innovatsiyalarning kattaroq samaradorligiga erishish maqsadida ishtirok etayotgan odamlarni boshqarishning maqsadga qaratilgan tizimidir.

Innovatsion menejment O'zbekiston iqtisodiyoti uchun nisbatan yangi tushuncha bo'lib, fan-texnika taraqqiyotini boshqarish jarayonlari va ilmiy-texnik yutuqlarni ishlab chiqarishga joriy etishning asosiy jihatlarini qamrab oladi.

Innovatsion menejment – korxonaning aniq innovatsiya maqsadini bozor sharoitida amalga oshirish yo'nalishidagi kasbiy faoliyatining o'ziga xos turi bo'lib, menejmentning iqtisodiy mexanizmi har

xil ko'rinishdagi tamoyil va usullarni qo'llagan holda fan, mehnat, moddiy va moliyaviy resurslardan oqilona foydalanish bilan optimal natijalarga erishishni ifodalaydi. Innovatsion menejment innovatsiya faoliyati xususiyatlarini o'zida ifodalaydigan, kutilayotgan ko'rsatkichlarni boshqarish, bashorat qilish va hisoblash ishlarini amalga oshiradi.

Innovatsion menejment yangilik yaratish faoliyatining turli ko'rinishlari bilan bog'liq bo'lib, ularning xususiyatlariga qarab o'zining boshqarish faoliyatini amalga oshiradi:

- bozor holati hamda tashqi muhitning o'zgarishiga qarab innovatsiya maqsadini va dasturini muntazam holda o'zgartirib turish;
- korxona innovatsiya faoliyatining rejadagi pirovard natijalari yutuqlariga qarab mo'ljal olish;
- boshqarish qarorlarini qabul qilishda zamonaviy axborot bazasi asosida ko'p variantli hisoblarni amalga oshirish;
- strategik rejalashtirish va boshqarish vazifalarini joriydan istiqbol tomonga o'zgartirish;
- korxonaning innovatsiya faoliyatining barcha asosiy omillarini o'zgartirish va yaxshilashga alohida e'tiborni qaratish;
- boshqarish ishlarini real erishilgan pirovard natijalarga qarab umumiy baholash;
- korxonaning ilmiy-texnika va ishlab chiqarish salohiyatini boshqarishga jalb etish;
- o'zgarishlarni ko'ra bilish va egiluvchan qarorlarni qabul qilish asosida boshqarishni amalga oshirish;
- korxonani innovatsiya bilan ta'minlash uchun har bir segmentiga aniqliklar kiritish, nostandart qarorlarni qabul qilish.
- har bir iqtisodiy qarorni chuqur tahlil qilish.

Innovatsion menejment nazariyasiga nisbatan har xil konsepsiyalar va yondashishlar 5-jadvalda berilgan. Jadvaldan ko'rinib turibdiki, kelib chiqishiga ko'ra, innovatsion menejmentga har xil konsepsiyalar va yondashishlarning ahamiyati teng emas. Tizimli, marketingli, yashash davrli va loyihaviy yondashishlar strategik va ham operativ

innovatsion menejmentda eng katta o'rinni egallaydi. Ular innovatsion boshqaruvning alohida turini shakllantiradi. Sotsial-psixologik va miqdoriy ekonometrik usullar boshqaruv qarorlarini tahlil qilish, bashoratlash va ishlab chiqishda qo'llaniladi.

5-jadval

Innovatsion menejmentdagi konsepsiyalar va yondashuvlar tasnifi

Asosiy, bazaviy yondashishlar va konsepsiyalar	Ularni amalga oshirish shakllari va natijalar
Klassik maktab	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Mehnat taqsimoti tamoyillari. 2. Maqsad va rahbarlikning umumiy- ligi. 3. Hokimiyat va javobgarlik. 4. Markazlashtirish va markazlashtir- maslikning nisbati. 5. Menejmentning vertikal zanjiri. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Intizom. 2. Tartib. 3. Adolat va mukofot. 4. Samaradorlik. 5. Kompaniyaning asosiy maqsadiga bo'ysunish.
Xulqiy maktab	
<ol style="list-style-type: none"> 1. E'tibor markazida insoniy resurs. 2. Tashkilotni shaxslararo munosabat- larning o'ziga xosligini hisobga olish bilan shakllantirish. 3. Xodimlar xulqini ehtiyojlar, man- faatlar, boyliklar orqali tartibga solish. 4. Xodimlarni unvovchi sabablar. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Xodimlar salohiyatidan samaraliroq foydalanish. 2. Unumdorlikni oshirish. 3. Xodimning qanoatlanganligini os- hirish. 4. Mukofotlashlar va rag'batlantirish- larning egiluvchan tizimi.
Ilmiy maktab	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Menejmentning faoliyati va vazi- falarining tahlilidan foydalanish. 2. Xodimlarni tanlash, o'qitish va joy- joyiga qo'yish. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Muvofiq faoliyat yuritish uchun sha- roitlar yaratish. 2. Mehnat unumdorligini ko'paytirish.

Jarayonli yondashish

1. Menejmentni jarayon sifatida tushunish.
2. Jarayonga ta'sir ko'rsatish omillarining tahlili.
3. Boshqaruv jarayoni o'zaro bog'liq vazifalar tizimi sifatida.
4. Muvofiqlashtiruvchi, farmoyish beruvchi va nazorat qiluvchi vazifalarning roli.

1. Boshqaruvning egiluvchanlik, uzluksizlik va intensivlik.
2. Boshqaruv vazifalarini ishlab chiqish va muvofiqlashtirish.
3. Boshqaruv usullarining o'zaro bog'liqligi va bir-birlarini taqozo qilishi.
4. Boshqaruv qarorlari samaradorligini oshirish.

Tizimli yondashish

1. Menejmentni murakkab iyerarxik sotsial-iqtisodiy-iqtisodiy va ilmiy-texnik tizim sifatida ko'rib chiqish.
2. Tizimning tashqi va ichki muhitining tahlili.
3. Tizimni boshqaruvchi, boshqariladigan ta'minlovchi va xizmat ko'rsatuvchi tizimchalarga bo'lish.
4. Tizimdan ilmiy-texnik va «insoniy» tushkil qiluvchilarni ajratish.
5. To'g'ridan to'g'ri, teskari aloqalar, o'zaro hamkorlik va bir-birlarini taqozo qilish samaralarini hisobga olish.
6. Kutishlar nazariyasini qo'llash.

1. Ta'sir qilish yo'llari va usullarining mantiqiyli, menejer vazifalarining muvofiqligi.
2. Tahlil asosida sintetik va asoslangan qarorlarni qo'llash.
3. Boshqaruv qarorlarining samaradorligi, ularning natijaviyligini oshirish.
4. Texnik, sotsial-psixologik, ekonometrik, ergonomik va boshqa usullarni qo'llash.
5. Tashkilotning talablari va maqsadlariga epchillik, moslashuvchanlik va uyg'unlik.
6. Ishdan chuqur qanoatlashish va o'zini o'zi aks ettirish, o'zini o'zi amalga oshirishga erishish.

Yashash davrli yondashish

1. Tashkilotning yashash davrini sotsial organizm sifatida ko'rib chiqish.
2. Yashash davrlari bosqichlarini o'rganish.
3. Rivojlanishning keskin nuqtalarini belgilash.
4. Yashash davrlari asosida bashoratlash va rejalashtirish.

1. Aniq rejalashtirish, muvofiqlashtirish va rahbarlik.
2. Menejerning xabardorligi va omil-korligini oshirish.
3. Aniqroq va muvofiqroq qarorlar qabul qilish.
4. Samarali strategiyani ishlab chiqish ehtimoli.

<p>5. O'tish tendensiyalarini aniqlash.</p>	<p>5. Firmaning rivojlanishini, o'sishini bashoratlash va har tomonlama rivojlanish va yangi bozorlarga bostirib kirish yo'llarini topish.</p>
<p>Miqdoriy matematik yondashishlar</p>	
<p>1. Ekonometrik modellarini qo'llash. 2. Ishlab chiqarish vazifalari apparatini qo'llash. 3. «Xarajatlar-samaradorlik» usuli bo'yicha ko'plik regressiyasi (o'rqaga qaytish) usullarini qo'llash. 4. Stoxatik (ehtimolli) modellarni qo'llash.</p>	<p>1. Boshqaruv qarorlarining yuqori aniqligi, samaradorligi va sifati. 2. Firma rivojlanishining ustuvor yo'nalishlarini tanlash. 3. Ishlab chiqarish faoliyati iqtisodiy samaradorligi hisob-kitoblarining aniqligi. 4. Natijalarning noaniqligini bartaraf qilish, xatarlarni pasaytirish.</p>
<p>Loyihali yondashish</p>	
<p>1. Innovatsion loyiha turidagi yangiliklarni ishlab chiqish, tatbiq etish va tijoratlashtirishni tashkil qilish. 2. Loyihani biznes-rejalashtirish. 3. Loyihaning tahlili. 4. Loyihani baholash. 5. Innovatsion loyihani moliyalashtirilishini tashkil qilish.</p>	<p>1. Strategik rejalashtirishning alohida turi, kerakli ishlab chiqarish-texnik va marketing tadbirlarini tanlash. 2. Yangilik, uning iste'mol va qiymatli ko'rsatkichlarini tadqiq qilish bo'yicha ko'p qadamli tadbirlar. Resursli, texnologik va moliyaviy imkoniyatlarni tadqiq qilish. 3. Balansli hisobot va pul oqimlarining harakatlanishi asosida texnik-iqtisodiy, rejaviy, tijorat, ekologik va moliyaviy o'tkazish. 4. Loyihaning moliyaviy barqarorligi va tijorat samaradorligini baholash. O'zini o'zi oqlash muddati, daromadlik indeksi, sof diskontlashtirilgan daromad va rentabellikning ichki me'yorini hisoblash, xatarlarni hisobga olish. 5. Moliyalashtirishga ehtiyojni belgilash, manbalarni qidirib topish va loyiha ostidagi pul oqimlarini tashkil qilish.</p>

Marketingli yondashish

<ol style="list-style-type: none"> 1. Innovatsion firmani marketing strategiyasiga qaratish. 2. Innovatsion marketingning aniq strategiyalari: raqobat afzalligi strategiyasi, importning o'rmini bosish, xarajatlardagi yetakchilik, yangi bozorlarga bostirib kirish va h.k. ishlab chiqish. 3. Yangilikning bozorga kirib borishi strategiyasini ishlab chiqish. 4. Operativ taktik innovatsion marketing. Marketingning turini tanlash. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Firma, uning tizimchalari va xodimlari faoliyatining bo'lajak iste'molchining so'rovlarini hisobga olish bilan yangiliklarni tijoratlashtirishga yo'naltirish. 2. Bozorning nomlanish tadqiqoti. Bozor holatining tahlili va bashorati. Bozor sig'imi, tuzilishi va segmentlarga bo'linishining tadqiqoti. Talab, raqiblar xulqi, raqobat turlari va shakllarining tadqiqoti va bashorati. 3. Yangilikni bozorga kirishining maqsadini belgilash, varianti va vaqtini tanlash. Yangilikni joylashtirish tadbirlari va bosqichlarini ishlab chiqish. 4. Yangilikni bozorga kirib borishining aniq tadbirlarini ishlab chiqish. Marketingning kreativ, konversion, rag'batlantiruvchi va boshqa turlari tadbirlari. Sotish kanallarini shakllantirish. Reklama kompaniyasi, ko'rgazmalar, prezentatsiyalar, sinovli va to'g'ridan to'g'ri sotishlar, servisli va kafolatli xizmat ko'rsatish va h.k.larni tashkil qilish.
<ol style="list-style-type: none"> 5. Marketingning xarajatlari va daromadlarini bashoratlash va rejalashtirish. 	<ol style="list-style-type: none"> 5. Yangilikni sotishlar hajmining tahlili va bashorati, marketing daromadlarini baholash. Daromadlar bo'yicha narxli egiluvchanlikni belgilash. Raqiblarining narx siyosatini o'rganish. Innovatsiyalarning narx siyosatini ishlab chiqish. Marketing xarajatlarining tahlili. Yangilikni bozor tomon harakatlantirish xarajatlarini shakllantirish.

5-jadvalda tizimga keltirilgan ma'lumotlar innovatsion menejmentning quyidagi eng xarakterli alomatlarini ajratishga imkon beradi:

- murakkab iyerarxik, aralash ilmiy-texnik va sotsial-iqtisodiy tizimlar innovatsion menejmentning obyekti bo'ladi;

- innovatsion menejmentning maqsadga erishish haqidagi har xil tasavvurlarga ega turli-tuman innovatsion tizimlardan iborat;

- innovatsion jarayonlar ehtimolli xarakterga ega va o'zining mohiyati bo'yicha kuchsiz determinatsiyalangan (asoslangan);

- innovatsion jarayonlar ijodiy xarakterga ega;

- innovatsion tizimlarda innovatsion soha xodim-innovator markaziy subyekt bo'ladi;

- novator va innovatsion menejerning innovatsion faoliyat subyektlari sifatidagi shaxsini ta'sir ko'rsatishning eng yangi usullarini qo'llashni talab qiluvchi murakkab sotsial tizim sifatida ko'rib chiqish kerak;

- innovatsion faoliyatning natijaviyligini oshirish uchun egiluvchan, moslashuvchi ma'naviy-axloqiy va shaxsiy yondashishlardan foydalanish kerak.

Innovatsiyalarni boshqarishda innovatsion menejmentning eng muhim amaliy vazifalaridan biri – innovatsion jarayonlarni boshqarishning samarali tizimini shakllantirishdir va u quyidagilarni amalga oshirishni nazarda tutadi:

- innovatsion menejmentning tegishli nazariy bazasini ishlab chiqish;

- innovatsion menejment sohasida mavjud muammolarni yechish uslublarini asoslash;

- innovatsion jarayonlar samaradorligini baholash uslubiyoti va ularga ta'sir ko'rsatish vositalarini ishlab chiqish.

Korxonada ro'y berayotgan innovatsion jarayonlarning samaradorligi, innovatsion strategiyani shakllantirishda qo'llaniladigan usul va uslublarga, innovatsion mahsulot kategoriyasiga, ishlab chiqilyotgan innovatsiyalar turlariga, ilmiy-tadqiqot ishlari natijalarining

ishlab chiqarishda qo'llanilishiga bog'liq bo'ladi. Ular orasida eng muhim elementlar bo'lib quyidagilar sanaladi:

- innovatsion xarakterdagi yechimlarni ishlab chiqish va amalga oshirishning samarali strategiyalari;
- muayyan tashkiliy tuzilmada bunday strategiyani amalga oshirish jarayonini boshqarish mexanizmi.

3.2. Innovatsion menejmentga tizimli yondashuv

Tizimli yondashuv. Obyektlarni boshqarishning sifat va samarasi operatsiyalarni tahlil etish usullarining hozirgi davrdagi tizimli yondashuvining funksional tahlil yordamida ifodalanishi iqtisodiyot uchun XX asrdagi iqtisodiy kashfiyot hisoblanadi. Lekin tizimli yondashuv iqtisodiyotning murakkabligi tufayli kam qo'llaniladi. Bu boshqarish falsafasi bo'lib, o'tish davrida omon qolish, murakkab jarayonlarning oddiy jarayonlarga aylanishi, abstraktdan konkretga o'tishni ifodalaydi.

Ijtimoiy-iqtisodiy tizimning muhim xususiyatlari quyidagilardan iborat:

- ilmiy bilimlar integratsiyasi, bir-biri bilan bog'liq bo'lgan fanlar miqdorining ko'payib borishidagi muammolar;
- muammolarning kompleks holda ekanligi va ularning texnik, iqtisodiy, ijtimoiy, psixologik va boshqa qirralarini hisobga olgan holda o'rganish zarurligi;
- muammolar yechimi va obyektlarning murakkablashuvi;
- obyektlar o'rtasida aloqalar sonining o'sishi;
- o'zgaruvchan holatlarning dinamikligi;
- resurslarning kamyobligi;
- ishlab chiqarish va boshqarish jarayonlari elementlarining avtomatlashuvi hamda standartlashtirish darajasining oshib borishi;
- raqobat, ishlab chiqarish, kooperatsiya, standartlashtirish va hokazolarning globallashuvi;

– boshqarishda inson omili rolining oshib borishi va boshq.

Aytib o'tilgan belgilar tizimli yondashuv usulini qo'llashni talab etadi, chunki, bizning nazarimizda uning asosida boshqaruv qarorlari sifatini oshirishga erishiladi. Tizimli yondashuv – obyektning tizim sifatida tahlil etish metodologiyasi hisoblanadi. Ijtimoiy-iqtisodiy tizim ikki qismdan iborat:

– tashqi muhit, u kirish va chiqish tizimidan iborat va tashqi muhit bilan aloqa (dastlab ichiga e'tibor berish)ni ifodalaydi;

– ichki tarkib – boshqarish subyektlarining obyektga ta'siri tizimiga kirish va chiqishni ta'minlaydigan o'zaro bog'liq bo'lgan komponentlar yig'indisidan iborat.

Funksional yondashuv. Menejmentga funksional yondashuvning mohiyati ehtiyojlarga, uni qondirish uchun kerak bo'lgan vazifalar yig'indisi sifatida qaralishini ifodalaydi. Vazifalar belgilanganidan so'ng, ularni bajarish uchun bir nechta muqobil obyektlar ishlanadi va ularning ichidan hayot davrida foydali samara birligiga sarflanadigan minimum yalpi xarajatlar talab etadigani tanlab olinadi.

Obyektning rivojlanish zanjiri:

ehtiyojlar → vazifalar → kelajakdagi obyekt ko'rsatkichlari → tizim tarkibi o'zgarishi

Predmetli yondashuv. Hozirgi davrda boshqarishda asosan predmetli yondashuvdan foydalaniladi, uning yordamida mavjud obyekt rivojlantiriladi. Masalan, mavjud bo'lgan texnik tizim ilmiy-texnika taraqqiyoti tahlili, iste'molchilarning takliflarini marketing tadqiqotlari yordamida o'rganish va uning natijalariga asoslangan holda takomillashtiriladi. Shuning uchun amaliyotda konstruktorlar oldiga obyektning muhim sifat ko'rsatkichlarini jahon darajasiga ko'tarish vazifasi qo'yiladi. Bunday yondashishning kamchiliklari nimadan iborat?

Birinchidan: konstruktorlar murakkab vazifalarni o'z oldilariga maqsad qilib qo'yishdan, bozorni keng va chuqur tahlil etishdan manfaatdor emaslar. Dunyo tajribasida iste'mol darajasi obyekti

o'rganilganda obyektни konstruktorlar emas, balki marketologlar bashorat qiladilar.

Ikkinchidan: faraz qilaylik, konstruktorlar harakat qilib, jahon andazasidagi obyektни topdilar. Lekin, bu namuna kecha loyihalashtirilgan, texnik g'oya ham kechagi. Texnik taraqqiyot bir yerda turmaydi. Yangilikni o'zlashtirish va ishlab chiqish davrida jahondagi natijalardan qolib ketadi.

Predmetli yondashuvdan foydalangan holda investor va menejerlar kechagi kunga yetib olishga harakat qiladilar va hech qachon jahon darajasiga ko'tarila olmaydilar. Ijtimoiy-iqtisodiy tizimning rivojlanishiga predmetli yondashuvdan foydalanishda menejerlar mavjud tizimni takomillashtirish yo'lidan boradilar. Tajribada menejerlar mavjud bo'lgan jamoa va ishchi-xodimlarga ish topish muammosi bilan shug'ullanadilar. Funksional yondashuvda iste'moldan tashqariga «chiqish» talabidan «kirish» imkoniyatiga qarab harakat qiladilar.

Jahondagi yetakchi firmalar funksional yondashuvdan foydalanib yangi ehtiyojlarni maksimal qondiradigan noyob buyumlar yaratadilar. Masalan, «Toyota» kompaniyasi energiya ta'minotining qo'shaloq tizimi, ya'ni benzin va elektr energiyasida harakatlanadigan yengil mashinalarni ommaviy ishlab chiqarishga o'tmoqda. Konstruksiya erkin ravishda benzindan elektr energiyaga o'tishni ta'minlaydi. Avtomobil trassada benzin dvigateli akkumulatoridan quvvat olib benzinda, shaharda elektrda yuradi. Bunday holda yerdagi ekologiya muammosini hal qilishning kelajagi porloqdir.

Marketing yondashuvi yo'nalishi menejment tizimidagi kichik tizimni boshqarishda iste'molchilarga mo'ljallangan har qanday vazifa yechimini topishga qaratiladi. Masalan, korxona strategiyasi mavjud bo'lgan va kelajakda ishlab chiqariladigan mahsulotlar va xizmatlarga bo'lgan strategik ehtiyojlarni, bozor segmentatsiyasi strategiyasini, kelajakdagi tovarlarning hayotiy davrini, o'zlari va raqobatdoshlarining tovarlarini tahlil etish, raqobatda ustunlikni bashorat qilish, raqobat kurashining amal qilish qonunini bashorat qilish asosida tan-

lanadi. Strategik marketing aytib o'tilgan vazifalarini bajarish strategik menejmentning qiyin muammosi hisoblanadi.

Marketing yondashuvi korxonaning barcha bo'linmalarida har qanday vazifalarni bajarishda qo'llaniladi.

Marketing yondashuvidan foydalanilganda menejment mezonini tanlashning ustuvor yo'nalishlari quyidagilardan iborat bo'ladi:

1) iste'molchilarning istaklariga mos ravishda obyektning sifatini oshirish (tizimdan chiqish);

2) obyekt, xizmat ko'rsatish va boshqa omillar sifatini oshirish hisobiga iste'molchilar resurslarini tejash;

3) ko'lam omilini amalga oshirish, ilmiy-texnika taraqqiyoti, menejment tizimini takomillashtirish asosida ishlab chiqarishda resurslarni tejash.

Xo'jalik yuritishning markaziy-rejalashtirish tizimida ishlab chiqarishga yondashishning ustuvor muqobil yo'nalishi quyidagilardan iborat bo'lgan:

1) mahsulot tannarxini pasaytirish (ba'zida tannarxni oshirish foydaliroq bo'lgan);

2) mahsulot sifatini oshirish, iste'molchining mahsulotga sarflari belgilanmagan va boshqarilmagan.

Normativ yondashuv. Normativ yondashuvning mohiyati menejment tizimining barcha kichik tizimlarini boshqarishda normativlarni (me'yorlarni) belgilashni ifodalaydi. Normativlar kichik tizimlarning barcha muhim elementlariga: yaxlit, ta'minlovchi, boshqaruvchi, boshqariladigan holda kiritilishi kerak. Bu normativlar kompleks, samarali, asoslangan, vaqt va ko'lamda kelajagi bor bo'lgan talablarga javob berishi kerak.

Tashqi muhit komponentlari menejment tizimining amal qilish normativlarini korxona boshqarmaydi, lekin u bu normativlarning bankiga ega bo'lishi, unga qat'iy rioya qilishi (ayniqsa, huquqiy va ekologik normativlarda) va kompaniya tashqi muhiti normativlar tizimini rivojlantirishda ishtirok etishi kerak. Menejmentda asoslan-

gan normativlar ulushi qanchalik ko'p bo'lsa, uning tashkil etilishi, rejalashtirish strategiyasini avtomatlashtirish darajasi va boshqarishning barcha bosqichlarini tartibga solish shunchalik yuqori darajada bo'ladi.

Normativlashtirish – ishlanmalar elementlaridan foydalanish, kelishish, normativlarni tasdiqlash, OS elementlariga va boshqa elementlarga sarflanadigan xarajatlar normasini tahlil etish jarayonidir.

Xarajatlar normasi – rejada belgilangan sifatli mahsulot birligini ishlab chiqarish uchun yuqori darajada sarflash mumkin bo'lgan xomashyo (materiallar va boshqa elementlar)ga ketgan miqdordir.

Normativ – normani tashkil etuvchi elementlar bo'lib, ular quyidagicha karakterlanadi:

- ishlab chiqarish jarayonini bajarishda mahsulot birligi, maydoni, hajmi, unumdorlik, quvvat, son va hokazolardagi elementlarning normada belgilangan xarajatlar ulushi;

- ishlab chiqarish jarayonlarining turlariga qarab texnologik chiqitlar va yo'qotishlarning miqdorlari;

- foydada ajratmalarda miqdoriy-iqtisodiy normativlar;

- ijtimoiy normativlar (ishlovchilar ijtimoiy ehtiyojlarining tuzilishi va tarkibi).

Xarajatlar normasi:

- belgilangan mahsulot nomenklaturasi va ishning turiga qarab umumiy uslubiy asosda ishlab chiqilishi;

- muntazam ravishda qayta ko'rib chiqilishi va takomillashtirilishi;

- norma ishlab chiqilayotganda ITT yutuqlari hisobga olinishi;

- mahsulot sifati va ijtimoiy normalarga qo'yilgan talablarga rioya qilgan holda ichki zaxiralar, resurslarni iqtisod qilishga yo'naltirishga yordam berishi.

Ishlab chiqarishdagi xomashyo va material sarfi normasi quyidagi xususiyatlarga qarab sinflarga bo'linadi:

- agregatlash darajasi – individual (bitta mahsulotga) va guruhiiy (ishlab chiqarilayotgan bir xil mahsulotga);

– xomashyo va materiallarning yiriklashuv darajasi – xususiyatiga qarab (korxonaning aylanma mablag‘lari aniq turining o‘lchamlari), yig‘ilishiga qarab (element guruhlarining, detallashtirilmadan);

– joriy va kelajakda amal qilish darajasi.

Normativlar faqat individual bo‘ladi. Mahsulotni ishlab chiqarishning xarajatlar normasida OS elementlarining foydali xarajati hamda albatta bo‘ladigan texnologik isroflar va chiqitlar hisobga olinadi.

Normaga quyidagilar kirmaydi:

– belgilangan reglamentga mos tushmaganda, texnologiya, ishlab chiqarishni tashkil etishdagi va ta‘minotdagi kamchiliklar natijasidagi isroflar va chiqitlar;

– hujjatda belgilangan shartlarga rioya qilmaslik, OS elementlari sifatiga qo‘yilayotgan standartlar va texnik sharoitlarga qo‘yiladigan standart talablariga javob bermaslik natijasida vujudga keladigan isroflar va chiqitlar;

– OS elementlarida mahsulot sifatsizligi natijasida vujudga kelgan xarajatlar.

Xarajatlilar yo‘nalishiga qarab, norma, ishlab chiqarilayotgan mahsulotlarga, ta‘mirlash va ekspluatatsiya qilish ehtiyojlariga, kapital qurilishga, noishlab chiqarish ehtiyojlariga bo‘linadi (hisoblanadi).

Agar menejment tizimining har qanday bosqichda rejalashtirish sifati va uni amalga oshirishning pirovard natijalarining norma va normativlari yetarli tarzda asoslanmagan bo‘lsa, bu natijalardan samarali foydalanishni yetarli darajada bashorat qilib bo‘lmaydi.

Menejment tizimida qabul qilinayotgan qarorlarning sifat darajalarini birinchi (marketing strategiyasi) va oxirgi bosqichgacha (tartibga solish) bo‘lgan har qanday jarayonlarda boshqarish funksiyalarining proporsionalligi ta‘minlangan bo‘lishi kerak.

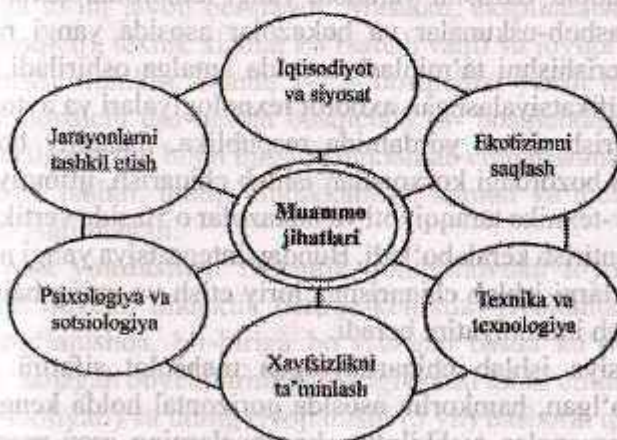
Umuman, sifatli boshqarish darajasi yaxshi ishlab chiqilgan boshqarish funksiyasi bilan belgilanadi. Ayniqsa, resurslarning noyobligi sharoitida norma va normativlarning asoslanganligi muhim ahamiyatga ega bo‘ladi. Norma va normativlar resurslardan foydalanish, mahsulot sifatini, ishlab chiqarishda ilmiy-texnika taraqqiyotini

rivojlantirish, mahsulotlarni ishlab chiqarish jarayoni va hokazolarni boshqarishda kerak bo'ladi.

Kompleks yondashuv. Kompleks yondashuvdan foydalanilganda texnik, ekologik, iqtisodiy, tashkiliy, ijtimoiy, ruhiy, kerak bo'lganda menejmentning boshqa qirralari (masalan, siyosiy, demografik) va ular o'rtasidagi o'zaro bog'liqlikni hisobga olish kerak. Agar menejmentning zarur bo'lgan qirrasi hisobga olinmasa, muammoni to'liq hal qilib bo'lmaydi. Afsuski, amaliyotda bu talabga doimo rioya qilinmaydi. Masalan, yangi korxonalar qurilganda ijtimoiy masalalar «keyin»ga qoldiriladi, natijada ijtimoiy obyektlar ishga tushirilmaydi yoki qisman ishga tushiriladi. Yangi mehnat qurollari loyihalashtirilganda ekologik va ergonomik ko'rsatkichlarga yetarli darajada e'tibor berilmaydi, natijada ular tezlikda raqobatbardosh bo'lmay qoladi.

Yangi tarkiblar shakllanganda yoki eskilari yangilanganda ijtimoiy va psixologik qirralarga doimo e'tibor berilmaydi. Texnik muammolar yechimi a'lo darajada hal qilinsa-da, menejmentning qandaydir qirralari e'tibordan chetda qolsa, innovatsion loyihalarning samaradorligi kam yoki salbiy bo'ladi.

Menejmentga kompleks yondashuv sxemasi 10-rasmda keltirilgan.



10-rasm. Menejmentga kompleks yondashuvni qo'llash sxemasi.

Integratsion yondashuv. Menejmentga integratsion yondashuv tadqiqotlar va quyidagilarning aloqalarini kuchaytirishga qaratiladi:

- alohida kichik tizimlar va innovatsion menejmentning komponentlari o'rtasidagi aloqalar;

- boshqarish obyekti hayotiy davrlari o'rtasidagi (strategik marketing, ITTKI, ishlab chiqarishda tashkiliy texnologik tayyorgarlik, ishlab chiqarish va hokazolar) aloqalar;

- vertikal bosqichlarni boshqarish o'rtasida (mamlakat, hudud (region), shahar, firma, uning bo'linmalari);

- gorizontaal bosqichni boshqarish subyektlari o'rtasida.

«Integratsiya» atamasi boshqarish subyektlari o'rtasidagi hamkorlikni chuqurlashtirish, ularning birlashuvi va boshqarish tizimi komponentlari o'rtasidagi o'zaro aloqalar hamda o'zaro bog'liqlikni ifodalaydi. Bizning holatimizda integratsiya alohida olingan menejment tizimlari va kichik tizimlarning komponentlari o'rtasidagi o'zaro aloqalarni aniqlash hamda chuqurlashtirish va bu aloqalarni miqdorda ifodalashni ta'minlaydi.

Masalan, kichik tizimni boshqaruvchilar, korxonaning xizmat ko'rsatish va uning bo'laklariga, korxonaning maqsadlarini, qudratli ilmiy tadqiqotlar bazasini yaratish, yangi axborotlar texnologiyasi, murakkab asbob-uskunalar va hokazolar asosida yangi raqobatda ustunlikka erishishni ta'minlash asosida amalga oshiriladi. Bundan tashqari, unifikatsiyalashgan axborot texnologiyalari va avtomatlashgan boshqarish tizimi yordamida respublika, mahalliy boshqarish organlari va bozordagi korxonalar, ishlab chiqarish, ijtimoiy infratuzilma, ilmiy-texnika taraqqiyoti va hokazolar o'rtasida vertikal aloqalarni rivojlantirish kerak bo'ladi. Bunday integratsiya yangi normativ-huquqiy aktlarni ishlab chiqarishga joriy etish va uning bajarilishini nazorat qilish imkoniyatini beradi.

Integratsiya ishlab chiqarilayotgan mahsulot sifatini oshirish, mustaqil bo'lgan, hamkorlik asosida gorizontaal holda kengayib borayotgan korxonalar, tashkilotlar, korxonalarning «sen menga, men senga» tamoyili asosida boshqarish elementlarining o'zaro aloqala-

rini kuchaytirish uchun qo'shimcha imkoniyatlarni yaratadi. Menejmentda innovatsion yondashuvning eng qiyin masalalaridan biri – tovarning (yangilikning) hayotiy davrini integratsiyalashdir. Buni kengaytirilgan holda ko'rib chiqamiz.

ISO xalqaro standarti va 9000-seriyasiga muvofiq mahsulot si-futi tizimidagi mahsulotning hayotiy davri quyidagi bosqichlarni o'z ichiga oladi:

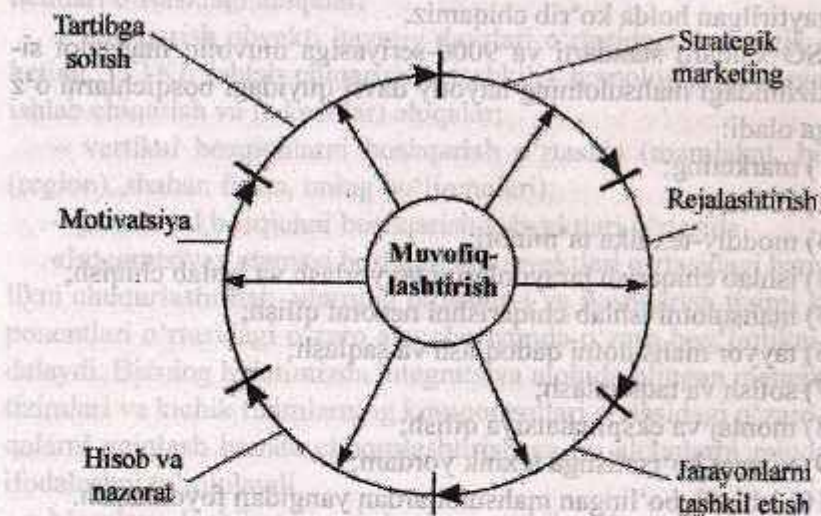
- 1) marketing;
- 2) ITTKI;
- 3) moddiy-texnika ta'minoti;
- 4) ishlab chiqarish jarayonlarini tayyorlash va ishlab chiqish;
- 5) mahsulotni ishlab chiqarishni nazorat qilish;
- 6) tayyor mahsulotni qadoqlash va saqlash;
- 7) sotish va taqsimlash;
- 8) montaj va ekspluatatsiya qilish;
- 9) xizmat ko'rsatishga texnik yordam;
- 10) ishlatib bo'lingan mahsulotlardan yangidan foydalanish.

Tovarning hayotiy davri (THD)ning xalqaro standartlarda ko'rsatilgan bosqichlari ishni bajarish vaqti va joyini sinflarga bo'lish tamoyiliga to'liq javob bermaydi. Masalan, ekspluatatsiya vaqti va joyi (8-bosqich), texnik xizmat ko'rsatish vaqti va joyiga (9-bosqich) mos tushishi mumkin. Bunda 1-, 2- bosqichlar yaxlit holda, ishlab chiqarish bosqichi esa beshta bosqichda (3- bosqichdan 7-bosqich-gacha) berilgan. Shu bilan birga yangi ishlab chiqarishning tashkiliy-tayyorgarlik ishlari, uning murakkabligi, kapital va mehnat sig'imi ajratib ko'rsatilmagan.

Dinamik yondashuv. Dinamik yondashuvdan foydalanilganda boshqarish obyekti dialektik (ketma-ketlikda) rivojlanishda, sabab-oqibat bog'lanishda, bir-biriga bo'ysungan holda ko'rib chiqiladi, shunga o'xshagan obyektlarning ilgari holati tahlil etiladi (masalan, 10 yillik faoliyati) va uning rivojlanishi (5 yil) bashorat qilinadi.

Jarayonli yondashuv. Jarayonli yondashuv menejment vazifasini o'zaro aloqadorlikda ko'rib chiqadi, boshqarish jarayoni marketing

strategiyasi, rejalashtirish, ishlab chiqarishni tashkil etish, hisobga olish va nazorat qilish, motivatsiya, tartibga solish kabilarning o'zaro bir-biriga bog'liq bo'lgan zanjiri hisoblanadi (11-rasm).



11-rasm. Menejment vazifalari (boshqarish) davri (aylana).

Aylana markazida ishlarni muvoqlashtirish turadi. Menejment vazifasining (boshqarishning) qisqacha mohiyatini ko'rib chiqamiz. Jarayon marketing strategiyasidan boshlanadi.

Marketing strategiyasi – bozorni segmentlash strategiyasi, mahsulot sifatini oshirishni bashorat qilish strategiyasi, resurslarni tejash va ishlab chiqarishni kompleks rivojlantirish asosida tovar va korxonaning raqobatbardoshligini, normativlarini vujudga keltirishning majmuyi bo'lib, uning yordamida korxona raqobatda ustunlikka va muntazam miqdorda kerak bo'lgan foyda olishga erishadi. Tovarlarning raqobatbardoshligi ishlab chiqarish sohasida moddiylashadi hamda bozor segmenti reklama va tovarni sotishni rag'batlantirishning kompleks marketing strategiyasi bosqichida foyda realizatsiya qilinadi. Marketing tahlikasining vazifalari ishlab chiqarish bosqichida bajariladi.

Rejalashtirish – menejment vazifalari, tashqi muhitni va holatni tahlil etish, bashorat qilish maqsadga erishishning maqsadga muvofiq bo'lgan muqobilini baholash, rejaning eng yaxshisini tanlash. Reja – muammoli, mahalliy, kompleks, strategik, taktik va operativ bo'lishi mumkin. Reja ma'lum yo'nalishdagi strategiya asosida ishlab chiqilgan aniq, bajarilishi shart bo'lgan hujjat hisoblanadi.

Ishlab chiqarishni tashkil etish rejalarini amalga oshirishda boshqarish va ishlab chiqarish jarayonlari majmuyidagi menejmentning vazifasi – jarayonli, asosiy, yordamchi va xizmat ko'rsatishdan iborat bo'lishi mumkin. Ishlab chiqarishni ratsional tashkil etishning asosiy tamoyillari: proporsional, uzluksiz, parallel, to'g'ri, aniq, muntazam, ixtisoslashgan, universal va hokazo holatlardan iborat.

Hisobga olish – menejmentning vaqt resurslarini sarflash, menejment tizimi ko'lamlarining har xil ko'rinishlarini hisobga olish vazifasi hisoblanadi.

Nazorat qilish. Dasturlar, rejalar, og'zaki va yozma topshiriqlarni, hujjatlarni boshqarish qarorlarini amalga oshirish menejment vazifasi hisoblanadi.

Motivatsiya – korxona va shaxsning maqsadiga erishish uchun menejment tomonidan amalga oshiriladigan rag'batlantirish vazifasi hisoblanadi.

Tartibga solish – menejmentning boshqarish qarorlari sifati va innovatsion menejment samaradorligiga tashqi muhit omillari, parametrlari, kirish tizimi va undagi jarayonlarning yangi chiqish talablariga mos keladigan choralarni amalga oshirish vazifasi.

Muvofiqlashtiruvchi yondashuv – menejmentning markaziy vazifasi bo'lib, unda: tizim komponentlarini bir-biriga moslashtirish, ular o'rtasidagi aloqalarni amalga oshirish, resurslarni, topshiriqlarni o'z vaqtida bajarish ko'zda tutiladi.

Maqsadga muvofiq bo'lgan yondashuv. Bu yondashuvning mohiyati muhandislik hisoblari, matematika va statistika usullari, ekspert baholash, ball tizimidan foydalangan holda miqdorni baholashdan sifat ko'rsatkichiga o'tishni ifodalaydi. Menejmentda boshqarish qa-

rorlarini amalga oshirishda aniq tahlil usullaridan, bashorat qilishdan foydalanish maqsadga muvofiq bo'ladi.

Bugungi kunda to'g'ri yo'l – ishlab chiqarishni aniq va bashorat qilish uchun valuta birligini sarflash, ertaga sifatsiz boshqarish qarorlariga minglab mablag' sarflashdan afzalroq bo'ladi.

Maqsadga muvofiq bo'lgan yondashuv texnik, tashkiliy va iqtisodiy ko'rsatkichlar, ko'lam qonunini, amal qilish mexanizmi, vaqtni tejash qonuni, ishlab chiqarish jarayonida xarajatlar va iste'mol o'rtasidagi bog'liqlik qonuni, mahsulot sifati va ishlab chiqarishdagi jarayonlar o'rtasidagi bog'liqlik qonuni kabi ko'rsatkichlar o'rtasidagi bog'liqliklarni o'rnatish asosida amalga oshadi.

Xulq-atvorga qarab yondashuv. Bu yondashuvdagi maqsad ishchini ijod qilish uchun o'z imkoniyatlarini anglashiga yordam berish hisoblanadi. Bunday yondashuvning asosiy maqsadi korxona samaradorligini, undagi mehnat resurslar samaradorligi hisobiga oshirishni anglatadi. Bu yondashuvdan to'g'ri foydalanish doimo korxona va ayrim olingan xodimlar faoliyati samaradorligini oshirishga imkoniyat yaratib beradi. Maqsadga samarali qadam qo'yish uchun rahbar ishni muvofiqlashtirishi va xodimlarni ishni bajarish uchun majbur qilishi yoki rag'batlantirishi kerak bo'ladi.

Rahbarlar o'zlarining qarorlarini motivatsiyaning asosiy tamoyillarini hisobga olgan holda ishga tatbiq etadilar.

Holatga qarab yondashuv. Boshqarishning har xil usullarining yaroqli ekanligini aniq holat va aniq vaqtga qarab ifodalashni anglatadi. Boshqarish usullarining shunchalik ko'p omillari mavjudki (korxonada va tashqi muhitda), bu eng yaxshi boshqarish usulining mavjud emasligini ko'rsatadi. Har bir konkret holda o'ziga yarasha bo'lgan boshqarish usuli mavjud.

Holatga qarab yondashuv – boshqarish qarorlarini (reja va boshqalar) qabul qilish va amalga oshirishda, aynan bir maqsadga erishishda uning muqobillariga, kutilmagan holatlarni hisobga olishga tayanadi.

Holatlar quyidagilar asosida o'zgarishi mumkin:

– mazmunga qarab: texnik, iqtisodiy, siyosiy, tashkiliy, ruhiy;

– boshqarish qarorlarining ma'lum vaqt davomida qabul qilinishiga qarab: strategik, taktik, tezkor;

– boshqarish qarorlarini resurslar bilan ta'minlash usullariga qarab amalga oshirish;

– boshqarish qarorlarini amalga oshirish usullariga qarab.

Innovatsion yondashuv – iqtisodiyotning innovatsion faoliyatni faollashtirish natijasida rivojlantirishga, ya'ni yangiliklarni ishlab chiqish va joriy etishga yo'naltirishni ifodalaydi. **Global yondashuv** – hozirgi kunda xalqaro standartlash, metrologiya, sertifikatlash, murakkab obyektlarni boshqarishda axborotlar bilan ta'minlash, moliyaviy operatsiyalarni bajarish, xalqaro va transmilliy korporatsiyalarning amal qilishi va rivojlanishi bilan bog'liq bo'lgan qarorlarni qabul qilishda qo'llaniladi. Bu yondashuvning mohiyati muammolarni ta'riflaganda va hal qilinganda ularning raqobatbardoshligini ta'minlaganda, o'rganilayotgan obyektga global tizim sifatida yondashishni ifodalaydi. Tahlil dunyo hamjamiyati doirasida tizimli, mantiqli va yaxlitlik talablariga javob berishi kerak.

Shunday qilib, biz menejmentga nazariy, amaliy va ilmiy yondashuvlarni qo'llashni ko'rib chiqdik. Ular bir-birini qaytarmaydi, balki menejment turli qirralarining bozorda raqobatbardoshli bo'lishi uchun kerakli bo'lgan murakkab vositalarni aniqlab beradi.

3.3. Yangi (mahsulot, xizmat, texnologiya, usul)likning siklik hayotiy konsepsiyasi

Jahon va mamlakatimiz texnik-iqtisodiy rivojlanishining uzoq muddatli tendensiyalarni tadqiqot qilish shuni ko'rsatadiki, milliy iqtisodiyotlar tuzilmalarining o'zgarishlari va olg'a siljishlari va xalqaro mehnat taqsimot bilan birga bo'luvchi qayta ishlab chiqarish jarayonlarining dinamikasi ilmiy-texnik taraqqiyot va innovatsion o'zgarishlar bilan to'g'ridan to'g'ri bog'liq iqtisodiyotning davriy tebranishlariga bog'liqdir. Xuddi innovatsion rivojlanishning

davriy konsepsiyasi ilmiy-texnik taraqqiyotni bir tomondan ishlab chiqarish takomillashtirishning muhim yo'li sifatida tushunishga olib keladi.

Innovatsion jarayonlar, mahsulotlar va tizimlarning yashash davrlari konsepsiyasi asosida ishlab chiqarishning barcha jarayonlari va bosqichlarini vaqti, resursli va tashkiliy sinxronlashtirish mumkin. Innovatsion jarayonlarni darajalar bo'yicha va bosqichma-bosqich o'rganish uchun mahalliy, vaqtda bo'lingan axborotlar xarakterlidir, shuning bilan bir vaqtda yashash davrli yondashish yangiliklarni yaratish va o'zlashtirish jarayonini dinamik sinxronlashtirilgan tizim sifatida ko'rib chiqadi.

Innovatsiyalarning hayotiylik (yashash) davri – vaqtning belgilangan davri, uning davomida innovatsiyalar bozorda faol yashash qobiliyatiga ega bo'ladilar va ishlab chiqaruvchi yoki sotuvchiga foyda va yoki boshqa haqiqiy foydani keltiradilar.

Innovatsiyalarning *hayotiylik davri yangilikni ixtiro qilish uchun birlamchi g'oyadan tortib, yaratilishi, ishlab chiqilishi, sotilishi, realizatsiya qilinishi, eskirib ishlab chiqarishdan olib tashlanish vaqtining barchasini* qamrab oladi. Mazkur jarayonlar har bir yangi mahsulotning yashash davrlari bo'lgani uchun u takroriy, doimiy ya'ni *siklik (aylanma) xarakterga* ega.

Sanoat tarmoqlari yangi innovatsion mahsulotlarini ishlab chiqarishda uning bozordagi raqobatbardoshligini kuchaytirishda savdo va iste'mol bozorida hayotiy siklini o'rganish va strategiyasini ishlab chiqish dolzarbdir. Mahsulotning hayotiy siklining konsepsiyasida har qanday mahsulotning hayoti cheklangan degan nazariy va amaliy g'oya yotadi. Lekin sikl davomida ***mahsulot quyidagi to'rt, ya'ni kirish, o'sish, cho'qqiga chiqish va tushish*** bosqichlarini bosib o'tadi.

Ushbu bosqichlar uchun quyidagicha standart qarorlar mavjud:

■ ***kirish bosqichi:*** Iste'molchilarni mahsulot haqida to'liq ma'lumotga ega bo'lishlari uchun zaruriy harakatlarni amalga oshirish zarurdir. Bunda progressiv (yangilikka o'ch) iste'molchilarni jalb

qilish uchun xarajatlar qilinib, biroq ko'zda tutilgan foydani olish mushkuldir;

■ **o'sish bosqichi:** Savdo-sotiq tezda o'sadi, raqobatchilar hisobiga bozor kengayadi. Imkoniyatlarni qo'ldan boy bermaslik uchun takomillashgan marketing tizimini yaratish va uni amalga oshirish kerak bo'ladi;

■ **cho'qqiga chiqish bosqichi:** Mahsulot hammaga ma'lum, lekin yangi iste'molchilarni jalb qilish qiyin. Raqobatchilar va narx o'rtasida kurash jadallashib boradi. Bu bosqichda yana yangiliklar kiritish va iste'molchilar segmentini aniqlash lozim bo'ladi;

■ **tushish bosqichi:** Yangi mahsulotlarni kirib kelishi va avval taklif etilgan mahsulotlar ma'naviy eskirishi natijasida savdo hajmi va foydaning miqdori kamayib boradi. Bu bosqichda ishlab chiqaruvchi tomonidan yana yangi mahsulotni taklif qilish to'g'risida qaror qabul qilish kerak bo'ladi.

Innovatsiyalarning yashash davri konsepsiyalarining afzalligi quyidagilarni ta'minlaydi:

- * vaqtli omilni hisobga olishni;
- * jarayonning markaziy tendensiyasini aniqlashni;
- * o'zgarishlar dinamikasini namunaviyligini;
- * jarayon kuchayishining mantiqini;
- * moddiy, axborot va moliya oqimlarining ko'rgazmaliligi va ravshanligini;
- * bosqichlarning jarayonlarini matematik modellashtirish imkoniyatini;
- * bashoratlashning muqobil usullarini qo'llash imkoniyatini.

Tovar-texnika-texnologiya, yangi tovar-talab-texnologiya, ishlab chiqarish omillari – firmaning raqobat afzalliklari – firmani rivojlanishi turidagi har xil iqtisodiy obyektlarning o'zaro aloqalarini aniqlashni bildiradi.

Tashkilotni tashkil qilish bosqichida ijodiy jarayon erkin o'tadi, u tashqi muhit vaziyatlarini tahlil qilish va ayniqsa raqobat mexanizmlarini o'rganishga asoslanadi. Firmaning tashqi muhitga vaziyatli

yondashishi o'sish imkoniyatlarini his qilish va kerakli resurslarning olinishini ta'minlashdan iborat bo'ladi, ular orasida yangi bilimlar va texnologiyalar, nou-xaular alohida rol o'ynaydi.

Birinchi bosqich uchun tashqi va ichki muhit omillarining yuqori noaniqligi xosdir. Adizes ratsional kutishlar gipotezasini tahlilning qurollari ko'rinishida taklif qiladi. Bozorlar, raqiblar va iste'molchilarni tovarga javoblari haqidagi menejer olish mumkin bo'lgan barcha axborotlardan foydalangan holda, talabning o'rtacha kutilgan darajasi, narxlarning dinamikasi, raqiblar bilan kurashish natijasining ehtimolini belgilash mumkin.

Ratsional kutishlar gipotezasi obyektiv va subyektiv ehtimollar nisbati muammosini hal qilishga harakat qiladi, ya'ni moslashtirilgan kutishlar va kutilgan foydalikning ertaroq nazariyasiga katta ulush qo'shadi. Tashkilot yashash davrining ikkinchi bosqichida innovatsion biznes kengayadi, ya'ni samarali yaratish va yangiliklarni tatbiq etish firmaning iqtisodiy o'sishiga asos bo'lib xizmat qiladi. Xuddi yangiliklar raqobat afzalliklarini ichki resurslar (malakali xodimlar, yangi texnika va texnologiya, investitsiyalar)dan muvofiq foydalanish imkoniyatini yaratadilar.

Ushbu bosqichda boshqaruvning adekvat tashkiliy tuzilmalari va usullarini tanlash muhim vazifa bo'ladi. Firmaning o'sish bosqichi Adizes taxminlariga asoslanadi, to'liq bo'lmagan axborotlar sharoitida kutilgan foydalikni ko'paytirish gipotezasi tanlovni tahlil qilishning dastlabki joyi bo'lishi mumkin. Xuddi shu yerga tashkilotning uzoq muddatli yutuqni ko'paytirish mumkin bo'lgan strategik xulqini modellashtirish imkoniyati qo'yilgan, qisqa muddatli davrda barcha yangiliklar ham foydaning kattalashishini namoyish qilmaydilar.

Moliyaviy barqarorlik va o'sishning dinamikligini ta'minlovchi jarayonlarning muvofiq nisbati ushbu bosqichda tashkilot sog'lomligining o'lchami bo'ladi. «Kasalliklarning oldini olish» aqliy aktivlarni shakllantirish, mustahkam ilmiy-texnik bazani yaratish, boshqaruvning norasmiy psixologik usullaridan foydalanishga to'g'ri yondashishdan iborat bo'ladi.

Yetuklik bosqichi barqaror va unumdor texnologiyalarning poydevoriga, innovatsiyalar samaradorligining oshishiga asoslanadi. Bu yerda firma faoliyatning turli-tumanligini kengaytirish, sotishlar hajmini ancha ko'paytirish, yangi tuzilmalar va bo'linmalarning paydo bo'lishini mo'ljallaydi. Ko'pincha firma yirik, iyerarxik murakkab tashkilotga aylanadi, unda bozor ishtirokchilarining soni nisbatan katta emas va ularni faoliyatning ko'lamlari, raqobat afzalliklari va iqtisodiy natijalar bo'yicha solishtirish mumkin.

Bitta ishtirokchining xulqi umuman bozorning holatiga va demak, raqiblarning holati va xulqiga albatta ta'sir ko'rsatadi. Agar innovatsion biznesning yaratilishi bosqichida xo'jalik yurituvchi subyektlarning harakatlari muhitning holatiga hech qanday sezilarli ta'sir ko'rsatmasa (chunki mukammal raqobat sifatida bozorning boshqa ishtirokchilarining xulqi ham boyliklar narxiga g'oyatda kam ta'sir ko'rsatadi), unda bu yerda kutishlar nazariyalarining qurollari keng qo'llaniladi. Yetuk yirik firma oldini olish uchun na mukammal oldindan ko'rishga va na ratsional tanlovga ega. Barqarorlashish bosqichida raqobat kurashidagi tanazzul va mag'lubiyatdan qochish uchun rivojlanishning yangi yo'llarini qidirib topish, markazlashtirish jarayonlarini, vakolatlarni boshqacha topshirish bilan muvofiq birlashtirish zarur. Yuqori innovatsion faollikka ega eng muvaffaqiyatli firmalar ishlab chiqarishni har tomonlama rivojlantirishlari, shuning asosida bundan keyingi yangilanish strategiyasini qurishlari va yangi bozorlarga bostirib kirishlari kerak.

Ammo ko'pgina yirik firmalarni rivojlanishida hamma vaqt ham har tomonlama rivojlanish va innovatsion rivojlanishning afzalliklaridan foydalanib bo'lmaydi. Qo'ldan chiqarilgan imkoniyatlar, tovarlar va texnologiyalarning eskirishi firmanni og'ir «kasalliklar»ga olib keladi. Avvalgi raqobat afzalliklarini «sug'urib olish», yangilash va qaytarishga katta mehnat bilan erishiladi. Ko'pgina firmalar, samarali yo'lni topa olmay, qayta tashkil qilishlar, birlashishlar va yutib yuborilishlarga murojaat qilishga majburlar. Qo'llangan harakatlarning samarasizligida firmaning «kasalligi» zo'rayadi va bankrotlik ehtimoli o'sadi.

Tashkilotning yashash davri konsepsiya asosiy dastlabki tamoyillarining alohidagi ahamiyatini namoyish qiladi, ular iqtisodiy obyektlar va tizimlarni ularning o'zini o'zi rivojlantirish va takomillashtirish nuqtayi nazaridan o'rganishni talab qiladi.

Davriy yondashishlarning tizimli tahlil bilan yaqin aloqasi shuning bilan izohlanadi, buning asosida innovatsion faoliyatni boshqarish jarayoniga tizimlilik, butlik va yakunlanganlikni kiritish mumkin bo'ladi. Innovatsion faoliyatda korxona, tashkilot, texnika va texnologiya, tovarlar va xizmatlar kabi iqtisodiy obyektlar va tizimlar uzluksiz yangilanishga yo'naltirilgan vositalar va usullarning yaxlit yig'indisi sifatidagi iyerarxik birga tobe bo'lish va o'zaro hamkorlikda ko'rib chiqiladi. Boshqacha qilib aytganda, har xil ko'lam va darajadagi innovatsion jarayonlar iqtisodiy tizimlar rivojlanishining asosini tashkil qiladilar. Har xil ishlab chiqarish, ilmiy-texnik, tashkiliy, kreativ va sotsial tizimlarda o'tuvchi innovatsion jarayonlarning xususiyatlarini tadqiq qilish innovatsion menejmentning natijaviyligini oshirishning asosida yotadi.

Innovatsion jarayonda dinamik tizim sifatida nafaqat yangi g'oyalar, yangi bilimlarni yaratish, ishlab chiqarish va iste'mol qilish tizimchasini, balki g'oyani tajribali namunada ishlab chiqarishli ro'yobga chiqarish uchun yangi uskuna, yangi texnologiya, yangi materiallarni qo'llashni ham ajratish kerak. Yangilik kiritish ilmiy-texnik gavdalantirish bosqichini o'tadi, u muhandislik takliflari, laboratoriya sinovlari, konstruktorlik hujjatlarining yaratilishi, tajriba namunalarining yaratilishi va ishlab chiqarishni texnologik tayyorlashning natijasi bo'ladi. Yangilik kiritishdan haqiqiy samara faqat uning bozor sharoitlaridagi tarqatilishi, diffuziyasi va tijoratlashirilishi natijasida namoyon bo'ladi.

Innovatsion menejmentdagi boshqaruv jarayonlarini batafsil tahlil qilinishi va takomillashtirilishi tizimli yondashishda to'liqroq ochib beriladi. Tizimli tahlilning markaziy tushunchasi tizimdan, ya'ni murakkab ichki qurilishga, bir-birlari va atrof-muhit bilan o'zaro ham-

korlik qiluvchi tarkibiy qismlar va elementlarning katta soniga ega obyektidan iboratdir.

Innovatsion menejment uchun tashkilotni ochiq tizim sifatida tushunish asosiy dalil bo'ladi. Tashqi muhit bilan yaqindan o'zaro hamkorlikka ega bo'lgan holda, u tashqi muhit tomonidan ham to'g'ridan to'g'ri va ham vositali ko'p sonli ta'sirlarga duch keladi. Bir vaqtda tashkilot ichki mikromuhitga ega, uning elementlari ham tashqi muhit omillariga o'zaro bog'liqlikda bo'ladi. Tizimning elementlari mustaqil va shartli bo'linmaydigan birlikdir. Har bir tipik jarayon yagona harakatlar tizim elementlaridan tashkil topadi.

Nazorat uchun savollar:

1. Innovatsion menejmentga nisbatan ilmiy yondashuvlar mohiyati nimadan iborat?
2. Innovatsion menejment qanday boshqaruv faoliyatini olib boradi?
3. Innovatsion menejmentda qanday konsepsiyalar mavjud?
4. Innovatsion menejmentga qanday yondashuvlar mavjud?
5. Innovatsion menejmentning qanday xarakterli alomatlari mavjud?
6. Innovatsion menejmentda tizimli yondashuvning mohiyatini aytib bering.
7. Innovatsion menejmentda funksional yondashuvning mohiyatini qanday izohlash mumkin?
8. Innovatsion menejmentda marketing yondashuvining mohiyatini qanday tushunish mumkin?
9. Innovatsion menejmentda normativ yondashuvning tushunchasiga nimalar kiradi?
10. Innovatsion menejmentda kompleks yondashuvning mohiyatini aytib bering.
11. Innovatsion menejmentda integratsion yondashuvning mohiyatini tushuntirib bering.

12. Innovatsion menejmentda jarayonli yondashuvning mohiyati nimadan iborat?

13. Innovatsion menejmentda dinamik yondashuvning mohiyatini izohlab bering.

14. Innovatsion menejmentda xulq-atvorga qarab yondashuvning mohiyatini aytib bering.

15. Innovatsion menejmentda holatga qarab yondashuvning mohiyati nimadan iborat?

16. Innovatsion menejmentda dinamik yondashuvning mohiyatini tushuntirib bering.

17. Innovatsion menejmentda innovatsion yondashuvning mohiyatini tushuntiring.

18. Innovatsion menejmentda global yondashuvning mohiyatini qanday tushuntirish mumkin?

19. Yangi mahsulotning hayotiylik davri nimalardan iborat?

20. Yangi mahsulotning siklik hayotiylik davri nima?

II MODUL. INNOVATSION FAOLIYATNI TASHKIL ETISH

4-MAVZU: INNOVATSION FAOLIYATNI TASHKIL ETISHDAGI MILLIY QONUNCHILIK ASOSLARI

4.1. O'zbekiston Respublikasining «Innovatsion faoliyat to'g'risida»gi qonunining maqsadi va mazmun-mohiyati

O'zbekiston Respublikasining «Innovatsion faoliyat to'g'risida»gi O'RQ-630-son Qonuni 2020-yil 24-iyulda qabul qilingan.

Ushbu Qonunning maqsadi innovatsion faoliyat sohasidagi munosabatlarni tartibga solishdan iborat.

Mazkur Qonun 6 ta bob, 39 moddadan iborat bo'lib, mazkur boblar quyidagi faoliyatlarni belgilaydi:

- 1-bob. Umumiy qoidalar;
- 2-bob. Innovatsion faoliyatni davlat tomonidan tartibga solish;
- 3-bob. Innovatsion faoliyatni amalga oshirish;
- 4-bob. Innovatsion infratuzilma;
- 5-bob. Innovatsion faoliyatni moliyalashtirish;
- 6-bob. Yakunlovchi qoidalar.

Innovatsion faoliyat to'g'risidagi qonun hujjatlari ushbu Qonun va boshqa qonun hujjatlaridan iboratdir. Agar O'zbekiston Respublikasining xalqaro shartnomasida O'zbekiston Respublikasining innovatsion faoliyat to'g'risidagi qonun hujjatlarida nazarda tutilganidan boshqacha qoidalar belgilangan bo'lsa, xalqaro shartnoma qoidalari qo'llaniladi.

— Ushbu Qonunda quyidagi asosiy tushunchalar qo'llaniladi:

— *innovatsiya* — fuqarolik muomalasiga kiritilgan yoki shaxsiy ehtiyojlar uchun foydalaniladigan, qo'llanilishi amaliyotda katta ijtimoiy-iqtisodiy samaraga erishishni ta'minlaydigan yangi ishlanma;

— *innovatsion infratuzilma* — innovatsion faoliyatni moddiy-texnik, moliyaviy, tashkiliy-uslubiy, axborot, konsultativ va boshqa jihatdan ta'minlaydigan korxonalar, tashkilotlar, muassasalar, mulkchilikning istalgan shaklidagi ular birlashmalarining majmuyi;

— *innovatsion loyiha* — yangi ishlanmalar yaratish uchun bajarish muddatlarini, ijrochilarni, moliyalashtirish manbalarini va tegishli infratuzilmani shakllantirishni nazarda tutuvchi tadbirlar majmuyi;

— *innovatsion faoliyat* — yangi ishlanmalarni tashkil etish, shuningdek ishlab chiqarish sohasida ularning o'tkazilishi va amalga oshirilishini ta'minlash bo'yicha faoliyat;

— *innovatsiyalar yaratish uchun davlat buyurtmasi* — O'zbekiston Respublikasi Davlat budjeti mablag'lari va qonun hujjatlarida taqiqlanmagan boshqa manbalar hisobiga innovatsion loyihani bajarish uchun topshiriq;

— *texnologiyalar transferi* — yangi ishlanmani u olinadigan (ishlab chiqariladigan) sohadan amalda qo'llash sohasiga o'tkazishga qaratilgan tadbirlar majmuyi;

— *yangi ishlanma* — mavjud o'xshash intellektual faoliyat natijalariga nisbatan yangi belgilarga ega bo'lgan, amalda qo'llash mumkin bo'lgan va amaliyotda undan foydalanganda katta ijtimoiy-iqtisodiy samaraga erishishni ta'minlay oladigan intellektual faoliyat natijasi (ishlab chiqarish, ma'muriy, tijorat yoki boshqa xususiyatga ega yangi yoki mukammal texnologiya, xizmat va tashkiliy-texnik yechim).

Innovatsion faoliyatning asosiy prinsiplari quyidagilardan iborat:

— innovatsion faoliyatning erkinligi;

— innovatsion faoliyatni davlat tomonidan qo'llab-quvvatlashdan teng foydalanilishini ta'minlash;

— innovatsion faoliyatni davlat tomonidan qo'llab-quvvatlashning oshkoraligi va aniq yo'naltirilganligi;

- raqobatni rivojlantirishga ko'maklashish;
- axborotni erkin almashish;
- innovatsion faoliyat natijasida yaratilgan intellektual mulk obyektlarini huquqiy muhofaza qilish;
- fuqarolarning hayoti va sog'lig'iga, atrof-muhitga zarar yetkazmaslik.

4.2. Innovatsion faoliyatni davlat tomonidan tartibga solish

Innovatsion faoliyat sohasidagi davlat siyosatining asosiy yo'nalishlari quyidagilardan iborat:

- innovatsion rivojlantirishning huquqiy jihatdan tartibga solinishini ta'minlash;
 - innovatsion faoliyat sohasidagi ustuvor yo'nalishlarni belgilash, shu jumladan texnologik taraqqiyotni prognozlashtirish asosida belgilash;
 - innovatsion faoliyatni amalga oshirish uchun zarur shart-sharoitlar va infratuzilmani yaratish;
 - innovatsion faoliyat subyektlarini davlat tomonidan qo'llab-quvvatlash va rag'batlantirish;
 - innovatsion faoliyat sohasidagi respublika, tarmoq va hududiy davlat dasturlarini ishlab chiqish hamda amalga oshirish;
 - innovatsion faoliyatga investitsiyalarni jalb etishga ko'maklashish;
 - innovatsion faoliyat sohasida davlat-xususiy sheriklikni rivojlantirish;
 - innovatsion faoliyat sohasida kadrlarni tayyorlashni, qayta tayyorlashni va ularning malakasini oshirishni tashkil etish;
 - innovatsion faoliyat sohasida xalqaro hamkorlikni rivojlantirish.
- O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi:
- innovatsion faoliyat sohasida yagona davlat siyosati amalga oshirilishini ta'minlaydi;

– innovatsion rivojlantirish strategiyalarini amalga oshirish bo'yicha faoliyatning shakllantirilishi va muvofiqlashtirilishini ta'minlaydi;

– iqtisodiyot tarmoqlarini va ijtimoiy sohani innovatsion rivojlantirishning ustuvor yo'nalishlarini tasdiqlaydi;

– innovatsion rivojlanish uchun zarur shart-sharoitlar yaratadi;

– innovatsion rivojlantirishning maqsadli ko'rsatkichlariga erishilishini baholash mezonlarini tasdiqlaydi;

– yangi ishlanmalarni tijoratlashtirish va texnologiyalar transferi uchun zarur shart-sharoitlar yaratadi;

– innovatsion faoliyat sohasida xalqaro hamkorlikni rivojlantirishni ta'minlaydi.

O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi qonun hujjatlariga muvofiq boshqa vakolatlarni ham amalga oshirishi mumkin.

O'zbekiston Respublikasi Innovatsion rivojlanish vazirligi innovatsion faoliyat sohasidagi vakolatli davlat organidir (bundan buyon matnda vakolatli davlat organi deb yuritiladi).

Vakolatli davlat organi:

– innovatsion faoliyat sohasida yagona davlat siyosatini amalga oshiradi;

– davlat va xo'jalik boshqaruvi organlari, mahalliy davlat hokimiyati organlarining innovatsion faoliyat sohasidagi faoliyatini muvofiqlashtiradi;

– innovatsion rivojlantirish strategiyalarini ishlab chiqadi va amalga oshiradi;

– innovatsion faoliyat sohasidagi normativ-huquqiy hujjatlarni ishlab chiqadi;

– innovatsion faoliyat xavflarini baholash bo'yicha tavsiyalar ishlab chiqadi;

– mamlakatning innovatsion rivojlanish holati tahlilini amalga oshiradi;

– innovatsion faoliyat subyektlari o'rtasidagi hamkorlikni ta'minlashga doir chora-tadbirlarni amalga oshiradi;

– innovatsion loyihalarning davlat ekspertizasi tashkil etilishini ta'minlaydi;

– yagona davlat buyurtmachisi sifatida innovatsion loyihalarni shakllantiradi, tasdiqlaydi va moliyalashtiradi;

– innovatsiyalar yaratish uchun davlat buyurtmasi doirasida innovatsion loyihalarning bajarilishini monitoring qiladi va bajarilish samaradorligini baholashni amalga oshiradi;

– O'zbekiston Respublikasining Davlat budjeti mablag'lari hisobidan xarid qilinadigan texnologiyalar transferiga oid shartnomalarni ro'yxatdan o'tkazadi;

– davlat va xo'jalik boshqaruvi organlariga, mahalliy davlat hokimiyati organlariga va boshqa tashkilotlarga moliyalashtirish uchun yangi ishlanmalarni tavsiya qiladi;

– yangi ishlanmalarni tijoratlashtirishni moliyalashtiradi va texnologiyalar transferiga ko'maklashadi;

– innovatsion faoliyat subyektlarini tashkil etish va rivojlantirishga ko'maklashadi, innovatsion faoliyat natijalarini joriy etishga doir samarali mexanizmlarni shakllantiradi;

– innovatsion faoliyat subyektlari uchun kadrlarni tayyorlash, qayta tayyorlash va ularning malakasini oshirish tizimini tashkil qilishda ishtirok etadi;

– innovatsion faoliyat sohasida xalqaro hamkorlikni amalga oshiradi.

Vakolatli davlat organi qonun hujjatlariga muvofiq boshqa vakolatlarni ham amalga oshirishi mumkin.

Davlat boshqaruvi organlari o'z vakolatlari doirasida:

– innovatsion faoliyat sohasidagi yagona davlat siyosatini amalga oshirishda ishtirok etadi;

– innovatsion faoliyat to'g'risidagi qonun hujjatlarining ijrosini ta'minlaydi;

– innovatsion loyihalarni shakllantirish, moliyalashtirish va amalga oshirishda ishtirok etadi;

– o'z tasarrufidagi innovatsion faoliyat subyektlarining innovatsion loyihalarni amalga oshirishga doir faoliyatini muvofiqlashtiradi. Davlat boshqaruvi organlari qonun hujjatlariga muvofiq boshqa vakolatlarni ham amalga oshirishi mumkin.

4.3. Innovatsion faoliyat subyektlari, ularning huquqlari va majburiyatlari. Innovatsiyalarning turlari

Innovatsion faoliyatni amalga oshirish jarayoni uning subyektlari va obyektlari bilan chambarchas bog'liq. **Innovatsion faoliyat subyektlari quyidagilardan iborat:**

- innovatsion faoliyatni amalga oshiruvchi jismoniy shaxslar;
- innovatsion faoliyat sohasidagi yagona davlat siyosatini amalga oshirishda ishtirok etuvchi davlat va xo'jalik boshqaruvi organlari va boshqa tashkilotlar;
- tashkiliy-huquqiy shaklidan va mulkchiligidan qat'i nazar, yangi ishlanmalarni yaratadigan, joriy etadigan va innovatsiyalardan foydalanadigan ilmiy, ilmiy-tadqiqot, oliy ta'lim, ishlab chiqarish tashkilotlari va boshqa tashkilotlar;
- innovatsiyalar ishlab chiqaruvchilar va foydalanuvchilar manfaatlarini ifodalovchi va himoya qiluvchi nodavlat notijorat tashkilotlari;
- innovatsion faoliyat jarayonida amalga oshiriladigan va foydalaniladigan intellektual mulk obyektlariga bo'lgan huquq egalari;
- innovatsion faoliyatga investitsiya qilishni amalga oshiruvchi investorlar va tadbirkorlik subyektlari.

Innovatsion faoliyat subyektlari quyidagi huquqlarga ega:

- usullarni, texnik vositalarni va asbob-uskunani mustaqil ravishda tanlagan hamda qo'llagan holda erkin innovatsion faoliyatni amalga oshirish;
- innovatsion faoliyatni yakka tartibda yoki jamoaviy asosda amalga oshirish;

– innovatsion loyihalar tanlovlarida, shu jumladan O'zbekiston Respublikasining Davlat budjeti mablag'lari hisobidan moliyalashtiriladigan innovatsion loyihalar tanlovlarida ishtirok etish;

– innovatsion faoliyat xavflarini mustaqil belgilash va baholash, ularni baholash hamda kamaytirish usullarini tanlash;

– innovatsion faoliyatni amalga oshirish uchun zarur bo'lgan ilmiy, texnologik, statistikaga oid va boshqa axborotni olish, davlat sirlarini va qonun bilan qo'riqlanadigan boshqa sirni tashkil etuvchi ma'lumotlar bundan mustasno;

– intellektual mulk obyektlari yaratilgan hollarda, ularning mualliflari yoki huquq egalari deb e'tirof etilish, shuningdek intellektual mulkni huquqiy jihatdan himoya qilish;

– qonun hujjatlarida nazarda tutilgan soliq, bojxona imtiyozlaridan va preferensiyalardan foydalanish;

– innovatsion faoliyat davomida o'zlari olgan natijalarni, agar ular davlat sirlarini va qonun bilan qo'riqlanadigan boshqa sirni tashkil etuvchi ma'lumotlarni o'z ichiga olmagan bo'lsa, e'lon qilish.

Innovatsion faoliyat subyektlari qonun hujjatlariga va tuzilgan shartnomalarga muvofiq boshqa huquqlarga ham ega bo'lishi mumkin.

Innovatsion faoliyat subyektlari majburiyatlari:

– innovatsion faoliyatni amalga oshirish chog'ida qonun hujjatlari talablariga rioya etishi;

– O'zbekiston Respublikasining Davlat budjeti mablag'lari hisobidan moliyalashtiriladigan innovatsion loyihalarni amalga oshirish doirasida yaratilgan yangi ishlanmalarning belgilangan tartibda tijoratlashtirilishini ta'minlashi;

– innovatsion faoliyatga yo'naltiriladigan mablag'lardan maqsadli foydalanishi;

– fuqarolarning hayotiga va sog'lig'iga, atrof-muhitga zarar yetkazmasligi;

– intellektual mulk obyektlariga bo'lgan huquqlarni himoya qilish bo'yicha talablarga rioya etishi shart.

Innovatsion faoliyat subyektlarining zimmasida qonun hujjatlariga va tuzilgan shartnomalarga muvofiq boshqa majburiyatlarni ham bo'lishi mumkin.

4.4. Innovatsion faoliyatning amalga oshmaslik xavflari, uni baholash va kamaytirish usullari. Texnologiyalar transferi. Yangi ishlanmalarni tijoratlashtirish

Innovatsion faoliyatning amalga oshmaslik xavflari – innovatsion faoliyat maqsadiga erisha olmaslik, shu jumladan innovatsion loyihaning bajarilmasligi ehtimolidir. Innovatsion faoliyatning amalga oshmaslik xavflari siyosiy, tashkiliy, moliyaviy, bozorga, tijoratga, sanoatga, investitsiyaga va ekologiyaga oid bo'lishi mumkin. Innovatsion faoliyatning amalga oshmaslik xavflari innovatsion faoliyat subyektlari tomonidan mustaqil tarzda yoki tuziladigan shartnomalarga muvofiq boshqa shaxslar tomonidan aniqlanishi va baholanishi mumkin. Innovatsion faoliyatning amalga oshmaslik xavflarini baholash ehtimol tutilgan zararni kamaytirish yoki uning oldini olish maqsadida, shu jumladan innovatsion loyihani moliyalashtirishning maqsadga muvofiqligiga doir asoslangan qaror qabul qilish uchun o'tkaziladi.

Innovatsion faoliyatning amalga oshmaslik xavflarini kamaytirish uchun quyidagi usullardan foydalanish mumkin:

- innovatsion faoliyatning amalga oshmaslik xavflarini innovatsion faoliyat subyektlari va davlat o'rtasida taqsimlash;
- resurslarni boshqa innovatsion loyihalar o'rtasida qayta taqsimlash;
- innovatsion faoliyatning amalga oshmaslik xavflarining o'rnini qoplash uchun sug'urta qilish mexanizmlaridan foydalanish.

Innovatsion faoliyat xavflarini baholashda yo'qotilgan foyda hisobga olinmaydi. Innovatsion faoliyat subyektlari innovatsion loyihaning o'ziga xos texnikaviy yoki iqtisodiy xususiyatlaridan va loyi-

haning amalga oshirilishidan kelib chiqqan holda innovatsion faoliyatning amalga oshmaslik xavflarini baholashga haqli.

Texnologiyalar transferining ustuvor yo'nalishlari quyidagilardan iborat:

- mavjud texnologiyalardan foydalangan holda ishlab chiqariladigan o'xshash mahsulotga nisbatan yuqori sifatli va raqobatbardosh yangi yoki yaxshilangan mahsulot ishlab chiqarish;

- yangi ishlanmalar va texnologiyalar asosida mahsulotning yangi turlarini ishlab chiqarish;

- o'xshash texnologiyalarga nisbatan energiyani va resurslarni tejovchi texnologiyalarni joriy etish.

Texnologiyalar transferining asosiy usullari quyidagilardan iborat:

- texnologiyalarni bepul asosda olish;

- qo'shma korxonalar tashkil etish orqali texnologiyalarni joriy etish;

- texnologiyalarni litsenziya shartnomalari asosida joriy etish;

- texnologik hujjatlarni berish;

- texnologiyalarni to'laligicha sotib olish.

Texnologiyalar transferi qonun hujjatlarida nazarda tutilgan boshqa usullar orqali ham amalga oshirilishi mumkin.

Foyda olish maqsadida innovatsion faoliyat subyektlari munosabatlarini tartibga soluvchi har xil turdagi shartnomalardan foydalangan holda yangi ishlanmalarni fuqarolik muomalasiga joriy etish jarayoni yangi ishlanmalarni tijoratlashtirishdir.

Tijoratlashtirish – innovatsion faoliyatda innovatsiyalarni yaratish, o'zlashtirish, tarqatish va ulardan foydalanish bo'yicha ishlar, assortimentni kengaytirish yoki yangilash hamda ishlab chiqarilayotgan mahsulotlar, yangi xizmatlarga bozorda mavjud talab va uni realizatsiya qilish orqali foyda (samara) olishni bildiradi. Shunga ko'ra, **tijoratlashtirish** – innovatsion faoliyatni to'plangan texnologiyalar, bilimlar va uskunalarini sotishga va foyda olishga (tijoratlashtirishga) mo'ljallangan texnologik, ilmiy, tashkiliy va moliyaviy chora-tadbir-

lar majmuasi deb ta'riflash mumkin. Innovatsion rivojlanish yo'lini tanlagan korxonalar raqobatbardosh bo'lib, bozorda yetakchi kompaniyalarga aylanadilar.

Sifatli va o'z vaqtida yaratilgan innovatsiyalarga asoslangan raqobat korxonalarning faoliyat davomiyligining muhim sharti sanaladi hamda yangi ilmiy natijalarni rivojlantirish va tijoratlashtirishda hal qiluvchi omil bo'ladi. Shunday qilib, bir tomondan, raqobat muhitida korxonalar yuqori darajadagi ilmiy natijalarni ta'minlashga majbur bo'ladilar, bunga ta'lim xizmatlari sifati, reklama va axborot faoliyatini qo'shib amalga oshiradi.

Ikkinchi tomondan, ta'kidlash joizki, agar innovatsiyalar muhim ilmiy-amaliy ahamiyatga ega bo'lsa ham, ular korxonalar manfaatlariga javob bermasa bozor qabul qilmaydi.

Yangi ishlanmalarni tijoratlashtirish:

- yangi ishlanmalarni qo'llagan holda yaratilgan tovarlarni (ishlarni bajarish, xizmatlarni ko'rsatish) realizatsiya qilish yoki ulardan o'z ehtiyojlari uchun foydalanish;

- ta'sischisi yoki ta'sischilaridan biri ustav jamg'armasiga ulush sifatida intellektual mulk obyektni yoki texnologiyani kiritgan tashkilot (affillangan tashkilot) bo'lgan tijorat tashkilotlarini tashkil etish;

- intellektual mulk obyektlariga bo'lgan mulk huquqlarini uchinchi shaxslarga o'tkazish va mazkur obyektlardan foydalanishga bo'lgan huquqni royalti ajratmalariga asoslangan litsenziya shartnomalarini tuzish yo'li bilan berish, shu jumladan ularni keyinchalik ushbu huquqlarni oluvchi tomonidan tijoratlashtirish sharti bilan berish orqali amalga oshiriladi.

Intellektual mulk obyektiga doir huquq egasining tashkilot ustav fondidagi ulushi miqdori ta'sischilarning o'zaro kelishuvi bo'yicha belgilanadi. Davlat uchun strategik ahamiyatga ega bo'lgan yoki davlat sirlari jumlasiga kiruvchi ma'lumotlarni o'z ichiga olgan yangi ishlanmalarni tijoratlashtirish davlat sirlarini saqlash to'g'risidagi qonun hujjatlariga muvofiq amalga oshiriladi.

4.5. Innovatsion infratuzilmaning subyektlari.

Innovatsion faoliyatni moliyalashtirish manbalari

Ilmiy faoliyat amaldagi davlat siyosatining faol sohasi hisoblanadi. Maqsadi foyda olish bo'lgan ilmiy g'oyalarni bevosita xo'jalik faoliyatida qo'llab bo'lmaydi. Shuning uchun tashkilotlar va kompaniyalar ilmiy tadqiqotlar natijalariga ehtiyoj sezsa, ularni bevosita moliyalashga ehtiyotkorlik bilan yondashdilar. Zamonaviy sharoitda davlat biznesni ta'minlash funksiyasini innovatsiya jarayonining muhim resursi – ilmiy bilimlar va g'oyalar sifatida o'z zimmasiga oladi.

Aynan shuning uchun rivojlangan mamlakatlarning rasmiy hujjatlarida yagona zanjir: ilmiy g'oyalar va innovatsion keng-biznes ishlanmalarining ko'lami foydalanishga ijobiy natija sifatida qaraladi. Davlat bu sohada o'z siyosatining maqsad va tamoyillari hamda ustuvor yo'nalishlarini shakllantirishga qodir.

Jahonning yetakchi mamlakatlarida ilmiy va innovatsiya siyosatining maqsadlari – mamlakat iqtisodiyoti rivojida ilm-fan va texnikaning hissasini oshirish; moddiy ishlab chiqarish sohasidagi ilg'or islohotlarni ta'minlash; milliy mahsulotning jahon bozoridagi raqobatbardoshligini oshirish; mamlakat xavfsizligi va mudofaa qobiliyatini mustahkamlash; ekologik holatni yaxshilash; mavjud ilmiy maktablarni saqlab qolish va rivojlantirish hisoblanadi. Davlat bir vaqtda innovatsiya siyosatining maqsadlarini aniqlaydi, fanda innovatsion sohada ular asosida o'tkaziladigan prinsiplarni, uni amalga oshirish mexanizmini ishlab chiqadi.

Davlat innovatsiya siyosati innovatsiya faoliyatini rivojlantirish va rag'batlantirishga yo'naltirilgan ijtimoiy-iqtisodiy siyosatning tarkibiy qismi hisoblanadi, iqtisodiyotda ilmiy ishlanmalar, tajriba loyiha ishlari yoki boshqa ilmiy-texnika yutuqlari tatbiq etilayotgan innovatsiya faoliyati deganda yangi yoki takomillashtirilgan texnologik jarayon tushuniladi. U mahalliy mahsulotning raqobatbardoshligini oshirish, barqaror iqtisodiy o'sish, aholining yashash sha-

roitini yaxshilash, mamlakatning mudofaa, texnologik va ekologik xavfsizligini ta'minlash uchun innovatsiya faoliyati ustuvorligining tan olinishi uchun shakllantiriladi va amalga oshiriladi.

Innovatsion infratuzilmaning subyektlariga quyidagilar kiradi:

- innovatsion texnologik park;
- texnologiyalar transferi markazi;
- innovatsion klaster;
- venchur tashkiloti;
- innovatsiya markazi.

Tashkiliy-huquqiy shaklidan qat'i nazar, boshqa shaxslar innovatsion infratuzilmaning subyektlari bo'lishi mumkin.

Innovatsion faoliyatni moliyalashtirish manbalari jumlasiga quyidagilar kiradi:

- O'zbekiston Respublikasining respublika budjeti;
- Qoraqalpog'iston Respublikasining respublika budjeti hamda viloyatlar va Toshkent shahar mahalliy budjetlari;
- Innovatsion rivojlanishni va novatorlik g'oyalarini qo'llab-quvvatlash jamg'armasi;
- innovatsion faoliyatni qo'llab-quvvatlash jamg'armalari;
- venchur jamg'armalari;
- innovatsion faoliyat subyektlarining o'z mablag'lari;
- xalqaro grantlar, tijorat banklarining, shu jumladan chet el banklarining va xalqaro moliya institutlarining maqsadli kreditlari;
- xususiy investorlarning, shu jumladan chet ellik xususiy investorlar va boshqa homiylarning mablag'lari;
- qonun hujjatlarida taqiqlanmagan boshqa manbalar.

Jahon tajribasining ko'rsatishicha, innovatsion faoliyatni rivojlantirishda tarmoqlangan innovatsion infratuzilmaning tashkil etilishi hal qiluvchi ahamiyatga egadir.

O'z ishtirokida tashkil qilinadigan qo'shma tadqiqot laboratoriyalarini, kichik konsalting va startap korxonalarini integratsiyalay oluvchi va ularning faoliyatini muvofiqlashtira oluvchi rivojlangan infratuzilmaga ega bo'lgan fan-ta'lim innovatsion majmualarining

tashkil etilishi milliy innovatsion tizimning kerakli asosiy elementlarini ta'minlash, innovatsiya sohasiga sarmoyalar oqimining kirib kelishini rag'batlantirish, mutaxassislarni tayyorlash va ularning malakasini oshirish jarayonini ishlab chiqarish korxonalarining ehtiyojlaridan kelib chiqqan holda yo'naltirish imkonini beradi.

Innovatsion faoliyat infratuzilmasi – bu innovatsion faoliyat subyektlariga xizmat ko'rsatuvchi yoki ularning ishini ta'minlovchi, shu jumladan innovatsiya faoliyati subyektlariga boshqaruv, moddiy-texnik, moliyaviy, marketing, axborot, maslahat, tashkiliy, kadrlarga oid va boshqa xizmatlarni ko'rsatuvchi yordamchi tashkilotlar yig'indisidir.

O'zbekiston iqtisodiyotini innovatsion rivojlantirishning ustuvor strategik yo'nalishi milliy innovatsion mexanizmni barpo etishdan iborat bo'lib, mazkur mexanizm tashkiliy-iqtisodiy va huquqiy chora-tadbirlar va muayyan innovatsion loyihalarni amalga oshirish tizimidir. U yangi bilimlarni ishlab chiqarish, tadqiqotlar natijalarini iqtisodiyotni real sektoriga tezkor tatbiq etish va yangi mahsulotlarni iste'molchilarga sotish jarayonini ta'minlashi lozim.

Investitsion strategiyamizning o'ziga xos xususiyati shundan iboratki, unda ilg'or texnologiya bilan jihozlangan va xomashyo resurslarimizni chuqur qayta ishlash imkonini beradigan yangi yuksak texnologiyali ishlab chiqarishlarni yaratishga, mamlakatning eksport salohiyatini yuksaltirish va yangi ish joylarini barpo etishga qaratilgan investitsiya loyihalari afzal ko'riladi.

Shu munosabat bilan innovatsiya faoliyati infratuzilmasini shakllantirish alohida ahamiyat kasb etadi, chunki mamlakatdagi korxonalarning ham ichki, ham tashqi bozorlardagi raqobatbardoshligi uning faoliyat samaradorligiga bog'liqdir.

Mamlakat iqtisodiyotining barqaror innovatsion taraqqiyotini ta'minlash nafaqat tegishli miqdordagi tadqiqot va ishlanmalarning mavjud bo'lishini, balki ularning amalda qo'llanilishini ham taqozo etadi. Iqtisodiyotning sanoat va ilmiy sektorlari o'rtasida aloqaning sustligi, sanoat korxonalarining fundamental va amaliy fan natijala-

rini o'zlashtirish darajasining pastligi, fan yutuqlaridan foydalanishda rag'batlantirish va imkoniyatlarning yetishmasligi, innovatsion g'oyalarning bozor ehtiyojlariga muvofiq emasligi iqtisodiyotdagi innovatsion jarayonlarning rivojlanish samaradorligining pastligiga sabab bo'lmoqda.

Xo'jalik yuritish subyektlarining innovatsion faolligini oshirish uchun innovatsion siklining barcha tarkibiy qismlari va bo'g'inlarini shakllantirish zarur. Buning yo'nalishlaridan biri innovatsiya jarayonida bevosita ishtirok etuvchi subyektlarning o'zaro hamkorlik mexanizmlarini yaratishdir. Shu munosabat bilan innovatsiya faoliyati infratuzilmasini shakllantirish va uning rivojlanishi uchun shart-sharoitlar yaratish zarurati vujudga keladi. Innovatsion infratuzilmani shakllantirishning xorij tajribasini tizimlashtirish uning ayrim elementlarini yaratishning bazaviy modellarini belgilab olish va ulardan milliy iqtisodiyotda foydalanish imkoniyatlarini aniqlashga imkon beradi.

Infratuzilmani rivojlantirish nuqtayi nazaridan eng istiqbolli yo'nalishlardan biri xususiy sektor va ilmiy-tadqiqot tashkilotlari jalb qilinadigan modellardan foydalanishdir. Ushbu modellar investitsiya risklarining taqsimlanishi (ajratilishi) va davlat mablag'larining tejalishini ta'minlaydi.

Nazorat uchun savollar:

1. O'zbekiston Respublikasining «Innovatsion faoliyat to'g'risida»gi Qonuni qachon qabul qilingan?
2. Ushbu qonunning maqsadi nimalardan iborat?
3. Mazkur qonun nechta bob va moddalardan iborat?
4. Ushbu qonundagi asosiy tushunchalarni bilasizmi?
5. Qonunda innovatsion faoliyatning asosiy prinsiplari nimalardan iborat?
6. Davlatning innovatsion siyosatining maqsadi va asosiy vazifalarini aytib bering.

7. Innovatsion faoliyatni davlat tomonidan tartibga solishning qanday usullari va yo'llarini bilasiz?

8. Innovatsion faoliyat subyektlari kimlar?

9. Innovatsion faoliyat subyektlarining huquqlari va majburiyatlari nimalardan iborat?

10. Innovatsion faoliyatni amalga oshmaslik xavflari nimalar?

11. Innovatsion faoliyatni amalga oshmaslik xavflarini baholash va kamaytirish usullarini bilasizmi?

12. Texnologiyalar transferi nima?

13. Texnologiyalar transferining ustuvor yo'nalishlari nimalardan iborat?

14. Texnologiyalar transferining qaysi asosiy usullarini bilasiz?

15. Tijoratlashtirish nima va u qanday amalga oshiriladi?

16. Yangi ishlanmalarni tijoratlashtirish usullari va yo'llarini bilasizmi?

17. Innovatsion faoliyat infratuzilmasini tushuntirib bering.

18. Innovatsion infratuzilma nima va uning subyektlari kimlar?

19. Innovatsion faoliyatni moliyalashtirish manbalarini bilasizmi?

5-MAVZU: O'ZBEKISTONDA INNOVATSION FAOLIYATNI YANADA RIVOJLANTIRISHDA INNOVATSION RIVOJLANISH VAZIRLIGI FAOLIYATI

5.1. O'zbekiston Respublikasi Innovatsion rivojlanish vazirligining tashkil etilishi va uning vazifalari. Innovatsion faoliyatning tuzilmasi, boshqarmalar va bo'limlari

O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017-yil 29-noyabrdagi «O'zbekiston Respublikasi Innovatsion rivojlanish vazirligini tashkil etish to'g'risida»gi PF-5264-son Farmonini qabul qilingan.

Vazirlik O'zbekiston Respublikasini innovatsion va ilmiy-texnik rivojlantirish sohasida jamiyat va davlat hayotini har tomonlama rivojlantirishga, mamlakatning intellektual va texnologik salohiyatini oshirishga qaratilgan yagona davlat siyosatini amalga oshiruvchi davlat boshqaruvi organi hisoblanadi. Vazirlik O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasiga, qonun hujjatlarida nazarda tutilgan faoliyatning alohida masalalari bo'yicha – bevosita O'zbekiston Respublikasi Prezidentiga bo'ysunadi.

Vazirlik huquq va majburiyatlar bo'yicha O'zbekiston Respublikasi Fan va texnologiyalar agentligining huquqiy vorisi hisoblanadi.

Jamg'arma huquq va majburiyatlar bo'yicha tugatilayotgan Fan va texnologiyalar bo'yicha Davlat komissiyasi huzuridagi Ilmiy-texnik faoliyatni qo'llab-quvvatlash va rivojlantirish jamg'armasining huquqiy vorisi hisoblanadi.

Quyidagilar Vazirlikning asosiy vazifalari hisoblanadi:

– mamlakatni rivojlantirishning uzoq muddatli ssenariylarini hisobga olgan holda innovatsiyalarni ishlab chiqish hamda davlat va jamiyat qurilishiga joriy etish, shuningdek, jamiyat va davlat taraqqiyotini

ta'minlovchi ilmiy tadqiqotlar va ilg'or texnologiyalarning ustuvor va istiqbolli yo'nalishlarini rivojlantirish strategiyasini belgilash;

– tez o'zgaruvchan jahon konyunkturasini hisobga olgan holda iqtisodiyotning jadal rivojlanishini ta'minlash bo'yicha strategik va oldindan rejalashtirish;

– aholi hayot darajasi va sifatini yaxshilash, uning farovonligini oshirishni ta'minlash bo'yicha davlat organlari va tashkilotlari faoliyatini har tomonlama tahlil qilish va prognoz qilish, shuningdek, mamlakat ijtimoiy-iqtisodiy salohiyatining barqaror o'sishi uchun zarur shart-sharoitlarni ta'minlay oladigan fan va innovatsiyalarni rivojlantirishning zamonaviy infratuzilmasini shakllantirish;

– qishloq xo'jaligini modernizatsiya qilish va intensiv rivojlantirishga yo'naltirilgan innovatsiyalarni joriy etish;

– ijtimoiy rivojlanishga, shu jumladan ta'lim va sog'liqni saqlash tizimiga innovatsiyalarni joriy etish;

– atrof-muhitni muhofaza qilish va tabiatdan foydalanish tizimiga innovatsiyalarni joriy etish;

– davlat ilmiy-texnik va innovatsion siyosatining ustuvor yo'nalishlarini belgilash hamda grant asosida fundamental, amaliy va innovatsion tadqiqotlarning davlat ilmiy-texnikaviy dasturlarini tasdiqlash;

– mamlakatni rivojlantirishning uzoq muddatli ssenariylarini hisobga olgan holda nou-xaularni ishlab chiqish, innovatsion faoliyat va raqobatbardosh ilmiy-texnika mahsulotlari bozorini kengaytirishga yo'naltirilgan zamonaviy texnologiyalarni joriy etish;

– innovatsion g'oyalar, ishlanmalar va texnologiyalarni joriy etish bo'yicha xalqaro hamkorlikni rivojlantirish hamda normativ-huquqiy bazani takomillashtirish.

1. Mamlakatning intellektual va texnologik salohiyatini oshirishning uzoq muddatli ssenariylari asosida ustuvor soha va tarmoqlarni innovatsion rivojlantirishning kelajakdagi modellarini shakllantirish imkonini beradigan strategik rejalashtirish tizimini yaratish bo'yicha:

Birinchidan, O'zbekiston Respublikasini 2019–2021-yillarda innovatsion rivojlantirish strategiyasi qabul qilindi. Strategiyaning bosh maqsadi **inson kapitalini** rivojlantirish, **2030-yilgacha** Global innovatsion indeks reytingi bo'yicha jahonning **50 ta** ilg'or mamlakati tarkibiga kirish etib belgilandi.

Ikkinchidan, O'zbekiston Respublikasining «Ilm-fan va ilmiy faoliyat to'g'risida» Qonuni qabul qilindi. «Innovatsion faoliyat to'g'risida» Qonun Oliy Majlis Qonunchilik palatasida ma'qullandi.

Uchinchidan, urug'chilik tizimining tubdan yangi modeli joriy etildi, uning qonuniy asosini shakllantirish maqsadida O'zbekiston Respublikasining «Urug'chilik to'g'risida» Qonuni qabul qilindi, yangi tashkil etilayotgan to'qimachilik klasterlariga urug'chilik bilan shug'ullanishning huquqiy asosi ishlab chiqildi, urug'chilikka ixtisoslashgan klasterlarni tashkil etish orqali qishloq xo'jaligiga xususiy investitsiyalarni jalb etishni faollashtirish tizimi tashkil etildi.

To'rtinchidan, O'zbekiston Respublikasida 2019–2021-yillarda «Aqlli shahar» texnologiyalarini joriy etish Konsepsiyasi tasdiqlandi (Vazirlar Mahkamasining 18.01.2019-yildagi 48-son qarori). Hozirda ushbu Konsepsiya Navoiy, Nurafshon va Mo'ynoq shaharlariga joriy qilinmoqda.

Beshinchidan, O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2018-yil 14-iyuldagi PQ-3855-son qarori bilan ilmiy ishlanmalarni tijoratlashtirish mexanizmlari belgilandi va ilmiy xodimlarning samarali mehnatini rag'batlantirish tizimi joriy etildi.

Oltinchidan, venchurga asoslangan moliyalashtirishni joriy etish va innovatsion loyihalarga tadbirkorlik subyektlarining moliyaviy mablag'larini keng jalb qilish maqsadida O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2019-yil 24-noyabrda PF-5583-son Farmoni qabul qilindi.

Yettinchidan, 2020-yil 1-yanvardan ta'lim muassasalari va ilmiy tashkilotlarda faoliyat olib borayotgan xodimlarning ish haqiga fan nomzodi (falsafa doktori – PhD) ilmiy darajasiga ega bo'lganlarga 30 foiz va fan doktori ilmiy darajasiga ega bo'lganlarga 60 foiz miqdori-

da ustama haq belgilash asosida rag'batlantirish mexanizmi joriy qilindi. Natijada ushbu xodimlarning o'rtacha ish haqi 3 mln. so'mdan 7–10 mln. so'mgacha oshdi.

5.2. Tizimdagi tashkilotlar. Vazirlik faoliyati

Vazirlikka O'zbekiston Respublikasi Bosh vazirining taqdim-nomasiga binoan O'zbekiston Respublikasi Prezidenti tomonidan lavozimga tayinlanadigan va lavozimdan ozod qilinadigan vazir boshchilik qiladi. Vazir o'z maqomiga ko'ra O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining a'zosi hisoblanadi. Vazirning O'zbekiston Respublikasi Bosh vazirining taqdimnomasiga binoan O'zbekiston Respublikasi Prezidenti tomonidan lavozimga tayinlanadigan va lavozimdan ozod qilinadigan to'rt nafar o'rinbosarlari, shu jumladan bir nafar birinchi o'rinbosari bo'ladi. Vazir bo'lmagan vaqtda uning vakolatlari vazifalar taqsimotiga binoan uning o'rinbosarlari tomonidan bajariladi. Vazirlik markaziy apparat xodimlari, idoraviy mansub tashkilotlari rahbarlari vazir tomonidan lavozimga tayinlanadi va lavozimdan ozod etiladi. Idoraviy mansub tashkilotlar haqidagi nizomlar vazir tomonidan tasdiqlanadi.

Yangi innovatsion loyihalarni joriy qilish va texnologiyalar transferini amalga oshirish, iqtisodiyotning real sektori tarmoqlarida innovatsion texnologiyalarni jadal joriy etish bo'yicha:

Birinchidan, Toshkent shahrida 10 mln. AQSH dollar investitsiya kiritish asosida zamonaviy farmatsevtika O'zbek-Xitoy texnologik parki va klinikasi tashkil qilindi.

Ikkinchidan, Navoiy erkin iqtisodiy zonasida farmatsevtika sohasini rivojlantirish bo'yicha dori-darmon xomashyosi bo'lgan sintetik xomashyoni ishlab chiqarish maqsadida 10 mln. AQSH dollar miqdoridagi O'zbek-Xitoy texnologik parkini qurish ishlari boshlandi.

Uchinchidan, «Smart Chain» kompaniyasi bilan hamkorlikda turizm sohasida VR texnologiyasi asosida ishlovchi turistik «Smart-

kartochkalar», Samarqand shahrining «Smart-kartasi» innovatsion loyihalar amaliyotga joriy etildi. Shuningdek Samarqand va Xiva shahrlarining tarixiy obidalari va muzeylarida VR texnologiyasi asosida «Smart-muzeylar» joriy etilib yurtimizga kelayotgan sayyohlarga qo'shimcha qulayliklar yaratildi.

To'rtinchidan, Yaponiyaning OYO korporatsiyasi bilan hamkorlikda cho'l o'simliklarini ekish bo'yicha mutlaqo yangi, yopiq ildizli tizimda saksovul yetishtirish texnologiyasi transfer qilindi.

Beshinchidan, vazirlikning ko'magida «Medical Manufacture Center» MCHJ qo'shma korxonasi bilan hamkorlikda innovatsion tibbiy buyumlar va implantlar ishlab chiqarilishi yo'lga qo'yildi. Natijada joriy yildan **Markaziy Osiyoda birinchi bo'lib** innovatsion tibbiy buyumlar va implantlar ishlab chiqariladi.

Oltinchidan, Polshaning «NOVOL ASIA» QK o'rtasida imzolangan anglashuv memorandumini doirasida O'zbekistonda ilk marotaba import o'rni bosuvchi va eksportga yo'naltirilgan poliefir shpatlyovka va poliefir yelim (marmar, granit va boshqa toshlar uchun maxsus yelim) ishlab chiqarish bo'yicha umumiy hajmi 1,5 mln. AQSH dollariga teng texnologiyalar transferi muvaffaqiyatli amalga oshirildi.

Yettinchidan, Isroil davlatining Maya International kompaniyasi bilan hamkorlikda shahar magistral quvur tizimlarini yerni kovlamasdan turib yangi avlod polimer yordamida ta'mirlash imkoniyatini beradigan innovatsion texnologiyasi transfer qilindi.

Texnologiya transferi uchun Uy-joy kommunal xizmat ko'rsatish vazirligi yordamida «Suvsoz» davlat unitar korxonasi bilani birga «Maya International infrastructure» MCHJ qo'shma korxonasi tashkil qilindi. Loyiha doirasida 2020-yilda 1 mln. AQSH dollari, 2024-yilga qadar 5 mln AQSH dollar miqdorida to'g'ridan to'g'ri investitsiyalar jalb qilinadi.

Sakkizinchidan, o'pkaning sun'iy nafas olish va narkoz-nafas olish apparatlarini ishlab chiqarish bo'yicha texnologiyalar transferi amalga oshirildi. «Chirana Asia» Slovakiya-Rossiya-O'zbekiston

qo'shma korxonasi faoliyati yo'lga qo'yildi. Ushbu loyiha doirasida korxona O'zbekistonga 1000 dona nafas olish konturlari, 500 dona namlik kollektori bilan nafas olish konturlari va 1000 dona bir martali bakterial-virusli filtrlar beg'araz foydalanish uchun topshirdi.

Bundan tashqari, «O'zbekistonda ishlab chiqarilgan» («Made in Uzbekistan») yorlig'i ostida ishlab chiqariladigan o'pkaning sun'iy nafas olish hamda narkoz-nafas olish apparatlarining birinchi mahsulotlar tibbiyot muassasalariga bepul taqdim etildi.

Ilmiy loyihalarni xususiy sektor va tarmoq tashkilotlari bilan teng sheriklikda moliyalashtirish amaliyoti yo'lga qo'yildi.

Energetika vazirligi, Davlat geologiya va mineral resurslar qo'mitasi va Turizmni rivojlantirish davlat qo'mitasining jami 15,4 mlrd. so'm mablag'lari hisobidan ilmiy loyihalarni teng sheriklikda moliyalashtirish yuzasidan tanlovlar e'lon qilindi.

Ilmiy-innovatsion loyihalarni qo'shimcha moliyalashtirish maqsadida Jahon bankining ishlanmalarni tijoratlashtirishga ajratiladigan 50 mln. AQSH dollari miqdoridagi imtiyozli zayom mablag'larini jalb qilish yuzasidan kelishuvga erishildi. Loyiha 2022-yil yakuniga qadar ishga tushiriladi.

5.3. Innovatsion faoliyatga ajratilgan budget mablag'lari

Vazirlikni moliyalashtirish va moddiy-texnik ta'minlash O'zbekiston Respublikasining Davlat budjeti, Innovatsion rivojlantirish va novatorlik g'oyalarini qo'llab-quvvatlash jamg'armasi, budjetdan tashqari jamg'armalar mablag'lari hamda qonun hujjatlari bilan taqiqlanmagan boshqa mablag'lar hisobidan amalga oshiriladi. Ilmiy-texnik axborot markazi, shuningdek, vazirlik nashriyotini moliyalashtirish va moddiy-texnik ta'minlash ularning xo'jalik faoliyatidan tushgan daromadlarini inobatga olgan holda Innovatsion rivojlanish va novatorlik g'oyalarini qo'llab-quvvatlash jamg'armasi mablag'lari hisobidan amalga oshiriladi.

Vazirlik xodimlarining ish haqi lavozim maoshi, mukofotlar, qo'shimcha haqlar, ustamalar va qonun hujjatlarida nazarda tutilgan boshqa to'lovlardan iborat.

Vazirlik xodimlari lavozim maoshlariga har oylik ustamalar va rag'batlantirish xususiyatiga ega bo'lgan qo'shimcha haqlar vazir tomonidan tasdiqlanadigan nizomga muvofiq to'lanadi.

Vazirlik xodimlariga ish haqi to'lash va ularni moddiy rag'batlantirish manbalari mehnatga haq to'lash fondi, budjetdan tashqari jamg'armalar mablag'lari va qonun hujjatlarida taqiqlanmagan boshqa mablag'lardan iborat. Vazir O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi va O'zbekiston Respublikasi Prezidentiga vazirlikning faoliyati to'g'risida muntazam ravishda hisobot beradi.

O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi vazirlik rahbarlari faoliyatini ularga yuklatilgan vazifalarning samarali bajarilishi yuzasidan doimiy monitoring qiladi, vazirlik faoliyatining samaradorligiga xolisona baho beradi.

Monitoring va baholash yakunlari bo'yicha vazirlikning alohida o'rnak ko'rsatgan rahbarlari, mansabdor shaxslari va xodimlari rag'batlantiriladi yoxud yo'l qo'yilgan jiddiy kamchiliklar uchun egallab turgan lavozimidan ozod etishgacha bo'lgan javobgarlikka tortiladi.

Jamg'arma mablag'lari quyidagilar hisobidan shakllantiriladi:

— O'zbekiston Respublikasi Intellektual mulk agentligiga patent bojlari, yig'imlar va soliq toifasiga kirmaydigan boshqa to'lovlardan kelib tushgan valuta mablag'larining 90 foizi;

— xalqaro moliya tashkilotlari va institutlarining grantlari va kreditlari;

— yuridik va jismoniy shaxslar, shu jumladan chet ellik shaxslarning homiylik mablag'lari;

— qonun hujjatlarida taqiqlanmagan boshqa tushumlar.

Ilmiy-tadqiqotlarning samaradorligini oshirish, moliyalashtirish tizimini takomillashtirish borasida:

Ilmiy-tadqiqot ishlarini samarali tashkil etish, ilmiy loyihalarning moliyalashtirilishini va natijadorligini oshirish maqsadida davlat buyurtmasi asosida tijoratbop aniq mahsulotga yo'naltirilgan loyihalarning muntazam tanlovlari joriy qilinadi.

Birinchidan, vazirlik qoshida 18 ta fan yo'nalishlari bo'yicha 350 dan ortiq akademik, professor va fan doktorlari ishtirokida tarkibi davriy yangilanib boriladigan yangi ilmiy-texnik kengashlar tashkil qilinib, ilmiy loyihalar tanlovlari va ilmiy-texnik ekspertizaning yangi mexanizmlari joriy etildi.

Ikkinchidan, ilg'or xorijiy tajribalar asosida ilmiy-tadqiqot ishlariga davlat buyurtmasi mexanizmi joriy etildi. Yangi tartib sifatida, yakuniy mahsulot va moliyalashtirish hajmi aniq bo'lgan tematik loyihalarga davlat buyurtmasi muntazam ravishda e'lon qilinmoqda.

Uchinchidan, ilk bor startap loyihalarni qo'llab-quvvatlash va moliyalashtirish tizimi shakllantirilib, umumiy qiymati 31,5 mlrd. so'mlik 34 ta startap loyihalar moliyalashtirildi va raqobatbardosh yangi mahsulotlarni ishlab chiqarishni tashkil etish boshlandi. Hozirda 28 ta startaplar uchun, shu jumladan O'zbekiston Respublikasining Toshkent shahri, 4 ta viloyatidan va Markaziy Osiyoning 1 ta davlatidan (Qirg'iziston) akseleratsiya dasturi ishtiroki amalga oshirilmoqda. C.A.T. Science Accelerator akseleratorining xalqaro hamjamiyatiga qo'shilish uchun GIST Startup Network global tarmog'iga kirdi, shuningdek I-Create i dvex (Hindiston) xorijiy akseleratorlari bilan hamkorlik o'rnatildi. «Skolkovo» (Rossiya) innovatsion markazi bilan hamkorlik aloqalari o'rnatildi, uning doirasida o'zbekistonlik 25 ta startap «Softlending» dasturida ishtirok etdi.

To'rtinchidan, ilmiy tadqiqotlarga xususiy sektor mablag'larini jalb qilish maqsadida «Company Petromuz Limited» kompaniyasi tomonidan ilmiy tadqiqotlar uchun 15 mlrd. so'm mablag' ajratishiliga erishildi.

Beshinchidan, Xalqaro ilmiy hamkorliklar doirasida Germaniya, Rossiya va Belarus bilan jami 9,6 mlrd. so'mlik 38 ta qo'shma ilmiy loyihalar amalga oshirilmoqda. Hozirda Turkiya, Xitoy va Hindiston

davlatlari bilan qo'shma loyihalarga tanlovlar e'lon qilindi. Ilmiy-tadqiqot va oliy ta'lim muassasalari tomonidan umumiy hajmi 4,3 mln. AQSH dollariga teng 145 ta xalqaro ilmiy grantlarning bajarilishi ta'minlanmoqda.

5.4. Davlat ilmiy-texnik dasturlari

O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2018-yil 14-iyuldagi PQ-3855 son qarori bilan «olim-tadbirkor-bank» uchligi ishtirokida ilmiy ishlanmalarni tijoratlashtirishning yangi tizimi yo'lga qo'yildi.

Birinchidan, ilmiy va innovatsion ishlanmalarni saralash, ularni tijoratlashtirish uchun investorlarni keng jalb etish maqsadida «buyurtmachi-tadqiqotchi-investor» portali ishga tushirilib, 470 dan ortiq ishlanmalar va 102 ta muammolar ro'yxatga olindi.

Ilmiy ishlanmalarni tijoratlashtirishni tizimli tashkil etish asosida investorlar, tijorat banklari va ilmiy-tadqiqot institutlari ishtirokida 19 ta startap kompaniyalar tashkil etildi, ishlab chiqarilgan ilmiy sig'imkor mahsulotlar hajmi 18 mlrd. so'mdan oshdi.

Ikkinchidan, innovatsion mahsulotlarni ishlab chiqaruvchi mahalliy tadbirkorlar «Yashnobod» innovatsion texnoparkiga jalb qilinib, 27,2 mln. AQSH dollari miqdorida investitsiya loyihalari doirasida 172 ta yangi ish o'rinlari yaratildi, eksport hajmi esa 507 ming AQSH dollariga yetdi.

Uchinchidan, Ilg'or texnologiyalar markazida O'zbekistondagi ilk ilmiy loyihalar akseleratori – C.A.T. Science Accelerator tashkil etildi. Akseleratorda 60 nafar yoshlar innovatsion tadbirkorlik bo'yicha zarur bilim va ko'nikmalarga ega bo'ldi, ular ishtirokida 20 ta startap kompaniyalar tashkil etildi. Yil yakuniga qadar ular tomonidan jami 20 mlrd. so'mdan ortiq texnologik mahsulotlar ishlab chiqiladi.

To'rtinchidan, startap loyihalar va innovatsion tadbirkorlikni moliyalashtirish uchun Koreyaning «Venchur Kapital Invest» investitsiya kompaniyasi bilan O'zbekistonda venchur fondlari tashkil qilinmoqda. Mahalliy investitsiya kompaniyalaridan «Vodiy Invest-

ments» va «Astron» fondlari bilan startap loyihalarni moliyalashtirishda hamkorlik yo'lga qo'yildi.

Beshinchidan, innovatsion tadbirkorlikni rivojlantirish, sohaga investorlarni keng jalb qilish, ilmiy natijalarni tijoratlashtirish maqsadida Xalqaro innovatsion g'oyalar haftaligi – «InnoWeek» ko'rgazmasi o'tkazib kelinmoqda. 2021-yili mazkur haftalikda 30 dan ortiq xorijiy davlatlardan olimlar, investorlar va tadbirkorlar ishtirok etdi. Navbatdagi ko'rgazma joriy yilning noyabr oyida o'tkaziladi.

Yangi innovatsion loyihalarni joriy qilish va texnologiyalar transferini amalga oshirish, iqtisodiyotning real sektori tarmoqlarida innovatsion texnologiyalarni jadal joriy etish bo'yicha:

- Toshkent shahrida 10 mln. AQSH dollar investitsiya kiritish asosida zamonaviy farmatsevtika O'zbek-Xitoy texnologik parki va klinikasi tashkil qilindi;

- Navoiy erkin iqtisodiy zonasida farmatsevtika sohasini rivojlantirish bo'yicha dori-darmon xomashyosi bo'lgan sintetik xomashyoni ishlab chiqarish maqsadida 10 mln. AQSH dollar miqdoridagi O'zbek-Xitoy texnologik parkini qurish ishlari boshlandi;

- «Smart Chain» kompaniyasi bilan hamkorlikda turizm sohasida VR texnologiyasi asosida ishlovchi turistik «Smart-kartochkalar», Samarqand shahrining «Smart-kartasi» innovatsion loyihalar amaliyotga joriy etildi. Shuningdek Samarqand va Xiva shaharlarining tarixiy obidalari va muzeylarida VR texnologiyasi asosida «Smart-muzeylar» joriy etilib, yurtimizga kelayotgan sayyohlarga qo'shimcha qulayliklar yaratildi;

- Yaponiyaning OYO korporatsiyasi bilan hamkorlikda cho'l o'simliklarini ekish bo'yicha mutlaqo yangi, yopiq ildizli tizimda saksovul yetishtirish texnologiyasi transfer qilindi;

- vazirlikning ko'magida «Medical Manufacture Center» MCHJ qo'shma korxonasi bilan hamkorlikda innovatsion tibbiy buyumlar va implantlar ishlab chiqarilishi yo'lga qo'yildi. Natijada joriy yildan Markaziy Osiyoda birinchi bo'lib, innovatsion tibbiy buyumlar va implantlar ishlab chiqariladi;

– Polshaning «NOVOL ASIA» QK oʻrtasida imzolangan ang-lashuv memorandumida doirasida Oʻzbekistonda ilk marotaba import oʻrnini bosuvchi va eksportga yoʻnaltirilgan poliefir shpatlyovka va poliefir yelim (marmar, granit va boshqa toshlar uchun maxsus yelim) ishlab chiqarish boʻyicha umumiy hajmi 1,5 mln. AQSH dollariga teng texnologiyalar transferi muvaffaqiyatli amalga oshirildi;

– Isroil davlatining Maya International kompaniyasi bilan ham-korlikda shahar magistral quvur tizimlarini yerni kovlamasdan turib yangi avlod polimer yordamida taʼmirlash imkoniyatini beradigan in-novatsion texnologiyasi transfer qilindi.

Nazorat uchun savollar:

1. Oʻzbekiston Respublikasining «Innovatsion faoliyat toʻgʻri-sida»gi Qonuni qachon qabul qilingan?
2. Ushbu qonunning maqsadi nimalardan iborat?
3. Mazkur qonun nechta bob va moddalardan iborat?
4. Ushbu qonundagi asosiy tushunchalarni bilasizmi?
5. Oʻzbekiston Respublikasi Innovatsion rivojlanish vazirligining tashkil etilishi va uning vazifalari nimalardan iborat?
6. Vazirlikda innovatsion faoliyatning tuzilmasi, boshqarmalar va boʻlimlari qaysilar?
7. Vazirlikning asosiy vazifalari nimalardan iborat?
8. Vazirlik tizimiga qanday tashkilotlar kiradi?
9. Vazirlik faoliyati qanday tashkil etilgan?
10. Innovatsion faoliyatga ajratilgan budjet mablagʻlari qanday mablagʻlar hisobidan amalga oshiriladi?
11. Davlat ilmiy-texnik dasturlariga qanday dasturlar turlari kiradi?



6-MAVZU: KORXONALARDA INNOVATSION FAOLIYATNI TASHKIL ETISH

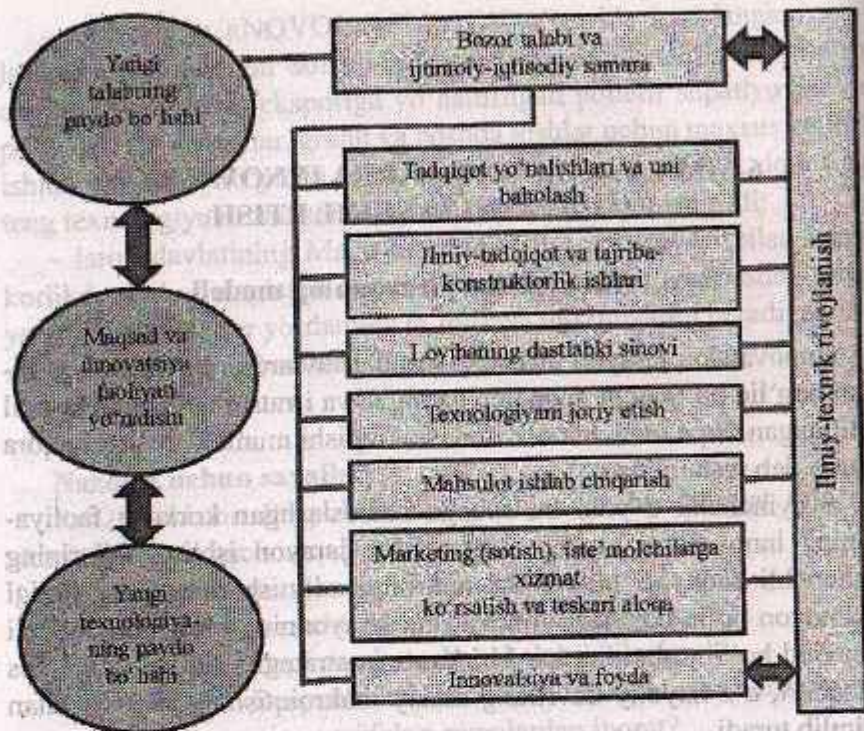
6.1. Innovatsion jarayonning modeli

Innovatsion jarayon dastlabki yondashuvlarda ijodiy faoliyat bilan bog'liq bo'lgan jarayon deb qaralgan va irratsional hamda tashkil etilmagan faqat modelda o'z ifodasini topishi mumkin bo'lgan «qora quti» deb tushunilgan.

Keyinchalik u yoki bu sohaga ixtisoslashgan korxona faoliyatining innovatsion modeli, innovatsion jarayon ishtirokchilarining ishonchli faoliyati makro va mikroiktisodiy sharoitga bog'liqligi namoyon bo'la boshladi. Innovatsion jarayonning bir nechta modeli mavjud bo'lib, ularning har biri korxona strategiyasining o'ziga xos jihatlari, o'z hayotiy davrining asosiy makroiqtisodiy sharoiti bilan ajralib turadi.

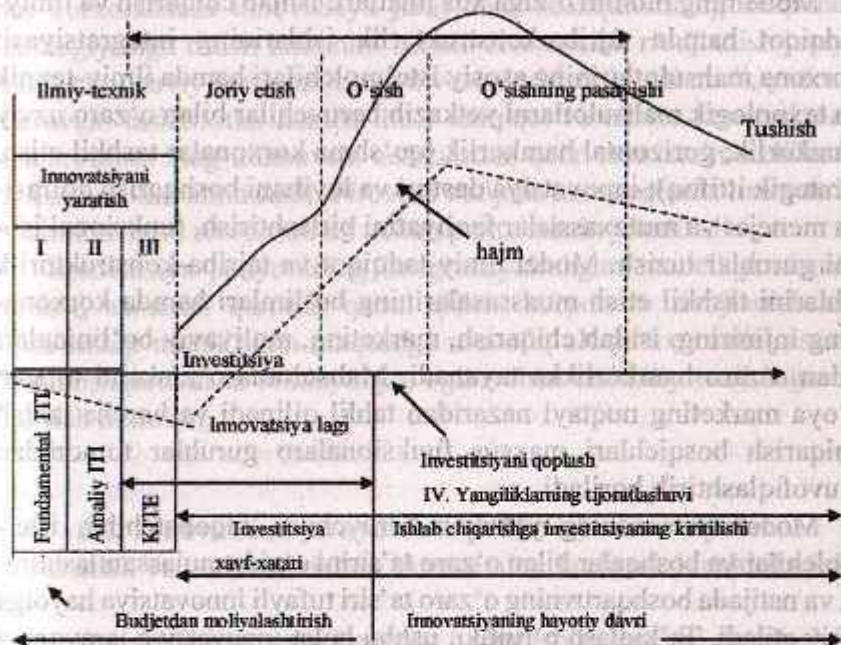
Chiziqli (birinchi) model 60-yillarning o'rtalarida qo'llanilgan bo'lib, unda texnologiyaga ustuvor ta'sir etish (technology/science push) asosida innovatsiya jarayoni shakllandi. Innovatsiya g'oyasi ilmiy-tadqiqot va tajriba-konstruktorlik ishlari zaminida paydo bo'ladi. Ushbu jarayonda bozor sust rol o'ynaydi degan g'oya mavjud bo'lgan. 60-yillarning o'rtalariga kelib bozorga ta'siri ustuvor (market/need pull) deb tan olingan chiziqli model keng tarqala boshladi. Ushbu modelga ko'ra ilmiy-tadqiqot va tajriba-konstruktorlik ishlari va texnologik ishlanma mazkur holatda bozor talabi hisoblanadi.

XX asrning 70-yillariga kelib texnologiya va bozorni o'zida mujassamlashtirgan yangi innovatsion jarayonning chiziqsiz modeli paydo bo'ldi. Ushbu model orqali innovatsiya jarayonining izchilligi, xarakteri, uning teskari aloqasi o'z ifodasini topadi (12-rasm).



12-rasm. Korxonalarda innovatsiya jarayonining chiziqsiz modeli.

Ushbu model ikkita strategik yo'nalishni: mahsulotga talabning o'sishini, fan va texnikaning bozorda yangi mahsulotlarga va texnologiyaga bo'lgan talabga mos ravishda rivoj topishini o'zida aks ettiradi. Korxona faoliyatining ushbu ikkita mustaqil yo'nalishida uchta o'zaro bir-biri bilan bog'liq ta'sirni ko'rish mumkin. Birinchisi, konseptual qarorlar qabul qilish (bozorda qondirilmagan ehtiyojni, tadbirkorlikning yangi modelini, moliyaviy va boshqa omillarni hisobga olgan holda); ikkinchisi, yangi texnologik qarorlarni ishlab chiqish (texnik vositalar, uskunalar, texnologik jarayon, xodimlarni tayyorlashni hisobga olgan holda); uchinchisi, innovatsion texnologiyani joriy etish.



13-rasm. Innovatsiya faoliyatining to'rt bosqichli modeli.

Innovatsion jarayonning integratsiya modeli 80-yillarning ikkinchi yarmida menejment amaliyotida paydo bo'ladi (13-rasm). Ushbu model innovatsiya jarayonining integral va parallel jarayonini hamda oldingi modelning asosiy elementlarini o'zida aks ettiradi.

Ilmiy-tadqiqot va tajriba-konstruktorlik ishlari sohasi va uning yangi ehtiyojni qondirish modelida o'z aksini topishi innovatsion g'oyalarning bosh manbayi hisoblanadi. Model har xil innovatsiya manbalarini, xususan korxona tomonidan olib boriladigan ilmiy tadqiqotlarni, bozor ehtiyojini, korxona faoliyatiga ta'sir etuvchi tashqi muhitni o'zida aks ettiradi. Teskari aloqaning mavjudligi loyihani qayta ishlash imkoniyatlaridan dalolat beradi. Bu, o'z navbatida, tajribalar asosida yo'l qo'yilgan xatolarni o'rganish va uni bartaraf etishni ta'minlaydi.

Modelning muhim o'ziga xos jihatlari: ishlab chiqarish va ilmiy-tadqiqot hamda tajriba-konstruktorlik ishlarining integratsiyasi; korxona mahsulotlarining asosiy iste'molchilari hamda ilmiy-texnik va texnologik mahsulotlarni yetkazib beruvchilar bilan o'zaro uzviy hamkorlik; gorizontaal hamkorlik (qo'shma korxonalar tashkil etish, strategik ittifoq); innovatsiya dasturi va loyihani boshqarish doirasida menejer va mutaxassislar faoliyatini birlashtirish, funksional ishchi guruhlar tuzish. Model ilmiy-tadqiqot va tajriba-konstruktorlik ishlarini tashkil etish muassasalarining bo'limlari hamda korxonaning injiniring, ishlab chiqarish, marketing, moliyaviy bo'linmalari bilan o'zaro hamkorlikka tayanadi. Mahsulotda o'z aksini topgan g'oya marketing nuqtayi nazaridan tahlil qilinadi va barcha ishlab chiqarish bosqichlari maxsus funksionalaro guruhlar tomonidan muvofiqlashtirib boriladi.

Model korxonaning yetkazib beruvchilar, raqobatchilar, iste'molchilar va boshqalar bilan o'zaro ta'sirini o'zida mujassamlashtiradi va natijada boshqaruvning o'zaro ta'siri tufayli innovatsiya hayotga joriy etiladi. Ta'kidlash o'rinliki, ushbu holat innovatsiya jarayoniga oid strategik integratsiya ishtirokchilarining o'zaro aloqasini mustahkamlaydi. Ushbu jarayon ekspert tizimidan keng foydalanishga, qabul qilingan qarorlarni qo'llab-quvvatlashga, ishlab chiqarishning integratsiyalashgan tizimini yaratishga, loyihani avtomatlashtirishga yordam beradi.

Ushbu model zamonaviy innovatsiya jarayoniga mos bo'lib, o'zaro ta'sirda bo'lgan uchta tizimni o'z ichiga oladi: innovatsiya, ishlab chiqarish, tijorat va korxonaning tashqi muhiti. Shu bilan birga korxonalar tadbirkorlik faoliyatidagi muhim o'zgarishlarni o'zida namoyon etadi. Xususan, zamonaviy korxonaga mos bo'lgan ilmiy-tadqiqot va tajriba-konstruktorlik ishlariga sarflanadigan mablag'larni ko'paytirish, resurslarni o'zlashtirishning hayotiy davrini qisqartirish va global raqobatni kuchaytirish, ishlab chiqarishning texnologik jarayonini muntazam ravishda takomillashtirib borish va boshqa innovatsion o'zgarishlarning integratsiyasini aks ettiradi. Ushbu ho-

lat korxonalarda innovatsiya jarayonini boshqarishning korporativ strategiyasiga o'tish imkonini beradi. Korxonalar rivojlanish jarayonida zamonaviy kommunikatsiya vositalaridan foydalanadi, yetkazib beruvchi tashkilotlar hamda ilmiy-tadqiqot va tajriba-konstruktorlik ishlari bilan shug'ullanuvchi tashkilotlar, qolaversa iste'molchilar bilan axborotlar almashadi. Pirovard natijada korxonalarda innovatsiya tadbirkorligini rivojlantirish uchun puxta zamin yaratiladi.

Innovatsiya jarayonining integratsiyalashgan modeli yordamida tezkor, samarali qarorlar qabul qilish, korporativ rivojlanish asosida tashqi muhit bilan maqsadga muvofiq aloqani o'rnatish, samarali boshqaruvni ta'minlaydigan egiluvchan tashkiliy tuzilmaga ega bo'lish mumkin.

6.2. Innovatsion jarayon bosqichlari. Innovatsiyalarni yaratish va o'zlashtirishda innovatsion faoliyatni tashkil etish

Innovatsion jarayonni kengroq tushunish uchun uni detallashtirish darajasida qarash lozim.

Birinchidan, innovatsion jarayon — bu izchillik bilan ilmiy-tadqiqot ishlarini amalga oshirish orqali yangilikni ishlab chiqish va marketing faoliyatini amalga oshirish natijasida tijoratlashtirishdir.

Ikkinchidan, yangilikning hayotiy davrini amalga oshirish, ya'ni g'oyani poydo bo'lishidan hayotga tatbiq etishilishi va keng tarqalishi jarayonlarini o'z ichiga olgan jarayon sifatida qarash mumkin.

Innovatsion jarayon bosqichlari yaratilayotgan yangilikning xususiyatlari, yangilik ko'lami, iste'mol hajmi va ahamiyati, foydali darajasiga ko'ra turlicha bo'lishiga qaramasdan, quyidagi umumiy bosqichlardan iborat:

1. G'oyaning paydo bo'lishi;
2. Fundamental (nazariy tadqiqotlar);
3. Amaliy tadqiqotlar;
4. Tajriba-konstruktorlik ishlari;

5. Ishlanmalar (dastlabki modellar);
6. Ishlab chiqarish;
7. Marketing;
8. Tijoratlashtirish;
9. Eskirish.

Birinchi bosqichda ilmiy xodim, mutaxassis tomonidan yangilik yaratish bo'yicha g'oya, fikr yuzaga keladi. Ushbu g'oya asta-sekin aniq bir mahsulot, jarayon, xizmat kabi fikrlar asosida yetilib boradi.

Ikkinchi bosqichda fundamental tadqiqotlar, ya'ni fikrning dastlabki izohi, ko'rinishi va uning asosiy funksional jihatlari shakllanib, dastlabki nazariy ta'rif va ma'lumotlar axborot sifatida shakllanadi.

Uchinchi bosqichda amaliy xarakterga ega bo'lgan ilmiy ishlar, hisob-kitoblar, chizmalar va texnik-iqtisodiy asoslashlar olib boriladi.

To'rtinchi bosqichda tajriba-konstruktorlik ishlari va eksperimental ishlab chiqarish olib boriladi. Buning natijasida innovatsiyaning dastlabki modeli, nusxasi yaratiladi va uning ishlash funksiyalari, iste'mol imkoniyatlari aniqlanadi.

Beshinchi bosqichda innovatsiyaning yaratilgan (dastlabki) birlamchi modeli bozorga olib chiqiladi. Bozorga olib chiqilgan yangi mahsulot *ilmiy-texnik mahsulot* deb ataladi. Mazkur ilmiy-texnik mahsulot bu bosqichda iste'mol imkoniyatlari, talab va qiymat masalalari belgilanadi. Yangilik qancha zaruriy va samarali bo'lsa, unga talab shuncha shakllana boshlaydi.

Oltinchi bosqichda bozorda sotilgan ilmiy-texnik mahsulot ishlab chiqarila boshlaydi. Bu bosqichda yangilikka bozor reaksiyasi hali aniqlanmagan bo'ladi va xavf-xatar darajasi ancha yuqori bo'ladi. Bunda asosan yangilik, ya'ni innovatsiya o'zining birlamchi iste'molchisiga, ya'ni uni ishlab chiqarib sotish va foyda olish uchun sotib oladigan ishlab chiqaruvchiga sotiladi. Ahamiyati va ko'lamiga ko'ra ishlab chiqarishga qo'yilgan innovatsiyalarni yakka, seriyali yoki ommaviy ishlab chiqarish jarayoni turlariga bo'linadi.

Yettinchi bosqichda innovatsiyalarni haqiqiy iste'mol bozoriga olib chiqish va uni realizatsiya qilish uchun marketing izlanishlari

olib boriladi. Marketing izlanishlari natijasida innovatsiya sotiladi, keng tarqaladi va iste'mol qilinadi.

Sakkizinchi bosqich, tijoratlashtirish, odatda beshinchi, oltinchi va yettinchi bosqichlarni ham o'z ichiga oladi. Bunda tijoratlashuv jarayoni davom etadi. Ya'ni ishlab chiqarish, yangilikni bozorga olib chiqish, sotish. Foyda olish, yangi bozorlar va iste'molchilarni o'zlashtirish uchun marketing va reklamalarga katta mablag'lar ajratiladi. Ishlab chiqarish va sotish o'zining yuqori darajasiga ko'tariladi, ishlab chiqarish o'sishi ta'minlanadi.

Eng so'nggi bosqichda – eskirish bosqichida yangiliklarning keyingi avlodi yaratilishi, iste'mol bozorining to'yinishi, innovatsiya bo'lgan yangi mahsulot yoki xizmatning jismoniy yoki ma'naviy eskirishi, yangilarining ixtiro qilinishi natijasida u bozordan siqib chiqariladi. Eskirishi natijasida uning hayotiylik (yaroqlilik) davri tugaydi.

Odatda innovatsion jarayonlarni amalga oshirishda bosqichlar o'zaro bir-birini to'ldirishi, qo'shib ketishi yoki har bir bosqich bir qancha bosqichosti qismlarga bo'linishi mumkin. Bu yaratilayotgan innovatsiyalarning murakkabligi, qo'llanishi, radikalligi va iqtisodiy ahamiyati, kutilayotgan samarasi darajasiga bog'liq.

Shu bilan birga mazkur bosqichlar innovatsiyalarning hayotiylik davrini to'liq qamrab oladi.

Innovatsiyalarni tashkil etish 3 ta jihatga bo'linadi:

- ishlanmalarni birgalikda ishlab chiqadigan va yangiliklarni ishlab chiqarishga joriy etadigan kishilardan iborat bo'lgan innovatsion faoliyatning subyekti;
- innovatsion faoliyatda kerakli vazifalarni bajarishga qaratilgan jarayonlarning va korxona faoliyatining yig'indisi;
- tizimning ichki tartibi, tizim va kichik tizimlardagi elementlarning o'zaro aloqalarini takomillashtiruvchi tuzilmalar.

Shu nuqtayi nazardan innovatsiyani tashkil etish deganda, innovatsion faoliyatni tartibga solish jarayoni sifatida, subyekt, korxona, muassasa bo'linma tarkibi va o'rni aniqlaydigan hamda ularning

vazifalarini belgilab beradigan shakl, usul va jarayonlarning tashkiliy tuzilmasi sifatida tushuniladi.

Korxona innovatsiyalarni tashkil etish nuqtayi nazaridan kishilar birlashmalari yoki innovatsiyani tatbiq etish bo'yicha ishlarni bajarish haqida ular o'rtasidagi kelishuvlarni amalga oshirishni ifodalaydi.

Innovatsion faoliyatni tashkil etishda subyektlar turli xil elementli, har xil o'lchamdagi korxonalar, kompaniyalar, assotsiatsiya, oliy o'quv yurtlari, ilmiy institutlar, texnopolislar, texnopark va hokazolar hisoblanadi. Yuqoridagi barcha tashkilotlar xo'jalik subyektlari bo'lib, ular ishlab chiqarishni yangilashda ishtirok etadilar. Hozirgi vaqtdagi yangi tushuncha «o'zining» hayotiy davriga ega bo'lgan maxsus innovatsion biznesning shakllanishida ifodalanadi.

ITTKI va TKIning amaliy bazasida innovatorlar yangi texnologiya, yangi ilmiy-texnika va yangi mahsulotlarni yaratadilar.

Ilmiy-texnikaviy va yangi mahsulotlarni tatbiq etish hamda ishlab chiqarish bilan, odatda, yaxshi resurslar bazasiga, malakali kadrlar va bozorda ma'lum mavqega ega bo'lgan yirik firmalar shug'ullanadi.

Tajriba – ishlab chiqarish, marketing va mahsulotlarni o'tkazish bosqichida har xil ko'lamdagi biznes turlari faoliyat olib boradi va shu vaqtda yirik hamda o'rta korxonalar va sanoat kompaniyalarida eski mahsulotlar o'rniga yangi mahsulotlar ishlab chiqariladi.

Innovatsion faoliyatni tashkil etishda innovatsion korxonalar innovatsiyaning miqdoriga qarab ifodalanadi. Ular quyidagilarga bo'linadi:

– innovator-yo'l boshchilar, ular yangi ilmiy kashfiyotlar, yangi qo'llash usullari va birinchi tadqiqotlarni amalga oshirishga e'tiborni qaratadilar; innovator-yo'l boshchilar avval yaratilgan ixtirolar va kashfiyotlar asosida tubdan yangi bo'lgan jarayonlar hamda mahsulotlarni yaratadilar;

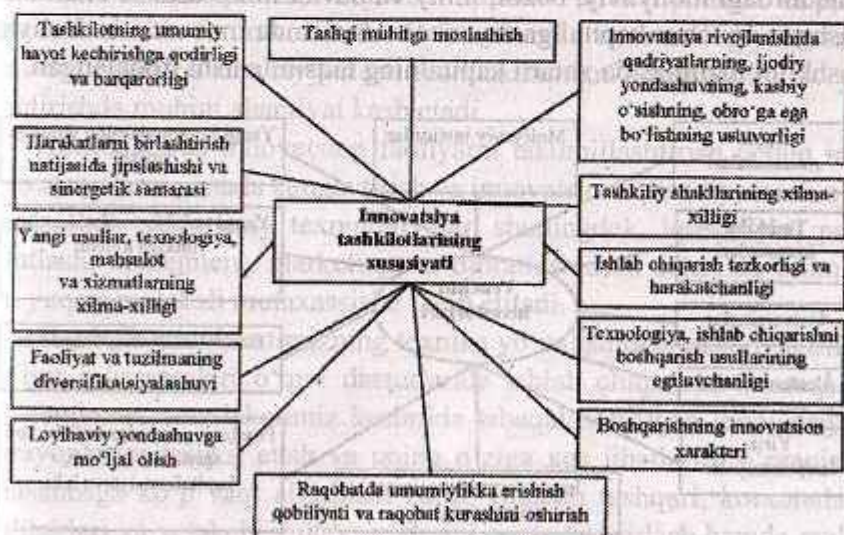
– eski usul asosida yangiliklar bazasini yaratadigan innovatorlar;

– yangiliklarni ishlab chiqadigan, modernizatsiyani amalga oshiradigan ratsionalizatorlik takliflarini ishlab chiqaradigan innovatorlar;

- avvalgi mahsulot va texnologiyaning o'rnini bosadigan yangiliklarni yaratadigan innovatorlar;
- yangiliklarni sotish va yangiliklar marketingi bilan shug'ullanuvchi innovatorlar;
- yangi bozordagi talabni qondirish maqsadida yangiliklarni yaratadigan innovatorlar;
- eski mahsulotlar o'rnini yangisiga almashtirish, xalq xo'jaligining barcha sohalariga yangiliklarni tarqatish bilan shug'ullanadigan innovatorlar.

Innovatsion korxonalar ishlab chiqarilayotgan yangilikning ahamiyati darajasiga qarab (tubdan yangi bo'lgan: nisbatan, qisman, tahlil qilingan, joylardagi ahamiyati va hokazolarga qarab) ixtisoslashadilar.

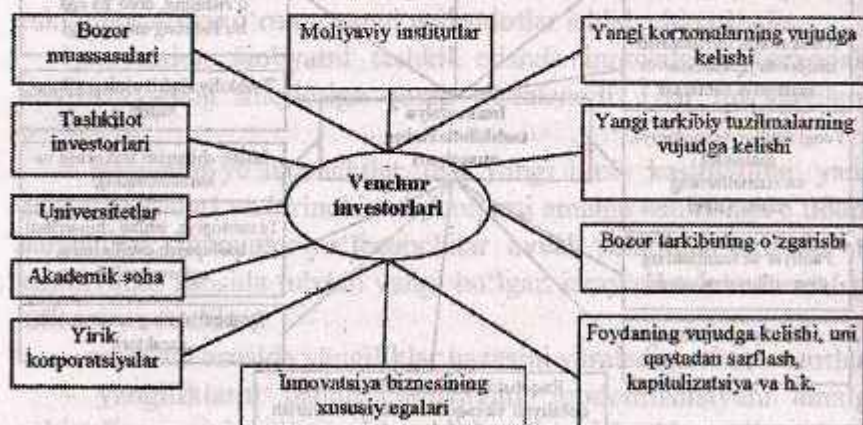
Tashkilotning kelajakdagi asosiy xususiyatlari 14-rasmda ifodalangan. Rasmda ko'rsatilgan innovatsiya tashkilotining xususiyati kichik tizimning sifati, tarkibi, elementlari va ochiq tashkilot sifati-dagi ichki aloqalarini ifodalaydi.



14-rasm. Kelajakdagi innovatsion tashkilotning xususiyati.

Innovatsiyani ishlab chiqarish asosida egiluvchanlik, o'zgaruvchanlik, texnologik tizimning moslashuvchanligi, asbob-uskunalarining sozlanganligi, ishlab chiqarish quvvatlarini korxona yo'nalishiga moslash e'tiborli jihatlar hisoblanadi. Texnologiyaning egiluvchanligi va moslashuvchanligi innovatsion faoliyat turli bosqichlarining parallel holda amal qilishi asosida ishlab chiqarishni gorizontal holda tashkil etish imkoniyatiga mos tushadi. Masalan, mashinasozlik va asbobsozlik jarayonlarining ko'p qismi diskret xarakterga ega bo'lib, yangiliklarni ishlab chiqarish bosqichini, ishlab chiqarish va sotish shartnomalarini yoki bozor aloqalarini parallel holda tashkil etish mumkinligini anglatadi. Alohida olingan bo'linmalar o'rtasidagi o'zaro aloqalarni tashkil etish tamoyili moddiy, axborot va moliya oqimlarini taqsimlashning egiluvchanligiga va ishchilarning tajriba, bilimlariga, tayyor mahsulot va xizmat ko'rsatishga asoslangan. Yangi turdagi tashkilotda bir-birining o'rnini to'latadigan va diversifikatsiya jarayonlari keng qo'llaniladi.

Kelajakda innovatsion faoliyatni tashkil etish jarayoni ko'plab miqdordagi moliyaviy, bozor, ilmiy va davlat muassasalari bilan birlashgan venchur kapitaliga tayanadi. 15-rasmda innovatsion faoliyat tashkilot tuzilmasida xatarli kapitalning taqsimlanishi ifodalangan.



15-rasm. Yangiliklarni kirituvchi tashkilot tuzilmasida tavakkal kapitalning o'rnini.

Innovatsion tashkilotlarning rivojlanish qonuniyatlari kelajakda XXI asr iqtisodiyotini tadrijiy-tashkiliy ko'rinishda bo'ladi, deyishga asos bo'ladi. Lekin, 1990-yillardayoq Amerikaning 30%, Yaponiyaning 25% korxonalari amaliyotda oraliq tashkilotlarning paydo bo'lishiga erishdilar.

Mustaqil bo'linmalarning birlashish usuli har xil va yuqori samaraga ega. Bu markazlashgan boshqaruv va bozor mexanizmi bir-birini to'latadi hamda birlashish natijasida sinergetik samara olinadi, degan ma'noni anglatadi. Tarqoq model (markazlashmagan) tor ixtisoslashuvga to'g'ri keladi, markazlashgan model yangi tarmoqlarga kirib borishda samarali hisoblanadi.

6.3. Ishlab chiqarish korxonalarida innovatsion faoliyatni takomillashtirish

Innovatsion iqtisodiyot aslida bilimlar iqtisodiyotidir. Ta'lim muassasalarida va universitetlarda fan, texnika va texnologiyalar sohasida mutaxassislar tayyorlash mamlakatimizni innovatsion rivojlantirishda muhim ahamiyat kasb etadi.

Korxonalarda innovatsion faoliyatni takomillashtirish uchun innovatsiyalarni yanada kengaytirish va innovatsion iqtisodiyotni rivojlantirishda zamonaviy texnologiyalar, shuningdek, iqtisodiyot, patentlash, menejment, marketing va tijoratlashtirish sohasida bilimli va yuqori malakali mutaxassislar talab etiladi.

Shu bois mamlakatimizning texnika yo'nalishidagi aksariyat oliy ta'lim muassasalari o'quv dasturlarida ishlab chiqarish, tarmoqlar va umuman, mamlakatimiz kesimida tabaqalashtirilgan innovatsiya jarayonlarini tashkil etish va uning o'ziga xos jihatlarini o'rganish masalasiga ko'p vaqt ajratilishi zarur. Bundan tashqari, korxonalar rahbarlari va yetakchi mutaxassislarini qayta tayyorlash hamda malakasini oshirish bo'yicha innovatsion jarayonni tashkil etish va uning

afzalliklari xususida zarur bilimga ega bo'lish imkonini beradigan malakaviy kurs va dasturlarni tashkil etish lozim.

Innovatsion faoliyatni takomillashtirish mavjud me'yoriy-huquqiy, tashkiliy-iqtisodiy, moliyaviy, soliq, infratuzilma, moddiy-texnik va axborot shart-sharoitlarini yanada rivojlantirish, davlat ahamiyatiga molik innovatsion vazifalarni amalga oshirish va iqtisodiyotni barqaror rivojlantirish maqsadida kadrlar tayyorlash hamda ularning malakasini oshirishga oid siyosatni amalga oshirish zarur.

Innovatsion faoliyatni tashkil qilish bo'yicha amalga oshirilayotgan qator chora-tadbirlar ilm-fan va ishlab chiqarishni integratsiyalashtirishni yanada chuqurlashtirish, ilmiy-texnik salohiyatdan samarali foydalanish, mamlakatimiz ilm-fanining ilg'or yutuqlari va istiqbolli ilmiy texnologiyalarni ishlab chiqarishga tatbiq etish, pirovardida O'zbekistonda innovatsion iqtisodiyotni shakllantirishga xizmat qiladi.

Ilmiy muassasalarda katta avlod vakillari bilan bir qatorda har tomonlama puxta bilimga ega, bir necha chet tillarni biladigan yosh olimlar va tadqiqotchilar ham keng ko'lamli tadqiqotlar olib bormoqda. Ular zamonaviy ilmiy va laboratoriya jihozlari, material resurslari bilan ta'minlangan. Yosh olimlar tomonidan olingan muhim fundamental natijalar amaliy ilmiy-texnik va innovatsion ishlanmalarni keng rivojlantirishga asos bo'lib xizmat qilayotir va asosan mamlakatimiz ishlab chiqaruvchilari hamda iqtisodiyotimizning asosiy tarmoqlari ehtiyojiga yo'naltirilmoqda.

Hozirgi sharoitda korxonalarda innovatsion faoliyatning nisbatan samaradorligi va afzalligining asoslaridan biri – ularda innovatsion jarayonlarni qo'llash, fan-texnika taraqqiyoti yutuqlarini tatbiq etish imkoniyatlarining kengligi hisoblanadi. Shu jihatdan, innovatsiyalar – korxona menejmentining asosiy muammolaridan biridir. Fan-texnika va ijtimoiy taraqqiyotning yuqori sur'atlari faqat boshqaruvning ilmiy-texnik taraqqiyot natijalarini tezlik bilan va samarali o'zlashtirishga layoqatli bo'lgan tizimlarining amal qilishiga imkon yaratdi.

Bugungi kunda yangiliklarni joriy etish kundalik odatiy jarayonga aylanmoqda. Shu bilan birga yangiliklarni joriy etish muammosi keng qo'yilmoqda: bu nafaqat yangi texnika yoki texnologiya, balki joriy etilayotgan barcha yangiliklar, shu jumladan, iqtisodiy, tashkiliy, boshqaruvga oid yangiliklardan iborat³.

Korxonalar ishtirokida tashkil qilinadigan texnoparklar, biznes inkubatorlar, qo'shma tadqiqot laboratoriyalarini, kichik konsalting va startap korxonalarini integratsiyalay oluvchi va ularning faoliyatini muvofiqlashtira oluvchi rivojlangan infratuzilmaga ega bo'lgan fan-ta'lim innovatsion majmualarining tashkil etilishi milliy innovatsion tizimning kerakli asosiy elementlarini ta'minlash, innovatsiya sohasiga sarmoyalar oqimining kirib kelishini rag'batlantirish, mutaxassislarni tayyorlash va ularning malakasini oshirish jarayonini ishlab chiqarish korxonalarining ehtiyojlaridan kelib chiqqan holda yo'naltirish imkonini beradi.

Bunday majmualar ilmiy faoliyat, ta'lim va innovatsiya jarayonini ta'minlashdan tashqari:

- texnologiyalar transferi markazi;
- davlat budjeti hisobiga amalga oshirilgan va xarid qilingan ilmiy-texnik faoliyat natijalarining depozitariysi;
- o'z tasarrufiga o'tkazilgan davlat mol-mulkiga, shu jumladan davlat budjeti hisobiga amalga oshirilgan ilmiy-texnik faoliyat natijalariga nisbatan mulkdorlik vakolatlarini amalga oshirish;
- intellektual mulkni sanoatda o'zlashtirishdan olingan qaytim mablag'larni vujudga keltirish;
- innovatsion loyihalar hamda innovatsion faoliyat sohasiga ixtisoslashgan tadbirkorlarni boshqarish uchun kadrlar tayyorlash va menejerlar malakasini oshirish funksiyalarini ham bajara olishi lozim.

Ilmiy ishlanmalarni tatbiq qilishning eng samarali yo'li qisqa muddatda, minimal sarf-xarajatlar bilan raqobatbardosh ilmiy mah-

³ Латынова М.М. Управление инновациями на горных предприятиях // Горный информационно-аналитический бюллетень. № 3/2007. - <http://www.gornaya-kniga.ru/periodic/914>.

sulotni ishlab chiqara oluvchi kichik innovatsion firmalar tarmog'ini barpo etishdir. Bu jihatdan, O'zbekistonda innovatsion tadbirkorlikni keng rivojlantirish bozor o'zgarishlari va mamlakat iqtisodiyotini jonlantirish jarayoniga ulkan ilmiy-texnik salohiyatni jalb qilish imkonini beradi.

Intellektual mulkni muhofaza qilish va himoyalashning me'yoriy-huquqiy bazasini doimiy takomillashtirib bormay turib, uni xo'jalik aylanmasiga kiritmay turib, mahsulotlarni sertifikatlash me'yorlari, standartlari va tizimlarini bu sohadagi jahon andozalariga muvofiqlashtirmay turib innovatsion faoliyatni takomillashtirib bo'lmaydi.

Innovatsion faoliyatni takomillashtirishda xorij tajribasidan olinishi kerak bo'lgan eng muhim jihat shuki, iqtisodiyotning yuqori innovatsion faolligi davlatning ilmiy-texnik bozordagi yetakechi roli bilan, milliy ustuvor yo'nalishlarning belgilanishi bilan, davlatning innovatsion taraqqiyot jarayoniga iqtisodiy rag'batlantiruvchi tizim orqali faol ta'sir ko'rsatishi bilan ta'minlanadi.

Innovatsion jarayonni rag'batlantirishning kompleks mexanizmini barpo etish, jumladan, ilmiy va innovatsion faoliyat bilan shug'ullanuvchilarga tegishli imtiyozlar belgilash lozim. Davlat resurslarning cheklanganligini va ustuvor yo'nalishlarni hisobga olgan holda ilmiy-texnik taraqqiyotning fundamental tadqiqotlardan boshlab ishlanmalarni ishlab chiqarishga joriy etishgacha bo'lgan butun zanjirini rag'batlantirishi lozim.

Milliy iqtisodiyotda bozor islohotlarini amalga oshirish sharoitlarida innovatsion ko'rsatkichlar eng muhim raqobatli ustunlik sifatiga ega bo'ladi, tarkibiy nisbatlarni innovatsion yo'nalishda takomillashtirish esa davlat ijtimoiy-iqtisodiy siyosatining maqsadli yo'nalishlaridan biriga aylanadi. Bularning barchasi innovatsion faoliyatni davlat tomonidan qo'llab-quvvatlash va uni rivojlantirish uchun kerakli shart-sharoitlarni yaratish, maqsadga yo'naltirilgan va muvozanatlashgan innovatsiya siyosatini ishlab chiqish zaruratini belgilab beradi. Bunday innovatsion siyosatni amalga oshirish im-

koniyaati avvalo mamlakatda yuzaga kelgan shart-sharoitlar va omillarga muvofiq iqtisodiy strategiyani va uning innovatsion tarkibiy qismini ishlab chiqishni ko'zda tutadi.

Nazorat uchun savollar:

1. Korxonalarda innovatsion faoliyat qanday tashkil etiladi?
2. Innovatsion jarayonning qanday modellarini bilasiz?
3. Innovatsion jarayonning chiziqsiz modelining mohiyati nimadan iborat?
4. Innovatsion faoliyatning to'rt bosqichli modelining mohiyati nimada?
5. Innovatsiya jarayonining integratsiyalashgan modelini tushuntirib bering.
6. Innovatsion jarayon bosqichlarini aytib bering.
7. Innovatsiyalarni yaratish va o'zlashtirishda innovatsion faoliyatni tashkil etish qanday amalga oshiriladi?
8. Innovatsiyalarni tashkil etish nechta va qanday jihatlariga bo'linadi?
9. Sizninigcha, kelajakdagi innovatsion tashkilotning xususiyati qanday bo'lishi kerak?
10. Yangiliklarni kirituvchi tashkilot tuzilmasida tavakkallik kapitalning o'rni qanday?
11. Ishlab chiqarish korxonalarida innovatsion faoliyatni takomillashtirish yo'llarini aytib bering.

7-MAVZU: KORXONALARDA INNOVATSION STRATEGIYALARNI TANLASH

7.1. Strategiyaning ahamiyati va uni ishlab chiqish

Bozor raqobati sharoitida faoliyat ko'rsatadigan, ishtirok etadigan kompaniya ko'lamini va uning xarakteriga hamda innovatsiya maqsadiga qarab, turli innovatsiya strategiyalari tatbiq etildi.

Korxonalarda innovatsiyalarni strategik boshqarish innovatsion menejmentning tarkibiy qismi bo'lib, korxonada yangiliklarni samarali qo'llash orqali ishlab chiqarish jarayoni, mahsulot va boshqa texnologik jarayonlarda katta sifat o'zgarishlar, samarali sakrashlarni amalga oshiradi.

Innovatsion strategiya – innovatsion salohiyatni uzoq davr mobaynida samarali rivojlantirish uchun kerak bo'lgan chora-tadbirlar majmuyidir.

Innovatsion strategiya ham umumiy menejment strategik rivojlantirishining asosiy maqsadlarini ifoda etadi va quyidagilarni o'z ichiga oladi:

- *normativ (me'yoriy) menejment* – korxonaning falsafasi, tadbirkorlik siyosatini ishlab chiqish, bozorning muayyan segmentidagi pozitsiyasini belgilash, umumiy strategik maqsadlarni ta'riflash;

- *strategik menejment* – strategiyalar rejasini ishlab chiqish. Ularni o'z vaqtida amalga oshirish, o'zgarishlarni qayd etish, strategiyalarni qayta ta'riflash, strategik nazorat va kontrollingni umumiy holda asosiy vazifalarini boshqarish;

- *operativ menejment* – strategiyalarni amalda joriy etish tadbirlarini ro'yobga chiqarish bilan bog'liq bo'lgan operativ (taktik, tezkor) choralarni ishlab chiqish va amalga oshirish.

Korxonaning umumiy strategiyasi va innovatsion strategiyasi o'rtasidagi jarayonlar, avvalo, yangiliklarni ishlab chiqish, tatbiq etish va ishlab chiqarish jarayonidagi sifatiy o'zgarishlarda namoyon bo'ladi. Innovatsion strategiya korxonada innovatsion faoliyat bilan bog'liq muammolar, amalga oshirilishi lozim bo'lgan o'zgarishlar orqali ishlab chiqarish jarayonlarini rivojlantirishdir.

Demak, innovatsion strategiya yangiliklarni tatbiq etish yo'nalishlarini belgilash, istiqbolli rivojlantirish ustuvorliklarini tanlash, yangi texnika va texnologiyalarni qo'llash asosida korxonani modernizatsiyalash va maqsadlarga erishish uchun tadbirlar majmuasi bo'lgan rejalashtirish orqali aniq maqsadga qaratilgan faoliyatdan iborat bo'ladi.

Korxonalarda innovatsion strategiyani ishlab chiqish quyidagi vazifalarni hal etishni o'z ichiga oladi:

1. Belgilangan maqsadlarni amalga oshirish uchun innovatsion jarayonni amalga oshirish uchun korxonaning imkoniyat va resurslarini baholash;

2. Muqobil shakllarni tanlagan holda innovatsion strategiya imkoniyatlarini tahlil qilish;

3. Marketing faoliyati va ilmiy-texnik sohalar bo'yicha yo'nalish va imkoniyatlarni aniqlash;

4. Innovatsion strategiyani amalga oshirishning rejasi, dasturi, loyihasi hamda budjetini tayyorlash;

5. Maqsadlar va belgilangan rejalarni hisobga olgan holda ustuvor yo'nalishlar asosida korxona faoliyatini amalga oshirish.

Shunga ko'ra, korxona innovatsion strategiyasini quyidagi turlari ham mavjud:

– *bazaviy strategiya* – korxonaning bozor sharoitida umumiy holda va alohida xo'jalik birliklarining xatti-harakatlari modeli;

– *funksional strategiya* – korxonaning alohida funksional sohalari va bo'limlari uchun tadbirlar va dasturlar majmuasi;

– *hujumkor strategiya* – bozorning belgilangan segmenti va sotish sohasidagi innovatsiyalar nuqtayi nazaridan yetakchi korxona

bo'lishga harakat qilish va asosiy ishlab chiqaruvchi bo'lishni bildiradi.

Innovatsion strategiya yangilik kiritayotgan kompaniyaning raqobatda ustunligi bilan ifodalanadi. Innovatsion o'zgartirish quyidagi raqobat strategiyasini amalga oshirishga qaratiladi:

- tabaqalanish;
- xarajatlarni pasaytirish;
- eng yaxshi qiymatga ega bo'lish.

Tabaqalanish strategiyasi – innovatsiyani amalga oshirishga urinishlar strategiyasi bo'lib, uni ishlab chiqaruvchi kompaniya mahsulotiga noyob (brend) tus berishni ifodalaydi.

Innovatsiya o'zgarishlariga mahsulot sifatini o'zgartirish, xizmat ko'rsatish, mahsulotning mukammallashtirilgan turini ishlab chiqish kiradi.

Tabaqalanish strategiyasi iste'molchi mahsulot va xizmat ko'rsatish sifatiga yuqori talab qo'yib, mahsulot bahosini o'zgartirishga e'tibor bermaganda qo'llaniladi.

Xarajatlarni pasaytirish strategiyasi – bu xarajatlarni pasaytirish bilan bog'liq bo'lgan xo'jalik faoliyati bo'lib, innovatsiyadagi o'zgarishlar shu maqsadda amalga oshiriladi.

Innovatsion o'zgarishlar: resurs va energiyani tejaydigan texnologiyalarni joriy etish, noishlab chiqarish xarajatlarini qisqartirish, mehnatni samarali tashkil qilish. Xarajatlarni kamaytirish strategiyasi bozorda baholar yordamidagi raqobatning yangi turlari mavjud bo'lganda qo'llaniladi (iste'molchilarda standart past to'lov qobiliyatiga molik talab). Xarajatlarni kamaytirish strategiyasi – baholar yordamidagi raqobat sharoitida amalga oshadi.

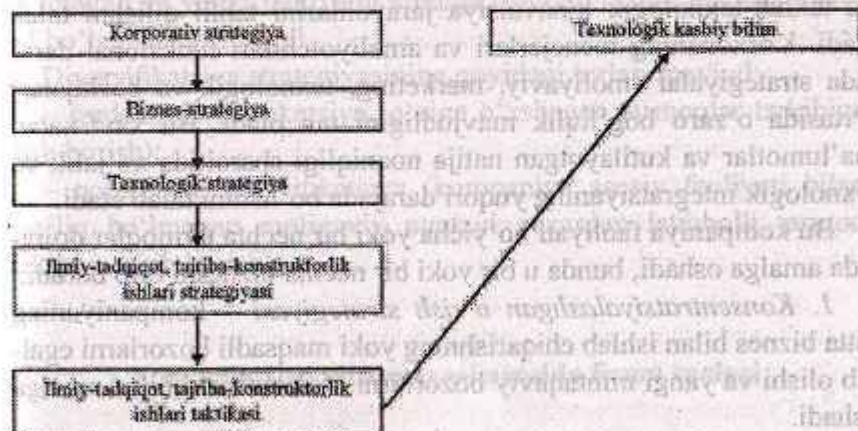
Eng yaxshi qiymat strategiyasi – kompaniya mahsulotiga noyob ko'rinish (brend) berish bilan xarajatlarni qisqartirishni birgalikda amalga oshirishdagi investitsiya strategiyasi hisoblanadi. Iste'molchi standart ehtiyoj va talabga to'lov qobiliyati past, kompaniya faoliyati bitta yoki bir nechta biznesga ega bo'lganda, bitta yoki bir nechta tarmoq doirasida amalga oshishi mumkin

7.2. Innovatsion jarayonlarda strategiya turlari

Innovatsion yo'nalish korxonalarning barcha faoliyat sohalariga tegishlidir. Innovatsiyaning ta'siri, xususan, texnik-texnologik innovatsiya keng qamrovli va dinamik xususiyatga ega bo'lib, qo'yilgan strategik vazifalarni bajarish uchun yangi boshqaruv uslubini talab etadi.

Menejment tizimi doirasida innovatsiya jarayonini boshqarish korxonaning ishlab chiqarish-tijorat faoliyatida sifat o'zgarishlarini joriy etishga yordam beradi. Ushbu jarayon tamoyillar, usullar, innovatsiyaning ishlab chiqish va joriy etishni boshqarishning strategik konsepsiyasini (korporativ strategiyani) va korxonaning rivojlanish majmuyini o'z ichiga oladi.

Korxonaning maqsadi yuqori raqobatbardoshlik darajasini saqlab qolish bo'lganligi bois, dastlab innovatsion jarayonlarni boshqarish samaradorligini oshirishga yo'naltirilgan strategik yondashuvni va texnologik rivojlanish yo'lini tanlashi lozim (16-rasm).



16-rasm. Korxona menejmenti doirasida strategiya va texnologiyaning o'zaro ta'siri.

Korxonaning strategik rivojlanishi dastlab kelajakda korporativ rivojlanish bilan bog'liq yo'nalishini aniqlashni talab etadi. Bu korxonaning istiqboli bilan bog'liq bo'lib, ustuvor rivojlanish yo'nalishini tanlash (tarmoqlar bo'yicha yoki tarmoqlararo) kelajakda texnologik va mahsulot ishlab chiqarish bo'yicha yetakchi korxona bo'lishga harakat qilishga yordam beradi. Amaliyotda ushbu holat strategik menejment faoliyatining barcha bosqichlarida innovatsiya jarayonlari boshqaruvining muhim tarkibiy qismi sifatida namoyon bo'ladi.

Innovatsiya jarayonini boshqarishning strategik maqsadi, bozor va texnologik xavf-xatarning noaniqligi sharoitida korxonaning barqaror rivojini ta'minlashdir. Strategik menejment nuqtayi nazaridan innovatsiya jarayonlarini boshqarish, tashqi muhitga moslashishning muhim omili hamda korxona faoliyati samaradorligini muntazam ravishda o'stirib borishning muhim manbayi sifatida namoyon bo'ladi.

Korxona faoliyatining samaradorligiga texnologik o'zgarishlarning ta'siri, korxona menejmentidan texnologik strategiyani shakllantirish va uni amalga oshirishda faol va izchil ishtirok etishni, u yoki bu texnik-texnologik innovatsiya jarayonlarini tahlil qilishni talab etadi. Korxonaning menejerlari va amaliyotchilari funksional darajada strategiyalar (moliyaviy, marketing, texnologik va boshqalar) o'rtasida o'zaro bog'liqlik mavjudligini tan oladi. Bu xavf-xatar, ma'lumotlar va kutilayotgan natija noaniqligi sharoitida xo'jalik va texnologik integratsiyaning yuqori darajada bo'lishini talab etadi.

Bu kompaniya faoliyati bo'yicha yoki bir nechta tarmoqlar doirasida amalga oshadi, bunda u bir yoki bir nechta biznesni olib boradi:

1. *Konsentratsiyalashgan o'sish strategiyasi* – kompaniyaning bitta biznes bilan ishlab chiqarishning yoki maqsadli bozorlarni egalab olishi va yangi mintaqaviy bozorlarni o'zlashtirishi bilan amalga oshadi.

Bunda quyidagi kichik strategiyalar ajratib ko'rsatiladi:

– bozorda o'z mavqeyini oshirish (yangi marketing usullaridan foydalangan holda, eski bozorda eski mahsulotlarni sotish miqdorini ko'paytirish);

– bozorni rivojlantirish (eski mahsulotlarni xarid qiladigan mintaqaviy bozorlarni topish);

– mahsulotning yangisini ishlab chiqish (yangi mahsulotni eski bozorda sotishni tashkil etish).

2. *Integrativ o'sish strategiyasi* – kompaniyani yangi tuzilmalari hisobiga kengaytirish tuzilmasi (bo'linmalar mulkini sotib olish, qo'shimcha bo'linmalar va shu'ba korxonalarni tashkil etish).

Kichik strategiyalar:

– teskari vertikal integratsiya (kompaniyani mahsulot yetkazib beruvchilar hisobiga kengaytirish, ular ustidan nazoratini kuchaytirish);

– to'g'ri vertikal integratsiya (taqsimlash va sotish tizimini yaratish yoki sotib olish savdo tarmoqlarini tashkil etish yoki sotib olish);

– gorizontaal integratsiya (zaif raqobatchilarni yutib yuborish).

3. *Diversifikatsiya strategiyasi* – bu ko'p yo'nalishli biznesni rivojlantirish strategiyasidir.

Bir biznes (asosiy faoliyat) doirasida rivojlanish istiqboli bo'lmagan va yangi faoliyatni amalga oshirish uchun mablag' mavjud bo'lganda qo'llanadi.

Diversifikatsiya strategiyasining quyidagi turlari mavjud:

– turdosh diversifikatsiya (o'ziga o'xshagan tarmoqlar tarkibiga kirib borish);

– noturdosh diversifikatsiya (kompaniya asosiy faoliyati bilan bog'liq bo'lmagan moliyaviy nuqtayi nazardan istiqbolli tarmoq tarkibiga kirib borish).

7.3. Innovatsiya strategiyasi asosida firma turlari

Innovatsion menejment – boshqarishning alohida sohasi. Boshqarish obyekti – tashqi va ichki sharoitlarning o'zgarishini hisobga olgan holda innovatsiyaga yo'naltirilgan, tashkil etishning murakkab tizimi bo'lgan, ishlab chiqarishdagi innovatsiya jarayoni.

Innovatsiyaning subyektlari bo'lib tashkilotlar (korxonalar), yangilik kirituvchi subyektlar (buyurtmachilar), innovatsiya loyihalari bilan bog'liq bo'lgan ishlarni amalga oshiruvchi ijrochilar va boshqa subyektlar (jismoniy va huquqiy shaxslar, xorijiyilar bilan birgalikda) hisoblanadi.

Innovatsiya firmasining asosiy pirovard mahsuloti – yangiliklarni yaratish (barcha «hayot davrini» o'z ichiga olgan – fan, ishlab chiqarish, tijorat).

Innovatsiya menejmentining tashkiliy tuzilishi – bu innovatsiya faoliyati, ilmiy tadqiqotlar va ishlanmalar bilan shug'ullanuvchi tashkilotlar.

Mamlakatimizda oxirgi yillarda faoliyat ko'rsatayotgan **ilmiy-texnikaviy tashkilotlarning quyidagi turlarini** ajratib ko'rsatish mumkin:

- ma'lum ilmiy sohalarga ixtisoslashgan fundamental tadqiqotlar olib borayotgan institutlar;

- ilmiy tadqiqot institutlari amaliy tadqiqotlarni olib borishga ixtisoslashgan, ma'lum ishlab chiqarish tarmoqlarining ilmiy-texnikaviy rivojlanishi darajasiga javob beradigan tashkilotlar tarmog'i;

- loyihalash, konstruktorlik, texnologik tashkilotlar, texnika-viy-iqtisodiy tadqiqotlarni olib boruvchi institutlar, konstruktorlik, texnologik, loyiha va ishlanmalarni, ishlab chiqarishga ixtisoslashgan tarmoq tashkilotlari;

- ishlanmalarni amalga oshirishga ixtisoslashgan montaj-sozlash ishlarini boshqarish, tashkiliy-texnik va ilmiy markazlar;

- yangiliklarni tarqatish bilan shug'ullanadigan ilmiy-texnikaviy axborot institutlari va boshqa tashkilotlar.

Bozor iqtisodiyotiga o'tish sharoitida ilmiy-texnika tashkilotlarida (ITT) bozor talabi va taklifi mexanizmiga tezlikda javob beradigan qayta qurish amalga oshirildi. Har bir konkret holatda bu jarayonning maqsadga muvofiq bo'lgan sxemasi har xil.

Ilmiy tashkilot – tashkilot, korxona, idora, firmalar bo'lib, ularning asosiy faoliyati ilmiy tadqiqotlar va ishlanmalarni amalga oshi-

rish hisoblanadi. Ular tashkilot, idora, korxona, firma tarkibiga kiradigan bo'linmalar bo'lishi mumkin. Bu bo'linmalarning soni tashkilot iqtisodiyotning qaysidir sohasiga tegishli ekanligi yoki uning tashkiliy huquqiy jihatidan mulkning shakliga bog'liq emas.

Ilmiy xodimlarga (tadqiqotchilarga) ilmiy yoki ilmiy-texnikaviy ish bilan shug'ullanadigan va kerakli mutaxassislikka ega bo'lgan fuqarolar kiritiladi. *Ilmiy tashkilot*:

– ma'lum ta'sis hujjatlarida belgilangan ta'sisshilar tomonidan faoliyatni amalga oshirish uchun berilgan mulkka egalik qiladi, undan foydalanadi va boshqaradi. Ilmiy tashkilot mulkiga egalik qilish, foydalanish va boshqarish O'zbekiston Respublikasi qonunchiligi tomonidan belgilanadi.

Ilmiy tashkilot o'zining ilmiy-texnikaviy, tajriba-eksperiment bazasini rivojlantirishi va kengaytirishi, ishlab chiqarish fondlarini yangilashi shart. Ilmiy tashkilot O'zbekiston Respublikasi qonunchiligi asosida xorijiy yuridik shaxslar bilan ilmiy va ilmiy-texnikaviy hamkorlikni hamda tashqi iqtisodiy aloqalarni amalga oshiradi.

Ilmiy tashkilotlar O'zbekiston Respublikasi qonunchiligi asosida tashkil etiladi, qayta tashkil etiladi va tarqatib yuboriladi. Innovatsiya faoliyatining subyektlariga quyidagi tavsifga ega bo'lgan tarkiblarni kiritish mumkin: Bevosita (to'g'ri):

- 1) yuqori fan sig'imiga ega bo'lgan tovarlar va xizmatlar;
- 2) nozik texnologiyalar;
- 3) tajriba olib boruvchi, ishlab chiqarish va eksperiment olib boruvchi bo'linmalar;
- 4) patent, nou-xau va boshqalar;
- 5) xususiy kapitalning ishtiroki.

Innovatsiya tashkilotlari tuzilmasining innovatsiya dasturini texnologik taklifi jarayonida modellashtirish innovatsiya tashkilotlarining mehnat, moliyaviy, moddiy resurslaridan ratsional foydalanish uchun shart-sharoit yaratadi. Bunday holat bo'linmalar qaytadan tashkil etilganda, yangi bo'linmalarda yaxlit innovatsiya jamoalari vujudga kelganda namoyon bo'ladi.

Oqibatda innovatsiya tashkilotlari menejmentining tashkiliy tuzilmasi jamoa ichidagi har xil vazifalar o'rtasidagi bog'liqlikni o'rnatish bilan ko'zlangan maqsadga erishishni ta'minlashi lozim. Mantiqiy o'ylangan tashkiliy tuzilmaning pirovard natijasi innovatsiya tashkilotlari ishining umumiy samaradorligini oshirish hisoblanadi.

Bugungi kunda jahon amaliyotidan innovatsion faoliyani amalga oshirayotgan innovatsion firmalarga quyidagilar kiradi:

- venchur firmalar;
- injiniring firmalari;
- joriy etuvchi firmalar;
- profitmarkazlar;
- korporatsiyalar;
- moliya sanoat guruhlar;
- xoldinglar;
- konsorsiumlar;
- boshqa fan sig'imi yuqori bo'lgan korxonalar.

Venchur firmalar vaqtinchalik tuzilgan tashkilot bo'lib, ilmiy g'oyalarni texnologiya va mahsulotlarga aylantirish bilan bog'liq bo'lgan ishlanmalarni sinash, ishni maromiga yetkazish, uni sanoatga innovatsiya sifatida tatbiq etish bilan shug'ullanadi. Hozirgi davrdagi kichik venchur korxonalar egiluvchan va harakatlanuvchan tashkilot bo'lib, yuqori va aniq maqsadga yo'naltirilganligi bilan farqlanadi, bu korxona xodimlari va investorlarni birinchi navbatda ishlab chiqilgan g'oya, texnologiya, obyekt, tadqiqotlarning kam xarajat bilan tezlikda muvaffaqiyatli tatbiq etilishi uchun to'g'ridan to'g'ri manfaatdorligida ifodalanadi. Venchur firmalar shartnoma asosida yuridik va jismoniy shaxslarning mablag'lari hisobiga tashkil etiladi. Venchur moliyalashtirish o'ziga xos yuqori xavflilik darajasiga ega faoliyat turi bo'lib, bevosita sarflanadigan investitsiyalar kompaniya aksiyasining ma'lum bir qismiga almashtiriladi, bunda venchur faoliyati faqatgina ishonch asosida amalga oshadi va o'zi tadqiqotlarni olib bormaydi.

Kelajagi bor texnologiyani tijorat maqsadida amalga oshirish uchun biznesni qo'llash maqsadida o'z ulushini sotish mumkin. Ven-

chur biznesiga investitsiyalar sarflanishining asosiy xususiyati hech qanday kafolatsiz amalga oshiriladi, venchur firmalar tomonidan hech qanday moddiy ta'minlash bo'lmaydi.

Shunday qilib, venchur biznesiga investitsiyalarni sarflashni quyidagi xususiyatlarga qarab ajratib ko'rsatish mumkin:

1) moliyaviy mablag'lar hech qanday kafolatsiz va moddiy ta'minotsiz amalga oshiriladi;

2) investor ustav kapitalida albatta o'z hissasiga ega bo'ladi;

3) mablag'lar uzoq vaqtga va qaytarib olmaslik sharti bilan beriladi;

4) investor firmani boshqarishda faol ishtirok etadi. Venchur firmalar fan sig'imi yuqori bo'lgan iqtisodiyot tarmoqlarida keng tarqaladi, bu firmalar ilmiy tadqiqotlar, muhandislik ishlanmalarini olib borishga ixtisoslanganligi natijasida hozirgi davrda kichik biznesning ilmiy tadqiqotlar va ishlanmalardagi o'rni sezilarli tarzda oshdi. U kichik va o'rta tadqiqot olib borayotgan yuqori texnologiyaga ega bo'lgan firmalarning zamonaviy texnika o'lchamlariga mos keladigan (AKT, raqamli, dasturiy texnologiyalar, mikroprotsessorlar, mikrochiplar, mikrokompyuterlar) yuqori texnologik darajada bo'lgan texnologiyalar va ishlanmalarni nisbatan kam xarajatlar bilan ishlab chiqarish imkoniyatini beradi.

Bunday korxonani tashkil etuvchi tashabbuskorlar – kelajagi bor g'oyalarga o'zini bag'ishlagan yirik firmalarning laboratoriyalarida belgilangan qat'iy va markazlashgan dastur asosida ishlaydigan ozchilikdan iborat bo'lgan guruhlar, qobiliyatli muhandislar, ixtirochilar, olimlar, yangiliklarni ishlab chiqarishga tatbiq etuvchi menejerlar hisoblanadi. Tadqiqotlarni tashkil etishning bunday usuli ilmiy kadrlar salohiyatidan (byurokratlar ta'siridan qutulgan) unumli holda foydalanish imkoniyatini beradi. Tavakkal ish yurituvchi korxonalar – innovatsiya jarayonining dastlabki bosqichida (firma ma'lumoti fan va texnikadagi yangi g'oyalarni qabul qilish qiyin bo'lgan holatda) qobiliyatlarni saqlab qolishning o'ziga xos shakli bo'lib qoladi.

Venchur biznesning afzalligi: egiluvchan, harakatchanligi o'ta moslashuvchan, izlanishlarni tezda o'zgartirish, uni tezda anglab

olish va yangi g'oyalarga baho berish kabilarda ifodalanadi. Hozirgi kunda venchur firmalar yangilik kiritishning muhim manbayi hisoblanadi.

Injiniring firmalari ilmiy tadqiqotlar va ishlanmalar, yangilik va ishlab chiqarishni bir-biriga bog'laydigan bo'g'in hisoblanadi.

Injiniring firmalarining asosiy yo'nalishlari:

- model, ixtirolarning tijoriy jihatdan ahamiyatga ega ekanligini baholash;
- kelajakda yaratiladigan mahsulotlarning innovatsiya g'oyalarini prognozlash;
- yangilikni sanoatda qo'llash darajasigacha ishlab chiqish;
- ishlanmalarni tatbiq etish jarayoniga xizmat ko'rsatish;
- ishga tushirish, sozlash ishlaridan iborat.

Injiniring firmalari assotsiatsiyalarga birlashib, mijozlarga nisbatan muvofiqlash ishlarini olib boradilar, tavakkal joriy etiladigan texnologiyalarni ishlab chiqarish uchun kerak bo'lgan mutaxassisliklar va resurslarni birlashtirish maqsadida venchur korxonalarni tashkil etadilar.

Joriy etuvchi firmalar texnologiya egalarining foydalanmagan patentlarini joriy etishga, litsenziyalarni bozorga chiqarishga, ixtirolarni sanoatda qo'llashgacha olib borishga, mahsulotlarni oz miqdorda chiqarib, keyinchalik ularning litsenziyalarini sotishga ixtisoslashadilar.

Profitmarkazlar – yangilik kiritishni tezlashtiradigan shakllardan biri. Markaz fan va texnikaning bir necha turdosh tarmoqlari ilmiy xodimlari va ma'lum ilmiy-texnikaviy yoki ishlab chiqarish masalalari, mahsulot yangi turini ishlab chiqarish va o'zlashtirish bo'yicha, qaror qabul qilish uchun menejerlarning vaqtinchalik maqsadli birlashmasini ifodalaydi.

Konsorsiumlarning muhim vazifasi innovatsiya faoliyatini rivojlantirish bilan bog'liq bo'lgan yirik innovatsiya va boshqa loyihalarni izlab topish va uni ishlab chiqarishga tatbiq etishdan iborat. Masalan, Rossiyadagi «Katos» konsorsiumi uchun avtotraktorlarni ishlab

chiqarishni yangi texnologiyalar bilan qayta jihozlash maqsadida bir qancha korxonalar resurslari birlashtirildi.

Konsorsiumni boshqarish tizimi quyidagilarni ta'minlashi kerak:

- eng yuqori natijalarga erishish uchun faoliyatini umumiy maqsadga yo'naltirish;

- yangiliklarni joriy etish va ulardan tijorat maqsadida foydalanish, innovatsiya va moliyaviy iqtisodiy vazifalar rolini oshirish, boshqarishdagi bo'limlar ishini kuchaytirish;

- barcha bozorga yo'naltirilgan bo'linmalar, ayniqsa, o'zgarishlarni boshqaradigan xizmatni, uning faol rivojlanishini, marketing va tashqi iqtisodiy faoliyatlarning rolini oshirish;

- konsorsiumning innovatsiya hisobiga tashqi va ichki bozordagi raqobatbardoshligi, barqaror moliyaviy holat;

- konsorsium faoliyati strategiyasi samaradorligi;

- konsorsium ishtirokchilari tomonidan samarali innovatsiya siyosatini olib borish;

- konsorsiumni boshqarishning aksionerlik shakliga o'tish uchun sharoit yaratish.

Konsorsium faoliyatining huquqiy asosi innovatsiya loyihalarini amalga oshirish uchun ishtirokchilar o'rtasida tuzilgan har tomonlama bitimlarni tashkil etadi.

Konsorsium tarkibiga innovatsiya faoliyatini olib boradigan turli tashkiliy-huquqiy shakldagi korxonalar kiradi.

Konsorsiumlarning mas'uliyati cheklangan jamiyat sifatida tashkil etilishi ijrochilar yaratayotgan foydani taqsimlash va kreditorlar oldidagi o'rnini aniq belgilash imkoniyatini beradi. Konsorsiumning real boshqarish apparatini samarali shakllantirish, uning xo'jalik va moliyaviy-iqtisodiy muammolarini samarali hal qilishga bo'lgan harakatni kuchaytirish imkoniyatini beradi.

Konsorsiumni boshqarish funksiyalari asosan muvofiqlashtirish tamoyillari asosida amalga oshadi. Muvofiqlashtirish tizimi to'g'ridan to'g'ri boshqarishda ishtirok etish, korxona va konsorsium tashkilotlarining mukammal faoliyat sohasiga aralashuvini ifodalamaydi.

Bu tizim ma'lum sohadagi umumiy iqtisodiy va xo'jalik xarakteriga ega bo'lgan u yoki bu ishda asosan nazorat-tahlil qilish, «kuzatuvchilik» vazifasini bajaradi (masalan, ayrim korxonalar «o'zining ishlab chiqarishini» rivojlantirish yoki o'zaro manfaatli loyihalarni tatbiq etish uchun imkoniyati va maqsadga muvofiqligiga qarab kredit beradi).

Bozor iqtisodiyoti sharoitida strategik boshqarish va rejalashtirish, marketing funksiyalarini rivojlantirish orqali yangi iqtisodiy munosabatlarga o'z vaqtida tayyorlanish zarurati tug'iladi. Natijada konsorsiumning bozor va iste'molchi talabiga tezlikda moslashishi ta'minlanadi.

Rivojlangan davlatlar iqtisodiyotida *yirik milliy va transmilliy korporatsiyalar (TMK), moliya-sanoat guruhleri (MSG) hukmronlik mavqeyiga ega* va haqiqatan fan sig'imi yuqori bo'lgan ishlab chiqarish tarmoqlari, asosan eng katta korporatsiyalar orqali namoyon qilinadi.

MSG yangiliklarni kiritishda o'z-o'zidan rivojlanadigan soha sifatida tashkil etiladi, uning asosini ishlab chiqarish tizimini balansli holda ushlab turadigan texnologik zanjir tashkil etadi. Amaliyotda yangilik asosida mahsulotlarni yaratishda MSGning asosini innovatsiya loyihasi tashkil etadi.

Xalqaro amaliyotda *MSGning uch xil usulda tashkil etish tajribasi* ma'lum:

1. Yopiq turdagi aksionerlik jamiyatini tuzish orqali aksiya paketlarini guruh ishtirokchilaridan biriga ishonchga berish yoki bir guruhning ikkinchi guruh aksiya paketlarini xarid qilish bilan ixtiyoriy ravishda aksionerlik jamiyatlarini tashkil etish, bunday holda guruh xususiy bo'lgan korxona va moliyaviy institutlardan tashkil topadi;

2. Hukumat qarori bilan (agar uning ishtirokchilari davlat korxonalari, idoralar va tashkilotlar bo'lsa) mamlakat budjeti yordamida moliyalashtiriladi;

3. Hukumatlararo bitimlar asosida MSTni tuzish loyihalari iqtisodiyot, moliya vazirliklari va antimonopol qo'mita tomonidan amalga oshiriladigan majburiy ekspertizadan hukumat qaroriga mu-

vofiq o'tkazilishi zarur. MTSni tuzish haqida arizalar Davlat mulk qo'mitasiga topshiriladi. Ixtiyoriy tarzda vujudga kelgan MSGlarga qo'yish ko'zda tutiladi. Bu cheklovlarning bir qismi mutlaq (qattiq), ikkinchi qismi yumshoq (davlat organlari bilan kelishishni talab etadi) xarakterga ega. Qattiq cheklovlarga guruh qatnashchilarining aksiyalarga birgalikda egalik qilishi, kapitalda davlat mulkining ulushi 25 foizdan yuqori bo'lganda ixtiyoriy qo'shilishi, MSGda moliya-xolding, kredit-moliya va investitsiya muassasalarining va boshqa turdagi birlashmalarning ishtirok etishi kabilar kiradi. Yuqoridagi muassasalar har qanday korxonaning 10% dan ko'p bo'lgan aksiyalariga egalik qila olmaydi va aktivlarning 10% dan ko'pini boshqa korxona aksiyalariga qo'sha olmaydi.

MSGni tashkil etishning muhim maqsadlari:

- moliyaviy oqimlarni boshqarish va nazorat qilish;
- takror ishlab chiqarishni amalga oshirish uchun kapital mablag'ga ega bo'lish;
- ishlab chiqarish samaradorligini oshirish;
- ishlab chiqarishni tashqi bozorga yo'naltirish;
- ichki bozordagi tovar aylanmasiga ayrim korxonalarni emas, balki ularning birlashmalarini jalb etish.

MSGni shakllantirish va rivojlantirish uchun yuqori iqtisodiy salohiyat talab etiladi. Makroiqtisodiy nuqtayi nazardan MSGning yaratilishi, tashkil etilishi va faoliyat yuritishi qator vazifalarni hal etish imkonini beradi:

- iqtisodiyotning ustuvor yo'nalishlarini rivojlantirish uchun investitsiya resurslarini to'plash va guruhning moliya tashkilotlarida nisbatan arzon jamlangan moliyaviy resurslarni olish;
- ilmiy-tadqiqot, tajriba-konstruktorlik ishlari (ITTKI) va moliyaviy resurslar bilan ta'minlash;
- eksport salohiyati va mamlakatda ishlab chiqarilgan mahsulotning raqobatbardoshligini oshirish;
- uzoq muddatli xo'jalik aloqalarini vujudga keltirish, investitsiya sharoitini yaxshilash, ishlab chiqarishni barqarorlashtirish;

- xatarni kamaytirish;
- moliyaviy resurslarni uzoq muddatga yuqori kafolatlash va maqsadga yo'naltirilgan holda ishlatish.

Jahon tajribasida MSG egalik qilishning har xil shaklda bo'lgan yirik korxonalar tomonidan tijorat banklari ta'sis etish orqali vujudga keldi. Bunda ta'sischi qator maqsadlarni amalga oshirishni ko'zda tutganlar:

- mablag'larni yuqori foyda olish maqsadida investitsiyaga sarflash;
- banklarga qo'yilgan xususiy aylanma mablag'larning kamayish xavfini, mablag'larning samarali ishlatilishi, pul oqimlari shaffof tuzilmasini yaratish;
- banklar tomonidan moliya bozoriga kelib tushayotgan mablag'lar hisobiga ta'sischi faoliyatini moliyalashtirish imkoniyatiga ega bo'lish.

Innovatsiya faoliyatini rivojlantirish pul va real kapitalni boshqarishning tashkiliy shakllarini takomillashtirmasdan amalga oshirib bo'lmaydi, bunda innovatsiya faoliyatiga investitsiyalar muhim rol o'ynaydi.

Xolding (*to hold* – ushlamoq, egalik qilmoq) **kompaniya** – moliyaviy kompaniyaning o'ziga xos shakli bo'lib, boshqa kompaniyalar faoliyatini nazorat qilish maqsadida aksiyalar paketiga egalik qilishni ifodalaydi. Hozirgi kunda G'arbdagi deyarli barcha katta korporatsiyalar ishlab chiqarishni tashkil etishning xolding shakliga asoslangan, konsern tarkibiga kiruvchi ko'p sonli bo'lim, firma, zavod mahsulot yetkazib beruvchi bo'linmalar tepasida bu bo'linmalar aksiyalarining nazorat paketlari to'plangan xolding turadi va u korporatsiyani kompleks holda boshqarish imkoniyatini beradi.

Xolding kompaniya innovatsiya sohasida umumiy siyosat olib boradi, katta konglomeratlarning (korporatsiya, konsern, trestlarning) manfaatlarini amalga oshirishni nazorat qiladi va diversifikatsiya jarayonini tezlashtiradi. Bunda xolding kompaniya hajmi nazorati ostida bo'lgan kompaniyalar hajmidan kichik bo'lishi mumkin. Xolding

kompaniya – piramidaning cho‘qqisi bo‘lib, uning tarkibiga shu‘ba korxonalar kiradi. Aksiylar nazorat paketi xolding kompaniya aktivlari tarkibiga kirgan korxonalar – shu‘ba korxonalar hisoblanadi.

Aksiylar paketi nazorati korxona kapitalida ishtirok etishning yetakchi shakli bo‘lib, uning qatnashchilari umumiy majlisida ma‘lum qarorlarni qabul qilish yoki qilmaslik huquqini beradi.

Xolding kompaniyalar turdosh korxonalarning bir-biriga yordam berish va kelishilgan holda investitsiya siyosatini amalga oshirish maqsadida tuziladi. Xolding kompaniya yoki shu‘ba korxonalarning mahsulot sotishni (xizmat ko‘rsatishni) shaxsga yuklatishi shu‘ba korxonalarga eksport operatsiyalaridan tashqari, xolding-kompaniyalar mahsulot (yoki xizmat ko‘rsatish) baholarini belgilashga yo‘l qo‘yilmaydi.

Xolding-kompaniyalarning afzalligi, ular raqobat kurashiga birgalikda ittifoq bo‘lgan holda kirishadilar. Undan tashqari, quyidagi masalalar birgalikda o‘z yechimini topadi: xolding kompaniya birlashish natijasida qo‘shimcha ishlab chiqarish quvvatlarini yaratadi, ayrim mahsulotlarni ishlab chiqish va uni sotishda xolding kompaniyalar vositachilik vazifasini amalga oshiradi, diversifikatsiya jarayoni va ilmiy-texnika taraqqiyoti tezlashadi, transmilliy kompaniyalar foydasi va valuta yordamida nazorat ta‘siri pasayadi, boshqa kompaniyalar kapitali markazlashadi. Xolding kompaniyalarning ijobiy tomonlari ulaming quyidagi imkoniyatlaridan kelib chiqadi: yangi mahsulotni ishlab chiqarish hajmini oshirishdan foydalanish; kapitalning xalqaro harakatida undan yuqori samarada foydalanishga erishish, davlatning korxonaga salbiy ta‘sirini kamaytirish.

Xolding-kompaniyaning salbiy tomonlari: monopollashuvga (oligopollashuv) intilish; korxonalar nazoratining kuchayishi, rentabel korxonalar hisobiga norentabel korxonalarni sun‘iy holda ushlab turish, o‘zining korxonalari o‘rtasida fondlarni qaytadan taqsimlash chegarasini aniq bilmaslik, yuqori malakali menejerlarga bo‘lgan yuqori talab.

Kompaniyalar – sof va aralash xolding kompaniyalarga ajratiladi. Sof xolding kompaniyalar savdo bilan shug'ullanmaydi, ustavga ko'ra faqat kapitalga egalik qiladi, savdo operatsiyalarini amalga oshirmaydi, boshqa biznes turlari bilan xoli shug'ullanmaydi. Mamlakatimizdagi iqtisodiy atamalarda ular moliyaviy xolding kompaniyalar deb ataladi. Ularning vazifasi aksiyalarga egalik qilish, ularning harakatini boshqarish, shu'ba korxonalarining dividendlarini taqsimlashdan iborat.

Aralash xolding kompaniyalar aksiyalarning nazorat paketiga egalik qilish, boshqa kompaniyalarni boshqarish bilan birgalikda savdo va biznes bilan shug'ullanadilar, o'zlarining balans hisoblarida shu'ba korxonalar aktivlari bilan birgalikda ko'chmas va harakatdagi mulkka egalik qiladilar. Xolding kompaniyalar, o'z navbatida, o'zlari ham shu'ba korxona bo'lishlari mumkin.

Xolding kompaniyalar quyidagi asoslarda tashkil etiladi:

- korxonalar asta-sekinlik bilan bir-biriga qo'shilib boradi yoki kompaniyalar ustidan nazorat qilishni bir kompaniya o'z bo'yiga oladi (mashinasozlik, kimyo sanoati va h.k.), bu gorizontol birlashish (integratsiya) hisoblanadi;

- korxonalarining umumiy texnologik siklga birlashuvi (xomashyodan tayyor mahsulot ishlab chiqarishgacha). Bu birlashish (vertikal) hisoblanadi. Bunday birlashmaning asosiy maqsadi umumiy xarajatlarni qisqartirish, baholarda barqarorlikka erishish, kompaniya qiymatini ko'tarish;

- sekin-astalik bilan korxonaning tashkil etilishi va keyinchalik uning guruhga qo'shilishi. Bunday birlashuv «Makdonalds» kompaniyasiga xos. O'z hissasini boshqa korxonalarga qo'shish, savdo markasi va menejment texnologiyalarini boshqa korxonalarga berish bilan ifodalanadi;

- ayrim tijorat tashkilotlarigina emas, balki xolding kompaniyalar ham birlashadi;

- chuqur tarkibiy o'zgarishlar natijasida katta kompaniyalar bo'linib ketadi. Bunday holat XX asrning 90-yillarida O'zbekistondagi

ko'pgina korxonalarda bozor munosabatlariga o'tish sharoitida yuz berdi. Transformatsiya ko'p miqdorda ona korxonalarining 100 foiz ishtirokida shu'ba korxonalarining vujudga kelishiga olib keldi.

Yuqorida keltirilgan xolding kompaniyalarni vujudga keltirish usullari quyidagi yo'llar bilan amalga oshadi:

- ikkilamchi bozorda broker aksiyalarni xarid qiladi;
- xolding-kompaniya tashkil etish maqsadida har bir korxona tomonidan emissiya qilingan aksiyalar almashadi;
- ta'sischilar xolding kompaniyaga qo'shilish maqsadida korxonalarining aksiyalar paketini berish uchun maxsus boshqarish kompaniyasini tuzishadi. Bunda korxona aksiyalari bilan shu kompaniya aksiyalari almashtiriladi;

– patent, mualliflik huquqi, «nou-xau»lar kompaniya ixtiyoriga beriladi.

Xolding kompaniyaning vujudga kelishining yana bir «yuqoridan» va «pastdan» usulini aytib o'tish kerak: ishlab chiqaruvchilar va moliyaviy tuzilmalarning birlashuvi. Masalan, qaysidir bir bank korxonaning aksiyalar paketini sotib olishi natijasida har xil tarmoqlarning turli hajmdagi aksiyalariga egalik qiladi. Ular ma'lum vaqt o'tgandan so'ng boshqaruvchi kompaniyani tashkil etishga majbur bo'ladilar va aksiyalarni kompaniya ixtiyoriga topshiradilar.

«Pastdan» vujudga kelgan kompaniyalar sanoat korxonalari investitsiyalarini jalb etish maqsadida investor bilan birgalikda ko'pincha sindikatlarni tashkil etadigan investorlar guruhi bilan boshqaruvchi kompaniyani tashkil etadilar.

Xolding kompaniyalar quyidagi maqsadlarni amalga oshirish uchun tashkil etiladi:

- davlat mulkini bozor yordamida boshqarish tizimini vujudga keltirish;
- korxonalarining xo'jaliklararo aloqalarni amalga oshirishga o'tishi uchun korxonalar faoliyatini mo'tadil holga keltirish;
- korxonalar o'rtasida mavjud bo'lgan samarali aloqalarni saqlash va yangicha xo'jalik munosabatlarini o'rnatish;

- tijoratlashtirish hamda xususiylashtirish jarayonini jadal rivojlantirish;
 - moliyaviy aloqalar va korxonalar o'rtasida o'zaro moliyaviy nazoratni amalga oshirishda birgalikda ishtirok etish tizimini yaratish;
 - huquqiy jihatdan mustaqil bo'lgan korxonalarda (bir-biri bilan chambarchas bog'liq bo'lgan majmualar tarkibida bo'lgan) guruhlarini rivojlantirish maqsadida umumiy investitsiya va texnika siyosatini amalga oshirish;
 - yangi firmalar tashkil etish bilan tijorat ishlarini amalga oshirish ko'lamini kengaytirish va mavjud bo'lgan korxonalar ustidan nazorat qilishni o'z qo'liga olish;
 - firma doirasida savdo, moliyaviy, investitsiya operatsiyalarini amalga oshirish;
 - kompaniyani boshqarishni ratsionallashtirish va uning tashkiliy tarkibini takomillashtirish;
 - ishlab chiqarish aloqalarini barqarorlashtirish, mahsulot yetkazib beruvchilarni boshqarish;
 - shu'ba korxonalarining ishlab chiqarish, sotish, investitsiya dasturlarini amalga oshirishga kelishish;
 - soliq olishni kamaytirish va antimonopol qonunga zid ish yuritmaslik;
 - maqsadli moliyalashtirish va innovatsiya loyihalarini tatbiq etish;
 - innovatsiya korxonalarining hayot sikli («fan – ishlab chiqarish – tijoratlashtirish»)ni qisqartirish maqsadida uning tashkiliy tuzilmalarini takomillashtirish;
 - tashqi iqtisodiy aloqalarni amalga oshirish, xorijiy investitsiyalarni ko'paytirish va h.k.;
 - xo'jalik xavfini shu'ba korxonalar o'rtasida taqsimlash.
- Xolding kompaniya shu'ba korxonalar manfaatini ko'zlagan holda quyidagi vazifalarni o'z zimmasiga oladi:
- tashqi iqtisodiy aloqalar;
 - investitsiyalarni jalb etish;

- ilmiy-texnikaviy ishlar;
- marketing tadqiqotlari;
- qimmatli qog'ozlar harakatini boshqarish;
- AJ manfaatlarini qondirish maqsadida fond bozorida ishlash;
- shu'ba korxonalar o'rtasida kliring operatsiyalarini olib borish (o'zaro hisob-kitoblarni yuritish), maslahatlar berish (huquq, soliqlar yuzasidan).

Xolding ochiq tuzilma bo'lib, qimmatli qog'ozlar operatsiyasi yordamida yangi sheriklarni jalb etadi (shu jumladan, asbob-uskunalar ishlab chiqaradigan korxonalar va h.k.).

Xoldinglar qimmat qog'ozlar bilan operatsiyalar o'tkazish orqali o'zidan kuchli bo'lgan korxona bilan qo'shilishi, qimmatli qog'ozlar bozori orqali bir-birlarida o'zaro ishtirok etishlari mumkin.

Dunyo mamlakatlarining globalashuvi, jamiyatning axborotlashuvi va davlatlar iqtisodiyotining raqamlashtirish jarayoni albatta innovatsion faoliyatni shiddat bilan rivojlanishi asosida ro'y bermogda.

Bu esa innovatsion faoliyatni samarali amalga oshirishning yangi tashkiliy tuzilmalarining, yangi innovatsion tashkilotlarning paydo bo'lishi va rivojlanishiga olib keladi.

7.4. Innovatsion strategiyaning korxona umumiy strategiyasi bilan bog'liqligi

Innovatsion menejment jarayoni ilmiy-texnika taraqqiyoti jadal rivojlanayotgan davrda uni tashkil etuvchilarning bozor sharoitlariga tezlikda moslashishini talab etadi. Bunday qobiliyatning bo'lmasligi korxonani samarasiz boshqarish natijasi hisoblanadi. Bu hozirgi sharoitda korxonaning asosiy muammosi hisoblanadi.

Innovatsiyani tashkil etish o'ziga xos xususiyatga ega bo'lgan murakkab texnik-iqtisodiy va ijtimoiy tizim hisoblanadi. Bu tizimni ifodalash uchun uning bosqichlaridagi o'zaro bog'liqlikni aniqlash

lozim. Shu maqsadda innovatsion tashkilotlarning tashkiliy tuzilishini yaratishda har xil yondashuvlardan foydalaniladi.

Tarkibiy yondashuv. Tashkilotni loyihalashtirishda bunday yondashuv rasmiy qonunlardan me'yorida foydalanish, xodimlarning o'z mas'uliyatlarini anglagan holda birgalikda qarorlarni qabul qilishi, boshqarishning moslashuvchanligi va kam miqdordagi boshqarish iyerarxiyasining mavjudligi bilan tavsiflanadi. Menejmentning texnologik va mahsulot ishlab chiqarish innovatsiyasining divizional tuzilmasi innovatsion tashkilotlarda nisbatan kichik va yetarli darajada iqtisodiy jihatdan mustaqil bo'lgan bo'linmalarni tashkil etish imkoniyatini beradi. Divizional tuzilmalardan intensiv ravishda innovatsion siyosatini amalga oshirishda ishlab chiqarish tizimining yuqori egiluvchanlik darajasiga erishish uchun foydalaniladi.

Matritsali – tashkiliy tuzilmaning bazasi chiziqli-funksional va dasturiy maqsadli tuzilmalarning ijobiy tomonlarini birlashtirish asosida vujudga keladi. Matritsali tuzilmaning asosida ikki xil ko'rinishdagi dasturli tuzilma yotadi: markazlashtirilgan (dasturiy-chiziqli) va muvofiqlashtiruvchi.

Menejment matritsali tuzilmasining muhim tomoni uning yarim avtonom guruhlar va maqsadli jamoalardan foydalanishi hisoblanadi. Bu guruhlar aniq muammolarni o'zida aks ettirgan dastur yechimini topish maqsadida tashkil etiladi va o'z faoliyatlarini amalga oshirishda ma'lum erkinliklardan foydalanadi.

Innovatsiya dasturi menejeri bunday tashkilotlarda katta vakolatga ega bo'lib, dasturni amalga oshirishda undagi ishtirokchilar faoliyatini muvofiqlashtirishga javobgar bo'ladi. Maqsadli dastur tuzilmasining egiluvchan holda bo'lishi innovatsion faoliyatda ishtirok etadigan muvofiqlashtiruvchilar va bo'linma xodimlari o'rtasida axborot (kommunikatsiya) aloqalarini amalga oshirish menejer qobiliyatiga bog'liq.

Shuni ta'kidlash lozimki, innovatsion korxonalarining tashkiliy tuzilmasi xususiyatlariga mamlakatimiz va chet ellarda nashr ettirilgan ishlarda e'tibor berilgan.

Innovatsion faoliyatning haqiqatan ham bajarilishini aniqlash uchun tuzilmaning asosiy ikki tomoniga ko'ra muntazam ravishda tahlil qilib turish zarur. Birinchisi, tashkilotning gorizontal tuzilmasi bo'lib, o'zaro bir-biri bilan bog'liq bo'lgan xodimlarni bloklarga birlashtirishdan iborat. Ikkinchisi menejment bosqichlaridagi o'zaro aloqalarini tashkilotning vertikal tuzilmaga ajratadi.

Intizomga qaratilgan usulga asosan bo'linmalar ma'lum yo'nalish yoki faoliyat sohalariga ixtisoslashadilar. Ixtisoslik sohani tanlash muammoning xarakteriga qarab belgilanadi. Barcha tadqiqotchilar bitta muammo bilan shug'ullanganda bitta bo'linmada guruhlariga birlashtiriladi, ilmiy muammo bunday holda bitta guruhda hal etiladi yoki kichik guruhlariga vazifalar bo'lib beriladi va har bir guruh masalaning alohida yechimini topadi.

Shunday variant ham bo'lishi mumkin: guruhlardan muammo biri bo'yicha asosiy ijrochi bo'lib, kichik vazifalarni ixtisosiga qarab guruhlariga bajarish uchun bo'lib beradi. Bo'linmalarining umumiy vazifalari – innovatsiya ishlanmalarini bozorda sotish vaqti kelganda, bir-biri bilan o'zaro aloqada bo'lgan mutaxassislar kerak bo'ladi (dastur yoki mahsulot ishlab chiqarish bo'yicha).

Bunda dasturga qaratilgan tashkiliy tuzilma maqsadga muvofiq bo'lgan variant hisoblanadi, har bir guruh tashkilot doirasida dasturdagi bajarish kerak bo'lgan vazifalardan birini bajaradi. Bu holda tashkilot bir vaqtning o'zida bir nechta dastur asosida ishlanmalarni amalga oshiradi.

Dasturiy (mahsulot) tashkiliy tuzilma bir qancha afzalliklarga ega: rejalashtirish, dasturga sarflanadigan xarajatlar, ilmiy va tijorat mezonlarini aniqlash va baholashni yengillashtiradi, har bir tadqiqotchiga ijodiy yondashgan holda, faoliyatini aniq vazifaga yo'naltirish uchun imkoniyat yaratadi. Bunday tuzilma pirovard maqsadga erishish uchun menejmentning yaxlitligini, tadqiqotlar va muhandis-texnik ishlarining o'zaro bog'liqligini ta'minlaydi. Bunda ma'lum jarayon turlari bilan bog'liq bo'lgan muammolarning

sabablari yuzasidan ma'lumotlar yig'ilib boradi. Shuning uchun bunday tuzilma tadqiqotlar va ishlanmalar olib borayotganlar uchun samarali hisoblanadi.

Fundamental tadqiqotlar olib borilayotgan tashkilotlarda intizom tuzilmasini qo'llash maqsadga muvofiq. Fundamental tadqiqotlar maqsadni amalga oshirishga qaratilgan bo'lsa-da, ishlanmalardan ajralib qolgan — bunda bosqichma-bosqich fazali tuzilmadan foydalanish maqsadga muvofiq. Bunday tuzilma yuqoridagilardan deyarli farq qilmaydi, balki ularning modifikatsiyasi hisoblanadi. Tashkilotda ishning asosiy qismi qidiruv ishlaridan iborat bo'lib, unga o'xshash bo'lganlarni aniqlash imkoniyatini bermaydi. O'xshashini ishlab chiqarishni boshlash tadqiqot natijalari «muvaffaqiyatli» deb tan olinganda, xarajatlar va foyda hamda bozorga chiqish ijobiy natijaga ega bo'lganda boshlanadi. Zehni o'tkirlik tuzilmalarda bitta sohaga tegishli bo'lgan mutaxassislardan doimiy guruh tuziladi va ularni tuzilma dasturiga bog'lash mexanizmi ishlab chiqiladi.

Bunday dasturiy yondashuvning afzalliklarini mutaxassislik bilan birga olib borish va muammo yechimini topish uchun intizom asosidagi yondashuvni qo'llash imkoniyatini beradi.

Dasturiy faoliyatni intizom tamoyili asosida tuzilgan bo'linmalar ishi bilan birga olib borishning ko'pgina usullari mavjud. Vaqtinchalik ishga taklif qilinadigan dastur menejeri va shunga mos keluvchi tashkilot xodimlaridan iborat dasturiy guruh shaklini ham qo'llash mumkin. Dastur menejeri vazifalarni hal qilishni intizom asosidagi bo'linmalarga berishi mumkin. Odatda oddiy shakl — yangi muammolarni hal etishga o'tish jarayonida dastur menejerlarini belgilashdan foydalaniladi. Ba'zida undan ham egiluvchanroq bo'lgan shakldan foydalaniladi, unda dasturni muvofiqlashtirish va nazorat qilish dastur menejmenti bo'linmalariga yuklatiladi. Lekin tashkilotlar kamdan kam hollarda oddiy, bosqichma-bosqich tuzilmaga ega bo'ladilar, unda bosh ishtirokchilar (tadqiqotchilar) bir xil darajada joylashadilar va faqat tadqiqotchilar xizmatiga bo'ysunadilar. Menejer qanchalik yuqori mansabga ko'tarilsa, u shunchalik olib

borayotgan tadqiqotlardan uzoqlashadi va uning jarayonni boshqarish samarasi pasayib ketadi. Menejerlar vazifalari bosh mutaxassis kasbidan yuqori bo'lganda – ishni kerakli bo'lgan vositalar bilan ta'minlash, pirovard maqsadga tadqiqotlar va ishlanmalarining mos kelishini nazorat qilish, olib borilayotgan ishlarni tahlil etish jarayonida uni kommunikatsiyalar bilan ta'minlashni qo'llab-quvvatlash, uning natijalarini menejmentning yuqori darajalarida maqsadga muvofiq bo'lgan siyosatni amalga oshirishga qo'llashni ta'minlash mumkin.

Innovatsion tashkilotlar tuzilmasining vujudga kelishida yana bitta muammo mavjud. Bu muammo tadqiqot faoliyati ishlanmalarini tashkil etish, joriy etish, innovatsiyaning diffuziyalashuviga mos kelmasligi mumkin. Boshqacha qilib aytganda, tashkiliy xususiyatlar, ya'ni yangi g'oyalarning vujudga kelishini tezlashtirish ehtimolligini oshiradigan holatlar bu g'oyalarning tatbiq etilishiga teskari ta'sir qilishi mumkin.

Maxsus ilmiy guruhlar va ma'muriy birliklardan tashkil topgan korxonalar innovatsiya g'oyalarini amalga oshirishni xohlaydilar.

Yetarli miqdorda bo'lgan ixtisoslashgan ilmiy guruhlar va ma'muriy birliklar innovatsiya g'oyalarini amalga oshirishga moyil bo'ladilar. Yangi g'oyalar maxsus tayyorgarlikka ega bo'lgan va mutaxassisligi bilan bog'liq bo'lgan keng tashqi aloqalarga ega tashkilotlar xodimlaridan kelib chiqadi deb hisoblanadi. Oz miqdordagi mutaxassislardan iborat bo'lgan tashkilotlar esa ilmiy hamkorlik va shaxsan tadqiqotchilar bilan aloqada bo'lganda samarali ilmiy g'oyalarga ega bo'ladilar.

Lekin qanchalik tashkilot tabaqalashsa, unda innovatsiya qarorlari shunchalik ko'p qabul qilinadi. Bu innovatsiyani qabul qilish va tatbiq etish jarayonining mo'rt, zaif ekanligi tabaqalashgan tashkilotga qattiq qarshilik ko'rsatadi. Bu tatbiq etishni, rivojlanishni qiyinlashtiradi, mahalliychilikni vujudga keltiradi. Yuqorida aytib o'tilganlardan quyidagicha xulosaga kelish mumkin:

1. Xavfli darajasi yuqori bo'lgan innovatsiyalarni amalga oshirish murakkab ishlanmalar bilan bog'liq bo'lganda, mavjud bo'lgan tashkilotda chuqur tarkibiy o'zgarishlarni amalga oshirish kerak.

2. Menejment innovatsiya jamoalarining tashkiliy tarkibini samarali baholash vositasi, ish jarayonida vujudga keladigan holatni modellashtirish hisoblanadi. Modelni yaratish jarayonida uning yaratish bosqichlari, konseptual ma'lumotlar va tadqiqotlar aniqlanadi.

3. Konseptual (har xil fikrlar) modelni yaratish asosida olib borilayotgan tahlil nuqtayi nazaridan o'rganilayotgan obyektning eng muhim tomonlari ajratib olinadi. Modelni yaratishning asosiy tamoyillariga quyidagilar kiradi:

— hal qilish kerak bo'lgan muammoga taalluqli bo'lgan tizimning elementlarini tanlab olish;

— o'rganilayotgan obyektga tegishli bo'lgan yangi, ma'lum bo'lmagan axborotlarni olish, real holatlarda tadqiqotlar olib borishga nisbatan o'rganilayotgan obyektga kirish qulay bo'lishi.

Imitatsiya eksperimenti quyidagi ketma-ketlikda amalga oshiriladi:

1. Asosiy muammolarni ajratish va vazifalarni belgilab olish.

2. Tajriba asosida olingan axborotlarni to'plash va ularni tahlil etish.

3. Modelni yaratish: parametrlarni o'lchash va modelning sifat mezonlarini ro'yxatga olish tamoyillarini ishlab chiqish.

4. Model amal qilish sharoitlarining o'zgarishi natijasida bo'ladigan holatlarni hisobga olish.

5. Eksperiment natijalarining to'g'ri ekanligini tekshirish.

Innovatsiya tamoyillarida menejment tashkiliy tuzilmasining vujudga kelishidagi bosqich va operatsiyalarning ketma-ketligi quyidagicha ifodalanadi:

— ish dasturining tarkibini aniqlash;

— dasturning mehnat sig'imi normativ bazasini shakllantirish;

— rekvizitlarni o'z ichiga olgan bo'linmalar va jamoalar o'rtasida parallel holda olib borilishi va koeffitsiyenti, xodimlarning vaqti,

fondning samaraliligi, bo'linmalar soni, bo'linmalardagi xodimlarning minimal soni haqidagi axborotlar normativ ma'lumotnomasini vujudga keltirish;

- jamoa menejeri va uning o'rinbosarlarining boshqaruvchanlik normasi, dasturlarni avtomatlashtirishning rejadagi darajasi, bo'linmalarni ish bilan ta'minlashning rejadagi koeffitsiyenti, tashkilotning yuqori mehnat sig'imi, tashkilot vazifalariga qarab kerakli bo'lgan xodimlar sonini aniqlash;

- tashkilotning faoliyat yurituvchi bo'linmalariga - mansab kategoriyalari, ixtisosiga qarab mutaxassislarni taqsimlash;

- vazifalarni amalga oshiruvchi bo'linmalarni tashkil etish;

- jamoa menejmenti stukturasini tashkil etish;

- tadqiqotlar va ishlanmalar mehnat sig'imi, vaqti, sektorlar, bo'linmalar va yaxlit holdagi xarajatlarini aniqlash;

- tashkilot bo'linmalari ish hajmini aniqlash.

Jamoaning ratsional tashkiliy tuzilmasini qabul qilingan mezonlar asosida aniqlash ikki bosqichda amalga oshadi:

1. Ko'p miqdorda bo'lgan va ma'lum chegarada qoniqtiradigan jamoaning tashkiliy tuzilmasi sintezi.

2. Jamoaning qat'iy ratsional tashkiliy tuzilmasining innovatsiya dasturini tashkiliy-texnikaviy va iqtisodiy darajadagi ahamiyatga ega bo'lgan har xil darajadagi ko'rsatkichlari ahamiyatini hisobga olgan holda ajratib olish.

Innovatsiya jamoalari tashkiliy tuzilmasini modellashtirish, mazmuni jihatidan vazifalarini belgilash quyidagilarga qaratiladi: jamoaga taalluqli bo'lgan ishlarining barchasini umumlashtirgan holda vazifalariga qarab sinflarga ajratish va ularni umumiy tomonlariga qarab guruhlariga birlashtirish lozim.

Ishning xarakterini ifodalaydigan sinflarga ajratilgan belgilarga qarab quyidagilarni ko'rsatish mumkin: obyektlar (bo'linmalar) va unga xos bo'lgan ishlar, tashkilot vazifasiga nisbatan mehnat unumi, ishning turi va murakkabligi, ishdan foydalanish usullari, tashqi bo'linmalar bilan bo'ladigan aloqalar.

Tahliliy model innovatsiya jamoalarining tashkiliy tuzilmasi o'zgarishlari asosida vujudga keladigan holatlarda ilmiy asoslangan qarorlar qabul qilishga yordam beradi.

Innovatsion tashkilotlar tuzilmasi innovatsiya dasturining texnologik taklifi jarayonida modellashtirish innovatsion tashkilotlarining mehnat, moliyaviy, moddiy resurslaridan ratsional foydalanish uchun shart-sharoit yaratadi. Bunday holat bo'linmalar qaytadan tashkil etilganda, yangi bo'linmalarda yaxlit innovatsiya jamoalari vujudga kelganda namoyon bo'ladi.

Oqibatda innovatsion tashkilotlar menejmentining tashkiliy tuzilmasi jamoa ichidagi har xil vazifalar o'rtasidagi bog'liqlikni o'rnatish bilan ko'zlangan maqsadga erishishni ta'minlashi lozim. Mantiqiy o'ylangan tashkiliy tuzilmaning pirovard natijasi innovatsion tashkilotlar ishining umumiy samaradorligini oshirish hisoblanadi.

Nazorat uchun savollar:

1. Korxonalarda innovatsion strategiyalarni tanlashda qanday jihatlarga e'tibor beriladi?
2. Korxonaning innovatsion strategiyasi qanday ishlab chiqiladi?
3. Korxonaning innovatsion strategiyasi qanday ahamiyatga ega?
4. Innovatsion strategiya nima?
5. Korxona strategik rivojlanishining asosiy maqsadlari nimalardan iborat?
6. Strategiyaning qanday turlarini bilasiz?
7. Korxonaning bazaviy strategiyasi qanday maqsadlarni ko'zlaydi?
8. Korxonaning funksional strategiyasi qanday maqsadlarni ko'zlaydi?
9. Korxonaning hujumkor strategiyasi qanday maqsadlarni ko'zlaydi?
10. Korxonani innovatsion o'zgartirish qanday raqobat strategiyalarini amalga oshirishga qaratiladi?

11. Raqobatning tabaqalanish strategiyasi qanday strategiya?
12. Raqobatning xarajatlarni pasaytirish strategiyasi qanday strategiya?
13. Raqobatning eng yaxshi qiymatga ega bo'lish strategiyasi qanday strategiya?
14. Innovatsion jarayonlarda qanday strategiya turlari mavjud?
15. Konsentratsiyalashgan o'sish strategiyasi nimalarga e'tibor qaratadi?
16. Integrativ o'sish startegiyasining maqsadi nima?
17. Korxonaning diversifikatsiya strategiyasi qanday strategiya?
18. Innovatsiya strategiyasi asosida firma va korxonalarning qanday turlarini bilasiz?
19. Venchur firmalar qanday firmalar?
20. Injiniring firmalarni tushuntirib bering.
21. Joriy etuvchi firmalar, profitmarkazlarning faoliyati nimalardan iborat?
22. Korporatsiyalar qanday tashkilotlar va ularning mohiyati nimada?
23. Xolding kompaniya qanday korxona va faoliyati nimalardan iborat? U qanday tashkil topadi? Uning qanday turlari bor?
24. Moliya sanoat guruhlarini tushuntirib bering.
25. Konsorsiumlar qanday korxonalar va qanday faoliyat turlari bilan shug'ullanadi?
26. Innovatsion strategiyaning korxonaning umumiy strategiyasi bilan bog'liq jihatlarini aytib bering.
27. Innovatsion tashkilotlarning tashkiliy tuzilishini yaratishda qanday yondashuvlardan foydalaniladi?
28. Innovatsion tashkilotlarning tashkiliy tuzilishini yaratishda tarkibiy yondashuv va matritsali yondashuvlarning mohiyati va farqi nimada?

8-MAVZU: KORXONALARDA REAL INVESTITSİYALAR, YANGILIK VA INNOVATSIYALAR PORTFELLARINI SHAKLLANTIRISH

8.1. Investitsiyalar portfelini shakllantirishning maqsadi va vazifalari

Investitsiya (lotincha *investio* – o‘rash) – iqtisodiyotni rivojlantirish maqsadida o‘z mamlakatida yoki chet ellarda turli tarmoqlarga, ijtimoiy-iqtisodiy dasturlarga, innovatsiya, tadbirkorlik loyihalariga uzoq muddatli kapital kiritish (qo‘yish).

Investitsiya kelajakda naf olish maqsadida mablag‘lar qo‘yishdir. Investitsiya kapitalni muayyan muddatga bog‘lashni yoki band qilishni bildiradi. Bundan asosiy maqsad kapital qiymatini saqlab qolish yoki bo‘lmasa kapital qiymatini vaqtda o‘stirib borishdir. Iqtisodiy mazmuni jihatdan investitsiya turli faoliyatlarga safarbar etilgan moddiy, nomoddiy boyliklar va ularga bo‘lgan huquqlarni aks ettiradi.

Investitsiya sifatida pul, qimmatli qog‘ozlar (aksiya, obligatsiya, sertifikat, veksel), yer, bino, inshoot kabi boyliklar, intellektual mulk bo‘lgan ilmiy kashfiyotlar, ixtirolar va boshqalar ishlatiladi. Investitsiya loyihalariga mablag‘ qo‘yuvchilar – investorlar davlat, kompaniya, korxona, chet ellik fuqarolar, aholi va boshqalar bo‘lishi mumkin.

Investitsiyalarning quyidagi turlari mavjud:

- *davlat investitsiyasi* – davlat budjeti va moliya manbalari hisobidan kiritiladi;
- *chet el investitsiyasi* – xorijiy davlatlar, banklar, kompaniyalar, tadbirkorlar tomonidan kiritiladi;

– *xususiy investitsiya* – xususiy, korporativ xo‘jalik va tashkilotlar, fuqarolar mablag‘lari, shu jumladan, shaxsiy va jalb qilingan mablag‘lar hisobidan qo‘yiladi.

Investitsiyalar qo‘yilish shakliga va obyektiga qarab:

a) *moliyaviy (portfel) investitsiyalar* – korporativ huquqlar, qimmatli qog‘ozlar, direktivlar va boshqa moliyaviy vositalarni qo‘lga kiritish. Moliyaviy investitsiyalar, o‘z navbatida, to‘g‘ridan to‘g‘ri (mablag‘larni yuridik shaxs ustav fondiga uni korporativ huquqqa ayirboshlagan holda o‘tkazish) va portfelli (qimmatli qog‘ozlar va boshqa moliyaviy aktivlarni fond bozorida olish) investitsiyalar ko‘rinishida bo‘ladi;

b) *haqiqiy/kapital (real) investitsiyalar* – haqiqiy aktivlarga mablag‘larni qo‘yish – uy-lar, inshootlar, boshqa ko‘chmas mulk obyektlari, boshqa amortizatsiyaga uchragan asosiy fondlar va nomoddiy aktivlarga ega bo‘lish hamda moddiy ishlab chiqarish (sanoat, qishloq xo‘jaligi, qurilish va b.) sohalariga moddiy-ashyoviy faoliyat turlariga uzoq muddatli mablag‘lar qo‘yish shakllarida amalga oshiriladi.

Jahon tajribasida investitsiyani moliyalashtirish turli usul va shakllarda, shu jumladan, korxonalarni aksiyadorlashtirish va aksiyalarni joylashtirish, budjet mablag‘lari, bank kreditlari, lizing, bevosita chet el investitsiyalari, ipoteka, budjetdan tashqari maxsus fondlar, amortizatsiya va xo‘jalik yuritish subyektlarining boshqa mablag‘lari hisobiga amalga oshiriladi.

Investitsiya faoliyati – bu investitsiya faoliyati subyektlarining investitsiyalarni amalga oshirish bilan bog‘liq harakatlari majmuyidir.

Investitsiya faoliyati quyidagi shakllarda amalga oshirilishi mumkin:

– yuridik shaxslar tuzish yoki ularning ustav jamg‘armalarida (kapitallarida) ulushli ishtirok etish, shu jumladan, mol-mulkni yoki aksiyalarni olish;

– qimmatli qog‘ozlarni, shu jumladan, O‘zbekiston Respublikasi rezidentlari tomonidan emissiya qilingan qarz majburiyatlarini olish;

– konsessiyalarni, shu jumladan, tabiiy resurslarni qidirish, ishlab chiqish, qazib olish yoki ulardan foydalanishga bo'lgan konsessiyalarni olish;

– mulk huquqini, shu jumladan, ular joylashgan yer uchastkalari bilan birgalikda savdo va xizmat ko'rsatish sohalari obyektlariga, turar joylarga mulk huquqini, shuningdek, yerga hamda boshqa tabiiy resurslarga egalik qilish va ulardan foydalanish (shu jumladan, ijara asosida foydalanish) huquqini qonun hujjatlariga muvofiq olish;

– qonun hujjatlariga zid bo'lmagan boshqa shakllarda.

Investitsiyalashda qatnashish tavsifiga ko'ra:

a) *to'g'ridan to'g'ri investitsiyalar* – investor tomonidan mablag'larni investitsiyalash obyektiga bevosita jalb qilish (investitsiyalashning mazkur turini asosan, investitsiyalash obyekti haqida aniq ma'lumotga ega bo'lgan va investitsiyalash mexanizmi bilan yaxshi tanish bo'lgan, maxsus tayyorlangan investorlar amalga oshiradilar);

b) *to'g'ridan to'g'ri bo'lmagan investitsiyalar* – ko'pincha boshqa shaxslar vositachiligidagi investitsiyalash. Odatda investitsiyalarni investitsiyalash obyektlarini tanlash va keyinchalik ularni boshqarish uchun yetarli malakaga ega bo'lmagan yoki risk qilishdan cho'chimaydigan tavakkalchi investorlar amalga oshiradilar. Mazkur vaziyatda ular investitsion yoki boshqa moliyaviy vositachilar (masalan, investitsiya fondlari va investitsiya kompaniyalarining investitsion sertifikatlari) tomonidan chiqariladigan qimmatli qog'ozlarga ega bo'ladilar, oxirgisi, shu tariqa to'plangan investitsiya mablag'lari esa o'z bilganlaricha joylashtiradilar.

Investitsiyalashning davriga ko'ra:

a) *qisqa muddatli investitsiyalar* – bir yildan oshmagan muddatga kapital qo'yish (masalan, qisqa muddatli depozit qo'yilmalar, qisqa muddatli jamg'arma sertifikatlari va h.k.lar);

b) *uzoq muddatli investitsiyalar* – bir yildan ortiq davrga kapital qo'yish.

Mintaqaviy belgisiga ko'ra:

a) *ichki investitsiyalar* – mablag'larni mazkur mamlakatlar ichkarisida joylashgan investitsiyalash obyektiga qo'yish;

b) *chet elda investitsiyalash* – mablag'larni mazkur mamlakatdan tashqarida joylashgan investitsiyalash obyektiga qo'yish.

Mulkchilik shakliga ko'ra:

- *xususiy* – fuqarolar hamda nodavlat mulkchilik shaklidagi korxonalar tomonidan amalga oshiriladigan mablag' qo'yilmalari;
- *davlat* – budjetlar, budjetdan tashqari fondlar mablag'lari hisobiga markaziy va mahalliy hokimiyat, boshqaruv organlari tomonidan hamda xususiy va qarz mablag'lari hisobiga davlat korxonalari tomonidan amalga oshiriladigan qo'yilmalar;
- *xorijiy* – chet el fuqarolari, yuridik shaxslari va davlatlari tomonidan amalga oshiriladigan qo'yilmalar;
- *qo'shma* – mazkur mamlakat va xorijiy davlatlar shaxslari tomonidan amalga oshiriladigan qo'yilmalar.

Boshqa ta'rifga ko'ra *investitsiyalarni maqsad belgilari bo'yicha* uch asosiy guruhga bo'lish mumkin:

- *moliyaviy investitsiyalar*;
- *real investitsiyalar*;
- *intellektual investitsiyalar*.

Moliyaviy investitsiyalar – bu davlat yoki korporatsiyalar chiqargan aksiyalar, obligatsiyalar va boshqa qimmatli qog'ozlarga, shuningdek, bank depozitlariga kapital qo'yishdir. Ularning tarkibida portfel investitsiyalarni farqlash mumkin.

Portfel investitsiyalar – mulkdan daromad olishda huquq beruvchi qimmatli qog'ozlarga kapital qo'yishdir.

Moliyaviy aktivlarga investitsiyalar quyidagi shakllardagi qo'yilmalarni o'z ichiga oladi:

- asosiy iqtisodiy agentlar faoliyati jarayonida yaratilgan barcha ko'rinishdagi to'lov va moliyaviy majburiyatlar;
- naqd pullar;
- joriy hisobdagi mablag'lar;
- banklarga qo'yilgan muddatli omonatlar;
- turli xil qisqa muddatli qarz majburiyatlari;
- obligatsiya va boshqa qimmatli qog'ozlar.

Portfel investitsiyalar turli loyihalar guruhlariga kapital qo'yishni ifodalaydi. Masalan, korxona qimmatli qog'ozlarini qo'lga kiritish. Bu yerda investorning bosh vazifasi portfel investitsiyalarni shakllantirish va maqbul boshqarish hisoblanadi. Portfel investitsiyalar qatorida pul-kredit operatsiyalari keng tarqalgan bo'lib, investorning kapitali kredit sifatida bu omonatlardan keyinchalik foydalanish bilan depozit omonatlar ko'rinishida bankka joylashtirish tushuniladi. Moliyaviy investitsiyalar, ularning keltiradigan daromadi bo'yicha baholanadi. Qimmatli qog'ozlar kursining harakati korxonaning moliyaviy holati va butun iqtisodiyotning yaqin kelajakda istiqbollari va holatini aks ettiradi. Takror ishlab chiqarish jarayonida real aktivlar harakati kapital bozori va investitsion tovarlar bozorida o'zaro aloqadorlikda realizatsiya qilinadi. Shuning uchun bitta korxona doirasida moliyaviy investitsiyalarning yopiq doiraviy aylanishi mumkin emas.

Intellektual investitsiyalar – mulkdan daromad olishda huquq beruvchi intellektual mulkka (patent, litsenziya, ixtiro, kashfiyot, g'oya, aqliy mehnat mahsulining boshqa turlari) kapital qo'yishdir.

Investitsiyalar portfelini shakllantirishning maqsadiga ko'ra quyidagi investitsiyalashdan iborat:

- boshlang'ich, ya'ni dastlabki investitsiyalar – firmani sotib olish yoki tashkil etishda amal qiladi;
- innovatsion investitsiyalar – texnologik va tashkiliy innovatsiyalar, ishlab chiqarish jihozlarini modernizatsiyalash va rekonstruksiya qilish, yangi mahsulotlarni joriy etish, innovatsion loyihalarni realizatsiya qilishda amalga oshiriladi;
- ekstensiv investitsiyalar – ishlab chiqarish potensialini yuksaltirishga yo'naltirilgan investitsiyalar;
- reinvestitsion, ya'ni bo'sh investitsion resurslardan yana yangi ishlab chiqarish jihozlarini sotib olish yoki o'rnatishda foydalaniladi.

Investitsiyalar portfelini shakllantirish quyidagi vazifalarni o'z ichiga oladi:

- yangi texnika texnologiyalar, jihozlarni almashtirishga investitsiyalar;

– modernizatsiyalash va konstruksiyalashga investitsiyalar (obyektlar, jihozlar, uskunalarini);

– ishlab chiqarishni diversifikatsiyalashga investitsiyalar (faoliyat turlari, xizmatlar, tovarlar assortimentini kengaytirish);

– firmalar yashashini ta'minlashga va bozorda o'z mavqeyiga ega bo'lishga investitsiyalar (ilmiy-tadqiqot jihozlariga va tajriba-konstruktorlik ishlari, mahsulotni yangilash, reklama, dizayn, personalni qayta o'qitish, sanoat shpionaji, tijorat sirini saqlash);

– o'rab turgan muhitni saqlash, tabiatni muhofaza qilish, obyektlarni qurish, jamoat maskanlarini bunyod etish va boshqalarni moliyalashtirish:

– xavf-xatardan himoyalashga sarflash – komplekt mahsulot va xomashyolarni sotib olish bo'yicha xavf-xatarni kamaytirishga yoki korxonalarga bozordagi baholar darajasini yetarli darajada ushlab turishga ko'maklashish;

– ishlab chiqaruvchilarni monopol raqobatdan himoyalashga yo'naltirish;

– yangi texnik va texnologik imkoniyatlarni izlashga, texnik taraqqiy etishga yo'naltirish;

– korxona jamoasi mehnat sharoitlarini yaxshilash va korxonalar mavqeyini qo'llab-quvvatlash vazifalarini bajaradi.

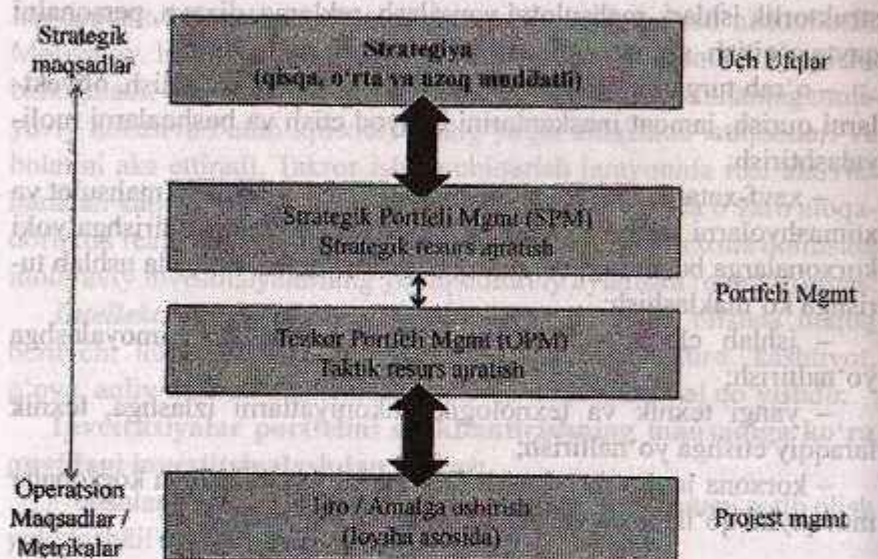
8.2. Investitsiyalash qoidalarini.

Yangilik va innovatsiyalar portfelini shakllantirish

Investitsiya kiritishda quyidagi prinsiplar asosida qoidalar shakllanadi:

- qonuniylik;
- oshkorlik va ochiqlik;
- investitsiya faoliyatini amalga oshirish erkinligi;
- adolatlilik va investitsiya faoliyati subyektlarining tengligi;
- investorlarga nisbatan kamsitishga yo'l qo'ymaslik;
- investorlarning vijdonlilik prezumpsiyasi.

Innovatsion faoliyatda portfelni boshqarish tizimini yaratish deganda moliyaviy hamda texnik muammolarning hal qilinishi tushuniladi. Portfelni boshqarish sifatli strategiya ta'rif va metrikaga asoslangan loyihani bajarish o'rtasida «uzatish kamari» sifatida joylashtirilgan (17-rasm).



17-rasm. Innovatsion portfelni boshqarish strategiyasi ta'rif va loyihasi.

Bu strategik boshqaruv tizimi va loyihalar portfelini boshqarishning muhim talablari birlashtirilganligini ta'minlaydi.

An'anaviy strategiya singari, portfelni boshqarish korporativ markaz yoki loyihalarni boshqarish idorasi va qo'llab-quvvatlovchi yuqori menejment tomonidan boshqariladi. Portfelni boshqarishning o'ziga xos belgisi portfelni doimiy ravishda baholash va optimallashtirishdir. Portfel menejmenti butun kompaniya uchun eng yuqori umumiy qiymatni ta'minlashga qaratilgan tashabbuslar portfelini muvozanatli rejalashtirish va boshqarish deb ta'riflanishi mumkin. Bu ja-

rayonni axborot texnologiyalarga asoslangan platformalar yordamida yaxshilash mumkin. Portfel ko'pincha sifat va miqdoriy mezonlarga muvofiq baholanadi:

- Loyihaning korporativ strategiyaga qo'shgan hisssasi qanday? (sifat va miqdoriy)

- Loyihaning xavf darajasi qanday? (sifat)

- Loyihadan kutilayotgan moliyaviy daromad qancha? (miqdoriy)

Innovatsiyalar portfelini boshqarish kompaniyaning maksimal samara olish qiymatini ta'minlashga qaratilgan tashabbuslar portfelini muvozanatlashtiradi.

Tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, aksariyat kompaniyalar uchun ushbu mavzu atrofida ishlash salohiyati bor.

— Innovatsion menejmentda portfellardan foydalanish quyidagi yo'nalishlarda boshqarishni ham talab qiladi:

- Innovatsion portfel qisqa muddatli va uzoq muddatli tashabbuslarni qamrab olishi kerak.

- Portfelga e'tiborini yo'qotmasdan, har xil tashabbuslarni kiritish kerak.

Innovatsiya mavjud mahsulotlar, xizmatlar va biznes-modellarni optimallashtirish orqali qisqa muddatli daromad keltirishi kerak. Shu bilan birga, u geografik yoki yangi biznes bo'lsin, yangi hududlarni o'rganish orqali uzoq muddatli omon qolish uchun muhim rol o'ynaydi. Ko'pgina kompaniyalar o'yindan oldin qolish uchun uzoq muddatli investitsiyalarni yo'qotib, qisqa muddatli ishlashni xohlamasdan, o'z bizneslarini tasodifan yig'ib olishadi. Barqaror innovatsion menejment hozirgi biznesni optimallashtirish bilan bir qatorda kelajakdagi korxonalarni aniqlash va rivojlantirishga yo'naltirilgan bo'lishi kerak. Turli xil vaqt oralig'ini muvaffaqiyatli birlashtirish innovatsiyalarni boshqarishning muhim sharti bo'lib chiqadi. Bu muvozanat bilan bog'liq holda, bir vaqtning o'zida ikkilamchi tashkiliy sozlash orqali qo'shimcha va radikal yangiliklarni boshqarish dinamik innovatsion qobiliyatni shakllantirish uchun hal qiluvchi ahamiyatga ega.

«Uch jihat» modeli har xil vaqt oralig'ida innovatsion tashabbuslarni tasniflash va boshqarish uchun qulay model bo'lib xizmat qilishi mumkin.

Har xil innovatsion gorizontlarning xususiyatlari 6-jadvalda keltirilgan.

6-jadval

Portfeldan foydalanishda uch innovatsion jihatning xususiyatlari

Belgilar	1-jihat	2-jihat	3-jihat
Muddat	Qisqa muddat	O'rta muddat	Uzoq muddat
Qamrovi	Kichik tadbirkorlik	Yirik tadbirkorlik	Kelajak tadbirkorligi
Strategik tashabbuslar	Mayjud tadbirkorlikni optimal-lashtirish hamda innovatsiyaga qayishqoqlikni oshirish	Innovatsiyalarga ko'proq e'tibor berish hamda ularning eskilikka aylanishining oldini olishga qaratilgan biznesni yo'lga qo'yish	Bardavom innovatsiyalarni yo'lga qo'yish
Baholash tizimi	Investitsiyalar qay-timi	Mahsulotning sof qiymati	Mahsulotning sof qiymati
Personal	G'oya egalari	Tadbirkorlar hamda muhandislar	Ixtirochilar, g'oyashunoslar hamda strategiklar
Imkoniyatlar	Jahon bozoriga yo'l ochiladi	Monopoliyaga aylanib boradi	Raqobatbardosh monopolist bo'ladi

Innovatsion portfellar uchta jihatni aytib o'tishi kerak:

Innovatsion portfelni boshqarish – 1-jihat faoliyatiga diqqat bilan e'tibor qaratishi kerak. Bu qisqa muddatli budjetlar va uzoq muddatli fokus o'rtasidagi «strategiya hech kimning yeridir».

2-jihatda sa'y-harakatlar izolatsiyalanishi va moddiy daromad keltirmaguncha asosiy biznesdan ajratilishi kerak (bu kompaniyaning hajmiga qarab 50 milliondan 100 million dollargacha bo'lishi mumkin).

Bu, ayniqsa, 3-jihat chegaralarida resurslar migratsiyasini blokirovka qilish orqali portfel majburiyatlarini bajarishni o'z ichiga oladi. Ushbu o'smirlik davrida bunday loyihalar moslashtirilgan jarayonlar, ko'rsatkichlar va ishlash maqsadlarini talab qiladi.

8.3. Kapital qiymat bahosini aniqlash.

Investitsiya loyihasining biznes rejasi

Innovatsion portfelning kapital qiymatini baholash va ustuvorligini aniqlash. Innovatsion portfel vaqti-vaqti bilan strategik, moliyaviy va tavakkalchilik mezonlari yordamida baholanadi. Ko'pgina hollarda, bu baholash uchun balli usullar qo'llaniladi. Baholangan mezonlarga asoslanib, loyihalarga ustuvorlik beriladi yoki minimal talablar bajarilmasa to'xtatiladi.

Baholash va ustuvorlik butun portfel uchun shaffof va izchil tarzda amalga oshirilishi muhim. Shu bilan birga, baholash jarayoni talab qilinadigan raqamlarga javob bermaydigan tashabbusni moliyalashtirishning alohida sabablari bo'lishi mumkin. Bu sabablar va asosli qarorlar tashkilot bo'ylab shaffof tarzda e'lon qilinishi kerak. Amaliyotchi nuqtayi nazaridan, ustuvorliklar ketma-ket raqamlangan ro'yxat sifatida emas, balki guruhlarda (masalan, «eng yaxshi 5», o'rta va boshqalar) amalga oshirilishi kerak.

Portfel yondashuvini joriy etish bilan birga keladigan asosiy afzalliklardan biri o'zgaruvchan sharoitlarga moslashish qobiliyatidir. Vaqt o'tishi bilan individual loyihalarning ustuvorlik mezonlari va baholash o'zgarishi mumkinligi sababli, tez-tez ko'rib chiqish tashkilotning ta'sir yo'nalishlarini o'zgartirishga imkon beradi.

Innovatsion tashabbuslar portfelini boshqarish bitta asosiy prinsipga bo'ysunishi kerak: evolutsion tanlov. Tashabbusni, masalan, yangi texnologiya yoki biznes-modelni kengaytirish yoki qilmaslik to'g'risida qaror, loyihaning oldingi bosqichidan qo'shimcha ma'lumot olinganida qabul qilinadi. Buni tanish tanishuvning ko'p qismini ko'rish yoki tahlil qilish orqali emas, balki faqat tajriba va test orqali olish mumkin. Bu investitsiyalarni innovatsion portfelga bog'liq xavf va noaniqlikka qarab joylashtirishni taklif qiladi. Shuning uchun, katta garovlar odatda 1-gorizontda, 2-gorizontda o'rtacha garovlar, 3-gorizontdagi faoliyatning yuqori xavfli profillari kichik garovlarni taklif qiladi. Bu tashabbuslar kengaytirilgunga qadar sinov loyihalari, prototiplar va bozorni takroriy tekshirish va o'rganishning ahamiyatini ko'rsatadi.

Haqiqatan ham, tadqiqot shuni ko'rsatadiki, kompaniyalar bunga o'rtacha 70% mukofot ajratadi. Ularning innovatsion mablag'lari bosqichma-bosqich innovatsiyalarga (qisqa muddatli), 20% qo'shni innovatsiyalarga (o'rta muddatli) va 10% radikal/yangi tashabbuslarga (uzoq muddatli) tengdoshlaridan ustun bo'lib, odatda 10% P/E mukofotini amalga oshiradi. Shaxsiy taqsimot sanoatga, raqobatbardosh pozitsiyaga va firmaning rivojlanish bosqichiga bog'liq.

Strategik darajada, portfel va resurslarni boshqarish. Ularning kapital qiymatini baholash to'liq moslashtirilgan bo'lishi kerak.

Portfelning ustuvorligi ta'sir ko'rsatishi kerakligi sababli, resurslarni mos ravishda taqsimlash talab qilinadi. Bu o'z-o'zidan ravshan ko'rinadi, lekin har doim ham amalga oshirilmas. Portfel ustuvorligi va resurslarni boshqarish (strategik darajada) to'liq moslashtirilishi kerak. Qarorlar va ustuvorliklar zarur manbalar bilan ta'minlanganligini texnik-iqtisodiy tekshirish majburiydir. Strategik resurslarni boshqarish — bu portfelning muqobil kompozitsiyalarini tahlil qilishda resurslarning mavjudligini cheklashni o'z ichiga oladi. Agar portfel taklifi mavjud resurslarni ortiqcha yuklasa, bu portfel tarkibiga (loyihalarni kechiktirish yoki tark etish) yoki resurslarning hajmiga (masalan, ishga yollash yoki ochiq innovatsiyalar orqali) ta'sir ko'rsatishi

mumkin. Taktik resurslarni to'g'ri taqsimlash muvaffaqiyat qozonish uchun adolatli imkoniyatdir.

Innovatsion tashabbuslarni ishlab chiqish. Strategik jihatdan mos keladigan yangi tashabbuslarni tanlash ehtiyotkorlik bilan amalga oshirilishi kerak. Ayniqsa, notinch paytlarda yoki inqirozlar sharoitida bunday bo'lmaydi. Har xil ta'sir etuvchi omillar, o'zaro bog'liqlik va manfaatdor tomonlar tufayli portfelni boshqarish yuqori murakkablik bilan ajralib turadi. Kompaniya uchun qiymat yaratishni maksimal darajada oshirish uchun PMB ushbu shartlar to'g'ri hisobga olinishi va tashabbuslar tegishli mezonlar bilan baholanishi kerak. Bundan tashqari, u yoqimsiz yoki muvaffaqiyatsiz tashabbuslarning to'xtatilishi uchun javobgardir.

Innovatsion jarayonning asosiy maqsadi – yangi g'oyalarni to'plash, ularning har biri hayotiy muhim yangi innovatsion loyihalarga aylanishi mumkin. To'g'ri fikrlarni tanlash uchun g'oyalarni baholashning va tizimli, tartibli usulni tanlash va qaysi biriga va nima uchun sarmoya kiritishni hal qilish kerak.

Innovatsion portfelni to'g'ri shakllantirishda barcha g'oyalarni baholash uchun foydalanadigan mezonlar to'plamini ishlab chiqish kerak.

Mezonlar ikki guruhga bo'linadi: foyda yoki mukofot natijalari va xavflar nisbatida quyidagilar:

- Mijozlarga foyda.
- Daromad salohiyati.
- Raqobat ustunligi.
- Raqamlashtirish bilan moslash.
- Bizning tovar qiymati taklifini oshiradi.

Ko'rib chiqilishi kerak bo'lgan boshqa mezonlar orasida «mavjud mahsulotlar va xizmatlarga mos kelish», «mavjud tashkiliy imkoniyatlarga mos kelish», xaridorlarning asosiy muammolarini hal qilish, mijozlar uchun muhim «ishni» bajarish yoki kompaniyaga tez o'zgarishga moslashishga yordam berish va boshqalar bo'lishi mumkin.

Har qanday g'oyaning afzalliklari haqida o'ylashning yana bir usuli – bu xaridorlarning imkoniyatlarini o'rganish. Deyarli har qanday mahsulot yoki xizmatni sotib olayotganda, muammoni har xil narxlarda hal qilish mumkin. Agar biz mashinalar haqida gapiradigan bo'lsak, demak, asosiy transport bir chekkada, iloji boricha sodda va arzon bo'ladi, ikkinchi tomonda esa hashamat bor. Ishlar yaxshi ketayotgan bo'lsa, ehtimol siz yuqori darajadagi Lexus, Telsa yoki Mercedesni tanlaysiz. Spektrning ikkala uchida siz mashinada ketasiz, lekin sizning ikkita tajribangiz boshqacha bo'lar edi.

Investitsion loyiha – iqtisodiy, ijtimoiy va boshqa manfaat ko'rish maqsadida investitsiyalar kiritgan holda oldindan belgilangan muddat mobaynida amalga oshiriladigan o'zaro bog'liq tadbirlar va ishlar kompleksidir.

Investitsion loyihalarga qo'llaniladigan milliy mezonlar quyidagilarni o'z ichiga oladi:

Iqtisodiy mezonlar:

- tayyor mahsulot birligi hisobiga energiya va xomashyo sarfini kamaytirish;

- zamonaviy texnologiyalarni joriy etish yo'li bilan ishlab chiqarish samaradorligini yoki tabiiy resurslardan foydalanish samaradorligini oshirish;

- milliy iqtisodiyotning raqobatbardoshligini oshirish, yangi texnika va texnologiyalarni ishlab chiqish, ishlab chiqarish va xizmatlar ko'rsatish sektorlarini modernizatsiya qilish, xususiy sektorni rivojlantirishga ko'maklashish orqali samaradorlikni oshirish va boshqalar.

Ekologik mezonlar:

- atrof-muhitni saqlanishiga va yomonlashishining oldini olishga ko'maklashish;

- tabiiy xomashyo sarfini va ishlab chiqarish chiqitlarini kamaytirish;

- xomashyodan takroriy foydalanishga va /yoki tiklanayotgan tabiiy resurslardan foydalanishga yo'naltirilgan texnologiyalarni joriy etish;

- atrof-muhitga salbiy ta'sirini kamaytirish.

Ijtimoiy mezonlar:

– aholining ish bilan bandligining o'sishiga va haqiqiy daromadlarning oshishiga ko'maklashish;

– loyihani amalga oshishiga jalb etilgan xodimlarning va loyiha amalga oshirilayotgan hududda yashaydigan aholining sog'lig'ini yaxshilash;

– aholining tabiiy resurslardan oqilona foydalanish masalalaridan xabardorligini oshirish va boshqalar.

Investitsion loyihaning biznes rejasi yuqori boblarda keltirilgan biznes rejaning barcha bo'limlarini qamrab oladi.

Investitsion loyihaning biznes rejasi ishchi hujjatlarni ishlab chiqish uchun zarur bo'lgan arxitektura-shaharsozlik yechimlari va texnik yechimlar xarajatlarining smeta qiymatini o'z ichiga oluvchi hujjatlar. Investitsion loyihaning biznes rejasi texnik-iqtisodiy asoslash asosida ishlab chiqiladi. Loyihaning biznes rejasi o'zining murakkabligi, muddati, hajmi, ko'lami, jarayonlar va bosqichlarning ko'pligi, davomiyligi va ahamiyatiga ko'ra turlicha bo'lishi mumkin.

Quyida investitsion loyihaning taxminiy biznes reja bo'limlari keltiriladi:

1. Loyihaning maqsadi (rezyume).
2. Loyihaning buyurtmachisi.
3. Loyiha strategiyasi (loyihani yaratish tarixi va shart-sharoitlari).
4. Marketing bozori va konsepsiyasi.
5. Moddiy resurslar.
6. Obyektning joylashgan joyi.
7. Loyihalashtirish va texnologiya.
8. Ishlab chiqarishni tashkil etish va qo'shimcha xarajatlar.
9. Mehnat resurslari.
10. Loyihani amalga oshirish sxemalari.
11. Loyihani amalga oshirish variantlarini moliyaviy baholash.
12. Xulosalar (Loyihaning asosiy afzalliklari va kamchiliklari, qabul qilingan variantning muqobil variantlardan afzalliklari, noaniqlik tavakkalchiliklari va jihatlari, loyihani amalga oshirish imkoniyatini baholash).

13. Milliy va xorijiy valuta xarajatini alohida aks ettirgan holda erkin shaklda moliyaviy va iqtisodiy ko'rsatkichlar sxemalari.

14. Tasdiqlovchi hujjatlar nusxalari, shu jumladan quyidagilar mavjud bo'lishi kerak:

14.1. Yuridik hujjatlar;

14.2. Kontrakt hujjatlari;

14.3. Smeta hujjatlari va moliyaviy hujjatlar;

14.4. Ekspert hujjatlari va boshqa hujjatlar;

14.5. Tayyor mahsulotni sotish va xomashyo, materiallar xarid qilish marketing tadqiqotlari bo'yicha hujjatlar.

Nazorat uchun savollar:

1. Investitsiya nima?

2. Investitsion faoliyat qanday faoliyatni o'z ichiga qamrab oladi?

3. Investitsiyalarning qanday turlarini bilasiz?

4. Korxonalarda real investitsiyalar qanday maqsadlarda qo'llaniladi?

5. Korxonalarda investitsiyalash asosida yangilik va innovatsiyalar portfelli qanday shakllantiriladi?

6. Investitsiyalar portfelini shakllantirishning maqsad va vazifalari nimalardan iborat?

7. Qo'yilish shakliga ko'ra qanday investitsiyalarni bilasiz?

8. Muddatiga va foydalanish xususiyatiga ko'ra qanday investitsiyalarni bilasiz?

9. Qatnashish xususiyati va mulkchilik shakliga ko'ra qanday investitsiyalarni bilasiz?

10. Portfel investitsiyalarga qanday investitsiyalar kiradi?

11. Investitsiyalash qoidalarini tushuntirib bering.

12. Innovatsiyalarning kapital qiymatini baholashni tushuntirib bering.

13. Investitsion loyihaning biznes rejasi qanday tuziladi?

14. Investitsion loyihalarga qo'llaniladigan milliy mezonlarni tushuntirib bering.

9-MAVZU: ILMIY-TADQIQOT VA TAJRIBA-KONSTRUKTORLIK ISHLARI (ITTKI)NI TASHKIL ETISH VA LOYIHALASHTIRISH

9.1. Ilmiy-tadqiqot va tajriba-konstruktorlik ishlari (ITTKI)ning vazifalari, innovatsion tashkilotlarning patent-litsenziyalash faoliyati

Ilmiy-tadqiqot va tajriba-konstruktorlik ishlari – yangi mahsulot yoki texnologiyani yaratishda yangi bilimlarni egallash va amaliy foydalanishga qaratilgan chora-tadbirlar kompleksi.

Ilmiy-tadqiqot va tajriba-konstruktorlik ishlariga quyidagilar kiradi:

1. Ilmiy-tadqiqot ishlar (ITI) – ma'lim vaqt ichida yangi texnika yoki texnologiyani yaratishda iqtisodiy va texnik imkoniyatlarni aniqlash maqsadida nazariy, qidiruv va tajriba xarakteridagi xususiyatlarga ega bo'lgan tadqiqiy izlanishlar. ITI *fundamental* (yangi bilimlar olish), *amaliy* (aniq masalalarni hal qilishda yangi bilimlarni qo'llash) tadqiqotlarini qamrab oladi.

2. Tajriba-konstruktorlik ishlari (TKI) va texnologik ishlar (TI) – texnik topshiriq asosida tajriba nusxasini tayyorlash va sinash asosida texnologik, konstruktorlik hujjatlarni ishlab chiqish bo'yicha chora-tadbirlari kompleksi.

Yangilikning yoki mahsulotning hayotiylik davriga ko'ra ITTKI bosqichlari quyidagi vazifalarni bajaradi:

1. Tadqiqot – tadqiqot olib borish, texnik va innovatsion takliflarni ishlab chiqish (avanproyekt); tajriba-konstruktorlik va texnologik ishlariga texnik vazifani ishlab chiqish.

2. Ishlab chiqish (razrabotka):

– eskiz loyihasini ishlab chiqish;

- texnologik loyihani ishlab chiqish;
- tajriba (sinov) nusxasini tayyorlash uchun konstruktorlik hujjatlarini ishlab chiqish;
- tajriba (sinov) nusxasini tayyorlash;
- tajriba (sinov) nusxasi bo'yicha tajribalar o'tkazish;
- hujjatlarni tayyorlash va qayta ishlash;
- tajriba (namuna) nusxasini sanoatda ishlab chiqishni tashkil etish uchun ishchi konstruktorlik hujjatlarini tayyorlash va tasdiqlash.

3. Ishlab chiqarishga va ekspluatatsiyaga namuna mahsulotni tayyorlash:

- namuna mahsulotlar aniqlangan kamchiliklar bo'yicha konstruktorlik hujjatlarni korrektirovka qilish;
- ekspluatatsiya hujjatlarini tayyorlash.

4. Ta'mirlash:

- ta'mirlash ishlarini amalga oshirish uchun ishchi konstruktorlik hujjatlarini tayyorlash.

5. Ishlab chiqarishdan olish:

- utilizatsiya (ishlab chiqarishdan yaroqsizligi bo'yicha olib tashlash) uchun konstruktorlik ishchi hujjatlarini tayyorlash.

Korxonaning bozorga yangi mahsulotni chiqarishida raqobat muvaffaqiyatini shakllantirish jarayoni ko'plab marketing va ilmiy-texnik yechimlarni tutashtiradi. Ma'lum bir bozor bo'g'inlarida o'zaro birga mavjud bo'ladigan ehtiyojlarning hamda ularni ta'minlash bo'yicha texnologik imkoniyatlarning mavjudligi texnologik jihatdan asoslangan strategiya uchun poydevor yaratadi. Ammo bu faqat boshlanishi. Texnologik asoslangan strategiya, agar korxonada aholi to'lov qobiliyatiga mos keladigan bozor narxlarini hisobga oladigan chiqimli ishlab chiqarishni tashkil qilish imkoniyati bo'lmasa, iqtisodiy samaraga olib kelmasligi mumkin. So'ngra raqobat muvaffaqiyatining pozitsiyasi, korxonaning raqobat kurashidagi maqomiga, uning resurslariga, boshqa korxonalarning raqobat maydonida harakat qilish strategiyasi va jadalligiga bog'liq.

Shunday qilib, ITTKni o'tkazishda quyidagilarni hisobga olish lozim:

- bozorning marketing tavsifi;
- korxonaning ITTKI, ishlab chiqarish, boshqarishdagi raqobat maqomi;
- korxonaning raqobat maqomi hamda asosiy raqobatchilardan kutilayotgan xatti-harakatlar;
- davlatdagi ijtimoiy-iqtisodiy va siyosiy vaziyat.

Innovatsion tashkilotlarning patent-litsenziyalash faoliyati yaratilgan intellektual mulkni baholash, foydalanish va samara olish bilan belgilanadi.

Intellektual mulk, mulkning yangi turi sifatida tezkorlik bilan rivojlanayotgan bozor obyekti yaratilishiga asos bo'ldi. Bu – bozor shakllanishining boshlang'ich bazasi – mamlakatning juda katta ilmiy-texnik salohiyatidir. Intellektual mulkning bozor uchun alohida ahamiyati shundan iboratki, uni amalga oshirish eng yuqori iste'mol xususiyatiga ega bo'lgan tovarlarni ishlab chiqarish va xizmat ko'rsatishni qonuniy monopollashtirishning yagona yo'lidir. Intellektual kapital mulk obyekti sifatida ishlab chiqarishning jismoniy vositalariga nisbatan qator afzalliklarga ega: u jismoniy jihatdan begonalashmaydi, ya'ni axborotlar kishilarga yoki tashkilotlarga sotilganda yoki berilganda bilimlarning o'zi bevosita uning egalarida saqlanadi.

«Intellektual mulk» tushuncha sifatida Stokgolm anjumani qaroriga muvofiq 1967-yildan buyon mavjud. Aynan shu davrda «Intellektual mulkning xalqaro tashkiloti» IMXT (World Intellectual Property Organization – WIPO) tashkil etilgan. IMXTni tashkil etishdan maqsad intellektual mulkka intellektual mulk sohasida yagona me'yorlarni e'tirof etish, milliy qonunchilikdagi asosiy me'yorlarga kelishish yo'li bilan ekstramintaqaviy va millatlararo tus berishdir. Intellektual mulkning tarkibi tashkilotni ta'sis etish Konvensiyasida belgilab qo'yilgan.

Xalqaro huquqqa muvofiq intellektual mulk ikki qismdan iborat:

- a) sanoat mulkiga egalik qilish huquqi;
- b) badiiy ijod asarlariga egalik qilish huquqi.

Sanoat mulkining obyektlari:

1. Ixtirolarga patentlar.
2. Foydali modellarga guvohnomalar.
3. Sanoat namunalariga patentlar.
4. Tovar belgilariga guvohnomalar (xizmat ko'rsatish belgilari).
5. Firmalarning nomlanishi (yuridik shaxsning ro'yxatdan o'tkazilganligi haqida guvohnoma).
6. Tovarlar yaratilgan joydan foydalanish huquqi haqidagi guvohnoma.
7. Nou-xau.

Mualliflik huquqi obyektlari:

1. Ilmiy nashrlar, shu jumladan dissertatsiyalar, monografiyalar, maqolalar, ilmiy-tadqiqot, konstruktorlik, texnologik va loyiha ishlari;
2. Adabiy, dramatik, musiqaviy-dramatik, ssenariyli asarlar.
3. Xoreografik asarlar va pantomimalar.
4. Musiqaviy asarlar (matni bilan yoki matnsiz);
5. Audiovizual asarlar, rassomchilik ishlari, haykaltaroshlik, grafika, dizayn va boshqa tasviriy san'at asarlari.
6. Dekorativ-amaliy san'at asarlari.
7. Arxitektura, shahar qurilishi, bog'-parklarni barpo etish san'at asarlari.
8. Rasm olish asarlari va rasm olinishga yaqin usullarda yaratilgan asarlar.
9. Geografik, geologik va boshqa xaritalar, geografiya va topografiyaga tegishli reja, eskiz va plastik asarlar.
10. EHMLar uchun dasturlar va ma'lumotlar bazasi.
11. Integral mikrosxemalar topologiyasi.

Sanoat mulki obyektlari. O'zbekiston Respublikasi qonunlarida sanoat mulki obyekti turlari va ularning huquqiy himoyasi belgilab qo'yilgan.

1. Ixtiro – qurilma, moddalar; usullar, mikroorganizmlar shtamlari, hayvonot va o'simliklar hujayralari bilan ishlash; ko'rsatilgan

obyektlardan yangi yo'nalishlarda foydalanish. Ixtirolar yangi texnik yechimlarda aks etgan ilmiy g'oyalar asosida yuqori texnika darajasi va mahsulot sifatini ta'minlashga qaratilgan.

2. Foydali model ishlab chiqarish vositalari va iste'mol buyumlari hamda uning qismlarini konstruktiv bajarish sifatida tavsiflanadi.

3. Sanoat namunasi – tashqi ko'rinishni ifodalaydigan badiiy konstruktiv yechim bo'lib, ishlab chiqarishning texnik darajasi bilan uning tashqi ko'rinishi mahsulotning raqobatbardoshligini ifodalaydigan muhim elementi.

4. O'zbekiston Respublikasining «Tovar belgilari, xizmat ko'rsatish belgilari va tovarlar kelib chiqqan joy nomlari to'g'risida»gi Qonunga muvofiq tovar belgisi belgilangan tartibda ro'yxatdan o'tkazilgan tovar belgisi bo'lib, undan tovarlar va xizmatlarni (keyinchalik tovarlarni) yuridik va jismoniy shaxslarning bir-bir turdagi tovar va xizmatlaridan boshqa yuridik va jismoniy shaxslarning aynan o'sha turdagi tovar va xizmatlaridan farqlash uchun qo'llaniladi.

Tovar belgisi – mahsulot qarashli bo'lgan firma mahsulotining kafolatlangan, a'lo darajadagi reklamasi hisoblanadi. Bunday belgiga egalik raqobat kurashida katta ustunlik beradi, sotish bozori-ning o'sishiga imkoniyat yaratadi. Tovar belgisiga egalik qilish, uni boshqarish va undan noqonuniy foydalanishni taqiqlashi mumkin.

5. Tovarining yaratilish joyi, nomi – istalgan geografik joyning nomi (mamlakatlar, aholi punktlari, mahalliy joylar) tovarlarni belgilash uchun foydalaniladi. Bunga nafaqat zamonaviy, balki tarixiy geografik joy nomlari ham kiritiladi.

Tovar belgisi va tovarning yaratilgan joyi bir-biriga vazifalari bilan o'xshash bo'lgan intellektual mulkning obyekti bo'lib, tovar markasini belgilashda ishlatiladi, iste'molchiga tovarning ishlab chiqarish va geografik yaratilishiga nisbatan mo'ljallashga imkoniyat yaratadi. Shunga qaramasdan ular o'rtasida ma'lum farqlar mavjud:

– tovar belgisi istisnoli tavsifga ega. Ya'ni shunday tovar belgisiga talabgor boshqa tovar ishlab chiqaruvchilar o'z tovarlari markirovkasiga uni ishlata olmaydilar;

– tovarning yaratilgan joyi nomidan foydalanish huquqi ishlab chiqaruvchilarning hammasiga, mazkur joyda o'ziga xos mahalliy tovarni ishlab chiqaruvchi va uni ishlab chiqarishda alohida tabiiy va inson resurslaridan foydalanadigan tovar ishlab chiqaruvchilarga teng darajada tegishlidir.

6. «Nou-xau». Hozirgi davrda «nou-xau» – texnik bilim, tijorat, boshqaruv, moliyaviy va boshqa ko'rinishdagi amaliy tajribalar natijasi bo'lib, tijorat qimmatiga ega va ishlab chiqarish va mutaxassislik amaliyotida qo'llanilishi mumkin bo'lgan ammo, huquqiy himoya bilan ta'minlanmagan (nou-xau egasining huquqlari fuqarolik huquqi vositalari bilan himoyalanaadi).

Texnik va texnologik tavsifga ega bo'lgan «nou-xau» patentlangan ixtirolarga, tovar belgisi yoki sanoat namunasiga tegishli bo'lishi mumkin. Bunday holda patent miqdoriga «nou-xau»ga egalik qilish huquqi ham kiradi. Lekin, bunday holda «nou-xau»ga egalik qilish huquqi boshqalarga berilishi mumkin. *Bilim sifatida «nou-xau»* moddiy va nomoddiy shaklda mavjud bo'lishi mumkin. Birinchi holda u chizma, hujjat, rasm, EHM uchun dastur ko'rinishlarida taqdim etiladi va texnik axborot yoki texnik hujjat deb ataladi. Nou-xau, shuningdek, nomoddiy bilim ko'rinishida ham bo'ladi va uni uzatish xodimlarni o'qitish, mutaxassislar maslahati, ishlab chiqarish asboblari tuzatish va sozlashga yordam berish va h.k.lar ko'rinishida bo'lishi mumkin.

Mualliflik huquqi obyektlari:

1. *Adabiy asarlar* – nafaqat adabiy-badiiy, balki ilmiy, o'quv, publitsistik va boshqalarni ham o'z ichiga oladi. Ularga nutqlar, ma'ruzalar, og'zaki chiqishlar, xatlar, kundaliklar, shaxsiy qaydlar, intervyular, tortishuvlar, tarjimalar, tahririyatga yo'llangan xatlar, EHM uchun dasturlarni kiritish mumkin.

2. *Dramatik asarlar* – sahnada aks ettiriladigan barcha turdagi va shakldagi chiqishlar.

3. *Matn va matnsiz musiqiy asarlar, musiqali-dramatik asarlar.* Bunday musiqiy asarlarga ovoz yordamida badiiy obrazlar yaratiladigan asarlar kiritiladi.

4. *Ssenariyli asarlar*, uning asosida filmlar, balet spektakllari, om-maviy chiqishlar va boshqalar sahnalashtiriladi.

5. *Audiovizual asarlar*: kino-, tele- va videofilmlar, slaydli filmlar, diafilmlar, kino va teleasarlar.

6. *Tasviriy va manzarali san'at asarlari* – rassomchilik, haykalta-roshlik, grafika, dizayn, komikslar, grafik hikoyalar, monumental va manzarali-amaliy san'at asarlari.

Intellectual mulk obyektlari ro'yxatini quyidagicha ifodalash mumkin:

7-jadval

Muallifik huquqi obyekti	Sanoat mulki obyekti	Ilmiy ixtirolar	Alohida obyekt
Ilmiy asarlar: EHM uchun dastur, ma'lumotlar bazasi, to'plamlar va boshq.	Ixtirolar. Sanoat namunalari. Foydali modellar. Nou-xau	Qonunlar	Integral mikrosxemalar topologiyasi
Adabiy asarlar: adabiy asarlar, o'quv asarlari, ssenariylar va boshq.	Tovar belgilari, xizmat belgilari. Tovarning yaratilish manzili	Qonuniyatlar	Seleksion yutuqlar
San'at asarlari: musiqaviy, kino, video tasviriy san'at asarlari va boshq.	Firma nomlari. Raqobatning to'qnashuvi	Samaralar	

Patent – bu sanoat mulkiga egalik qilish va bu huquqlarni qo'llashni ifodalovchi hujjat. Patent birinchi bo'lib ixtironi muallifik uchun foydali model yoki sanoat namunasi va ulardan foydalanish-ning alohida huquqini tasdiqlaydi. Patent hujjatlari amaliy tadqiqot-lar va ishlanmalarni amalga oshirish ilmiy-texnik taraqqiyotini va iqtisodiy tendensiyalarni va boshqalarni bashorat qilish uchun muhim

manba bo'lib, ilmiy-texnik, huquqiy va iqtisodiy axborotlarni o'zida ifodalaydi. Patentning noyob xususiyati shundan iboratki, u boshqa ixtirolarni yaratish uchun xizmat qiladigan, litsenziya bitimlari tuzilgan holatda innovatsiyani amalga oshirishga asos bo'lib xizmat qiladigan eng yangi axborotni o'zida aks ettirishi hisoblanadi. Patentni bor shaxs patentga egalik qiluvchi hisoblanadi. Patent egasi ishlanmani amalga oshirgan shaxs, merosxo'r yoki ishni davom ettiruvchi ham bo'lishi mumkin. O'zbekiston Respublikasida patent egasi na faqat o'zbekistonlik shaxs, balki sanoat mulkini himoya qiluvchi Parij Konvensiyasi ishtirokchisi bo'lgan xorijiy yoki jismoniy shaxs ham bo'lishi mumkin.

Patent egasining huquqi – u o'zining xohishiga binoan ixtiro, foydali model yoki sanoat namunasidan foydalanishi yoki qonunga mos ko'rsatilgan farmoyish buzilgan bo'lsa, ularni ishlatishni to'xtatishi mumkin. Patent egasining alohida huquqlarining buzilishi – ruxsat berilmagan tovarlarni ishlab chiqarishni qo'llash va olib kirish; sotishga taklifda boshqa xo'jalik aylanmasiga boshqacha qo'llash yoki shu maqsadda mahsulotni saqlashda hisoblanadi.

Qonunchilikka binoan patentdan foydalanish belgilari, ixtiro uchun patentlik qobiliyati shartlari – *yangilik, ixtiro darajasi, sanoatda qo'llash mumkinligiga javob bersa, ixtiro yangi deb tan olinadi*, agar u ixtiro avvalgilariga nisbatan ma'lum va takror bo'lmasa. Ixtiro mutaxassis uchun yaqqol ixtiro darajasiga ega bo'ladi. Sanoatda qo'llash mumkinligi sanoatning qaysidir bir sohasida sog'liqni saqlash, qishloq xo'jaligi va boshqalarni o'z ichiga olgan holda ixtironing qo'llanilishi hisoblanadi. Ixtironing himoya qilinishi mudatiga ega bo'lgan shaxs ixtirochi hisoblanadi. Patentning maksimal amal qilish muddati 20 yil.

Foydali model uchun patent qobiliyati sharti uning yangilik ekanligi va sanoatda qo'llash mumkinligidir. Qo'riqllovchi hujjat – foydali modelga guvohnoma 5 yilga, iltimosnomaga qarab uzaytirilishi mumkin, ammo 3 yildan ko'p bo'lmagan muddatga. Sanoat namunasining patent qobiliyati – yangi, kamyob va sanoatda qo'llash

mumkinligidir. Mahsulotning noyobligi uning estetik, ergonomik xususiyatlari muallifning ijodiy mehnati mahsuli bo'lishi kerak. Sanoat namunasining himoya muddati 10 yil, iltimosnomaga asosan uzaytirish muddati, 5 yildan ko'p emas. Patent egalariining huquqlarini himoya qilishni arbitraj va xolislik (treteyskiy) sudlari amalga oshiradi. Bu tashkilotlar sanoat mulki obyektiga mualliflikni, egalik qilish huquqini o'rnatish, sanoat mulki obyektidan foydalanish huquqining buzilishi, mualliflik mukofoti va tovon to'lash masalalarini ko'rib chiqadi.

Mualliflik huquqi ilmiy asarlardan, adabiyot va madaniyat, fonogramma, eshittirishlar, efir va kabel eshittirishlarini yaratish, foydalanish, sahnaga qo'yishda paydo bo'ladigan munosabatlarni tartibga soladi. Qonun yordamida himoya qilinadigan asarlar keng ko'lamli va turli-tumandir. Ularga adabiy, dramatik, musiqali asarlar, ssenariylar, audiovizual, tasviriy, manzarali san'at, arxitektura, shahar qurilishiga oid asarlar kiradi.

Mualliflikni himoya qilish obyektlariga qonunda ko'rsatilgan xususiyatlarga ega bo'lgan asarlar ham kiradi. Bunday xususiyatlarga asarning ijodiy tavsifi va uni ifoda etishning obyektiv shakli kiradi. Asar ijodiy tavsifining ko'rsatkichi ko'pchilik olimlarning fikrlariga asosan – uning yangiligidadir. Bu esa asardagi yangi mazmun, yangi shakl, yangi g'oya, yangi ilmiy konsepsiya va h.k.larda o'z aksini topadi. Ijobiy natija ijtimoiy ahamiyatga ega bo'lishi va mualliflik huquqi obyekti tavsifini olish uchun u qandaydir obyektiv shaklda yozma, og'zaki, ovozli yoki videoyozuv shaklidagi, tasvir (hajmiy, fazoviy) yoki boshqa shaklda gavdalangan bo'lishi kerak. Shunday qilib, asar muallif shaxsidan ajralib chiqqan va mustaqil borliqqa ega bo'lgan shaklda mavjud bo'lishi lozim.

O'zbekiston Respublikasi qonunchiligiga muvofiq mualliflik huquqi shaxsiy mulkchilik va nomulkchilik huquqiga ega sinflarga bo'linadi. Shaxsiy nomulkchilik huquqiga mualliflik huquqi, nomga egalik qilish huquqi, asarni xalqqa bildirish huquqi, muallifning

obro'sini himoya qilish huquqi kiradi. Mualliflik huquqi – asarga har qanday shaklda va har xil usulda foydalanish huquqi hisoblanadi. Shunday qilish muallifning o'zi asaridan qanday usullar yordamida foydalanishni belgilaydi.

Mualliflik huquqini himoya qilish uchun asarni qayd etish yoki qandaydir rasmiyatchilikka rioya etish talab etilmaydi. O'zbekiston Respublikasi qonunchiligiga binoan mualliflik huquqining o'zi asar yaratishga undaydi.

Aynan shunday dasturiy vositalar, EHM dasturlari integral mikroshemalar topologiyasi va ma'lumotlar bazasini O'zbekiston Respublikasining patent berish idoralarida ro'yxatdan o'tkazish va huquqini muhofaza qilish muhim ahamiyatga ega. Dastur vositalari muallifning xohishiga qarab qayd etiladi, bunga hech qanaqa egalik huquqi maqomi berilmaydi, lekin ro'yxatdan o'tkazish asar muallifiga shubha tug'ilganda yoki undan kimdir noqonuniy ravishda foydalanganda muhim rol o'ynashi mumkin.

Umumiy qoidaga binoan mualliflik huquqi butun hayoti davomida va o'limidan so'nggi 50 yil mobaynida amal qiladi, muddat o'tgandan so'ng esa asar ijtimoiy boylikka o'tgan hisoblanadi. Shunday qilib, asardan har qanday shaxs mualliflik mukofotini to'lamasdan bimalol foydalanishi mumkin bo'ladi. Tovar belgisi ishlab chiquvchi va sotuvchilarga hamda yangiliklarni xarid qiluvchilar uchun ham muhim ahamiyatga ega. U aniq tovar uchun kim javobgar ekanligini ifodalaydi. Tovar belgisiga egalik qilish huquqiga uni qayd etish yordamida erishiladi. Patent idoralari qayd etishni amalga oshiradi. Qayd etilgan panentli tovarga uning tovar belgisining birinchiligini tasdiqlovchi hamda uning egasiga guvohnomada ko'rsatilgan tovarga egalik qilish huquqi haqida guvohnoma beriladi.

Tovar belgisiga egalik qiluvchi – undan alohida foydalanish va tovar belgisini bajarish, shuningdek, boshqa kishilarni undan foydalanishini taqiqlash huquqiga ega. Tovar belgisini qayd etish qarori asosida tovar belgisi va xizmat ko'rsatish belgisi Davlat reyestrda qayd etiladi. Reyestrda tovar belgisi, tovar belgisining birinchiligi

tasdiqlangan sana, ro'yxatga olish sanasi, qayd etilgan tovar belgisi, tegishli tovar nomi va tovar belgisiga bog'liq bo'lgan boshqa ma'lumotlar, shuningdek, bu ma'lumotlarning kelgusida o'zgarishi qayd etiladi. Tovar belgisining qaydi 10 yil davomida amal qiladi. Tovar belgisining amal qilish davri tovar egasining arizasiga muvofiq har gal 10 yilga uzaytirilishi mumkin. O'zbekiston Respublikasining yuridik va jismoniy shaxslari chet ellarda tovar belgilarini yoki uning xalqaro ro'yxatini qayd etishlari mumkin. Xalqaro ro'yxatdan o'tkazish arizasi Patent idoralari orqali beriladi.

9.2. Innovatsion faoliyatni loyihalashtirish asoslari

Barcha global o'zgarishlar iqtisodiy o'sishni ta'minlash va aholining yashash sifatini oshirish, insoniyat hayotini rivojlantirishning bosh omili bo'lgan innovatsiya faoliyatiga bog'liq. Ayniqsa, innovatsiyaga bog'liqlik yangi industrial davlatlar, axborotlar davrida kapitalning, innovatsiyaning ishlab chiqarish kuchlariga aylanish davrida namoyon bo'ladi.

Innovatsion tadbirkorlik bilan bog'liq bo'lgan innovatsiyaning ikki xil shakli mavjud:

- iqtisodiyotda yangilikni yaratish, xarid qilish va undan foydalanish (innovatsion tadbirkorlik);
- ishlab chiqarish marketingi (bozor tadbirkorligi).

Innovatsion faoliyatning yuqori iqtisodiy salohiyat, uning yakka-ligi, xavf darajasining yuqori ekanligi kabi xususiyatlari bu sohadagi faoliyatni loyihalashni alohida tadqiqot tizimi sifatida ko'rishni taqozo etadi.

Ma'lumki, har qanday ishlab chiqaruvchi, xo'jalik yurituvchi obyektning rivojlanish darajasi va raqobatbardoshligi uning texnologik bazasiga mavjud bo'lgan ishlab chiqarish hamda boshqarishdagi texnologiya, axborot xodimlarining texnologik jihatdan tayyorgarligiga bog'liq. Texnologiya har qanday ko'rinishdagi sama-

radorlik va unumdorlikka, mahsulot sifatiga, tashkilot resurslaridan va xarajatlardan foydalanishga sezilarli darajada ta'sir o'tkazadi.

Mamlakat iqtisodiy rivojlanishining va kelajakdagi ilmiy-texnika, ishlab chiqarish, iqtisodiy, ijtimoiy, ekologik muammolar yechimini hal etish, texnologiyani rivojlantirmasdan – uni yaratish, keng qo'llash, takomillashgan texnologiya bilan ta'minlash, ya'ni texnologiyalar-ni o'zlashtirishga o'qitish, texnologik intizom va jamiyatda muhim bo'lgan barcha faoliyatlarni amalga oshirish mumkin emas.

Har bir texnologik tartib yangi texnologiyani yaratish va yangi mahsulotni ishlab chiqarishni tashkil etish, yangi xomashyo manbalari va mahsulot sotish bozorlarining vujudga kelishiga ta'sir o'tkazadigan o'zining asosiy omillariga ega. Bunda texnologik tartib deganda ishlab chiqarishning umumiy texnologik darajasi – fan-texnika salohiyati va ish kuchi resurslariga asoslangan bir xil resurslar oqimining vertikal va gorizontal holdagi bog'liqligi tushuniladi. Mavjud bo'lgan texnologiyalar samarasiz bo'lib qolganda, ilmiy texnika taraqqiyoti asosida amalga oshadigan yangi texnologik rivojlanishga asoslangan yangi ishlab chiqarishni tashkil etishga ehtiyoj seziladi, bunda kapital innovatsiya ko'rinishida namoyon bo'ladi.

Innovatsion faoliyatni loyihalash innovatsion faoliyatning dastlabki tadbirlar majmuasi bo'lib, u bozorda sotiladigan yangi yoki takomillashgan mahsulotda hamda amaliyotda qo'llaniladigan yangi yoki takomillashgan texnologiyada amalga oshirilishi kerak bo'lgan bosqichlarda gavgdalanadi.

Innovatsion faoliyat loyihasi yangi ishlab chiqarish qiymatlarini yaratish jarayonidagi ijodiy jarayon natijasi bo'lib, u ijtimoiy faoliyatning turli sohalari bo'lgan ishlab chiqarish jarayonini ijtimoiy, iqtisodiy, huquqiy, munosabatlarni takomillashtirishga yo'naltirilgan ilmiy tadqiqotlar va ishlanmalardan foydalanilganda vujudga keladi.

Mazkur faoliyatni loyihalashning asosiy xususiyati ilmiy-texnika yangiligi uning ishlab chiqarishga qo'llanilishi, tijoriy natijaga erish-

ish hisoblanadi. Yangilikning vujudga kelishidan boshlab, uning innovatsiyada gavdalanishigacha bo'lgan davrning dastlabki hujjatlari innovatsion faoliyat loyihasi deyiladi.

Shunday qilib, *innovatsiya faoliyatni loyihalash* – ilmiy tadqiqotlar va ishlanmalarni, ishlab chiqarilayotgan mahsulot turlarini ko'paytirish, uning sifatini oshirish, texnologiyalarni takomillashtirish natijasida, ularni joriy etish va tijoratlashtirish maqsadida mahsulotlarni ichki va tashqi bozorda xarid qilishini ifodalaydigan namuna hujjatdir.

Innovatsiya faoliyati loyihasini uch xil shaklini ko'rsatish mumkin:

- oddiy;
- tashkilot ichidagi;
- oddiy tashkilotlararo va kengaygan.

Oddiy tashkilot ichidagi innovatsion faoliyat loyihalari yangilik bitta tashkilot ichida yaratiladi va foydalaniladi. U bevosita tovar shakliga kirmaydi. Oddiy tashkilotlar o'rtasidagi innovatsiya jara-yonida yangilikni yaratish loyihalanadi, oldi-sotdi vositasiga aylanadi va iste'molchi uchun ishlab chiqariladi.

Kengaytirilgan innovatsion faoliyat loyihasida yangilikni ishlab chiqaruvchi endi birinchilar qatorida bo'lmaydi va yangiliklar boshqa ishlab chiqaruvchilar tomonidan ishlab chiqiladi, raqobat kurashi davrida ishlab chiqarilayotgan mahsulotlarning iste'mol qiymatini takomillashtirishga yordam beradi.

Bunda innovatsion infratuzilmaning samarali tashkil etilganligi va tashkilotlararo bog'liqligi muhim rol o'ynaydi.

Innovatsiya infratuzilmasining muhim elementlari – innovatsiya loyihalari va innovatsiya texnologik markazlari (ITM) tomonidan tashkil etiladi. Ishlab chiqarishning keskin ravishda tushib ketishi yirik korxonalarning yangi texnika va yuqori texnologiyani joriy qilishga bo'lgan qobiliyatini tushirib yuborganda, tez harakat qiladigan va moslashadigan, qisqa muddatda va kam xarajat bilan ko'plab fan yutuqlarini talab etadigan mahsulotlarni ishlab chiqaradigan kichik

korxonalarning roli oshib boradi. Yangi texnologiyani ishlab chiqarishga joriy etadigan kichik va yirik korxonalarning xatarini oldindan bilib bo'lmaydi.

9.3. Innovatsion loyihalarning ekspertizasi

Innovatsion loyihalarning texnik va ilmiy ekspertizalari innovatsion loyihalarning amaliy ahamiyatini, ilmiy-texnologik darajasini hamda iqtisodiy samaradorligini kompleks baholash, ularni moliyalashtirishning maqsadga muvofiqligi va hajmi to'g'risida tavsiyalar ishlab chiqish maqsadida amalga oshiriladi.

Texnik va ilmiy ekspertizalarni o'tkazish jarayonida ishtirokchilarning mustaqilligi hamda huquqiy jihatdan himoyalanganligi, ekspertizalar natijalarining xolisligi, ochiqdigi ta'minlanishi kerak, davlat sirlarini va qonun bilan qo'riqlanadigan boshqa sirni tashkil etuvchi ma'lumotlar bundan mustasno.

Texnik va ilmiy ekspertizalar innovatsion loyihani amalga oshirish uchun bajarilayotgan yoki taklif etilayotgan yo'nalishga muvofiq bo'lgan mutaxassislarni jalb etish orqali o'tkaziladi. Texnik va (yoki) ilmiy ekspertizalarni o'tkazish jarayonida ekspertizalar natijalaridan shaxsan manfaatdor bo'lgan jismoniy va yuridik shaxslarning ishtirok etishiga yo'l qo'yilmaydi. Texnik va (yoki) ilmiy ekspertizalarni o'tkazishda ishtirok etgan hamda qabul qilingan xulosadan norozi bo'lgan ekspert mazkur xulosaga o'zining asoslantirilgan fikrini ilova qilishga haqlidir.

Texnik ekspertiza loyihaga oid talabnomaning taqdim etilgan hujjatlari belgilangan talablarga muvofiqligini aniqlashga, shuningdek loyihaga oid talabnoma bo'yicha taqdim etilgan axborotni idrok etish va tahlil qilishning buzilishiga olib keladigan xatolarni aniqlashga qaratilgan faoliyatdir. Texnik ekspertizani o'tkazish muddati loyihaga oid talabnoma olingan paytdan e'tiboran o'n besh kalendar kundan oshmasligi kerak.

Texnik ekspertiza quyidagi tartib-taomillarni o'z ichiga oladi:

- loyihaga oid talabnomaning to'liq va to'g'ri rasmiylashtirilganligini, shuningdek zarur imzolar, muhrlar va shtamlarning mavjudligini tekshirishni;

- berilgan loyihaga oid talabnomaga o'xshash bo'lgan, ilgari amalga oshirilgan loyihalarning mavjudligini tekshirish va loyihaga oid talabnomalarning takrorlanishini aniqlashni;

- taqdim etilgan moliyaviy-iqtisodiy hisob-kitoblarning to'g'riligini aniqlashni;

- loyihaga oid talabnomada ko'rsatilgan ma'lumotlarni tekshirishni, texnik xatolar va noaniqliklarni aniqlashni;

- vakolatli davlat organi tomonidan tasdiqlangan loyihalarni texnik ekspertizadan o'tkazish reglamentiga muvofiq boshqa tartib-taomillarni.

Ilmiy ekspertiza innovatsion loyiha bo'yicha asoslangan qaror (xulosa) qabul qilish maqsadida innovatsion loyihaning ilmiy yangiligini, dolzarbligi va amaliy ahamiyatini o'rganishga, shu jumladan ilmiy jamoaning ilmiy-uslubiy salohiyatini, moddiy-texnika bazasini tahlil qilish hamda baholashga qaratilgan faoliyatdir. Ilmiy ekspertizani o'tkazish muddati loyihaga oid talabnoma olingan paytdan e'tiboran o'ttiz kalendar kundan oshmasligi kerak.

Ilmiy ekspertizani baholash mezonlari quyidagilardan iborat:

- ilm-fan yutuqlariga asoslangan mahsulot ishlab chiqarishni tayyorlash (tashkil etish), ushbu mahsulotning import o'rini bosishi va (yoki) eksportga yo'naltirilganligi bo'yicha salohiyatini baholash uchun ilmiy-texnik hujjatlarni ishlab chiqishni rejalashtirishni nazarda tutuvchi loyihani amalga oshirishdan kutilayotgan natijalar;

- loyihani tijoratlashtirish istiqbollari;

- innovatsiya obyektiga bo'lgan talab darajasi;

- intellektual mulk obyektlariga doir muhofaza hujjatlarining mavjudligi;

- loyiha ijrochilarida ilmiy-texnik yoki innovatsion faoliyatni amalga oshirish bo'yicha tegishli tajribaning va tajriba-konstruktorlik ishlari natijalarining mavjudligi;

– ishlab chiqarish bazasining texnologik jihatdan ta'minlanganlik darajasi.

Ilmiy ekspertizani o'tkazishga xorijlik mutaxassislar jalb qilinishi mumkin. Innovatsiyalarni yaratishga doir davlat buyurtmasi doirasida bajariladigan innovatsion loyihalar ilmiy va texnik ekspertizalar o'tkazishni nazarda tutuvchi majburiy davlat ekspertizasidan o'tkazilishi lozim. Davlat ilmiy va texnik ekspertizalari vakolatli davlat organi tomonidan o'tkaziladi.

ITI natijasi ilmiy, ilmiy-texnik, iqtisodiy va ijtimoiy samaralarga erishishdir. Ilmiy samara yangi ilmiy bilimlar olish bilan belgilanadi va «ichki ilmiy» qo'llashga mo'ljallangan axborotning ko'payganini ifodalaydi. Ilmiy-texnik samara bajarilayotgan tadqiqotlar natijalarini boshqa ITI va TKIda qo'llash mumkinligini belgilaydi hamda yangi mahsulotni yaratish uchun zarur axborotni qo'lga kiritishni ta'minlaydi. Iqtisodiy samara amaliy ITI natijalarini qo'llash tufayli olingan kommersiya samarasini belgilaydi. Ijtimoiy samara mehnat sharoitlarining yaxshilanishi, iqtisodiy tavsiflarning oshishi, madaniyat, sog'liqni saqlash, ilm-fan, ta'limning rivojlanishida namoyon bo'ladi. Ilmiy faoliyat ko'p qirrali tusga ega. Uning natijalari, odatda, uzoq vaqt davomida iqtisodiyotning ko'pgina sohalarida qo'llanilishi mumkin.

ITIning ilmiy va ilmiy-texnik natijaviyligini baholash o'rtacha olingan balli baholar tizimi yordamida amalga oshiriladi. Fundamental ITI uchun faqat ilmiy natijaviylik koeffitsiyenti hisoblab chiqiladi (7-jadval), izlanish ishlari uchun esa ilmiy-texnik natijaviylik koeffitsiyenti ham hisoblanadi (7-jadval). Koeffitsiyentlar faqat ekspertlar sifatida qaralayotgan ilmiy xodimlarning tajribasi va bilimi asosida baholanishi mumkin. Amaliy ITIlar ilmiy-texnik natijaviyligi ITIning bajarish natijasida erishilgan texnik parametrlarni bazaviy parametrlar (ITIning bajarish uchun qo'llanilishi mumkin bo'lgan parametrlar) bilan solishtirish asosida baholanadi.

Bu holda ilmiy-texnik natijaviylik koeffitsiyenti quyidagi formula yordamida aniqlanadi:

$$K_{Tp} = \sum_{i=1}^k K_{B\Gamma i}, K_{\Pi i}$$

bu yerda: k – bajarilayotgan parametrlar raqami; $K_{B\Gamma i}$ – i-parametrning ilmiy-texnik natijaviylikka ta'siri koeffitsiyenti; $K_{\Pi i}$ – i-parametrning bazaviy qiymatga nisbatan nisbiy oshishi koeffitsiyenti.

Nazorat uchun savollar:

1. Ilmiy-tadqiqot va tajriba-konstruktorlik ishlariga qanday faoliyat turlari kiradi?
2. ITTKning vazifalari nimalardan iborat?
3. Innovatsion tashkilotlarning patent-litsenziyalash faoliyati qanday faoliyat?
4. Ilmiy tadqiqot ishlar qanday faoliyatni qamrab oladi?
5. Ilmiy tadqiqot ishlariga qanday tadqiqot izlanishlarining turlari kiradi?
6. Tajriba-konstruktorlik ishlari (TKI) qanday ishlar?
7. Texnologik ishlar (TI) qanday ishlar?
8. Yangilikning yoki mahsulotning hayotiylik davriga ko'ra ITTKI bosqichlari qanday vazifalarni bajaradi?
9. Intellektual mulk nima?
10. Xalqaro huquqqa muvofiq intellektual mulk qanday qismlardan iborat?
11. Sanoat mulkining obyektlariga nimalar kiradi?
12. Mualliflik huquqi obyektlariga nimalar kiradi?
13. Innovatsion faoliyatni loyihalashtirish asoslarini tushuntirib bering.
14. Innovatsion faoliyat loyihasi qanday hujjatlar majmuasidan iborat?
15. Innovatsion loyihalarning ekspertizasi deganda nima tushuniladi?
16. Loyihalar ekspertizalarining turlarini aytib bering.

III MODUL. INNOVATSION FAOLIYATNI BOSHQARISH

10-MAVZU: KORXONALARDA YANGILIKNI ISHLAB CHIQUISH, JORIY ETISH VA YARATISHNI BOSHQARISH

10.1. Korxonalarda ilmiy-tadqiqot va tajriba-konstruktorlik ishlari (ITTKI)ni boshqarish

Ilmiy tadqiqot va tajriba-konstruktorlik ishlarini boshqarish – bu doim o'zgarib turuvchi sharoitlarda qarorlar qabul qilish, ilmiy-tadqiqot va tajriba-konstruktorlik ishlari (ITTKI) dasturlarini uzluksiz qayta ko'rib chiqish, uni yaxlitlikda hamda tarkibiy qismlarini alohida qayta baholashdir. Tabiiyki, ITTKI sohasi rahbarining har bir xatti-harakati ham ichki, ham tashqi noaniqliklar bilan bog'liq bo'ladi. Istalgan vaqtda kutilmagan texnik muammo yuzaga kelishi, resurslarni qayta taqsimlash, bozor imkoniyatlarini yangicha baholash zarurati paydo bo'lishi mumkin.

Shuning uchun har qanday ITTKIning rejalashtirish va boshqarish tizimi yetarlicha moslashuvchan bo'lishi kerak, vaziyatning o'zgaruvchanligi esa, boshqaruv e'tiborini faoliyatning boshqa sohalariga qaraganda ko'proq taqozo etadi.

Har bir loyiha maqsadni aniq qo'yishdan boshlanadi. Haqiqiy muvaffaqiyatni bozor belgilaydi, shu bois maqsadlar ham bozor talabiga muvofiq qo'yilishi lozim. Avvalambor, bu – bozor segmenti va uning o'zaro bir-biriga bog'liq tavsiflaridir (o'lchamlari, joiz narxlar, texnik samaradorlikka talablar hamda mahsulotni bozorga chiqarish vaqti). O'z navbatida, mahsulotni uning samaradorligi, narxi va paydo bo'lishi vaqti belgilab berishi darkor. Ushbu tavsif-

flarning barchasi o'zaro bog'liq maqsadni aniqlash uchun iterativ protsedura talab etiladi.

Alohida e'tibor mazkur bozor segmenti qanday texnik darajadagi mahsulotni talab etishi ehtimolligi yuqori ekanligiga qaratilishi lozim. O'lehamlarning haddan tashqari ko'pligi ITTKI va ishlab chiqarishga xarajatlarini, shuningdek, uni ishlab chiqish uchun ko'p vaqtni olishi mumkin, bu esa, tabiiyki, foydalilikni pasaytiradi.

Loyihani dastlabki belgilash bosqichida e'tiborni yakuniy mahsulot turiga bog'liq qarorlardan ko'ra ko'proq bozor ehtiyojiga va uni qondirish darajasiga qaratish kerak (ishlab chiqish jarayonida muqobil yechimlar paydo bo'lishini ham hisobga olish lozim). Qarorlar ketma-ketligi quyidagicha bo'lishi maqsadga muvofiq:

- nimaga erishish kerak;
- buni qanday qilib amaliy qo'lga kiritish mumkin;
- muqobillardan qaysilari kattaroq istiqbolga ega.

Faqat mukammal izlanishdan va loyihaning ko'proq o'ziga talab qiladigan konsepsiyasi tanlab olingandan keyin e'tiborni ish dasturining texnik jihatlariga va spetsifikatsiyasiga qaratish kerak. Loyihaning ta'rifi qisqa bo'lishi va jamoaning yangi yechimlar topish imkoniyatlarini cheklamasligi lozim. Shu bilan bir vaqtda, unda maqsadlar aniq ta'riflangan bo'lishi, uning texnik va qiymat parametrlari, uni ishlab chiqish vaqti aniq belgilanishi darkor.

ITTKI portfelida turli loyihalar: yirik va mayda, tugab qolgan yoki hali boshlang'ich bosqichda turgan loyihalar bo'lishi mumkin. Loyihalarning har biri tanqis resurslarni ajratishni taqozo etadi. Loyihalarning bir qismi ularni bajarish jarayonida to'xtatiladi, ularning tarkibiy qismlari son jihatdan hamda resurslarga ehtiyoj bo'yicha o'zgartiriladi va h.k. Shunday qilib, ITTKIni rejalashtirish va rejalarini o'zgartirib borish jarayoni uzluksizdir. Portfelga kirgan loyihalarning soni ikkita omilga: loyihalar hajmlari va umumiy ITTKI budjetiga bog'liq. Portfel tarkibi rahbariyat tomonidan qanday boshqarila olishiga va firmaning ITTKI sohasidagi siyosatiga bog'liq.

Asosan yirik loyihalardan tuzilgan portfel mayda loyihali portfelga qaraganda qaltisroq bo'ladi. Loyihalar sonining ortishi bilan ulardan hech bo'lmasa bir qismi muvaffaqiyatli yakun topishi ehtimoli oshadi. Bundan tashqari, ITTKI jarayonida mayda loyihalarni naqd xususiy resurslar bo'yicha bir-biriga «yaqinlashtirish» osonroq (masalan, tajriba ishlab chiqarishi quvvatlari bo'yicha). Biroq kichik loyihalar, odatda, juda katta foydalilik salohiyatiga ega, bu bozorda istiqbollari cheklangan mahsulotlarning paydo bo'lishiga olib keladi. Bu esa firmaning marketing siyosatiga mos kelmasligi mumkin.

Har qanday loyihaning yakuniy muvaffaqiyati loyihaning texnik va bozor afzalliklariga ham, uni boshqarish sifatiga ham bab-baravar bog'liq. Yaxshi boshqaruv – aksariyat firmalarning hal qiluvchi resursi bo'lib, uni ko'p sonli loyihalarga parchalab tashlash yaramaydi. Loyihalar bosqichlarga bo'linadi, boshqaruv san'ati esa butun portfel samaradorligini ta'minlash uchun ularni ishga tushirish vaqtini to'g'ri taqsimlashdadir.

Misollar qanchalik sun'iy bo'lmasin, ular sa'y-harakatlar va e'tiborni ITTKIga jamlash maqsadga muvofiqligidan dalolat beradi. Loyihalarni bajarish ketma-ketligi ularning iqtisodiy ahamiyatiga bog'liq bo'lishi shart emas. Masalan, shunday vaziyat bo'lishi mumkin, birinchi navbatda, tovar hayot sikli vaqti qisqaroq, ahamiyati kamroq loyihani ishga tushirish kerak bo'ladi, aks holda uni amalga oshirishdan kutilgan iqtisodiy naf keskin kamayadi.

Muayyan loyihalarni rejalashtirishda tasmali va to'rtli grafiklardan foydalaniladi.

Rejalashtirishning quyidagi muhim jihatlariga e'tibor qaratish lozim:

- resurslarni butun portfelga bog'liq holda taqsimlash;
- ishlar, resurslar, vaqt dasturini belgilash;
- hal qiluvchi «kritik nuqtalar»ni chiqarish;
- eng asosiy muhim vazifalarni ajratish;
- ishlar grafisini «kritik nuqtalar» bilan bog'lash;
- barcha faoliyat turlarini umumiy reja doirasida integratsiyalash.

ITTKI loyihasini boshqarish uchun aniq va o'z vaqtida olingan axborot birinchi galda loyihani samarali boshqarish uchun zarur. ITTKI loyihasini boshqarishning axborot bazasi sifatida quyidagilardan foydalaniladi:

- loyihalarni baholash mezonlari;
- loyihani tanlash haqidagi qarorga olib kelgan baholash natijalari va yo'l qo'yishlar;
- loyihani bajarish rejasi.

Tabiiyki, firmaning boshqa bo'linmalaridan (marketing xizmatlari, moliyaviy bo'lim va boshqalardan) kelib tushayotgan barcha axborotni o'z vaqtida yangilash juda muhimdir. Bunga ko'proq boshqaruvning matritsali kabi tashkiliy tarkibi yordam beradi.

Loyihani boshqarish tizimi uning hajmiga, murakkablik darajasiga, noaniqlik darajasiga, ITTKI loyihalari portfelidagi o'rniga mos bo'lishi lozim.

U quyidagilarni ta'minlashi kerak:

- har bir vazifani hal qilishdagi ijobiy o'zgarishlarni, sarf-xarajatlarni va ishlar davomiyligini baholash;
- ishlar jadvalidan tushib qoladigan masalalarni aniqlash, ularning loyiha ustidagi ishlarni bajarishdagi oqibatlarini baholash;
- loyihani umuman rejalashtirilgan sarf-xarajatlar va uni yakunlash sanasiga nisbatan o'zgartirish.

ITTKIni boshqarishdagi qiyinchiliklardan biri - resurslarni samarali taqsimlashdan iborat. Buni quyidagi sabablar bilan izohlash mumkin:

1. ITTKI sohasida resurslarning umumiy hajmi vaqt jihatidan nisbatan barqaror bo'lishi zarur.

2. Resurslar yo foydalanishi, yoki foydalanmasligidan qat'i nazar, qat'iy belgilangan qiymatga ega bo'lgan jihozlarga yoki xodimlar mehnatiga haq to'lashga investitsiya qilinadi; bularning har ikkalasi o'ziga xos, bir-birining o'rnini bosa olmaydigan resurslardir.

3. Har bir loyiha bu resurslarning turli xil kombinatsiyasini taqozo etadi, loyihalardagi noaniqlik tufayli esa resurslarni oldindan aniq taqsimlash mumkin emas.

Boshqarish san'ati rejalashtirilgan vazifalarni bajarishdan iborat. ITTKI sohasi, har qanday sohalarga qaraganda ko'proq loyiha «komandasi»ga kirgan odamlarga bog'liq bo'ladi. Ijodkorlik va omilkorlikni rejalashtirib bo'lmaydi, biroq ularni samarali namoyon etish mumkin bo'lgan shart-sharoitlar kuchli darajada boshqaruv qarorlariga bog'liqdir. Rejani bajarishga mas'ul bo'lgan kishilar uni haqiqiy deb tan olsalargina uni samarali amalga oshirish mumkin. Shu bois yuqori menejment rahbarligining xususiyati va uslubi loyiha muvaffaqiyatining muhim omili hisoblanadi.

Loyihaning moliyaviy tomonini yetarlicha aniqlik bilan belgilash mumkin emas. Lekin, shunga qaramay, shuni bilish joizki, uning haqiqiy shakli ko'p jihatdan ITTKI rahbariyati qarorlari tomonidan belgilanadi.

Bu yerda quyidagi omillar muhim hisoblanadi:

- mahsulotni ishlab chiqarishdan olib tashlash sanasi ko'proq loyihaning erta bosqichlarida qabul qilingan tamoyillar asosidagi boshqaruv funksiyasidir;

- tovarning hayotiy sikli davomiyligi deyarli uning bozorga chiqishi sanasiga bog'liq. Shuning uchun ITTKI rahbariyati, avvalambor, ITTKI muddatlarini qisqartirishga e'tibor berishi kerak;

- vaqtni «sotib olish» uchun sharoitlar, vaqt bahosi eng past bo'lgan paytda ancha qulay bo'ladi. Shu sababli qattiq vaqt intizomi dasturning erta bosqichlaridayoq joriy etilishi lozim. Loyiha rivojlantirilgani sayin boy berilgan vaqtni qoplash va izdan chiqqan ishlar jadvalini tuzatish qimmatga tushaveradi.

Ixtisoslashgan bo'linmalar rahbarlari ikki yoqlama bo'ysunuvda bo'ladilar. Biroq ular uchun loyiha bo'yicha joriy qarorlarning aniqligi, ularning jo'yali fikrlari darhol hisobga olinishi ushbu kamchilikni qoplaydi.

Ayrim ilmiy-texnik mutaxassislar, bitta kompleks «jamo»da ishlab, aniq va ko'zga ko'rinarli maqsadlarni ko'zlaydilar. O'z sohasi mutaxassislari bo'lmish bunday xodimlar «fanlararo jamoa»da ancha yuqori maqomga ega bo'ladilar. Shu bilan birga, ular o'z sohasi

bilan aloqani saqlab qoladilar va ixtisoslashgan bo'linma rahbariga kasbga oid masalalar yuzasidan murojaat qilish imkoniyatini ham yo'qotmaydilar. Aksariyat ilmiy-texnik mutaxassislar aniq vazifalar ustida ishlashni afzal ko'rishlari tufayli, ITTKIning matritsali tashkiloti xodimlar tomonidan yaxshi qabul qilinadi.

10.2. Innovatsion sikl bosqichlarida

ITTKIlarning xarajatlar tarkibi

Innovatsiyalarni yaratishda innovatsion siklning yakuniy samaradorligiga yuqori baho berilsa, kompaniya ishlab chiqishga ko'p xarajatlar sarflab, moliyaviy resurslari kamayib borayotganini sezmay qolishi mumkin. Bu xarajatlar ITTKI xarajatlardan, jumladan, sinov namunasini yaratish, ishlab chiqarish quvvatlariga kapital qo'yilmalar, zavodda ishlab chiqarishni tayyorlashga sarf-xarajatlar va dastlabki bozor xarajatlari o'z ichiga olgan xarajatlardan iborat.

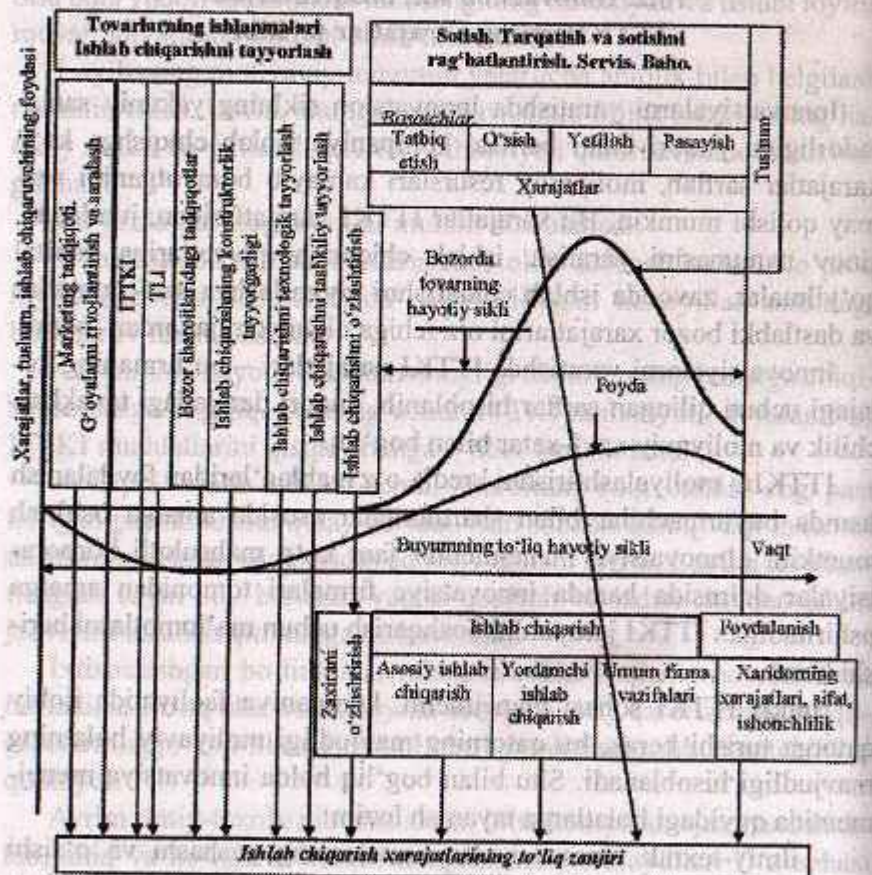
Innovatsiyalarni yaratishda ITTKI xarajatlari – bu firmaning ke-lajagi uchun qilingan sarflar hisoblanib, yuqori darajadagi tavakkal-chilik va moliyaviy xavf-xatar bilan bog'liq.

ITTKIni moliyalashtirishni kredit, o'z mablag'laridan foydalanish hamda buyurmachilar bilan shartnomalar asosida amalga oshirish mumkin. «Innovatsiya menejmenti» fani ko'p mahsulotli korpora-tsiyalar doirasida hamda innovatsiya firmalari tomonidan amalga oshiriladigan ITTKI jarayonini boshqarish uchun ma'lumotlarni beri-shi kerak.

Bunda ITTKI sohasi menejmenti, kompaniya faoliyatida ijobiy qatorga turishi kerak, bu qatorning mavjudligi moliyaviy holatning mavjudligi hisoblanadi. Shu bilan bog'liq holda innovatsiya menej-mentida quyidagi holatlarga tayanish lozim:

– ilmiy-texnik innovatsiyalar firmalarning yashashi va o'sishi uchun muhim sharoit bo'lib, ular shunga yarasha rejalashtirilishi va boshqarilishi kerak;

- ITTKIga ajratilgan resurslar, korporatsiyaning o'z maqsadiga erishish darajasida o'zini oqlaydi;
- muvaffaqiyatga sabab bo'lgan omillarni aniqlash uchun bajarilgan innovatsiyalar tahlili talab qilinadi;
- strategik va innovatsion menejment konsepsiyasini ongli ravishda qo'llash, qabul qilinadigan qarorlar sifatini yaxshilaydi va ITTKIga sarflanadigan investitsiyalar samaradorligini oshiradi.



18-rasm.

18-rasmda ko'p mahsulotli korporatsiya doirasida yangi mahsulotni yaratish, o'zlashtirish va uni ishlab chiqarish (mahsulot va xizmat ko'rsatishning hayot davri) «moliyaviy holati»ning loyihasi keltirilgan. Innovatsion firma uchun tovar-mahsulot hujjati, uni ishlab chiqarish va sotish uchun berilgan litsenziya nou-xau hisoblanadi.

Rasmdagi egri chiziq yangilikni amalga oshirishga kumulativ (jamlangan) sarf-xarajatlarni aks ettiradi. Innovatsiyalarni yaratishga umumiy moliyaviy mablag'lar miqdorigina emas, balki ularni investitsiyalash vaqti ham juda muhim. ITTKI loyihasini amalga oshirish uchun moliyaviy resurslarning mavjudligi kompaniyaning ahvoriga bog'liq, bu uning butun faoliyati, barcha xarajatlari va daromadlari bilan belgilanadi. Shuning uchun kompaniyaning pul oqimlari, shu jumladan innovatsiyalarni yaratishni amalga oshirish paytidagi pul oqimlari, mumkin bo'lgan katta aniqlikda baholanishi lozim. Bunday tahlil quyidagilarni aniqlashtirishi mumkin:

- manfiy pul oqimlarining maksimal miqdori firma moliyaviy resurslaridan oshmaydi. Bunday holda moliyaviy cheklovlar innovatsiyalarni yaratishni tanlashga kuchsiz ta'siri qiladi;

- talab etilayotgan moliyaviy resurslar kutilayotgan pul mablag'lari mavjudligi chegarasiga yetdi. Mablag'larning yetishmay qolishi xavfi oshib boradi va ishlanma jadvalini qayta ko'rib chiqish, vaqt bo'yicha xarajatlar maksimumini ko'chirish yoki moliyaviy resurslarni to'ldirish bo'yicha favqulodda reja ishlab chiqish kerak;

- fondlarga ehtiyoj ularning ehtimol hajmlaridan oshib ketishi mumkin. Innovatsiyalarni yaratishni to'xtatish yoki litsenziyalash, boshqa firmalar bilan birgalikda ishlab chiqish mumkin.

Hech bir investitsiyaviy imkoniyatlar butun investitsiyalarning barcha portfelidan (kompaniyaning diversifikatsiyalash, ishlab chiqarishni kengaytirish va modernizatsiya qilish, ITTKI) ajratilgan holda qaralmasligi kerak.

ITTKI portfeli doimo o'zgaradi. Buning natijasida yaratilayotgan yangilikka hisoblangan xarajatlar hajmi ham o'zgarib turish xarakteriga ega. Uning tarkibi oldingi yechimlarga bog'liq, biroq uni muvozanatlashtirish yangiliklarning paydo bo'lishini taqozo etadi.

10.3. Yangilikning sifat ko'rsatkichlari.

Yangilikni yaratish va joriy etishni boshqarish

Sifat – bozor iqtisodiyoti sharoitida firmani, muassasaning avtoriteti, foydaning ortishi, uning raqobatbardoshligining gullab-yashnashini ta'minlovchi asosiy ko'rsatkichdir.

Mahsulot sifati – korxona, tashkilot va firmalarning faoliyatini baholovchi asosiy ko'rsatkich.

Ilmiy adabiyotlarda mahsulot sifati – mahsulot yoki tovarning shunday xususiyatlari yig'indisiki, u ma'lum talablarni bajara oladigan, iste'molchini talablarini qondirishga yaraydigan va undan samarali foydalanish uchun ishlab chiqilgan (tayyorlangan) xususiyatlar yigindisidir deyilgan.

Sifatning asosiy ko'rsatkichlari – to'g'ri ishlashi, belgilangan vazifalarni bajara olishi (показатель назначения), ishonchlilik, saqlanuvchanligi, uzoq muddat ishlay olishi (долговечность), saqlanuvchanlik (сохраняемость), texnologikligi (технологичность), standartlarga va boshqa talablarga javob berishi kabilardir.

Sifat – umumiy tushuncha sifatida insonlarning ehtiyojlari va talablarini qondirish bilan asoslanuvchi mahsulot, material, ish turi, mehnat, xizmatlar va shu kabilarning xususiyatlari hamda xususiy belgilarining majmuyi bo'lib, ularni qo'yilgan talablar va o'z vazifalariga to'liq mos kelishi bilan baholanadi. Bunday moslik asosan standartlar, shartnomalar, kelishuvlar, iste'molchilarning talablari bilan aniqlanadi.

Sifatga e'tibor va uning rivojlanish bosqichlarini mantiqan quyidagi davrlarga bo'lish mumkin:

1. XX asrning 60-yillari – bozor raqobatbardoshligi sharoitida asosiy omil – mahsulot sifati.

2. XX asrning 70-yillari – mahsulot sifatidan ishlab chiqarish texnologiyasi sifatiga o'tish bosqichi.

3. XX asrning 80-yillari – sifatni boshqarish tizimi bosqichiga o'tish davri.

4. XX asrning 90-yillaridan boshlab ta'lim sifati, intellektual resurslar sifati, inson hayoti sifati asosiy omil sifatida namoyon bo'la boshladi.

Hozirda innovatsiyaning muhimligi tan olinmoqda, lekin bu uning yetarli darajada amalga oshirilmoqda degani emas. Ko'pincha yangilikni kiritishga yetarli darajada kerakli iqtisodiy asos topilmaydi. Firma faoliyatini har tomonlama yangilash jarayonini innovatsiya menejmentisiz tasavvur qilish mumkin emas.

Innovatsiya menejmentining tavsifi nafaqat tadqiqotlar sohasida, balki amaliy faoliyatda ham yaqqolroq ifodasini topishishi uchun mahsulot innovatsiyasi menejmenti doirasida o'rganiluvchi muhim muammolarning ro'yxati keltirilgan: yangi mahsulotlar uchun bozorni o'rganish (tovarlarning tadqiqot ehtiyojlari, bozor sig'imi, mahsulot bahosi bo'yicha kutilayotgan talabning egiluvchanligi, mahsulot sifat parametrlariga ko'ra xaridorlarning qaysi tovarga moyilligi, mahsulot yetkazish sharoitlarida bahoga qarab xizmat ko'rsatish, yangi tovarlarni boshqa tovarlar bilan bir-birining o'rnini qoplash va bir-birining o'rnini almashtirish va h.k.lar).

Yangilikni kiritish – bu texnologik yoki ishlab chiqarish jarayonining muayyan qismini yangilikni qo'llash, texnologik modernizatsiyalash natijasida takomillashtirish bo'lib, ishlab chiqarishni to'xtatib qo'yishni yoki jiddiy iqtisodiy xarajatlarni taqozo etmaydi. Yangilik turiga va ko'lamiga qarab tashkiliy va ishlab chiqarish-texnologik jarayonlar o'zgartiriladi yoki o'zgartirilmaydi. U mahsulotni tayyorlash jarayonini yaxshilashga va yakuniy mahsulot (tovar va xizmat) xos-salarini yanada mukammallashtirishga qaratilgan.

Yangilik – ijodiy fikr bo'lib, ishlab chiqarish-texnologik faoliyat elementlarida o'zini namoyon etadi va keyinchalik yangilikni joriy etishda yoki innovatsiyada yanada rivojlanishi mumkin. Yangilikka katta iqtisodiy sarf-xarajatlarni talab qilmaydigan kashfiyot yoki ratsionalizatorlik taklifini kiritish mumkin. Asosan u texnologik jarayonni mukammallashtirishga yoki ishlab chiqarish-xo'jalik faoliyatini tashkil qilishga imkon beradi.

Yangi mahsulot ishlab chiqish va uning realizatsiya qilinishida quyidagi sifat xususiyatlariga e'tibor qaratish lozim:

- yangi mahsulotlar va uning boshqa turlari uchun maqsadli bozor segmenti, shuningdek, mahsulotni iste'molchiga yetkazish strategiyasini tanlash (mahsulotni o'rganish usullarini ishlab chiqish, mahsulotni sertifikatsiyalash, reklama, mijozlar bilan ishlash);

- yangi mahsulotning tavsifiy va hayotiy bosqichi faoliyatini bashorat qilish (shu asosda ishlab chiqarish quvvatlarining yaratilayotgan mahsulotlarga mos kelgan hajmi va tavsifi to'g'risida qaror qabul qilish, kapital qo'yilmalarning maqbul hajmini aniqlash, maxsus texnologik asboblarning amortizatsiya usullari, qurilmalarni xarid qilish yoki ijaraga olishni tanlash, ishga jalb etilgan xodimlar bilan tuziladigan mehnat shartnomalari shakli va muddati, ularning malakasini yanada oshirish va h.k.lar.

- yangi mahsulotlarni sotish usulini aniqlash (mahsulotni o'z kuchi yoki vositachilar yordamida realizatsiya qilish);

- ishlab chiqarish va yangi xizmat uchun zarur (asboblari, dastur mahsulotlari va h.k.) resurslar bozori konyunkturasini tadqiq qilish (bu resurslarga yetishish imkoniyatni aniqlash maqsadida), aniqlangan konyunkturaning barqarorlik darajasini, uning buzilishi mumkinligi, resurslar bahosining oshishini bashorat qilish;

- yangi xizmatlar uchun zarur bo'lgan asboblarni, dastur mahsulotlarini o'zlashtirish va yetkazib berish uchun subyektlarni topish (kerak bo'lganda subpodryadchilarni maxsus raqobatlantirish usullarini izlash: ularni ulushga qo'shish, qo'shma korxonalarni yaratish, ular bilan sherikchilik qilish va boshqalar);

- texnik murakkab va tavakkallik mahsulotlarini ishlab chiqarish hamda o'zlashtirish uchun raqobatchilar bilan hamkorlarning mumkin bo'lgan yo'llarini o'rganish;

- sarflarning bahoni ishlab chiqarish hajmi yangi mahsulotni sotishni, optimal hajmini rejalashtirishning uzoq va qisqa muddatli reja sotish baholari hamda resurslarni sotish baholarining nazorat raqamlarini va operatsiya xarajatlarini tahlil etishni amalga oshirish;

– investitsiya loyihasi sifatida innovatsiyaning samaradorligini baholash va rejalashtirish (innovatsiya bosqichining muddat mezonlaridan foydalanib kapital qo'yilmalar qaytimi va qoplash);

– xavflilik tahlili, uni kamaytirish usullarini aniqlash va sug'urtalash;

– yangi mahsulotni yaratishning tashkiliy shaklini tanlash, o'zlashtirish va bozorda joylashtirish (rejalashtirish, innovatsion loyihani budjetlashtirish va nashr qilish tashqi, ichki yoki venchur).

Yangi mahsulotni yaratish jarayonida sifatini ta'minlash uchun unga aynan mos bo'lgan texnologiyalarni topshirish, o'zlashtirish, bozorda joylashtirish va bozor uchun kerak bo'lgan hajmini rejalashtirish va o'rganish maqsadga muvofiqdir (litsenziyalar, sho'ba korxonalarga beriladigan transfer to'lovlari, xodimlarni tajriba almashishga yuborish, tadqiqotlar va ishlanmalarga pul ajratish yoki buyurtma berish, ilmiy texnika sohasida xamkorlik va h.k.).

Yangiliklarni kiritish jarayoniga taalluqli (texnologilar, ishlab chiqarishni tashkil etish, boshqarish jarayonlari) innovatsiya menejmenti shunga o'xshash boshqarishdagi muammolar va amaliy masalalarni bajaradi. Shu farq bilanki, aniqlovchi omil bo'lib, bu yerda yangi mahsulotlarga yangi bozorni ochish emas, balki unumliroq texnologiya yordamida mavjud mahsulotlar bilan bozorni to'yintirish imkoniyati hisoblanadi, asosan innovatsiya menejmentida innovatsiyaga bozor kelajagi degan nuqtayi nazar bilan yondashiladi.

Hozirgi kunda yangiliklarni izlashni rag'batlantirish va uni o'zlashtirish uchun sharoit yaratish muhim ahamiyat kasb etadi. Hozirgi holat raqobat kurashining shiddatli tus olayotganligi bilan tavsiflanadi. Bu sharoitda innovatsiya korxona xo'jalik faoliyatining asosiy elementi va asosiy harakatlantiruvchi kuchi hamda uning rivojlanishi hisoblanadi. Yangiliklar korxonaning yashab qolishi uzoq kelajakda bozorda o'z mavqeyini saqlab qolishi uchun strategik boshqarishda hal qiluvchi rol o'ynaydi.

Innovatsion muhit – ma'lum holatning vujudga kelishi bo'lib, bunda inson o'zini erkin his qiladi, to'liq asoslangan holda ijodiy

ishga tayyor bo'ladi. Ijodga intilish – insonning muhim xususiyatidir. Odatda, xodim undan ijodiy yondashishni talab etishlarini kutadi. Lekin u ma'muriy buyruqlar bilan bevosita yoki bilvosita bo'ysunishni talab etadigan tizimda faoliyat ko'rsatadi. Ba'zi hollarda tizimning talablari ongli va tushunarli, xodim uni osonlikcha qabul qiladi, boshqa hollarda sababli bog'lanish tushunarli emas yoki uning qaror va manfaatlariga zid bo'ladi.

Firma bozorda muvaffaqiyatga erishishi uchun yangi tovar ishlab chiqarmoqchi bo'lsa, innovatsion muhit zarur. Bunday muhitni innovatsion menejment tamoyillaridan foydalanish natijasida yaratish mumkin: o'ylangan maqsadga erishish uchun mas'uliyatli va dadillik hissinini rag'batlantirish, jamoa oldiga qo'yilgan masalaga aniqlik kiritish, jamoaga va uning alohida xodimlarga masalaning to'liq hajmini ifodalab berish (ularning nima qilishlari va nimaga intilishlarini), ijodiy mehnat qilish uchun sharoit yaratish, qo'yilgan vazifani bajarish uchun muqobil sharoitni yaratish, muammo vujudga kelganda jamoani qo'llab-quvvatlash va rag'batlantirish.

Nazorat uchun savollar:

1. Korxonalarda yanglikni ishlab chiqish, joriy etish va yaratishni boshqarishning mohiyatini tushuntirib bering.
2. Korxonalarda ilmiy-tadqiqot va tajriba-konstruktorlik ishlari (ITTKI)ni boshqarish qanday faoliyatni amalga oshiradi?
3. Ilmiy tadqiqot va tajriba-konstruktorlik ishlari boshqarish deganda nimani tushunasiz?
4. Innovatsion sikl bosqichlarida ITTKIning xarajatlar tarkibi nimalardan iborat?
5. Yangilikning qanday sifat ko'rsatkichlarini bilasiz?
6. Yanglikni yaratish va joriy etishni boshqarish faoliyatini tushuntirib bering.
7. Sifat nima? Sifatning asosiy ko'rsatkichlarini aytib bering.
8. Sifatning qanday rivojlanish bosqichlarini bilasiz?

11-MAVZU: KORXONALARDA TASHKILIY-TEXNOLOGIK TAYYORLASH ASOSLARI

11.1. Texnologiyalarning rivojlanish tendensiyalari va ularning klassifikatsiyasi

ITT jarayonida texnik va tashkiliy tayyorgarlik darajasi, demak, buyumning tijorat yutug'ini iqtisodiy ta'minlash va uni seriyali ishlab chiqarish imkoniyatlari darajasi aniqlanadi. Shuning uchun ishlab chiqarishdan oldingi barcha bosqichlarni ishlab chiqarishga umumlashtirilgan ilmiy-texnik tayyorlanish deb hisoblash mumkin.

ITIn olib borishni ishlab chiqarishga ilmiy tayyorlanish (ICHIT) sifatida, TKI esa – ishlab chiqarishga konstruktorlik tayyorlanish (ICHKT) va qisman texnologik tayyorlanish (ICHTT)ning asosiy qismi sifatida, ishlab chiqarishni zavodda tayyorlash esa – ICHKTning oxiri, shuningdek, ishlab chiqarishni tashkiliy tashkil qilish (ICHTTQ) sifatida qarash mumkin. Buyum hayotiy sikli barcha bosqichlarining davomiyligi uning iqtisodiy samaradorligiga katta ta'sir ko'rsatadi. Ishlab chiqarishga ilmiy-texnik tayyorgarlik ko'rish muddatlarining qisqartirilishi, shuningdek, alohida bosqichlarning muayyan parallelligini ta'minlash alohida ahamiyatga ega.

Buning uchun quyidagilarni amalga oshirish zarur:

- natijalarni bir bosqichdan keyingi bosqichga o'tkazgandan keyin buyumga kiritiladigan barcha o'zgarishlarni minimumga yetkazish;
- sikl ishlari, fazalari, bosqichlarining oqilona parallelligini belgilash va amalga oshirish;
- alohida bosqichlarni bajarishga ketadigan vaqt sarfini qisqartirish.

Birinchi masala muhandislik-texnik usullar bilan bajariladi (standartlashtirish, unifikatsiya qilish, sifat va ishonchlilikni ta'minlash, AKTni qo'llash va h.k.).

Ikkinchi masalaning yechimi rejali-muvofiqlashtiruvchi usullardan foydalanish yo'li bilan amalga oshiriladi.

Uchinchi masalaning bajarilishi birinchi masalaning bajarilishiga bog'liq bo'lib, tashkiliy usullarni qo'llashdan iborat (texnik ta'minotni, avtomatlashtirishni, rejalashtirish vositalarini, funksional-qiymatli tahlilni, tajriba ishlab chiqarishini va h.k.larni rivojlantirish).

11.2. Ishlab chiqarish tashkiliy-texnik darajasining vazifalari, xususiyatlari va bosqichlari. Ishlab chiqarish tashkiliy-texnik darajasining tahlili va prognozi

ICHTT masalasi firmaning berilgan texnik-iqtisodiy ko'rsatkichdagi (korxona texnik jihozlanishining muayyan darajasida va ishlab chiqarishning rejalashtirilgan hajmlarida texnologik darajasi, tayyorlash sifati yuqori bo'lgan, shuningdek mehnat sarfi va moddiy xarajatlar minimal bo'lgan) yangi buyumlarni ishlab chiqarishga to'liq texnologik tayyorligini ta'minlashdir.

ICHTT jarayonida quyidagi asosiy masalalar hal etiladi:

- buyumning texnologikligini puxta ishlash;
- texnologik yo'nalishlar va jarayonlarni ishlab chiqish;
- maxsus texnologik uskunalarni ishlab chiqish;
- ishlab chiqarishni texnologik jihozlash;
- sinov partiyasini, o'rnatiladigan seriyani va o'rnatilgan seriyali ishlab chiqarishni texnik qo'llab-quvvatlash.

ICHTT uchun dastlabki ma'lumotlar quyidagilardir:

- 1) yangi buyumga texnologik hujjatlarining to'liq jamlamasi;
- 2) ehtiyot qismlarni tayyorlash va kooperatsiya bo'yicha yetkazib berishni hisobga olib ishlab chiqarish to'liq o'zlashtirilgandagi mahsulotni ishlab chiqarishning maksimal yillik hajmi;

3) mavsumiylikni hisobga olib buyumlarni yillar bo'yicha ishlab chiqarishning belgilangan muddatlari va ishlab chiqarishning hajmlari;

4) korxona ishining rejalashtirilayotgan tartibi (smenalar soni, ish haftasi davomiyligi);

5) asosiy ishlab chiqarish jihozlarini ishga solishning rejadagi koeffitsiyenti va korxonaning ta'mirlash strategiyasi;

6) korxonaga detallar, uzellar, yarimfabrikatlarni kooperativlik asosida reja bo'yicha yetkazib berish va ta'minotchi korxonalar;

7) korxonaga standart buyumlarni reja bo'yicha yetkazib berish va ta'minotchi korxonalar;

8) korxona narx strategiyasi va uning maqsadlaridan kelib chiqib yangi tovarlarning mo'ljallanayotgan bozor narxlari;

9) korxonaning mehnat sotsiologiyasi siyosati.

ICHTT asosiy bosqichlari va uning ijrochilari 8-jadvalda berilgan.

8-jadval

ICHTT asosiy bosqichlari mazmuni

ICHTTni rejalashtirish	ICHTTni bashoratlash, rejalashtirish va modellashtirish	Ishlab chiqarishni tayyorlashni rejalashtirish bo'limi
Konstruksiyani texnologiklikka puxta ishlab chiqish	Buyum konstruksiyasini, yig'ma birliklarni texnologiklik bo'yicha puxta ishlab chiqish. Sinov namunasini tayyorlashda ishtirok etish	Bosh mutaxassislar bo'limlari (OGT, OGS, OGMet va b.), OGG
Texnologik loyihalashtirish	Detallar nomenklaturasi va yig'malarni korxona sexlari va bo'linmalari o'rtasida taqsimlash	ICHTRB
	Ishlab chiqarish obyektlari harakatlarining texnologik yo'nalishlarini ishlab chiqish	ICHTRB

	Detallarni tayyorlash va nazorat qilish, yig'ish va sinashning texnik jarayonlarini hamda boshqa texnologik hujjatlarni ishlab chiqish	Bosh mutaxassislar bo'limlari (OGT, OGS, OGMet va b.), OGK
	Texnologik jarayonlarni namunalashtirish, bazaviy va guruhli jarayonlarni ishlab chiqish	Bosh mutaxassislar bo'limlari (OGT, OGS, OGMet va b.), OGK
	Texnologik jarayonlarni texnik-iqtisodiy asoslash	Bosh mutaxassislar bo'limlari, iqtisodiy bo'lim
Asbob-uskunalar tanlash	Universal, maxsus, agregatli va nostandart usbob-uskunalar tanlash va asoslash; Ushbu asbob-uskunalar loyihalashtirishga, shuningdek moslashuvchan avtomatik, avto- matlashtirilgan, robotlashtirilgan limiyalar va komplekslarni, trans- port vositalarini va h.k.larni loyi- halashtirishga topshiriq berish	Bosh mutaxassislar bo'limlari
Uskunalar tanlash va texnologik konstruksiyalash	Zarur maxsus, universal va uni- fikatsiyalashtirilgan uskunalar tanlash; Uskunalar loyihalashtirish (texnologik konstruksiya)	Bosh mutaxassis- larning texnologik va konstruktorlik bo'limlari
	Uskunalar tanlash va qo'llashni texnik-iqtisodiy asoslash	Iqtisodiy bo'lim
Me'yorlashtirish	Barcha texnologik jarayonlarning har bir operatsiya bo'yicha texnik vaqt me'yorlarini belgilash. Materiallar sarfi me'yorlarini hisoblab chiqish (birma-bir va umumiy)	Mehnat va ish haqi bo'limi (OTZ). Bosh mutaxassislar bo'limi (OGT).

Ishlab chiqarishni texnik tayyorlash «Ishlab chiqarishni texnologik tayyorlashning yagona tizimi» (ICHTTYT) standartlari tomonidan tartibga solinadi.

Texnologik ratsionallikni quyidagilar tavsiflaydi:

- buyumni tayyorlashning mehnat sarfi;
- solishtirma material sig‘imi;
- materialdan foydalanish koeffitsiyenti;
- texnologik tannarx;
- buyumni tayyorlashning solishtirma energiya sig‘imi;
- buyumni ishlatishga tayyorlashning solishtirma mehnat sarfi;
- materiallardan foydalanishlik koeffitsiyenti;
- guruhli va namunaviy texnologik jarayonlarni qo‘llash koeffitsiyenti.

Yangi buyumlarni tayyorlash texnologik jarayonlarining turli variantlarida turli ishlanmalar, jihozlar, texnologik uskunalardan foydalanish mumkin, bu esa mehnat sarfi, unumdorligining turli bo‘lishiga va turli malakadagi ishchilardan foydalanish zaruratiga olib keladi. Maqbul texnologik jarayonni tanlash uchun asosiy mezonlar tannarx va unumdorlikdir. Hisob-kitoblarni soddalashtirish uchun texnologik tannarxdan foydalaniladi, u to‘liq tannarxning bir qismi bo‘lib, texnologik jarayon variantiga bog‘liq xarajatlarni hisobga oladi:

$$T_T = III_x + \frac{D_x}{Q}$$

Bu yerda: T_T – texnologik tannarx; Sh_x – bitta detalga (buyumga) shartli-o‘zgaruvchan xarajatlar; D_x – bir yillik dasturga shartli-doimiy xarajatlar; Q – yillik ishlab chiqarish dasturi.

Texnik jarayonning maqbul variantini tanlash uchun, ya‘ni qiyo-siy baholash uchun tannarxga kiradigan barcha xarajatlarning barcha moddalarini har bir element bo‘yicha hisoblab chiqishning keragi yo‘q, texnologik jarayonning o‘zgarishiga qarab o‘zgaradigan xarajatlarni tahlil qilishning o‘zi yetarli. Jarayon varianti o‘zgarganda

doimiy qoladigan xarajatlarni hisoblash va tannarxga kiritishning ma'nosi yo'q, chunki foydaliroq variantni qo'llaganda erishiladigan tejamlilikning mutlaq miqdorini aniqlashda tannarxning bir xil tarkibiy qismlari o'zaro bir-birini yo'q qiladi.

Texnologik jarayon variantlarini tannarx bo'yicha solishtirish quyidagicha amalga oshiriladi.

1-variantda texnologik tannarx quyidagicha teng:

$$T_{r1} = III_{x1} + \frac{D_{x1}}{N}$$

2-variantda esa quyidagicha hisoblanadi:

$$T_{r2} = III_{x2} + \frac{D_{x2}}{N}$$

Bu liniyalar kesishgan A nuqta har ikkala variant bir xil qiymatga ega bo'lgandagi detallarning kritik miqdorini Q_{kr} ko'rsatadi, ya'ni $T_{r1} = T_{r2}$.

Yoki

$$III_{x1}Q_{xp} + D_{x1} = III_{x2}Q_{xp} + D_{x2},$$

bundan

$$Q_{xp} = \frac{D_{x2} - D_{x1}}{III_{x1} - III_{x2}}$$

Ishlab chiqarish hajmi kritikdan kichikroq bo'lganda 1-variant tejamliroq bo'ladi, buyumlar soni kritik miqdordan ko'proq bo'lganda 2-variant ma'qul.

Mahsulot tayyorlash usullaridan texnologik jarayonning eng tejamlor variantini tanlash maqbullik mezonini sifatida qabul qilinadigan xarajatlarning eng kam darajasida amalga oshirilishi lozim. Biroq

texnologik jarayonlar variantlarini solishtirish uchun ko'p hollarda ishlab chiqarishning texnologik tannarxini hisoblash bilan cheklanish mumkin.

Shuning uchun keyinchalik narx funksiyasi sifatida to'liq keltirilgan xarajatlar emas, balki summa minimumi qo'llaniladi:

$$T_n + E_R K_i$$

Bu yerda: T_n – tayyorlash varianti bo'yicha bir yilgi ishlab chiqarishning texnologik tannarxi; E_R – samaradorlik koeffitsiyenti; K_i – texnologik jarayon varianti almashtirilganda o'zgaradigan kapital qo'yilmalar.

Yarim o'tkazgichli mikroshemalarni tayyorlash misolida bo'lishi mumkin bo'lgan variantlarni texnik-iqtisodiy baholashni ko'rib chiqamiz.

Yarim o'tkazgichli mikroshemalarni tayyorlash texnologik jarayonining namunaviy yiriklashtirilgan ketma-ketligi to'qqizta asosiy operatsiyalarni o'z ichiga oladi (kimyoviy ishlov berish, oksidlanish, fotolitografiya, diffuziya, platalarni kristallarga ajratish, kristallni korpusga montaj qilish, germetizatsiyalash va sinash), ularning har birini 3–7 ta usul bilan amalga oshirish mumkin.

Jarayonlarni operatsiyalar guruhlariga birlashtirish ham mikroshemalarni tayyorlash texnologik jarayoni variantlarining ko'pligini ko'rsatmoqda. Har bir operatsiyani haqiqiy ishlab chiqish va ishlab chiqarish sharoitlarida amalga oshirish usullaridan tashqari, sxema komponentlarini izolatsiyalash usullarini, texnologiya usullarini, uskunaning integratsiya darajasini ham tanlash va ko'plab boshqa konstruktiv-texnologik masalalarni hal qilishga ham to'g'ri keladi.

Muayyan operatsiyada birorta usulni qo'llash asosiy materiallar va butlovchi qismlarga M_{ij} , asosiy ish haqiga L_{ij} , amortizatsiya ajratmalariga A_{ij} , kapital xarajatlariga K_{ij} turli xil xarajatlar qilinishini taqozo etadi hamda yaroqli buyumlarning chiqishi koeffitsiyenti-

ning P_j turli darajasiga olib boradi. Operatsiyalar guruhlari bo'yicha sanab o'tilgan dastlabki ma'lumotlarni operatsion ko'rsatkichlar matritsasi ko'rinishida ifodalash qulaydir. Tahlil qilishdagi murakkabliklar munosabati bilan texnologik jarayon operatsiyalari uchta yirik bosqichlarga ajratiladi: buyumlarga ishlov berish, yig'ish va sinash. Har bir bosqichni bajarish usullarining sonini, shuningdek, uchta usul bilan cheklaymiz. Hisob-kitoblardan maqsad – jarayon bosqichlarini bajarish usullari ichidan tanlangan usullardan barcha texnologik jarayonni olib borishning belgilangan eng kichik maqsadli funksiyani qondira oladigan eng ratsional variantini tanlash.

Texnologiklik – bu muayyan tashkiliy-texnologik va ishlab chiqarish sharoitlarida hamda mahsulot ishlab chiqarish bo'yicha belgilangan ko'lamlarda buyumni tayyorlash tejamkorligi. Buyumlarni texnologiklik bo'yicha ishlab chiqish (texnologik nazorat) konstruktorlik hujjatlarini tayyorlashning barcha bosqichlarida amalga oshiriladi:

- eskiz loyiha bosqichida muayyan konstruktorlik yechimlari tahlil qilinadi, jumladan, tanlangan materiallardan foydalanishning qanchalik maqsadga muvofiqligi, konstruksiyani yig'ma birliklarga, bloklarga, agregatlarga ajratishning oqilonaligi va texnologikligi, yig'ish va ajratishning osonligi va h.k.lar tahlil qilinadi;

- texnik hamda ishchi loyihalar bosqichlarida buyumning texnologikligi va uning elementlarini tayyorlash aniqligi haqida yakuniy qarorlar qabul qilinadi;

- sinov namunasi va sinov partiyasini tayyorlash bosqichida konstruksiyani texnologiklik bo'yicha ishlab chiqish yakunlanadi (texnologiklikni ta'minlash shartlari, jumladan, namunaviy texnologik jarayonlardan, unifikatsiyalangan uskunalardan hamda mavjud yoki ishlab chiqarilayotgan uskunalardan foydalanish imkoniyatlari aniqlashtiriladi).

Ishlab chiqarishni tashkiliy tayyorlash funksiyalari quyidagilardan iborat:

- 1) rejali (jumladan, ishlab chiqarishning borishini ishlab chiqa-

rish boshlanishidan oldin, uskunalarining ishga solinishini, moddiy oqimlar harakatini, o'zlashtirish bosqichidagi ishlab chiqarishni hisob-kitob qilish);

2) ta'minlovchi (kadrlar, asbob-uskunalar, materiallar, yarim fabrikatlar, moliyaviy mablag'lar bilan);

3) loyihaviy (uchastkalar va sexlarni loyihalashtirish, asbob-uskunalarni joylashtirish tarhi).

Ishlab chiqarishni tashkiliy tayyorlash jarayonida konstruktorlik, texnologik hujjatlardan hamda ishlab chiqarishni texnologik tayyorlash uchun ma'lumotlardan foydalaniladi.

Ishlab chiqarishni tayyorlash – ko'plab bosqichlardan va davrlardan iborat murakkab jarayon. Ushbu bosqichlarning har birida qabul qilinadigan qarorlar keyingi bosqichlarga va ITTKIning umumiy samaradorligiga ta'sir ko'rsatadi. Bularning barchasi mahsulot hayotiy siklini firma ichida to'liq rejalashtirishning maqsadga muvofiqligini belgilaydi. Ishlab chiqarishni tayyorlash – buyumning hayotiy sikli shunday bosqichki, unda bu shartnomalar hal qiluvchi bo'lib qoladi.

11.3. Ishlab chiqarishni tashkiliy-texnologik tayyorlashdagi iqtisodiy masalalar

Yangi mahsulotni o'zlashtirishning dastlabki bosqichiga sarf-xarajatlarning yuqori bo'lishi xos. Buning sababini quyidagi omillarga bog'lash mumkin:

– buyumlarni ishlab chiqarish hajmining kichikligi, uni o'zlashtirish bilan bog'liq shartli-doimiy xarajatlarning shunga taqsimlanishi;

– buyumni ishlash chiqarishning katta mehnat va uskunalar talab etishi (asbob-uskunalarini sozlashning birin-ketinligi, texnik jarayonlarning maxsus jihozlar va uskunalar bilan to'liq ta'minlanmaganligi, ishchilar va ITIning tajribasi yetishmasligi tufayli);

– asbob-uskunalarining juda ko'p qayta sozlanishi;

– brakning ko'pligi;

- xodimlarni o'qitishga xarajatlar;
- o'zlashtirish davrida o'rtacha ish haqi miqdorigacha qo'shimcha to'lovlar va h.k.

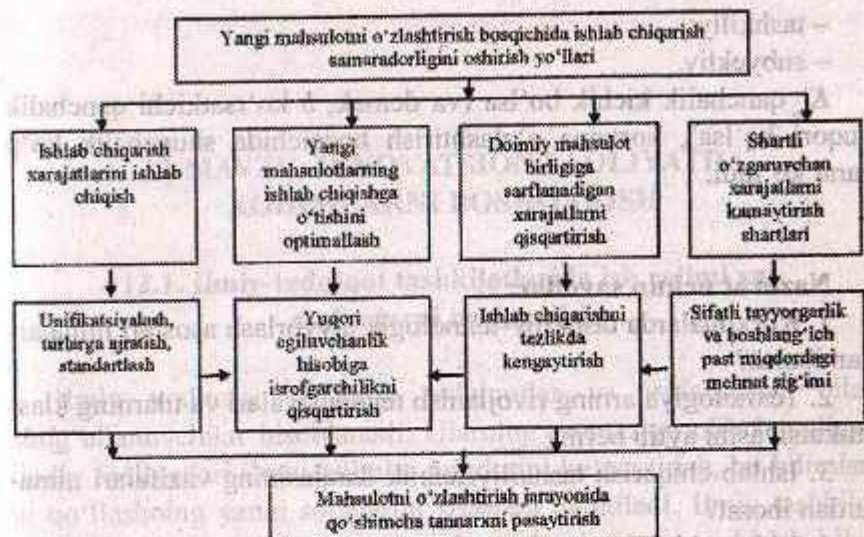
Yo'qotishlarni minimallashtirish ishlab chiqarishni jadallashtirish tavsifi bilan uzviy bog'liq, u esa, o'z navbatida, buyumning o'zlashtirish jarayonidagi mehnat sig'imini pasaytirishga bog'liq. Muayyan tur mahsulotni ishlab chiqarishga ixtisoslashgan, muayyan texnologik va tashkiliy darajaga ega bo'lgan har bir muayyan korxona uchun shu kabi buyumlarni ishlab chiqarishni o'zlashtirish bo'yicha statistika ma'lumotlari asosida ishlab chiqarishning umumiy hajmi bilan uning mehnat sig'imi o'rtasida korrelatsion bog'liqlikni o'rnatish mumkin.

Xuddi shunday bog'liqlikni ishlab chiqarishning umumiy hajmi va tannarxi o'rtasida ham o'rnatish mumkin:

$$Z_i = Z_0 Q_i^{-b}$$

Bu yerda: Z_i - Q_i - buyumning uni ishlab chiqarish boshlangan paytdagi tannarxi yoki mehnat sig'imi; $Z_0(a)$ - o'zlashtirish boshlanganda birinchi tayyorlangan buyumning tannarxi yoki mehnat sig'imi; $Q_i(x)$ - buyumning ishlab chiqarish boshlanishidan tartib raqami; b - mazkur korxona uchun o'zlashtirish egri chizig'ining og'ishini (0,05-0,75) ko'rsatuvchi ko'rsatkich.

Yangi mahsulotlarni ishlab chiqarish hajmlari kengaygani sayin sarf-xarajatlar kamayib boradi.



19-rasm. Yangi mahsulotlarni o'zlashtirish jarayonida iqtisodiy sanara olishning asosiy yo'nalishlari.

O'zlashtirish jarayonida ishlab chiqarish samaradorligini oshirish yo'llari 19-rasmda keltirilgan.

O'zlashtirish koeffitsiyenti (K_{os}) deb hisoblash qabul qilingan – bu mahsulot ishlab chiqarish hajmining har ikki baravar oshishidagi tannarxning erishiladigan pasayishi.

B ko'rsatkich va o'zlashtirish koeffitsiyenti K_{os} o'zaro quyidagicha bog'langan:

$$b = \log K_{os} / \log 2.$$

Amaliyot shuni ko'rsatadiki, asbobsozlik korxonalari uchun K_{os} 0,7, 0,9 chegarasida yotadi. K_{os} va b ko'rsatkichi qiymatlari quyidagi omillarga bog'liq;

- texnik (konstruktiv, sinovlarning puxtaligi va h.k.);
- texnologik;
- moddiy-texnik;

- tashkiliy;
- subyektiv.

K_{on} qanchalik kichik bo'lsa (va demak, b ko'rsatkichi qanchalik yuqori bo'lsa), korxona o'zlashtirish bosqichida shunchalik ko'p zarar ko'radi.

Nazorat uchun savollar:

1. Korxonalarda tashkiliy-texnologik tayyorlash asoslari nimalardan iborat?
2. Texnologiyalarning rivojlanish tendensiyalari va ularning klassifikatsiyasini aytib bering.
3. Ishlab chiqarish tashkiliy-texnik darajasining vazifalari nimalardan iborat?
4. Ishlab chiqarish tashkiliy-texnik darajasining xususiyatlari nimalardan iborat?
5. Ishlab chiqarish tashkiliy-texnik darajasining bosqichlarini aytib bering.
6. Ishlab chiqarish tashkiliy-texnik darajasining tahlili va prognozini tushuntirib bering.
7. Ishlab chiqarishni tashkiliy texnologik tayyorlash jarayonida qanday asosiy masalalar hal etiladi?
8. Texnologik ratsionallik qanday tavsiflanadi?
9. Ishlab chiqarishni tashkiliy-texnologik tayyorlashdagi qanday iqtisodiy masalalar amalga oshiriladi?
10. Yangi tovarlarni ishlab chiqarishda texnologik tayyorgarlik qanday amalga oshiriladi?
11. Yangi mahsulotlarning texnik-iqtisodiy ko'rsatkichi qanday o'zgaradi?
12. Yangi mahsulotni o'zlashtirish jarayonida iqtisodiy samaraga erishishning asosiy yo'nalishlari nimalar?
13. O'zlashtirish jarayonida mahsulot birligiga sarflanayotgan xarajatlarning o'zgarishini tushuntirib bering.

12-MAVZU: INNOVATSION FAOLIYATDA XODIMLARNI BOSHQARISH

12.1. Ilmiy-tadqiqot tashkilotlarida ish rejimi va xodimlarni boshqarish

Ilmiy xodimlar – ilmiy tadqiqotlar va ishlanmalar bilan shug'ullanuvchilar hisoblanadi. Ularning muntazam olib boradigan ijodiy faoliyatlari ilmiy bilimlar miqdorini ko'paytirish, bu bilimlarni qo'llashning yangi sohalarini izlashga qaratiladi. Ilmiy tashkilot xodimlari ilmiy tadqiqotlar va ishlanmalarni amalga oshirish bilan bog'liq bo'lgan bevosita xizmat ko'rsatishni amalga oshiradilar. Ilmiy xodimlar fanning turli tarmoqlarida, har xil bo'linmalari va turli tashkilotlarida faoliyat yuritadilar.

Ilmiy tadqiqotlar va ishlanmalar bilan shug'ullanuvchilar tarkibida to'rtta kategoriya ajratib ko'rsatiladi: tadqiqotchilar, texniklar, yordamchi va boshqa xodimlar.

Ilmiy sohalar faoliyati muvaffaqiyati boshqa sohalarga nisbatan har bir xodimning qobiliyati va uning tayyorgarlik darajasiga bog'liq. Bu – ilmiy sohalarda boshqarish jarayonini qiyinlashtiradi. Umuman, ilmiy-texnika taraqqiyoti va mehnatning murakkablashuvi bilan ishchilar malakasi oshadi hamda xodimlarni boshqarish bilan bog'liq bo'lgan muammolar vujudga keladi.

Ijodiy faoliyat jarayonida o'z-o'zini boshqarish tizimi bo'lib qoladigan xodimlar motivatsiyalarining ahamiyati oshib boradi, unga faqat bilvosita ta'sir o'tkaziladi. Boshqarishning ma'muriy shaklini o'zgartirish bilan xodimga boshqarishda qatnashish, ayrim xodimlarning xizmatini tan olish, ish natijalarining oshkorligini ta'minlash

va xodimga o'z ishini mustaqil baholash (va hokazolar) imkoniyati beriladi.

Xodimlarni o'qitish va qayta o'qitish bilan bog'liq bo'lgan xarajatlar ko'payadi, o'rgatish muddati uzayadi, nazorat qilish vazifasi murakkablashadi, an'anaviy bo'lmagan ish vaqtini tashkil etish shakli (va hokazolar) joriy etiladi.

Ilmiy tashkilotlarda kadrlar xizmatiga bo'lgan talab kuchayadi. O'zining vazifasiga qarab kadrlar xizmati kadrlar hujjatini saqlash (shu ishdan ularning faoliyati boshlangan) vazifasini allaqachon o'zgartirish vaqti keldi. Ularning ishlari: xodimlarga bo'lgan talabni rejalashtirish, ishga yollashning va xodimlarni tayyorlashning faol usullarini qo'llash, vaqtni tejash, kadrlar qo'nimsizligini tahlil etish, kadrlarning o'sishini rivojlantirishdan iborat bo'lishi kerak. Hisobga olish va ish yuritish kadrlar xizmati ish fondi vaqtining 10% dan ko'p bo'lmagan miqdorini tashkil etishi kerak. Shunga yarasha kadrlar xizmati tarkibi ham o'zgaradi. Agar, avval kadrlar xizmati xodimlari xodim haqidagi ma'lumotlarni olish, saqlash ishlari bilan shug'ullangan bo'lsalar, hozirgi vaqtda kadrlar xizmati xodimlari ichida ruhshunoslar, kadrlarni baholash va o'qitish bilan shug'ullanuvchilar, xodimlarni mansab lavozimiga tayyorlashni rejalashtiruvchi maslahatchilarning soni ko'payib bormoqda.

Texnik taraqqiyot – birinchi navbatda, shaxs faoliyatining natijasidir.

Har qanday yangi kashfiyot shaxs faoliyati bilan bog'liq. Bu xususiy mehnatni ta'minlash zaruratini talab etib, unda mutaxassis vazifasini belgilash, ish rejasini tuzish va uni baholashda ishtirok etadi.

Boshqa tarafdin, ilmiy faoliyatning o'ziga xos bo'lgan xususiyati o'zining jamoaviy xarakterga ega ekanligidir. Bu ilmiy jamoada turli ixtisoslik egalarining birlashishi zaruratini belgilaydi. Shu bilan birga jamoa a'zolarining ruhiyati jihatidan ham bir-biriga mos (liderni tanlash muammosi, boshqarish shakli va hokazolarga qarab) bo'lishligini hisobga olish zarur.

Tajriba-eksperimental bazaning rivojlanib borishi bilan birgalikda bitta ilmiy xodimga to'g'ri keladigan o'rta texnik, ilmiy yordamchi xodimlar va xizmatchilar soni ham oshib borishi kerak. Bu kategoriyalardagi ishchilarni boshqarish usuli, ilmiy xodimlarni boshqarish usulidan farq qiladi.

Amaliyotda ilmiy yordamchi xodimlarni boshqarish sanoatda, firmalardagidan farq qilmaydi.

12.2. Innovatsion faoliyatdagi menejerdan talab etiladigan sifat

Bozor iqtisodiyotida mahsulot bilan birga davlatning ham raqobatbardosh bo'lishi lozim.

Shuning uchun yangiliklar innovatsiya menejerlari ishtirok etadigan bozor yordamida tanlab olinadi. Innovatsiya muammolarini muvaffaqiyatli hal qilish ko'p jihatdan *innovatsiya menejerlari* harakatiga bog'liq. Islohotlarni yanada chuqurlashtirishda ilmiy tadqiqot tashkilotlarini boshqarish usullari yangiliklar bozorida tadqiqotlar va ishlanmalarni amalga oshirish qobiliyatiga ega bo'lgan, innovatsiya menejmenti mutaxassislarini tayyorlashga bog'liq.

Innovatsiyani boshqarish – korxona faoliyati jarayonlarining barcha tomonlarini yangilashni ifodalaydi. U nafaqat texnik yoki texnologik ishlanmalarni, balki korxonaning barcha faoliyatining tomonlarini yaxshi tomonga o'zgarishini, shu bilan birga yangi bilimlarni boshqarish jarayonini o'z ichiga oladi.

Innovatsiyani korxonalarning turli bo'linmalaridagi ishlarning balansli holatini takomillashtirish jarayoni sifatida ko'rish mumkin. Innovatsiya menejeri uchun yangilanish jarayoni – ilmiy ishlab chiqarish xodimlarining odatiy yo'nalishlaridan voz kechib, yangi innovatsiya turlarini izlab topishga qaratish, har bir ishchini yangilik manbayiga aylantirish hisoblanadi.

Innovatsiya menejeri korxona faoliyatini yangilash uchun sharoit yaratish maqsadida ko'p miqdordagi innovatsiya jarayonida ishtirok etuvchilarni birlashtirish vazifasini amalga oshirishi kerak. Innovatsiya joriy etish doimo bozor talabiga bog'liq. Uzoq va qisqa muddatli dasturlarning balansli holda bo'lishini ta'minlash uchun, ya'ni bozorda maqsadga muvofiq bo'lgan o'z usulini aniqlash, innovatsiya salohiyatidan olinadigan samarani oshirish uchun, innovatsiya menejeri yangi tovarlarni, xizmat ko'rsatishni qancha miqdorda ishlab chiqish, modernizatsiyani amalga oshirish uchun qanday mahsulotlar kerakligini aniqlab beradi.

Menejer *faoliyatida* andaza bo'lib qolgan qarorlarga emas, balki xo'jalik holatini tez va to'g'ri baholash hamda shu holatdan chiqib ketishning konkret va optimal bo'lgan yagona yo'lini tanlash qobiliyatiga ega bo'lish talab etiladi.

Innovatsiya menejerlari quyidagi kompleks vazifalarni bajarishlari kerak:

- boshqarish strategiyasi maqsadini va korxonani rivojlantirish yo'nalishlarini aniqlab olish;
- ustuvor vazifalar va ularni navbatma-navbat ketma-ket hal qilishni aniqlab olish;
- korxonadagi o'zgarishlarni boshqarish;
- korxonani rivojlantirish strategiyasini ishlab chiqish (xo'jalik tizimi vazifalari va ularni bajarish yo'llari);
- yangi mahsulotlarni ishlab chiqarish va uni o'zlashtirish tizimini tayyorlash (mahsulotning hayot davri doirasida);
- zarur bo'lgan resurslarni baholash va resurslar bilan ta'minlash manbalarini izlash;
- innovatsiya faoliyati sohasida qo'yilgan vazifalarning bajarilishini qat'iy nazorat qilish;
- mavjud bo'lgan omillar ta'sirida korxonaning kutilayotgan rivojlanish natijalarini bashorat qilish;
- korxonani keskin raqobat kurashi sharoitida bozordagi har qanday ziddiyatlarga va qarama-qarshiliklarga qaramasdan faoliyatini ta'minlash;

- xo'jalik faoliyatini yuritish davrida maksimal foydaga erishish;
- boshqarishning yangi usullaridan foydalangan holda korxonaning barcha ishlarini muntazam takomillashtirib borish;
- zarur bo'lgan yangiliklarni o'z vaqtida tayyorlash;
- korxonaning tashkiliy tarkibini o'zgarib borayotgan talablar asosida yaxshilash;
- har bir ishchining alohida va jamoadagi bir-biriga ta'sir etadigan tizim sifatida ish samaradorligini ta'minlash;
- korxona amaliyotida takomillashgan biznes shaklini muntazam ishlab chiqish va tatbiq etish, tadbirkorlikning yangi sohalariga kirib borish;
- bozor va iste'molchi talabidan kelib chiqib, korxona manfaatiga mos keladigan amaliyotda, maqsadni aniqlash va uni amalga oshirish, ongli darajada tavakkalchi bo'lish, shu bilan birga korxonaning moliyaviy ahvoliga tavakkalchilik natijasida vujudga keladigan ta'sirini takomillashtirish.

Innovatsiyaning obyekt sifatidagi xususiyati innovatsiya menejeri mehnatining o'ziga xos xarakterga egaligini ifodalaydi. Umumiy talablardan tashqari, u o'z kasbining egasi bo'lishi kerak: innovatsiyaning ishlab chiqish jabhasi; yangiliklar, innovatsiya va investitsiya bozori holati; yangi mahsulot turlari, xizmat ko'rsatish va ishning bajarilishini ishlab chiqarish o'zlashtirish bo'yicha innovatsion faoliyatni tashkil qilish; innovatsion ishlab chiqarish va investitsion faoliyat moliyaviy-iqtisodiy tahlili; mehnat munosabatlari va xodimlar mehnatini rag'batlantirish asoslari; huquqiy tartibga solish va innovatsiya faoliyatining davlat tomonidan qo'llab-quvvatlanishi turlari va boshqalarni bilish zarur. Asosiy e'tibor innovatsiyani tayyorlash va uning barcha bosqichlari uchun yaxlit holda qarorlar qabul qilishga qaratiladi. Innovatsiya menejmentining pirovard maqsadi resurslardan foydalanish samaradorligini oshirish va innovatsiya subyektlarining amal qilishini ta'minlashdan iborat.

12.3. Loyihalar guruhidagi ijtimoiy o'zaro munosabatlar

Ilmiy tashkilotlarda xodimlarni rejalashtirishning o'rni korxona yoki firmalardagiga nisbatan yuqori. Xodimlarni rejalashtirishdagi xatolar ma'lum joylarda kadrlarning yetishmasligi (yo'qligi) va jamiyatda ijtimoiy xarajatlarning ko'payib ketishiga olib keladi.

Xodimlarni rejalashtirishda quyidagi savollarga javob berish kerak:

- qancha ishchi, qanday malakada, qayerda va qachon kerak bo'ladi;

- qanday yo'l bilan kerakli bo'lgan xodimlarni jalb etish kerak;

- ijtimoiy tomonlarini o'ylagan holda ortiqcha xodimlar o'rnini qisqartirish kerakmi? (Jalb etishni yoki xodimlarni qisqartirishni rejalashtirish);

- ishning malakali turlarini bajarish uchun xodimlar kamolotiga qanday tizimli va maqsadli imkoniyatlar yaratish mumkin? (Xodimlarni ishlatishni rejalashtirish);

- xodimlar bilan olib borilgan rejadagi tadbirlar qancha xarajat talab qiladi? (Xodimlarga ketadigan xarajatlar).

Ko'pgina hollarda ilmiy xodimlar ishining samaradorligi xodimlarni to'g'ri tanlashga bog'liq, natijada «Kelajakda kadrlarga bo'lgan talabni qanday qondirish mumkin?» degan savolga javob topiladi. Korxonaga taalluqli bo'lgan ichki mehnat bozorini (mavjud bo'lgan korxona jamoasi) va tashqi mehnat bozorini ko'rib chiqish kerak. Bunda ichki imkoniyatlardan foydalanish o'zini to'la oqlaydi, o'zi ishlaydigan korxonada lavozim oshirilishiga ishonch mustahkamlanadi. Lekin har bir holatda ichki va tashqi mehnat bozorining kamchiligi va yutuqlarini hisobga olish kerak bo'ladi.

Lavozimlarini oshirish uchun ilmiy xodimlar va muhandislarni tanlash va zaxirani tayyorlash muhim ahamiyatga ega. Bunda nafaqaga ketish, ishchilarning qo'nimsizligi, yollash muddatining tugashi bilan ishdan bo'shatish, tashkilot faoliyati sohasining kengayishi kabi omillarni hisobga olish kerak.

Xodimlarni jalb etish bilan bog'liq bo'lgan kadrlar tanlash tizimi ilmiy-texnika ishlariga nisbatan avval amalga oshirilishi kerak, chunki bugungi ishlar ertangi tadqiqotlar va ishlanmalar darajasiga ta'sir o'tkazadi.

Zaxira o'zini qobiliyatli rahbar va mutaxassis sifatida ko'rsatgan kelajagi bor bo'lgan xodimlar guruhidan (40–45 yosh) iborat bo'lishi kerak. Bu guruh xodimlarni boshqarishda band bo'lgan xodimlar ishdan ketganda bo'sh joylarni egallashda kerak.

Zaxiralarni tayyorlash shakli har xil bo'lishi mumkin. Bu kishilar boshliqlarining kasallik davrida, ta'tilda va xizmat safarida bo'lganda ishlarini olib boradilar, oraliqdagi lavozimlarga tayinlanishlari mumkin, boshqa tashkilotlarda stajirovka o'tadilar, har xil kurslarda o'qiydilar va hokazo. Zaxirani tashkil etish va uni tayyorlash hamda mansab lavozimiga ko'tarish jamoada ma'naviy-psixologik muhit yaratish bilan birgalikda amalga oshirilishi kerak. Korxonada kadrlar zaxiralarini tashkil etish jarayoni 9-jadvalda ko'rsatilgan.

Tashqaridan kadrlarni jalb etish vositalariga: gazeta hamda jurnallar va hokazolarga e'lonlar berish, oliy o'quv yurtlari bilan bitim tuzish, amaliyot vaqtida talabalar bilan ishni tashkil etish kabilar kiradi.

Odatda, bo'sh o'rinlarga da'vogar bo'lgan shaxslardan quyidagi hujjatlar talab etiladi: xulosa, anketa, tavsiyanoma, ilmiy ishlar ro'yxati va hokazolar.

9-jadval

Korxonada kadrlar zaxiralarini tashkil etish jarayoni

Afzalligi	Kamchiligi
Lavozimi oshishi uchun imkoniyat berish (korxonaga bog'lanib qolish kuchayadi, ishlab chiqarishda psixologik mikromuhit yaxshilanadi) Jalb etishga kam mablag' sarflanadi. Da'vogar korxonadagi ishni yaxshi biladi.	Tanlash imkoniyati qisqaradi. Ma'lum sharoitlarda malaka oshirish xarajatlari yuqori. Qaysidir bir ishchining lavozimi ko'tarilganda jamoaning norozi bo'lishi. Jamoada tanglik va qarama-qarshilikning vujudga kelishi ehtimoli.

<p>Ishchining bilimi, mahoratini hamma biladi.</p> <p>Shu korxonada ish haqi darajasi doimiy holda ushlab turiladi (tez muddatda ishga qabul qilinganda mehnat bozorida mavjud bo'lgan ish haqi belgilanadi).</p> <p>Tezlikda ishchi o'rinlari to'latiladi.</p> <p>Yosh kadrlarga o'rinlar bo'shatiladi.</p> <p>Xodimlar siyosatining shaffofligi.</p> <p>Xodimlarni rejalashtirish natijasida boshqarish osonligi.</p> <p>Xodimlar malakasini oshirish maqsadli holda olib boriladi.</p> <p>Qo'nimsizlik qisqaradi.</p> <p>Tanlash imkoniyati kengayadi.</p> <p>Korxona uchun yangi harakatlantiruvchi kuch vujudga keladi.</p> <p>Tashqaridan tan olinish yengilroq.</p> <p>Bevosita ishga qabul qilish xodimlarga bo'lgan talabni qoplaydi.</p>	<p>Ishlarni bajarishda kasbdoshlar o'rtasida og'aynichilik kayfiyatining vujudga kelishi.</p> <p>«Tinchlikni saqlash maqsadida» mansabga tayinlash.</p> <p>Uzoq muddat birga ishlagan xodimga «yo'q» deya olmaslik.</p> <p>Jamoa ichidan chiqqan rahbar tufayli faollikning pasayishi.</p> <p>Xodimni jalb etishga ketadigan xarajatning ko'payishi.</p> <p>Tashqaridan xodimlarni jalb etish natijasida qo'nimsizlikning kuchayishi.</p> <p>Sinov muddatining xavffilik darajasining yuqoriligi.</p> <p>Korxona haqida bilimga ega bo'lmalik (o'rgatish uchun ko'p vaqt talab etiladi).</p> <p>Mansab pog'onasida ko'tarilish cheklanadi.</p> <p>Korxona zaxiralari hisobiga jalb etishga nisbatan yuqori haq to'lanadi.</p>
--	---

Ma'lumotnoma xodimlarni tanlashda katta rol o'ynaydi. Yaxshi yozilgan ma'lumotnoma mehnat tajribasi, ma'lumoti va xodimning ish bilan bog'liq bo'lgan boshqa sifatlarini aks ettirishi kerak. Masalan, AQSHda ma'lumotnomani yozish bilan ixtisoslashgan byuro faoliyat ko'rsatadi. Ba'zida tajriba va yutuqlarining qisqacha mazmunini keltirish lozim. Ishning biron tashkilotda o'qish yillariga tegishli nom oldida yoki undan keyin boshlangan va tugatilgan vaqti ko'rsatilishi mumkin. Ma'lumotnomani yozishning ma'lum imkoniyatlari Microsoft Wordning matnli protsessorida ko'rsatilgan bo'lib, unda manzil, mansab bosqichlari va hokazolarni o'zini bilan o'zgartirish lozim.

Tavsiyanomalar ham ma'lum talablarga javob berishi kerak: uning muallifi ish so'rovchining ish mahsuldorligi va sifati darajasini bili-

shi va uni baholash uchun o'zi ham yetarli darajada salohiyatga ega bo'lishi zarur. Tavsiyanoma konvertida jo'natilishi va undan da'vogar bexabar bo'lishi, uni o'qimasligi kerak. Bunday holda da'vogarni obyektiv baholashga erishiladi.

Ma'lumotnomada «tavsiyanoma» degan bo'limda taqrizchining familiyasi, mansabi, ish joyi, manzili, telefon raqami ko'rsatilishi kerak. Unda tavsiyanoma talabga binoan tuzilganligini ko'rsatish mumkin. Odatda, aytib o'tilgan hujjatlar grant, chet el shartnomalari va amaliyotlarni o'tkazish maqsadida olimlarni tanlashda talab etiladi.

Mamlakatimizda oxirgi yillarda xodimlarning o'zi moliyalashtirish manbalarini izlamoqdalar. Hozirgi kunda bunday manbalar fondlar grantlari va xorijiy shartnomalar hisoblanadi. Shu fondlar hisobiga xorijiy anjumanlarda qatnashuvchilar soni ko'payib bormoqda.

Fondlar bilan bog'liq bo'lgan holatlarda individual grantlardan xorijiy sheriklar bilan birgalikda amalga oshiriladigan loyihalarga o'tish tendensiyasi vujudga kelmoqda. Tanlash bosqichida xazinalardan to'g'ri keladigan da'vogarlar aniqlanadi. Tanlashda mansab pog'onasidan tez ko'tarilayotgan emas, balki lavozimiga mos keladigan malakali ishchini tanlash tavsiya etiladi.

Xodimlarni tanlashda quyidagi tavsiyalarga tayanish mumkin:

- da'vogarning ma'lumoti;
- uning kasbiy mahorati, bilim darajasi;
- ishda orttirgan tajribasi;
- tibbiy holati;
- kasbiy tavsifi va shaxsiy sifatleri.

Odatda, talabga javob beradigan ko'rsatkich darajasi ishlayotgan xodimning tavsifi asosida tuziladi. Ma'lumot darajasi talab etilayotgan ishga mos kelishi kerak. Odatda, ish beruvchilar yuqori bilim darajasiga talab qo'yadilar. Mehnat tajribasi mehnat staji bilan ishchining imkoniyatiga mos tushadi, deb hisoblanadi. Tibbiy holat agar ish bilan bevosita bog'liq bo'lsa (ma'lum holda jismoniy sifatlarni talab etsa), hisobga olinadi: ko'rish, eshitish, chidamlilik va hoka-

zolar. Agar ma'lum ish bilan, sog'liq o'rtasida bog'liqlik bo'lmasa, tanlashda sog'liqqa talab qo'yilmaydi, aks holda ko'pgina davlatlarda ishchi, da'vogar kamsitilgan hisoblanadi. Shaxsga tegishli bo'lgan tavsiflarga yoshi, oilaviy holati va boshqa ko'rsatkichlar kiradi. Agar mansab lavozimida hal qiluvchi omil texnik bilim hisoblansa, bunda ma'lumot va tajriba katta ahamiyatga ega bo'ladi.

Xodimlarni tanlashda, axborotlarni to'plashning turli usullaridan foydalaniladi: suhbat o'tkazish, sinash, test o'tkazish. Suhbat o'tkazish keng tarqalgan usul hisoblanadi. Ba'zi hollarda xodimlarni tanlash vositasi bo'lgan suhbat o'tkazishning samaradorligi pasayib ketish muammosi vujudga keladi. Bu muammoning asosida hayajon va ruhiy holat yotadi. Masalan, birinchi taassurot asosida da'vogarni tanlash haqida qaror qabul qilish tendensiyasi (boshqa xususiyatlarini hisobga olmagan holda) mavjud. Suhbat o'tkazayotgan xodim ishni yaxshi bilishi maqsadga muvofiq.

Da'vogar suhbatda uchta ko'lamni qamrab olishi lozim:

- 1) o'tmishi (avvalgi ishi va unda erishgan muvaffaqiyatlari);
- 2) hozirgisi (fikri, mulohazasi, hayot tarzi va boshqalar);
- 3) kelajagi (vazifalari, niyati, rejalari).

Sinov – da'vogar berilgan ishni qanday samaradorlik darajasida bajarishini ko'rsatish darkor.

Tanlov olib borish ishlaridan biri bajarilishi mumkin bo'lgan vazifaning bajarilishini o'lchash imkoniyatini nazarda tutadi. Sinashning boshqa turi ishning psixologik holatini baholashni nazarda tutadi (intellekt darajasi, harakatchanlik, his-tuyg'ularni jilovlay olishi, mayda-chuydalarga e'tibori va hokazo). Sinov o'tkazishda insonning qandaydir tomonlarini belgilab beradigan har xil testlar muhim rol o'ynaydi. Masalan, ruhiy qobiliyatni aniqlaydigan testlar qarorni qabul qilish vaqtini baholash imkoniyatini beradi. Ogisning tezda hisoblash testi ba'zi bir aqliy harakatlar va qobiliyatlarni tekshirib beradi (hisoblash qobiliyati va hokazolar). Vekler shkalasi yordamida kishilarning lug'aviy zaxiralari tekshiriladi. Ba'zi hollarda kishining shaxsiy sifatlari va mijozini baholaydigan testlardan foydalaniladi.

Ba'zida kishining sofdilligini belgilashda kishilarning nafasi, bosimi, pulsi, terisidagi o'zgarishlarni hisoblaydigan asboblari yordamida test o'tkaziladi. Insonga uning normal holatini baholash uchun neytral va ish beruvchi uchun muhim bo'lgan savollar beriladi.

Obyektiv qaror qabul qilish uchun anketa, tavsiyanomalar, xatlar, suhbatlar, sinovlar va testlar yordamida olingan ma'lumotlar taqqoslanadi.

Ishning samaradorligini oshirish nuqtayi nazaridan mutaxassislarni attestatsiyadan o'tkazish muhim ahamiyatga ega. Xodimlar attestatsiyasi deganda, uning malakasini, bilim darajasini, qobiliyati haqidagi fikr-mulohazalarni, ishbilarmonlik va boshqa sifatlarini aniqlashni tushunadilar. Attestatsiya materiallarida attestatsiyadan o'tkazilayotgan shaxsning kamchiliklari va ularni yo'qotish yuzasidan tavsiyalar, kerak bo'lganda xodimni mansab pog'onasidan yuqori lavozimlarga ko'tarish haqida, moddiy rag'batlantirish yoki xodimning o'z lavozimiga to'g'ri kelmasligi haqidagi takliflar aks etadi.

Odatda, attestatsiya hay'ati quyidagi hujjatlarni ko'rib chiqadi: tanlovdan qayta o'tadigan xodimning tavsifnomasi, nashr etilgan ilmiy maqolalar ro'yxati, patentlar va ilmiy hisobotlarning ro'yxati, tadqiqotlarning tugatilganligi haqidagi dalolatnomalar, kadrlar bo'limining xodimning mukofotlanganligi yoki xayfsan olganligi haqidagi ma'lumotlari va hokazolar.

12.4. Ijtimoiy munosabatlardagi nizolarning kelib chiqish sabablari va ularni bartaraf etish yo'llari

Rahbar nizo va ixtiloflar holatida o'zini tuta bilishi zarur. Nizo va ixtiloflar – bu mehnat jamoalaridagi eng noxush holatlardan bo'lib hisoblanadi. Tashkilotda rahbariyat va xodimlar o'rtasida yuzaga keluvchi nizo «butun jamoaga» emas, balki «tanlangan» odamlargagina yomon ta'sir etishi mumkin. Adolatli va oqil rahbar bunday nizoli ixtiloflarni, nizoni bartaraf etish uchun nima qilishi kerak?

Albatta, buni bir yo'la, keng miqyosda uddalash, bartaraf etish mumkin emas. Balki bu nizoni bartaraf etishda rahbar o'z xulq, madaniyatiga tayanib quyidagicha harakat qilmog'i darkor.

Dastavval:

- Nizoning ta'sir qilish doirasini ajrating.
- Nizoning kelib chiqishidagi sabab va bahonani aniqlang.
- Nizoning kelib chiqishida xodimlarning subyektiv baholarini ajrating.
- Nizoning qanday oqibatlariga olib kelishini baholang.
- Nizoning rivojlanish dinamikasiga baho bering.

Nizoni bartaraf qilish jaryonidagi xatti-harakatlar:

- Mavzudan chetlashish. Diqqatni boshqa yo'nalishga qaratish.
- Murosaga kelish. Hech bo'lmasa joriy kelishuvga erishish.
- Nizoni muzlatish, saqlab qolish.
- Ishontirish. Hokimlik pozitsiyasida emas, balki tenghuquqlik asosida yechimni topish.

Esda tuting:

- Nizo doirasini kengaytirmang.
- Murosaga keluvchi pozitiv qarorlarni taklif qiling.
- Cho'rt kesar, qat'iylik shakllarni qo'llamang.
- Shikoyatlar sonini kamaytiring.
- Ikkinchi darajali tomonlarga e'tibor bermang.
- Tomonlar gaplarini bo'lmang, ularning bir-birini tan olishlariga erishing.

- Mavzuga umumiy qarashlarni hosil qilishga harakat qiling.

Nizoli holatlarning oldini olish va undan muvaffaqiyatli chiqishning eng ishonchli vositasi – bu har bir kasbga xos xulqni, muomala madaniyatining shakllanib, sayqallanib mahorat darajasiga yetkazilgani.

Nizoli holatdan muvaffaqiyatli chiqishning birinchi sharti – bu murosaga kela olishlik. Ikkinchi sharti – bu nizoli holatni aniq idrok

etish. Ya'ni o'z izzat-nafsini yengib o'tib, suhbatdoshi («raqibi»)dan kechirim so'rashdir.

Nizoning kelib chiqishi va uning asosiy sabablari:

1. Qo'pollik, andishasizlik – 24%.
2. Majburiyat va natijalarga taqsimlash – 30%.
3. Ko'ra olmaslik va baxillik – 12%.
4. Ehtiyotkorsizlik, intizomsizlik, jizzakilik, chiqisha olmaslik, sho'rtumshuqlik – 34%.

Salohiyatli, bilimli rahbar lavozim pillapoyalariga ko'tarilib bora-di. Lavozim – bu korxona, muassasa, idora va tashkilotlarda biror rasmiy xizmat bajarish bilan bog'liq bo'lgan vazifa. U mansab yoki amal deb ham yuritiladi. Sizni rahbaringiz yangi lavozimga o'tkazish uchun chaqirdi. Bunday holatda siz quyidagilarga rioya qilmog'ingiz darkor.

Suhbatgacha:

- Mumkin bo'lgan savollarni o'ylang va ularga aniq javoblar tayyorlang.
- Suhbatdoshingiz uchun mumkin bo'lgan shunday savollarni o'ylangki, u savollarga beriladigan javoblar umumba'lum bo'lmagan javoblar bo'lsin.
- O'zingiz haqida ma'lumotni tayyorlang.
- Uchrashuvga 5–10 daqiqa vaqtli keling.
- Suhbatdoshingizning ismi-sharifi, familiyasini aniq bilib oling va uni esda tuting.
- O'ta zamonaviy emas, balki konservativ kiyining.

Suhbat chog'ida:

- Murakkab javobdan qoching.
- Suhbatdoshingiz o'zini qay tartibda tanitirgan bo'lsa, shu tartibda siz ham o'zingizni tanitiring.
- Vazmin va optimizm ruhida bo'ling.
- O'zingizni bemalol, erkin tuting.

- Albatta, suhbatdoshingiz ko'ziga qarang, aniq va ravon gapiring.
- Taklif qilingan taqdirda ham chekmang.
- Savollarga javob berishdan qochmang.
- Suhbatdoshingizning tashabbus ko'rsatishiga imkon bering.
- Suhbatni muhim bo'lgan mavzuni olib qochmang, ammo ko'p so'zli ham bo'lmang.

Nazorat uchun savollar:

1. Innovatsion faoliyatda xodimlarni boshqarishning qanday o'ziga xos xususiyatlari bor?
2. Yangilik yaratish jarayonida xodimlarni boshqarishda nimalarga e'tibor berish kerak?
3. Ilmiy-tadqiqot tashkilotlarida ish rejimi qanday tashkil etiladi?
4. Ilmiy-tadqiqot tashkilotlarida xodimlarni boshqarishning o'ziga xos jihatlari va xususiyatlarini tushuntirib bering.
5. Innovatsion faoliyatda menejerlardan talab etiladigan sifat qanday xususiyatlarga ega bo'lishi kerak?
6. Innovatsiya menejerlari qanday vazifalarni bajarishlari kerak?
7. Loyihalar guruhidagi ijtimoiy o'zaro munosabatlar nimalardan iborat?
8. Korxonada kadrlar zaxiralarini tashkil etish jarayonida nimalarga e'tibor berish kerak?
9. Xodimlarni tanlashda qanday tavsiyalarga tayanish mumkin?
10. Ijtimoiy munosabatlardagi nizolar kelib chiqishining qanday sabablari bo'ladi?
11. Nizolar kelib chiqish sabablari va ularni bartaraf etish yo'llari qanday?

13-MAVZU: KORKONALARDA INNOVATIONS MARKETING

13.1. Innovatsion marketing turlari

Innovatsion faoliyat yo'nalishlari, eng avvalo, ishlab chiqarishni takomillashtirish vazifalari va imkoniyatlari bilan emas, balki iste'molchilarning yangi mahsulot tavsifnomalari borasida nimalarni afzal ko'rishini o'rganish natijalari bilan belgilanishi lozim. Yangi mahsulot ishlab chiqarishni o'zlashtirishda ushbu mahsulotni laboratoriyada sinab ko'rishga emas, balki bozorda tekshirib ko'rishga ko'proq e'tibor qaratadi.

Innovatsion marketing – bu yangi tovarlar yoki xizmatlar yaratish, kengaytirish va qo'llab-quvvatlashga yo'naltirilgan marketing texnologiyalari va usullari majmuyidir.

Innovatsion marketing texnologiyalarining o'ziga xos xususiyati shundaki, ular jismoniy jihatdan mavjud bo'lgan mahsulot bilan emas, balki uning ishlab chiqilayotgan konsepsiyasi bilan ishlaydilar. Bu esa an'anaviy marketingdan farqli ravishda, marketing tadqiqotlari o'tkazishda katta qiyinchiliklar yuzaga keltiradi.

Innovatsion marketing innovatsiyalar bozori konyunkturasini o'rganish, innovatsion loyihani biznes-loyihalashtirish, uni amalga oshirishdan tortib innovatsiyalarni bozorga harakatlantirish, innovatsiyalar diffuziyasi va daromad olishgacha bo'lgan butun innovatsion siklning tizimli integratsiyasini ifodalaydi.

Innovatsion marketing obyekti intellektual mulk, yangi materiallar va tarkibiy qismlar, yangi mahsulotlar, yangi jarayonlar, yangi bozorlar, tovar va xizmatlarni siljitish yangi usullari, boshqaruvning yangicha tashkiliy shakllari hisoblanadi.

Innovatsion marketing iste'molchi ehtiyojlarini yaxshiroq qondirish, zamonaviy biznesda ustuvorlikni «funksional» mahsulotlardan «innovatsion» mahsulotlarga o'tkazish hisobiga bozorni egallab olishning quyidagi imkoniyatlarini beradi:

– funksional mahsulotlar eng muhim, zaruriy ehtiyojlarni qondirishga xizmat qiladi va aksariyat hollarda xarid joyiga qarab o'tirmasdan xarid qilinadi (kerak bo'lib qoldi – ko'rib qoldi – xarid qildi);

– innovatsion mahsulotlar esa, aksincha, texnika va modaning so'nggi so'zini ifodalaydi, ularga talabni oldindan aytish qiyin, ularning hayotiylik davri esa ancha qisqaroq bo'ladi

Yangi mahsulot iste'molchi ahamiyatga ega deb hisoblaydigan har qanday yangilik kiritish yoki mavjud tovarni o'zgartirishni ko'zda tutadi. Biroq yangilik darajasi turlicha bo'lishi va bir necha pog'onada ko'rib chiqilishi mumkin.

Korxona uchun ilgari hech ham ishlab chiqarilmagan tovarlar innovatsion tovarlar bo'ladi. Shunday qilib, innovatsion marketing majmuyi maqsadli bozorga va innovatsiyalar potensial iste'molchisiga ta'sir ko'rsatish, shuningdek, raqobat muhiti va iste'molchilar istaklaridagi o'zgarishlarga o'z vaqtida javob qaytarish bo'yicha amaliy chora-tadbirlar yig'indisini ifodalaydi⁴.

Innovatsion marketing nuqtayi nazaridan innovatsiya faoliyati obyekti uchta guruhga bo'lib o'rganiladi:

1. Amaliy tadqiqotlar (g'oyalar) loyihasi.
2. Amaliy tadqiqotlar natijalarini bozorning va sanoatning kelajigiga yo'naltirish.
3. Innovatsiyalar.

Innovatsiyalar faoliyatida marketing o'rnini ifodalab beradigan ikki xil yondashuv shakllangan:

– «muhandislik» (mahsulotni ishlab chiqish tugallangandan so'ng), ya'ni quyidagi sxema yordamida:

⁴ Ergashxodjayeva Sh.J. Innovatsion marketing. Darslik. –T.: TDIU, Iqtisodiyot, 2014. – 178-b.

ITTKI Dshlab chiqarish Dmarketing Dekspluatatsiya.

– marketing yangi mahsulot dastlabki ko‘rinishni shakllantirish va ishchi loyihalashtirish marketing tadqiqotlaridan keyin olib boriladi.

Marketing DITTKI Dshlab chiqarish Dekspluatatsiya

Muhandislik yondashuvida dastlab mahsulot va xizmatlarni ishlab chiqarish tashkil etiladi, so‘ngra xaridor topishga harakat qilinadi. Marketing yondashuvida mahsulotlar biznes-reja asosida ishlab chiqiladi, texnik shartlar cheklangan bo‘ladi.

Muhandislik yondashuvidan marketing yondashuviga o‘tish izchillik va loyihalashtirishni ham o‘zgartirib yubordi. Tajribali muhandis-avtomobilsozlar, o‘tmishda istiqbolli texnika modellarini loyihachilar belgilab berganini afsus bilan eslaydilar. U vaqtda tajriba va moliya yagona cheklov hisoblangan. Har bir avtomobil markasi noyob bo‘lgan va muhandislik san‘atini ifodalagan, lekin har doim ham bozor talabiga javob bera olmagan.

Marketing va fundamental tadqiqotlar natijalariga asoslangan yangiliklarga texnik topshiriqlar berilgandan so‘ng amaliy tadqiqotlar boshlanadi. Bu bosqichda odatda fundamental tadqiqotlar natijasida olingan axborotlar to‘planadi va ishlanadi, buyurtmachi talablari o‘rganiladi, mo‘ljallangan vazifalarni kelajakda amalga oshirish qarorlari bashorat qilinadi, qarorlarning turli variantlari solishtiriladi va ularning maqsadga muvofiq bo‘lgani tanlab olinadi, tajriba o‘tkaziladi va uning natijalari tahlil etiladi, vazifalar belgilab olinadi va yangilik kiritish ustida ishlash uchun tavsiyalar beriladi.

Tovarni ishlab chiqish va bozorga chiqarish jarayoni, g‘oyalarni to‘plashdan uni tijorat maqsadida amalga oshirishgacha bo‘lgan davrni o‘z ichiga oladi. Bu vaqtda korxona eng yaxshi variantlarni, iste‘molchilar fikrini o‘rganadi, uni saralaydi, eng yaxshisini baholaydi, tajriba namunasini yaratadi, tajribadan o‘tkazadi va uni bozorga tatbiq qiladi.

Birinchi bosqichda katta isrofgarchilik, yo‘qotishlar bo‘lishi mumkin. Shuning uchun birinchi bosqichda, tovar konsepsiyasini jid-

diy tekshirish samarali siyosat yuritilayotganini bildiradi. Bozor ehtiyojlari, boshqa marketing tavsiflari kabi o'zgaruvchandir. Shuning uchun, yaqqol ko'zga tashlanadigan, kelajakda bozor ehtiyojini, loyihani saralash vaqtida aniq belgilab olish murakkab masala: bundan tashqari, yangilik, o'zining bozorini, mo'ljallangan bozorda emas, balki boshqa bozordan topishi mumkin.

ITTKIning samaradorligi bozorda namoyon bo'ladi. ITTKIning holati bozor ehtiyoji qanchalik to'g'ri hisobga olinganiga bog'liq. Loyiha o'zida bozordagi aniq ehtiyojlarni aks etirishi kerak. Loyihani tanlash muqobil qarorlarni faol ravishda izlab topish bilan bog'liq.

Bozor segmenti bir-biri bilan o'zaro bog'liq bo'lgan, doimo o'zgarib turadigan to'rtta omillar yig'indisi bilan ifodalanadi.

- bozor ko'lami;

- bozor bahosi;

- texnik samaradorlikka qo'yilgan talab;

- vaqt.

Texnik ishlanmalarni amalga oshirishdagi maqsadni aniqlash uchun amalga oshiriladigan bozor talabining tahlili muhim vazifalardan bo'lib, uning asosida ITTKI dasturi va yangi texnika mahsulotini bozorda sotish strategiyasi ishlab chiqiladi. Bozorning kelajagini reyting baholash (uning kelajakdagi o'sishi, undagi biznesning rentabelligi va uning barqaror emasligi) asosida amalga oshiriladi. Sotish hajmi, yangi tovarlar ishlab chiqarish bilan uning kelajakdagi hajmining o'sib borishi, undan kelajakda iste'molchilar tomonidan foydalanish iste'molchilar imkoniyatining o'zgarishi bilan belgilanadi.

Bozor miqyosi imkoniyatini dastlab tahlil etishda innovatsiya mahsulotlarini iste'mol qilish sohasini o'rganish asosida olingan ma'lumotlarga tayaniladi.

Tadqiqotlar buyurtmachi-korxonalar faoliyatini anketalar tarqatish, ekspert so'rovlarini olib borish, tahlilchilar fikrlarini o'rganish asosida amalga oshiriladi. Korxona tomonidan yangi mahsulotga baho tannarx asosida o'rnatiladi (quyi chegara), yuqori chegara esa bozordagi iste'molchining talabiga qarab belgilanadi. Shunday qilib

bahoning yuqori chegarasi mahsulotning texnik sifatini (uning unumdorligi, sifati, ishonchliligi, undan foydalanish uchun ketadigan xarajatlar va hokazolarni) to'g'ridan to'g'ri ifodalaydi.

Quyí chegaraga qarab bahoni belgilashda ishlab chiqaruvchi korxona tovarning jozibadorligini kuchaytiradi, baho yuqori chegaraga yaqinlashgan hollarda foydasini oshiradi, lekin bunda iste'molchi uchun tovarning jozibadorligi kamayadi. Tashkilot bozordagi holatni va xaridorning ehtiyojini hisobga olmay, loyihani narxga qarab baholay olmaydi. Bu muammo joriy raqobat davrida emas, balki tijorat maqsadida mahsulotni sotilishining boshlang'ich davridagi raqobat darajasi bilan baholashga bog'liq bo'ladi.

Yangiliklar samaradorligi, bahosi, bozorga kirib kelgan vaqti bilan bir-biridan farq qiladigan mahsulotlar sifatida xaridorlarga taklif qilinishi mumkin. Bozor segmenti qanday texnik samaradorlik darajasini talab etishini aniqlab olib, ilmiy-texnika ishlarini amalga oshiruvchi xodimlar yangi mahsulot yuqori darajasini shunga muvofiq ko'tarishga harakat qiladilar. Bu albatta texnik g'oyalar taklifiga olib keladi, lekin iste'molchilarning real talablarini hisobga olish imkoniyatini bermaydi. Bundan tashqari, ITTKI va ishlab chiqarish xarajatlarning oshishiga, ishlanmalar vaqtining cho'zilishiga olib kelishi mumkin.

Aytib o'tilgan holatlar mahsulotdan olinadigan foyda miqdori-ning pasayishiga olib keladi. Kelajakdagi innovatsiyalarni marketing g'oyalari tadqiqotlari muammosi yangi mahsulot tavsifini aniqlash va undan muntazam tizimli holda foydalanish sohalari bilan bog'lashni bildiradi. Bozorning vaqt bilan bog'liq tomoni – kompaniya biznesining ayrim ko'rinishlarini balansli holatda bo'lish zarurati bilan bog'liq. Yangi mahsulotlar marketing talablariga muvofiq belgilangan vaqtda va ma'lum miqdorda bozorga chiqishi kerak. Ishlanmalar joriy etilishi bilan bozorga chiqarish muddatiga ham aniqlik kiritib boriladi.

Yangi mahsulotlar mavjud bo'lgan assortimentni to'latishi yoki ularning o'rnini to'liq egallashi mumkin. Mutlaq yangi mahsulotlar

assortimentni kengaytiradi, sotish va foyda miqdorini ko'paytiradi, korporatsiyani kengaytirishga xizmat qiladi. Lekin bunda mavjud bo'lgan assortimentni kengaytirish vazifasini unutmaslik kerak, chunki ular xaridorlarning ishonchiga kirgan va kompaniya investitsiyalarini o'zida namoyon etadi.

Yangi mahsulotni ishlab chiqarish noaniqlik bilan bog'liq. Shuni nazarda tutish lozimki, mavjud bo'lgan mahsulot ertami-kechmi o'zining hayot faoliyatini tugatadi va ularni baribir yangilash kerak bo'ladi. Strategik investorning moliyaviy hisoblari g'oyaning yoki mahsulotning kelajagi bor yoki yo'qligidan qat'i nazar innovatsiya davrini (marketingdan texnik ishlanmalargacha bo'lgan davrni) qo'llab-quvvatlashni baholash imkoniyatiga borib taqaladi. Texnologiyaning iste'mol qilish qiymati baholangandan so'ng, jamoa tuzish va loyihaning tashkiliy tarkibini yaratish bosqichi boshlanadi.

Tadqiqotlar natijalari marketingi olib borish tadqiqot g'oyalari marketingiga nisbatan, bir tomondan, faoliyatning natijalari ma'lum bo'lgani sababli, osonroq. Ikkinchi tomondan, qandaydir natijaga erishish uchun amalga oshiriladigan tadbirlarga ma'lum miqdorda mablag' va vaqt sarflash lozim.

Amaliy ishlanmalar natijalarini amalga oshirishni moliyalashtirish uchun ishlanmalarni xarid qilishdan manfaatdor bo'lgan tashkilot mablag'larini jalb etish mumkin.

Tadqiqot natijalari odatda raqamlar, ixtiroga talabnoma prototiplar, asosnomalar, biron-bir parametrlarni o'lchaydigan asboblarning laboratoriya jarayonlari sifatini yaxshilash va boshqalar bo'lishi mumkin. Tadqiqotlar natijasi kam hollardagina tayyor mahsulot bo'ladi.

Amaliy tadqiqotlar natijalarini ishlab chiqarishga tatbiq etish yoki investorlarni topish haqida qaror qabul qilish uchun quyidagi savollarga javob berish kerak bo'ladi: haqiqiy mijozni (xaridorni) qo'shilgan qiymat bilan ta'minlash qanday va loyihani (g'oyani) tatbiq etish va uni bajarish uchun qancha kuch sarflash kerak?

Haqiqiy xaridorni (sherikni) yoki korxona rahbariyatini, tadqiqotlar natijalarini amaliyotda va sanoat jarayonida ishlab ketishiga ishon-tirish uchun loyihani asoslab berish kerak. Bu, ayniqsa, katta kapital mablag'lar talab etadigan tarmoqlar, masalan, kimyo yoki energetika sanoatlari uchun muhim.

Texnik asoslash – ko'p mablag' talab etadigan jarayon. Agar ishlab chiqarish texnologiyasi yaqinda almashtirilgan bo'lsa, modifikatsiya yoki yangi tizimni o'rnatish zarurligini asoslab berish ayniqsa qiyin.

Bu muammo yechimini hal qilishda haqiqiy mijoz tarafdori, yangilikni qo'llab-quvvatlashga harakat qiluvchi tashkilot xodimi katta rol o'ynashi mumkin. Bunday xodim-ekspert mijoz manfaatini himoya qilgan holda asoslab beruvchi hujjatni tayyorlashga yordam berishi mumkin. U tashkilotda, kompaniyada taklif qanday ko'rib chiqilishini aytib berishi mumkin. Tadqiqot natijalari o'ta foydali bo'lishi mumkinligi sifatli tijorat siri nuqtayi nazaridan bu g'oyani himoyalash choralari ko'rish zarur.

Innovatsion marketing yondashuvi asosida yangi mahsulotni uchta guruhga ajratish mumkin:

- birinchisi – avval mavjud bo'lmagan mahsulot (masalan, lazerli disklar);
- ikkinchisi avval mavjud bo'lgan, yangi material va konstruk-siyalash asosida o'zgargan tovarlar (masalan, elektr manbayi tagiga o'rnatilgan elektr choynak);
- uchinchisi, yangicha bezatilgan (masalan, aërozollashtirilgan tish pastasi).

Innovatsiya mahsuloti o'zining shakliga qarab har xil bo'ladi. U natural moddiy shaklga ega bo'lishi (masalan, stakanlar, aholi uchun kerak bo'lgan tovarlar) yoki ega bo'lmasligi («nou-xau», patentlar, litsenziyalar), ishlatilishi, mahsulot turi va hokazolarga qarab farqla-nishi mumkin. Talab va axborotlar bazasini tahlil etish xar bir konkret holda o'ziga xos xususiyatga ega bo'ladi.

13.2. Strategik innovatsion marketing va operativ innovatsion marketing

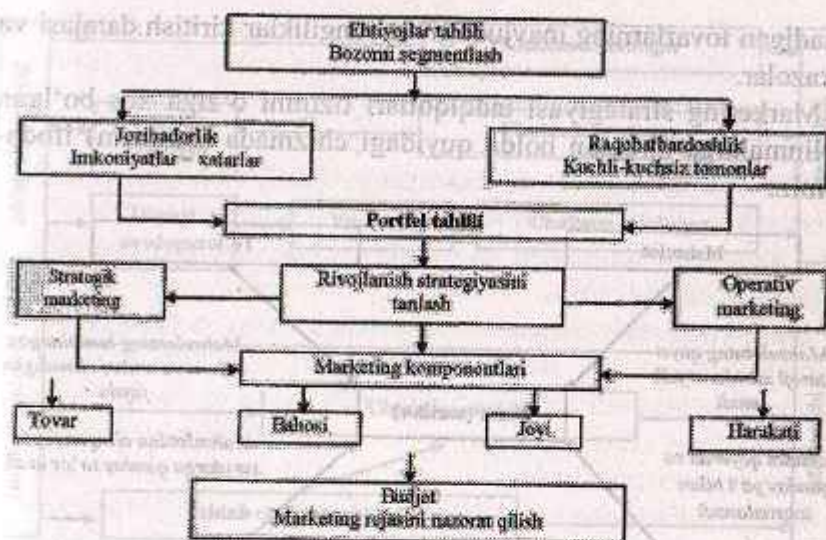
Yangilik kirituvchi korxonani rivojlantirish mantiqan operativ va taktik rejalashtirishdan strategik darajaga, yangicha boshqarish darajasidagi shaklga, innovatsiya marketingiga o'tishni ifodalaydi. Innovatsion marketing hozirgi vaqtda strategiyalar, biznes falsafasi, kompaniyani boshqarish kabi tushunchalar birligini ifodalaydi. Sanoati rivojlangan davlatlarda korxonani rivojlantirishning marketing strategiyasi hozirgi davrda katta o'rin egallab kelmoqda.

Innovatsion marketing konsepsiyasi bozorni o'rganish va korxonaning raqobatchilik strategiyasini aniqlashning asosi hisoblanadi. Innovatsiya marketingining muhim ko'rinishlariga strategik va operativ marketing kiradi.

Strategik innovatsiya marketingining asosiy maqsadi – yangilikni bozorga kiritishning strategiyasini ishlab chiqish. Shuning uchun strategik marketing tadqiqotlarining asosini bozor konyunkturasini tahlil etish bilan bozor segmentini ishlab chiqish, talabni tashkil etish va vujudga keltirish, xaridorlar harakatini modellashtirish tashkil etadi. Innovatsion marketing strategiyasi mavjud bo'lgan tovarlarga qarab ajratiladigan bozor segmenti bilan aniqlanadi. Marketing strategiyasining asosi yangi tovarga bo'lgan iste'molchilarning munosabatini o'rganish asosida talabni tahlil etish va bashorat qilishdan iborat.

Strategik tadqiqotlar jarayonida innovatsion loyiha rahbari qanday, kimlarga, qanday sifatdagi mahsulotni ishlab chiqishni aniqlab oladi. Shuning uchun, marketing strategiyasi uni amalga oshiradigan menejerlar, ijtimoiy xizmat ko'rsatish xodimlari va iste'molchilar bilan (so'rovnomalar olib borish, telefon orqali bog'lanish, tanishtirish ishlarini olib borish) aloqalarni o'rnatishni talab etadi.

Innovatsion marketing majmuyi, innovatsion strategiyasini ishlab chiqish, bozorni tahlil etish va operativ marketingni o'z ichiga oladi va bir-biridan farq qiladigan yettita bosqichdan iborat (20-rasm).



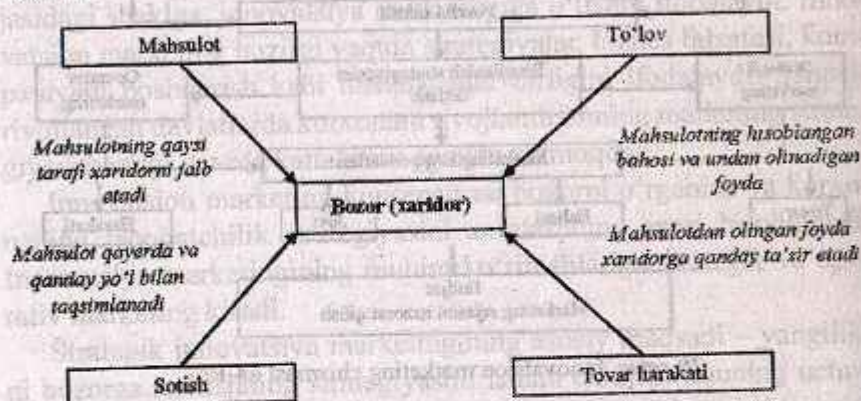
20-rasm. Innovatsion marketing chizmasi «4-R».

Innovatsion strategiyani ishlab chiqishning boshlang'ich bosqichida marketing tamoyillarining birinchi vazifasi – bozorni o'rganish. Bunday tadqiqotlarning ilk bosqichida umumiy tadqiqotlar o'tkaziladi. Tahlilning bunday turi odatda korxonaning «tashqi muhitni» o'rganish bilan bog'liq bo'lgan makroiqtisodiy: yangilikka bo'lgan talabni, shu jumladan, aholi va uning o'sish sur'atlari, kishi boshiga to'g'ri keladigan daromadlar va ularning iste'moli, iste'mol baholari indeksi, «iste'molchilar savatchasi», inflatsiya sur'atlari va shunga o'xshash omillarni tahlil etish imkonini beradi.

Bundan tashqari, mahsulot eksporti va importi, ularga kvotalar belgilash, standartlarga cheklovlar qo'yish, majburiyatlar, soliq, subsidiya va hokazolar bilan bog'liq bo'lgan huquqiy shartlar va amaldagi qonunlarni o'rganish ham marketing strategiyasining vazifasi hisoblanadi. Bunda yangi mahsulot ishlab chiqarayotgan milliy ishlab chiqarish darajasi tahlil etiladi: importning mavjudligi va mumkinligi, mavjud bo'lgan eksport darajasi, import mahsulotlar o'rni

bosadigan tovarlarning mavjudligi va yangiliklar kiritish darajasi va hokazolar.

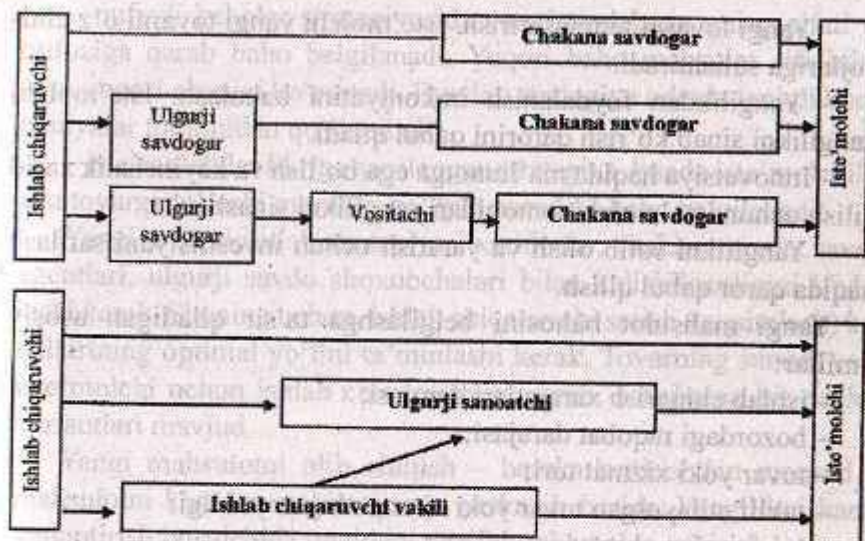
Marketing strategiyasi tadqiqotlari tizimni o'ziga xos bo'lgan bo'linmalarga ajratgan holda quyidagi chizmada (21-rasm) ifodalaymiz:



21-rasm. Innovatsiya marketingining operativ chizmasi.

Operativ marketing bosqichida tanlab olingan innovatsion strategiyani amalga oshirishning aniq shakli ishlab chiqiladi. Operativ marketingning maqsadi foyda va sotish hajmining kengaytirilishi, korxona obro'ini saqlash, bozorda o'z o'rnini kuchaytirishga qaratilgan.

U «marketing komponentlari» tushunchasi bilan bog'liq («marketing miks» yoki «4R» – marketing komponentlarini anglatadi, ular inglizchada Product, Price, Place, Promotion deb ataladi). Mahsulot, baho, sotish joyi, tovar harakati qaror qabul qilishning operativ variantlari bo'lib, korxonada marketingni boshqarish jarayonida ishlatiladi. Operativ marketingning barcha bu to'rt tarkibiy qismlari marketing strategiyasining maqsadi bo'lgan beshinchi p-xaridorga (People) qaratiladi (22-rasm).



22-rasm. Sanoat tovarlarini (innovatsiyani) sotish.

Marketing komponentlarini ishlab chiqishdan tashqari korxonada marketingni operativ boshqarish quyidagilarni o'z ichiga oladi:

- korxona marketingi strategiyasini birlashtiradigan marketing rejasini tuzish. Reja marketing faoliyatida ishtirok etadigan xodimlarni boshqarishga asos bo'ladi;

- marketing jarayonini korxonaning umumiy budjetga bog'lash smetasini tuzish;

- korxonaning marketing faoliyatini nazorat qilish (yillik rejalar, foyda, samaradorlik, strategik nazoratni nazorat qilish).

Innovatsion marketing nazariyasiga binoan yangi tovarni tan olish jarayoni quyidagi bosqichlardan tashkil topadi:

- Dastlabki xabardorlik. Iste'molchi innovatsiya haqida eshitgan, lekin yetarli axborotga ega emas.

- Tovarni bilish. Iste'molchi ba'zi bir ma'lumotga ega, yangilikka qiziqadi, u haqida yangi ma'lumotlarni izlashga harakat qiladi.

– Yangi tovarni tenglashtirish. Iste'molchi yangi tovarni o'z ehtiyojlariga solishtiradi.

– Yangilikdan foydalanish imkoniyatini baholash. Iste'molchi yangilikni sinab ko'rish qarorini qabul qiladi.

– Innovatsiya haqida ma'lumotga ega bo'lish va keyinchalik xarid qilish uchun iste'molchi tomonidan yangilikni sinash.

– Yangilikni sotib olish va yaratish uchun investitsiyani sarflash haqida qaror qabul qilish.

Yangi mahsulot bahosini belgilashga ta'sir qiladigan asosiy omillar:

– ishlab chiqarish xarajatlari darajasi;

– bozordagi raqobat darajasi;

– tovar yoki xizmat turi;

– taklif etilayotgan tovar yoki xizmatning noyobligi;

– kompaniya obro'yi;

– o'xshash tovar yoki o'rni bosa oladigan bozordagi yangi tovarga bo'lgan talab va taklifning nisbati;

– talabning egiluvchanligi;

– «tashqi muhit» omillari (masalan, ma'lum mahsulotlar bahosining davlat tomonidan tartibga solinishi).

Bahosi belgilanayotgan tovarlarga omillar turlicha ta'sir qiladi, ularni hisobga olish kerak. Yangi mahsulot bahosi, xaridorlar uni qabul qilishi, raqobat bahosi, ishlab chiqarish xarajatlari kabi omillar ta'sirini hisobga olgan holda belgilanishi kerak. Pirovardida bahoning to'g'ri belgilangan yoki belgilanmaganligini tovarni sotib oluvchi xaridor belgilaydi. Innovatsiya marketingida baho strategiyasi ko'rinishlari:

– «qaymoqni olish» strategiyasi bozorga yangi tovar olib chiqilganda qo'llaniladi, bunda tovarga yuqori baho belgilanadi. Bunday usul firmaga raqobatchi bo'lmaganda, iste'molchida yangi tovar haqida ma'lumot bo'lmaganda hamda tezlikda foyda olish kerak bo'lganda qo'llaniladi. Raqobatchilar ko'p bo'lganda:

– yangi tovarga nisbatan past baho belgilab bozorga kiriladi;

– nufuzli baholar strategiyasida yangi tovarlarga uning sifati va nufuziga qarab baho belgilanadi. Yuqori baho mahsulot sifatining ham yuqori ekanini ko'rsatadi. Bunday strategiya odatda taniqli kompaniyalar tomonidan qo'llaniladi;

– iste'molchilar fikriga asoslangan strategiya, bunda iste'molchilar shu tovarga to'lashi mumkin bo'lgan narxdagi baho belgilanadi.

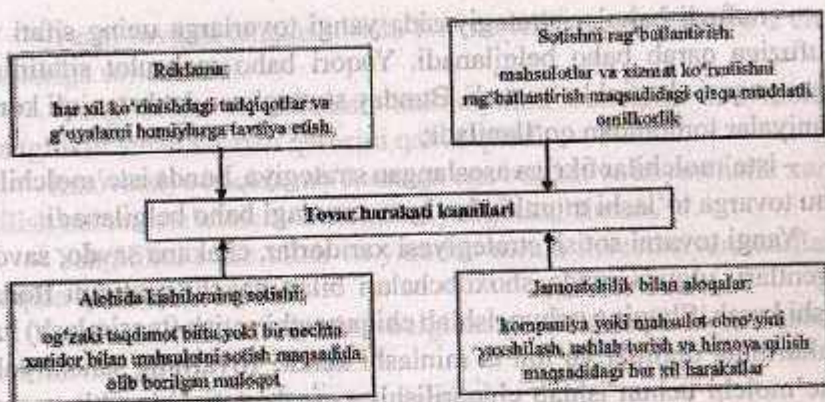
Yangi tovarni sotish strategiyasi xaridorlar, chakana savdo, savdo agentlari, ulgurji savdo shoxobchalari bilan kelishilganligini ifodalashi kerak. Shuning uchun, ishlab chiqaruvchi sotish (taqsimlash) kanallarining optimal yo'lini ta'minlashi kerak. Tovarining sanoat yoki iste'molchi uchun ishlab chiqarilishiga qarab, sotishning bir nechta variantlari mavjud

Yangi mahsulotni olib chiqish – harakatlantirishdan maqsad – mahsulotni korxona yoki mijozga yetkazib berish. Yangilikni harakatlantirish bosqichida quyidagi vazifalarni amalga oshirish lozim:

– harakat korxonaning yangi mahsuloti haqida xaridorda tasavvur paydo bo'lishiga yordam beradi; ko'pgina hollarda xaridorni sotib olishga ishonitirish asosida amalga oshadi;

– korxona ma'lum guruhdagi mijozlarga mahsulot haqida to'g'ri ma'lumotlar berishni o'ylashi kerak, avvalambor, korxona va mahsulot haqida ijobiy taassurot bo'lishi kerak. Agar mijoz korxona va uning mahsuloti haqida hech qanday ma'lumotga ega bo'lmasa, uning bu korxona mahsulotini sotib olish ehtimoli juda kam bo'ladi. Shunday holat mijoz korxona va uning mahsuloti haqida salbiy taassurotga ega bo'lganda ham bo'lishi mumkin.

Haqiqiy mijozlar bilan har xil aloqa kanallari mavjud. Uning diapazoni shakllantirishga qaratilgan, korxona yoki mahsulot nufuzini jamoatchilik bilan aloqalardan tortib, to'g'ridan to'g'ri savdoni amalga oshirish maqsadida bir kishiga mahsulotni sotishga berishni o'z ichiga oladi (23-rasm).



23-rasm. Tovar harakati kanallari chizmasi.

Har bir kanal taklif etilayotgan mahsulotning (xizmatini) turiga qarab uni amalga oshirishning o'ziga xos bo'lgan vositalaridan foydalanadi. Operativ marketing – marketing tizimining pirovard bosqichi bo'lib, bu bosqichda Innovatsion marketing strategiyasini amalga oshirishning aniq konsepsiyasi ishlab chiqiladi. Operativ marketing yangilikning bozordagi hayotiy davri bosqichlari bilan chambarchas bog'langan.

Innovatsiyaning bozorga kirib kelishi davrida sotish kanallarini shakllantirish, shu jumladan, yangilarini harpo etish, mavjudlarini moslashtirish zarur. Marketing bu holda yangilikning bozordagi o'rnini to'ldirishi lozim. O'sish bosqichida innovatsion marketing rag'batlantiruvchi vazifasini bajaradi. Reklama xarakteri o'zgaradi: mavjud korxona va firma mahsulotining afzalliklariga e'tiborni qaratib, tajovuzkor tus oladi. Firma-ishlab chiqaruvchining raqobatdagi ustunligi bunda hal qiluvchi rol o'ynaydi.

Tovarning yetuklilik bosqichida bozordagi boshqa ishtirokchilar bilan bo'ladigan raqobat kurashidan qochib bo'lmaydi. Bunda yangilikning bahosi tushib ketadi. Aynan shu bosqichda yangilik kirituvchi korxona bozorga yangilangan yoki tubdan yangi bo'lgan mahsulot bilan bozorga kirishga tayyorlana boshlaydi.

Innovatsiya biznesida marketing faoliyatini tashkil etish masalasi o'ziga xos xususiyatga ega. Shunga qaramasdan katta bo'lmagan kompaniya rahbarlari «kuchlarini yangilikka sarflash bilan» uning xususiyatiga e'tibor bermaydilar, natijada ko'plab loyihalar muvaffaqiyatsizlikka uchraydi. Shuning uchun, yangi loyihani amalga oshirishga kirishilganda, u bilan bog'liq bo'lgan vazifalarni bajaradigan (juda bo'lmasa 2–3 xodimdan iborat bo'lgan) maxsus bo'linmalarni tashkil etishga e'tiborni qaratish lozim. Marketing xizmati sotish tarmoqlarini vujudga keltiradi, reklamalarni amalga oshirishni, ko'rgazmalar, uchrashuvlar, tajriba uchun imtiyozli bevosita savdolarni amalga oshiradi, servis va kafolatlangan xizmatlarni ko'rsatadi.

Marketing xizmati asosiy e'tiborni marketing xarajatlari va daromadlariga qaratadi. Ishlab chiqarish xarajatlarini hisoblashda doimiy va o'zgaruvchan xarajatlarni tahlil etish, daromadlarga qarab baholarning egiluvchanligini aniqlash, raqobatchilarning baho siyosatini o'rganishni talab etiladi. Marketingdan olinadigan daromad ishlab chiqarish quvvatlarni optimal miqdorini hisobga olgan holda talabning egiluvchanligi bilan bog'liq bo'lgan mahsulotning tavsifi va turiga qarab dasturdagi ishlab chiqarishning kelajakda kiritilayotgan hajmiga qarab baholanishi kerak.

13.3. Innovatsion mahsulotga bo'lgan talab tahlili

Innovatsion faoliyatning muhim natijasi bo'lgan ko'pgina yangiliklar fan sig'imi yuqori bo'lgan raqobatbardosh mahsulotlarda namoyon bo'ladi. Raqobat kurashi tadbirkorni muntazam ravishda yangi mahsulot va xizmat ko'rsatish, mahsulot sifatini oshirish, uning assortimentini ko'paytirish, ishlab chiqarish xarajatlarini qisqartirish, iste'molchilarning xohishiga sezuvchan bo'lish yo'llarini izlab topishni talab etadi. Shu bilan birgalikda, innovatsion faoliyatdagi raqobat kurashi bir-biriga o'xshamaydigan ilmiy-texnikaviy, ijtimoiy-iqtisodiy va shunga o'xshash muammolar o'rtasidagi o'ziga

xos musobaqa. Innovatsiya sohasidagi raqobat kurashining o'ziga xos xususiyatlari:

- raqobat korxonaning texnik yangiliklarga bo'lgan sezuvchanligining muhim omili;
- raqobat tadbirkorlarni yangi sifatli mahsulotlarni (iste'molchini ushlab turish maqsadida) bozor bahosida o'zlashtirishga undaydi;
- raqobat samarali ishlab chiqarish usullaridan foydalanishni rag'batlantiradi;
- raqobat tadbirkorni muntazam iste'molchiga kerak bo'lgan va bozor ehtiyojini qondirish mumkin yangi mahsulotlar va xizmat turlarini izlab topishga majbur qiladi.

Innovatsion tashkilotlarning raqobatbardoshlik omillari tizimini ikkita asosiy guruhga ajratish mumkin.

Birinchi guruh tashqi muhit parametrlarini o'z ichiga oladi va uning faoliyatiga chetdan (tashqaridan) ta'sir o'tkazadi. Unga quyidagilar kiradi:

- raqobatchi firmalarning raqobatbardoshlik darajasi;
- tovar va xizmatlarni import qiluvchi davlatlarning iqtisodiy siyosati;
- tovar va xizmatlarni eksport qiluvchi davlatlarning iqtisodiy siyosati.

Ikkinchi guruh tashkilotning raqobatdagi ustunligi omillaridan tashkil topadi.

Ikkinchi guruh omillarga innovatsiya tashkiloti bozordagi faoliyatining turli tomonlari hamda ichki resurslardan foydalanish parametrlari kiradi. Ular quyidagilardan iborat:

- texnika darajasi va mahsulotning yangilanish sur'atlari;
- texnologiyaning yangilanish sur'atlari;
- firmada ishlab chiqarishning tashkil etilganligi;
- mehnat resurslari soni va ulardan to'la foydalanish;
- kapital miqdori va undan to'la foydalanish;
- boshqaruvchilar va xodimlarning malaka darajasi;
- korxonaning bozordagi strategiyasi;

- korxonaning obro'yi;
- korxonaning xaridorlar bilan aloqasi;
- investitsiyani jalb etish;
- ishlab chiqarish samaradorligi;
- ishlab chiqarilayotgan tovarlarning iste'moli narxi;
- ishlab chiqarilayotgan tovarlarning nafilik samarasi.

Marketing sohasini o'rgangan taniqli mutaxassis M. Porter⁵ raqobat kurashidagi ustunlikni, uning ahamiyatiga qarab sinflarga ajratadi. Quyi darajadagi ustunlik (xomashyoga ega bo'lish, arzon ish kuchi, ishlab chiqarish ko'lam va hokazolar) firmaga kerakli darajada raqobatda ustunlikka ega bo'lish imkoniyatini bermaydi, chunki ularga raqobatchilar osonlik bilan erishadilar va ular keng tarqalgan.

Afzallikning yuqori darajasiga korxona obro'yi, mijozlar bilan aloqalar hamda firmaning investitsion jozibadorlik xususiyatlari kiradi. Raqobat kurashidagi afzallikka korxona egalari, menejer va korxona xodimlarining maqsadlari va motivlarini kiritish mumkin. Raqobatda afzallikning mintaqaviy tomonlari ham mavjud. Lekin bu omillar o'zgaruvchan bo'lib, raqobatda ustunlikni uzoq vaqt tutib tur olmaydi.

Shuning uchun, yuqori darajadagi raqobatda ustunlik korxona faoliyatini tubdan o'zgartirishga bog'liq.

Raqobatda ustunlikning eng yuqori darajadagi omiliga M.Porter mahsulot ishlab chiqarishning texnik darajasi, patentlangan texnologiya hamda xodimlarning yuqori malakasini kiritadi.

Innovatsiya firmasi raqobatbardoshligining ichki omilida texnologik omil muhim rol o'ynaydi, raqobatda ustunlikni vujudga keltirish va uni doimo ushlab turishning muhim manbayiga muntazam ravishda ishlab chiqarishga yangilik kiritish va rivojlantirish kiradi.

Raqobatda yuqori ustunlikka erishish mumkin, qachonki:

- tashkilot takomillashgan texnologiyaga ega bo'lsa;
- tashkilot iste'molchilarning unga qiziqishini sezsa;

⁵ *Портер М.Е. Конкуренция.* – СПб.: М.; Киев: д. «Вильямс», 2000. – С.55.

- tovarlar harakatini amalga oshirish yo'llarini yaratish;
- talab yetarli darajada bo'lsa;
- intensiv raqobat bo'lmasa.

Raqobatda ustunlikka odatda tajovuzkor strategiya hisobiga erishiladi, chunki raqobatchilarga qarshilik qilish juda qiyin. Himo-
yalanish strategiyasi raqobatda ustunlikning hayotiy davrini uzayti-
rishga yordam beradi.

Tashkilot raqobatda ustunlikka qisqa vaqtda erishishi mumkin, agar:

- tashkilot ilg'or texnologiyani yaratish imkoniyatiga ega bo'lsa;
- tashkilot ITTKIda izlanish ishlarini olib borib, texnologik ta-
moyillar iste'molchilarining yangi talablariga javob beradigan bo'lsa;
- tashkilotning tashkiliy tarkibi va ishlab chiqarish tizimi bozor
talablariga moslashishga yo'naltirilgan bo'lsa;
- tashkilot har xil assortimentdagi tovarlarni ishlab chiqarsa, ta-
komillashtirsa, yangilab borsa;
- raqobatda ustunlikka erishishning ilk bosqichida, tashkilotning
uning konsepsiyasini aniqlab olishi, innovatsion strategiyasi salo-
hiyatining muhim elementlarini rivojlantirish uchun investitsiyani
sarflashi kerak.

Raqobat kurashi tezkorlikda amalga oshayotgan bosqichda tashki-
lot strategiyasi tubdan yangilanishga, sheriklar, tovar yetkazib beru-
vchilar, iste'molchi va hokazolar o'rtasida o'zaro aloqalar tizimini
yaratishga asoslanish kerak.

O'sishning pasayib borish bosqichi, odatda, kuchli raqobatchilarn-
ing paydo bo'lishi, real holat bilan o'zgargan holatlar o'rtasidagi tafo-
vutlarning kuchayib borayotganligi bilan bog'liq. Bu bosqichda raqo-
batda ustunlikni saqlab qolishning hal qiluvchi sharti ishlab chiqar-
ishda texnologik darajani ko'tarish, xodimlar malakasini oshirish va
hokazolardan iborat bo'lishi kerak.

Yetuklilik darajasi davri raqobatda ustunlik darajasini saqlab qo-
lish va uning natijalaridan maksimal foydalanish bilan bog'liq. Shu

bosqichning o'zida o'z kompaniyasi uchun qanday raqobatda afzallikka erishishning yangi yo'llarini yaratishni o'ylab ko'rish lozim.

Raqobatda ustunlikka erishishni amalga oshirish strategiyasining yanada muvaffaqiyatli yo'li, korxona uchun innovatsiyada monopoliyaga erishishdir, faqat uning yordamida korxona uchun raqobatli holat vujudga keladi. Oligopoliya bozoridagi raqobatda ustunlikka erishishda xaridorlar va raqobatchilar holati ta'sir qiladi. Mukammal raqobat bozorida raqobatda ustunlikni tutib turish o'ta qiyin. Takomillashgan raqobat kurashi ko'plab xaridorlar va shunga yarasha sotuvchilardan iborat ekanligi bilan tavsiflanadi. Bunda bozorda tovarlar bir-birining o'rmini bosa oladi, ularning bahosi talab va taklif asosida vujudga keladi. Korxona o'zining shartlarini qo'ya olmaydi, bozorga ta'sir etishi ham shunga yarasha juda kam. Raqobatda afzallikni ushlab qolish juda qiyin.

Tovarning xarakteri va uning hayotiy davriga qarab raqobat kurashi usullari (baholar va baholarsiz), reklama usullari, tovarlarni sotish farqlanadi. Monopolistik raqobat kurashi sharoitida yangi tovarni bozorga chiqarish bosqichida baholar siyosatidan ko'proq foydalanish kerak bo'ladi. Agar korxona yangi notanish tovarni bozorga chiqarsa yoki yangi bozorni o'zlashtirsa, kompaniya zarar ko'rsa-da, baholarni pasaytirish (boshqa tovarlar hisobiga zararni qoplash) kerak. So'ngra foydani xaridorlar hisobiga oshirib, sekin-asta baholarni ham o'zgartirish mumkin.

Bozorni frontlash yoki *fronting* – (ing. *Front* – chiqish...ga) boshqa xo'jalik subyekti yoki xorijiy bozorni egallash operatsiyasi. Bozorni rivojlantirish tahlili va operatsiyalarni amalga oshirishning yaxlit majmuyidan iborat. Boshqa xo'jalik subyekti egallagan bozorga yoki xorijiy bozorga chiqish uchun innovatsiya kompaniyasining asosiy vazifasi: «Mavjud innovatsiyani qanday bahoda sotish kerak?» degan savolga javob berishdan iborat.

Innovatsiyani sotib olsa bo'ladi deb hisoblash noto'g'ri. Bunday yondashuvning bitta afzalligi mavjud – sotuvchi o'zi haqida axborot beradi. «Qanday bahoda sotish muhim emas, sotsam bo'ldi» degan

tushuncha shartnomaning foydasiz ekanini bildiradi. Investor sotuvchining obro'ini tushirib ketadi. Sotib olishi mumkin bo'lgan xaridor investitsiyaning sifatli ekanligidan shubhaga tushadi.

Innovatsiyani eksport qiluvchining oldida to'rtta masalani hal qilish vazifasi turadi:

1. Taklif etilayotgan mahsulot yoki operatsiya (texnologiya) xaridorlarni jalb etadimi yoki xorijiy bozorga bunday innovatsiya kerakmi?

2. Bunday innovatsiyani xorijiy bozorga qanday miqdorda taklif etish kerak?

3. Bu innovatsiyani xaridorlar qanday bahoda xarid qiladi?

4. Innovatsiyaning quyi va yuqori bahosi o'rtasidagi farq qanday bo'ladi?

Bu savollarga maxsus axborotlarni yig'ish va tahlil etish natijasida javob berish mumkin. Kichik korxonalarning mablag'i chegaralangan bo'lganligi uchun xorijiy bozorni mukammal o'rganish imkoniyatiga ega bo'lmaydilar. Shuning uchun, uni o'rganishni o'zi uchun qiziqarli bo'lgan «ikkinchi darajali» axborotlardan, xorijiy tahlillar natijalari, nashrlari va yirik kompaniyalar tadqiqotlaridan (masalan, euromonitor) boshlash kerak. Xorijiy bozorni o'rganishga qiziqayotgan korxona ma'lumotlarni Internetdan, statistika to'plamlaridan, bojxona hisobotlaridan, iqtisodiy va boshqa jurnallardan, ilmiy-texnika anjuman materiallaridan, patentlar haqida axborotlardan, xorijiy firmalar katalogi va prays varaqlardan, reklama nashrlaridan, gazeta va boshqa axborot vositalaridan olishlari mumkin.

Nazorat uchun savollar:

1. Innovatsion marketing nima?

2. Innovatsion marketing usulining qanday texnologiyalari mavjud?

3. Innovatsion marketingning obykti va subyektini tushuntirib bering.

4. Innovatsion faoliyatda marketing o'rnini belgilovchi yondashuvlarni aytib bering.

5. Amaliy tadqiqotlar jarayonini bayon eting.

6. Amaliy tadqiqotlarning xususiyatlari, olingan natijalari va ularning innovatsion faoliyat obyektlari sifatida qo'llash imkoniyatlarini aytib bering.

7. Tovarlarni ishlab chiqarish va bozorga yo'naltirish jarayonlari nimalardan iborat?

8. Bozor segmentini tavsiflang.

9. Innovatsiyaga bo'lgan talab tahlilining asosiy yo'nalishlari nimalardan iborat?

10. Innovatsion marketing konsepsiyasi nimadan iborat?

11. Strategik innovatsion marketing nima?

12. Operativ innovatsion marketing nima?

13. Innovatsiya marketingida qanday baholar strategiyasi ko'rinishlaridan foydalaniladi?

14. Yangi mahsulotni bozorga tayyorlash bosqichida qanday vazifalarni amalga oshirish kerak?

15. Innovatsiya marketingida mahsulotlarni bozorga tayyorlashda qanday vositalardan foydalaniladi?

16. Operativ marketing innovatsiyaning hayotiy davri bilan qanday bog'langan?

14-MAVZU: INNOVATSION FAOLIYATNI MOLIYALASHTIRISH

14.1. Innovatsiyalarni moliyalashtirish manbalari va shakllari

Ilmiy-texnika taraqqiyotining rivojlanishi, shaxsiy shijoatkorlik va raqobat kurashi ijtimoiy ishlab chiqarishni tashkil etishning progressiv rivojlanishi ta'sirida, yangi investitsiya jarayonlarining shiddatli rivojlanishi har qanday mamlakat milliy xo'jaligining iqtisodiy jihatdan samarali rivojlanishi va jamiyat a'zolarining hayotini yaxshilash imkoniyatini beradi.

Bunda samarali investitsiya bozori bo'lgandagina faol investitsiya jarayonlari vujudga keladi, iqtisodiyotning turli subyektlari o'rtasidagi talab va taklif ta'siri ostida muntazam harakatda, taqsimlash va qayta taqsimlash holatida bo'ladigan bu resurslarni mamlakatning investitsiya resurslarining majmuyi sifatida tushunish lozim. Investitsiya jarayonining ishtirokchilari bozorning, shu jumladan, moliyaviy bozorning talab va taklif qonunlariga bo'ysunadilar. Ko'pincha investitsiya kapitalini yetkazib beruvchilar va iste'molchilar o'rtasidagi o'zaro munosabatlar moliyaviy (investitsiya banklari, sug'urta kompaniyalari, nafaqa fondlari va h.k.) muassasalarning ishtirokida amalga oshadi.

Muntazam rivojlanib borayotgan investitsiya bozori yalpi investitsiya jarayonlarining ajralmas qismi bo'lib, iqtisodiyotni investitsiyalash, uning ishlab chiqarish salohiyatini takomillashtirish maqsadida jamg'armalarni to'playdi va ularni moliyaviy aktivlarga aylantiradi.

Yalpi investitsiya jarayonining asosini investitsion korxonalar uchun kerak bo'lgan resurslarni izlab topish shakllari, usullari, vositalar-

idan birgalikda foydalanish, ularni to'g'ri sarflash, ratsional foydalanish va ijtimoiy ishlab chiqarishdan yuqori samara olish tashkil etadi. «Investitsiya» atamasining o'zi lotincha so'zdan («invest») olingan bo'lib, «sarflash» degan ma'noni anglatadi. Bunda faqat sarflash emas, balki sarflangan kapitalni kelajakda ko'paytirish tushuniladi. Kutilayotgan kapitalning o'sishi investitsiya bilan bog'liq bo'lgan xatarlar va kelajakda olinadigan daromadlarning inflatsiya natijasida qadrsizlanishini qoplashi kerak.

Investitsiya manbayi sifatida makro- va mikrodarajada daromaddan olingan soliqlar hamda majburiy to'lovlardan qolgan qismi xo'jalik subyektlari ixtiyorida joriy ehtiyojlarni qondirish, kelajakda iste'mol va jamg'arishga qoladi.

Har qanday holatda ehtiyojlarni qondirish daromadlar hisobiga amalga oshadi. Xo'jalik yurituvchi subyektlarning ixtiyoridagi daromadlarning iste'moldan qolgan qismi jamg'arish sifatida investitsiyaga yo'naltirilishi mumkin.

Hozirgi davrdagi bozor iqtisodiyoti sharoitida investitsiyalarning haqiqiy salohiyatini tushunish uchun korporatsiyalarning investitsiyalar yordamida amalga oshiradigan vazifalari turlarini aniqlab olish kerak:

1. Investitsiyalar samaradorligini oshirishda texnika va texnologiyani almashtirish, xodimlarni o'qitish bilan korxona xarajatlarini kamaytirish yoki ishlab chiqarish quvvatlarini mintaqalardagi qulay sharoitlarda joylashtirish vazifasini amalga oshiradi.

2. Investitsiya ishlab chiqarishni (mavjud bo'lgan bozorda, faoliyat yuritayotgan korxonalarni) kengaytirish vazifasini bajaradi.

3. Investitsiya (yangi tovarlarni ishlab chiqaradigan, yangi korxonalarni tashkil etadigan) yangi ishlab chiqarishni vujudga keltirish vazifasini bajaradi.

4. Davlat boshqaruv organlari tomonidan qo'yilgan ekologik jihatdan talabga javob beradigan mahsulotlarni ishlab chiqarishni yo'lga qo'yish vazifasini amalga oshiradi.

Jahon amaliyotida har qanday davlatda uning rivojlanishining har bir bosqichida unga mos keladigan xo'jalik yuritish tuzilmasini yaratish talab etilishini kuzatish mumkin. Lekin yangi sifat ko'rinishiga ega bo'lgan xo'jalik tizimi oldingi iqtisodiy munosabatlarning zaminida obyektiv holda vujudga kelishi va bozorning boshqa subyektlari o'rtasida kuchli raqobat kurashida o'ziga joy tanlashi kerak.

Shu munosabat bilan hozirgi davrdagi iqtisodiyotda katta miqdordagi murakkab xo'jalik, texnologik va moliyaviy ishtirokchilar o'rtasidagi aloqalarda mutloq avtonom holatda ishlayotgan moliyaviy hamda nomoliyaviy kompaniyalar sonining kamayib borish tendensiyasi kuzatiladi. U yoki bu darajada korxonaning doimiy yoki vaqtinchalik faoliyatida banklar, moliyaviy idoralar alyanslarga, pul, (kartel ko'rinishidagi monopolistik birlashmalarga), guruhlar, konsern, konsorsium, konglomerat, xolding va shunga o'xshash integratsiyalashgan korporativ tuzilmalarga birlashadilar. Faqat shunday yo'l bilan ular tovarlar ishlab chiqarish va xizmatlar ko'rsatishdagi kuchli raqobat kurashida moliyaviy barqaror holatni ta'minlab hamda barcha ta'sischilarning manfaatlarini qondirib oladilar.

Aytib o'tilgan tubdan yangi sifatdagi integratsiyalashgan xo'jalik yuritish tuzilmasining yaratilishi o'z vaqtida vujudga kelgan va sifatli bo'lgan ishbilarmonlik muhitiga ham bog'liq. Yuqori darajada integratsiyalashgan xo'jalik tuzilmalarining vujudga kelish jarayoniga tobora kengayib borayotgan globallashuv jarayoni va moliyaviy resurslarning baynalmilallashuvi salmoqli ta'sir ko'rsatadi. Birinchi navbatda, korporativ boshqarishda ko'rinishdagi korxonaning shakllanishi vazifasi qo'yiladi, ularning tashkiliy-xo'jalik shakli sifatida korporatsiyalar, aksioner kompaniyalar, xoldinglar, transmilliy korporatsiyalar, moliya-sanoat guruhleri paydo bo'ladi.

Korporativ ko'rinishdagi boshqariladigan korxonalarning vujudga kelish jarayonida va ularning investitsiya faoliyati ko'lamining kengayib borishida uning egalari va menejerlari ixtiyorlarida bo'lgan moliyaviy resurslarni, iqtisodiy tizimdagi boshqa ishtirokchilarning ortiqcha pullarini investitsiyaga sarflash mexanizmini takomillashtirishga e'tibor qaratadilar.

Korporativ ko'rinishda boshqariladigan korxona moliyaviy resurslarining vujudga kelish manbayi – korxonaning o'z mablag'lari va har xil tashqi manbalardan iborat. Vujudga kelgan moliyaviy resurslar korxonalarga o'z vaqtida mablag'larni yangi ishlab chiqarishni investitsiyalash, kerak bo'lganda faoliyat yurgizayotgan korxonalarni kengaytirish, yangi texnika bilan qaytadan jihozlash, ilmiy tadqiqotlar va ishlanmalarni moliyalashtirish hamda ularni ishlab chiqarishga joriy etish imkoniyatini beradi.

Dastlab, korporativ ko'rinishda boshqariladigan korxonalar moliyaviy resurslari uning mablag'laridan tashkil topadi va uning ta'sis fondini tashkil etadi. Uning miqdori korxona faoliyatining boshlanish vaqtidagi ishlab chiqarish jarayoniga asosiy va aylanma mablag'larga sarflangan avanslangan kapitalga teng bo'lishi kerak.

Keyinchalik korporativ ko'rinishda boshqariladigan korxonaning moliyaviy resurslari asosan foyda va amortizatsiya ajratmalaridan tashkil topadi. Bu mablag'lar bilan birgalikda yana qo'shimcha manbalardan ham foydalaniladi: ortiqcha aktivlardan kelib tushgan tushumlar, har xil maqsadli tushumlar, ichki resurslarni qurilishga sarflash va hokazolar. Bundan tashqari, korxonalar moliyaviy resurslarni sug'urta kompaniyalaridan sug'urta to'lovlari sifatida, ular bo'ysunadigan yuqori tashkilotlarning, konsern, tarmoq tuzilmalarining ajratmalaridan olishlari mumkin.

Korporativ ko'rinishdagi boshqariladigan korxonalarning investitsiya faoliyati quyidagilar hisobiga amalga oshishi mumkin:

- o'zining moliyaviy resursi va investorning xo'jalik ichki xazinalaridan (foyda, amortizatsiya ajratmalari, fuqarolarning va yuridik shaxslarning pul mablag'lari va jamg'armalari);
- qarzga olingan moliyaviy resurslar (bank va budget kreditlari, investorning bozorda sotgan obligatsiyalaridan kelib tushgan mablag'lar va boshqalar);
- jalb etilgan moliyaviy resurslar (aksiyalarni sotishdan kelib tushgan tushumlar, qatnashchilarning ulushi va boshqa badallari);

– belgilangan tartibda markazlashgan birlashmalarning pul mablag‘lari;

– har xil darajadagi budjetdan va budjetdan tashqari bo‘lgan fondlarning ajratmalari;

– xorijiy investitsiyalar.

Korporativ ko‘rinishda boshqariladigan korxonalarning jami investitsiya resurslarini moliyalashtirish manbalariga qarab shartli ravishda uch guruhga bo‘lish mumkin: o‘zining mablag‘lari, qarz olingan mablag‘lari va jalb etilgan mablag‘lar. Jalb etilgan mablag‘larga kompaniyalarning aksiyalarini bozorda joylashtirish hisobiga olinadigan mablag‘lar kiradi.

Korporativ korxonalarni davlat tomonidan qo‘llab-quvvatlash usullariga quyidagilar kiradi:

– imtiyozli soliq tartibini va boj, tarif va boshqa moliyaviy imtiyozlarni (preferensiyalarni) belgilash;

– uskunarlar amortizatsiyasi muddatini mustaqil belgilash va yig‘ilgan mablag‘larni yo‘naltirish orqali amortizatsiya ajratmalarini moliya sanoat guruhlarining faoliyatiga to‘plash huquqini berish;

– har xil turdagi investitsiyalarni jalb etishga davlat tomonidan kafolat berish;

– moliya sanoat guruhlarining loyihalarini amalga oshirish uchun investitsion kreditlar ajratish va boshqa moliyaviy qo‘llab-quvvatlash.

Shunday qilib, har qanday mamlakatda samarali bozor munosabatlarining vujudga kelishi unga mos keladigan xo‘jalik yuritishning korporativ tuzilmasi keng tarmog‘ini yuzaga keltirishni talab qiladi.

Jahon amaliyoti korporativ ko‘rinishda boshqariladigan korxonaning raqobatbardoshlik sur‘ati va sifati o‘z vaqtida uning atrofida faoliyatini kuchaytirishiga, ishlab chiqariladigan fan sig‘imi yuqori bo‘lgan mahsulotlar miqdori ko‘lamini kengaytirish va ularning investitsion jozibasi darajasini oshirishni ta‘minlaydigan qulay investitsiya muhitini tashkil qilishga bog‘liq.

14.2. Xorijiy mamlakatlarda innovatsiya faoliyatining moliyalashtirish uslublari

Hozirgi davrda G'arb davlatlari korporatsiyalarni innovatsion rivojlantirish ehtiyojlarini moliyaviy jihatdan qondirish mexanizmini vujudga keltirish va takomillashtirish tajribasiga ega. Ayrim davlatlarning chuqur integrallashgan tarkiblaridagi moliyaviy tizimning tuzilishi va tavsifida farq va o'xshashliklar mavjud. Bu farqlar salmoqli darajada tarixiy holatlarga bog'liq bo'lib, har bir davlatning ishlab chiqarishiga, uning moliyaviy bozoriga va korporativ mulkka tegishli bo'lgan boshqaruvga, moliyaviy faoliyatni o'ziga xos qonunchiligi asosida tartibga solishiga bog'liq. Shu bilan birga barchasi uchun korporatsiya faoliyatini boshqarish davri (barcha bosqichlarida) barcha fazalarida investitsiya loyihalarini tatbiq etish jarayonlarini va obyektlarini boshqarish turlicha bo'ladi.

Investitsiya faoliyatini boshqarishning asosiy vazifalarini bajarish davomiyligi korporatsiyani boshqarishning o'ziga xos sikliga ega. Omillarning bir-biriga ta'siri natijasida iqtisodiyotda birlashmalar va ular asosida vujudga kelgan korporatsiyalarda tashkiliy xo'jalik yuritish shakllari o'rtasida o'zaro aloqalar amalga oshadi. Har xil korporatsiyalar ichida yirik sanoat asosida vujudga kelgan an'anaviy korporatsiyalar hamda universal ko'ptarmoqli, banklar atrofida vujudga kelgan, moliya-sanoat birlashmalari mavjud.

Korporatsiyaning amerikacha modeli bozorga yo'naltirilgan har xil moliyaviy vositalardan iborat bo'lgan moliyaviy tizim hisobiga rivojlangan kapital bozori asosida vujudga kelgan.

AQSH sanoatida shu kunda 100 dan ortiq ko'p tarmoqli korporatsiyalar, yuqori darajada integratsiyalashgan moliya-sanoat guruhlar yoki xolding kompaniyalar mavjud. Rasmiy ma'lumotlarga asosan, bu kompaniyalar AQSH YMMning 50–60% qismini yaratadi. Unda ish kuchining 45% band. Bu yerga umumiy investitsiya resurslaridan 60% sarflanadi. Har 100 ta tahlil olib borilgan korporatsiya tarkibida 25 tarmoq bo'lib, 35 ta firma 32 sanoat ishlab chiqarish tarmoqlarida, 10 ta firma 50 tarmoqda ishlaydi.

Dastlab sanoat korporatsiyalarining yuqori darajada rivojlanganligi, aksiyalarning ishonchligi qo'shimcha kapitalni jalb etishni yengillashtirgan. Sanoat korxonalari asosan kapitalni qo'shimcha yangi aksiyalar chiqarish hisobiga kengaytirgan. Natijada, asosiy kapitalni kengaytirishda uzoq muddatli kreditga ehtiyoj sezilmagan. Banklarning asosiy vazifasi omonatlarni to'plash, qisqa muddatli kreditlar berish, korxonani boshqarishda bevosita ishtirok etmasdan, tashqi bozorda qimmatbaho qog'ozlarni sotishdan iborat bo'lgan.

Bugungi kunga kelib, AQSHda korporatsiyalar moliyaviy tizimining asosiy ikki xil shakli keng tarqaldi. Birinchisi, birlashgan guruhning yadrosi bo'lgan bank xoldingi, ikkinchisi ishlab chiqarish-texnologiya majmuyi. AQSHda asosini eng yirik moliyaviy muassasalar tashkil etgan taniqli korporatsiyalarga «Cheyz», «Morgan», «Mellon» guruhlar kiradi. Ko'pgina hollarda yuqoridagi guruhlarining vujudga kelishi, rivojlanishi, tarkibida o'xshash tomonlarni ko'rish mumkin. Shu maqsadda «Cheyz» guruhining korporativ tarkibini ko'rib chiqamiz.

«Cheyz»ning moliyaviy asosini «Chase Manhattan Corp.» tijorat banki va ikkita hayotni sug'urtalash kompaniyalari «Metropolitan Life Insurance» va «Akvitable Life» tashkil etadi.

«Chase Manhattan Corp.» va undan oldin vujudga kelgan «Chase Manhattan Bank» faoliyati 1920-yillardagi Rokfellerlar xonadoni bilan bog'liq. 1962-yildan Rokfeller prezident yoki direktorlar kengashi raisi lavozimini egallagan. Sanoati tarkibiga – 21 moliyaviy bo'lmagan korporatsiya, shu jumladan beshta transport kompaniyasi, shulardan uchta aviakompaniya hamda ikkita temiryo'l va ikkita chakana savdo kompaniyalari kirgan. Ularning barchasi nafaqat «Cheyz» guruhi, balki «Chase Manhattan Corp.» banki tomonidan nazorat qilinadi. Bugungi kunda «Chase Manhattan Corp.» AQSHning yetakchi banklaridan hisoblanadi va 300 mlrd. dollar aktivlarga egalik qiladi.

«Mellon» moliya-sanoat guruhining muhim belgisi – uning moliyaviy idoralari nomoliyaviy korporatsiyalar, moliyaviy muassasalar,

shaxsiy mulk egalari bilan kamdan kam holda nazoratni birgalikda olib borishi hisoblanadi. Bu kompaniya ko'proq og'ir mashinasozlikka e'tibor beradi.

Korporatsiyalarning asosi bo'lgan yirik sanoat kompaniyalari guruhiga «Jeneral Motors», «Dyupon», «Jeneral Elektrik», «Ford Motors», «AT and T» va boshqalarni kiritish mumkin. Ular, o'z navbatida, banklar va moliyaviy kompaniyalarga egalik qiladi. Bu banklar faqat arzon pullarni jalb etish va tashqi buxgalterlik hisobotlari bilangina shug'ullanmaydi. Shu bilan birga bu banklar yirik mustaqil idoralar bo'lib, o'z faoliyatini korxona doirasidan tashqarida ham amalga oshiradi. Bu guruhlarining muhim xususiyati ularning tarkibida gorizontaal birlashmalar emas, vertikal birlashmalar ulushining ko'p ekanligidir.

«Jeneral Motors» guruhining asosini dunyodagi yirik bo'lgan avtomobil ishlab chiqarish konserni tashkil etadi – unda yuz minglab ishchilar ishlaydi. Konsern bosh boshqarmasi minglab boshqa firma guruhlarining ishlab chiqarish va moliyaviy faoliyatini ona korxona sifatida nazorat qiladi. Guruh AQSHda tijorat kreditining yirik manbayi bo'lgan shaxsiy «General Motors Acceptance Corporation» moliya kompaniyasiga egalik qiladi. «Jeneral Motors» kompaniyalarning qo'shilishi va bir-birini yutib yuborishini moliyalashtiradi, sanoatga ishlab chiqarish vositalarini lizing qilish bilan shug'ullanadi («Jeneral Motors lizing korporatsiyasi»). Ko'pgina shtatlarda omonat va kredit kompaniyalariga egalik qiladi.

Amerika korporatsiyalarining moliyaviy jihatidan umumiy ajratib turadigan belgisi korporatsiya ichidagi guruhlar o'rtasidagi aloqalarning egiluvchanligi bo'lib, bunda bir tarmoqdan ikkinchi tarmoqqa kapital erkin harakat qiladi. Birinchidan, bank ishi strategiyasi umumiy bozorning kelajagi bilan bog'liqligida ifodalanadi, shuning uchun uning uzoq kelajakdagi holati hech qanday tarmoqqa bog'langan emas. Shu bilan birga yangi iqtisodiy holatlar, ayniqsa, Amerika bozorida raqobat kurashining shiddatli tus olishi an'anaviy sanoat korxonalarini o'rtasida olib boriladigan uzoq mud-

datli sherikchilik munosabatlariga tijorat banklari bilan o'tishga majbur qiladi. Ikkinchidan, AQSHdagi bank va sanoat kapitali o'rtasidagi ittifoq oilaviy (Rokfeller, Morganlar va boshqalar) va mintaqaviy guruhlar (Klivelnd, Chikago va hokazolar) sifatida mustahkamlangan. Uchinchidan, AQSH kredit tizimining muhim xususiyati – ssuda kapitalining konsentratsiyalashuv darajasining yuqori ekanligi va xalqaro xarakterga ega bo'lgan bank monopoliyalarining mavjudligi. Bu holat korporatsiyalarning vujudga kelishi usulini aniqlab beradi. Kompaniyalarning qo'shilishi va bir-birini yutib yuborishi eng ko'p tarqalgan bo'lib, ulardan bittasi boshqa kompaniyaning aksiyalarining nazorat paketiga egalik qiladi. Guruhlashtirish banklarga tayanadi, ular kompaniya faoliyatini moliyalashtiradi va muvofiqlashtiradi. Shuni ta'kidlash lozimki, korxonalarning qo'shilishi va bir-birini yutib yuborishi 90-yillarda keskin faollashdi. To'rtinchidan, Amerika iqtisodiyotida integratsiya jarayonlaridan foydalanilmayotgan bo'lsa-da, sanoat va moliya korxonalarning bir-biriga qo'shib ketishidagi to'siqlarni olib tashlashga, korporativ boshqarishda yirik moliyaviy idoralarning rolini oshirishga harakat qilinmoqda. Korporativ biznes bilan raqobat kurashining bir vaqtda bo'lishi mumkin emas, degan fikrlarning noto'g'ri ekanligiga ishonch hosil qilinmoqda. Beshinchidan, markazdan kuchli nazorat qilinganda guruh tarkibi chegarasining o'zgaruvchanligi AQSH korporatsiyalarining barchasiga tegishlidir. Oxirgi yillarda korporatsiya tarkibining o'zgarishi kuzatilmoqda. Moliyaviy nazoratning u yoki bu markazining yo'qolishi kam uchraydigan holat bo'lib qolmoqda.

Korporatsiyalarning vujudga kelishi ishlab chiqarishning yiriklashuviga asoslanadi, ular o'rtasidagi o'ziga xos bo'lgan aloqalar o'zaro bog'liqlikda vujudga keladi, demak, bu aloqalardan qaysidir birining tushib qolishi amaliy jihatdan mumkin emas. Bu aloqalarni faqat boshqacha yo'lga yo'naltirishi mumkin. Markazdagi moliyaviy nazorat jarayonida bittasining o'rnini ikkinchisi egallashi mumkin. Yaponiya sanoat majmuyi iqtisodiy jihatdan bir-biriga teng bo'lgan

korporatsiyalar sedandan tashkil topgan (sedan korporatsiyaning yaponcha ko'rinishi): «Mitsubishi», «Mitsui», «Sumitomo», «Daichi Kangin», «Fue», «Sanva» muayyan tamoyil asosida vujudga kelgan. Rasmiy ma'lumotlarga binoan, yuqorida aytib o'tilgan oltita yirik korporatsiyalarning yalpi yillik sotish miqdori mamlakat yalpi milliy mahsulot miqdorining taxminan 14–15% ini tashkil etadi. Agar mamlakatning bir yildagi iqtisodiyoti aylanmasi 4 trln. AQSH dollarini tashkil etsa, bu guruhlar zimmasiga 500 mlrd. dollar to'g'ri kelishini ko'rish mumkin. Ular mamlakatda mavjud bo'lgan sanoat aktivlarining 50% ini, boshqa ma'lumotlarga asosan esa, 75% ini nazorat qiladilar. Syudanlarning sanoat firmalaridagi eksport-import operatsiyalari 50%, importdagi ayrim tovarlardagi umumiy hajmi 90% ga yetadi. Tijorat va notijorat banklari guruhlar mamlakat bank tizimidagi kapitalning 40% ini, sug'urta kompaniyalari jami sug'urta kapitalining 55% ini nazorat qiladilar.

Syudanlar o'ziga yetarli, universal ko'ptarmoqli iqtisodiy kompleks bo'lib, uning tashkiliy tarkibiga moliyaviy idoralar (banklar, sug'urta va trast kompaniyalari), savdo firmalari va iqtisodiyot tarmoqlarining to'liq spektrini tashkil etadigan ishlab chiqarish korxonalari kiradi. Syudanlarning yuqori darajasini o'zi ichiga o'rtacha 21(Sumitomo-guruhi)-50 (Anchi-kapchi guruhi) teng huquqli a'zolari (faoliyatlari asosiy sohalarining soniga qarab) eng yirik sanoat birlashmalari tashkil qiladi. Syudanlarning birgalikda faoliyat yuritadigan moliyaviy yadrosi ularning Ikkinchi jahon urushidan boshlab vujudga kelgan davridan to shu kungacha og'ir va kimyo sanoati hisoblanadi.

Yaponiyaning oxirgi o'n yillikdagi iqtisodiy yutug'ining muhim sabablaridan biri korporatsiyalarning jalb etilgan har xil manbalardan ustalik bilan foydalana olganidir. Shuning uchun, syudanlar moliyaviy tizimi vujudga kelishining asosini yirik bank tashkil etadi. Syudan filiallarining yirik tarmoqlari va shu'ba banklarni nazorat qilish bilan birgalikda uning nazorati ostida sug'urta va investitsiya kompaniyalari, trast-banklar ishlaydi, ularning barchasi syudanga

tegishli va uning moliyaviy asosini tashkil etadi. Moliya-kredit idoralarining korporatsiya tarkibiga kirishi natijasida qator strategik samaraga, birinchi navbatda, tezkorlikda rivojlanish va guruhning texnologik salohiyatidan foydalanish imkoniyatiga erishiladi. Ishlab chiqarishda texnologik yangilanish tezligi, raqobatbardosh mahsulotlarni ko'paytirish sur'atlari korporatsiyaning investitsiya imkoniyatlari moliyalashtirish hajmidan qanchalik ko'p bo'lishiga bog'liq. Syudanning tarkibida, albatta, uning sherigi universal savdo firmasi bo'lishi kerak. O'zining ishbilarmonlik operatsiyalari hajmi savdo va axborotlar tarmog'i ko'lami jihatidan Yaponiyaning savdo firmalari dunyoda eng yirik hisoblanadi va ular korporatsiya faoliyatida katta rol o'ynaydi. Syudan «tovar yetkazib beruvchi» va «ta'minlovchi» vazifalarini bajaradi, shu bilan birga ular yangi faoliyat sohaslarini o'zlashtiruvchi «tashqi aloqalar departamenti» vazifasini bajaradi, chunki avval syudan firmalari tovar yetkazib berish va tovar bilan ta'minlash imkoniyatiga ega bo'lmaganlar.

Yaponiya korporatsiyalariga kirgan sanoat birlashmalari vertikal integratsiya shaklida vujudga kelgan (yapon varianti «Key-resu» deyiladi). Bosh firma homiyligida unga bo'ysunadigan ko'plab shu'ba korxonalar to'planadi (birgalikda ular vertikal integratsiyaning yuqori pog'onasini tashkil etadi). Bunday pog'onalar to'rttagacha bo'ladi, chunki ko'pgina qiz korxonalar har xil subpudrad ishlarni bajaruvchi boshqa guruhlarini o'z ichiga oladi. Har qanday holatda aloqalar kuchli va ishonchli iyerarxiyalik nazorat tizimi va vertikal piramida shaklida bo'lib, o'zining tarkibiga minglab firmalarni oladi.

Yaponiya korporatsiyalarida guruhlar o'rtasidagi o'zaro ta'sir quyidagi usullar yordamida amalga oshadi:

1. Bosh firmalar prezidentlarining maslahat kengashi korporatsiyaning boshqaruv organi sifatida yuzaga chiqadi va bir vaqtning o'zida yetakchi aksionerlarning kengashi ham hisoblanadi. Bu kengash korporatsiyaning barcha ishlab chiqarish va moliyaviy faoliyati masalalari yuzasidan muhim qarorlar qabul qiladi.

2. Korporatsiyalar birlashmasi aksionerlik kapitalida ishtirok etish bilan faoliyatga ta'sir o'tkazadi (aksionerlar faoliyatining to'qnashuvi). Har bir firma, syudan ishtirokchisi boshqa firmalarning nazorat paketiga bir tomonlama ta'sir o'tkazsa, birgalikda har bir ishtirokchining nazorat paketiga egalik qiladi.

3. Katta kapital qo'yilmalarga va foydalanayotgan texnologiyalarning yangiligi bilan farqlanadigan umumiy guruhning investitsiya loyihalarini amalga oshiradi.

4. Guruh ichida shartnoma asosida olib boriladigan munosabatlar guruh ishtirokchilari o'rtasida ilmiy-texnikaviy axborotlarning, moliyaviy va sanoat resurslarining harakatini qamrab oladi.

Syudan ichida raqobat prinsipi emas, ichki ixtisoslashuvni yaxlit maqsadga yo'naltirgan holat tamoyili amal qiladi (bunda firmalarning faoliyat sohasi bir-biri bilan to'qnashmaydi). Shuning uchun tovar yetkazib beruvchi va iste'molchi o'rtasida bir-biri bilan kelishilgan holda amalga oshadigan monopoliya vujudga keladi.

Bu yerda Yaponiya syudani tashkiliy qurilmasini «Mitsui» guruhi misolida ko'rib chiqish mumkin. Guruhning asosini mamlakatning bir-biri bilan aksiyalari yordamida to'qnashadigan 29 ta firmadan tashkil topgan birlashma tashkil etadi (yirik sanoat va moliya majmuyi). Ularning ulushi umumiy kapitalning 28,93% ini tashkil etadi: asosiy bank – Sakura bank (Sakura bank Ltd) jahondagi yirik banklar ichida 6-o'rinni egallaydi va shu'ba banklar, sug'urta va lizing kompaniyalari tarmog'iga egalik qiladi. «Keyretsu» doirasida «bir-biriga o'xshash» korxonalar birlashadi. Texnologik zanjirning tayyor mahsulotni ishlab chiqarishdagi bir-biriga tabiiy o'xshashligidan kelib chiqib iyerarxiyalik vertikal birlashuv vujudga keladi. Xuddi shu tamoyil asosida boshqa tarkibiy darajalarda ham birlashish vujudga keladi. Natijada ko'p darajali va iyerarxiyalik tarkib vujudga keladi. «Keyretsu» – «Toyota», «Mitsui» korporatsiyasiga kirgan bosh firma o'zining nazorati ostidagi 15 ta kompaniyani birlashtiradi. Ularning ba'zilari ishlab chiqarish qismlarini yaratsa («Toyota Auto bodi» avtomobil uchun kuzovlar va boshqa buyumlar),

ba'zilar tayyor mahsulot ishlab chiqaradi («Xino-motor» – yuqori og'irlikdagi yuk mashinalari va avtobuslar), ba'zilar fundamental ilmiy-tadqiqotlarni amalga oshirsa, boshqasi xomashyo mahsulotlarining eksporti va importini amalga oshiradi. «Toyota» har bir nazorati ostida bo'lgan kompaniyaning aksiya paketiga egalik qiladi («Aiti stil uorko»ning 22,7% dan, «Toyota auto bodi»ning 39,8% ga). Bundan tashqari, «Toyota» ikkita assotsiatsiyadan «Kexokay» (231 ta kompaniyadan iborat) va «Eyxokay»dan (77 kompaniyani birlashtiradi) avtoqismlar va komponentlarni oladi. «Toyota» bu assotsiatsiyalar kapitalida ishtirok etmaydi. Ular o'rtasidagi aloqalar shartnomalar asosida amalga oshadi.

Yaponiya korporatsiyalari yangi industrial davlatlar kuchli korporativ tuzilmalarining vujudga kelishiga bevosita ta'sir o'tkazdilar va ularning iqtisodiy hayotida ishtirok etdilar. Yaponiya korporatsiyalarining tajribasi har qanday davlatda har qanday iqtisodiyotda xo'jalik aylanmasini maqsadga muvofiq holda tashkil etishdagi vazifalarni anglab olishga katta ta'sir o'tkazdi.

Yuqori integrallashgan korporativ tarkiblar moliyaviy strategik rivojlanishning noyob tajribalari Janubiy Koreyada to'plangan bo'lib, ular uchun ishlab chiqarish va kapitalning yuqori darajada konsentratsiyalashuvi, iqtisodiyotning deyarli barcha tarmoqlarida bir qancha yirik korporatsiyalarning monopollashuvi o'ziga xos bo'lgan xususiyat hisoblanadi. Amalda barcha yirik va o'rta korxonalar har xil guruhlariga qarashli bo'lib, ularning soni bugunga kelib anchagina («Samsung», «Deu», «Gold Star», LG, Xyonde va h.k.). Ularning tarkibidagi eng yirigi «cheboli»dir (yoki chaebollar, ularning koreyscha ko'rinishdagi nomlanishi). Ular ko'p tarafdin yapon syudanlariga o'xshash, farqi koreys guruhlarining asosini oilaviy kapital tashkil etadi.

Ikkinchi jahon urushidan keyingi davrlarda Yaponiyada o'z-o'zini moliyalashtirish bilan investitsiya jarayonlarini industrial rivojlantirishga qaratish, import tovarlar o'rniga o'z tovarlarini ishlab

chiqish va tashqi iqtisodiy aloqalarni davlat tomonidan qattiq nazorat qilish modeli amal qilgan.

Korporativ tuzilmalarning innovatsiyaga bo'lgan talabini moliyalashtirish Germaniya modelining xususiyati banklarning sanoat korxonalari bilan chambarchas bog'liqligida o'z ifodasini topgan. Aksionerlik, moliyaviy hamda ishbilarmonlik aloqalari asosida sanoat konsernlarining moliyaviy muassasalar bilan tarmoqlararo integratsiyalashuvi asosida gorizontaal sanoat-moliya birlashmalari vujudga keladi. Banklar nafaqat investitsiya loyihalarini moliyalashtirishda, balki korxonalarni boshqarishda ishtirok etadilar. Shuning uchun Germaniyada korporatsiyalarning vujudga kelish markazi katta banklar hisoblanadi. Masalan, «Deutsche Bank AG» atrofida «Bosch», «Siemens» kabi mashhur sanoat konsernlari to'plangan. O'z navbatida, nisbatan mustahkam yadro – konsern atrofida yirik va o'rta kompaniyalar to'planadi. O'rta bosh xolding guruhlar 150 ga yaqin kompaniya aksiyalariga egalik qiladilar va ularning faoliyatini nazorat qiladilar.

Korporatsiyalarning ustida turgan 3 ta yirik banklarga: nemis («Deutsche Bank AG») Drezden («Dresdner Bank AG») va tijorat bank («Kommerzbank AG») kiradi. Ularning hissasiga mamlakatdagi aksionerlik kapitalining $\frac{1}{3}$, $\frac{1}{4}$ va $\frac{1}{8}$ qismi to'g'ri keladi. Bu banklar kredit-hisoblash faoliyati bilan bog'liq bo'lmagan keng miqdorda xizmat ko'rsatadigan universal kredit-moliyaviy majmua hisoblanadi. Bu birinchi navbatda:

- bozorni tahlil etish va uning kelajagini bashorat qilish bilan shug'ullanadigan har xil ko'rinishdagi maslahat berish xizmatlari, texnik qarorlar va yangiliklarni qabul qilish yuzasidan axborotlar yig'ish, mehnat resurslari bilan ta'minlash hamda moliyaviy rejalashtirish, korxonani boshqarishni tashkil etishni amalga oshiradigan masalalar yuzasidan qarorlar qabul qilish;

- sug'urta ishiga kirib borish va bank mijozlariga aralash xizmatlar depozit operatsiyalarni omonatchini sug'urta yuzasidan himoya qilish asosida ko'rsatish;

– korporatsiya tarkibiga kirgan korxonalarning xorijdagi manfaatlarini ta'minlash, mahalliy eksportyorlarni kredit bilan ta'minlash, chet eldagi kapital qo'yilmalar to'g'ridan to'g'ri ishlab chiqarish munosabatlarida qatnashish.

Korporatsiya ichidagi munosabatlar bank tomonidan amalga oshiriladigan siyosatga bog'liq. Germaniyada 3 ta yirik korporatsiyadan tashqari (ularning boshida yirik banklar turadi) bir qancha guruhlar mavjud bo'lib, konsern (bank kapitalining qudrati va ahamiyati sanoat kapitalidan kam bo'lmasa-da, uning asosida sanoat guruhlari yotadi). Bunday korporatsiyalarga «IG Farbenindustri», Flik, Tissen-Oplengeym, Daymler-Bens hamda mintaqaviy korporatsiyalarni kiritish mumkin. Bular Germaniya iqtisodiyotida salmoqli rol o'ynaydi va yuqorida nomi zikr etilganlardan yetarli darajada farq qiladi.

Mintaqaviy korporatsiyalarni tashkil etish kapitalning konsentratsiyalashuv jarayoni bilan bog'liq. Bu korporatsiyalarning kuchi va mustaqilligi yerga egalik qilish hamda mahalliy sanoatga bog'liq.

Nemis korporatsiyalaridagi muvofiqlashuv darajasining yuqoriligi bir nechta mexanizmlar yordamida ta'minlanadi.

Birinchidan, nisbatan mansabdor shaxslar sonining ko'p emasligi, ular bir vaqtning o'zida har xil kompaniyalardagi firmalardagi (shu kompaniyaga qarashli bo'lgan) boshqaruvchilar tarkibiga kiradi. Masalan, Germaniyadagi 100 ta yirik kompaniyalardan 80 tasi nazorat guruhida bo'lgan a'zo, shu guruhga kirgan boshqa kompaniya yoki guruh nazoratchilari tarkibida bo'lgan, 20 tasida 1736 tagacha bo'lgan mansabdor shaxslar bir vaqtning o'zida boshqa kompaniyalarning kengashning kuzatuvchilari tarkibida bo'lgan.

Ikkinchidan, muvofiqlashtirish vazifasini korporatsiya tarkibida bo'lgan moliyaviy-kredit muassasalari bajaradi. Ular shu kunda mamlakatdagi 25 ta yirik sanoat korxonalarining 30% aksiyasiga egalik qiladilar.

Uchinchidan, ichki guruhlarining o'zaro birlashuvining bir-biri bilan to'qnashadigan aksionerlik shakli mavjud (kapitalda o'zaro ishtirok etish).

Germaniya korporatsiyalarining tahlilidan uning qattiq konstruktsiya emas, balki egiluvchan tuzilma ekanligi, ularning harakatchanligi banklar tomonidan amalga oshganligini ko'rish mumkin. Aynan bankning ta'sirida ayrim korxonalarining qo'shilishi va bir-birini yutib yuborishi natijasida yirik korporatsiyalar vujudga keladi.

Shunday qilib, ko'pgina rivojlangan davlatlarda moliya va sanoat kapitalining yuqori darajada integratsiyasi mavjud ishlab chiqarishning tarkibiy tuzilishini o'zgartirishga bo'lgan talabni qondirishga qodir hamda shu asosda yuqori raqobat darajasida mahsulotlarni ishlab chiqarish va ishlab chiqarish rentabelligini oshirishga erishiladi.

14.3. Innovatsion faoliyatni loyihaviy moliyalashtirish

Korporativ korxonalar innovatsiya rivojlanishi talablarini moliyalashtirish mexanizmi qonuniy va normativ-huquqiy asoslarga mos tushadigan, korporatsiyalarni samarali moliyalashtirish jarayonini amalga oshirish imkoniyatini beradigan faoliyatlar yig'indisini ifodalaydi.

Kapital tarkibi yuzasidan samarali qarorlarni qabul qilish uchun korporativ korxonalarning menejmenti kompaniya faoliyatini moliyalashtirishning manbalarini va undan foydalanish natijasida olinadigan nisbiy samarani har tomonlama tahlil qilishi kerak. Ushbu tahlil asosida kompaniyani moliyalashtirish manbalarini ikki bo'linmada tahlil etish yotadi. Mavjud biznesda asosan barcha korporativ korxonalarni moliyalashtirish ichki va tashqi manbalarga bo'linadi. Moliya menejmenti nazariyasida moliyaning ichki va tashqi manbalariga o'zining va tashqaridan jalb etilgan mablag'lar kiritiladi.

Korporativ korxonalar shaxsiy mablag'lari manbalariga quyidagilar kiradi:

- aksionerlik kapitali (birinchi xaridorga sotilgan aksiyadan olingan mablag');
– sof foyda;

- korxonada jamg'arilgan zaxira;
- boshqa manbalar (maqsadli moliyalar va boshqalar).

Korporativ tuzilmalarni innovatsion rivojlantirish uchun jalb etilgan mablag'larning manbalariga quyidagilar kiradi:

- bank kreditlari;
- qimmatbaho qog'ozlarni sotish natijasida olingan mablag'lar (investorlarning keng doirasiga yoki strategik investorlarga);
- boshqa manbalar (kreditlik qarzlari va boshqalar).

Korporativ korxonalarni innovatsion rivojlantirishning manbalari moliyalashtirishning har xil usullariga qarab turlarga bo'linadi.

Xorijiy mutaxassislar korporativ korxonalarni innovatsion rivojlantirishga bo'lgan talabini moliyalashtirishning quyidagi usullarini ajratib ko'rsatadilar:

- xo'jalik subyektlarining o'z imkoniyatlaridan kelib chiqib moliyalashtirishga yo'naltirilgan ichki manbalardan foydalanish usuli (foйда, amortizatsiya, fondlar);

- bank mablag'lari hisobiga korporatsiya faoliyatini kreditlashga mo'ljallangan bank yordamida moliyalashtirish usuli;

- bozor yordamida moliyalashtirish usuli - bozor yordamida qimmatbaho qog'ozlarni kengaytirish yordamida korporatsiyalar faoliyati moliyalashtiriladi (aksiyalar, obligatsiyalar va moliyaviy vositalar);

- moliyalashtirishning ma'muriy usuli - korporativ innovatsion talablarni moliyalashtirishda budjetning har xil darajadagi mablag'laridan foydalanish;

- korporativ korxonalarni investitsiya bilan ta'minlashda, lizing, franchayzing, xolding, faktoring va hokazolarni hisobga olgan holda boshqa moliyalashtirish usullaridan foydalanish.

Korporativ korxonalarning investitsiya oqimi tarkibini maqsadga muvofiq holga keltirish ularning faoliyatini boshqarish jarayonining asosini tashkil etadi. Kompaniyaning investitsiya faoliyatini boshqarish, balans passivi tarkibida o'zining va qarzga olgan kapitalning nisbatini aniqlashga qaratiladi. Bu nisbat quyidagi mezon talablariga javob berishi kerak:

– aksioner va qarzga asoslangan moliyalashtirishning eng kam, oʻrtacha belgilangan qiymati;

– kompaniyaning investitsiya loyihasi talablariga eng yuqori darajada mos tushishi.

Investitsiya faoliyatining salmoqli qismi oʻziga xos tovarga ega ekanligi bilan boshqa bozorlardan farqlanadigan qimmatbaho qogʻozlar bozoriga toʻgʻri keladi.

Qimmatli qogʻoz – oʻziga xos boʻlgan tovar. Bu – bir vaqtning oʻzida egalik va qarzдорlik, daromad hamda majburiyatlarni ifodalaydigan unvon, toʻlanadigan daromad. Qimmatli qogʻoz, oʻz navbatida, real kapitalning, masalan, sanoat korxonasiga qoʻyilgan maʼlum qiymatini ifodalaydi.

Bozorning rivojlanganligini yoki vujudga kelayotgan bozor munosabatlarining qaysi biriga tegishli ekanligini aniqlashda asosiy omil sifatida xoʻjalik faoliyatining qimmatli qogʻozlar bilan toʻyinganligi, bozordagi xatar darajasi, nihoyat mamlakat ichida fond bozori qanday rol oʻynashi va investitsiya maqsadlariga pul resurslarining qayta taqsimlanishiga tayaniladi.

Korporativ korxonalarni boshqarish maqsadi va uning qiymatini daromadlar yordamida baholashda eng koʻp tarqalgan koʻrsatkich kapitalning oʻrtacha qiymatini hisoblash koeffitsiyentidan foydalaniladi. U quyidagi formula yordamida hisoblanadi:

$$WACC = ke(E / (D + E) + Kd(1 - tr) \times (D / (D + E)),$$

Bunda:

ke – kompaniyaning aksionerlik kapitaliga beradigan daromadi (daromad stavkasi);

Kd – kompaniya olgan qarz kapitali qiymati;

E – kompaniya passivi tarkibidagi aksionerlik kapitali ulushi;

D – kompaniya passivi tarkibidagi qarzga olingan kapital ulushi;

tr – mamlakatdagi (инкорпорирование) korporatsiya tarkibida rasman yuridik shaxs sifatida qayd qilingan korxona foydasidan olinadigan soliq (stavkasi) miqdori.

Formuladan korporativ korxonalar qiymati quyidagilarga bog'liq ekanligini ko'rish mumkin:

- moliyalashtirilayotgan manbalarning nisbatiga;
- har bir manbaning qiymatiga;
- korporatsiyalar foydasiga belgilangan soliq (stavkasining) miqdoriga.

Korporativ korxonalar qarzining qiymati quyidagi formula yordamida aniqlanadi:

$$kd(at) = kd(pt)(1 - tr)$$

Bunda:

$kd(at)$ – soliq olingandan keyingi qarzning qiymati;

$kd(pt)$ – soliq olinguncha bo'lgan qarz qiymati.

Kompaniya aksionerlik kapitali qiymatini aniqlashda (aksiyalarga sarflangan mablag'lariga mos ravishda daromad olishga talabgor bo'lgan aksionerlik kapitali egalari) kapital aktivlarni baholash modelidan foydalaniladi:

$$R_i = R_f + \beta(R_m - R_f)$$

Bunda:

R_i – kompaniyaning aksionerlik kapitalidan kutayotgan daromadi;

R_f – xatar stavkasi;

β – beta koeffitsiyenti;

Rm – bozordagi xatarning o'tmishdagi ahamiyati.

Shuni ta'kidlash lozimki, xatar stavka sifatida davlatning qisqa muddatdagi majburiyatlari daromadlilikini emas (Rossiyadagi yoki AQSHdagi *treasury bills* kabi), balki uzoq muddatli qarzlardan olinadigan daromadlarini olish lozim, bunda aksiyaga qo'yilayotgan investitsiyalardan kutilayotgan qaytarish bahosi muddati majburiyatlarning aylanish muddatiga mos kelishi kerak. Lekin ko'pincha kompaniya va qarz hamda aksionerlik kapitali o'rtasidagi optimal nisbatni topish kerak bo'lganda, loyiha ning investitsion tavsiflari mos kelmaydilar. Bunday holda loyihalashga sarflanayotgan kapitalning qiymati o'xshash kompaniyalar (*proxies*) yordamida bir qancha omillar asosida aniqlanadi:

- loyiha ma'lum tarmoqqa mo'ljallanganiga qarab, aynan shu tarmoqqa tayangan holda;
- biznesning yagona yo'nalishiga ega;
- bir xil moliyaviy va xo'jalik parametrlari bo'lgan korxonalarga tayanadi.

Kapital tarkibini yuqorida keltirilgan usullar yordamida hisoblash korporativ korxonalarining investitsiya ehtiyojlarini moliyalashtirish vositalarini tahlil qilish va tanlashda boshlang'ich nuqta bo'lib hisoblanadi.

Nazariya – kompaniya qarzi va ulushining minimal o'rtacha qiymati noldan farq qilganda uning kapitali tarkibini (moliyalashtirish) vujudga keltirish mumkin deb hisoblaydi. Kapitalning minimal qiymati kapitalning minimal tarkibini ifodalaydi. Kapital tarkibida qarz ulushining ko'payishi, aksionerlik kapitali xatarini kuchaytiradi va korporativ korxonaning beta aksiyasi ko'payishiga, o'z navbatida, aksionerlik kapitali qiymatining oshishiga olib keladi hamda qarzdorlik tufayli xonavayron bo'lish xavfi kuchayadi, qarz qiymati va unga mos holda kapital qiymati ko'tariladi.

Korporativ korxonalarda investitsiya jarayonlarini tatbiq etish samarasiga bir qancha omillar ta'sir o'tkazadi:

– kompaniya biznesining natijasi sifatida operatsiyalar oqimi davriyligi;

– kompaniya ixtiyorida bo‘lgan aktivlarning tarkibi va mazmuni;

– kompaniya ishlab chiqarayotgan mahsulot yoki ko‘rsatayotgan xizmat turi va tannarxi.

Ba’zi bir sharoitlardagi kompaniya faoliyatini hisobga olish asosidagi qarorga binoan korporativ korxona kapitalining maqsadga muvofiq bo‘lgan tarkibi aniqlanadi. Lekin kompaniya xonavayron bo‘lishining qiymatda ifodalanishining murakkab ekanligi kapitalning maqsadli tarkibini aniqlash uchun ekspert qarorlariga asoslanishni talab etadi. Ekspert usulida har xil omillarni korporativ korxonalar qiymati va kapital tarkibiga ta’sirini aniqlash muhim ahamiyatga ega bo‘ladi. Korporativ korxonalar kapitali qiymati darajasiga ta’sir etadigan muhim omillarga quyidagilar kiradi:

– bozorda kompaniya aksiyalari bo‘yicha talab qilinadigan mukofot miqdori;

– kompaniya aktivlarining daromadlilikligi;

– biznesning rivojlanish istiqbollari;

– inflatsiya darajasi;

– bozorning qonun asosida tartibga solinish darajasi.

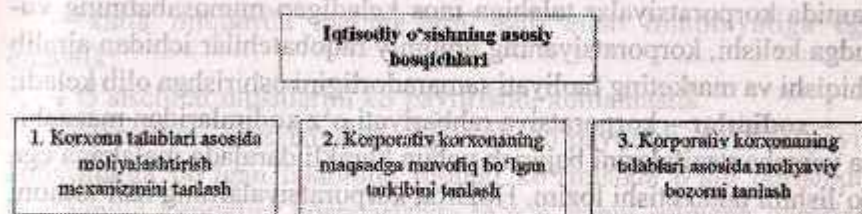
Korporativ korxonalarning qarzдорlik majburiyatlari darajasini aniqlaydigan muhim omillarga quyidagilar kiradi:

– foiz stavkalari darajasi;

– inflatsiya darajasi.

Korporativ korxonalar kapitali tarkibini boshqarish dinamik jarayon bo‘lib, buning sababi ikkita: birinchidan, makroiqtisodiy omillar ta’sirida moliyalashtirishning ayrim usullari va vositalari o‘zining jalb etish xususiyatini yo‘qotadi, natijada kompaniya kapitalining maqsadga muvofiq bo‘lgan tarkibini o‘zgartirish kerak bo‘ladi, ikkinchidan, kapitalning amaldagi tarkibi yaxlit kapital miqdoriga mos tushmaydi, bir vaqtning o‘zida qarzga olish va ulushga ega bo‘lish vositalari, hatto katta loyihalarni moliyalashtirishda ham asossiz ravishda qimmat bo‘lishi mumkin.

Bunda kompaniyaning uzoq muddatli strategiyasi (bir-biridan o'zlashtirish sohasida) kapitalning maqsadga muvofiq bo'lgan darajasiga yaqinlashish bo'lishi kerak. Korporativ korxonalar darajasida investitsiya jarayonlarini joriy etishning muhim bosqichi, biznesni amalga oshirishning qat'iy belgilangan sharoitlarida moliyalashtirish vositalaridan samarali foydalanish uchun iqtisodiy tahlilni amalga oshirish hisoblanadi.



24-rasm. Rivojlanishni moliyalashtirish manbalari.

Kompaniyalarni moliyalashtirishning turli mexanizmlari mavjud bo'lib, ulardan foydalanish har xil samara beradi. Lekin kompaniya doimo iqtisodiy jihatdan foydali bo'lgan mexanizmdan muvaffaqiyatli foydalana olmaydi. Ayrim moliyalashtirish mexanizmlari kompaniya uchun har xil sabablarga ko'ra erishib bo'lmaydigan bo'lishi mumkin. Ayniqsa, kompaniya biznesi rivojlanishining ilk bosqichida, xatar kuchli bo'lganda yuqoridagi holatlar yuzaga keladi. Biznesning rivojlanish bosqichlarining bo'linishi, ya'ni kompaniyaning yashash davri bosqichlarining bo'linishi rivojlanishni moliyalashtirish manbalarini turlarga ajratish kerakligini asoslab beradi.

Hozirgi davr ilm-fani korporatsiyalar investitsiya faoliyati samaradorligiga ta'sir etadigan yettita omilni ajratib ko'rsatadi, bunda:

– **tarkibi** – korporatsiyaning maqsadga muvofiq bo'lgan tashkiliy tarkibi umumiy boshqarishga hamda asosiy ishlab chiqarish faoliyatiga ketadigan xarajatlarni qisqartirish imkonini beradi, chunki boshqaruv qarorlarini amalga oshirish jarayonini amalga oshiradigan bo'g'inlar soni qisqaradi;

– **tizimlar** – har qanday vazifaning yechimini topishda tizimli yondashuvni amalga oshirish bilan muammoni qamrab olish va kompleks yechish imkonini beradi (uning ayrim bo‘laklarini emas). Muammolar qaytadan ko‘rib chiqilmaydi, natijada kelajakda qo‘shimcha resurslar sarflanmaydi;

– **stili** (uslub) – boshqarishning o‘ziga xos bo‘lgan uslubini yaratish va undan foydalanish, xaridorlarni brending strategiyasi yordamida korporatsiyalar talabiga mos keladigan munosabatining vujudga kelishi, korporatsiyaning umumiy raqobatchilar ichidan ajralib chiqishi va marketing faoliyati samaradorligini oshirishga olib keladi;

– **xodimlar** – korporatsiya rahbariyati o‘z xodimlaridan mansabiga yarasha vazifalarini bajarish uchun kerakli darajada malakaga ega bo‘lishini talab etishi lozim. Hozirda korporatsiyalarning zaif tomoni

– aynan xodimlarning tajribaga ega emasligi;

– **malakalilik** – oliy darajadagi menejmentning yuqori madaniyat va savodliligi korxona faoliyatida muvaffaqiyat garovi bo‘lib, rahbar kerakli bilim va tajribaga ega bo‘lmaganda korporatsiya faoliyati samarali bo‘lmaydi;

– **strategiya** – uzoq muddatli rejani ishlab chiqish hamda maqsadni ko‘ra bilish va uni aniq ifodalash korporatsiya rahbariyatiga ko‘zlangan maqsadda yutuqqa erishish yo‘nalishini aniqlab olishga yordam beradi;

– **qadriyatlarning tan olinishi** – agar korporatsiya barcha ishchilarining maqsadi bir-biriga mos tushsa, strategik maqsadlarga erishihi uchun to‘g‘ri yo‘l tanlanganligini bildiradi.

Loyihani ishlab chiqish bosqichida, odatda, korxona tadbirkorining yoki bankdan olingan qarz yoki tadbirkorlar bilan ish yurituvchilarning kapitalidan foydalanadi.

Shuni ta’kidlash lozimki, dunyodagi korporativ korxonalarining ko‘pchiligida, innovatsion loyihalarni moliyalashtirishda o‘zlarining shaxsiy mablag‘laridan foydalanadilar. Ularning moliyalashtirish tarkibidagi ulushi AQSH, Buyuk Britaniya, Germaniya, Fransiya, Italiya kabi davlatlarda 50% dan ortiq.

Kompaniyaning ilk rivojlanish davrida bozor mexanizmlari yordamida innovatsion jarayonlarni boshqarish samaradorligini pasaytiradigan sabablarga quyidagilar kiradi:

- uyushgan bozorda qimmatbaho qog'ozlarni sotish bilan bog'liq bo'lgan xizmatlar qiymatining yuqori ekanligi;

- qimmatbaho qog'ozlarni ishlab chiqarish jarayonining davomiyligi;

- katta miqdorda mablag'larni jalb etish imkoniyatiga ega emaslik;

- ta'sisshilar ulushlarini ko'paytirishni xohlamaslik.

Kompaniya operatsiyalari hajmini ko'paytirish va moliyaviy ehtiyojlarga bo'lgan talabning mutlaq ko'rinishda o'sib borishida, kompaniya kapitalini boshqarishda to'g'ri qabul qilingan qarorlarning ahamiyati oshib boradi. Qimmatbaho qog'ozlar bozoriga (qimmatbaho qog'ozlarni) chiqish kompaniya faoliyati samaradorligini oshirishda salmoqli rol o'ynaydi.

Investitsiya jarayonlarini tashkil etishning maqsadga muvofiq bo'lgan variantlarini tanlashda har xil moliyaviy strategiyalarning nisbatan iqtisodiy samaradorligini qiyosiy tahlil qilish muhim ahamiyatga ega. Bunga:

- strategik investorni, ilk biznesning rivojlanish davrida, keyinchalik aksiyalarini birjada sotirish maqsadida jalb etish;

- kompaniyaning ilk rivojlanish davrini tahlil etish va aksionerlik kapitali asosida moliyalashtirishni amalga oshirish.

Bank kreditlaridan foydalanish va obligatsiyalar yordamida qarz olish samaradorligini taqqoslash ikki yo'nalishda amalga oshiriladi: mahsulotlarni taqqoslash va mahsulotlarni ishlab chiqarish iqtisodiy sharoitlari va mahsulotlar aylanishini solishtirish nuqtayi nazaridan. Korporatsiya obligatsiyalarini realizatsiya qilish va kreditlardan foydalanish asosida ishlab chiqarilgan mahsulotlar loyihalarining tahlili bu mahsulotlarning bir-biriga o'xshashligini (qarz oluvchi tomonidan ham, investor tomonidan ham) ko'rsatdi.

10 Sarmoyani jalb etish mexanizmini tanlash haqidagi qarorlarni qabul qilish vaqtida rahbarlar va kompaniya aksionerlari o'rtasida ziddiyat chiqishi mumkin.

Faoliyatni moliyalashtirish maqsadida qarzga olish vositalarini tanlash qarz oluvchining (ichki) tavakkalchilikka ham bog'liq bo'ladi. Buning sababi, ma'lum to'lov asosida bank kompaniyada bevosita investitsiya qarzini oluvchiga xizmat ko'rsatadi va shu bilan birga investorlar uchun tavakkalchilik va daromad o'rtasidagi nisbatni tartibga solish vazifasini bajaradi. Ko'pincha ichki tavakkalchilik darajasi yuqori bo'lganda kompaniya obligatsiya qarzini olishga harakat qiladi. Lekin tavakkalchilik darajasining yuqoriligi uni investitsiya bo'lmagan qog'ozlar qatoriga kiritadi.

Xorij tajribasida obligatsiyalar chiqarilgandan so'ng investorlar amalda qarz oluvchilarni nazorat qilmaydilar, chunki obligatsiyalarni chiqarish puli to'languncha davom etaveradi. Bunday holat bank berayotgan ssuda tavakkalchiligini kamaytiradi, oqibatda resurslarni ancha past bahoda berishi mumkin degan xulosaga kelishga sabab bo'ladi. Lekin bu afzalliklar bankning boshqa xarajatlari bilan yo'qoladi. Bunday xarajatlar bank zaxirasini vujudga keltirish va yetarli miqdorda kapital bo'lishi kerak degan talabga mos kelishi hamda o'zining xarajatlari va monitoringini olib borish uchun kerakli bo'lgan sarflardan iborat bo'ladi.

Qarz hisobiga moliyalashtirishning ikki xil ko'rinishining afzallik va kamchiliklari 10-jadvalda keltirilgan.

**Kompaniyaning moliyalashtirishning bozor va
bank mexanizmlarini bir-biriga taqqoslash tavsifi**

Sharoitlar	Bank krediti	Obligatsiya qarzi	Sinditsirlangan kredit (bir nechta korxonaning bitta korxonaga kredit berishi)
Qarz miqdori cheklangan	Kapital miqdoridan 25% dan ko'p bo'lmaydi	Bozor cheklovlari	Sindikata a'zolarining ishtirok etishi mumkinligi
Tashkil etish muddati	Cheklanmagan	14 hafta	10-12 hafta
Soliq olishning o'ziga xosligi	Yo'q	Emissiya miqdoridan 0,2%, lekin 5000000 so'mdan ortiq emas	Sindikata talabi asosida
Axborotlarga bo'lgan talab	Kreditor talabiga qarab	MB standarti asosida axborotlarni tarqatishning shartligi	Cheklangan holda tarqatiladi
Axborotlarni yoritish darajasi	Maxfiy	Hammaga topilishi	Cheklangan holda tarqatiladi
Hujjatlar	Kredit bitimlari va ta'minlash hujjatlari	Ander rayting bitimi, emissiya maydoni to'lovchi agent va depozitariy o'rtasida bitim	Moliyalashtirishni tashkil etish, kreditlar yuzasidan kelishuvda qarz olish yuzasidan bitimlar
Auditlar soni	Shart emas	Shart	Maqsadga muvofiq
Kreditorlar soni	Bitta	Cheklash yo'q	Ikkitadan ortiq emas
Bozor infratuzilmasi	Talab etilmaydi	Savdo tizimi depozitariy	Talab etilmaydi

Qarz muddati	Qisqa muddatligi ko'proq	Uzoq muddatligi ko'proq	O'rta muddatligi ko'proq
--------------	-----------------------------	----------------------------	-----------------------------

Shunday qilib, qarz oluvchilar obligatsiya bozorida yuqori xavf ostida foyda ko'rish, monitoring o'tkazish zaruriyati bo'lganda bankdan qarz olib xarajat qilishdan birini tanlashi kerak bo'ladi. Bu muammoning yechimini qarzidorlar turlicha hal qiladilar. Kapital tarkibining maqsadga muvofiq ekanligi tahlili bosqichida kompaniya passivida moliyalashtirishdagi tashqi manba ulushini aniqlab olish kerak.

Kompaniyani tashqaridan moliyalashtirishga bo'lgan talab ikki holatda vujudga keladi:

- birinchidan, joriy faoliyatni moliyalashtirish bilan kassadagi mablag' o'rtasidagi farq bo'lganda,

- ikkinchidan, yangi investitsiya loyihalarini moliyalashtirganda.

Shuni ta'kidlash lozimki, kompaniyaning tashqi moliyalashtirishga bo'lgan talabini aniqlashdan oldin, ichki moliyalashtirish manbalarining maqsadga muvofiq holda bo'lishi uchun, moliyaviy siyosatning maksimal darajada samaradorligini ta'minlashda, masalan, boshqarishga xaziralar va sarflar bilan ta'minlash tizimini joriy etish, kreditorlik qarzigacha to'lovlarini to'lashni maqsadga muvofiqlashtirish va sotishni qo'llab-quvvatlashdan iborat bo'lgan chora-tadbirlar majmuyini amalga oshirish lozim. Yuqoridagi holatlar kompaniyaning tashqi moliyalashtirishga bo'lgan talabini pasaytiradi va shu bilan birga kapital qiymati ham pasayishi mumkin.

Kompaniya biznesi uchun kerakli bo'lgan manbalarni jalb etish tahlilining oxiri bosqichida moliyalashtirish bozorini tanlash yotadi. Birinchi navbatda, bu jahon fond bozoriga tegishli bo'lib, bu bozorlarga chiqish kompaniya uchun salmoqli darajada qiymatni tushirish, jalb etilayotgan resurslar miqdorini oshirish, faoliyatni barqarorlashtirish va oxiri kompaniya qiymatini oshirish imkonini beradi. Qimmatbaho qog'ozlar bozori korporativ korxonalar darajasida investitsiya

jarayonlarini moliyalashtirish imkonini beradi. An'anaviy holda bozordagi qimmatli qog'ozlarni yirik korxonalar ishlatib kelgan bo'lsa, bugungi kunda kichik va o'rta korxonalar ham dunyo miqyosida ularidan foydalanish, o'zlarining qimmatbaho qog'ozlarini maxsus yirik fond bozori birjalarida hamda ochiq birjadan tashqaridagi bozorlarda ikkinchi marta aylantirish imkoniyatiga ega bo'lmoqdalar.

Shunday qilib, bu bobda investitsiya jarayonlarini moliyalashtirish mexanizmining tarkibi va mazmuni tahlili amalda korxonalar faoliyatini kengaytirish uchun qimmatbaho qog'ozlar yordamida ko'plab imkoniyatlar berishini; ishlab chiqarish fondlaridan samarali foydalanish, ishlab chiqarilayotgan mahsulotlar va xizmat ko'rsatish sifatini oshirish, mahsulotlarni bozorda sotish uchun xaridorlarga ega bo'lish maqsadidagi kuchli raqobat kurashi sharoitida innovatsion yangilanishni amalga oshirishni ko'rsatdi.

Nazorat uchun savollar:

1. Innovatsiyalarni moliyalashtirishning qanday turlari bor?
2. Innovatsiyalarni moliyalashtirishning qanday manbalari va shakllari bor?
3. «Investitsiya» deganda nimanı tushunasiz?
4. Korporatsiyadagi investitsiya jarayonlarining xususiyatlari nimalardan iborat?
5. Korporatsiyani moliyalashtirishning qanday manbalari mavjud?
6. Korporativ muhit va uning elementlari deganda nimanı tushunasiz?
7. Korxonaning moliyaviy resurslari nima?
8. Korporativ boshqarish shaklidagi korxonalarning investitsiya faoliyati nimalardan iborat?
9. Korporativ korxonalarni moliyalashtirish mexanizmi nimadan iborat?
10. Korporativ korxonalar qiymatining o'sish manbalarini aytib bering.

15-MAVZU: INNOVATSION LOYIHALAR SAMARADORLIGINI BAHOLASH

15.1. Innovatsiya loyihalarining samaradorligi tahlili

Innovatsion loyiha – ilmiy tadqiqot, tajriba, konstruktorlik, ishlab chiqarish, moliyaviy, tijorat tadbirlarining majmuyi ifodalangan (resurslar, muddat va bajaruvchilar bilan bog'liq bo'lgan), aniq ilmiy-texnika vazifalarini (muammolarini) samarali hal qilishni ta'minlash, qayd etilgan hujjat miqdor ko'rsatkichlarida ifodalangan va innovatsiyani amalga oshirishga olib keladigan bir-biri bilan bog'liq bo'lgan maqsadlar hamda unga erishish yo'llari tizimi.

Innovatsion loyihaning asosiy elementlari:

- loyiha maqsadini o'zida aks ettirgan aniq maqsadlar va vazifalar;
- innovatsiya muammolari yechimini topish va qo'yilgan maqsadni amalga oshirishning loyihadagi tadbirlar majmuyi;
- loyihadagi tadbirlarni maqsadga erishish uchun resurslar va ijrochilar bilan bog'lash, belgilangan vaqtda, qiymat va sifat doirasida tashkil etishni amalga oshirish;
- loyihaning asosiy ko'rsatkichlari (umumiy) alohida bo'g'inlarning maqsadi, mavzuyi, tadbirlar, ishtirokchilar, shu jumladan, uning samaradorligini ifodalaydigan ko'rsatkichlar.

Maqsadlar va ilmiy-texnika taraqqiyotining xilma-xilligi innovatsion loyihalarining turlicha bo'lishini asoslaydi.

Innovatsion loyihalarni quyidagi belgilariga qarab ajratish maqsadga muvofiq hisoblanadi:

- loyihani tatbiq etish vaqti;
- loyiha maqsadining xarakteri;

– ehtiyojlarni qondirish turlari;

– innovatsiya turlari;

– qabul qilinadigan qarorlar darajasi.

Innovatsion loyihalarni ishlab chiqish vaqti, uni amalga oshirish va maqsadga erishishiga qarab uch turga bo'linadi:

– uzoq muddatli (strategik, amalga oshirish vaqti 5 yildan oshadi);

– o'rta muddatli (amalga oshirish muddati 3–5 yilgacha);

– qisqa muddatli (3 yildan kam).

Loyiha maqsadi xarakteriga qarab:

– pirovard;

– innovatsion loyiha yechimi hal qilingan;

– oraliq;

– murakkab muammoning bir qismi hal qilingan bo'lishi mumkin.

Ehtiyojlarning qondirilishiga qarab loyiha mavjud ehtiyojlarga yoki yangilariga qaratilgan bo'ladi.

Innovatsiya turiga qarab innovatsion loyihalar quyidagilarga bo'linadi:

– tubdan yangi bo'lgan yoki takomillashgan mahsulotni ishlab chiqish;

– tubdan yangi yoki takomillashgan ishlab chiqarish usuli;

– yangi bozorni yaratish;

– xomashyoni yoki detal, butlovchi qismlarning yangi manbalari topish;

– boshqarish tarkibini qaytadan tashkil etish.

Qarorlarni qabul qilish darajasiga qarab innovatsion loyihalarni quyidagi tarkibga kiritish mumkin:

– respublika ilmiy-texnika dasturiga;

– mintaqa innovatsion loyihaga (vazifalar mintaq ilmiy-texnika dasturiga kiritiladi);

– tarmoq (tarmoq ichidagi) innovatsion loyihalar, vazifalar vazirlik va idoralar miqyosidagi rejaga kiritiladi;

– ayrim innovatsion korxonalarning (IK) innovatsion loyihalar, vazifalar IKning rejasiga kiritiladi.

Innovatsion loyihalarning belgilariga qarab turlarga bo'linish chizmasi 25-rasmda ifodalangan. Innovatsion loyihaning u yoki bu turga kiritilishi uni yaratishda va boshqarishda o'ziga xos bo'lgan majmua usullardan foydalanishni anglatadi.

Innovatsion loyihalarning mazmuni. Innovatsion loyihalarning mazmunini ko'rib chiqishda uning uchta qirrasiga: innovatsion faoliyat bosqichlari, vujudga kelishi va amalga oshirish jarayoniga, tashkil etish elementlariga e'tibor berish kerak.

Innovatsion loyihasi mazmunini ko'rib chiqish asosida uning vujudga kelishi va amalga oshirish jarayoni yotadi. Ya'ni innovatsion loyihaning hayotiy davrlarining texnologik konsepsiyasi, innovatsion loyihaning ma'lum vaqt oralig'ida vujudga kelishini bildiradi.

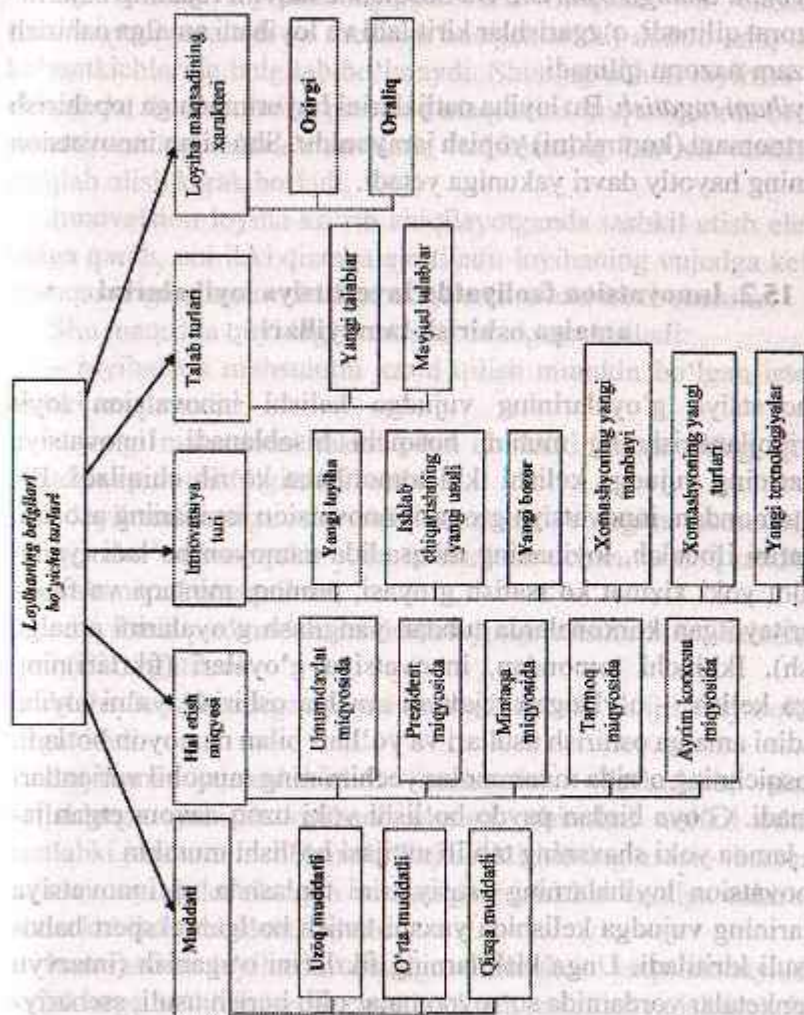
Innovatsion loyiha – yangi yoki takomillashgan mahsulot ishlab chiqarishda ilmiy-texnika g'oyalarini bozorga tatbiq qilish, yangi yoki takomillashgan texnologik jarayonlarni amaliyotda qo'llashga, yoki ijtimoiy tamoyillarga yangicha yondashishni o'z ichiga olgan innovatsion faoliyatning barcha bosqichlarini o'z ichiga oladi. Innovatsion faoliyat bosqichlarini amalga oshirish nuqtayi nazaridan loyihaga: ilmiy-tadqiqot ishlari (ITI), loyiha-konstruktorlik va tajriba-eksperiment ishlari, ishlab chiqarish jarayonini o'rganish, ishlab chiqarishni tashkil etish va uni amalda yuritish, yangi mahsulotlar marketingi hamda moliyaviy tadbirlar kiradi.

Loyihani ishlab chiqish. Bu jarayon loyihada ko'zlangan maqsadga erishish qarorlarini qabul qilish, ma'lum vaqtda ular o'rtasida – resurslar, vazifalar, tadbirlarni amalga oshiruvchilarning bir-biriga bog'liqligini amalga oshirishni o'z ichiga oladi. Bu bosqichda quyidagilar amalga oshadi:

– loyiha maqsadlarini amalga oshirishning har xil variantlari taqqoslanadi va ularning ichidan tatbiq etishning eng samarali yo'li tanlab olinadi;

– innovatsion loyihasini tatbiq etish rejasi ishlab chiqiladi;

– loyiha ustida ishlaydigan maxsus tuzilma tarkibini tuzish masalasi hal qilinadi (loyiha jamoasi tuziladi);



25-rasm. Innovation loyihalarining turlari.

– loyiha ishini bajaruvchi salohiyatli mutaxassislar tanlab olinadi va shartnoma hujjati rasmiylashtiriladi.

Loyihani amalga oshirish. Bu bosqichda taqvim rejaning bajarilishi nazorat qilinadi, o'zgarishlar kiritiladi va loyihani amalga oshirish muntazam nazorat qilinadi.

Loyihani tugatish. Bu loyiha natijalarini buyurtmachiga topshirish va shartnomani (kontrakt)ni yopish jarayonidir. Shu bilan innovatsion loyihaning hayotiy davri yakuniga yetadi.

15.2. Innovatsion faoliyatda investitsiya loyihalarini amalga oshirish tamoyillari

Innovatsiya g'oyalarining vujudga kelishi innovatsion loyihani rivojlantirishning muhim bosqichi hisoblanadi. Innovatsiya g'oyalarining vujudga kelishi ikki tomonlama ko'rib chiqiladi. Birinchi tomondan, innovatsiya g'oyasi innovatsion loyihaning asosini, mohiyatini ifodalab, loyihaning maqsadida namoyon bo'ladi (yangi mahsulot yoki xizmat ko'rsatish g'oyasi, tarmoq, mintaq va faoliyat yuritayotgan korxonalarda tubdan yangilash g'oyalarini amalga oshirish). Ikkinchi tomondan, innovatsiya g'oyalari (fikrlari)ning vujudga kelishi – o'ylangan rejalarni amalga oshirish, ya'ni loyiha maqsadini amalga oshirish usullari va yo'llari bilan namoyon bo'ladi. Shu bosqichning o'zida muammolar yechimining muqobil variantlari aniqlanadi. G'oya birdan paydo bo'lishi yoki uzoq davom etgan jarayon, jamoa yoki shaxsning tahlili natijasi bo'lishi mumkin.

Innovatsion loyihalarning asosiylarini tanlashda va innovatsiya g'oyalarining vujudga kelishida yaxshi tanish bo'lgan ekspert baholash usuli kiritiladi. Unga kishilarning fikrlarini o'rganish (intervyu usuli, anketalar yordamida so'rovnomalar olib borish usuli, ssenariylarni yozish va h.k.), ijodiy usullar (aqliy hujum) va shu kabilar kiradi.

Loyiha g'oyasida marketing tadqiqotlarini olib borish. Loyiha g'oyasi vujudga kelishi bilan marketing tadqiqotlari olib boriladi. Bu

bosqichning maqsadi loyihaning iqtisodiyotning rivojlanishiga ta'siri, loyihaning miqdori va vazifalarni aniqlashdan iborat.

Innovatsion loyihasining pirovard maqsadi va vazifalarini (muammoni saralash va asoslash bosqichlarida) doimo aniq miqdor ko'rsatkichlarida belgilab bo'lmaydi. Shuning uchun loyihani ishlab chiqishda, dastlab, uning pirovard maqsadini aniq miqdorda belgilash va uni amalga oshirish davrlari, vazifalarning har xil variantlarini aniqlab olish kerak bo'ladi.

Innovatsion loyiha ko'rib chiqilayotganda tashkil etish elementlariga qarab, uni ikki qismga ajratiladi: loyihaning vujudga kelishini boshqaradigan organ va uni amalga oshiruvchi ishtirokchilar.

Shu maqsdda quyidagi vazifalar amalga oshiriladi:

- loyihadagi mahsulotni xarid qilish mumkin bo'lgan iste'molchilari aniqlanadi;

- yangi mahsulotni eskisi bilan almashtirish va uning iqtisodiy jihatdan zarur ekanligi tahlil etiladi;

- loyihani amalga oshirishda xomashyo, energiya resurslari, ehtiyot qismlar va boshqalar bilan ta'minlash uchun tarmoq tarkiblarining imkoniyati o'rganiladi;

- loyihada pirovard mahsulotdan yangi sohalarda foydalanish imkoniyati o'rganiladi.

Mahsulotni bozorga chiqarishning iqtisodiy va ijtimoiy oqibatlari o'rganiladi.

Loyihani rejalashtirishni boshqarish (dasturlash, dasturni bo'laklarga ajratish) loyihani amalga oshirishni tashkil etishning dastlabki jarayoni hisoblanadi. Rejalashtirishning asosi – barcha ishlar majmuyini, ko'zlangan maqsadga erishishni amalga oshiradigan ishtirokchilarni birlashtirishdir.

Innovatsion loyihasini amalga oshirish – vaqt mobaynida va bo'laklarga bo'lib bajarish zarur bo'lgan, resurslar va ishtirokchilarni balanslashtirgan, ilmiy-texnika, ishlab chiqarish, tashkiliy va boshqa tadbirlarni bir-biriga bog'lagan holda maqsadga yoki qo'yilgan vazifalarni bajarishga yo'naltirishni anglatadi. Shunday qilib, rejada kim-

ga qanday vazifani yuklash va qachon bu vazifani bajarish, qanday resursdan foydalanish kerak degan ko'rsatmalar aks etadi. Odatda, reja kompleks innovatsiya dasturi sifatida amalga oshadi.

Maqsadga qarab, loyihani strategik va operativ rejalashtirishdan foydalaniladi. Strategik rejada loyiha bosqichlarining umumiy maqsadi; kompleks ishlarni tugallash, mahsulotni (ishlab chiqarish vositalarini) yetkazib berish, ishni tayyorlash muddatlari, ishlar kooperatsiyasi, moddiy, texnik, moliyaviy resurslarga bo'lgan talabni yil va kvartallarga qarab taqsimlash. Strategik rejaning asosiy vazifasi loyihani oraliq bosqichlarda amalga oshirishni mantiqiy ketma-ketlikda maqsadga yo'naltirishda aks etadi.

Operativ reja kompleks ishlarning bajarilishi va resurslarga bo'lgan ehtiyojlarni belgilashga aniqlik kiritadi, har xil ishtirokchitashkilotlarning yil va kvartal davomidagi ishga bo'lgan javobgarligi chegarasini belgilaydi.

Reja loyiha darajasida (loyihani qamrab olish darajasiga qarab) bo'laklarga ajratiladi:

- loyihaning umumiy rejasi;
- tashkilot rejasi;
- (loyiha ishtirokchilari) ayrim ishlar rejasi;
- bosqichi;
- davri;
- jarayonlar rejasi va h.k.

Loyiha rejasi to'plam yoki kompleks reja deb ataladi va loyiha-dagi ishlarning barchasini qamrab oladi.

Ayrim ishtirokchi-tashkilotchilarning rejasi (tovar yetkazib beruvchi, investorlar, ijrochilar) yoki ayrim turdagi ishlar (ITTKI, loyiha budjeti, mol yetkazib berish rejasi va h.k.) umumiy reja yoki detallar rejasidan iborat bo'ladi. Mazmuniga qarab mahsulot, namunaviy, kalendar, texnika-iqtisodiy (resurs) va biznes resurslarga bo'linadi.

Innovatsion loyihadagi mahsulotning namunaviy rejasi resurslar va ijrochilar bilan bog'langan holda ma'lum vaqtda ITTKIning kompleks topshiriqlarini hamda loyiha maqsadini samarali amalga

oshirishni ifodalaydi. Mahsulotning namunaviy jarayonlari rejasi loyihaga kiritilgan topshiriqlarga qarab mahsulotning namunaviy rejalashtirish jarayonida quyidagi parametr (o'lchov) va materiallar tayyorlanadi:

- ish bosqichlari tarkibi va uni bajarish muddati;
- javobgar ijrochilar tarkibi va bosqichlardagi ishni bajarishdagi sheriklar;
- har bir bosqichning smeta qiymati, shu jumladan, ITTKiga qilinayotgan xarajatlar, kapital mablag'lar va har yilgi sarflanadigan boshqa xarajatlar miqdori;
- topshiriqlarni bajarish uchun kerak bo'lgan eng zarur moddiy-texnika resurslarining yillar bo'yicha taqsimlangan ro'yxati;
- iqtisodiy samaradorlikni hisoblash;
- yangi mahsulotlar va texnologik jarayonlarni ishlab chiqarish jarayonida qo'llanilayotgan texnologiya darajasi taqvim rejasi (xaritasi). Innovatsion jarayonning taqvim rejasida loyihaning davomiyligi, ishning hajmi, uni boshlash va tugatish vaqti, mavzuyi, muammo-mavzuli rejaning vazifalari, smetadagi zaxiralar, resurslar miqdori aks etadi. Taqvim rejaning muammo-mavzuli rejadagi har bir mavzuning ketma-ketlikda va bir-biriga bog'liqligini ta'minlash hamda ijrochi tashkilotlar bilan kelishilgan holda ishni amalga oshirishdir.

Innovatsion loyihalarni boshqarishning taqvim rejasini tuzishda tarmoqli rejalash va boshqarish usullaridan foydalanish tavsiya etiladi (TRU).

Texnik-iqtisodiy reja (resurs reja) innovatsion loyihani resurslar bilan ta'minlash rejasi (moddiy-texnika, aqliy, axborot, pul va h.k. resurslar bilan ta'minlash) resursga bo'lgan ehtiyojlarni, resurs tarkibini, tovar yetkazib berish muddati, tovar yetkazib beruvchilar va buyurtmachilarning salohiyatini aniqlab beradi. Resurslarni rejalashtirish jarayonida tovar yetkazib berish maqsadida sotish pudrati, shartnomalar tayyorlanadi va amalga oshiriladi. Resurslarni yetkazib berish haqidagi shartnoma asosiy hujjat bo'lib, unda resurslarni yetkazib berish muddati, hajmi va tovar yetkazib berish shartlari aks

etadi. Resurslarning o'ziga xos bo'lgan turi – pul resurslari (moliya). Xarajatlarni shunday rejalashtirish kerakki, loyihani amalga oshirish jarayonining barcha bosqichida moliya resursiga bo'lgan talablar qondirilsin.

Buning uchun budget loyihasi tuziladi. Innovatsion loyiha budjeti – bu miqdor ko'rsatkichlarida ifodalangan va qo'yilgan maqsadga erishish uchun belgilangan xarajatlar rejasi. Umumiy budget yilma-yil sarflanadigan xarajatlarni ifodalaydi. Bunda, birinchi yildagi budget miqdori kvartal va oylarga bo'linadi. Bu miqdor aniq bo'lishi kerak. Keyingi yillardagi budget miqdori baholar darajasiga qarab o'zgarib turadi. Umumiy budgetda asosiy ishtirokchilarning rejasi aks etadi. Loyiha budjeti ikki xil ahamiyatga ega: birinchidan, bu harakat rejasi, ikkinchidan, boshqarish va nazorat qilish vositasi. To'g'ri tuzilgan loyiha budjeti ikkita asosiy vazifani hal qilishga yo'naltiriladi:

- innovatsiya dinamikasini vaqtinchalik moliyaviy cheklashlar asosida loyihani amalga oshirish imkoniyati bilan ta'minlash;
- xarajatlar hajmi va loyiha xavfining mavjud bo'lgan investitsiya tarkibini yuqori soliq imtiyozlariga moslashtirish bilan pasaytirish.

Loyiha sarflarini rejalashtirishdagi dastlabki axborotlar:

- loyihaning smeta hujjatlari va uning rejasi. Loyiha budjeti xarajatlari rejalashtirilganda umumiydan xususiylikka qarab, pul mablag'lari kalendar vaqtiga qarab uch bosqichda taqsimlanadi:

1. Kalendar rejadagi loyihani amalga oshirish vaqti davridagi barcha ishlar birgalikda hisobga olinib, pul mablag'larini o'zlashtirishning integral egri chizig'i tuziladi. Bunda, xarajatlarni rejalashtirishning muqobil variantlari ko'rib chiqiladi: ishni boshlashning ilk davri, ishning kechiktirilgan va o'rtacha vaqti hamda xarajatlarni sarflashning maqsadga muvofiq bo'lgan varianti.

2. Ma'lum vaqt oralig'idagi sarflar, bajarilgan ishlarning qiymatini belgilash yordamida aniqlanadi (bu ishlar kalendar, rejada aks ettirilgan bo'ladi).

3. Xarajatlar ma'lum vaqt davomida bajarilgan ishlarning turiga qarab taqsimlanadi. Bunda xarajatlardan foydalanishning mumkin bo'lgan variantlari ko'rib chiqiladi: normal, jadallashgan, sust.

Biznes-reja – innovatsion loyiha¹ning maqsadi, uni amalga oshirish usullari undan kutilayotgan natijalar haqidagi qisqa dasturiy hujjat. Uning qadri, raqobat sharoitida loyihani amalga oshirish imkoniyati, uning yashash, rivojlanish mezonlarini o'zida aks ettiradigan tashqi sarmoyadorlar tomonidan qo'llab-quvvatlash vositasi sifatida ifodalanadi.

Biznes-rejaning tarkibi va uni bo'laklarga bo'lish darajasi innovatsion loyiha¹ning ko'rinishi, ya'ni uning ko'lami, iqtisodiyot uchun ahamiyati, ilmiy yo'nalishi, mahsulotni sotish uchun mo'ljallanayotgan bozor o'lchami va raqobatchilar soniga bog'liq.

Investitsiya va innovatsion loyiha¹ning samaradorligini oshirish texnika, texnologiya, ishlab chiqarish va mehnatni tashkil etish hamda ishlab chiqarishni boshqarishda qanchalik to'g'ri qarorlarni qabul qilishiga bog'liq. Ishlab chiqarish sohalarida foydalanilmagan imkoniyatlar mavjud bo'lsa, investitsiya samaradorligini oshirish uchun loyiha ma'lum zaxiraga ega bo'ladi.

15.3. Innovatsiya faoliyatining samaradorligini tahlil qilishda vaqt omillarining hisobi

Tashkilotning ichida va tashqarisida boshqarish bilan ishlab chiqarishning yuqori darajadagi kooperatsiyalashuv sharoitida innovatsiya¹ni ishlab chiqish hamda uni o'zlashtirish chiziqli tuzilmaning barcha darajadagi kooperatsiyalashuv sharoitida ko'pgina bo'linmalarni qamrab oladi. Shuning uchun menejmentning dasturli-maqсадli tuzilmalarini qo'llash ishlab chiqarishga mahsulotlar va texnik innovatsiyalarni ishlab chiqish hamda joriy etishdan boshlanadi. Avvalambor, bu yangi mahsulotni loyihalash, texnologik kompleksni ishlab chiqish va takomillashtirish, tashkilotda reinjeneringning amal qilishi, mah-

sulot sifatini oshirish, tashkilotda integrallashtirilgan axborotlash tizimi ishlarini yaratishga tegishli. Yangi mahsulot va texnologik jarayonlarni amalga oshirish bilan birga ishlab chiqarishni moddiy-texnika, asboblarni bilan ta'minlash, tashkiliy iqtisodiy tayyor-garliklarni amalga oshirgandagina, fan va texnika yutuqlarini muvaf-faqiyatli o'zlashtirishga erishiladi.

Innovatsiyani ishlab chiqish va uni joriy etishga kompleks yon-dashish ishlab chiqarish bo'linmalari hamda ishtirokchilarining o'zaro bog'liq bo'lgan va muvofiqlashtirilgan bo'lishini talab etadi. Samarali o'zaro bog'liqlikning mavjud emasligi vazifalarning bajarilish mud-datining uzayishiga, sifatning pasayishiga, ko'pincha xarajatlarning ko'payishiga sabab bo'ladi. Tashkilot menejmentida chiziqli tuzil-maning vujudga kelishi natijasida har bir bo'linma o'zining bajara-digan ishiga javobgar bo'ladi, har xil innovatsiyalarni o'zlashtirish bilan bog'liq bo'lgan muammolarni o'z vaqtida va kompleks hal qi-lish talablariga yetarlicha javob bermaydi.

Bu tuzilmalar mahsulot va ishlatilayotgan texnologiya konstruksi-yasiga o'zgartirishlar kiritilgan barqaror faoliyatga ega bo'lgan menejmentga moslashishi lozim.

Lekin innovatsiyani ishlab chiqish va joriy etish rejalashtirilgan ishning mazmuni va mohiyatining aniq emasligi bilan bog'liq, shu-ning uchun joriy rejalar ularni kerakli darajada muvofiqlashtirish imkoniyatini bermaydi. Rejani bajarish jarayonidagi barcha nomuvo-fiqliklar, yuqori darajadagi menejer ishtirokida operativ holda hal eti-ladi. Shuning uchun, yuqori darajadagi menejerlarga ko'p miqdorda va tezkor vazifalar yuklatiladi. Ko'riladigan masalalarni birgalikda hal qilish va tasdiqlash uchun bo'linmalardan ko'plab mutaxassislarni jalb qilish lozim bo'ladi. Bu vazifani yirik muvofiqlashtiruvchi ken-gashlar bajarishi kerak bo'ladi, natijada o'z vaqtida kerakli bo'lgan boshqarish qarorlarini qabul qilish qiyinlashadi.

Chiziqli funksional tarkibning yana bir kamchiligi resurslarning kompleks dastur asosida emas, balki bo'linmalar asosida taqsimla-nishidir. Shuning uchun, innovatsiyani ishlab chiqish va uni tatbiq

etishni tezlikda muvofiqlashtirish ishlari qiyinchiliklarga duch keladi, chunki ko'plab bo'linmalar o'rtasida resurslarni taqsimlash juda qiyin. Shuning uchun menejmentning yuqori darajasida (barcha ishlarining to'planishi) boshqaruvchilar tezkor, joriy, kelajakdagi vazifalarni o'zlari bajarishlariga sabab bo'ladi.

Ish hajmining kattaligi va tezkorligi menejerlarning ko'p vaqtini oladi, tahliliy va kelajakdagi ishlariga zarar keltiradi, umuman, menejment faoliyati samaradorligining pasayishiga olib keladi.

Mahsulot, texnologiya, iqtisodiy va boshqa innovatsiyalarni ishlab chiqish hamda joriy etishda uning sifati va muddatiga bo'lgan talabning oshib borishi, vazifalarning bir-biriga bog'liqlik ko'lamining kengligi, menejmentni tashkil etish tamoyillari va ularning samaradorlik mezonlarini qaytadan ko'rib chiqish hamda kengaytirishni taqozo etadi. Tashkilot faoliyati har bir davrga mo'ljallangan aniq maqsadni amalga oshirishga mo'ljall olishni, resurslarni taqsimlashni aniq maqsadga qaratish, ko'p funksiyali o'zaro munosabatlarga kompleks yondashishni, faoliyatning mazmuniga emas, uning natijalariga ko'proq e'tibor qaratishni talab etadi. Bu talablarga maqsadli dastur (MD)ni ishlab chiqish bilan erishish mumkin.

Maqsadli dastur (MD) – umumiy menejment tomonidan kompleks maqsadni amalga oshirish uchun «tadqiqotlar – ishlab chiqarish resurslari, uning muddati ishlab chiqarishdagi ishtirokchilar o'rtasidagi» barcha jarayonlarni qamrab olgan ilmiy-tashkiliy, ishlab chiqarish, iqtisodiy tashkiliy chora-tadbirlar rejasi.

Maqsadli dasturning namunaviy tarkibiy elementlari:

- maqsadi va vazifalari (bo'linmalarning vazifalari);
- funksional – ishtirokchilar tarkibi (tadqiqotlar va ishlanmalar majmuyi, xodimlarni tayyorlash va qayta tayyorlash, litsenziyalar eksporti va importi, innovatsiyalarni tatbiq etish, o'zlashtirish va uni ishtirokchilar ro'yxati bilan sotish ishlari);
- texnik-iqtisodiy resurslar bilan ta'minlashni asoslab berish (xarajatlar, muddati, samara kabi ko'rsatkichlar);

- tashkiliy tarkib (buyurtmachilar va ishtirokchilarning huquq va majburiyatlari, moliyalashtirish tartibi, ishni topshirish va qabul qilish, sanksiya va mukofotlar).

Dasturiy-maqсадli dastur tizimini qo'llash sohasida kompleks ishlarni amalga oshirishning asosiy xususiyatlariga quyidagilar kiradi:

- amalga oshirilayotgan maqsadning tashkilot faoliyatiga ta'sir ko'rsatish nuqtayi nazaridan muhimligi, foydalanayotgan resurslarning miqdori, dasturni belgilangan muddatda bajarish uchun javobgarlik;

- dastur vazifalarini bajarish jarayonida menejment apparati va ishlab chiqarishning har xil bo'g'imlari o'rtasidagi o'zaro aloqalarning ko'lam;

- vazifalarning yangiligi va takrorlanmasligi.

MDni bajarishda bo'linmalar o'rtasidagi o'zaro aloqalarning ko'lam va darajasi, uning natijalariga nisbatan ahamiyatiga qarab ularni ikki guruhga ajratish mumkin:

- innovatsiya dasturlarini bajarishda bo'linmalardagi guruhlar ishtiroki. Vazifalarning bajarilishi tashkilotning biznes-rejasida namoyon bo'ladi, xarajatlar miqdori markaziy nazoratni amalga oshirish uchun salmoqli resurslarni talab etadi;

- lokal dasturlar (funksiyalararo) uni bajarishda bitta yoki ikkita o'zaro ta'sir o'tkazadigan bo'linmalar yoki vaqtinchalik jamoa qatnashadi. Bo'linmalar o'rtasida resurslarni qayta taqsimlash va ularning sarflanishi nazorat qilinadi.

Tashkilot darajasida, innovatsiya dasturlarining vujudga kelishi asosida maqsadni amalga oshirish uchun:

- ishlab chiqarish bo'linmalarini qaytadan qurish yoki kengaytirish;

- texnologik qurilmalarni keng ko'lamda tubdan yangilari bilan almashtirish;

- yangi materiallardan foydalanishga o'tish;

- yangi mahsulotni o'zlashtirish maqsadida texnologik innovatsiya majmuyini ishlab chiqish va tatbiq etish.

Lokal innovatsion (funksionalaro) dastur maqsadiga quyidagilar kiritiladi: alohida texnologik funksiyalarni joriy etish, texnologik vositalarni qisman almashtirish, ishlab chiqarilayotgan mahsulotlar sifatini oshirish va h.k.

Menejmentning MD tizimini yaratish quyidagi vazifalarni amalga oshirishga qaratiladi:

- ishlab chiqarish xo‘jaliklari sohasida barcha bo‘linmalar o‘rtasida to‘la va samarali aloqalarni amalga oshirishni ta‘minlash;
- yuqori darajadagi menejmentni innovatsiyani ishlab chiqish va joriy etish bilan band bo‘lgan ishtirokchilar ishini boshqarishni muvofiqlashtirish ishlaridan ozod etish;
- joriy menejmentni ishtirokchilarni bir-biriga yaqinlashtirishni amalga oshirish bilan tezkor faoliyatni amalga oshirish;
- innovatsiyani ishlab chiqish va uni joriy etish muddati hamda natijalariga menejment organlari va ayrim ishtirokchilarning mas‘uliyatini oshirish, ma‘muriy jihatdan tartibga solish;
- ishning sifati va o‘z vaqtida bajarilishini ta‘minlaydigan ma‘muriy boshqarish hamda motivatsiyalash asosi bo‘lgan rejadagi ishlarning bajarilishini samarali nazorat qilishni ta‘minlash.

Tizimning bo‘linmalaridagi menejer – tashkilotning texnik direktori hisoblanadi. **MD menejment tizimi uchta tashkiliy darajadan iborat:**

- *yuqori darajada* – texnik direktor va texnika (ilmiy-texnika) kengashi;
- *o‘rta daraja* – texnik direktorlarga (bosh texnologga) bo‘ysunuvchi MD menejerlari;
- *quyi daraja* – dastur bosqichlari uchun javobgar bo‘lgan ijrochilar (mansab pog‘onalari va bo‘linmalar funksional tarkibining joylashuvi yoki umumiy jamoa maqsadiga qarab).

Tashkilotning ilmiy-texnologik strategiyasi vazifalarini yaxlit ta‘minlash uchun strategik qarorlarni amalga oshirishni yuqori darajadagi menejment zimmasiga yuklatiladi. Buning uchun, yuqori

menejment tarkibida strategik maqsadlarni ishlab chiqadigan va ifodalab beradigan texnik (ilmiy-texnik) kengash tashkil etiladi. Kengash tarafidan ko'rib chiqiladigan masalalar jumlasiga: ilmiy-texnologik dasturlarning maqsadi, mas'ul ijrochilarni tanlashni maqsadga muvofiq ekanligini baholash (jamoadagi mutaxassislarni), oraliq natijalarni bajarish muddati, dasturning texnik-iqtisodiy parametrlari, qat'iy texnologik qarorlar, dasturning iqtisodiy samaradorligini baholash va uni amalga oshirish uchun kerakli bo'lgan resurslarning miqdori va tarkibi kiradi.

Menejment dasturi tizimidagi yuqori darajadagi tashkilot boshqaruvchisi texnik direktor yoki bosh texnolog hisoblanadi. Menejment tizimi dasturida rahbar texnologiya hujjatlari yuzasidan dastur tayyorlasa, u odatda, tashkilotning texnologik direktori hisoblanadi. Agar dasturni bajarish boshqa ishlardan iborat bo'lib, bosh texnolog va texnik direktor bu ishlarni bajarmasa, ularni: ishlab chiqarishni kengaytirish, sexlarni rekonstruksiya qilish, qo'shimcha moliyaviy resurslarni jalb etish, tovar yetkazib beruvchi va iste'molchilar o'rtasidagi nisbatni o'zgartirish kabilarni o'z ichiga olgan menejment tizimi dasturini tashkilotning yuqori menejmenti bajaradi.

Shu munosabat bilan dasturni amalga oshirish tashkilotning umumiy resurslariga bog'liq bo'ladi.

Har xil chiziqli funksional bloklar yordamida boshqariladigan menejmentning yuqori organi resurslarni taqsimlaydi, muvofiqlashtiradi va resurslarning sarflanishini nazorat qiladi. Buning uchun, tashkilotning chiziqli funksional tarkibida maxsus ixtisoslashgan menejment innovatsiya organi bo'limini tashkil etish zarurati paydo bo'ladi. Bu bo'lim menejmentning yuqori organiga boshqarilayotgan obyektlarning aloqalari to'g'risida axborotlarni yig'ishi, qayta ishlab chiqarilayotgan mahsulotlar, buyurtma va loyihalarning bajarilishi, ITTKI, ishlab chiqarish, vazifalarni taqsimlash muddatini belgilash va kerakli bo'lgan resurslarni aniqlash qarorlarini tayyorlashga qarab axborotlarni saralashi kerak.

Chunki funksional tarkibdagi innovatsion menejment bo'limi tashkilotning ishlab chiqarish hajmidan va resurslarning holatidan kelib chiqqan maqsadini texnik-iqtisodiy mezon asosida ijrochilarning ma'lum vaqtdagi vazifalarini optimal holda yengillashtiradi va innovatsiyalar bo'yicha umumiy ish rejasini amalga oshiradigan yuqori darajadagi (chiziqli) menejmentga tasdiqlashga tayyorlab beradi.

Innovatsion menejment bo'limi ishlab chiqarilgan tizim asosida resurslar va ishlab chiqarishni boshqarish hamda uning bo'limlari faoliyati natijalari haqidagi ma'lumotlar, hisobotlarni yig'adi va resurslarning samaradorligi nuqtayi nazaridan ularni qaytadan ko'rib chiqadi.

Tashkiliy rejali menejment mexanizmi innovatsion menejment bo'limiga va ularni olib boruvchilarga o'ziga xos vakolatlarni beradi:

- dasturni bajarishda rejani tuzish va o'zgartirishlar kiritish;
- barcha bo'linmalar innovatsion menejment bo'limiga ishning bajarilishi va belgilangan muddatda resurslardan foydalanilganligi haqida hisobot beradi, dastur menejeri ayrim bo'linmalar hisoboti muddati va shaklini o'zining xohishiga qarab o'zgartiradi, jumladan, u o'ziga bo'ysunadigan menejerlardan talab etilayotgan resurslar va uning muddati haqida hisobot talab qilishi mumkin;
- dastur asosida bajarilayotgan ishlar muddatiga yoki ajratilgan resurslarning miqdoriga ta'sir etadigan barcha tadbirlar qanday maqsadda ishlatilishiga qaramasdan dastur menejeri va innovatsion menejment bo'linmalari bilan kelishiladi;
- innovatsion menejment bo'limi dasturi bo'linmalar tomonidan bajarilgan ish hajmiga, turlariga, sifatiga baho beradi, bu baho asosida bo'linmalar rejaning bajarilishiga qarab, ish haqi va moddiy rag'batlantirishga hamda moddiy-texnikaviy moliyaviy resurslar ajratiladi;
- dastur menejerlari ishning natijalariga qarab mukofotlarni taqsimlash yoki xayfsan berish huquqiga ham ega;
- dastur menejerlari va innovatsion menejment bo'linmalari tashkilotda buyurtmachilar bilan ishning bajarilishi va resurslardan foy-

dalanish, majburiyatlar va kelishuvlar yuzasidan ish olib borish vakolatiga egadirlar.

Yuqorida aytib o'tilgan tashkiliy vazifalardan tashqari dastur menejeri gorizontal aloqalarni birlashtiruvchi sifatida ishlanmalar va dastur qarorlarini qabul qilishda birgalikda ish bajaruvchi vazifasini ham amalga oshiradi.

Menejment tuzilmalarida, ishlab chiqarishda mustaqil dastur asosida ish yurituvchilarning barchasiga mas'uliyat yuklatiladi. Mas'ul ijrochi nomzodligi vazifasiga har bir bo'linmaning menejeri tavsiya etiladi. Uni dastur menejeri ko'rib chiqadi va qo'llab-quvvatlaydi, tashkilot menejeri dasturdagi umumiy ish rejasi bilan birgalikda nomzodni rasman tasdiqlaydi. Mas'ul ijrochi chiziqli holda o'zining yuqori darajadagi menejeriga bo'ysunadi (ishning belgilanganligi, mazmuni, hajmi, hisobotda ko'rsatilganligiga qarab resurslardan foydalanish va muddati, rag'batlantirish va jazolash; mehnatni tashkil etish), vazifasiga qarab dastur menejeriga bo'ysunadi (dastur asosida qabul qilingan qarorlarning mazmuni va xarakteriga qarab). Agar mas'ul ijrochi ishni faqat bitta dastur asosida bajarsa, menejer dasturining bevosita chiziqli bo'ysunishiga o'tishi va umumiy maqsadli jamoa tarkibiga qo'shilishi mumkin.

Dasturdagi ishlar bajarilayotganda dastur tuzilmalari o'rtasidagina emas, balki tashkilotning barcha boshqaruv bo'g'inlari o'rtasida ham doimiy va ayrim holatlarda uchraydigan aloqalar vujudga keladi. Menejer dasturi va tashkilot menejmenti faoliyati o'rtasidagi o'zaro munosabatlar yetarli darajada murakkab va har xil.

Maqsadli dastur menejmentining tahlili (tashkilotning qanday turiga mos kelishi nuqtayi nazaridan) chiziqli va funksional vakolatga ega bo'lish turlari o'rtasidagi nisbatga bo'ysunishini, axborot va motivatsiya aloqalarining to'liq va umumiylikka egaligini tekshirish mumkinligini ko'rsatadi.

Tashkiliy tuzilmalarning vujudga kelishining ilmiy tamoyillaridan foydalanishga asoslangan menejment dasturi tizimining amal qilish

mexanizmi innovatsiyani ishlab chiqish va uni ishlab chiqarishga joriy qilishning hamda yuqori samaradorlikka erishishning muhim elementi va shartidir.

Tizimning maqsadi – menejerlarga har qanday sharoitda ishlanmaning joriy vaqtdagi holatini texnik talablarga taqqoslash imkoniyatini berish, keyingi bajariladigan ishlarni tanlash, uni maqsadga muvofiq holga keltirish va asosan ishning pirovard natijalariga ta'sirini baholashdan iborat. Menejment tizimi tezkorlikda har xil manbalardan olingan texnik axborotlarni saralab, ularning eng muhimini menejerlarga kerakli qarorlar ishlab chiqishi uchun ixcham holda tavsiya etish imkonini beradi. Menejment tizimi kelajakda dasturni rejalashtirish va uni bajarish uchun kerak bo'lgan o'tmishdagi hamda joriy axborotni baholash, vujudga kelgan muqobil yo'nalishlarni miqdor jihatdan baholash, ularni bir-biriga taqqoslab, ahamiyatligini tanlab olish va ishlanmalarning muqobillari ta'sirlarini baholash imkoniyatini beradi. Tizim innovatsiya parametrlariga qo'yiladigan talablarni hisobga olish va yaxlit dasturning o'zgarishiga ta'sirini baholashga yordam beradi.

Rejalashtirishning aniq bo'lishi kelishuvchanlik, samaradorlik, yetarlilik xususiyatiga ega bo'lgan usullardan foydalanish hisobiga erishiladi.

Kelishuvchanlik – mavjud modelda ko'rsatilgan, ko'p marta «o'zgarishlar» natijasida baholanayotgan parametrlarga yuqori darajada yaqinlashuvni bildiradi, bunda tanlashda vujudga keladigan xatoning ehtimolligi keskin tushadi.

Samaradorlik – rejalashtirilayotgan miqdor doirasi chegarasini kuzatilayotgan doira chegarasi miqdoriga yanada yaqinlashuvini ifodalaydi.

Yetarlilik – tizimning o'rganilayotgan ma'lumotlaridan o'ziga kerakli bo'lgan ma'lumotlarni olish imkoniyati.

Dasturning amalga oshirilayotganini nazorat qilishda innovatsiyaga qo'yilgan umumiy talablar asosida texnik parametrlarning o'zgarish chegarasi belgilab olinadi. Bu talablar dasturdagi ishlanma-

ning har xil bosqichigacha uning xususiyatlari va texnik sharoitlarini aniqlashtirishni ifodalaydi. Parametrlarning ahamiyatini ishlab chiqish jarayonida belgilangan texnik sharoitlar va ularning ixtisoslashuviga moslashtiriladi. Aniqlangan o'zgarishlar tahlil etiladi va uning innovatsiya parametrlariga ta'siri qabul qilish yoki qabul qilmasligiga qarab baholanadi. Tizimning xususiyati qabul qilib bo'lmaydigan o'zgarishlarni o'z vaqtida va ularning umumiy dasturiga ta'sirini aniqlash, o'zgarishlarni kamaytirish imkonini beradi.

Menejment dasturining barcha vazifalarini nazorat qilib turish zarur. Bu vazifalarni bajarish natijasida quyidagilar ta'minlanadi:

- tizimning barcha elementlariga qo'yilgan talablarni bajarishni muntazam nazorat qilib borish (shu jumladan, ayrim kichik tizimlarning umumiy maqsadga mos kelishini nazorat qilish);

- muntazam texnik talablarga rioya qilinishini nazorat qilish, ya'ni tizimning barcha tashkil etuvchi bo'linmalari texnik tasniflarining chegara miqdori.

Bitimni yopish. Bitimni yopishning asosiy bosqichlari: moliyaviy hujjatlarni tekshirish; pasport berish; bajarilmagan majburiyatlarni aniqlash va ularni tugatish.

Buyurtmachi va bajaruvchi-ijrochilarning hisobotlariga tegishli bo'lgan moliyaviy hujjatlarni tekshirish. Bunday tekshiruvning natijasi loyiha yuzasidan yakuniy hisobot tayyorlash imkoniyatini beradi. Shu bosqichda ijrochilar bilan oxirgi hisob-kitob qilinadi.

Pasport olish – kontrakni tugatishni tashkil etishning eng muhim elementi hisoblanadi. Uni amalga oshirish uchun kerakli hujjatlarni tayyorlash zarur. Unda, masalan, xomashyo va materiallardan foydalanishning texnik shartlari ifodalangan bo'lishi kerak, ya'ni sertifikatga bo'lishi mumkin. Sertifikatsiya yordamida mahsulot attestatsiyadan o'tadi. Barcha hujjatlar buyurtmachiga qayd ettirish uchun topshiriladi.

1 – ishlab chiqarishni (dasturni) boshqarish; 2 – tashkil etuvchilar parametrlarining nazorati; 3 – ishlab chiqaruvchi bo'linmalar va korxonalarning vazifalarini boshqarish; 4 – rejalashtirish va baholash.

Loyihani tugatish tartibi:

– loyihani bajaruvchi tashkilot ma'lum vaqt mobaynida loyiha (mavzu) bo'linmalarining yakuniy hisobotlarini tayyorlaydi va uni ilmiy-texnika kengashida (ITKI loyiha qismlari) ko'rib chiqilgandan so'ng loyihaning kompleks hisobotini tashkilotning bosh boshqarmasiga topshiradi;

– ITKI – o'ziga tegishli qismlarning har birining natijalarini qabul qiladi, ilmiy-texnika mahsulotlari va ishlarni amalga oshirish haqidagi akti tasdiqlaydi;

– bosh tashkilot loyiha natijalarining bajarilishi haqida yakuniy hisobotni tayyorlaydi va uni ilmiy-texnika kengashining yuqori tashkilotiga ko'rib chiqishga yuboradi (YITK);

– YITK ish natijalarining bajarilishini ko'rib chiqadi va loyihaga buyurtma bergan yuqori tashkilotga yakuniy hisobotlarni ko'rib chiqishi va shunga yarasha qaror qabul qilishi uchun yuboradi;

– yuqori buyurtmachi – tashkilot YITK vakillarini hisobga olgan holda, ishni qabul qilishi, ayrim ishlar yuzasidan, umuman, loyiha yuzasidan maxsus komissiya tuzish huquqiga ega.

Rejalashtirish vazifasiga va uni baholashga innovatsiyalarning texnika tasnifini muntazam nazorat qilish, berilgan vazifalarning bajarilishiga taqqoslash kabilar kiradi. Taqqoslash natijasida dasturni rivojlantirish rejasi ishlab chiqiladi. Bu rejalar miqdor ko'rsatkichlarida beriladi va u ishlanmalarining tor joylarini belgilash hamda ularning ta'sirini aniqlashga yordam beradi. Bunga muvofiq u yoki bu kichik tuzilmalarga va yaxlit obyektga tuzatishlar kiritish mumkin bo'ladi, kamchiliklar yo'qotiladi, ayrim tizimdagi kamchiliklar boshqa tizimdagi afzalliklar bilan to'latiladi.

Tizimning samaradorligi rejaning sifatiga bog'liq bo'lib, u, o'z navbatida, ishlanmalar va loyihalarni joriy etishni yangilab borish mumkinligini va o'zgaruvchanligini aks ettirishga bog'liq.

Nazorat uchun savollar:

1. «Innovatsion loyiha» tushunchasiga ta'rif bering.
2. Innovatsion loyihaning asosiy elementlarini aytib bering.
3. Innovatsion loyihalar ko'rinishiga qarab qanday turlarga ajratiladi?
4. Innovatsion loyihalarning vujudga kelish bosqichlarini aytib bering.
5. Innovatsion loyihalarni boshqarish rejasi va tizimi.
6. Innovatsion loyihalar mahsulot mavzuli rejasining mazmuni.
7. Innovatsion loyiha taqvim rejasi.
8. Innovatsion loyiha texnik-iqtisodiy (resurs) rejasi.
9. Innovatsion loyiha biznes-rejasi.
10. Innovatsion loyiha tugatilish bosqichi.
11. Menejmentning yangi obyekti bo'lgan maqsadli dasturining mohiyati nimadan iborat?
12. Maqsadli-dasturli menejmentning asosiy vazifasi nimadan iborat?
13. Maqsadli-dasturli menejmentning tashkiliy tarkibini tushuntiring.
14. Innovatsion menejment bo'limining vazifalari nimalardan iborat?
15. Innovatsion menejment dasturi tizimining asosiy maqsadi nimadan iborat?

16-MAVZU. INNOVATSION FAOLIYATNING SAMARADORLIGINI BAHOLASH

16.1. Innovatsion faoliyatning samaradorligi

Hozirgi kunda innovatsion loyihalar samaradorligini baholashda innovatsion loyihalar samaradorligini baholashning uslubiy tavsiyalariga asoslaniladi. Lekin ular innovatsiya samaradorligini baholashga to'la javob bermaydi. Buning sababi, innovatsiyani tayyorlash va undan foydalanishga investitsiya loyihalarini tayyorlashga nisbatan ko'proq ishtirokchilarning jalb etilganligidir. Innovatsion jarayonda investorlar, ilmiy tadqiqot, tajriba-konstruktorlik, loyihalash tashkilotlari, yangi mahsulotni ishlab chiqaruvchi zavodlar va uning iste'molchilari qatnashadi. Innovatsion loyihani amalga oshirishdan loyihani moliyalashtirayotgan investorlar va tadbirkorlar, loyihani amalga oshiruvchilar manfaatdor bo'ladi.

Yangiliklarni yaratish va uni ekspluatatsiya qilish bilan bog'liq bo'lgan xarajatlarni daromadlar bilan ta'minlash (ilmiy-tadqiqot va tajriba-konstruktorlik ishlari) innovatsion loyihani amalga oshirish, uni yaratish va ekspluatatsiya qilish davriga nisbatan ko'proq vaqtni talab etadi. Bu, ayniqsa, yangi konstruktorlik materiallarini, samolyot va qishloq xo'jalik mashinalarining yangi konstruksiyalarini joriy etishda yaqqol namoyon bo'ladi.

Yangilik kiritish samaradorligini taqqoslash natijasida baholash har xil variantlardan eng yaxshisini tanlash uchungina emas, balki korxonaning faoliyati ko'rsatkichlariga ta'sirini aniqlash uchun ham kerak.

Shu bilan birga yangilik kiritishni amalga oshirish avvalgilarga nisbatan yanada yaxshiroq natijalarga erishish maqsadida o'rganiladi.

Aytib o'tilgan uslubiy tavsiyada bu masalalar aks etmagan. Innovatsion loyihadagi tubdan yangi bo'lgan mahsulotning bozor bahosi belgilanmagan, demak, shu bahoda xarid qiladigan iste'molchini topish lozim. Shu sababli innovatsion loyihaⁿⁱning pirovard natijasiga erishishda, investitsiya loyihasiga nisbatan xatar yuqori bo'ladi.

Yuqorida aytib o'tilgan omillarning bir-biriga ta'siri, investitsiya iqtisodiy samaradorligining o'ziga xos xususiyatga ega ekanligini asoslaydi. Bizningcha, uning *xususiyatlari* quyidagilardan iborat:

1. Innovatsiyalarning samaradorligini baholashda yangiliklardan foydalanish davridagi daromadning foydali natija umumiy miqdorigina emas, balki oldingilarga nisbatan o'sishini ham hisobga olish zarur. Bu talabni bajarish texnik-iqtisodiy asoslash natijasida loyihalarning eng maqbul variantini tanlash, samaradorlikning nisbiy va mutlaq baholash nazariyasidan kelib chiqqanligini ifodalaydi. Uslubiy tavsiyalar investitsiyalarning mutlaq samaradorlik nazariyasi asosida baholashga mo'ljallangan.

Bunday yondashuv samaradorlikni maqsadga muvofiq bo'lgan variantlarni amalga oshirish natijasidagi xarajatlar va daromadlar o'rtasidagi farq (joriy va ayrim hollarda) asosida aniqlashni ko'zda tutadi. Uslubiy tavsiyada har xil variantlarni taqqoslash aks ettirilmagan. Shu bilan birga yangilik kiritish samaradorligini taqqoslash asosida aniqlash mavjud bo'lgan variantlarni tanlab olishdagina emas, balki korxona faoliyatining iqtisodiy ko'rsatkichlariga ta'sirini aniqlash uchun ham kerak.

2. Innovatsiyalar samaradorligini aniqlashda quyidagilarni farqlash lozim: joriy etish yilini hisoblash, o'zlashtirishning normativ muddati tugagan birinchi yil, innovatsiyadan unumli foydalangan yilning boshlanish vaqti, yangiliklardan unumli foydalanilgan yillar, innovatsiyadan unumli foydalanishning oxirgi muddati (yili) kabilar. Yangi mahsulotni ko'p miqdorda ishlab chiqarilayotgan ikkinchi yoki uchinchi kalendar yil, yangi texnologiyadan foydalanishda boshqarishni, ishlab chiqish, mehnatni tashkil etishning yangi usullaridan

foydalanilganda ikkinchi yildan hisoblash amalga oshiriladi. Innovatsion loyihalardan unumli foydalanishning boshlang'ich yili ishni amalga oshirish moliyalashtirish vaqtidan hisoblanadi. Yangilik kiritish samaradorligini baholashda ushbu yondashuvdan doimo foydalanib bo'lmaydi, chunki xarajatlar bir vaqtning o'zida sarflanmaydi.

Ba'zida, masalan, yirik ko'lamdagi innovatsion loyihalarni davlat va tijoratchi tuzilmalar amalga oshirishdan manfaatdor bo'lganda bir vaqtning o'zida unumli natijaga erishish mumkin (BOING, TU, IL, A-310 kabi samolyot avlodlarini ishlab chiqishda). Samolyotsozlikning xususiyati, aviator odatda 10 yil davomida loyihalashtirsa, 30–40 yil davomida «yashashida» ifodalanadi. Shunday holat bug'gaz uskunalari (gaz yuragi bo'lgan turbinalarni) ishlab chiqish va ekspluatatsiya qilishni loyihalashtirishda ham vujudga keladi. Bug'gaz stansiyalari unumli harakatining umumiy foydalilik koeffitsiyenti issiqlik elektrostansiyalarnikidan 1,5 barobar yuqori. Shundan kelib chiqib, innovatsiya samaradorligini baholashda barcha xarajatlar (joriy va bir marta qilinadigan) va natijalar diskontlash hamda o'sib borish koeffitsiyentlari yordamida hisobot yilida bajariladi deb olinadi. Bundan farqli ravishda innovatsion loyihalarni baholash yil boshida amalga oshiriladi.

3. Yangilik kiritish samaradorligini baholashda (innovatsiya samaradorligini aniqlashdan farqli ravishda) e'tiborni eng yaxshi variantlarni tanlash mumkin bo'lgan jarayonga qaratish lozim. Usulbiy tavsiyanomada bu masala ishlab chiqilmagan, eng yaxshi variantlarni tanlab olishda ularning nafaqat vaqt omillarini, balki yangi mahsulot (ish) hajmini, sifatini, ijtimoiy va texnologik omillarini taqqoslash imkoniyatini ham ta'minlash lozim. Bunda solishtirish uchun quyidagilar asos qilib olinadi:

– ITTKI portfeli vujudga kelishi bosqichida, O'zbekistonda yoki chet elda ishlab chiqarilgan va kerakli miqdorda xarid qilish mumkin bo'lgan, yoki O'zbekistonda litsenziya asosida ishlangan yangi texnika va ishlab chiqarishga yangiliklarni kiritish qarorini qabul qilish, solishtirish uchun chet elda shunga o'xshash yangi texnika

ma'lumotlari bo'lmaganda O'zbekistonda ishlab chiqilgan eng yaxshi texnika ko'rsatkichlariga solishtiriladi;

- yangilik kiritishni o'zlashtirish rejasini tuzish bosqichida – almashtirilayotgan (o'xshash) texnika ko'rsatkichlariga asoslanish;

- eng yaxshi variantlarni texnik-iqtisodiy asoslash bosqichida davlat va ishlab chiqaruvchilarni va investorlar manfaatini hisobga olgan yondashuvga asoslangan holda, o'z navbatida, quyidagilarni ko'zda tutadi:

- ijtimoiy, ekologik va tashqi iqtisodiy sohalarni o'z ichiga olgan iqtisodiyot sohalaridagi ijobiy va salbiy natijalarni hisobga olib samaradorlikni baholash;

- innovatsiyani ishlab chiqish va amalga oshirishning barcha bosqichlarida ITTQIning hisobga olgan holda, ko'p miqdorda mahsulotni ishlab chiqarish va ulardan foydalanish muddatining iqtisodiy samaradorligini hisoblash;

- hisoblashda iqtisodiy normativlar tizimidan foydalanish (xarajatlarni, soliq olish, yer to'lovlari, umumiy ijtimoiy to'lovlarni to'lash, kasbiy xatarni sug'urtalash, banklarga kredit to'lash normativlari va qoidalarini belgilash, valuta to'lovlarni normativlar asosida qaytadan hisoblash);

- innovatsiyaning davlat (soliq tizimi yordamida) ishlab chiqaruvchilar va iste'molchilar manfaatiga ta'siri samaradorlik ko'rsatkichini hisoblash.

Hisobot yilining boshida amalga oshiriladigan innovatsiya xarajatlari va natijalari o'sib borayotgan koeffitsiyentga, hisobot yilidan so'ng diskontlash koeffitsiyentiga ko'paytirilib, innovatsiya samaradorligi topiladi (hisoblanadi). Har xil miqdordagi xarajatlarni hisobot yiliga keltirish, yangilik kiritishni amalga oshirish maqsadga muvofiq ekanligi qarorlarning samaradorlik ko'rsatkichini baholashda qo'llaniladi. Investitsiya loyihasi samaradorligini baholashda samarali boshqarish qarorlarini qabul qilishning asosi bo'lgan unga mos keladigan investitsiya eng yaxshi variantining samaraliligini tanlash

o'zining tatbiqini topmadi. Buning sababini taklif etilayotgan innovatsiyalar samaradorligini baholash usuli kapital mablag'larning qiyosiy va mutlaq samaradorlik nazariyasiga asoslanishi bilan izohlash mumkin. Buning uchun darajali va o'sib borish ko'rsatkichlari asosida hisoblash amalga oshiriladi. Korxonaning avvalgi yangilik kiritishi natijasi va uning o'sish darajasiga solishtirish bilan o'sish samarasi aniqlanadi. Bu yuqoridagi usuldan farqli ravishda investitsiya loyihalarining samaradorligi kapital mablag'larning mutlaq samaradorlik nazariyasiga asoslanadi. Variantlarni taqqoslash tavsiya etiladi, uni bajarish shart qilib qo'yilmaydi.

4. Innovatsiyani solishtirish yordamida baholash usuli baholovchi ko'rsatkichlar tizimiga asoslanishi va davlat, ijrochilar, ishlab chiqaruvchilar, iste'molchilar manfaatlarini hisobga olishi kerak, investitsiyalar samaradorligini baholash usullari bir-birini qaytaradi va uni baholash investor manfaatini ko'zlab cheklangan doirada amal qiladi.

5. Yangilik kiritish samaradorligini baholash usuli uning yaratilishi, ishlab chiqarish, ekspluatatsiya qilishning umumiy samarasini (integral) aks ettirishi kerak. Bunday yondashuv yangilik kiritish samaradorligini umumiy baholashnigina emas, balki har bir loyiha ishtirokchisining qo'shgan hissasini ham aniqlash imkoniyatini beradi. Ushbu tavsiyada belgilangan investitsiya samaradorligini baholashdan farqli ravishda investitsiya loyihasini amalga oshirayotgan ishtirokchining faoliyati samaradorligini baholash imkoniyatini beradi.

6. Yangilik kiritish samaradorligini baholash uchun diskontlash bilan birgalikda kompauding (innovatsiyani sug'urtalash) va annuitet (investitsiyani sug'urtalash) usullaridan foydalanish maqsadga muvofiq bo'ladi. Bunday holda, yangilik kiritishdan har yili samarali foydalanilayotganligi va uni iqtisodiyotda amalga oshayotgan haqiqiy xo'jalik jarayonlari bilan bog'lash mumkin bo'ladi. Bundan farqli ravishda kelajakda amalga oshirilayotgan innovatsion loyihalar xarajatlari va natijalari samaradorligi diskontlash yordamida joriy yildagi miqdori baholanadi, bu har bir qadamda investitsiya loyihasidan sa-

marali foydalanishni aniqlashni qiyinlashtiradi, natijada uning yaqin kelajakdagi samaradorligini aniqlab bo'lmaydi.

7. Yangilik kiritish samaradorligini baholashda kapitaldan daromad olishning ikkita normasidan foydalaniladi. Birinchi, g'oyadan joriy yildagi bir vaqtdagi sarflarni hisoblashda o'zining ahamiyatiga qarab u foydaga mos tushishi kerak (mulk egasining depozitida saqlangan va bank tomonidan kafolatlangan pul mablag'i). Ikkinchi, kapitaldan olinadigan daromad normasi yangilik kirituvchi investorlar va ishlab chiqaruvchilarning manfaatlarini muvofiqlashtirishda qo'llaniladi. Investitsiya samaradorligini baholash usuli, o'z navbatida, kapitaldan daromad olish normasining ikkalasiga asoslanadi.

Shuni ta'kidlash lozimki, biz tavsiya etayotgan yangilik kiritish samaradorligini baholash usuli innovatsion loyihalar samaradorligini baholashda ham qo'llanilishi mumkin.

Yuqorida aytib o'tilganlarga asosan, innovatsiya samaradorligini baholashda bitta ko'rsatkichning iqtisodiy mohiyati yuqori bo'lsa-da, ko'rsatkichlar tizimidan foydalangan ma'qul.

16.2. Korxonalarning innovatsion rivojlanishida iqtisodiy ko'rsatkichlarning bog'liqlik koeffitsiyentlari

Innovatsiyalarni boshqarish – korxona faoliyati jarayonlarining barcha tomonlarini yangilashni ifodalaydi. U nafaqat texnik yoki texnologik ishlanmalarni, balki korxonaning barcha faoliyatining tomonlarini yaxshi tomonga o'zgarishini, shu bilan birga yangi bilimlarni boshqarish jarayonini o'z ichiga oladi. Innovatsiyani korxonalarning turli bo'linmalaridagi ishlarning balansli holatini takomillashtirish jarayoni sifatida ko'rish mumkin. Innovatsion menejer uchun yangilanish jarayoni – ilmiy ishlab chiqarish xodimlarining odatiy yo'nalishlaridan voz kechib yangi innovatsiya turlarini izlab topishga qaratish, har bir ishchini yangilik manbayiga aylantirish hisoblanadi.

Hozirgi kunda korxonalarda innovatsiya dasturining ustuvor yo'nalishlariga: mahsulotlarning yangilarini ishlab chiqarishga joriy etish, bozorning yangi segmentlarini o'zlashtirish, korxona rentabelligini oshirish (shu bilan birga har bir bo'limlarida ham), mavjud bo'lgan moddiy va ilmiy resurslardan optimal foydalanish va boshqalar kiradi.

Korxonalarda yangiliklarni ishlab chiqish, joriy etish – yangiliklarni yaratish va o'zlashtirish jarayonining turli ko'rinishlari bilan bog'liq bo'lib, ularning xususiyatlariga qarab korxona o'zining boshqarish faoliyatini amalga oshiradi:

- bozor holati hamda tashqi muhitning o'zgarishiga qarab innovatsiya maqsadini va dasturini muntazam holda o'zgartirib turish;
- korxona innovatsion faoliyatning rejadagi pirovard natijalari yutuqlariga qarab mo'ljallash;
- boshqarish qarorlarini qabul qilishda zamonaviy axborot bazasi asosida ko'p variantli hisoblarni amalga oshirish;
- strategik rejalashtirish va boshqarish vazifalarini joriydan istiqbol tomonga o'zgartirish;
- korxonaning innovatsion faoliyatning barcha asosiy omillarini o'zgartirish va yaxshilashga alohida e'tiborni qaratish;
- boshqarish ishlarini real erishilgan pirovard natijalarga qarab umumiy baholash;
- korxonaning ilmiy-texnika va ishlab chiqarish salohiyatini boshqarishga jalb etish;
- o'zgarishlarni ko'ra bila olish va egiluvchan qarorlarni qabul qilish asosida boshqarishni amalga oshirish;
- korxonani innovatsiya bilan ta'minlash uchun har bir segmentiga aniqliklar kiritish, nostandart qarorlarni qabul qilish;
- har bir iqtisodiy qarorni chuqur tahlil qilish va boshqalar.

Korxonalarda yangilikni ishlab chiqish, joriy etish va yaratishni boshqarish, yaratilayotgan yangi mahsulot – innovatsiyaning hayotiylik davri bilan chambarchas bog'liq. Shunga ko'ra mahsulotni yaratishning hayotiylik davrini tahlil qilish zarurati tug'iladi.

Mahsulotning hayotiylik davri bir qancha bosqichlardan iborat bo'lib, ularda g'oyalar iste'molchilarning talablarini qondiradigan yangi texnikaga aylanadi.

Yangilikni hayotiylik davrining dastlabki bosqichi yagona texnik vazifa asosida olib boriladigan ilmiy-tadqiqot ishlari hisoblanadi.

Ilmiy-tadqiqot ishlari quyidagi bosqichlardan tashkil topadi:

- texnik vazifani ishlab chiqish;
- tadqiqotlar yo'nalishini tanlash;
- nazariy va eksperimental tadqiqotlar;
- natijalarni umumlashtirish va baholash.

Texnik vazifa – ilmiy-tadqiqot ishlarini boshlash uchun kerak bo'lgan hujjat. Unda ishning maqsadi, mazmuni, ishni bajarish tartibi va ilmiy-tadqiqot ishlari natijalarini tatbiq etish usullari aniqlab olinadi. Bu hujjat buyurtmachi bilan kelishilgan holda tuziladi. Tugallangan ilmiy-tadqiqot ishlari ilmiy-texnika kengash muhokama qilinadi. Texnik vazifaning ilmiy-tadqiqot ishlariga mos kelishi, xulosalar va tavsiyalarning asoslanganligi ko'rib chiqiladi va ishni keyingi bosqichlarda davom ettirish haqida qaror qabul qilinadi.

Hayot davrining ikkinchi bosqichi tajriba-konstruktorlik ishlari hisoblanadi. Bu bosqichda konstruktorlik hujjatlari: texnik taklif, loyiha chizmasi, texnik loyiha, ishchi-konstruktorlik hujjatlari ishlab chiqiladi. Tajriba-konstruktorlik ishlari tajriba namunalari tayyorlash uchun ishlab chiqiladigan mahsulotlarga kerak bo'lgan texnologik ji-hozlar yaratish uchun ham olib boriladi. Buyumni ishlab chiqish qabul hay'ati aytib o'tgan kamchiliklar yo'qotilib, namunalar qabul qilingandan so'ng tugallanadi. Qabul hay'ati tarkibiga ishlab chiquvchi tashkilotlar, ishlab chiqaruvchi tashkilotlar va iste'molchi tashkilotlar kiradi.

Hayot davrining keyingi bosqichi ishlab chiqarishni tayyorlash va uni ishga tushirish ilmiy-tadqiqot bo'lib, unga yangi buyumni ishlab chiqarishni tashkil qilish yoki uni boshqa korxonalar tomonidan o'zlashtirish tadbirlari kiradi.

Ishga tushirish ishlab chiqarishni tayyorlash ishlari tugagandan so'ng vujudga keladi, unga: texnologik jihozlarni ishga tushirish va sinash, ishlab chiqarishga belgilangan mahsulotni chiqarish, uni malakali tajribadan o'tkazish, texnologik va boshqa hujjatlarga tuzatishlar kiritish va maromiga yetkazish kabilar kiradi.

Dastlabki sanoat namunasi ilmiy-texnik hujjatlari va iste'molchilarning talablariga mos kelish layoqatiga ega ekanligini tekshirish maqsadida sanoatda ishlab chiqariladi. Namunalar topshirish – qabul qilish va malakali sinovdan o'tgandan so'ng yangiliklar bozoriga tavsiya etiladi (reklama kompaniyalarini o'tkazish, ko'rgazma hamda savdo markazlarida namoyish etish va h.k.).

Ko'rib chiqilgan yashash davrining barcha bosqichlari (ilmiy-tadqiqot ishlari, tajriba-konstruktorlik ishlari, ishlab chiqarishni tayyorlash, ilmiy tadqiqot) ishlab chiqarishdan avvalgi bosqich deyiladi. Bunda mahsulot, uning sifati shakllanadi; mahsulotning texnik darajasi, uning progressivligiga asos solinadi).

Yashash davrining keyingi bosqichi vujudga kelgan buyurtmalar portfeliga mos ravishda mahsulot ishlab chiqarish hisoblanadi.

Oxirgi bosqich tayyorlangan mahsulotlarning o'z yo'nalishi bo'yicha buyurtmachi yoki iste'molchi tomonidan (qisqa va uzoq vaqt davomida foydalanadigan mahsulotlar uchun) ishlatishni yoki xomashyo, yoqilg'i va h.k uchun iste'mol qilishni ifodalaydi. Iste'molchi va buyurtmachi o'rtasidagi munosabatlar buyumni yetkazib berish haqidagi bitimlar asosida amalga oshadi.

Ilmiy-texnik taraqqiyot – bu fan-texnika, texnologiyaning to'xtovsiz rivojlanib borishi, mehnat qurollari, ishlab chiqarish va mehnatni tashkil etish shakllari va usullarini takomillashtirish jarayoni, ilmiy-texnik taraqqiyot ijtimoiy vazifalarning mehnat sharoitini yaxshilash, atrof-muhitni himoya qilish va pirovardida millat farovonligini oshirish vositasi. Ilmiy-texnik taraqqiyot milliy xavfsizlik va mudofaa tizimini ta'minlashda katta ahamiyatga ega.

Ilmiy-texnik taraqqiyot o'zining rivojlanishida bir-biriga o'zaro bog'liq ikki xil shaklda namoyon bo'ladi (11-jadval).

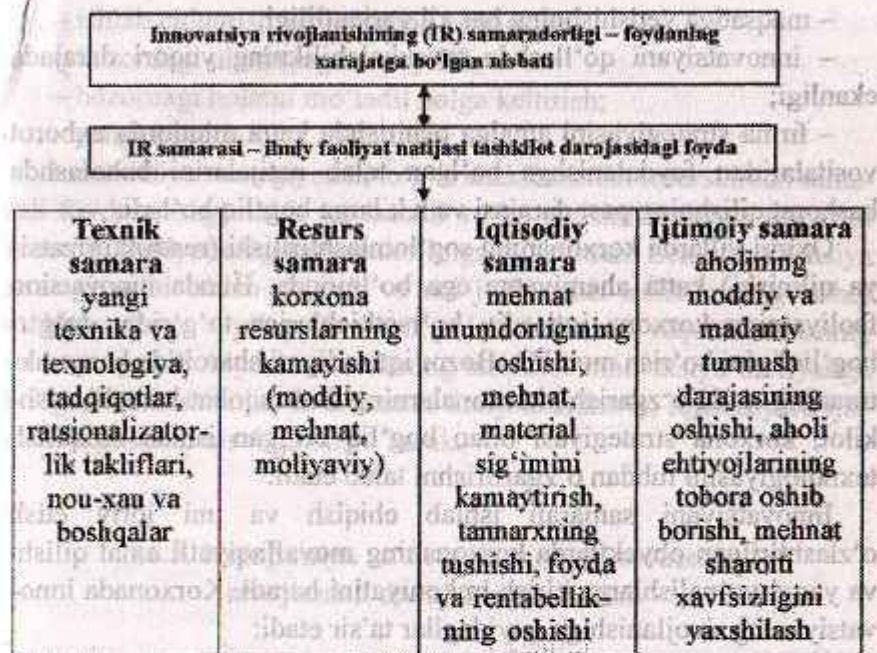
Ilmiy-texnik taraqqiyot shakllari

ITT shakllari	Muddati va mohiyati	Tasviri
Tadrijiy	Uzoq muddat davom etishi va sezilarli iqtisodiy natijalarga erishish mumkin (ayniqsa, boshlang'ich bosqichlarda)	An'anaviy texnika vositalari va texnologiyalarning muntazam uzluksiz takomillashib borishi uchun asosning yaratilishi
Inqilobiy	Ishlab chiqarishda moddiy-texnika asosida nisbatan oz vaqtda tezkorlikda sifat o'zgarishlari amalga oshadi. Milliy iqtisodiyotning texnika bilan qurollanishini belgilovchi ishlab chiqarish tezda rivojlanadi	Fan-texnika yutuqlariga tayanadi. Energiya manbalaridan, yangi elektronika texnologik jarayonlaridan va progressiv materiallardan foydalanish bilan tavsiflanadi

Bu ikki shaklning o'zaro aloqadorligi korxona iqtisodiy ko'rsatkichlari bilan bog'liqligi quyidagilarda namoyon bo'ladi: ilmiy-texnik taraqqiyot fan asosi bo'lib, muntazam ravishda inqilobiy ixtirolarni takomillashtiradi, ya'ni ilmiy-texnika inqilobiga yordam beradi.

Masalan, ichki yonish dvigatelining ixtiro qilinishi avtomobilsozlik sanoatining vujudga kelishiga kuchli turtki bo'ldi. Avtomobilsozlikning rivojlanishi ishlab chiqaruvchilarni yangi bozorga yo'naltirdi, benzindan va dizel dvigatelidan voz kechishga olib keldi. Ilmiy-texnika inqilobi, o'z navbatida, ilmiy-texnik taraqqiyotni tezlashtiradi va uni sifat darajasiga ko'taradi.

Korxonada innovatsiya rivojining samaradorligi erishilgan samara va unga ketgan xarajatlar nisbati bilan belgilanadi (26-rasm).



26-rasm. Korxonada innovatsiya rivojlanishining samarasi.

Samaradorlik nisbiy miqdor bo'lib, u korxona ishlab chiqarish xarajatlari nisbatan ulushda yoki foizda ifodalanadi. Samaradorlik mezonini – samaradorlikni oshirish va xarajatlarni kamaytirishdir.

Korxona iqtisodiy ko'rsatkichlariga ta'sir ko'rsatuvchi ilmiy-tadqiqot ishlarini (laboratoriya texnologiyalari) sanoatda qo'llash darajasiga yetkazish (sanoat yoki tajriba-sanoat texnologiyalari) hamda tayyor sanoat texnologiyasini (nisbatan kapital sig'imi kam bo'lgan) xarid etish uchun salmoqli investitsiya sarfi talab etiladi. Shunday qilib, korxonada innovatsiyaning rivojlanishi uning investitsiya faoliyati bilan bog'liq.

Korxonaning innovatsiya faoliyatiga ta'sir qiluvchi investitsiya hajmi innovatsiya jarayonining xususiyatlariga:

- maqsadga yetishishning har xil variantlilikligi;
- innovatsiyani qo'llashda tavakkalchilikning yuqori darajada ekanligi;

- firma strategiyasini amalga oshirishda katta miqdorda axborot vositalaridan foydalanishga bo'lgan talab natijalarini baholashda bashorat qilishning past darajasi va h.k.larga bog'liq bo'ladi.

Oxirgi yillarda korxonaning sog'lomlashtirilishi (restrukturizatsiya qilinishi) katta ahamiyatga ega bo'lmoqda. Bunda innovatsion faoliyatning korxona iqtisodiy ko'rsatkichlariga to'g'ridan to'g'ri bog'liqligini ko'rish mumkin. Bozor iqtisodiyoti sharoitida konyunkturaning tezda o'zgarishi, korxonalarning faol raqobat kurashi, tashkilot, korxona strategiyasi bilan bog'liq bo'lgan ishlab chiqarish texnologiyasini tubdan o'zgartirishni talab etadi.

Innovatsiyani samarali ishlab chiqish va uni joriy etish o'zlashtirilgan obyektlarda korxonaning muvaffaqiyatli amal qilishi va yangi yo'nalishlarga kirish imkoniyatini beradi. Korxonada innovatsiyaning rivojlanishiga quyidagilar ta'sir etadi:

- ilmiy-texnik salohiyat;
- moddiy baza;
- resurslarning asosiy turlari;
- investitsiyalar salmog'i;
- mavjud boshqarish tizimi.

Iqtisodiy ko'rsatkichlar va innovatsion faoliyat o'rtasidagi to'g'ri nisbat va ulardan to'g'ri foydalanilganda, boshqarish tizimi orqali innovatsiya, tashkilotning ishlab chiqarish va marketing faoliyatlari o'rtasidagi chambarchas bog'liqlik ijobiy natija beradi.

Innovatsiya strategiyasini shakllantirish asosida korxonaning umumiy maqsadlari va innovatsion vazifalari yotadi. Bozor iqtisodiyoti sharoitida korxonaning asosiy maqsadi foydani olish va uni yuqori darajaga yetkazishdan iboratdir. Korxona maqsadga erishish uchun ishni quyi bosqichdan boshlaydi. Ijtimoiy-iqtisodiy maqsadga erishishning darajasiga quyidagilarni kiritish mumkin:

- ishlab chiqarish ko'lamining kengayishi;
- bozordagi ulushning ko'payishi;
- bozordagi holatni mo'tadil holga keltirish;
- yangi bozorlarni o'zlashtirish.

Innovatsiya strategiyasini to'g'ri shakllantirish resurslardan samarali foydalanishga ta'sir ko'rsatadi va bu tegishli ravishda tashkilot umumiy faoliyatining samaradorligiga ta'sir etadi. Lekin innovatsiya strategiyasini ishlab chiqish va uni joriy etish tashkilotning tashqi muhitiga ham bog'liq. Strategik rejalashtirishda raqobatchilarning innovatsiya salohiyatini, davlatning tashkilot innovatsiya faoliyatiga bo'lgan munosabatini va umuman ilmiy-texnikaviy, iqtisodiy va ijtimoiy siyosatini hisobga olishi kerak.

16.3. Kompaniya va firmalarning innovatsion rivojlanish darajasini baholash

Shuni ta'kidlash lozimki, iqtisodiy samaradorlikni baholashda uning asosida tashkilotning innovatsion mahsulot yoki innovatsion faoliyatni joriy etishdagi texnik xususiyat e'tiborga olinadi. Shuning uchun, yalpi samara ilmiy-texnikaviy, iqtisodiy va ijtimoiy samaralarini o'z ichiga oladi.

Shu kungacha tahlillar fan va amaliyotda innovatsion mahsulotni texnik ko'rsatkichlar yordamida baholashga yagona yondashuv ishlab chiqilmaganligini ko'rsatdi. Har xil sohalarda fanning takomillashuvi bilan yangi texnologiyalar yaratiladi, innovatsion faoliyatning mahsulotlari takomillashadi. Innovatsion texnika va texnologiyalar asos variantlarini ballar asosida taqqoslash iqtisodiy samaradorlikni to'liq ifodalaymaydi. Ko'pgina hollarda ekologik samara (atrof-muhit ifloslanishining kamayishi) yoki ijtimoiy samara (og'ir yoki zararli mehnat miqdorining kamayishi) vujudga keladi. Lekin, shunga qaramasdan, innovatsiya samaradorligini har bir foydali mahsulot birligiga

sarflanadigan mehnat, vaqt, resurslar va mablag'ni tejash qobiliyatini, tovarlarni sotish natijasida olinadigan samara bilan bog'laydilar.

Innovatsiyani joriy etish natijasida olinadigan samara miqdori quyidagilarda namoyon bo'ladi:

a) mahsulotda (tovar sifatini yaxshilash va turlarining ko'payishi);
b) texnologiyada (mehnat unumdorligining o'sishi va sharoitlarining yaxshilanishi);

d) funksional holda (boshqarish samaradorligining oshishi);

e) ijtimoiy sohada (yashash sifatining yaxshilanishi).

Har bir yo'nalish kutilayotgan «tadqiqotlar – ishlab chiqarish» davrining nafililigiga bog'liq bo'lib, ularni qo'shish yoki biron munosabatini belgilash mumkin emas.

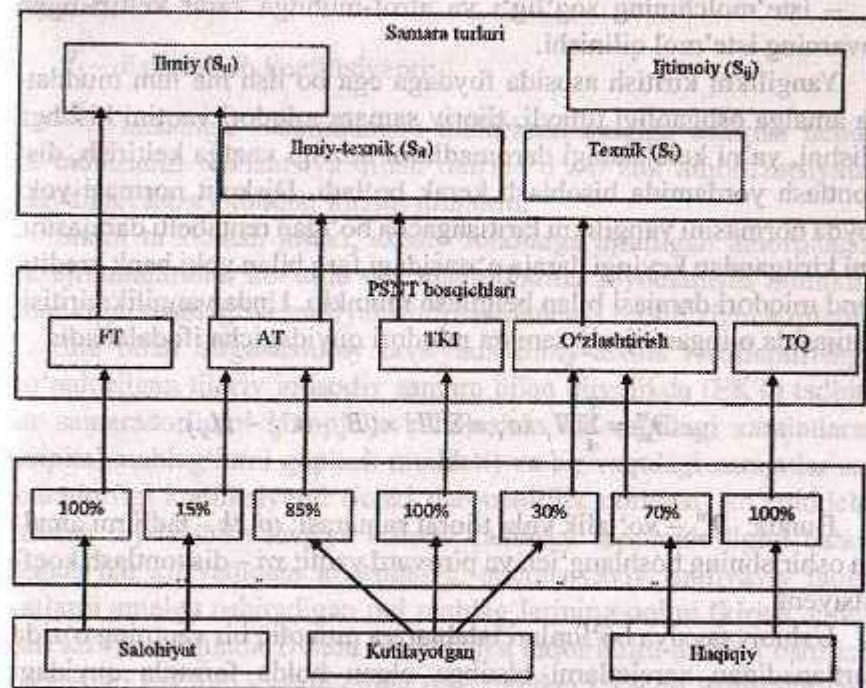
Bu samaralar «har xil sifatli, lekin bir-biri bilan o'zaro bog'langan va innovatsion menejment natijasini ularga xos mezonlar asosida alohida va birgalikda ifodalay oladi».

Raqobat sharoitida mamlakatimiz va xorijdagi tajriba «tadqiqotlar – ishlab chiqarish» ishlarining bajarilish muddati va sarflar va shunga muvofiq samara doimiy emasligini ko'rsatdi. Samara ilmiy va ishlab chiqarish salohiyati, ilmiy-tadqiqot yoki tajriba-konstruktorlik ishlari (TKI) ijrochilarining ilmiy avvalgi tayyorlangan xazinalari hamda ishlab chiqarish davrini tashkil etish va moliyalashtirishga bog'liq.

Agar barcha bosqichlarni o'z ichiga olgan (g'oyadan tortib tajriba namunasini ishlab chiqishgacha) innovatsion mahsulot bitta tashkilot tomonidan o'zlashtirilsa, tashkilot tomonidan yaratilgan ishlanmalarning optimal variantlari, uning raqobatbardoshligiga qarab tanlab olinadi va nisbatan samaradorlik baholanadi (27-rasm).

Raqobat sharoitida innovatsion mahsulotlar maqsadli yo'naltirilganligiga qaramay texnik parametrlari, ekspluatatsiyaga yaroqliligi va baholari bo'yicha bir xil bog'lamaydilar. Xaridorlar uchun texnika va qiymat ko'rsatkichlariga qarab ehtiyojini qoniqtiradigan innovatsion mahsulotlarni tanlash kerak bo'ladi. Masalan, issiqlikdan himoyalaydigan – penobeton, innovatsion mahsulot har xil texnik

xususiyatga ega bo'lishi mumkin. Bu xususiyatlar, masalan, har xil iqlim sharoitlarida boshpana qurilayotganda, yaxlit g'ishtdan devor qurilayotganda e'tiborga olinadi. Innovatsiya korxonasi ma'lum bozor segmentiga mo'ljallangan innovatsion tovarni yoki texnologiyani, odatda, mahsulot turlarini ko'paytirish emas, balki raqobat kurashiga bardoshli bo'lish uchun uning tannarxini kamaytirishga harakat qiladi.



27-rasm. S_p , S_j , S_n , S_t lar samaradorligining o'zaro bog'liqligi.

Xaridor innovatsion tovarni sotib olishdan oldin bozordan xuddi shunday tovarlar haqida ma'lumotlarga ega bo'lishi, uni tanlab olish va joriy etish uchun eng muqobil variantni qarab chiqishi kerak. Le-

kin axborotlar yetarli bo'lsa-da, qarorlarni qabul qilishda doimo xatar mavjud bo'ladi, sababi:

- tovarning to'liq yaroqli bo'lmaganligi sababli ekspluatatsiyada moliyaviy xarajatlarning ko'payib ketishi;

- ekspluatatsiya jarayonida vujudga kelgan holatlar natijasida vaqtning isrof bo'lishi va ko'zda tutilmagan texnik sharoitlar natijasida texnologik asboblarning ekspluatatsiyasi to'xtab qolishi;

- iste'molchining sog'lig'i va atrof-muhitga zarar keltiradigan tovarning iste'mol qilinishi.

Yangilikni kiritish asosida foydaga ega bo'lish ma'lum muddatda amalga oshganligi tufayli, tijoriy samara miqdori vaqtini hisobga olishni, ya'ni kelajakdagi daromadlarni hozirgi vaqtga keltirish, diskontlash yordamida hisoblash kerak bo'ladi. Diskont normasi yoki foyda normasini yangilikni kiritishgacha bo'lgan rentabelli darajasini, uni kiritgandan keyingi daraja o'rtasidagi farq bilan yoki bank krediti, fond miqdori darajasi bilan belgilash mumkin. Unda yangilik kiritish natijasida olingan tijoriy samara miqdori quyidagicha ifodalanadi:

$$\mathcal{J}_{xc}^m = \sum_{tk}^{tp} \Pi_t, \quad xa_t = \sum \Pi_t \times (B_t - C_t - H_t);$$

Bunda: \mathcal{J}_{xc}^m – xo'jalik yoki tijorat samarasi; tp, tk – tadbirni amalga oshirishning boshlang'ich va pirovard vaqti; xa – diskontlash koefitsiyenti.

Uslubiy tavsiya bo'linlari talablariga muvofiq bir vaqtning o'zida sarflanadigan xarajatlarni hisobga olgan holda formula quyidagi ko'rinishga ega bo'ladi:

$$\mathcal{J}_t^k = \sum (B_t - U_t - K_t - \Pi_t) \times a_t$$

Bunda:

$B_t - t$ vaqtda innovatsion mahsulotni sotish natijasidagi daromad;

U_t – tadbirlarni amalga oshirish vaqtidagi (t) joriy xarajatlar (renovatsiyaga sarflanadigan amortizatsiya hisobga olinmagan);

K_t – tadbirlarni amalga oshirishning t vaqtdagi kapital qo'yimlari (bir marta qilingan sarflar);

Π_t – asosiy fondlarning t vaqtda harakatdan to'xtaydigan qoldiq qiymati;

a_t – diskontlash koeffitsiyenti;

Π_t , tarkibiga – belgilangan tadbirlarni amalga oshirish uchun va tadbirlarni realizatsiya qilish oxirida o'z-o'zini amortizatsiyalaymaydigan asosiy fondlar kirishi mumkin.

Shuni ta'kidlash joizki, asosiy fondlarga ajratilgan amortizatsiya ajratmalaridan korxona o'z maqsadlarida foydalanishi mumkin, chunki bu mablag'lar moliyalashtirish manbayi bo'lib xizmat qiladi.

Shu bilan birga uslubiy tavsiyada ilmiy-texnik rivojlantirishga yo'naltirilgan tijoriy iqtisodiy samara bilan birgalikda (EKT) tadbirlar samaradorligini kompleks baholashda bir vaqtdagi xarajatlarni (kapital mablag'larni qoplash muddati) va bir vaqtdagi xarajatlar samaradorligi koeffitsiyenti (ichki daromadlilik normasi) ko'rsatkichlaridan foydalanish tavsiya etiladi. Tadbirlar samaradorligini baholashda har xil vaqtdagi investitsiya, operatsiyaviy, moliyaviy faoliyatlarni amalga oshiradigan pul mablag'larining oqimi (kirish, chiqish) ko'rib chiqiladi. Bunda investitsiya tadbirlarini amalga oshirish xarajatlari ma'lum vaqtda uning natijalaridan ko'p bo'lishi mumkin. Lekin boshqa barcha sharoitlarda samaradorlikni baholashda mavjud faoliyatda eng muhim cheklov ijobiy saldoni olish bo'lishi mumkin.

Umumiy holda tadbirlar samaradorligi (shu jumladan innovatsion) olingan natijalarni ishtirokchilarning xarajatlari va manfaatlariga mos kelishini ifodalaydigan kategoriya hisoblanadi. Tadbirlar samaradorligini baholash loyiha hujjatlarida ifodalangan ma'lumotlarga asoslanadi. Uning amalga oshirilishi samaradorlik orqali tasdiqlanadi.

Amalga oshirilganligi esa har xil nuqtayi nazardan qaraladi (moliyaviy, iqtisodiy, texnik, texnologik, mudofaa, ekologik va h.k.). Masalan, moliyaviy jihatdan amalga oshirganlik moliyaviy imkoniyatlar mavjud ekanligini ko'rsatadi. Uning mavjud emasligi yoki yetishmasligi qabul qilingan qarorga aniqlik kiritishni talab etadi.

Shuni alohida ta'kidlash lozimki, yangilikni joriy etishning foydaliligi haqida tasavvur buyurtmachi va ijrochida bir-biriga mos tushmasligi mumkin, chunki ularning har biri o'z maqsadini amalga oshirishga harakat qiladi. Shuning uchun, har bir tomon maqsadiga erishish darajalari bo'lgan manfaatlar va ko'rsatkichlar tizimini o'zi belgilaydi. Ilmiy tadqiqotlar, tajriba-konstruktorlik ishlari natijalarini yaratuvchi va tatbiq etuvchi ishtirokchilar jamoasi nafaqat buyurtmachilar manfaatini, balki innovatsion jarayonda o'zining ishtirok etishini asoslab berishi lozim. Innovatsiyani joriy etish samaradorligini ifodalaydigan ko'plab qiymat va texnik ko'rsatkichlar mavjud bo'lsa-da, innovatsion mahsulotni ishlab chiqarishga investitsiyani sarflash haqidagi qaror qabul qilishdagi baho muhim rol o'ynaydi. Shuni ta'kidlash lozimki, loyihaning samaradorligi ijtimoiy va tijoriy xarakterga ega. Demak, shunga muvofiq innovatsiya tadbirlarining yoki loyihaning ijtimoiy samarasi, uni amalga oshirishning ijtimoiy tizimga ta'sirini, natijaga erishish uchun ketgan xarajatlarni ham hisobga oladi. Bunda ijtimoiy maqsad samarasi jamiyat a'zolari ehtiyojlarini qondirish bilan davlatning ijtimoiy rivojlanish muammolarini hal qilishni ifodalaydi.

Tijoriy samaradorlik ko'rsatkichlari yoki moliyaviy ta'minlash tijoriy tashkilotlar uchun inovatsiya tadbirlarini amalga oshirish bilan, ko'zlangan maqsad – foydani yuqorilashtirishni ifodalaydi.

Shunday qilib, ko'rib chiqilgan innovatsiya samaradorligini baholash haqidagi Uslubiy tavsiyalar olim va mutaxassislarni optimal kapital mablag'lar sarflashda samarali qarorlar qabul qilish uchun izlanishlari kerakligini ko'rsatdi. Lekin Uslubiy tavsiyalardagi qarorlar har tomonlama asoslanganligiga qaramasdan, barcha innovatsiya va investitsiya ishlanmalari, tadbir va loyihalarni amalga oshiruvchilar-

ning foydasini ko'zlaydigan universal qo'llanma emas. Amaliyotda har bir holatdagi namunali ko'rsatkichlarni, samaradorlikni oshirishga yo'naltirilgan konkret hollardagi qiymat, muddati, natijalar sifatini qo'yilgan maqsadni amalga oshirish bilan bog'lash kerak.

Nazorat uchun savollar:

1. Innovatsiyaning iqtisodiy samaradorligini aniqlash qanday amalga oshiriladi?
2. Yangilik kiritish samaradorligini baholashda qanday usullardan foydalanish maqsadga muvofiq bo'ladi?
3. Innovatsion menejment samaradorligini tavsiflang.
4. Innovatsion menejmentni miqdoriy baholash qanday amalga oshiriladi?
5. Innovatsion menejment samaradorligining konseptual asosini gapirib bering.
6. Innovatsiyaning tatbiq etish samarasining qanday yo'nalishlarini bilasiz?
7. Innovatsion menejment samaradorligini baholashning mezonlar tizimini aytib bering.
8. Innovatsion menejment samaradorligining turli ko'rinishlarini aytib bering.
9. Innovatsion menejmentning samaradorligini baholashning qanday usullarini bilasiz?
10. Ijtimoiy samaradorlikning komponentlari nima?
11. Innovatsion menejmentdagi «xatarli yondashuv» nimani ifodalaydi?

GLOSSARIY

Additiv (lotincha *additivus* – qo'shaman) – qo'shishga tegishli.

Akt (lot. *actus* – harakat, *actum* – hujjat) – 1) harakat, amal; 2) ma'lum shaklda tuzilgan rasmiy hujjat (dalolatnoma); 3) dramatik asar yoki teatr tomoshasining tugallangan qismi (parda).

Animatsiya – ma'lum tezlikda tasvirlarni almashtirish mahsulidir. Bunda ma'lum vaqt oralig'ida, ma'lum sondagi bir xil o'lchamga ega bo'lgan tasvirlar tezkor almashtiriladi. Natijada multiplikatsiyaga o'xshash harakatlanuvchi (animatsion) tasvir hosil bo'ladi. Filmlar va video ma'lumotlarning asosini animatsiyalar tashkil etadi, chunki filmlar namoyishida bir soniyada 25–30 ta tasvir tezkor almashtiriladi. Shundan qilib, videofilm tarkibidagi tasvirlarni hisoblab chiqish mumkin, ya'ni bir soatlik film 3600 soniyani, undagi tasvirlar esa 90 mingtani tashkil etadi.

Axborot – O'zbekiston Respublikasining 2002-yil 12-dekabrda 439-II-son «Axborot erkinligi prinsiplari va kafolatlari to'g'risida»gi Qonuniga binoan, axborot – manbalari va taqdim etilish shaklidan qat'i nazar shaxslar, predmetlar, faktlar, voqealar, hodisalar va jarayonlar to'g'risidagi ma'lumotlardir.

Axborotlarni uzatish – axborotni uzatish deganda ehtiyojdan kelib chiqib, uni bir kishidan ikkinchi kishiga yoki bir kompyuterdan ikkinchi kompyuterga turli vositalar yordamida yetkazib berish tushuniladi. Axborotlarni uzatishning turli xil usullari mavjud bo'lib, ular kompyuter dasturlari yordamida, pochta orqali, transport vositalari yordamida, aloqa tarmog'i orqali uzatilishi mumkin. Aloqa tarmog'i orqali axborotlarni qisqa vaqt ichida uzoq masofaga uzatish mumkin. Bunda ma'lumotlarni uzatish vaqti sezilarli darajada qisqaradi.

Axborot turlari – matn, tasvir, animatsiya, audio va video. Ma'lumki, axborotlarni insonlar bir-biriga uzatish jarayonida matn ko'rinishdagi, jadval ko'rinishdagi, tovush ko'rinishdagi va tasvir ko'rinishdagi ma'lumotlardan foydalanadi.

Benchmarking (inglizcha *Benchmarking*) – kompaniya faoliyatini rejalashtirishga yondashuv bo‘lib, mahsulot darajasi, xizmat ko‘rsatish va ish usullarini muntazam baholashni nazarda tutadigan boshqa korxonalar faoliyatini eng yaxshi tomonlarini ochib berish, o‘rganish va baholash va olingan ma‘lumotlarni o‘zining korxonasida qo‘llashni ifodalaydi.

Biznes-inkubator – korxona (bo‘lim, laboratoriya)ning biznesning yangi shakllarini ishlab chiqish bilan shug‘ullanuvchi tarkibiy bo‘linmasi.

Biznes-jarayon – reinjining – xo‘jalik jarayonini tashkil qilish va boshqa tizimini muvofiqlashtirish, u butun jarayonni mo‘ljallash tamoyillari, sifatli sakrash, axborot mahsulotlarining samarali texnologiyalaridan foydalanishga asoslanadi.

Brend (ing. *brand* – marka) – marketingdagi atama, ma‘lum mahsulotlar va xizmatlarni axborotlarda ramziy holda namoyon bo‘lishi. Odatda uning tarkibiga nomlar, logotip va boshqa vizual elementlar kiradi.

Brendda huquqiy va psixologik yondashuvni ajrata bilish kerak. Huquqiy nuqtayi nazardan ishlab chiqaruvchining mahsulotini belgilaydigan va uni huquqiy jihatdan himoya qilish kerak bo‘lgan tovar belgisi ko‘rib chiqiladi. Iste‘molchilar psixologiyasi nuqtayi nazardan iste‘molchining xotirasida qolgan axborot sifatidagi brend haqida gap boradi.

Emerjentiylilik (ing. *emergence* – shakllanish, yangilarining vujudga kelishi) – qandaydir tizimda kichik tizim va uning bo‘laklarida bo‘lmagan o‘ziga xos xususiyatning mavjudligi; ma‘lum tizimni tashkil etadigan bog‘liqliklarni birlashtirmaydigan elementlar yig‘indisi; komponentlarning xususiyatlarini, uning yaxlit holiga solishtirib bo‘lmaydigan; «tizimli samara»ga sinonim bo‘lgan tushuncha.

Ekspansiya (lot. *expansio*):

- dastlabki holatdagi chegaraning kengayishi, tarqalishi;
- davlat chegarasini, boshqa davlatlarni bosib olish, ularga iqtisodiy va siyosiy ta‘sir o‘tkazish bilan kengayish;

– iqtisodiy ekspansiya – oʻzga davlatlar iqtisodiyotiga zoʻravonlik bilan yoki kuch ishlatmasdan taʼsir oʻtkazish;

– boshqa davlatlarni iqtisodiy va siyosiy jihatdan qaram qilish maqsadida taʼsirini oʻtkazish, oʻzgalar yurtini bosib olish.

Foydali model – ishlab chiqarish vositalari va isteʼmol buyumlari hamda uning qismlarini konstruktiv bajarish sifatida tavsiflanadi.

Franchayzing – franshiza tijoriy konsessiya (fran. *franchising* – ozod etmoq) – bozor subyektlari oʻrtasidagi munosabatlarning koʻrinishi boʻlib, bir tomon (franchayzer) ikkinchi tomonga (franchayzi) maʼlum haq evaziga (royalti) maʼlum biznesga franchayzer tomonidan ishlab jamoa tizimiga egalik qilish huquqini beradi. Franchayzing litsenziyalarning rivojlangan shakli, bunda bir tomon (franchayzer) ikkinchi tomonga (franchayzi) maʼlum haq evaziga uning savdo markalari yoki franchayzer brendidan foydalanган holda faoliyat yuritish huquqini beradi. Franchayzing – kichik korxonalarni koʻpaytirish usuli.

Ilmiy tadqiqot va tajriba-konstruktorlik ishlari – yangi mahsulot yoki texnologiyani yaratishda yangi bilimlarni egallash va amaliy foydalanishga qaratilgan chora-tadbirlar kompleksi.

Ilmiy tadqiqot ishlar (ITI) – maʼlum vaqt ichida yangi texnika yoki texnologiyani yaratishda iqtisodiy va texnik imkoniyatlarni aniqlash maqsadida nazariy, qidiruv va tajriba xarakteridagi xususiyatlarga ega boʻlgan tadqiqiy izlanishlar. ITI fundamental (yangi bilimlar olish), amaliy (aniq masalalarni hal qilishda yangi bilimlarni qoʻllash) tadqiqotlarini qamrab oladi.

Indifferentlik – loqayd, beparvo, befarq. Odatda betaraflik sinonimi sifatida qoʻllaniladi. Indifferent ragʻbat, shartli reaksiyaga olib kelmaydi, u reaksiya sharoitlariga befarq. Indifferentlik holati (befarqlik)da individ muqobil tanlovlar har xil yoʻnalishlarga befarq boʻladi. Indifferentlik nuqtasi maʼlum davomiylikda yoki oʻlchovdagi befarqlikdir.

Injiniring (ing. *engineering* – ixtiro, gʻoya, bilish) – tadqiqotlar, loyiha konstruktorlik, hisobot tahlil, etish, loyihani texnik-iqtisodiy

asoslash, ishlab chiqarishni tashkil etish va boshqarish yuzasidan tavsiyalarni ishlab chiqish, ya'ni ishlab chiqarishni tayyorlashni va mahsulotni realizatsiya qilishni ta'minlaydigan infratuzilma va boshqa sohalarga tijoriy xizmat ko'rsatadigan muhandislik maslahatlari yuzasidan xizmat ko'rsatadigan majmua. Injining fan va texnika sohasidagi xalqaro tijoriy aloqalarning shakllaridan biri hisoblanadi. Uning asosiy yo'nalishi ilmiy-tadqiqot va tajriba-konstruktorlik ishlanmalarini ishlab chiqarishda tatbiq etish uchun amalga oshiriladigan xizmat ko'rsatish hisoblanadi. Yana, injiningni bevosita ishlab chiqarish jarayonini, uni qurilmalar bilan ta'minlashni xo'jalik obyektlarini foydalanish va mahsulot realizatsiyasi bilan tijorat maqsadida muhandislik-maslahatchilik xizmatini amalga oshiradigan xizmatlar majmuasi deb ta'riflash mumkin. Injining innovatsion faoliyatning barcha bosqichlarini qamrab oladi.

Inkubator (lot. *inkubore* – jo'jalarni bosib chiqarish) – korxona (bo'lim, laboratoriya)ning biznes (ya'ni tadbirkorlik)ning yangi shakllari yoki texnologiyalarning yangi turlarini ishlab chiqish bilan shug'ullanuvchi tarkibiy bo'linmasi.

Innovatsion faoliyat (*Innovation activities*) – iqtisodiy faoliyat sohasidagi jarayonlarni radikal tarzda o'zgartirishga yordam berishi mumkin bo'lgan biron bir yangilikni yaratish. Ba'zi adabiyotlar ta'rifida yangi ijtimoiy talablarning an'anaviy me'yorlarga mos kelmasligi yoki yangi shakllanayotgan g'oyalarning mavjud g'oyalarni inkor etishi natijasida vujudga keladigan majmualar muammolarni yechishga qaratilgan faoliyat.

Innovatsion loyiha (*Innovation project*) – bu loyiha maqsadlarini amalga oshirish uchun zarur bo'lgan texnik, tashkiliy, rejaviy va hisoblash-moliyaviy hujjatlarning yig'indisidir.

Innovatsion menejment – korxona resurslarini va ijtimoiy iqtisodiy rivojlanishdagi innovatsiyadan maksimal foyda olish maqsadida uni tatbiq etishda ishtirok etadigan xodimlarning innovatsion faoliyatni aniq maqsadga yo'naltirgan boshqarish tizimidir.

Innovatsion muhit (*Innovation environment*) – innovatsiyalarining yaratilishi, amalga oshirilishi va ilgari surilishini o‘rab turuvchi holat.

Innovatsion marketing – bu yangi tovarlar yoki xizmatlar yaratish, kengaytirish va qo‘llab-quvvatlashga yo‘naltirilgan marketing texnologiyalari majmuyidir.

Innovatsion marketing texnologiyalarining o‘ziga xos xususiyati shundaki, ular jismoniy jihatdan mavjud bo‘lgan mahsulot bilan emas, balki uning ishlab chiqilayotgan konsepsiyasi bilan ishlaydilar. Bu esa an’anaviy marketingdan farqli ravishda, marketing tadqiqotlari o‘tkazishda katta qiyinchiliklar yuzaga keltiradi.

Innovatsion potentsial (*Innovative potential*) – o‘zaro bog‘liqlikda bo‘lgan turli xil resurslarning umumiy yig‘indisi.

Innovatsiya (ing. *innovation* – yangilik kiritish, aynan «innovatsiyaga investitsiyaga kiritish»ni bildiradi) – bozorda sotilayotgan yangi yoki takomillashtirilgan mahsulot, amaliy faoliyatda foydalaniladigan yangi yoki takomillashtirilgan texnologik jarayon ko‘rinishida amalga oshirilgan innovatsion faoliyatning yakuniy natijasi.

Innovatsiyalarning diffuziyasi (lot. *diffusion* – tarqalish, olib ketish) – bir marta o‘zlashtirilgan innovatsiyalarning tarqalishi.

Innovatsiyalarning hayotiylik (yashash) davri – vaqtning belgilangan davri, uning davomida innovatsiyalar bozorda faol yashash qobiliyatiga ega bo‘ladilar va ishlab chiqaruvchi yoki sotuvchiga foyda va yoki boshqa haqiqiy foydani keltiradi.

Inkluziv (fr. *Inclusive* – o‘z ichiga oluvchi) – bu o‘z ichiga innovatsiyalarning yaratilishi, amalga oshirilishi, ilgargi qarab siljirilishi va diffuziyasini oluvchi innovatsion loyihani yaratish bo‘yicha ishlab va xizmatlarning majmuasidir.

Investitsiya (lotincha *investio* – o‘rash) – iqtisodiyotni rivojlantirish maqsadida o‘z mamlakatida yoki chet ellarda turli tarmoqlarga, ijtimoiy-iqtisodiy dasturlarga, innovatsiya, tadbirkorlik loyihalariga uzoq muddatli kapital kiritish (qo‘yish).

Investitsion loyiha – iqtisodiy, ijtimoiy va boshqa manfaat ko‘rish maqsadida investitsiyalar kiritgan holda oldindan belgilangan mud-dat mobaynida amalga oshiriladigan o‘zaro bog‘liq tadbirlar va ishlar kompleksidir.

Intellektual mulk – intellektual faoliyat natijasida olingan mahsulotga egalik qilish. Intellektual mulk natijalari bo‘lgan mahsulotni yaratish, almashtirish va undan foydalanish huquqiy jihatdan himoya qilinadi. Xalqaro intellektual mulk tashkiloti 1967-yilda (XIMT) tomonidan ta’sis etilgan Stokgolm anjumani hujjatlariga binoan intellektual mulk deganda adabiy, rassomchilik, ilmiy ishlanmalar, tadqiqot ishlarining bajarilishi, ilmiy ixtirolar, sanoat namunalari, tovar va xizmat ko‘rsatish belgilari, firma nomlari, tijorat yo‘nalishlari tushuniladi.

Iqtisodiy hamkorlik va rivojlanish tashkiloti (IHRT) – rivojlangan davlatlarning xalqaro iqtisodiy tashkiloti bo‘lib, bozor iqtisodiyotining erkinligi va xalqchilligi tamoyillarini tan oladi.

Ixtiro – qurilma, moddalar, usullar, mikroorganizmlar shtamlari, hayvonot va o‘simliklar hujayralari bilan ishlash; ko‘rsatilgan obyektlardan yangi yo‘nalishlarda foydalanish. Ixtirolar yangi texnik yechimlarda aks etgan ilmiy g‘oyalar asosida yuqori texnika darajasi va mahsulot sifatini ta’minlashga qaratilgan.

Kanonlashtirish (yunon. *kavovi*) – tartibga solish, aniqlash, qonunlashtirish.

Kongurent emaslik – kishilar tajribasining va ularning o‘zlari haqidagi fikrlarning bir-biriga mos kelmasligi. Uning namoyon bo‘lishi xavotir, xafa bo‘lish, shaxsning maqsadsiz harakatlarida ifodalanadi.

Konvergensiya (lot. *converge* – yaqinlashtiraman) – yaqinlashtirish jarayoni, har xil ma’nolarni umumlashtirish (har xil ma’noda).

Konyunktura (lot. *conjuncture* – bog‘layman, ulayman) – kishilarning qandaydir faoliyat sohasidagi har xil voqealarni bir vaqtda o‘zaro bog‘liqlikda sodir etilishini ifodalaydi. Ma’lum joyda ma’lum vaqtdagi, har xil sharoitlar yig‘indisi.

Korrelatsiya – bitta yoki bir nechta tasodifiy miqdorlarning o‘zaro bog‘liqligi. Bunda bitta yoki bir nechta miqdorlarning o‘zgarishi tizimli ravishda bitta yoki bir nechta miqdorlarning o‘zgarishiga olib keladi. Ikki tasodifiy korrelatsiya koeffitsiyenti yordamida aniqlanadi.

Lizing (ing. *lease* – ijaraga berish) – kompaniyalar asosiy fondini moliyalashtirish bilan bog‘liq bo‘lgan xizmat ko‘rsatish shakli. Aslida shuni ishlab chiqarish vositalarini uzoq muddatga ijaraga berish. Ijara muddati tugagandan so‘ng ishlab chiqarish vositalari kompaniya ixtiyorida qoladi.

Marketing (ing. *marketing* – sotish, bozordagi amalga oshadigan savdo) – tovar va xizmatlarni realizatsiya etish mexanizmni yaxlit jarayonlar majmuyi sifatida boshqarish. Xalqaro standartlar yordamida mulkni baholash qo‘mitasi (XSMBK yoki MKSOI). Bu xalqaro nodavlat tashkiloti 1981-yilda BMT tomonidan tashkil topgan va uning iqtisodiy va ijtimoiy kengashining a‘zolik ro‘yxatiga kiritilgan (EKOSOS iqtisodiy va ijtimoiy kengash). XSMBK milliy kasaba jamiyatlari yoki baholash idoralari vakillari tomonidan a‘zo bo‘lish mumkin. ESSMBKning asosiy maqsadi mulkni baholash vazifalarini kasaba uyushmalari tomonidan anglab yetish hisoblanadi.

Merjer – bitta kompaniyaning ikkinchisini yutib yuborishi tushuniladi, bunda ikkinchi kompaniya maqomini yo‘qotmaydi. Yangi kompaniya tashkil etilmaydi.

Moliyaviy investitsiyalar – bu davlat yoki korporatsiyalar chiqargan aksiyalar, obligatsiyalar va boshqa qimmatli qog‘ozlarga, shuningdek, bank depozitlariga kapital qo‘yishdir.

Moliyaviy tizim – lizingning bilim muddati, lizing obyektidan foydalanish muddatiga teng. Odatda lizing muddati tugagandan so‘ng, lizing obyektining qoldiq qiymati nolga yaqin, lizing objekti lizing oluvchiga o‘tib ketadi. Mohiyatiga ko‘ra lizing oluvchi uchun lizingning bu turi maqsadli moliyalashtirish hisoblanadi (lizing obyektini sotib olish uchun olingan mablag‘).

Multiplikativlik – tizim elementlari funksiyalarini pozitiv va negativ samalarining ko‘payib borishi (yig‘indisi emas). Masalan,

tizimning to'xtovsiz ishlash ehtimolligi, uning bo'laklarini to'xtovsiz ishlashiga bog'liq.

Novatorlik (lot. *novator* – yangidan quruvchi ixtirochi, yangilik yaratuvchi) – insonning yaratuvchanlik faoliyatidagi yangilikning mehnat jarayonidagi ijodiy qobiliyatning namoyon bo'lishi.

«**Nou-xau**» (ing. *know-how* – qanday bo'lishini bilaman) – ishlab chiqarishda ma'lum bo'lmagan sotish va xarid etish vositasi bo'lishi mumkinligi yoki boshqalarga nisbatan raqobatda ustun bo'lishi uchun foydalanadigan noyob texnologiya bilimlari, ko'nikmalar hisoblanadi. Bunga qaysidir soha yoki mutaxassislik muvaffaqiyatli amalga oshirish uchun kerak bo'ladigan ma'lum yondashuvlardan iborat bo'lgan axborotlar yig'indisi bo'lib, unga formulalar, usullar asboblarning chizmalari kiradi. Ba'zi bir huquqiy ishlarga raqobatda ustunlikni ta'minlaydigan potensial yoki har xil maxfiy axborotlar kiritiladi.

Oligopoliya – bu ko'p songa ega bo'lmagan sotuvchilarning bozordagi hukumronligini amal qilish shakli hisoblanadi (oligopolistlar – yun. *oligos* – kam sonli, savdo qilaman). Bozorda kam sonli sotuvchilar faoliyat ko'rsatar ekan, ular sheriklarining xatti-harakatlarini hisobga olishlari kerak. Har bir firmaning qarori, bozordagi hayotga ta'sir o'tkazadi va boshqa firmalar qarorlariga ham bog'liq bo'ladi.

Operativ lizing – lizing haqidagi bitim muddati, lizing obyektidan foydalanish muddatidan ancha qisqa. Bitim muddati tugagandan so'ng obyekt egasiga qaytariladi yoki lizing muddati uzaytiriladi. Lizing obyektidan foydalanayotgan subyekt qoldiq qiymatda sotib olishi ham mumkin. Shartnomada texnik xizmat ko'rsatish, kadrlarni o'qitish va hokazolar ko'zda tutiladi. Shartnomada lizing muddati tugashi bilan, obyektни lizinglovchiga sotish mumkinligi ham qayd etiladi. Odatda joriy yil davomida tomonlar bitimlarni tuzish huquqiga ega bo'lmaydilar.

Paradigma (yun. *paradeigma* – misol, namuna) – tadrijiy faoliyatning gnoseologik modellari va qarorlarini qabul qilishning umumiy usuli. Paradigma mutlaq, ilmiy, davlat, shaxsiy (individal, subyektiv)

va umumiy ko'rinishda bo'ladi. Umumiy paradigmalarga ko'p sonli kishilar tomonidan qabul qilinadigan namunali qarorlar, dunyodagi modellar va uning qismlari, tarmoqlar bilim sohalari, hayot va egalik sohalari kiradi. Sanoat mulkini himoya qilishning Parij konvensiyasi xalqaro sanoat mulkini himoya qilish bitimi 1883-yil 20-martda Parijda qabul qilindi. 1990-yilda Bryusselda qaytadan ko'rib chiqildi, 1991-yilda Vashingtonda, 1925-yilda Gaagada, 1934-yilda London-da, 1958-yilda Lissabonda, 1967-yilda Stokgolmda qaytadan ko'rib chiqildi. Stokgolmda 1979-yilning 2-oktabrida yana o'zgarishlar kiritildi. Sanoat mulkini himoya qilish yuzasidan tuzilgan xalqaro bitim birinchi va eng muhim kelishuv hisoblanadi. Bugun tashkilot xalqaro intellektual mulk tashkiloti deb ataladi.

Patent – bu sanoat mulkiga egalik qilish va bu huquqlarni qo'llashni ifodalovchi hujjat. Patent birinchi bo'lib ixtironi mualliflik uchun foydali model yoki sanoat namunasi va ulardan foydalanishning alohida huquqini tasdiqlaydi.

Paternalizm (lot. *paternus* – ota, otaliq) – 1) homiylik yoshlar, qo'l ostidagilarni himoyaga olish; 2) ba'zi bir davlatlardagi mehnat munosabatlarida – qo'shimcha imtiyozlar, subsidiyalar, kadrlarni saqlab qolish, mehnat unumdorligini oshirish ziddiyatlarini yumshatish maqsadida tadbirkorlar tomonidan beriladigan to'lovlar tizimi; 3) xalqaro munosabatlarda – yirik davlatlarni zaif davlatlar, mustamlaka, otalig'iga olgan davlatlarga homiylik qilishi; 4) davlatlararo munosabatlarda davlatning fuqarolariga nisbatan olib boradigan siyosati, davlatning aholi turmush darajasini va farovonligini oshirishga qaratilgan siyosati.

Paushal to'lovlar – litsenziya bitimlarida ko'rsatilgan obyektlardan samara, foyda olinguncha foydalanish uchun to'lanadigan to'lovlar. Odatda paushal to'lovlar litsenziya bahosi hisoblanadi.

Portfel investitsiyalar – mulkdan daromad olishda huquq beruvchi qimmatli qog'ozlarga kapital qo'yishdir.

Psevdoinnovatsiyalar (*Subinnovations*) – texnika va texnologiyalarning eskirgan avlodini qisman kuchaytirib, yangilik ko'rinishini

berish yoki yangi bozorlarda ehtiyojga qarab eski ko'rinishdagi texnika va texnologiyalarni sotishga qaratiladi.

Proteksionizm – chet el raqobatidan ichki bozorni ma'lum cheklash tizimi yordamida himoya etish siyosati. Bunday siyosat, bir tomondan, milliy ishlab chiqarishning rivojlanishi va mamlakatdagi ishlab chiqarishni himoya qilishga yordam bersa, ikkinchi tomondan, iqtisodiyotni turg'unlik, monopollashuv holatiga va milliy tovarlarning raqobatbardoshligining pasayishiga olib kelishi mumkin. Lekin proteksionizmning aksincha ta'siri ham bo'lishi mumkin. U muvofiq ravishda yuqori boj soliqlari bilan himoyalangan. Mahsulotlarning yuqori bahosi ushlab turiladi. Xorij raqobatidan himoyalangan tarmoqda texnika taraqqiyotini rivojlantiradigan rag'batlantirish pasayadi, bojxona nazoratidan qochib qonunsiz tovarlarni olib kelish kuchayadi. Mamlakatlardagi savdodagi sheriklarning javob tariqasidagi chora-tadbirlari, davlatning himoyasidan olgan foydalariga nisbatan milliy xo'jaliklarga ko'proq zarar yetkazadi.

Reinjining (**biznes-jarayonlar reinjiningi**) (ing. *Business-process reengineering*) – tashkiliy-tavsiyaviy va normativ hujjatlar asosida ishlab chiqarishi-xo'jalik va moliyaviy iqtisodiyotda maksimal samaraga erishish uchun biznes jarayonlarini fundamental holda anglab yetish va tubdan qayta loyihalashtirishni ifodalaydi. Reinjining muammoli ma'lumotlarni menejerlar va axborot tizimini ishlab chiqaruvchilarga tushunadigan maxsus vositalar va ishlanmalardan foydalanib tavsif etadi.

Roudmapping – boshqarishni innovatsion texnologiyasi deb tushunish mumkin, agarda; a) mavjud texnologiya mamlakatdagi yirik korporatsiyalarda foydalanilmasa (ular haqida faqat dissertatsiyada so'z yuritilsa) yoki kam, istisno holida ishlatilsa; b) bu texnologiya fan va ilg'or tajriba natijasi bo'lsa.

Sanoat namunasi – tashqi ko'rinishni ifodalaydigan badiiy konstruktiv yechim bo'lib, ishlab chiqarishning texnik darajasi bilan uning tashqi ko'rinishi mahsulotning raqobatbardoshligini ifodalaydigan muhim elementi.

Sifat – bozor iqtisodiyoti sharoitida firmani, muassasani avtoriteti, foydani ortishi, uning raqobatbardoshligini, gullab-yashnashini ta'minlovchi asosiy ko'rsatkichdir. Mahsulot sifati – korxona, tashkilot va firmalarning faoliyatini baholovchi asosiy ko'rsatkich.

Sifatning asosiy ko'rsatkichlari – to'g'ri ishlashi, belgilangan vazifalarni bajara olishi (показатель назначения), ishonchlilik, saqlanuvchanligi, uzoq muddat ishlay olishi (долговечность), saqlanuvchanlik (сохраняемость), texnologikligi (технологичность), standartlarga va boshqa talablarga javob berishi kabilardir.

Sinergetika (yun. amalda, birgalikda) – fanlararo ilmiy tadqiqotlar yo'nalishi bo'lib, uning vazifasi tabiat hodisalarini va jarayonlarini o'z-o'zidan tashkil etiladigan tizim (kichik tizimlardan tashkil topgan) tamoyili asosida o'rganishni ifodalaydi; o'z-o'zidan vujudga keladigan, bir-birovini quvvatlaydigan har xil tabiatga ega bo'lgan tarkiblarning ajralib, bo'linib ketishini o'rganadigan fan. Sinergetika dastlab fanlararo yondashuv sifatida ifodalangan, o'z-o'zidan shakllanadigan jarayonlarni boshqarish tamoyillari, bir xil bir-biriga bog'liq bo'lmagan tabiiy tizim sifatida tasavvur qilinadi va uni ifodalash uchun umumiy matematik apparat bo'lishi kerak.

Tajriba-konstruktorlik ishlari (TKI) va texnologik ishlar (TI) – texnik topshiriq asosida tajriba nusxasini tayyorlash va sinash asosida texnologik, konstruktorlik hujjatlarni ishlab chiqish bo'yicha chora-tadbirlari kompleksi.

Texnologiklik – bu muayyan tashkiliy-texnologik va ishlab chiqarish sharoitlarida hamda mahsulot ishlab chiqarish bo'yicha belgilangan ko'lamlarda buyumni tayyorlash tejamkorligi.

Tovar belgisi – mahsulot qarashli bo'lgan firma mahsulotining kafolatlangan, a'lo darajadagi reklamasi hisoblanadi. Bunday belgiga egalik raqobat kurashida katta ustunlik beradi, sotish bozori-ning o'sishiga imkoniyat yaratadi. Tovar belgisiga egalik qilish, uni boshqarish va undan noqonuniy foydalanishni taqiqlashi mumkin.

Valentlik (ing. – *validity*) – tadqiqot usuli va natijalarining mo'ljallangan vazifalarga qanchalik mos kelganligini belgilaydigan

o'ltchov. Xususan, valentlik eksperimental psixologiya va psixotashxisda fundamental tushuncha hisoblanadi.

Venchur (ing. *venture* – jur'at qilmoq, tavakkal qilmoq) – sarmoyalarni tavakkalchilik asosida yoki xatarli kiritish.

Venchur moliyalashtirish – sarmoyalarni xatarli kiritish.

Xeksher-Olin teoremasi (ishlab chiqarish omillari nisbiylik modeli nazariyasi) – ortiqcha omillarga ega bo'lgan davlatlarda shu omillar ko'p ishlatiladigan tovarlarni ishlab chiqish va eksport qilishi, qandaydir omil kam bo'lsa, xuddi shu omil asosida yaratilgan mahsulotlarni import qilish kerak degan qarash.

Chegaraviy nafilik nazariyasi – iste'molchilarning bozordagi xatti-harakatlari talabning shakllanishi va talab egri chizig'i ko'rinishi qonuniyatlarini ifodalaydi. Chegaraviy nafilik nazariyasi, baholar shakllanishini umumiy qonuniy ifodalab naflik bilan xarajatlar, talab bilan taklif o'rtasidagi o'zaro bog'liqlikni belgilaydi.

Shaxsiy paradigma – aniq bir shaxsning qarorlarini qabul qilish usuli modeli.

Shtamm (nem. *stamm* – asos, tana) – jinsiz yo'l bilan ko'payadigan, sof holda olingan viruslar va organizmlar. Ko'pincha mikroorganizmlar mitoza yordamida ko'paysa, jinsiz yo'lda ko'paygan mikroorganizmlar odatda boshlang'ich irsiy va morfologik bo'laklarga o'xshash bo'lgan klon chiziqlaridan iborat bo'ladi.

Yangilik – ijodiy fikr bo'lib, ishlab chiqarish-texnologik faoliyat elementlarida o'zini namoyon etadi va keyinchalik yangilikni joriy etishda yoki innovatsiyada yanada rivojlanishi mumkin. Yangilikka katta iqtisodiy sarf-xarajatlarni talab qilmaydigan kashfiyot yoki ratsionalizatorlik taklifini kiritish mumkin. Asosan u texnologik jarayonni mukammallashtirishga yoki ishlab chiqarish-xo'jalik faoliyatini tashkil qilishga imkon beradi.

QISQARTMALAR RO'YXATI

- ITTKI (NIOKR) – ilmiy-tadqiqot va tajriba-konstruktorlik ishlari.
ITI – ilmiy-tadqiqot ishlari.
ITT – ishlab chiqarishni texnik tayyorlash.
IKT – ishlab chiqarishni konstruktorlik tayyorlash.
AQSH – Amerika Qo'shma Shtatlari.
BMT – Birlashgan Millatlar Tashkiloti.
XSS (ISO) – xalqaro sifat standarti.
SIS/TRQ – sifat menejment tizimi. Barqaror rivojlanishni boshqarish yuzasidan tavsiyalar.
TKI – tajriba-konstruktorlik ishlari.
TKB – tajriba-konstruktorlik byurosi.
IL – innovatsion loyiha.
IHD – innovatsiyaning hayotiy davri.
IN – innovatsion faoliyat.
ITI – ilmiy-tadqiqot instituti.
KB – konstruktorlik byurosi.
OO'Y – oliy o'quv yurti.
IIB – ilmiy-ishlab chiqarish birlashmasi.
MTT – moddiy-texnika ta'minoti.
IF – innovatsiya faolligi.
IS'H – innovatsion strategik holat.
NMA – nomoddiy aktivlar.
DMK – davlat mulk qo'mitasi.
MKB – maxsus konstruktorlik byurosi.
KHUT – konstruktorlik hujjatlarining umumiy tizimi.
ITTUM – ishlab chiqarishni texnologik tayyorlashning umumiy tizimi.
ITKT – ishlab chiqarishni tayyorlash tadbirining kompleks grafigi.
ITX – injener-texnik xizmatlar.
IXRT – iqtisodiy hamkorlik va rivojlanish tashkiloti.

TFMBMT (YUNESKO) – Ta'lim, fan va madaniyat ishlari bo'yicha Birlashgan Millatlar Tashkiloti.

SKMAT – strategik va kelajakka mo'ljallangan axborot tizimi.

TKMAT – taktik va kelajakka mo'ljallangan axborotlar tizimi.

AT – axborot texnologiyalari.

ABJ – avtomatlashtirilgan biznes jarayonlari.

TQM – global bo'lmagan darajada sifatni boshqarish.

IAM – integratsiyalashgan axborotlar muhiti.

UAM – axborotlarning umumiy makoni.

ITB – interfaol texnik boshqaruv.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR

1. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2021-yil 1-apreldagi «Ilmiy va innovatsion faoliyatni rivojlantirish bo'yicha davlat boshqaruvi tizimini takomillashtirish to'g'risida»gi PF-6198-son Farmoni \ lex.uz

2. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Shavkat Mirziyoyevning Oliy Majlisga Murojaatnomasi. 2020-yil 24-yanvar. <https://president.uz/uz/lists/view/3324>

3. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2019-yil 8-oktabrdagi «O'zbekiston Respublikasi Oliy ta'lim tizimini 2030-yilgacha rivojlantirish konsepsiyasini tasdiqlash to'g'risida»gi PF-5847-son Farmoni.

4. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2018-yil 21-sentabrdagi «2019–2021-yillarda O'zbekiston Respublikasini innovatsion rivojlantirish strategiyasini tasdiqlash to'g'risida»gi PF-5544-son Farmoni.

5. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2018-yil 7-maydagi «Iqtisodiyot tarmoqlari va sohalariga innovatsiyalarni joriy etish mexanizmlarini takomillashtirish bo'yicha qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida»gi PQ-3698-son Qarori \ lex.uz.

6. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017-yil 7-fevraldagi «O'zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo'yicha Harakatlar strategiyasi to'g'risida»gi PF-4947-son Farmoni.

7. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017-yil 31-martdagi PF-4996-son «O'zbekiston Respublikasi Investitsiyalar bo'yicha davlat qo'mitasini tashkil etish to'g'risida»gi Farmoni \ lex.uz.

8. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2018-yil 5-maydagi PQ-3697-son «Faol tadbirkorlik va innovatsion faoliyatni rivojlantirish uchun shart-sharoitlarni yaratish bo'yicha qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida»gi Qarori.

9. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2018-yil 7-maydagi PQ-3698-son «Iqtisodiyot tarmoqlari va sohalariga innovatsiyalarni joriy etish mexanizmlarini takomillashtirish bo'yicha qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida»gi Qarori \ lex.uz.

10. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017-yil 29-noyabrdagi PF-5264-son «O'zbekiston Respublikasi Innovatsion rivojlanish vazirligini tashkil etish to'g'risida»gi Farmoni \ lex.uz.

11. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2015-yil 4-martdagi «2015–2019-yillar uchun ishlab chiqarishning tuzilmaviy qayta tuzilishi, zamonaviylashishi va diversifikatsiyasini ta'minlash bo'yicha chora-tadbirlar dasturi to'g'risida»gi PF-4707-son Farmoni \ lex.uz.

12. Innovatsion faoliyat to'g'risida. O'zbekiston Respublikasining Qonuni. O'RQ-630-son, 24.07.2020-y.

13. Алексеев А.А. Инновационный менеджмент. Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры. –М.: Юрайт, 2015.

14. Володина О.А. Инновационный менеджмент. Учебное пособие. –М.: МАДИ, 2019.

15. Grossi G. Promoting Innovation in a big business. Long range planning. Vol. 23, N1, 1990, 240 p.

16. Westley, F., Mintzberg, H. Visionary leadership and strategic management, Strategic Management Journal, 1995, P. 32.

17. Ibragimova S.A., Urmanova D.T. Innovatsiya menejmenti. O'quv qo'llanma. –T.: TDTU, 2005.

18. Коробейников О.П. Роль инноваций в процессе формирования стратегии предприятия // Менеджмент в России и за рубежом. 2000. – № 3 [Электронный ресурс]. URL: <http://www.mevriz.ru/articles/2000/3/856.html> (дата обращения 21.11.2011).

19. Мальцева С.В. Инновационный менеджмент. Учебник. – М.: Юрайт, 2015.

20. Mahkamova M.A. Innovatsiya menejmenti. Uslubiy qo'llanma. –T.: TDTU, 2002.

21. Махкамова М.А. Рыночные методы оценки потери стоимости интеллектуальной собственности в Узбекистане. Менеджмент в России и за рубежом. Москва, № 6, 2015.

22. Maxkamova M.A. Innovative Corporate Governance. International Journal of Psychosocial Rehabilitation. Vol. 24, Special Issue 1, 2020 ISSN:1475-7192. DOI: 10.37200/IJPR/V24SP1/PR201206 Received: 18 Jan 2020 / Revised: 07 Feb 2020/ Accepted: 27 Feb 2020

23. Модульная программа менеджеров. Управления инновациями. 7-модул. Национальный фонд подготовки кадров. – М.: ИНФРА-М, 2009.

24. Мосейко В.О. Определение инновационного потенциала предприятия на основе факторного подхода / В.О. Мосейко, С.А. Князев // Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 3: Экономика. Экология. – 2008. – №2.

25. Zaynutdinov Sh.N. Innovatsion salohiyatni oshirish strategiyasi // «Iqtisodiyot va innovatsion texnologiyalar» ilmiy-elektron jurnali. № 1, sentabr 2011.

26. Махкамова М.А., Аллаева Г.Ж. Теория инновационного менеджмента. Монография. – Ташкент, «Fan va texnologiya», 2019.

27. Mahkamova M.A. Ikramov M.A., Samatov G.A. Menejment. O'quv qo'llanma. –Т.: Iqtisodiyot, 2014.

28. Mahkamova M.A. Ta'limda innovatsion menejment. Monografiya. –Т.: Fan va texnologiya, 2019.

29. Бовин А. А. Управление инновациями в организации: учеб. пособие / А.А.Бовин, Л.Е. Чередникова, В.Я. Якимович. – М.: Омега – Л, 2006.

30. Инновационный менеджмент: Концепции, многоуровневые стратегии и механизмы инновационного развития: Учеб. пособие / Под ред. В.М. Аньшина, А.А. Дагаева. – 3-е изд., перераб., доп. – М.: Дело, 2007.

31. Махкамова М.А. Формирование организационно-экономического механизма управления инновационной деятельностью на предприятиях машиностроения Республики Узбекистан, дисс.д.э.н., Ташкент 2004 г.

32. Набиева С.А. Функционирование инновационных механизмов на предприятиях промышленности в условиях глобализации // Иқтисодиёт ва таълим. –Тошкент, 2018. –№6.

33. Shonazarova G.B. Sanoat korxonalarida innovatsion salohiyatni boshqarish mexanizmlarini takomillashtirish., f.d.disser. –Т., 2018.

34. Otajonov Sh.I. Innovatsiya faoliyati infratuzilmasini boshqarishning tashkiliy-iqtisodiy mexanizmlari samaradorligini oshirish., diss. i.f.d. – Т., 2018.

35. Ergashxodjayeva Sh.D. Innovatsion marketing. Darslik. –Т.: TDIU, Iqtisodiyot, 2014.

36. Палей Т.Ф. Инновационный менеджмент. –Казань: Изд-во «Фолиант», 2017.

37. Шляхто И.В. Оценка инновационного потенциала промышленного предприятия / И.В. Шляхто // Вестник Брянского государственного технического университета. 2006. – №1 (9).

Internet resurslari

1. www.stat.uz – Статистическое обозрение Республики Узбекистан.
2. www.manajement.ru – Boshqaruv masalalarining nazariy bazasi.
3. <http://www.m-economy.ru>
4. <http://www.ebiblioteka.ru> (RF elektron kutubxonasi sayti)
5. <http://www.gov.uz> (O'zbekiston Respublikasi Hukumati portali).
6. <http://www.lex.uz> (O'zbekiston Respublikasi Qonun hujjatlari ma'lumotlari milliy bazasi)
7. <http://www.stat.uz> (O'zbekiston Respublikasi Davlat statistika qo'mitasi).
8. <http://www.ziyonet.uz> (O'zbekiston Respublikasi davlat ta'lim portali).

Xorijiy adabiyotlar

1. Making Innovation Work: How to Manage It, Measure It, and Profit from It.

Author: Tony Davila, Marc Epstein, and Robert Shelton

Publisher: Pearson education Inc, 2013

This book presents a formal innovation process that has been proven to work at large companies like HP, Microsoft, and Toyota. The authors base their recommendations on their consulting experience and a thorough review of innovation research. All aspects of innovation management are discussed, including how to design a management system for innovation, how to measure and reward innovation, and how to nurture an innovative culture.

2. Innovation to the Core: A Blueprint for Transforming the Way Your Company Innovates

Author: Peter Skarzynski and Rowan Gibson

Publisher: Harward business Press, 2016

Drawing on their experience as consultants and business strategists, the authors show how a variety of companies have overcome the barriers to successful, profitable innovation. The aim of this book is to provide practi-

cal examples, tools, and methods for bringing innovation to the core of your business, organization, and culture. Al Ries called this book the bible of innovation.

3. Innovation Management and New Product Development

Author: Paul Trott

Publisher: FT Prentice Hall, Fifth edition, 2011

Now in its fourth edition, this book offers an excellent introduction to all aspects of innovation management. The book covers topics like innovation and operations management, managing intellectual property, managing R&D, strategic alliances, the new product development process, and market research. If you're new to innovation management, then this is an excellent start.

4. Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change

Author: Joe Tidd and John Bessant

Publisher: Wobn Wiley and Son's Ltd, Fourth edition, 2017

This book summarizes the latest research on innovation topics, provides real-life case studies to contextualize the research topics, and includes comments from practicing managers of innovation. It is a good follow-up to the book by Paul Trott mentioned in number 3, above.

5. The Other Side of Innovation: Solving the Execution Challenge

Author: Vijay Govindarajan and Chris Trimble

Publisher: Harward Business School Publishing, 2012

Innovation often fails not at the fuzzy front-end, but at execution. This book focuses solely on implementing innovation, on turning ideas into products. Ideas are only beginnings. Execution is the hard part of innovation. The book comprises two parts: how to build a team and how to run disciplined experiments.

6. Инновационные аспекты управления корпоративными знаниями. Учебник.

Авторы: Семёнов А.В., Салихов Б.В., Салихова И.С.

Издательство: Дашков и К, 2013 г.

В книге исследованы дискуссионные проблемы управления корпоративными знаниями в условиях развития инновационных социально-экономических отношений. Выявлены инновационные аспекты управления знаниями в ценностно-смысловой, организационной и ког-

нитивной подсистемах предприятия. Описаны инструменты и способы повышения качества управления корпоративными знаниями, проанализирована взаимосвязь структурно-генетических и функциональных оснований расширенного воспроизводства интеллектуального капитала современной фирмы.

7. Инновационный менеджмент образования: учебное пособие.

Автор: Базилевич А.И.

Издательство: Юнити-Дана, 2011 г.

В учебном пособии раскрыта сущность инновационного менеджмента, описаны особенности инновационного процесса, дано представление об инновационном потенциале высшей школы. Особое внимание уделено методам планирования инновационной деятельности учебных структур и источникам её финансирования, а также методам расчёта эффективности результатов инновационной деятельности. В конце каждой темы приведены тестовые задания для самоконтроля.

8. Инновационный менеджмент: учебное пособие.

Авторы: Кузнецов Б.Т., Кузнецов А.Б.

Издательство: Юнити-Дана, 2010 г.

В учебном пособии рассказано о становлении, организации и основных чертах инновационного менеджмента, описаны тенденции развития инновационного предпринимательства. Даны базовые сведения о понятии интеллектуальной собственности, изложены методы её оценки, рассмотрены принципы инновационного планирования, прогнозирования и финансирования инноваций.

9. Инновационный менеджмент: учебное пособие для вузов.

Авторы: Аверченко В.И., Ваинмаер Е.Е.

Издательство: ФЛИНТА, 2011 г.

В учебном пособии рассмотрены цели, задачи, сущность, приёмы инновационного менеджмента, дана классификация инноваций, описаны этапы и структура инновационного процесса. Освещены вопросы государственного регулирования и организации инновационной деятельности в вузах, изложены принципы проведения маркетингового анализа и разработки бизнес-плана, проанализированы проблемы инвестирования в инновационные проекты высших учебных заведений. Приведены общие сведения о системе управления учебным процессом, указаны требования к менеджерам, занятым в сфере инноваций.

10. Венчурный менеджмент: учебное пособие.

Авторы: Рогова Е.М., Ткаченко Е.А., Фияксель Э.А.

Издательство: Издательский дом Государственного университета – Высшей школы экономики, 2011 г.

В учебном пособии рассмотрены предпосылки формирования венчурного бизнеса в России и за рубежом, раскрыты принципы управления и финансирования инновационной деятельности организаций, проанализированы проблемы реализации проектов в высокотехнологичных отраслях экономики и инновационного бизнеса. Указаны характерные черты венчурного капитала, обозначена его роль в современной экономике, изложены методы управления венчурными проектами. Проанализирован рынок неформального венчурного капитала, описаны особенности корпоративных венчурных инвестиций, приведены примеры успешных российских венчурных фондов.

11. Инновационный менеджмент: Учебник.

Автор: Беляев Ю.М.

Издательство: Дашков и К, 2013 г.

В учебнике рассмотрены основные понятия и определения инновационного менеджмента. Описаны модели единичного и непрерывного инновационного развития, модель компенсационного инновационного развития, проанализированы проблемы реструктуризации системы менеджмента в России. Охарактеризованы объекты интеллектуальной собственности, изложена стратегия формирования эффективного отечественного инновационного менеджмента. Кроме того, в учебнике даны методические указания по подготовке рефератов, курсовых и контрольных работ.

12. Инновационный менеджмент: Учебное пособие.

Автор: под ред. А.В. Барышевой

Издательство: Дашков и К, 2012 г.

В учебном пособии приведены сведения о сущности и основных чертах инновационной деятельности, описаны организационные формы инновационного предпринимательства, изложены методы его государственного регулирования. Рассмотрены проблемы охраны интеллектуальной собственности, перечислены риски в инновационном предпринимательстве, инновационных проектах, сформулированы

внимание уделено организации НИОКР и патентно-лицензионной деятельности инновационных предприятий.

16. Лизинговый бизнес: учебник.

Автор: Философова Т.Г.

Издательство: Юнити-Дана, 2012 г.

В учебнике дана общая характеристика лизинга, рассмотрены особенности лизингового бизнеса в современных условиях глобализации. Представлено нормативно-правовое обеспечение внутреннего и международного лизинга, исследованы тенденции и перспективы его развития в мировой экономике. Проанализированы проблемы интеграции экономики России в мировое хозяйство и международный бизнес, освещены вопросы управления конкурентоспособностью и инновационным развитием промышленности.

17. Теория и практика инноватики: учебное пособие.

Автор: Лапин Н.И.

Издательство: Логос, 2008 г.

В учебном пособии описана история становления инноватики в постсоветских странах и за рубежом, изложены теоретико-методологические основы инноватики, рассмотрен инновационный процесс, дано представление о жизненном цикле изделия, указаны методы управления проектами инноваций. Проанализированы инновационные риски и способы их оценки и снижения, охарактеризован инновационный опыт российских предприятий, приведены стратегии инновационного развития фирмы. Особое внимание уделено вопросам венчурного предпринимательства.

18. Управление рисками в инновационно-инвестиционной деятельности предприятия: Учебное пособие.

Авторы: Балдин К.В., Передеряев И.И., Голов Р.С.

Издательство: Дашков и К, 2012 г.

В учебном пособии изложены основы риск-менеджмента в инновационно-инвестиционной деятельности на макро- и микроуровнях. Описаны особенности инвестиционного поведения субъектов хозяйствования в условиях трансформационной экономики, рассмотрены инвестиционные риски в системе антикризисного управления, предложен способ управления инновационным развитием с помощью инновационно-инвестиционного проектного анализа. Представлена сис-

тема методов и моделей риск-менеджмента в производственно-хозяйственных системах на основе концепции адаптивного динамического управления рисками.

19. Экономика и финансовое обеспечение инновационной деятельности: учебное пособие.

Автор: Кузнецов Б.Т.

Издательство: Юнити-Дана, 2012 г.

В учебном пособии рассмотрено влияние инноваций на развитие экономики. Изложены ключевые этапы развития и функции управления инновациями, приведены результаты исследования инновационного развития в постиндустриальном обществе, даны основы инновационной политики. Освещены вопросы финансирования инвестиционных проектов, ориентированных на разработку инноваций, представлены методы анализа проектов, расчёта их характеристик и показателей, анализа и расчёта доходности и стоимости капитала инвестиционных проектов. Описаны источники и формы инвестиций венчурных и продуктовых проектов, указана методика анализа их показателей.

20. Налоговое регулирование инновационной деятельности. Учебник.

Авторы: Косов М.Е., Ягудина Э.В.

Издательство: Юнити-Дана, 2013 г.

В книге даны основы теории инновационного предпринимательства, проанализирован уровень развития в нашей стране малого инновационного бизнеса, выявлены особенности осуществления инновационной деятельности на территориях особых экономических зон и инновационного центра «Сколково». Описаны формы и методы налогообложения инновационного бизнеса в России в настоящее время, дано представление о зарубежной практике налогообложения инновационной деятельности.

MUNDARIJA

Kirish	3
--------------	---

I MODUL. INNOVATSION MENEJMENTNING NAZARIY-USLUBIY ASOSLARI

1-mavzu: Innovatsion menejmentning asosiy tushunchalari, maqsadi va vazifalari	5
1.1. Innovatsion menejmentning asosiy tushunchalari	5
1.2. Innovatsion menejmentning maqsadi	11
1.3. Innovatsiyalarning klassifikatsiyasi	17
1.4. Innovatsion menejmentning vazifalari	22
2-mavzu: Innovatsion menejmentning tashkiliy shakllari	29
2.1. Yangi turdagi tashkilotlarning integratsiya va diversifikatsiya jarayonlari	29
2.2. Kompaniyaning diversifikatsiya strategiyasi	33
2.3. Innovatsion faoliyatning yangi tashkiliy shakllari	38
2.4. Innovatsion markazlar	45
3-mavzu: Innovatsion menejmentning metodologiyasi	52
3.1. Innovatsion menejmentga ilmiy yondashuvlar	52
3.2. Innovatsion menejmentga tizimli yondashuv	59
3.3. Yangi (mahsulot, xizmat, texnologiya, usul)likning siklik hayotiy konsepsiyasi	71

II MODUL. INNOVATSION FAOLIYATNI TASHKIL ETISH

4-mavzu: Innovatsion faoliyatni tashkil etishdagi milliy qonunchilik asoslari	79
4.1. O'zbekiston Respublikasining «Innovatsion faoliyat to'g'risida»gi qonunining maqsadi va mazmun-mohiyati	79
4.2. Innovatsion faoliyatni davlat tomonidan tartibga solish	81
4.3. Innovatsion faoliyat subyektlari, ularning huquqlari va majburiyatlari. Innovatsiyalarning turlari	84
4.4. Innovatsion faoliyatning amalga oshmaslik xavflari, uni baholash va kamaytirish usullari. Texnologiyalar transferi. Yangi ishlanmalarni tijoratlashtirish	86

4.5. Innovatsion infratuzilmaning subyektlari. Innovatsion faoliyatni moliyalashtirish manbalari	89
5-mavzu: O'zbekistonda innovatsion faoliyatni yanada rivojlantirishda innovatsion rivojlanish vazirligi faoliyati	94
5.1. O'zbekiston Respublikasi Innovatsion rivojlanish vazirligining tashkil etilishi va uning vazifalari. Innovatsion faoliyatning tuzilmasi, boshqarmalar va bo'limlari	94
5.2. Tizimdagi tashkilotlar. Vazirlik faoliyati	97
5.3. Innovatsion faoliyatga ajratilgan budjet mablag'lari	99
5.4. Davlat ilmiy-texnik dasturlari	102
6-mavzu: Korxonalarda innovatsion faoliyatni tashkil etish	105
6.1. Innovatsion jarayonning modeli	105
6.2. Innovatsion jarayon bosqichlari. Innovatsiyalarni yaratish va o'zlashtirishda innovatsion faoliyatni tashkil etish	109
6.3. Ishlab chiqarish korxonalarida innovatsion faoliyatni takomillashtirish	115
7-mavzu: Korxonalarda innovatsion strategiyalarni tanlash	120
7.1. Strategiyaning ahamiyati va uni ishlab chiqish	120
7.2. Innovatsion jarayonlarda strategiya turlari	123
7.3. Innovatsiya strategiyasi asosida firma turlari	125
7.4. Innovatsion strategiyaning korxona umumiy strategiyasi bilan bog'liqligi	139
8-mavzu: Korxonalarda real investitsiyalar, yangilik va innovatsiyalar portfellarini shakllantirish	148
8.1. Investitsiyalar portfelini shakllantirishning maqsadi va vazifalari	148
8.2. Investitsiyalash qoidalari. Yangilik va innovatsiyalar portfelini shakllantirish	153
8.3. Kapital qiymat bahosini aniqlash. Investitsiya loyihasining biznes rejasi	157
9-mavzu: Ilmiy-tadqiqot va tajriba-konstruktorlik ishlari (ittki)ni tashkil etish va loyihalashtirish	163
9.1. Ilmiy-tadqiqot va tajriba-konstruktorlik ishlari (ITTKI)ning vazifalari, innovatsion tashkilotlarning patent-litsenziyalash faoliyati	163

9.2. Innovatsion faoliyatni loyihalashtirish asoslari	173
9.3. Innovatsion loyihalarining ekspertizasi	176

III MODUL. INNOVATSION FAOLIYATNI BOSHQARISH

10-mavzu: Korxonalarda yangilikni ishlab chiqish, joriy etish va yaratishni boshqarish	180
10.1. Korxonalarda ilmiy-tadqiqot va tajriba-konstruktorlik ishlari (ITTKI)ni boshqarish	180
10.2. Innovatsion sikl bosqichlarida ITTKIarning xarajatlar tarkibi	185
10.3. Yangilikning sifat ko'rsatkichlari. Yangilikni yaratish va joriy etishni boshqarish	188
11-mavzu: Korxonalarda tashkiliy-texnologik tayyorlash asoslari	193
11.1. Texnologiyalarning rivojlanish tendensiyalari va ularning klassifikatsiyasi	193
11.2. Ishlab chiqarish tashkiliy-texnik darajasining vazifalari, xususiyatlari va bosqichlari. Ishlab chiqarish tashkiliy-texnik darajasining tahlili va prognozi	194
11.3. Ishlab chiqarishni tashkiliy-texnologik tayyorlashdagi iqtisodiy masalalar	201
12-mavzu: Innovatsion faoliyatda xodimlarni boshqarish	205
12.1. Ilmiy-tadqiqot tashkilotlarida ish rejimi va xodimlarni boshqarish	205
12.2. Innovatsion faoliyatdagi menejerdan talab etiladigan sifat	207
12.3. Loyihalar guruhidagi ijtimoiy o'zaro munosabatlar	210
12.4. Ijtimoiy munosabatlardagi nizolarning kelib chiqish sabablari va ularni bartaraf etish yo'llari	215
13-mavzu: Korxonalarda innovatsion marketing	219
13.1. Innovatsion marketing turlari	219
13.2. Strategik innovatsion marketing va operativ innovatsion marketing	226
13.3. Innovatsion mahsulotga bo'lgan talab tahlili	233

14-mavzu: Innovatsion faoliyatni moliyalashtirish	240
14.1. Innovatsiyalarni moliyalashtirish manbalari va shakllari	240
14.2. Xorijiy mamlakatlarda innovatsiya faoliyatining moliyalashtirish uslublari	244
14.3. Innovatsion faoliyatni loyihaviy moliyalashtirish	255
15-mavzu: Innovatsion loyihalar samaradorligini baholash	268
15.1. Innovatsiya loyihalarining samaradorligi tahlili	268
15.2. Innovatsion faoliyatda investitsiya loyihalarini amalga oshirish tamoyillari	272
15.3. Innovatsiya faoliyatining samaradorligini tahlil qilishda vaqt omillarining hisobi	277
16-mavzu. Innovatsion faoliyatning samaradorligini baholash	289
16.1. Innovatsion faoliyatning samaradorligi	289
16.2. Korxonalarning innovatsion rivojlanishida iqtisodiy ko'rsatkichlarning bog'liqlik koeffitsiyentlari	294
16.3. Kompaniya va firmalarning innovatsion rivojlanish darajasini baholash	301
Glossariy	308
Qisqartmalar ro'yxati	320
Foydalanilgan adabiyotlar	322

MAXKAMOVA MAMLAKAT ABDUQODIROVNA
NABIYEV DILMUROD XAMIDULLAYEVICH

INNOVATION MENEJMENT

Darslik

Muharrir	T. Mirzayev
Texnik muharrir	R. Ahmedov
Badiiy muharrir	D. Mulla-Axunov
Kompyuterda sahifalovchi	G. Ahmedova

Nash.lits. № AA 0049. 18.03.2020.

Bosishga 10.08.2022-yilda ruxsat etildi. Bichimi 60x84 ¹/₁₆.

Ofset bosma. «Times New Roman» garniturası.

Bosma tabog'i 21. Shartli b.t. 19,53.

Adadi 100 nusxa. Buyurtma № 12.

«Donishmand ziyosi» nashriyoti.

100011, Toshkent shahri, Navoiy ko'chasi, 30-uy.

«Kamalak-PRESS» MCHJ bosmaxonasida chop etildi.

100011, Toshkent shahri, Navoiy ko'chasi, 30-uy.

Telefon: (71) 244-40-91, 99-808-19-49, 99-388-38-83.

«DONIŠEMAND ZIYOSI»

ISBN 978-9943-8300-6-6



9 789943 830066